

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales**

**Escuela Profesional de Ingeniería Comercial**

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO LABORAL  
EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL  
DE SAMA - TACNA, 2021**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Jeanet Susan Huanacuni Alvarez**

**Para optar el Título Profesional de:  
INGENIERO COMERCIAL**

**Tacna - Perú**


**2023**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN****Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales****Escuela Profesional de Ingeniería Comercial****LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO LABORAL  
EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL  
DE SAMA - TACNA, 2021**

Tesis sustentada y aprobada el 06 de junio del 2023; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :

:

  
.....

Dr. Jesús Amadeo Olivera Cáceres

SECRETARIO :

:

  
.....

Dr. Luis Alberto Rocchetti Herrera

VOCAL :

:

  
.....

Dr. Manuel Segundo Caipa Ramos

ASESOR :

:

  
.....

Dr. Gerónimo Victor Damián López

### CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Gerónimo Víctor Damián López en mi condición de asesor acreditado por la RESOLUCIÓN DE FACULTAD N°9024-2021-FCJE/UNJBG de la tesis de investigación titulada: LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAMA - TACNA, 2021 presentado por la Bachiller Jeanet Susan Huanacuni Alvarez para optar el grado de Ingeniero Comercial que habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajos de investigación y producción intelectual considerando que según la revisión ,evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual turnitin, cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es de 10% ; por lo que **CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la SIMILITUD BAJA** de la tesis y está de acuerdo a el nivel **PERMMITIDO**, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado con fines de continuar los trámites respectivos para su obtención de grado/titulo/especialidad.

Revisor;

Tacna, 07 junio del 2023



Huella Digital

DNI:

062474351

**DEDICATORIA:**

Hijito, eres el amor de mi vida y todo lo hago por ti. Recuerda que siempre cuentas conmigo y siempre te voy a amar. Agradezco a Dios por estar siempre conmigo y permitir que cumpla con uno más de mis sueños.

**AGRADECIMIENTOS:**

A la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann por la calidad educativa proporcionada en el dictado de la carrera profesional Ingeniería Comercial, que ha permitido que cuente con las competencias y habilidades para desempeñarme con eficiencia en el mercado laboral.

A los docentes, por las cátedras dictadas en clases, donde han compartido sus experiencias laborales y transmitido el conocimiento, que han sido claves para diferenciarme como profesional.

A mi asesor de la tesis, por su acompañamiento permanente para desarrollar este trabajo, principalmente en la parte metodológica y de análisis de los resultados, que permitió efectuar recomendaciones para la mejora de la gestión municipal.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|  | Pág.      |
|--|-----------|
| Dedicatoria                                  | iv        |
| Agradecimientos                              | v         |
| Índice de contenidos                         | vi        |
| Índice de tablas                             | x         |
| Índice de figuras                            | xii       |
| Resumen                                      | xiii      |
| Abstract                                     | xiv       |
| Introducción                                 | 01        |
| <b>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> | <b>03</b> |
| 1.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA               | 03        |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA                 | 07        |
| 1.2.1 Problema general                       | 07        |
| 1.2.2 Problemas específicos                  | 07        |
| 1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN               | 08        |
| 1.3.1 Objetivo general                       | 08        |
| 1.3.2 Objetivos específicos                  | 08        |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN        | 09        |

|  |   |    |
|--|---|----|
| 1.5  | LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN                  | 10 |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>                    |   | 12 |
| 2.1  | ANTECEDENTES DEL ESTUDIO                          | 12 |
| 2.1.1  | Antecedentes internacionales                      | 12 |
| 2.1.2  | Antecedentes nacionales                           | 14 |
| 2.2  | BASES TEÓRICAS                                    | 17 |
| 2.2.1  | Definición de liderazgo directivo                 | 17 |
| 2.2.2  | Características del liderazgo directivo           | 19 |
| 2.2.3  | Teorías sobre el liderazgo                        | 21 |
| 2.2.4  | Dimensiones para analizar el liderazgo directivo  | 22 |
| 2.2.5  | Definición de desempeño laboral                   | 23 |
| 2.2.6  | Factores que influyen en desempeño laboral        | 24 |
| 2.2.7  | Beneficios de la evaluación del desempeño laboral | 26 |
| 2.2.8  | Dimensiones del desempeño laboral                 | 26 |
| 2.3  | DEFINICIÓN DE TÉRMINOS                            | 27 |
| <b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> |   | 30 |
| 3.1  | HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN                        | 30 |
| 3.1.1  | Hipótesis general                                 | 30 |
| 3.1.2  | Hipótesis específicas                             | 30 |

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| 3.2   | VARIABLES E INDICADORES                        | 31        |
| 3.2.1   | Identificación de las variables                | 31        |
| 3.2.2   | Caracterización de las variables               | 32        |
| 3.2.3   | Definición operacional de las variables        | 34        |
| 3.3   | TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN                 | 36        |
| 3.3.1   | Tipo de investigación                          | 36        |
| 3.3.2   | Diseño de investigación                        | 37        |
| 3.4   | POBLACIÓN Y MUESTRA                            | 37        |
| 3.4.1   | Población                                      | 37        |
| 3.4.2   | Muestra  | 38        |
| 3.5   | FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 38        |
| 3.6   | PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS  | 41        |
| <b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> |  | <b>40</b> |
| 4.1   | RESULTADOS: LIDERAZGO DIRECTIVO                | 42        |
| 4.1.1   | Análisis por dimensión                         | 44        |
| 4.1.2   | Análisis de la variable                        | 54        |
| 4.2   | RESULTADOS: DESEMPEÑO LABORAL                  | 57        |
| 4.2.1   | Análisis por dimensión                         | 57        |
| 4.2.2   | Análisis de la variable                        | 69        |
| 4.3   | CONTRASTE DE HIPÓTESIS                         | 72        |

|       |                                       |     |
|-------|---------------------------------------|-----|
| 4.3.1 | Contrate de las hipótesis específicas | 72  |
| 4.3.2 | Contraste de la hipótesis general     | 77  |
| 4.4   | DISCUSIÓN                             | 78  |
|       | CONCLUSIONES                          | 82  |
|       | RECOMENDACIONES                       | 85  |
|       | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS            | 88  |
|       | ANEXOS                                | 102 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. <i>Ejecución del presupuesto 2020 – Municipalidad distrital de Sama</i>      | 05   |
| Tabla 2. <i>Operacionalización de variables</i>                                       | 35   |
| Tabla 3. <i>Escala del coeficiente de correlación del Rho de Spearman</i>             | 41   |
| Tabla 4. <i>Dimensión n° 01 - “Capacidad técnica”</i>                                 | 42   |
| Tabla 5. <i>Dimensión n° 01 - “Capacidad técnica” (por ítem)</i>                      | 44   |
| Tabla 6. <i>Dimensión n° 02 - “Manejo emocional y situacional”</i>                    | 45   |
| Tabla 7. <i>Dimensión n° 02 - “Manejo emocional y situacional” (por ítem)</i>         | 47   |
| Tabla 8. <i>Dimensión n° 03 - “Manejo organizacional”</i>                             | 48   |
| Tabla 9. <i>Dimensión n° 03 - “Manejo organizacional” (por ítem)</i>                  | 50   |
| Tabla 10. <i>Dimensión n° 04 - “Planificación, organización y control”</i>            | 51   |
| Tabla 11. <i>Dimensión n° 04 - “Planificación, organización y control” (por ítem)</i> | 53   |
| Tabla 12. <i>Variable 1 - “Liderazgo directivo”</i>                                   | 54   |
| Tabla 13. <i>Variable 1 - “Liderazgo directivo” (por dimensión)</i>                   | 56   |
| Tabla 14. <i>Dimensión n° 1 - “Cumplimiento de los objetivos y tareas”</i>            | 57   |
| Tabla 15. <i>Dimensión n° 1 - “Cumplimiento de los objetivos y tareas” (por ítem)</i> | 59   |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 16. <i>Dimensión n° 2 - “Calidad y conocimiento en el trabajo”</i>            | 60 |
| Tabla 17. <i>Dimensión n° 2 - “Calidad y conocimiento en el trabajo” (por ítem)</i> | 62 |
| Tabla 18. <i>Dimensión n° 3 - “Disciplina y superación personal”</i>                | 63 |
| Tabla 19. <i>Dimensión n° 3 - “Disciplina y superación personal” (por ítem)</i>     | 65 |
| Tabla 20. <i>Dimensión n° 4 - “Iniciativa y creatividad”</i>                        | 66 |
| Tabla 21. <i>Dimensión n° 4 - “Iniciativa y creatividad” (por ítem)</i>             | 68 |
| Tabla 22. <i>Variable 2 - “Desempeño laboral”</i>                                   | 69 |
| Tabla 23. <i>Variable 2 - “Desempeño laboral” (por dimensión)</i>                   | 71 |
| Tabla 24. <i>Rho de Spearman en la primera hipótesis específica</i>                 | 73 |
| Tabla 25. <i>Rho de Spearman en la segunda hipótesis específica</i>                 | 74 |
| Tabla 26. <i>Rho de Spearman en la tercera hipótesis específica</i>                 | 76 |
| Tabla 27. <i>Rho de Spearman en la cuarta hipótesis específica</i>                  | 77 |
| Tabla 28. <i>Rho de Spearman en la hipótesis general</i>                            | 78 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  | Pág. |
|--|------|
| Figura 1. <i>Dimensión n° 01 - “Capacidad técnica”</i>                     | 43   |
| Figura 2. <i>Dimensión n° 02 - “Manejo emocional y situacional”</i>        | 46   |
| Figura 3. <i>Dimensión n° 03 - “Manejo organizacional”</i>                 | 49   |
| Figura 4. <i>Dimensión n° 04 - “Planificación, organización y control”</i> | 52   |
| Figura 5. <i>Variable 1 - “Liderazgo directivo”</i>                        | 55   |
| Figura 6. <i>Dimensión n° 1 - “Cumplimiento de los objetivos y tareas”</i> | 58   |
| Figura 7. <i>Dimensión n° 2 - “Calidad y conocimiento en el trabajo”</i>   | 61   |
| Figura 8. <i>Dimensión n° 3 - “Disciplina y superación personal”</i>       | 64   |
| Figura 9. <i>Dimensión n° 4 - “Iniciativa y creatividad”</i>               | 67   |
| Figura 10. <i>Variable 2 - “Desempeño laboral”</i>                         | 70   |

## RESUMEN

El trabajo de investigación tiene como objetivo general el determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021; donde el tipo es puro o básico, de alcance correlacional, de diseño no experimental, los datos se recabaron por corte transversal, la muestra es de 43 trabajadores, la técnica es la encuesta y el cuestionario es la herramienta.

Se encontró que el 72,1% del personal percibe de nivel regular el liderazgo que caracteriza a los funcionarios de la entidad, siendo la dimensión más destacada la “Planificación, organización y control”; y el 72,1% considera que es de nivel regular su desempeño, siendo la dimensión más destacada la “Calidad y conocimiento en el trabajo”.

Se concluye que el liderazgo directivo se relaciona de forma directa y moderada con el desempeño laboral en la municipalidad (se obtuvo un valor de  $Rho = 0,557$  y  $p = 0,000$ ); de forma similar existe relación entre las dimensiones de la variable “Liderazgo directivo” con la variable “Desempeño laboral”.

Palabras clave: *Liderazgo directivo, desempeño laboral.*

## ABSTRACT

The general objective of the research work is to determine the relationship between managerial leadership and job performance in the district municipality of Sama - Tacna, 2021; where the type is pure or basic, of correlational scope, of non-experimental design, the data was collected by cross section, the sample is 43 workers, the technique is the survey and the questionnaire is the tool.

It was found that 72,1% of the personnel perceive the leadership that characterizes the entity's officials on a regular level, the most outstanding dimension being "Planning, organization and control"; and 72,1% consider that their performance is of a regular level, the most outstanding dimension being "Quality and knowledge at work".

It is concluded that managerial leadership is directly and moderately related to job performance in the municipality (a value of  $Rho = 0.557$  and  $p = 0,000$  was obtained); Similarly, there is a relationship between the dimensions of the variable "Management leadership" with the variable "Work performance".

*Keywords: Managerial leadership, work performance.*

## INTRODUCCIÓN

La investigación efectuada tiene como principal objetivo el determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021; dado que las entidades públicas ediles, cuentan con recursos de inversiones que deben ser usadas para disminuir las brechas territoriales, pero para ello se requiere de funcionarios con las competencias para guiar los destinos de la entidad, por tanto que tengan el liderazgo para aplicar estrategias que contribuyan a alcanzar los objetivos institucionales, y con ello brindar un servicio adecuado al ciudadano.

El presente trabajo analiza las características de liderazgo que poseen los funcionarios públicos de una municipalidad en el departamento de Tacna, que permita efectuar alternativas de mejora, que de ser implementadas logren mejorar de forma significativa el desempeño del personal a su cargo, y con ello disminuir los problemas públicos.

El desarrollo de los capítulos abarca: En el capítulo I se describe el problema, se detallan los objetivos, se resalta la relevancia e importancia del trabajo; en el capítulo II se presenta las bases teóricas del trabajo,

resaltando antecedentes internacionales y nacionales, precisiones sobre definiciones y las dimensiones para ambas variables.

En el capítulo III se tratan los aspectos metodológicos como el tipo y diseño de la investigación, la muestra, la técnica, la herramienta, la validación y confiabilidad de los cuestionarios, y los estadísticos usados para el análisis de los resultados.

En el capítulo IV se presentan los resultados, agrupados por dimensiones y el resumen de las variables, así como con el contraste de las hipótesis, y se desarrolla la discusión de lo encontrado.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, alineados con los objetivos del trabajo.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

Marrufo y Pacherez (2020, p.1) sostienen que los desafíos para el administrar los recursos humanos, se derivan de los diversos convenios que se firman entre los países, como el tratado entre los 3 países de norteamérica para impulsar el libre comercio, pero que requiere como aspecto central reconocer el esfuerzo del trabajador dentro de la estrategia operativa para que las empresas busquen ser más competitivas, en lo referente a mayores incentivos laborales y al fortalecer sus capacidades para desempeñarse mejor.

Chiavenato (2011, p.202) precisa que los problemas de desempeño laboral se generan principalmente por las siguientes razones: Existe un alto nivel de desconocimiento de los principales problemas que atraviesan el personal de la entidad, ya sea de índole personal o laboral, a ello se adhiere que existe una sensación de que los directivos consideran que los problemas de los trabajadores se resolverán solos, y finalmente

porque los gerentes se caracterizan por tener temor de enfrentar los problemas, es decir de enfrentar directamente los problemas institucionales.

Ello se presenta también en el sector público, donde la población emite opiniones mayormente desfavorables sobre el cumplimiento de las funciones del personal, puesto que considera que el servicio es lento, no se impulsa la meritocracia, no se efectúa una adecuada utilización de los recursos públicos, no se cumple oportunamente con la ejecución del programa de inversiones, otros; los cuales, se asocian directamente con la existencia de problemas de desempeño laboral, donde el personal no cumple satisfactoriamente con las expectativas de calidad de servicio que tiene el poblador.

Marrufo y Pacherez (2020, p.1) afirman que en el caso de las municipalidades, la gestión del recurso humano es clave para lograr los objetivos y metas, y que en la investigación que desarrollaron encontraron que en la entidad edil analizada no existe un desenvolvimiento eficiente del personal, debido principalmente a la carencia de un liderazgo gerencial que logre el compromiso del personal con la gestión y una mayor interacción entre las áreas.

En lo que refiere al liderazgo, se tiene que mayormente las organizaciones públicas peruanas presentan un bajo nivel de aceptación ciudadana, debido principalmente a la lentitud de sus procesos, a la existencia de casos emblemáticos de investigaciones sobre temas de corrupción, a la falta de priorización de los intereses institucionales sobre los intereses personales, entre otros, y ello se debe principalmente a la falta de un liderazgo directivo de las autoridades y funcionarios públicos, que permita guiar al personal para la implementación de estrategias conducentes a lograr las metas de la entidad.

En base a la experiencia laboral en la municipalidad distrital de Sama de la región de Tacna, lo descrito en el párrafo anterior se está presentando, y ello se ve evidenciado en la ejecución del presupuesto institucional del año 2020, que como se aprecia en la Tabla 1, solamente fue del 69,0% (7,720,933 soles de 11,185,952 de PIM), que abarca el gasto corriente y el gasto de inversiones, lo cual demuestra que el nivel de desempeño laboral en la entidad no es el óptimo.

Ello se debe a las siguientes causas: Falta de trabajo en equipo, no se cuenta con la totalidad de trabajadores que tengan las competencias y habilidades para desenvolverse en la responsabilidad asignada, la poca

interacción entre los funcionarios y el personal a cargo para ser retroalimentados sobre el cumplimiento de las tareas asignadas, falta de un liderazgo gerencial de parte de los funcionarios, otros.

**Tabla 1**

*Ejecución del presupuesto 2020 – Municipalidad distrital de Sama*

| <b>Fuente de Financiamiento</b>               | <b>PIM</b> | <b>Devengado</b> | <b>Avance %</b> |
|---|------------|------------------|-----------------|
| Recursos Ordinarios                           | 372,001    | 352,923          | 94.9            |
| Recursos Directamente Recaudados              | 1,483,224  | 566,812          | 38.2            |
| Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito | 117,158    | 107,421          | 91.7            |
| Donaciones y Transferencias                   | 596,954    | 526,264          | 88.2            |
| Recursos Determinados                         | 8,616,615  | 6,167,512        | 71.6            |

Fuente: Consulta Amigable - MEF

Por tanto, dicha problemática es la que se analizó en la presente investigación, el nivel inadecuado de desempeño laboral del personal de dicha entidad municipal, considerando como principal factor de ello, a la falta de un liderazgo directivo de parte de los funcionarios; lo cual está afectando al cumplimiento de los compromisos asumidos por el alcalde con la población, y a los avances esperados respecto a la ejecución de lo planificado y del presupuesto asignado; de continuar dicha situación, se

presentarán mayores problemas con la población, que notará que no existe un avance significativo de la actual gestión.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es la relación entre la capacidad técnica y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021?
- b) ¿Cuál es la relación entre el manejo emocional y situacional y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021?
- c) ¿Cuál es la relación entre el manejo organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021?

- d) ¿Cuál es la relación entre la planificación, organización y control y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Analizar la relación entre la capacidad técnica y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.
- b) Analizar la relación entre el manejo emocional y situacional y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.
- c) Analizar la relación entre el manejo organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

- d) Analizar la relación entre la planificación, organización y control y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Las organizaciones cuentan con sus objetivos estratégicos, metas, estrategias, indicadores, otros, para cumplir con alcanzar la visión institucional, y para que ello avance de acuerdo a lo planificado, se requieren de directivos que impriman liderazgo; es decir, que logren influir en el personal a cargo, para conducirlos en el cumplimiento eficiente de las tareas encargadas, lo cual implica que se cristalice la existencia de un nivel de desempeño laboral adecuado.

De ahí la importancia de la presente investigación, puesto que en los gobiernos locales, la capacidad de liderazgo del equipo de funcionarios es clave para implementar estrategias que permitan cumplir con lo propuesto en el Plan de Desarrollo Local, en el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Institucional, y de esa forma satisfacer las

expectativas de la ciudadanía, mediante el brindar un servicio oportuno y de calidad.

La presente investigación justifica por las siguientes relevancias, se tiene:

- Relevancia teórica: Puesto que para el análisis de las variables de estudio, se utilizaron bases teóricas desarrolladas en el estado del arte de la tesis, que permitió sustentar la utilización de las dimensiones consideraras.
- Relevancia académica: Puesto que los resultados y metodología usada pueden servir de base para otras investigaciones similares.
- Relevancia práctica: Puesto que las recomendaciones de la investigación, le permitirá al equipo de funcionarios de la municipalidad distrital de Sama, mejorar el nivel de desempeño laboral del personal, mediante el impulso del liderazgo directivo.

## **1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

La limitación principal es que los resultados se obtuvieron solamente desde la perspectiva del personal que labora en la entidad, en

lo referente a su desenvolvimiento y el liderazgo directivo de los funcionarios.

En lo referente a la delimitación de la investigación, se tiene:

- a) Espacial: La investigación se hizo en la municipalidad distrital de Sama – Tacna.
- b) Temporal: Abarca el periodo 2021.
- c) Temática: El estado del arte se refiere al liderazgo gerencial y al desempeño laboral.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

Se han seleccionado los siguientes antecedentes:

##### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

- a) Torcatt (2020) efectuó un artículo denominado el “Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela”, publicado en la revista Dialnet; donde el principal objetivo fue analizar cómo el liderazgo gerencial se logra relacionar con el desempeño laboral; donde el tipo fue puro, el diseño fue no experimental, el enfoque fue cualitativo, el alcance fue descriptivo y correlacional, la muestra fue de 4 directores colegio inicial, siendo el instrumento la entrevista en profundidad; se concluyó que el directivo del colegio requiere priorizar la interacción con el personal docente, un estilo flexible que se adecúe a los cambios, y lograr que el docente sea un mediador del

conocimiento, que se requiere desarrollar más el liderazgo que permita desarrollar una gerencia eficaz.

- b) Carreño (2020) investigó el “Análisis de liderazgo participativo en el departamento de talento humano para la integración de los funcionarios de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia, 2019-2020”; tesis de maestría de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Colombia); donde el principal objetivo es analizar el nivel de liderazgo participativo; la investigación es mixta, de diseño no experimental, la muestra es de 35 funcionarios de la armada; se concluyó que en la entidad no se escuchan los aportes del personal, existe un nivel de desmotivación preocupante, el líder no asume responsabilidad sobre la resolución de los principales problemas institucionales.
- c) Maya et al (2019) investigaron “Liderazgo directivo y educación de calidad”; artículo de la Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología (Venezuela); siendo el principal objetivo el análisis cómo el liderazgo directivo se relaciona con el lograr una educación de calidad; donde el diseño fue no experimental, el alcance fue correlacional, la información se recabó por corte transversal; se concluyó que existe relación directa pero baja entre el liderazgo directivo y el nivel de la calidad del servicio

educativo, por tanto los rasgos afectivos, asertivos, otros, del liderazgo logran influenciar en la labor del personal docente.

- d) Pardo y Calero (2019) investigaron el “Modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Chimborazo”; tesis de maestría de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador; siendo el objetivo el proponer un modelo de liderazgo para gerentes que permita mejorar el desempeño en la entidad; de diseño no experimental, de tipo básico; se concluyó que existe influencia del liderazgo gerencial sobre el desempeño del personal, donde el modelo se centró en aspectos de motivar, entrenar, comunicar, compensar y empoderar, para mejorar el desenvolvimiento.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

- a) Escalante (2021) investigó “El liderazgo gerencial y el logro de los ejes de gestión, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD – TACNA, año 2017”, tesis de maestría de la UNJBG; siendo el objetivo el analizar cómo el liderazgo gerencial de los funcionarios se relacionan con el lograr los ejes de gestión; siendo

el tipo de investigación básico, de alcance correlacional, la muestra es de 89 personas; se concluyó que no hay relación ( $Rho = -0,005$ ) entre el liderazgo de los gerentes y el conseguir logros en la gestión, el 77,5% considera como regular el liderazgo gerencial y el 64,0% como regular el logro de las metas establecidas.

- b) Gonzáles (2018) investigó el “Liderazgo directivo y clima laboral de la municipalidad de Cumba”; tesis para el grado de maestro en gestión pública de la Universidad César Vallejo; donde el objetivo principal fue analizar cómo el liderazgo directivo se relaciona con el clima laboral; siendo el diseño no experimental, el nivel es correlacional, los datos se recabaron por corte transversal; se encontró que existe relación directa ( $r = 0,341$ ) entre el liderazgo directivo y el clima dentro de la entidad.
- c) Chipana (2018) investigó el “Liderazgo gerencial y desempeño laboral del servidor público de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua – 2018”; tesis de maestría de la Universidad César Vallejo; siendo el objetivo principal el analizar cómo el liderazgo gerencial se relaciona con el desempeño; el alcance de la investigación es correlacional, de diseño no experimental, de tipo puro; se concluyó que el liderazgo gerencial de los funcionarios se

relacionan de forma directa con el desempeño laboral del personal a cargo.

- d) Blas (2017) efectuó una investigación denominada la “Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en trabajadores del área de informática de la Municipalidad Provincial del Santa, 2017”; tesis para el grado de maestro en gestión pública de la Universidad César Vallejo; donde el principal objetivo fue determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral; donde el tipo fue básico, el diseño fue no experimental, la muestra fue de 22 personas, la información se recabó por porte transversal, el enfoque es cuantitativo; se concluyó que el estilo de liderazgo más frecuente es el autoritario y el democrático, el nivel de desempeño laboral fue medio, y que existe relación positiva entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral del personal a cargo.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Definición de liderazgo directivo**

Se ha efectuado una revisión de bibliografía que desarrolla el tema de liderazgo, de las cuales se destacan las siguientes definiciones:

Un clásico es el concepto desarrollado por Stogdill (1999) y citado por Silva (2020, p.5) quien precisa que es “El proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen”; por tanto se entiende que el principal objetivo es conducir el desarrollo de diversas actividades laborales, con la finalidad de alcanzar las metas trazadas; por tanto, es clave la influencia del líder directivo sobre los demás miembros de la entidad, que permita obtener lo planificado.

Otra definición es la de Chamorro-Miranda (2005, p.109) que es citada por Camacaro (2019, p.75), quien precisa que “Es un proceso de influencia recíproca en el que líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la organización con el fin de alcanzar propósito previamente consensuados”; por tanto se trata de una

persona que está cargo de las principales decisiones de una entidad, para lo cual busca rodearse de otras personas que cuenten con las competencias y habilidades para cumplir con eficiencia las labores encargadas.

Se destaca el concepto dado por Gómez (2002) citado por Aguirre et al (2017, p. 188) quien define que “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”.

Finalmente, Robbins y Coulter (2014, p.536) sostienen que el líder se caracteriza por saber influir en los demás y tiene la administración de la entidad, mientras que el liderazgo trata de guiar a un determinado grupo con la finalidad de que los objetivos se alcancen.

### **2.2.2 Características del liderazgo directivo**

En el Observatorio de RRHH (2018, p.1) se describen doce habilidades que debería poseer un directivo, de las cuales se destacan las siguientes como características de un líder directivo:

- a) Motivar a los demás: Implica la capacidad de influir en los demás para impulsarlos a que cumplan con sus actividades laborales,

priorizando el lograr que se entienda la importancia de su labor para la institución; de forma específica se resalta lo definido por Robbins y Coulter (2014), quienes precisan que se trata de “Procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (p.506).

- b) Delegar: Implica que se debe tener la capacidad de desconcentrar la posibilidad de decidir, para lo cual el líder debe otorgar a otros integrantes de la entidad, el poder para que puedan cumplir con sus responsabilidades.
- c) Conformar equipos de trabajo: Implica que el líder agrupará a miembros de la organización, dándoles objetivos en común, que contribuyan al logro de las metas institucionales, donde se dejarán de lado los intereses personales.
- d) Comunicación efectiva: Donde el líder debe hacer llegar claramente lo que se espera de cada uno de los trabajadores de la entidad, que permita generar confianza sobre lo que deben desarrollar y que cuenta con la alta dirección para atender cualquier contratiempo.
- e) Resolver los problemas: Para lo cual el directivo debe analizar escenarios, que le permitan minimizar los riesgos y maximizar los

beneficios para la entidad, para lo cual debe considerar los recursos con los que se cuentan y el impacto de sus decisiones.

- f) Resiliente: Ello implica que el líder debe tener la capacidad de adaptarse a los cambios, que implica aplicar estrategias que le permita ser flexible a los entornos complicados.
- g) Conocimiento técnico: Implica que el directivo debe conocer cada uno de los principales procesos de la organización, que le permita supervisar adecuadamente los avances y otorgar la retroalimentación respectiva.
- h) Comportamiento empático: Implica que el directivo debe tener la capacidad de entender a los demás miembros de la organización, comprender sus estados de ánimo, con la finalidad de construir una adecuada atmósfera de trabajo; se resalta lo expresado por Chauvie (2015) quien expresa que es “La habilidad de ponerse en el lugar de otra persona y comprender sus emociones, o como se dice comúnmente, ponerse en el zapato del otro”.(p.9)
- i) Dar reconocimientos: Implica que el líder debe saber reconocer el esfuerzo del personal por alcanzar las metas trazadas, para lo cual debe otorgar reconocimientos que le permitan aumentar su nivel de compromiso organizacional.

### 2.2.3 Teorías sobre el liderazgo

En un trabajo de investigación efectuado por Guerra (2018, p.57-67), se lograron describir algunas teorías sobre el liderazgo, de las cuales se destacan las siguientes:

- a) Rasgos: Se caracteriza porque precisa que un líder posee rasgos que hace que sea diferente a las demás personas, como la intuición, su personalidad, su inteligencia, otros; al respecto existe estudios como los de la Universidad Estatal de Ohio, donde los factores se agrupan los sesgados a procesos y los sesgados a relaciones.
- b) Comportamiento: Se centra el analizar las actitudes y forma de comportarse de los líderes, precisando que existen autoritarios (concentran el poder y son poco comunicativos) y los democráticos (impulsan la participación de los demás).
- c) Contingencia: Se centra en analizar al líder respecto a sus comportamientos pero en diversos escenarios o entornos.
- d) Influencia: Se centra en analizar el nivel de carisma que tiene el líder, es decir la capacidad de influir en los demás y de generar confianza.

e) Relaciones: Se logra identificar un líder que motiva a su personal ofreciendo comisiones o retribuciones si logran cumplir con determinadas metas (transaccional), y por otro lado el líder que se centra en resaltar la relevancia de la labor a efectuar que permita cumplir con las exigencias (transformacional).

#### **2.2.4 Dimensiones para analizar el liderazgo directivo**

Para la presente investigación, se ha considerado las dimensiones utilizadas por González (2018, p.30-32) para analizar el liderazgo directivo en una municipalidad, se tiene:

- Capacidad técnica: Implica que el líder cuenta con las competencias y habilidades técnicas para administrar la organización.
- Manejo emocional y situacional: Implica que el líder impulsa la interacción y comunicación con el personal de la organización, que permita fomentar una adecuada atmósfera de trabajo.
- Manejo organizacional: Implica que el líder prioriza el delegar tareas y el asignar funciones en base a las capacidades del personal, considerando las actividades de asesoramiento, apoyo y de línea.

- Planificación, organización y control: Implica que el líder impulsa el definir los objetivos y metas, el estructurar la forma de cómo trabajar en el entidad y el monitoreo para el cumplimiento de los acuerdos.

### **2.2.5 Definición de desempeño laboral**

Se resaltan las siguientes definiciones, se tiene:

La desarrollada por Chiavenato (2007, p.243), quien señala que son las capacidades que tiene la persona, las cuales le contribuyen para alcanzar con eficiencia las metas y tareas priorizadas por la organización.

También se ha considerado a Robbins y Judge (2009, p.595) quien precisa que implica el grado de eficiencia que caracterizan a los responsables de las organizaciones, respecto al logro de las funciones acordes a sus cargos y los objetivos estratégicos.

De forma similar la de Wayne (2010, p.94) quien precisa que

Los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes especificados en sus

descripciones de puestos y en términos de cualesquiera otras metas específicas que se hayan establecido. Un administrador que evalúe a un empleado sobre la base de factores que no estén claramente predeterminados deja un gran espacio abierto para acusaciones de discriminación.

Finalmente se tiene a Davenport (2000, p. 26), quien resalta que para que exista un desempeño adecuado del trabajador, debe considerárseles como inversores y no como activos, y que el vínculo entre ellos y la entidad depende de la capacidad y voluntad de que ambos se beneficien, y de que uno prospera a costa del otro.

### **2.2.6 Factores que influyen en desempeño laboral**

Valenzuela (2020, p.1) precisa cinco factores que afectan al nivel de desempeño de las personas, se tiene:

- Conocimientos y habilidades: Debe priorizarse la capacitación que permita fortalecer capacidades del personal; por tanto debe existir un diagnóstico sobre las fortalezas y debilidades del trabajador, para que en base a ello se hagan las intervenciones de mejora de capacidades.

- Experiencia laboral: La entidad debe proporcionar las condiciones básicas laborales; por tanto, así como se exige eficiencia en el personal, los directivos deben asegurar que existan condiciones ambientales y físicas adecuadas para cumplir lo solicitado.
- Esfuerzo desplegado: El esfuerzo para efectuar las labores de cada puesto es diferente, por ello es importante la motivación constante del trabajador, que exista una comunicación fluida entre todos dentro de la entidad; por tanto los directivos deben fomentar el acercamiento laboral y social entre el personal, para escuchar aportes y luego analizar la opción de implementarlos.
- Estrés: Es un factor que afecta a la persona, por tanto dentro de la entidad deben existir una menor cantidad de circunstancias estresoras, y se sugiere hacer ejercicios, técnicas para relajarse, otros.
- Incentivos: Debe existir una compensación adecuada que sea acorde a las exigencias del puesto; para lo cual el trabajador debe tener plena claridad de cada una de las funciones, también debe contar con los recursos para dicha labor, de acuerdo a ello se priorizan las estrategias para lograr dicho fin, y de forma paralela debe existir una remuneración acorde al mercado.

### **2.2.7 Beneficios de la evaluación del desempeño laboral**

Chiavenato (2007, p.248) resalta que es necesario evaluar con frecuencia la labor del personal, pues ello genera beneficios, como:

- a) Para los directivos o gerentes de la entidad: Permite evaluar rendimientos y capacidades del personal, para que en base a ello se decida fortalecer capacidades, rotar, despedir, otros; en base al diagnóstico logrado, se prioriza en formular e implementar un plan para capacitar a los trabajadores, y mejorar su desempeño.
- b) Para el subordinado o empleado: Puesto que conoce al detalle las reglas de la entidad, las expectativas de los superiores respecto al desempeño esperado, para retroalimentarse sobre la calidad de su trabajo, para que en base a la identificación de las desviaciones se precisa las mejoras de desenvolvimiento.

### **2.2.8 Dimensiones del desempeño laboral**

En base al trabajo de Blas (2017, p.41), se han considerado las siguientes dimensiones para el análisis del nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal de una municipalidad, se tiene:

- Cumplimiento de los objetivos y tareas: Implica que el personal prioriza el implementar un cronograma de actividades que permita cumplir con las metas y objetivos.
- Calidad y conocimiento en el trabajo: Implica que el personal tiene conocimiento de sus funciones y de cómo cumplir con ellas, para lo cual cuenta con las competencias, habilidades y destrezas que se requieren.
- Disciplina y superación personal: Implica que el personal cumple con lo normado o dispuesto por la entidad para el cumplimiento de las tareas y la convivencia laboral, además del desarrollo de las actividades para el crecimiento personal.
- Iniciativa y creatividad: Implica que el personal priorice un comportamiento de apoyo constante a los diversos retos que atraviesa la entidad, para lo cual se requiere predisposición y ser creativos, para hacer frente a la problemática diversa.

### **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

Se resaltan los términos básicos:

- a) Desempeño laboral: Es el cumplimiento de las tareas encargadas por la entidad, las cuales deben efectuarse bajo un marco de eficiencia (Valenzuela, 2020).
- b) Equipo de dirección: Son los directivos responsables de la toma de decisiones en la entidad, de que los recursos sean adecuadamente utilizados en base a lo planificado (Robbins y Coulter, 2014).
- c) Estrategia: Son los pasos a seguir, impulsados por los directivos, para lograr las metas priorizadas (Aguirre et al., 2017).
- d) Gestión: Son las acciones que encabezan los directivos para lograr las metas y conseguir los recursos necesarios para alcanzar los objetivos (Torcatt, 2020).
- e) Liderazgo: Es el influir en los demás miembros de la entidad, que permita contribuir en el logro de las metas planificadas (Camacaro, 2019).
- f) Objetivos: Es el conjunto de metas a lograr, para lo cual se establecen indicadores de seguimiento, resultado e impacto (Gómez, 2002).
- g) Plan estratégico: Es el conjunto de objetivos a lograr por la entidad, para lo cual precisa formar o estrategias para lograrlos, considerando los recursos asignados (Chiavenato, 2007).

- h) Recompensas: Es la retribución por el esfuerzo laboral (Chiavenato, 2011).
- i) Directa y significativa: Implica que existe evidencia de la presencia de una relación positiva entre dos variables de estudio, y que ésta resulta ser relevante, valor “p” inferior al 5% de significancia (Bisquerra, 2004).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

El liderazgo directivo se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

- a) La capacidad técnica se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.
- b) El manejo emocional y situacional se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

- c) El manejo organizacional se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.
- d) La planificación, organización y control se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

## **3.2 VARIABLES E INDICADORES**

### **3.2.1 Identificación de las variables**

**Variable 1:** Liderazgo directivo.

**Dimensiones:**

- Capacidad técnica.
- Manejo emocional y situacional.
- Manejo organizacional.
- Planificación, organización y control.

**Variable 2:** Desempeño laboral.

**Dimensiones:**

- Cumplimiento de los objetivos y tareas.
- Calidad y conocimiento en el trabajo.
- Disciplina y superación personal.
- Iniciativa y creatividad.

### **3.2.2 Caracterización de las variables**

- **Variable 1:** Liderazgo directivo: Es la capacidad de influir en el personal a cargo que caracteriza al responsable de la entidad o alguna oficina, con la finalidad que se puedan lograr los objetivos y metas trazadas.

**Dimensiones**

- a)  $X_1$  = Capacidad técnica: Implica que el líder cuenta con las competencias y habilidades técnicas para administrar la organización.

- b)  $X_2$  = Manejo emocional y situacional: Implica que el líder impulsa la interacción y comunicación con el personal de la organización, que permita fomentar una adecuada atmósfera de trabajo.
  - c)  $X_3$  = Manejo organizacional: Implica que el líder prioriza el delegar tareas y el asignar funciones en base a las capacidades del personal, considerando las actividades de asesoramiento, apoyo y de línea.
  - d)  $X_4$  = Planificación, organización y control: Implica que el líder impulsa el definir los objetivos y metas, el estructurar la forma de cómo trabajar en el entidad y el monitoreo para el cumplimiento de los acuerdos.
- **Variable 2:** Desempeño laboral: Es el desenvolvimiento que caracteriza al trabajador dentro de la organización, donde se prioriza el cumplimiento de las funciones asignadas y el cumplimiento de las tareas encargadas.

### **Dimensiones**

- a)  $Y_1$  = Cumplimiento de los objetivos y tareas: Implica que el personal prioriza el implementar un cronograma de actividades que permita cumplir con las metas y objetivos.

- b)  $Y_2$  = Calidad y conocimiento en el trabajo: Implica que el personal tiene conocimiento de sus funciones y de cómo cumplir con ellas, para lo cual cuenta con las competencias, habilidades y destrezas que se requieren.
- c)  $Y_3$  = Disciplina y superación personal: Implica que el personal cumple con lo normado o dispuesto por la entidad para el cumplimiento de las tareas y la convivencia laboral, además del desarrollo de las actividades para el crecimiento personal.
- d)  $Y_4$  = Iniciativa y creatividad: Implica que el personal priorice un comportamiento de apoyo constante a los diversos retos que atraviesa la entidad, para lo cual se requiere predisposición y ser creativos, para hacer frente a la problemática diversa.

### **3.2.3 Definición operacional de las variables**

En la tabla siguiente se precisan las dimensiones e indicadores usados para ambas variables, se tiene:

**Tabla 2***Operacionalización de variables*

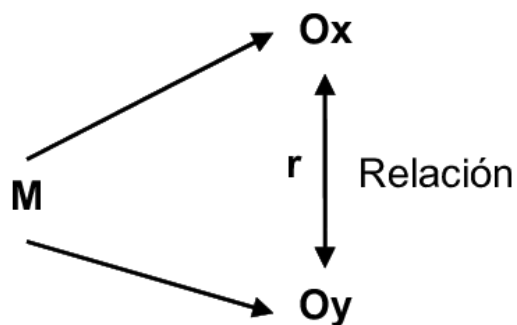
| VARIABLE   | DEFINICIÓN   | DIMENSIÓN                                 | INDICADOR  | Nº ÍTEM | ESCALA   |
|--|--|---|--|---------|--|
| <b>Variable independiente:</b><br>Liderazgo directivo. | Es la capacidad de influir en el personal a cargo que caracteriza al responsable de la entidad o alguna oficina, con la finalidad que se puedan lograr los objetivos y metas trazadas.   | - Capacidad técnica.                      | - Dominio de funciones, formación profesional,   | 01      | Ordinal - Siendo las opciones de respuesta:<br>Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre |
|  |  |   | - Instrucción frecuente, plantea metas.  | 02      |  |
|  |  |   | - Interacción con todos, comunicación,   | 03      |  |
|  |  |   | - Control en situaciones, adaptación al cambio.  | 04      |  |
|  |  |   | - Manejo emocional y situacional.  | 05      |  |
|  |  |   | - Conoce la entidad, delega funciones, conoce tareas, impulsa reuniones.                 | 06      |  |
|  |  |   | - Planificación, organización y control  | 07      |  |
|  |  |   | - Define objetivos y tareas, trabaja en equipo, monitorea avances, retroalimenta.        | 08      |  |
|  |  | - Manejo organizacional.                  | - Conoce la entidad, delega funciones, conoce tareas, impulsa reuniones.                 | 09      |  |
|  |  |   | - Planificación, organización y control  | 10      |  |
|  |  |   | - Define objetivos y tareas, trabaja en equipo, monitorea avances, retroalimenta.        | 11      |  |
|  |  |   | - Conoce la entidad, delega funciones, conoce tareas, impulsa reuniones.                 | 12      |  |
|  |  |   | - Planificación, organización y control  | 13      |  |
|  |  |   | - Define objetivos y tareas, trabaja en equipo, monitorea avances, retroalimenta.        | 14      |  |
|  |  |   | - Conoce la entidad, delega funciones, conoce tareas, impulsa reuniones.                 | 15      |  |
|  |  |   | - Planificación, organización y control  | 16      |  |
| <b>Variable dependiente:</b><br>Desempeño laboral.     | Es el desenvolvimiento que caracteriza al trabajador dentro de la organización, donde se prioriza el cumplimiento de las funciones asignadas y el cumplimiento de las tareas encargadas. | - Cumplimiento de los objetivos y tareas. | - Cumple funciones, impulsa a equipos, predisposición a trabajar, implementa cronograma. | 01      | Ordinal - Siendo las opciones de respuesta:<br>Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre |
|  |  |   | - Contenido con la entidad, cumple funciones, responsabilidad, cumple estándares.        | 02      |  |
|  |  |   | - Crecimiento personal, puntualidad, sigue lo normado, capacitaciones.                   | 03      |  |
|  |  |   | - Predisposición, facilidades a aportar, creativo, impulsa a los demás..                 | 04      |  |
|  |  |   | - Calidad y conocimiento en el trabajo.  | 05      |  |
|  |  |   | - Cumple funciones, responsabilidad, cumple estándares.                                  | 06      |  |
|  |  |   | - Crecimiento personal, puntualidad, sigue lo normado, capacitaciones.                   | 07      |  |
|  |  |   | - Predisposición, facilidades a aportar, creativo, impulsa a los demás..                 | 08      |  |
|  |  | - Calidad y conocimiento en el trabajo.   | - Contenido con la entidad, cumple funciones, responsabilidad, cumple estándares.        | 09      |  |
|  |  |   | - Crecimiento personal, puntualidad, sigue lo normado, capacitaciones.                   | 10      |  |
|  |  |   | - Predisposición, facilidades a aportar, creativo, impulsa a los demás..                 | 11      |  |
|  |  |   | - Cumple funciones, impulsa a equipos, predisposición a trabajar, implementa cronograma. | 12      |  |
|  |  |   | - Contenido con la entidad, cumple funciones, responsabilidad, cumple estándares.        | 13      |  |
|  |  |   | - Crecimiento personal, puntualidad, sigue lo normado, capacitaciones.                   | 14      |  |
|  |  |   | - Predisposición, facilidades a aportar, creativo, impulsa a los demás..                 | 15      |  |
|  |  |   | - Cumple funciones, impulsa a equipos, predisposición a trabajar, implementa cronograma. | 16      |  |
| - Disciplina y superación personal.                    | - Crecimiento personal, puntualidad, sigue lo normado, capacitaciones.   | 09  |  |         |  |
|  | - Predisposición, facilidades a aportar, creativo, impulsa a los demás..   | 10  |  |         |  |
|  | - Cumple funciones, impulsa a equipos, predisposición a trabajar, implementa cronograma.   | 11  |  |         |  |
|  | - Contenido con la entidad, cumple funciones, responsabilidad, cumple estándares.  | 12  |  |         |  |
|  | - Crecimiento personal, puntualidad, sigue lo normado, capacitaciones.   | 13  |  |         |  |
|  | - Predisposición, facilidades a aportar, creativo, impulsa a los demás..   | 14  |  |         |  |
|  | - Cumple funciones, impulsa a equipos, predisposición a trabajar, implementa cronograma.   | 15  |  |         |  |
|  | - Contenido con la entidad, cumple funciones, responsabilidad, cumple estándares.  | 16  |  |         |  |
| - Iniciativa y creatividad.                            | - Crecimiento personal, puntualidad, sigue lo normado, capacitaciones.   | 09  |  |         |  |
|  | - Predisposición, facilidades a aportar, creativo, impulsa a los demás..   | 10  |  |         |  |
|  | - Cumple funciones, impulsa a equipos, predisposición a trabajar, implementa cronograma.   | 11  |  |         |  |
|  | - Contenido con la entidad, cumple funciones, responsabilidad, cumple estándares.  | 12  |  |         |  |
|  | - Crecimiento personal, puntualidad, sigue lo normado, capacitaciones.   | 13  |  |         |  |
|  | - Predisposición, facilidades a aportar, creativo, impulsa a los demás..   | 14  |  |         |  |
|  | - Cumple funciones, impulsa a equipos, predisposición a trabajar, implementa cronograma.   | 15  |  |         |  |
|  | - Contenido con la entidad, cumple funciones, responsabilidad, cumple estándares.  | 16  |  |         |  |

Fuente: Propia

### 3.3 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.3.1 Tipo de investigación

Se tiene que el tipo de investigación es pura o básica, ello implica que se aportó al conocimiento ya existente, mediante las conclusiones a encontrar con la investigación; sobre el alcance o nivel investigativo, es correlacional, puesto que se analizó el comportamiento descriptivo de las variables para luego relacionarlas (Hernández et al, 2014), siendo el esquema:



- M: Tamaño de la muestra.
- Ox: Datos de la variable “Liderazgo directivo”.
- Oy: Datos de la variable “Desempeño laboral”.
- r: Relación.

### **3.3.2 Diseño de investigación**

Se tiene que el diseño de la investigación es no experimental, ello debido a que las variables de estudio no fueron alteradas de forma deliberada; sobre el trabajo de campo, se precisa que la data se recogió en un tiempo determinado, es decir por corte transversal (Hernández et al, 2014).

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.4.1 Población**

La población de análisis es el personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Sama, es de 43 trabajadores, considerando el Cuadro de Asignación de Puestos – CAP, se precisa que no se han considerado a los 7 funcionarios públicos (incluido el alcalde).

### **3.4.2 Muestra**

Puesto que la cantidad de trabajadores de la entidad es manejable para efectuar el trabajo de campo, se precisa que se hizo un censo, es decir que son 43 las personas que fueron encuestadas.

### **3.5 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para recabar los datos de campo se utilizó la técnica denominada encuesta, que trata de recoger información de personas sobre determinados aspectos que se estuvieran analizando, que permita generalizar sus resultados en un segmento determinado; en lo que respecta al instrumento usado, se precisa que fue el cuestionario, que es un conjunto de preguntas articuladas, organizadas y coherentes, cuyas respuestas permiten efectuar el análisis de los resultados para cumplir con los objetivos propuestos (Hernández et al, 2014); los cuales son:

- Cuestionario sobre el liderazgo directivo que caracteriza a los funcionarios desde la perspectiva de su personal.
- Cuestionario sobre el desempeño laboral, instrumento de autoevaluación.

Las preguntas o ítems que conforman los cuestionarios, están compuestos por cinco opciones de respuesta, propuestos de acuerdo a la escala de Likert: Nunca = 1; casi nunca = 2; a veces = 3; casi siempre = 4; siempre = 5.

La fuente de información es primaria en lo que respecta a la obtención de los resultados, puesto que los datos logrados por la aplicación de los cuestionarios fueron proporcionados por el personal que labora en la municipalidad.

En lo que respecta a la validación de los instrumentos, se tiene que se aplicó el criterio del Juicio de Expertos, cuyos reportes son anexados; para la identificación de su confiabilidad, se utilizó una Prueba Piloto conformada por 10 trabajadores, que permitió los valores del estadístico Alpha de Cronbach, que para el caso de la variable 1 “Liderazgo directivo” es 0,912 y de la variable 2 “Desempeño laboral” es 0,918, se puede apreciar por tanto que dichos valores son mayores que 0,90, por tanto los instrumentos pueden usarse sin problemas para el trabajo de campo (George & Mallery, 2003; p. 231).

A continuación se precisa la numeración de los ítems considerados para el análisis de cada dimensión para las dos variables, se tiene:

Puesto que el análisis efectuado considera las percepciones del personal de la entidad, por tanto, los resultados sobre las variables, se agruparon en niveles: Inadecuado, regular y adecuado, dado que ambos instrumentos tienen 16 ítems que lo conforman, los límites de amplitud similar de dichos niveles (baremo) son los siguientes:

- Inadecuado: 16 – 37.
- Regular: 38 – 59.
- Adecuado: 60 – 80.

De forma similar para el caso de las dimensiones, que están conformadas de 4 preguntas, se tiene:

- Inadecuado: 4 – 9.
- Regular: 10 – 15.
- Adecuado: 16 – 20.

### 3.6 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

En lo que respecta al trabajo de campo, se tiene que los datos obtenidos se procesaron mediante el software estadístico SPSS v. 25,0, para obtener: Tablas de frecuencia, diagramas de barras y el coeficiente de correlación Rho de Spearman para el contraste, puesto que se ha utilizado una prueba no paramétrica , que considera la escala siguiente:

**Tabla 3**

*Escala del coeficiente de correlación del Rho de Spearman*

| Valor de <i>rho</i> | Significado                            |
|---------------------|--|
| -1                  | Correlación negativa grande y perfecta |
| -0.9 a -0.99        | Correlación negativa muy alta          |
| -0.7 a -0.89        | Correlación negativa alta              |
| -0.4 a -0.69        | Correlación negativa moderada          |
| -0.2 a -0.39        | Correlación negativa baja              |
| -0.01 a -0.19       | Correlación negativa muy baja          |
| 0                   | Correlación nula                       |
| 0.01 a 0.19         | Correlación positiva muy baja          |
| 0.2 a 0.39          | Correlación positiva baja              |
| 0.4 a 0.69          | Correlación positiva moderada          |
| 0.7 a 0.89          | Correlación positiva alta              |
| 0.9 a 0.99          | Correlación positiva muy alta          |
| 1                   | Correlación positiva grande y perfecta |

Fuente: Bisquerra (2004)

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 RESULTADOS: LIDERAZGO DIRECTIVO

##### 4.1.1 Análisis por dimensión

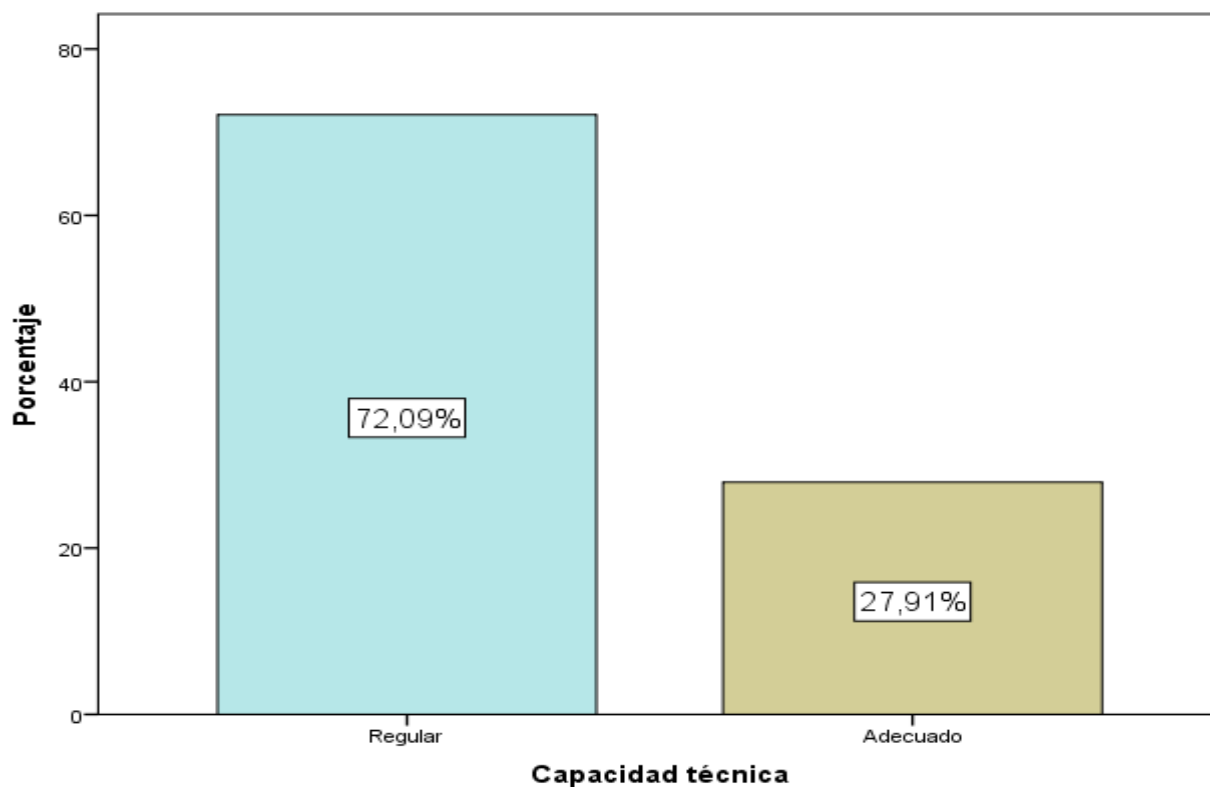
En la Tabla 4 y Figura 1 se presentan los resultados de la dimensión “Capacidad técnica”, de donde el 72,1% del personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Sama percibe que es de nivel regular la capacidad técnica que caracteriza a los funcionarios de la entidad, el 27,9% que es de nivel adecuada y el 0,0% que es de nivel inadecuada; por tanto, se tiene que la mayoría de los trabajadores consideran que los gerentes no cuentan con las competencias óptimas para gestionar los recursos públicos.

**Tabla 4**

*Dimensión n° 01 - “Capacidad técnica”*

| Nivel    | Trabajador | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Regular  | 31         | 72,1       |
| Adecuado | 12         | 27,9       |
| Total    | 43         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario “Liderazgo directivo”

**Figura 1***Dimensión n° 01 - "Capacidad técnica"*

Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"

En la Tabla 5 se presentan los resultados considerando los ítems de la dimensión, de donde los aspectos que los trabajadores refieren que deben mejorarse es que los funcionarios deben instruirse más para laborar con eficiencia y que el alcalde debe priorizar que para las designaciones se cuenten por profesionales con mayor experiencia laboral acorde a las funciones asignadas.

**Tabla 5***Dimensión n° 01 - "Capacidad técnica" (por ítem)*

| Ítem  |              | Trabajador | Porcentaje |
|---|--------------|------------|------------|
| Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por su dominio teórico y práctico de las funciones asignadas.                         | Nunca        | 0          | 0,0        |
|   | Casi nunca   | 5          | 11,6       |
|   | A veces      | 17         | 39,5       |
|   | Casi siempre | 18         | 41,9       |
|   | Siempre      | 3          | 7,0        |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por una formación profesional y experiencia laboral acorde a las funciones asignadas. | Nunca        | 0          | 0,0        |
|   | Casi nunca   | 8          | 18,6       |
|   | A veces      | 15         | 34,9       |
|   | Casi siempre | 19         | 44,2       |
|   | Siempre      | 1          | 2,3        |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama se instruyen frecuentemente para laborar con eficiencia.  | Nunca        | 0          | 0,0        |
|   | Casi nunca   | 13         | 30,2       |
|   | A veces      | 13         | 30,2       |
|   | Casi siempre | 17         | 39,5       |
|   | Siempre      | 0          | 0,0        |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama poseen metas claras a cumplir en el ámbito laboral y personal.  | Nunca        | 0          | 0,0        |
|   | Casi nunca   | 7          | 16,3       |
|   | A veces      | 17         | 39,5       |
|   | Casi siempre | 16         | 37,2       |
|   | Siempre      | 3          | 7,0        |

Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"

En la Tabla 6 y Figura 2 se presentan los resultados de la dimensión “Manejo emocional y situacional”, de donde el 72,1% del personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Sama percibe que es de nivel regular el manejo de emociones y situacionales que caracteriza a los funcionarios de la entidad, el 23,3% que es de nivel adecuada y el 4,7% que es de nivel inadecuada; por tanto, se tiene que la mayoría de los trabajadores consideran que los gerentes no manejan con eficiencia sus emociones ni saben adecuarse a las diversis situaciones de presión existentes en el entorno laboral.

**Tabla 6**

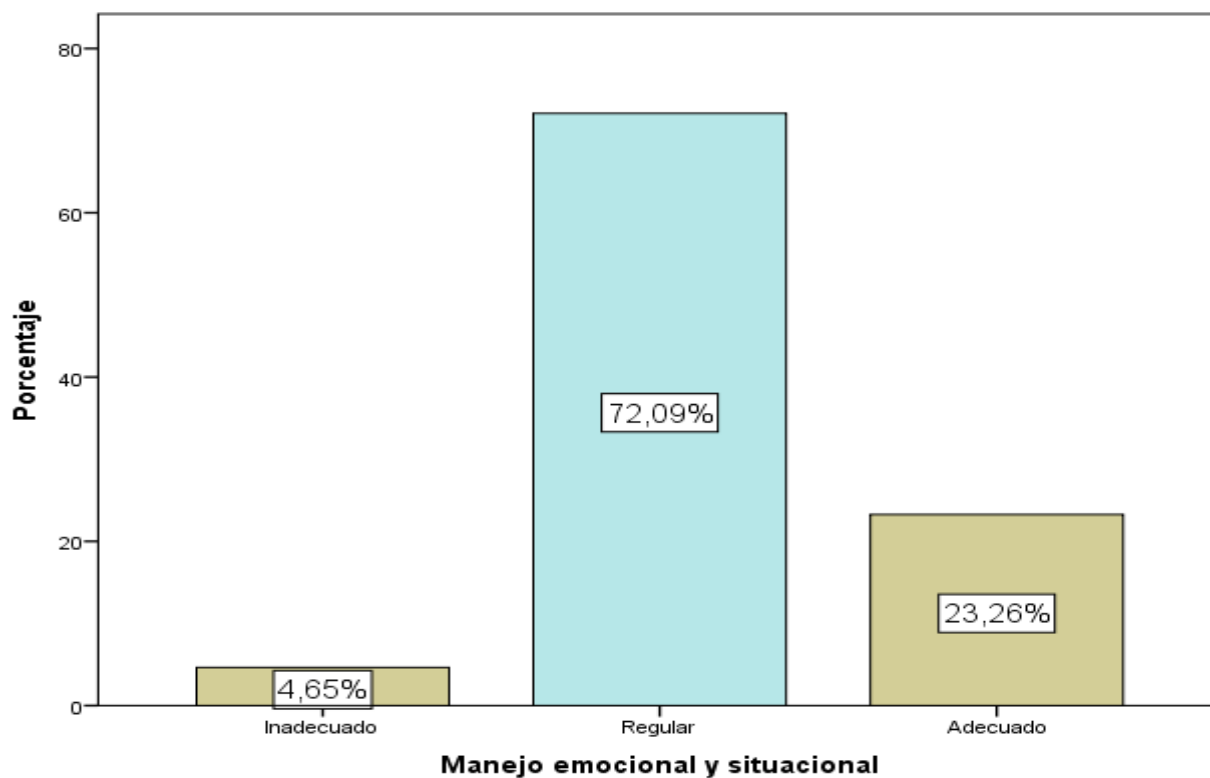
*Dimensión n° 02 - “Manejo emocional y situacional”*

| Nivel      | Trabajador | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuado | 2          | 4,7        |
| Regular    | 31         | 72,1       |
| Adecuado   | 10         | 23,3       |
| Total      | 43         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario “Liderazgo directivo”

**Figura 2**

*Dimensión n° 02 - "Manejo emocional y situacional"*



Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"

En la Tabla 7 se presentan los resultados considerando los ítems de la dimensión, de donde los aspectos que los trabajadores refieren que deben mejorarse es que los funcionarios deben impulsar que la entidad sepa adaptarse a los cambios y fortalecer la relación laboral entre los compañeros de trabajo.

**Tabla 7***Dimensión n° 02 - "Manejo emocional y situacional" (por ítem)*

| Ítem   | Trabajador   | Porcentaje |      |
|--|--------------|------------|------|
| Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por una adecuada relación laboral con los demás.                           | Nunca        | 0          | 0,0  |
|  | Casi nunca   | 9          | 20,9 |
|  | A veces      | 10         | 23,3 |
|  | Casi siempre | 24         | 55,8 |
|  | Siempre      | 0          | 0,0  |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama impulsan la existencia de una comunicación directa entre los miembros de la municipalidad. | Nunca        | 0          | 0,0  |
|  | Casi nunca   | 0          | 0,0  |
|  | A veces      | 14         | 32,6 |
|  | Casi siempre | 27         | 62,8 |
|  | Siempre      | 2          | 4,7  |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por su control frente a situaciones estresantes del trabajo.               | Nunca        | 2          | 4,7  |
|  | Casi nunca   | 5          | 11,6 |
|  | A veces      | 15         | 34,9 |
|  | Casi siempre | 16         | 37,2 |
|  | Siempre      | 5          | 11,6 |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama impulsan la adaptación a los cambios.  | Nunca        | 0          | 0,0  |
|  | Casi nunca   | 8          | 18,6 |
|  | A veces      | 19         | 44,2 |
|  | Casi siempre | 11         | 25,6 |
|  | Siempre      | 5          | 11,6 |

Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"

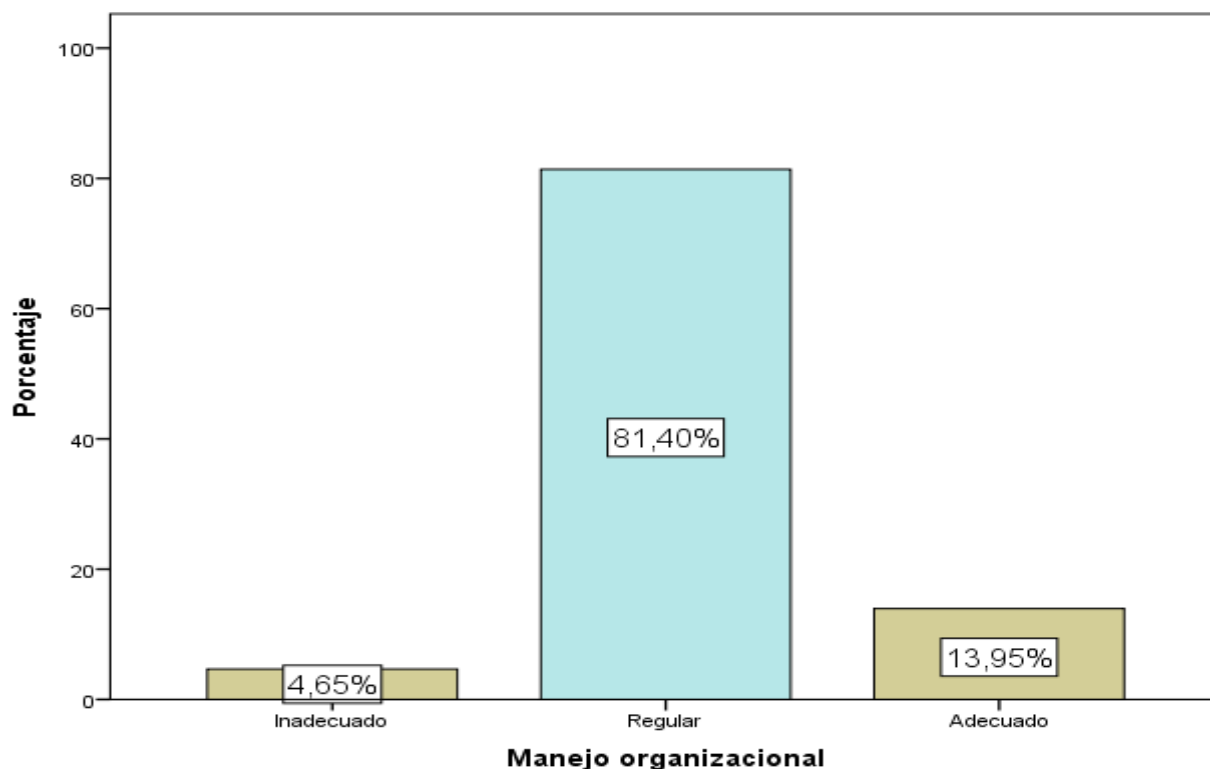
En la Tabla 8 y Figura 3 se presentan los resultados de la dimensión “Manejo organizacional”, de donde el 81,4% del personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Sama percibe que es de nivel regular el manejo organizacional que caracteriza a los funcionarios de la entidad, el 14,0% que es de nivel adecuado y el 4,7% que es de nivel inadecuado; por tanto, se tiene que la mayoría de los trabajadores consideran que los gerentes no manejan con eficiencia la organización, sobre todo el optimizar el uso de los escasos recursos municipales.

**Tabla 8**

*Dimensión n° 03 - “Manejo organizacional”*

| Nivel      | Trabajador | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuado | 2          | 4,7        |
| Regular    | 35         | 81,4       |
| Adecuado   | 6          | 14,0       |
| Total      | 43         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario “Liderazgo directivo”

**Figura 3***Dimensión n° 03 - "Manejo organizacional"*

Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"

En la Tabla 9 se presentan los resultados considerando los ítems de la dimensión, de donde los aspectos que los trabajadores refieren que deben mejorarse es que los funcionarios deben impulsar el desarrollo de reuniones para analizar la problemática institucional y que se tengan identificados las fortalezas y debilidades institucionales que permita implementar estrategias de mejora laboral.

**Tabla 9***Dimensión n° 03 - "Manejo organizacional" (por ítem)*

| Ítem                           | Trabajador   | Porcentaje |      |
|--------------------------------|--------------|------------|------|
| Los funcionarios de la M.D. de | Nunca        | 0          | 0,0  |
| Sama demuestran conocer        | Casi nunca   | 7          | 16,3 |
| las fortalezas y debilidades   | A veces      | 20         | 46,5 |
| institucionales.               | Casi siempre | 14         | 32,6 |
|                                | Siempre      | 2          | 4,7  |
| Los funcionarios de la M.D. de | Nunca        | 0          | 0,0  |
| Sama se caracterizan por       | Casi nunca   | 7          | 16,3 |
| delegar adecuadamente las      | A veces      | 14         | 32,6 |
| funciones y tareas.            | Casi siempre | 19         | 44,2 |
|                                | Siempre      | 3          | 7,0  |
| Los funcionarios de la M.D. de | Nunca        | 2          | 4,7  |
| Sama conocen las               | Casi nunca   | 2          | 4,7  |
| peculiaridades y tareas        | A veces      | 19         | 44,2 |
| relevantes de las diferentes   | Casi siempre | 19         | 44,2 |
| gerencias y oficinas.          | Siempre      | 1          | 2,3  |
| Los funcionarios de la M.D. de | Nunca        | 0          | 0,0  |
| Sama impulsan reuniones        | Casi nunca   | 6          | 14,0 |
| para analizar la problemática  | A veces      | 24         | 55,8 |
| institucional.                 | Casi siempre | 12         | 27,9 |
|                                | Siempre      | 1          | 2,3  |

Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"

En la Tabla 10 y Figura 4 se presentan los resultados de la dimensión “Planificación, organización y control”, de donde el 60,5% del personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Sama percibe que es de nivel regular la forma de planificar, organizar y controlar que caracteriza a los funcionarios de la entidad, el 34,9% que es de nivel adecuado y el 4,7% que es de nivel inadecuado; por tanto, se tiene que la mayoría de los trabajadores consideran como aceptable que los gerentes organicen y control el uso de los recursos.

**Tabla 10**

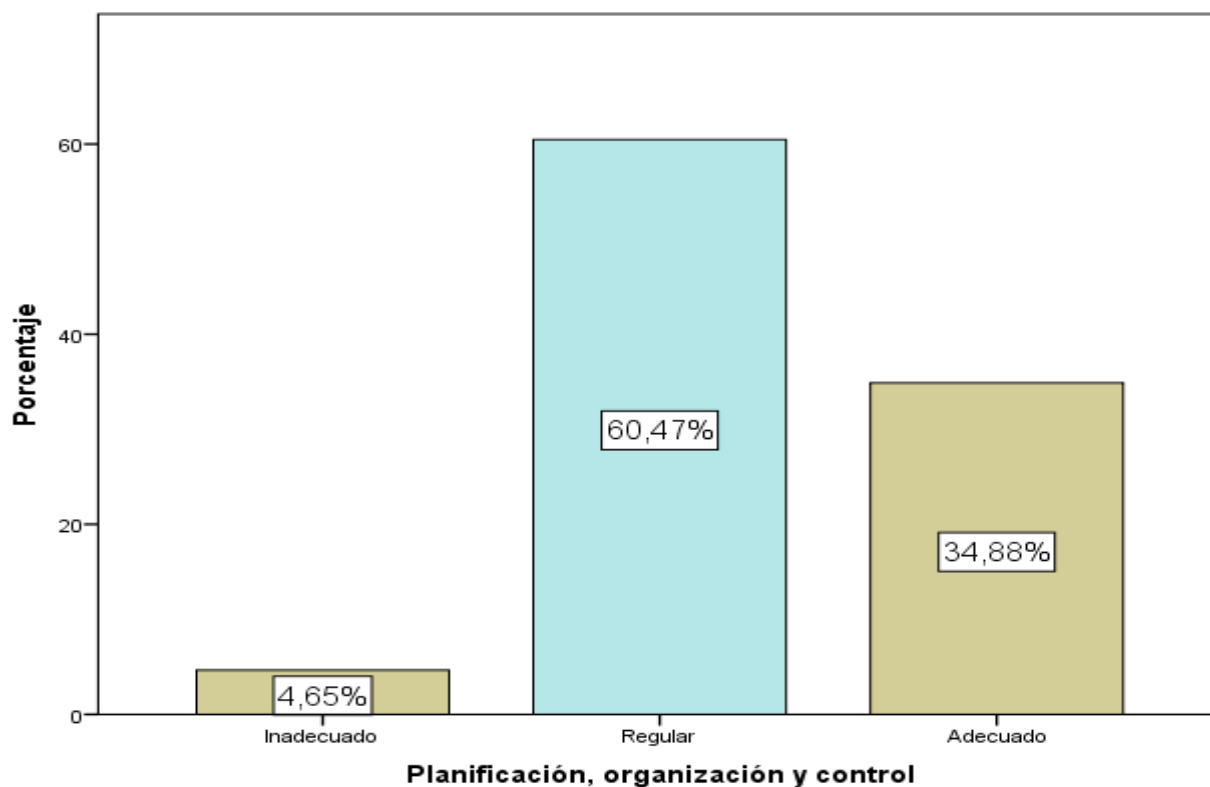
*Dimensión n° 04 - “Planificación, organización y control”*

| Nivel      | Trabajador | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuado | 2          | 4,7        |
| Regular    | 26         | 60,5       |
| Adecuado   | 15         | 34,9       |
| Total      | 43         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario “Liderazgo directivo”

**Figura 4**

*Dimensión n° 04 - "Planificación, organización y control"*



Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"

En la Tabla 11 se presentan los resultados considerando los ítems de la dimensión, de donde lo más resaltante precisado por el personal es que los funcionarios impulsan el formar equipos de trabajo para cumplir con las obligaciones de trabajo, siendo lo focalizado a mejorar que los funcionarios deberían brindar una mayor retroalimentación sobre la labor efectuada a cada uno de los trabajadores.

**Tabla 11***Dimensión n° 04 - "Planificación, organización y control" (por ítem)*

| Ítem   |              | Trabajador | Porcentaje |
|--|--------------|------------|------------|
| Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por detallar los objetivos y metas a lograr en las oficinas. | Nunca        | 0          | 0,0        |
|  | Casi nunca   | 5          | 11,6       |
|  | A veces      | 14         | 32,6       |
|  | Casi siempre | 24         | 55,8       |
|  | Siempre      | 0          | 0,0        |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama forman equipos de trabajo para cumplir con las obligaciones de trabajo.      | Nunca        | 0          | 0,0        |
|  | Casi nunca   | 4          | 9,3        |
|  | A veces      | 11         | 25,6       |
|  | Casi siempre | 22         | 51,2       |
|  | Siempre      | 6          | 14,0       |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por monitorear los avances de la gestión.                    | Nunca        | 0          | 0,0        |
|  | Casi nunca   | 4          | 9,3        |
|  | A veces      | 13         | 30,2       |
|  | Casi siempre | 23         | 53,5       |
|  | Siempre      | 3          | 7,0        |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama brindan retroalimentación sobre la labor efectuada.                          | Nunca        | 0          | 0,0        |
|  | Casi nunca   | 4          | 9,3        |
|  | A veces      | 25         | 58,1       |
|  | Casi siempre | 14         | 32,6       |
|  | Siempre      | 0          | 0,0        |

Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"

#### 4.1.2 Análisis de la variable

En la Tabla 12 y Figura 5 se presentan los resultados de la dimensión “Liderazgo directivo”, de donde el 72,1% del personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Sama percibe que es de nivel regular el liderazgo directivo que caracteriza a los funcionarios de la entidad, el 27,9% que es de nivel adecuado y el 0,0% que es de nivel inadecuado; por tanto, se tiene que la mayoría de los trabajadores consideran que es necesario fortalecer las características de líder que debería caracterizar a los funcionarios de la entidad.

**Tabla 12**

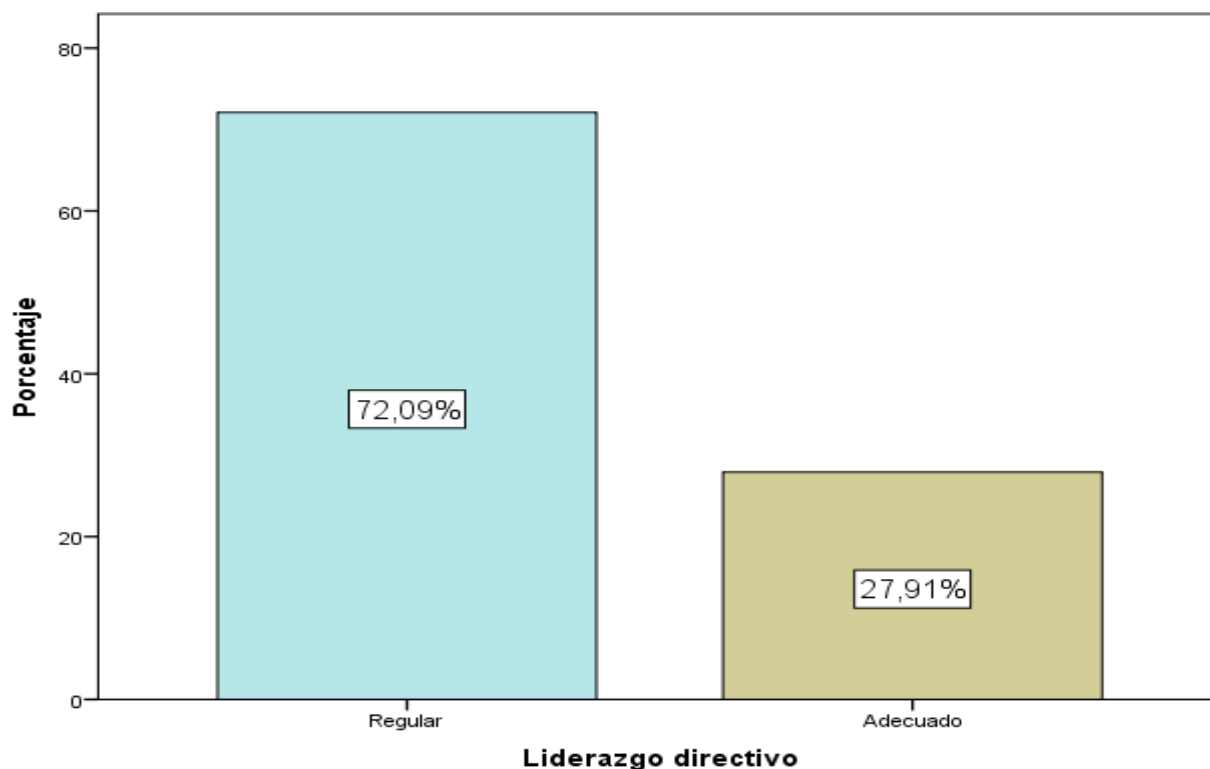
*Variable 1 - “Liderazgo directivo”*

| Nivel    | Trabajador | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Regular  | 31         | 72,1       |
| Adecuado | 12         | 27,9       |
| Total    | 43         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario “Liderazgo directivo”

**Figura 5**

Variable 1 - "Liderazgo directivo"



Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"

En la Tabla 13 se presentan los resultados resúmenes por dimensiones de la variable, de donde se precisa que lo más destacado por el personal respecto a los funcionarios de la entidad es la "Planificación, organización y control", siendo lo focalizado a mejorar el "Manejo organizacional".

**Tabla 13***Variable 1 - "Liderazgo directivo" (por dimensión)*

| Dimensión                                |            | Trabajador | Porcentaje |
|--|------------|------------|------------|
| Capacidad técnica                        | Inadecuado | 0          | 0,0        |
|  | Regular    | 31         | 72,1       |
|  | Adecuado   | 12         | 27,9       |
| Manejo emocional y<br>situacional        | Inadecuado | 2          | 4,7        |
|  | Regular    | 31         | 72,1       |
|  | Adecuado   | 10         | 23,3       |
| Manejo organizacional                    | Inadecuado | 2          | 4,7        |
|  | Regular    | 35         | 81,4       |
|  | Adecuado   | 6          | 14,0       |
| Planificación, organización y<br>control | Inadecuado | 2          | 4,7        |
|  | Regular    | 26         | 60,5       |
|  | Adecuado   | 15         | 34,9       |

Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"

## 4.2 RESULTADOS: DESEMPEÑO LABORAL

### 4.2.1 Análisis por dimensión

En la Tabla 14 y Figura 6 se presentan los resultados de la dimensión “Cumplimiento de los objetivos y tareas”, de donde el 48,8% del personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Sama considera que es de nivel regular el cumplimiento de las tareas encargadas, el 44,2% que es de nivel adecuado y el 7,0% que es de nivel inadecuado; por tanto, se tiene que la mayoría de los trabajadores consideran que cumplen con sus funciones y obligaciones laborales, pero se requiere que existan mayores condiciones institucionales para lograr un mayor eficiencia.

**Tabla 14**

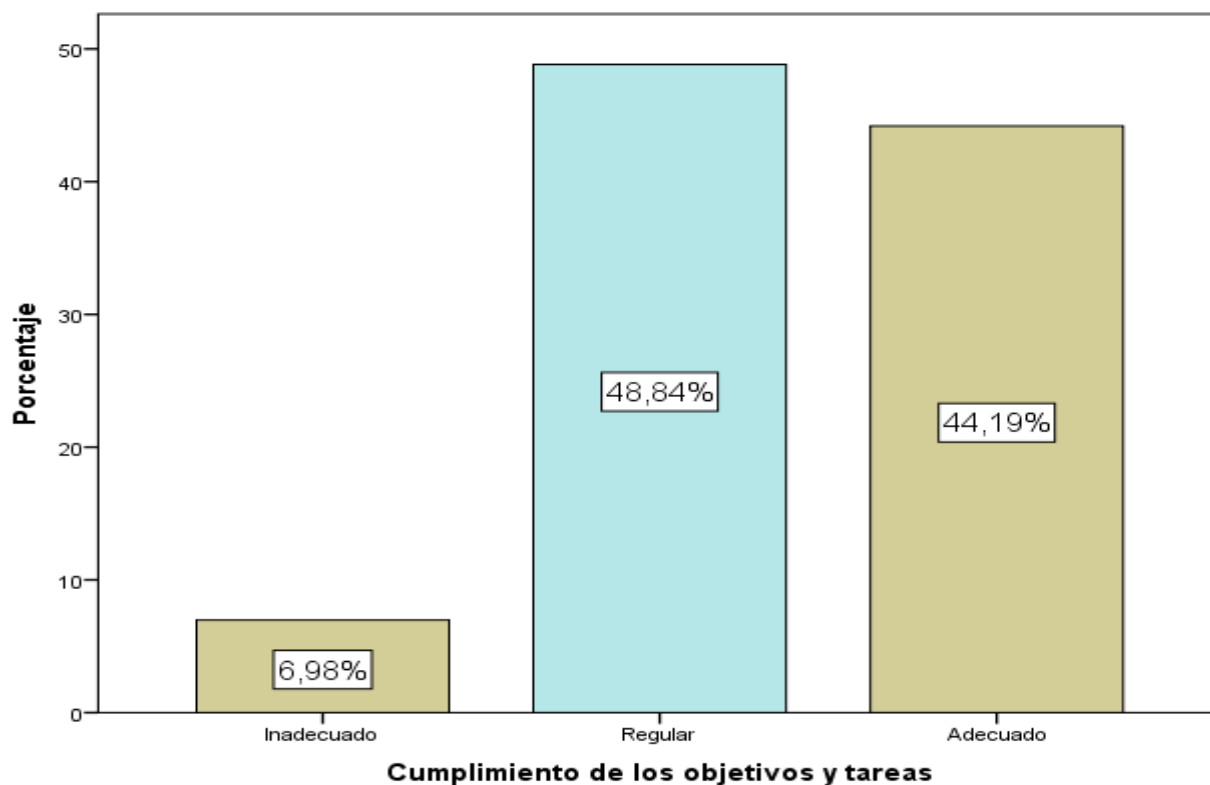
*Dimensión n° 1 - “Cumplimiento de los objetivos y tareas”*

| Nivel      | Trabajador | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuado | 3          | 7,0        |
| Regular    | 21         | 48,8       |
| Adecuado   | 19         | 44,2       |
| Total      | 43         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario “Desempeño laboral”

**Figura 6**

*Dimensión n° 1 - “Cumplimiento de los objetivos y tareas”*



Fuente: Cuestionario “Desempeño laboral”

En la Tabla 15 se presentan los resultados considerando los ítems de la dimensión, de donde lo más resaltante precisado por el personal es que cumplen sus funciones priorizando los intereses institucionales, siendo lo focalizado a mejorar el que existan más equipos de trabajo que permita cumplir con los objetivos trazados.

**Tabla 15***Dimensión n° 1 - “Cumplimiento de los objetivos y tareas” (por ítem)*

| Ítem  | Trabajador   | Porcentaje |      |
|---|--------------|------------|------|
| Cumple sus funciones<br>priorizando los intereses<br>institucionales.             | Nunca        | 0          | 0,0  |
|   | Casi nunca   | 4          | 9,3  |
|   | A veces      | 11         | 25,6 |
|   | Casi siempre | 20         | 46,5 |
|   | Siempre      | 8          | 18,6 |
| Impulsa el trabajo en equipo<br>para cumplir con los objetivos<br>trazados.       | Nunca        | 2          | 4,7  |
|   | Casi nunca   | 2          | 4,7  |
|   | A veces      | 12         | 27,9 |
|   | Casi siempre | 23         | 53,5 |
|   | Siempre      | 4          | 9,3  |
| Se caracteriza por su<br>predisposición para cumplir<br>con sus tareas diarias.   | Nunca        | 0          | 0,0  |
|   | Casi nunca   | 3          | 7,0  |
|   | A veces      | 13         | 30,2 |
|   | Casi siempre | 21         | 48,8 |
|   | Siempre      | 6          | 14,0 |
| Prioriza el cumplimiento del<br>cronograma de actividades<br>aprobadas en el POI. | Nunca        | 0          | 0,0  |
|   | Casi nunca   | 1          | 2,3  |
|   | A veces      | 20         | 46,5 |
|   | Casi siempre | 15         | 34,9 |
|   | Siempre      | 7          | 16,3 |

Fuente: Cuestionario “Desempeño laboral”

En la Tabla 16 y Figura 7 se presentan los resultados de la dimensión “Calidad y conocimiento en el trabajo”, de donde el 53,5% del personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Sama considera que es de nivel regular la calidad del trabajo efectuado, el 46,5% que es de nivel adecuado y el 0,0% que es de nivel inadecuado; por tanto, se tiene que la mayoría de los trabajadores sostienen que conocen cómo efectuar las labores encargadas.

**Tabla 16**

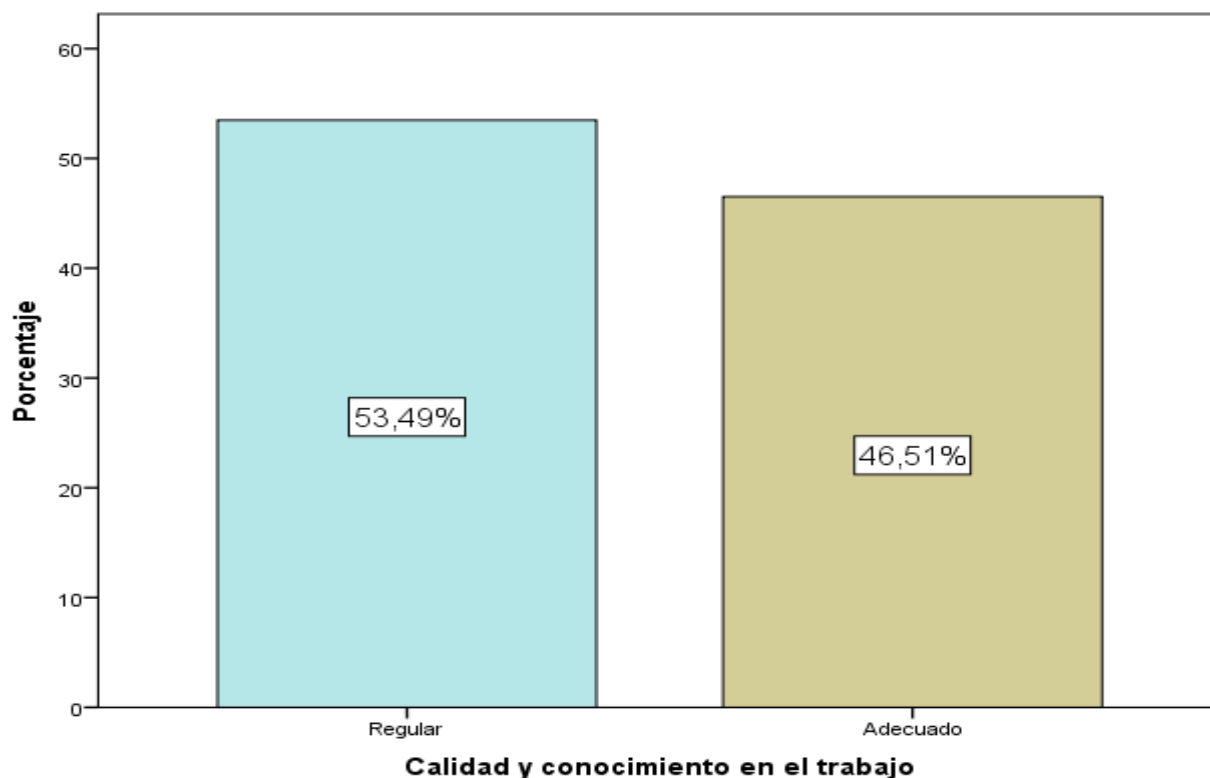
*Dimensión n° 2 - “Calidad y conocimiento en el trabajo”*

| Nivel    | Trabajador | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Regular  | 23         | 53,5       |
| Adecuado | 20         | 46,5       |
| Total    | 43         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario “Desempeño laboral”

**Figura 7**

*Dimensión n° 2 - "Calidad y conocimiento en el trabajo"*



Fuente: Cuestionario "Desempeño laboral"

En la Tabla 17 se presentan los resultados considerando los ítems de la dimensión, de donde lo más resaltante precisado por el personal es que se encuentran contentos de ser parte de la entidad, siendo lo focalizado a mejorar el que debería priorizarse el trabajar considerando estándares de calidad.

**Tabla 17***Dimensión n° 2 - "Calidad y conocimiento en el trabajo" (por ítem)*

| Ítem  | Trabajador   | Porcentaje |      |
|---|--------------|------------|------|
| Se encuentra contento de ser parte de la entidad.                                 | Nunca        | 0          | 0,0  |
|   | Casi nunca   | 1          | 2,3  |
|   | A veces      | 13         | 30,2 |
|   | Casi siempre | 17         | 39,5 |
|   | Siempre      | 12         | 27,9 |
| Cuenta con las competencias para cumplir con eficiencia lo del puesto de trabajo. | Nunca        | 0          | 0,0  |
|   | Casi nunca   | 3          | 7,0  |
|   | A veces      | 7          | 16,3 |
|   | Casi siempre | 23         | 53,5 |
|   | Siempre      | 10         | 23,3 |
| Se caracteriza por su comportamiento responsable.                                 | Nunca        | 0          | 0,0  |
|   | Casi nunca   | 6          | 14,0 |
|   | A veces      | 4          | 9,3  |
|   | Casi siempre | 23         | 53,5 |
|   | Siempre      | 10         | 23,3 |
| Prioriza trabajar considerando los estándares de calidad.                         | Nunca        | 0          | 0,0  |
|   | Casi nunca   | 8          | 18,6 |
|   | A veces      | 8          | 18,6 |
|   | Casi siempre | 22         | 51,2 |
|   | Siempre      | 5          | 11,6 |

Fuente: Cuestionario "Desempeño laboral"

En la Tabla 18 y Figura 8 se presentan los resultados de la dimensión “Disciplina y superación personal”, de donde el 79,1% del personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Sama considera que es de nivel regular la disciplina y crecimiento personal que los caracteriza, el 20,9% que es de nivel adecuada y el 0,0% que es de nivel inadecuada; por tanto, se tiene que la mayoría de los trabajadores precisa que su comportamiento no es ordenado plenamente y que requieren efectuar más actividades para superarse.

**Tabla 18**

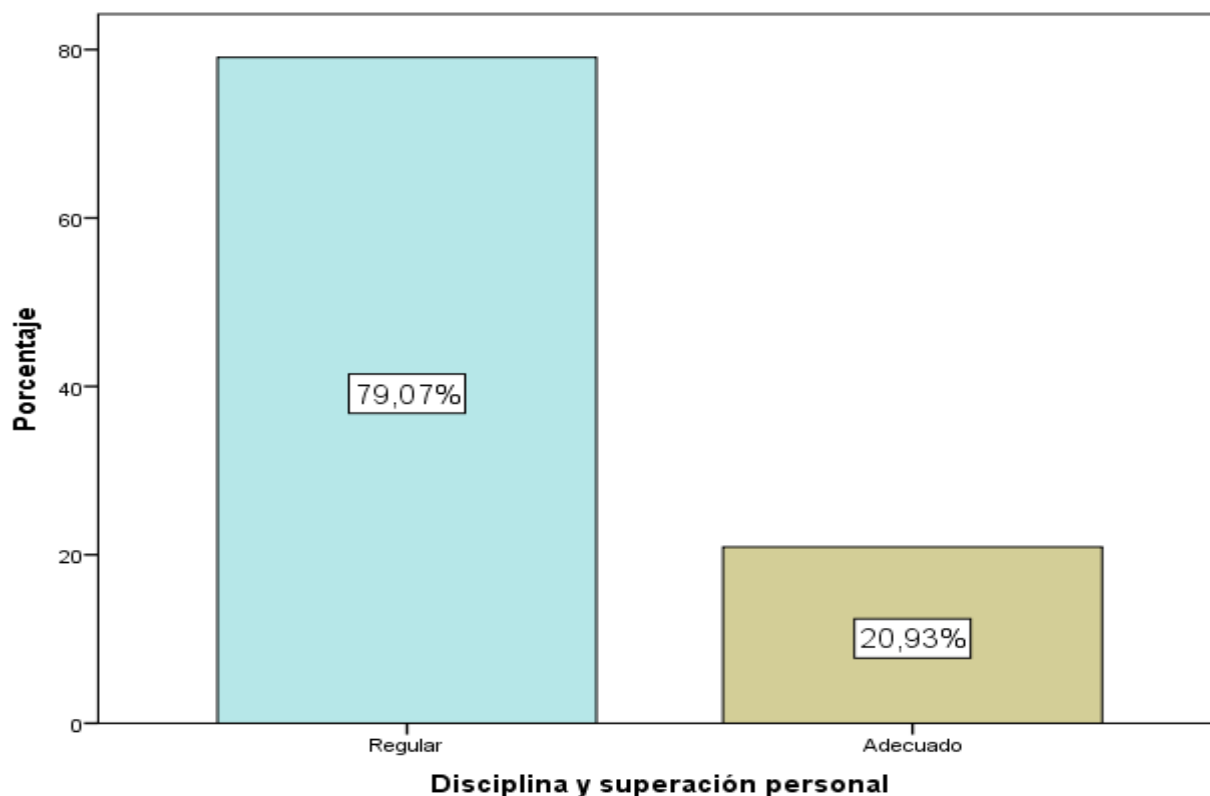
*Dimensión n° 3 - “Disciplina y superación personal”*

| Nivel    | Trabajador | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Regular  | 34         | 79,1       |
| Adecuado | 9          | 20,9       |
| Total    | 43         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario “Desempeño laboral”

**Figura 8**

*Dimensión n° 3 - "Disciplina y superación personal"*



Fuente: Cuestionario "Desempeño laboral"

En la Tabla 19 se presentan los resultados considerando los ítems de la dimensión, de donde los aspectos que deben mejorarse son que en la municipalidad se debería proporcionar mayor apoyo que contribuya al crecimiento personal y también para lo que respecta las capacitaciones afines a sus funciones.

**Tabla 19***Dimensión n° 3 - "Disciplina y superación personal" (por ítem)*

| Ítem   | Trabajador   | Porcentaje |      |
|--|--------------|------------|------|
| En la municipalidad me brindan el apoyo para el crecimiento personal.                  | Nunca        | 1          | 2,3  |
|  | Casi nunca   | 7          | 16,3 |
|  | A veces      | 27         | 62,8 |
|  | Casi siempre | 6          | 14,0 |
|  | Siempre      | 2          | 4,7  |
| Se caracteriza por su puntualidad laboral.   | Nunca        | 0          | 0,0  |
|  | Casi nunca   | 3          | 7,0  |
|  | A veces      | 12         | 27,9 |
|  | Casi siempre | 23         | 53,5 |
|  | Siempre      | 5          | 11,6 |
| El comportamiento laboral impulsa el cumplimiento de las normas y directivas internas. | Nunca        | 0          | 0,0  |
|  | Casi nunca   | 1          | 2,3  |
|  | A veces      | 16         | 37,2 |
|  | Casi siempre | 21         | 48,8 |
|  | Siempre      | 5          | 11,6 |
| Prioriza capacitarse con frecuente en temas afines a sus funciones.                    | Nunca        | 0          | 0,0  |
|  | Casi nunca   | 2          | 4,7  |
|  | A veces      | 25         | 58,1 |
|  | Casi siempre | 15         | 34,9 |
|  | Siempre      | 1          | 2,3  |

Fuente: Cuestionario "Desempeño laboral"

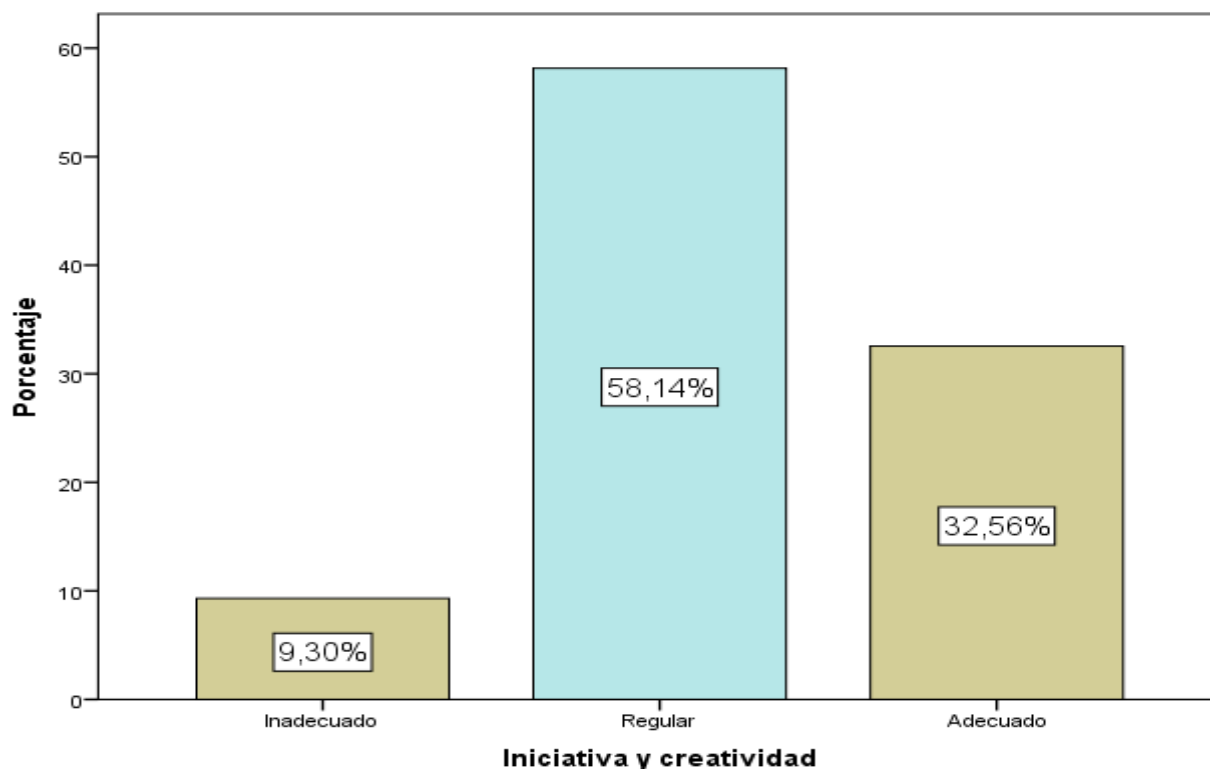
En la Tabla 20 y Figura 9 se presentan los resultados de la dimensión “Iniciativa y creatividad”, de donde el 58,1% del personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Sama considera que es de nivel regular la creatividad e iniciativa que los caracteriza, el 32,6% que es de nivel adecuada y el 9,3% que es de nivel inadecuada; por tanto, se tiene que la mayoría de los trabajadores precisan que buscan impulsar iniciativas y de ser más creativos en su entorno laboral.

**Tabla 20**

*Dimensión n° 4 - “Iniciativa y creatividad”*

| Nivel      | Trabajador | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuado | 4          | 9,3        |
| Regular    | 25         | 58,1       |
| Adecuado   | 14         | 32,6       |
| Total      | 43         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario “Desempeño laboral”

**Figura 9***Dimensión n° 4 - "Iniciativa y creatividad"*

Fuente: Cuestionario "Desempeño laboral"

En la Tabla 21 se presentan los resultados considerando los ítems de la dimensión, de donde lo más resaltante precisado por el personal es que se caracterizan por la predisposición de ayudar a los demás, siendo lo focalizado a mejorar el que en la entidad debería brindarse más facilidades para que se proporcionen aportes a la gestión.

**Tabla 21***Dimensión n° 4 - "Iniciativa y creatividad" (por ítem)*

| Ítem  |              | Trabajador | Porcentaje |
|---|--------------|------------|------------|
| Se caracteriza por la predisposición de ayudar a los demás.                                 | Nunca        | 1          | 2,3        |
|   | Casi nunca   | 2          | 4,7        |
|   | A veces      | 5          | 11,6       |
|   | Casi siempre | 30         | 69,8       |
|   | Siempre      | 5          | 11,6       |
| En la entidad brindan las facilidades para que se brinden aportes a la gestión.             | Nunca        | 0          | 0,0        |
|   | Casi nunca   | 10         | 23,3       |
|   | A veces      | 13         | 30,2       |
|   | Casi siempre | 17         | 39,5       |
|   | Siempre      | 3          | 7,0        |
| Se caracteriza por ser creativo en su puesto de trabajo.                                    | Nunca        | 0          | 0,0        |
|   | Casi nunca   | 4          | 9,3        |
|   | A veces      | 8          | 18,6       |
|   | Casi siempre | 28         | 65,1       |
|   | Siempre      | 3          | 7,0        |
| Se caracteriza por impulsar a los demás compañeros a que trabajen en favor de la población. | Nunca        | 0          | 0,0        |
|   | Casi nunca   | 5          | 11,6       |
|   | A veces      | 12         | 27,9       |
|   | Casi siempre | 20         | 46,5       |
|   | Siempre      | 6          | 14,0       |

Fuente: Cuestionario "Desempeño laboral"

#### 4.2.2 Análisis de la variable

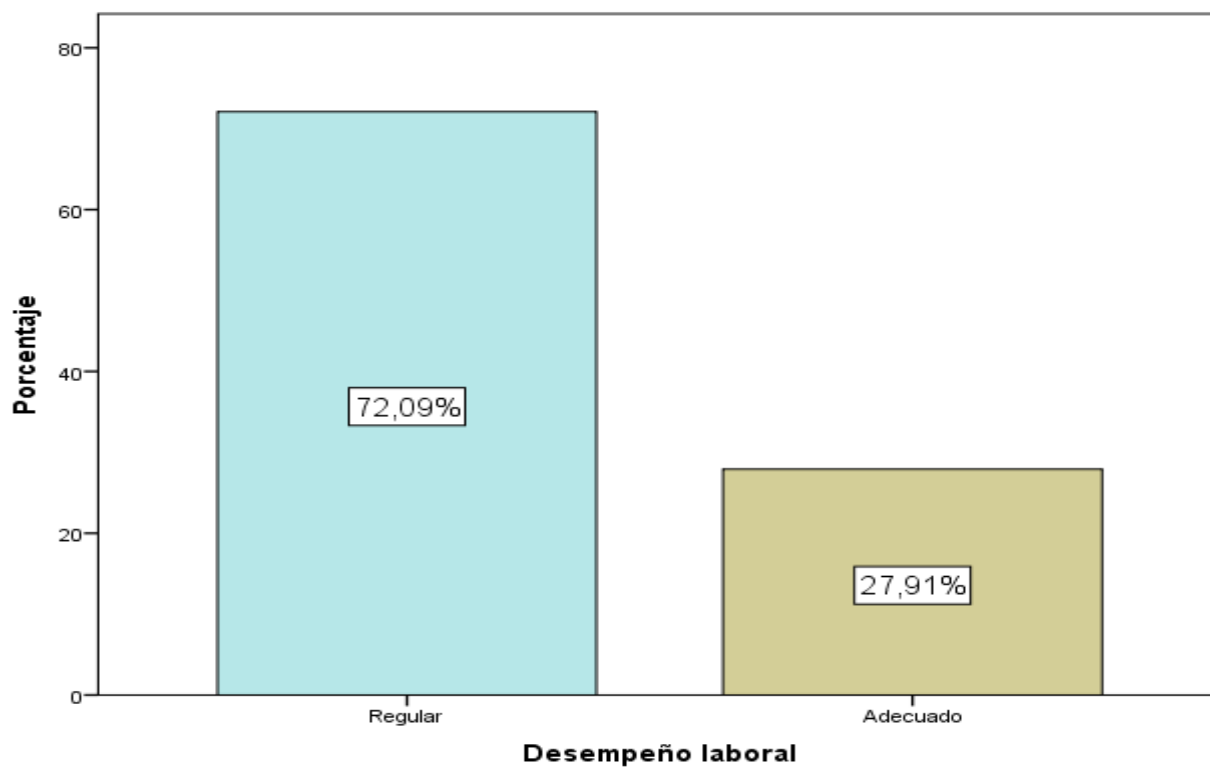
En la Tabla 22 y Figura 10 se presentan los resultados de la variable “Desempeño laboral”, de donde el 72,1% del personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Sama considera que es de nivel regular su desenvolvimiento dentro de la entidad, el 27,9% que es de nivel adecuado y el 0,0% que es de nivel inadecuado; por tanto, se tiene que la mayoría de los trabajadores precisan que si bien cumplen con sus funciones, su desempeño no es el óptimo.

**Tabla 22**

*Variable 2 - “Desempeño laboral”*

| Nivel    | Trabajador | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Regular  | 31         | 72,1       |
| Adecuado | 12         | 27,9       |
| Total    | 43         | 100,0      |

Fuente: Cuestionario “Desempeño laboral”

**Figura 10***Variable 2 - "Desempeño laboral"*

Fuente: Cuestionario "Desempeño laboral"

En la Tabla 23 se presentan los resultados resúmenes por dimensiones de la variable, de donde se precisa que lo más destacado por el personal es la "Calidad y conocimiento en el trabajo", siendo lo focalizado a mejorar el "Iniciativa y creatividad".

**Tabla 23***Variable 2 - “Desempeño laboral” (por dimensión)*

|  | Nivel      | Trabajador | Porcentaje |
|--|------------|------------|------------|
| Cumplimiento de los<br>objetivos y tareas  | Inadecuado | 3          | 7,0        |
|  | Regular    | 21         | 48,8       |
|  | Adecuado   | 19         | 44,2       |
| Calidad y<br>conocimiento en el<br>trabajo | Inadecuado | 0          | 0,0        |
|  | Regular    | 23         | 53,5       |
|  | Adecuado   | 20         | 46,5       |
| Disciplina y<br>superación personal        | Inadecuado | 0          | 0,0        |
|  | Regular    | 34         | 79,1       |
|  | Adecuado   | 9          | 20,9       |
| Iniciativa y<br>creatividad                | Inadecuado | 4          | 9,3        |
|  | Regular    | 25         | 58,1       |
|  | Adecuado   | 14         | 32,6       |

Fuente: Cuestionario “Desempeño laboral”

### 4.3 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

#### 4.3.1 Contraste de las hipótesis específicas

a) Se tiene que la primera hipótesis específica precisa que:

$H_0$ : La capacidad técnica no se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

$H_1$ : La capacidad técnica se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

En la Tabla 24 se tiene un valor de  $Rho = 0,776$  ( $p = 0,000$ ), por tanto como “p” resulta ser inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar  $H_0$ ; ello implica que la capacidad técnica se relaciona de forma directa y alta con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

**Tabla 24***Rho de Spearman en la primera hipótesis específica*

|                    |                      |                 | Capacidad<br>técnica   | Desempeño<br>laboral   |
|--------------------|----------------------|-----------------|------------------------|------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Capacidad<br>técnica | Rho<br>“p”<br>n | 1,000<br>.<br>43       | 0,776**<br>0,000<br>43 |
|                    | Desempeño<br>laboral | Rho<br>“p”<br>n | 0,776**<br>0,000<br>43 | 1,000<br>.<br>43       |

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

Fuente: Ambos cuestionarios

b) Se tiene que la segunda hipótesis específica precisa que:

H<sub>0</sub>: El manejo emocional y situacional no se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

H<sub>1</sub>: El manejo emocional y situacional se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

En la Tabla 25 se tiene un valor de Rho = 0,419 (p = 0,005), por tanto como “p” resulta ser inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar H<sub>0</sub>; ello implica que el manejo emocional y

situacional se relaciona de forma directa y moderada con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

**Tabla 25**

*Rho de Spearman en la segunda hipótesis específica*

|                 |                                |           | Manejo emocional y situacional | Desempeño laboral      |
|-----------------|--------------------------------|-----------|--------------------------------|------------------------|
| Rho de Spearman | Manejo emocional y situacional | Rho “p” n | 1,000<br>.<br>43               | 0,419**<br>0,005<br>43 |
|                 | Desempeño laboral              | Rho “p” n | 0,419**<br>0,005<br>43         | 1,000<br>.<br>43       |

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

Fuente: Ambos cuestionarios

c) Se tiene que la tercera hipótesis específica precisa que:

H<sub>0</sub>: El manejo organizacional no se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

H<sub>1</sub>: El manejo organizacional se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

En la Tabla 26 se tiene un valor de Rho = 0,491 ( $p = 0,001$ ), por tanto como “p” resulta ser inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar H<sub>0</sub>; ello implica que el manejo organizacional se relaciona de forma directa y moderada con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

**Tabla 26**

*Rho de Spearman en la tercera hipótesis específica*

|                 |                       |         | Manejo organizacional | Desempeño laboral |
|-----------------|-----------------------|---------|-----------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Manejo organizacional | Rho “p” | 1,000<br>.            | 0,491**<br>0,001  |
|                 |                       | n       | 43                    | 43                |
|                 | Desempeño laboral     | Rho “p” | 0,491**<br>0,001      | 1,000<br>.        |
|                 |                       | n       | 43                    | 43                |

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

Fuente: Ambos cuestionarios

d) Se tiene que la cuarta hipótesis específica precisa que:

H<sub>0</sub>: La planificación, organización y control no se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

H<sub>1</sub>: La planificación, organización y control se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

En la Tabla 27 se tiene un valor de Rho = 0,410 ( $p = 0,006$ ), por tanto como "p" resulta ser inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar H<sub>0</sub>; ello implica que el planificación, organización y control se relaciona de forma directa y moderada con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

**Tabla 27***Rho de Spearman en la cuarta hipótesis específica*

|                    |   |                 | Planificación,<br>organización y<br>control | Desempeño<br>laboral   |
|--------------------|---|-----------------|---|------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Planificación,<br>organización y<br>control | Rho<br>“p”<br>n | 1,000<br>.<br>43                            | 0,410**<br>0,006<br>43 |
|                    | Desempeño<br>laboral                        | Rho<br>“p”<br>n | 0,410**<br>0,006<br>43                      | 1,000<br>.<br>43       |

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

Fuente: Ambos cuestionarios

#### 4.3.2 Contraste de las hipótesis general

Se tiene que la hipótesis general señala que:

H<sub>0</sub>: El liderazgo directivo no se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

H<sub>1</sub>: El liderazgo directivo se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

En la Tabla 28 se tiene un valor de  $Rho = 0,557$  ( $p = 0,000$ ), por tanto como “p” resulta ser inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar  $H_0$ ; ello implica que el liderazgo directivo se relaciona de forma directa y moderada con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.

**Tabla 28**

*Rho de Spearman en la hipótesis general*

|                    |                        |            | Liderazgo<br>directivo | Desempeño<br>laboral |
|--------------------|------------------------|------------|------------------------|----------------------|
| Rho de<br>Spearman | Liderazgo<br>directivo | Rho<br>“p” | 1,000<br>.             | 0,557**<br>0,000     |
|                    |                        | N          | 43                     | 43                   |
|                    | Desempeño<br>laboral   | Rho<br>“p” | 0,557**<br>0,000       | 1,000<br>.           |
|                    |                        | n          | 43                     | 43                   |

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

Fuente: Ambos cuestionarios

#### 4.4 DISCUSIÓN

El trabajo efectuado permitió encontrar que el liderazgo directivo que caracteriza a los funcionarios se relaciona de forma directa y moderada con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna,

2021; lo cual implica que una mejora en su capacidad técnica y manejo organizacional, en la forma de implementar los procesos de planificación, organización y control, y el fortalecimiento de su manejo emocional y situacional permitiría lograr un desempeño laboral más óptimo del personal a cargo, y con ello el logro de los objetivos institucionales.

Dichos resultados tienen concordancia con el trabajo de Torcatt (2020) quien concluye que los directivos de la entidad se caracterizan por un liderazgo directivo regular, y que se requiere mejorar la interacción con el personal a cargo, mayor flexibilidad en las decisiones, otros; puesto que el 72,1% del personal edil percibe que es de nivel regular el liderazgo directivo de los funcionarios, siendo la dimensión a mejorar el “Manejo organizacional”.

También existe coincidencia con el trabajo de Maya et al (2019) quienes concluyen que existe relación directa entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo; pues de forma similar se encontró que existe relación directa y moderada entre la percepción sobre el liderazgo directivo de los funcionarios y el desempeño del personal.

De forma similar se concuerda con el trabajo de Pardo y Calero (2019) quienes concluyen que el liderazgo gerencial (motivar, entrenar, comunicar, compensar y empoderar) influye en el desempeño del personal que conforma la entidad; puesto que se obtuvo que existe relación significativa entre las variables analizadas (liderazgo directivo y desempeño laboral).

Por el contrario, existe discrepancia con el trabajo de Escalante (2021) quien concluye que no hay relación ( $Rho = - 0,005$ ) entre el liderazgo de los gerentes y el conseguir logros en la gestión; dado que se obtuvo que existe relación directa ( $Rho = 0,557$ ) entre el liderazgo y desempeño del personal.

En cambio con el trabajo de Gonzáles (2018) existe concordancia, dado que encontró que existe relación directa ( $r = 0,341$ ) entre el liderazgo directivo y el clima dentro de la entidad; dado que de forma similar se obtuvo que existe relación entre el liderazgo directivo y el desenvolvimiento del personal administrativo.

Finalmente existe coincidencia con los trabajo de Chipana (2018) quien concluye que el liderazgo gerencial de los funcionarios se

relacionan de forma directa con el desempeño laboral, y de Blas (2017) quien concluye que existe relación positiva entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral del personal a cargo; puesto que en el trabajo efectuado también se obtuvo que existe relación entre el liderazgo de los funcionarios y el nivel de desempeño de su personal.

## **CONCLUSIONES**

### **PRIMERA**

El liderazgo directivo se relaciona de forma directa y moderada con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021, se obtuvo un valor de  $Rho = 0,557$  ( $p = 0,000$ ), lo cual implica que una mejora en las características de líder de los funcionarios permitiría mejorar el desenvolvimiento del personal a cargo; el 72,1% del personal percibe de nivel regular el liderazgo en la entidad, siendo la dimensión más destacada la “Planificación, organización y control”; y el 72,1% considera que es de nivel regular su desempeño, siendo la dimensión más destacada la “Calidad y conocimiento en el trabajo”.

### **SEGUNDA**

La capacidad técnica se relaciona de forma directa y alta con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021, se obtuvo un valor de  $Rho = 0,776$  ( $p = 0,000$ ), que implica que una mejora en las capacidades técnicas del funcionario permitiría un

incremento en el desenvolvimiento del personal; siendo el aspecto a mejorarse el que los funcionarios deben capacitarse más para laborar con eficiencia.

### **TERCERA**

El manejo emocional y situacional se relaciona de forma directa y moderada con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021, se obtuvo un valor de  $Rho = 0,419$  ( $p = 0,005$ ), que implica que una mejora en la estrategia de manejo de emociones del funcionario permitiría un incremento en el desenvolvimiento del personal; siendo el aspecto a mejorarse el que los funcionarios deben impulsar que la entidad sepa adaptarse a los cambios.

### **CUARTA**

El manejo organizacional se relaciona de forma directa y moderada con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021, se obtuvo un valor de  $Rho = 0,491$  ( $p = 0,001$ ), que implica que una mejora en la forma de manejar la entidad del funcionario permitiría un incremento en el desenvolvimiento del personal; siendo el aspecto a

mejorarse el que los funcionarios deben impulsar el desarrollo de reuniones para analizar la problemática institucional.

## **QUINTA**

La planificación, organización y control se relaciona de forma directa y moderada con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021, se obtuvo un valor de  $Rho = 0,410$  ( $p = 0,006$ ), que implica que una mejora en la forma de monitorear el avance de lo planificado del funcionario permitiría un incremento en el desenvolvimiento del personal; siendo el aspecto a mejorarse el que los funcionarios deberían brindar una mayor retroalimentación sobre la labor efectuada a cada uno de los trabajadores.

## **RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

Al alcalde de la municipalidad distrital de Sama – Tacna se les sugiere que para mejorar la variable “Liderazgo directivo”, debe centrarse en la dimensión “Manejo organizacional”, para lo cual debe saber delegar las funciones afines a los cargos de confianza asignados, generando para ello las condiciones que permitan cumplir con las exigencias laborales solicitadas, además de hacer seguimiento con indicadores de los avances y problemas abordados; ello permitirá que el desempeño laboral del personal de la entidad mejore.

### **SEGUNDA**

Al alcalde de la municipalidad distrital de Sama – Tacna se les sugiere que para mejorar la dimensión “Capacidad técnica”, debe efectuar designaciones de cargos de confianza sobre los funcionarios, considerando principalmente los criterios meritocráticos basados en una experiencia en gestión pública, el contar capacitaciones recientes sobre

los sistemas administrativos y un comportamiento moral comprobado, que contribuya a recuperar la confianza ciudadana en sus autoridades; ello permitirá que el desempeño laboral del personal de la entidad mejore.

### **TERCERA**

A los funcionarios de la municipalidad distrital de Sama – Tacna se les sugiere que para mejorar la dimensión “Manejo emocional y situacional”, deben implementar estrategias centradas en impulsar que la entidad sepa adaptarse a los cambios, además de efectuar actividades que tributen a fortalecer la relación laboral entre los compañeros de trabajo; ello permitirá que el desempeño laboral del personal de la entidad mejore.

### **CUARTA**

A los funcionarios de la municipalidad distrital de Sama – Tacna se les sugiere que para mejorar la dimensión “Manejo organizacional”, deben implementar el desarrollo frecuente de reuniones para analizar la problemática institucional, donde todo el personal pueda aportar alternativas y tenga conocimiento de las prioridades de la gestión,

además de ello se debe tener mapeado las fortalezas y debilidades institucionales que permita implementar estrategias centrados en el ciudadano y la calidad de su atención; ello permitirá que el desempeño laboral del personal de la entidad mejore.

## **QUINTA**

A los funcionarios de la municipalidad distrital de Sama – Tacna se les sugiere que para mejorar la dimensión “Planificación, organización y control”, deben conformarse equipos de trabajo para cumplir con las obligaciones de trabajo, además de proporcionar una mayor retroalimentación sobre la labor efectuada a cada uno de los trabajadores; ello permitirá que el desempeño laboral del personal de la entidad mejore.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, G., Serrano, B. y Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9 (1), pp. 187-195; <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Blas, E. (2017). *Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en trabajadores del área de informática de la Municipalidad Provincial del Santa, 2017*; tesis para el grado de maestro en gestión pública de la Universidad César Vallejo; [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11942/blas\\_le.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11942/blas_le.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Camacaro, C. (2019). Liderazgo docente universitario: Desafíos y estilos; *Dissertare*; 4(1), pp. 73-81; <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/2298-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2320-3-10-20191217.pdf>
- Carreño, Y. (2020). *Análisis de liderazgo participativo en el departamento de talento humano para la integración de los funcionarios de la Armada de Colombia, Turbo, Antioquia, 2019-2020*; tesis de

- maestría de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Colombia); <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/38373>
- Chamorro-Miranda, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Chauvie, P. (2015). *Empatía: Efectos de los vínculos primarios* (Tesis de pregrado). Universidad de la República de Uruguay. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/7957>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores; 8° edición.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Editorial McGraw-Hill Interamericana, 9° edición.
- Chipana, J. (2018). *Liderazgo gerencial y desempeño laboral del servidor público de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua – 2018*; tesis de maestría de la Universidad César Vallejo; <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/30299>
- Davenport, T. (2000). *Capital humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000; s.l.: AEDIPE con la colaboración de AFYDE. 264p.

- Escalante, V. (2021). *El liderazgo gerencial y el logro de los ejes de gestión, desde la perspectiva del personal administrativo de ESSALUD – TACNA, año 2017*; tesis de maestría de la UNJBG; <http://redi.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/4318>
- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows stepbystep: A Simple Guide and Reference*. Boston: Allyn& Bacon: 11.0 Update (4.<sup>a</sup> ed.).
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 2(2), pp. 61-77.
- Gonzáles, F. (2018). *Liderazgo directivo y clima laboral de la municipalidad de Cumba*; tesis para el grado de maestro en gestión pública de la Universidad César Vallejo; <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25249>
- Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica. *Artículo de la revista UTC Prospectivas – revista de ciencias administrativas y económicas, Vol. 1, Núm. 1*; [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/115-433-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/115-433-1-PB%20(2).pdf)
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana. V Edición.
- Marrufo, G. y Pacherez, J. (2020). El desempeño laboral en la municipalidad provincial de Rioja, región San Martín-2020. *Ciencia*

*Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), pp. 1574-1593.

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/182/226>

Maya, E.; Aldana, J. e Isea, J. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad; artículo de la Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología (Venezuela); año V. Vol. V. N°9. Julio – Diciembre; ISSN-L: 2542-3029; ISSN: 2610-802X; <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/102/84>

Observatorio de RRHH. (2018). *¿Qué habilidades debe poseer un directivo?* <https://www.observatoriorh.com/liderazgo/habilidades-poseer-directivo.html>

Pardo, E. y 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 Chimborazo*; tesis de maestría de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador; <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2788>

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F. Editorial Pearson Educación; 13° edición.

Robbins, S. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson, 12° Edición.

Silva, A. (2020). *El liderazgo como factor decisivo para el aumento de productividad y la minimización de rotación del personal*; trabajo de grado para Administrador de Empresas en la Universidad Militar Nueva Granada (Colombia); <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36687/SilvaPamplonaAngelicaPatricia2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Stogdill, R. (1999). *Teorías e investigación del liderazgo*. México: Editorial McGraw-Hill.

Torcatt, T. (2020). *Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela*; publicado en la revista Dialnet - revista de Ciencias Sociales, ISSN-e 1315-9518, Vol. 26, N°. Extra 2, págs. 42-53; <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599930>

Valenzuela. K. (2020). *5 factores que influyen en el desempeño laboral*. <https://www.lianstudios.com/5-factores-que-influyen-en-el-desempeno-laboral/>

Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación; 11° edición.

# ANEXOS

### ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

| PROBLEMA   | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS   | METODOLOGÍA  | VARIABLES               | DIMENSIÓN   | INSTRUMENTO                          | FUENTE  |
|--|--|---|--|-------------------------|---|--------------------------------------|---|
| ¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021?            | Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.          | El liderazgo directivo se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.            | <b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION</b><br><br>El tipo es puro o básico, y el diseño es no experimental.<br><br><b>POBLACION Y MUESTRA</b><br><br>La población de estudio es de 43 trabajadores administrativos, se hizo un censo. | X = Liderazgo directivo | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad técnica.</li> <li>- Manejo emocional y situacional.</li> <li>- Manejo organizacional.</li> <li>- Planificación, organización y control.</li> <li>- Cumplimiento de los objetivos y tareas.</li> <li>- Calidad y conocimiento en el trabajo.</li> <li>- Disciplina y superación personal.</li> <li>- Iniciativa y creatividad.</li> </ul> | Cuestionario de liderazgo directivo. | Personal de la municipalidad distrital de Sama – Tacna. |
| ¿Cuál es la relación entre la capacidad técnica y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021?              | Analizar la relación entre la capacidad técnica y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.              | La capacidad técnica se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.              |  | Y = Desempeño laboral   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad y conocimiento en el trabajo.</li> <li>- Disciplina y superación personal.</li> <li>- Iniciativa y creatividad.</li> </ul>   | Cuestionario de desempeño laboral.   |   |
| ¿Cuál es la relación entre el manejo emocional y situacional y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021? | Analizar la relación entre el manejo emocional y situacional y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021. | El manejo emocional y situacional se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021. |  |                         |   |                                      |   |

|   |  |   |  |  |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|--|--|
| <p>¿Cuál es relación entre el manejo organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021?</p>                 | <p>Analizar la relación entre el manejo organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.</p>                 | <p>El manejo organizacional se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.</p>                 |  |  |  |  |  |
| <p>¿Cuál es relación entre la planificación, organización y control y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021?</p> | <p>Analizar la relación entre la planificación, organización y control y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.</p> | <p>La planificación, organización y control se relaciona de forma directa y significativa con el desempeño laboral de la municipalidad distrital de Sama - Tacna, 2021.</p> |  |  |  |  |  |

## ANEXO 2: INSTRUMENTOS

### CUESTIONARIO “LIDERAZGO DIRECTIVO”

Estimado trabajador de la Municipalidad Distrital de Sama, a continuación se describen situaciones relacionadas con el comportamiento de los funcionarios; marcar con una “X” la alternativa a fin con su percepción; se tiene:

- A) Nunca/Muy en desacuerdo      B) Casi nunca/En desacuerdo  
C) A veces/No sabe      D) Casi siempre/De acuerdo      E) Siempre/Muy de acuerdo

Condición laboral: a) Nombrado o con estabilidad    b) Contratado

Tiempo de servicio: a) Menos de 5 años    b) Entre 5 y 10 años    c) Más de 10 años

Sexo: a) Masculino    b) Femenino

| N°                                    | PREGUNTA  | A | B | C | D | E |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| <b>CAPACIDAD TÉCNICA</b>              |   |   |   |   |   |   |
| 1                                     | Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por su dominio teórico y práctico de las funciones asignadas.                         |   |   |   |   |   |
| 2                                     | Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por una formación profesional y experiencia laboral acorde a las funciones asignadas. |   |   |   |   |   |
| 3                                     | Los funcionarios de la M.D. de Sama se instruyen frecuentemente para laborar con eficiencia.  |   |   |   |   |   |
| 4                                     | Los funcionarios de la M.D. de Sama poseen metas claras a cumplir en el ámbito laboral y personal.  |   |   |   |   |   |
| <b>MANEJO EMOCIONAL Y SITUACIONAL</b> |   |   |   |   |   |   |
| 5                                     | Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por una adecuada relación laboral con los demás.                                      |   |   |   |   |   |
| 6                                     | Los funcionarios de la M.D. de Sama impulsan la existencia de una comunicación directa entre los miembros de la municipalidad.            |   |   |   |   |   |
| 7                                     | Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por su control frente a situaciones estresantes del trabajo.                          |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 8  | Los funcionarios de la M.D. de Sama impulsan la adaptación a los cambios.  |  |  |  |  |  |
| <b>MANEJO ORGANIZACIONAL</b>                 |  |  |  |  |  |  |
| 9  | Los funcionarios de la M.D. de Sama demuestran conocer las fortalezas y debilidades institucionales.                       |  |  |  |  |  |
| 10   | Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por delegar adecuadamente las funciones y tareas.                      |  |  |  |  |  |
| 11   | Los funcionarios de la M.D. de Sama conocen las peculiaridades y tareas relevantes de las diferentes gerencias y oficinas. |  |  |  |  |  |
| 12   | Los funcionarios de la M.D. de Sama impulsan reuniones para analizar la problemática institucional.                        |  |  |  |  |  |
| <b>PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL</b> |  |  |  |  |  |  |
| 13   | Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por detallar los objetivos y metas a lograr en las oficinas.           |  |  |  |  |  |
| 14   | Los funcionarios de la M.D. de Sama forman equipos de trabajo para cumplir con las obligaciones de trabajo.                |  |  |  |  |  |
| 15   | Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por monitorear los avances de la gestión.                              |  |  |  |  |  |
| 16   | Los funcionarios de la M.D. de Sama brindan retroalimentación sobre la labor efectuada.                                    |  |  |  |  |  |

### GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Autor: Bach. Jeanet Susan Huanacuni Alvarez

Expertos validadores: Mgr. Edith Diana Ramírez Charca

Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

Dr. Rafael Enrique Azócar Prado

## CUESTIONARIO “DESEMPEÑO LABORAL”

Estimado trabajador de la Municipalidad Distrital de Sama, a continuación se describen situaciones afines con su desenvolvimiento laboral en la entidad; marcar con una “X” la alternativa a fin con su percepción; se tiene:

- A) Nunca/Muy en desacuerdo      B) Casi nunca/En desacuerdo  
 C) A veces/No sabe      D) Casi siempre/De acuerdo      E) Siempre/Muy de acuerdo

Condición laboral: a) Nombrado o con estabilidad    b) Contratado

Tiempo de servicio: a) Menos de 5 años    b) Entre 5 y 10 años    c) Más de 10 años

Sexo: a) Masculino    b) Femenino

| N°  | PREGUNTA  | A | B | C | D | E |
|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y TAREAS</b> |   |   |   |   |   |   |
| 1   | Cumple sus funciones priorizando los intereses institucionales.                   |   |   |   |   |   |
| 2   | Impulsa el trabajo en equipo para cumplir con los objetivos trazados.             |   |   |   |   |   |
| 3   | Se caracteriza por su predisposición para cumplir con sus tareas diarias.         |   |   |   |   |   |
| 4   | Prioriza el cumplimiento del cronograma de actividades aprobadas en el POI.       |   |   |   |   |   |
| <b>CALIDAD Y CONOCIMIENTO EN EL TRABAJO</b>   |   |   |   |   |   |   |
| 5   | Se encuentra contento de ser parte de la entidad.                                 |   |   |   |   |   |
| 6   | Cuenta con las competencias para cumplir con eficiencia lo del puesto de trabajo. |   |   |   |   |   |
| 7   | Se caracteriza por su comportamiento responsable.                                 |   |   |   |   |   |
| 8   | Prioriza trabajar considerando los estándares de calidad.                         |   |   |   |   |   |
| <b>DISCIPLINA Y SUPERACIÓN PERSONAL</b>       |   |   |   |   |   |   |
| 9   | En la municipalidad me brindan el apoyo para el crecimiento personal.             |   |   |   |   |   |
| 10  | Se caracteriza por su puntualidad laboral.  |   |   |   |   |   |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 11 | El comportamiento laboral impulsa el cumplimiento de las normas y directivas internas.      |  |  |  |  |  |
| 12 | Prioriza capacitarse con frecuente en temas afines a sus funciones.                         |  |  |  |  |  |
|    | <b>INICIATIVA Y CREATIVIDAD</b>   |  |  |  |  |  |
| 13 | Se caracteriza por la predisposición de ayudar a los demás.                                 |  |  |  |  |  |
| 14 | En la entidad brindan las facilidades para que se brinden aportes a la gestión.             |  |  |  |  |  |
| 15 | Se caracteriza por ser creativo en su puesto de trabajo.                                    |  |  |  |  |  |
| 16 | Se caracteriza por impulsar a los demás compañeros a que trabajen en favor de la población. |  |  |  |  |  |

### GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Autor: Bach. Jeanet Susan Huanacuni Alvarez

Expertos validadores: Mgr. Edith Diana Ramírez Charca

Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

Dr. Rafael Enrique Azócar Prado

## ANEXO 3: VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "LIDERAZGO DIRECTIVO"

#### I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Ramírez Charca, Edith Diana.
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la UNJBG.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Liderazgo directivo".
- 1.4. Autor del Instrumento: Jeanet Susan Huanacuni Álvarez.

#### II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

| INDICADORES       | Deficiente<br>00-20% | Regular<br>21-40% | Buena<br>41-60% | Muy Buena<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|-------------------|----------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1.CLARIDAD        |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 2.OBJETIVIDAD     |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 3.ACTUALIDAD      |                      |                   |                 | X                   |                      |
| 4.ORGANIZACION    |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 5.SUFICIENCIA     |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 6.INTENCIONALIDAD |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 7.CONSISTENCIA    |                      |                   |                 | X                   |                      |
| 8.COHERENCIA      |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 9.METODOLOGIA     |                      |                   |                 |                     | X                    |

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno.

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 15/10/2021



Firma del Experto Informante

Mgr. Edith Diana Ramírez Charca

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS  
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "DESEMPEÑO LABORAL"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Ramírez Charca, Edith Diana.
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la UNJBG.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Desempeño laboral".
- 1.4. Autor del Instrumento: Jeanet Susan Huanacuni Álvarez.


**II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:**

| INDICADORES       | Deficiente<br>00-20% | Regular<br>21-40% | Buena<br>41-80% | Muy Buena<br>81-100% | Excelente<br>81-100% |
|-------------------|----------------------|-------------------|-----------------|----------------------|----------------------|
| 1.CLARIDAD        |                      |                   |                 |                      | X                    |
| 2.OBJETIVIDAD     |                      |                   |                 | X                    |                      |
| 3.ACTUALIDAD      |                      |                   |                 |                      | X                    |
| 4.ORGANIZACION    |                      |                   |                 |                      | X                    |
| 5.SUFICIENCIA     |                      |                   |                 |                      | X                    |
| 6.INTENCIONALIDAD |                      |                   |                 |                      | X                    |
| 7.CONSISTENCIA    |                      |                   |                 | X                    |                      |
| 8.COHERENCIA      |                      |                   |                 |                      | X                    |
| 9.METODOLOGIA     |                      |                   |                 |                      | X                    |

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno.

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 15/10/2021



Firma del Experto Informante

Mgr. Edith Diana Ramírez Charca

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS**  
**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "LIDERAZGO DIRECTIVO"**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Pérez Mamani, Rubens Houson.
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de posgrado de la UNJBG.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Liderazgo directivo".
- 1.4. Autor del Instrumento: Jeanet Susan Huanacuni Álvarez.

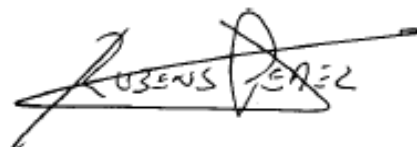
II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

| INDICADORES       | Deficiente | Regular | Buena  | Muy Buena | Excelente |
|-------------------|------------|---------|--------|-----------|-----------|
|                   | 00-20%     | 21-40%  | 41-60% | 61-80%    | 81-100%   |
| 1.CLARIDAD        |            |         |        |           | X         |
| 2.OBJETIVIDAD     |            |         |        |           | X         |
| 3.ACTUALIDAD      |            |         |        |           | X         |
| 4.ORGANIZACION    |            |         |        |           | X         |
| 5.SUFICIENCIA     |            |         |        |           | X         |
| 6.INTENCIONALIDAD |            |         |        |           | X         |
| 7.CONSISTENCIA    |            |         |        |           | X         |
| 8.COHERENCIA      |            |         |        | X         |           |
| 9.METODOLOGIA     |            |         |        |           | X         |

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno.

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 97%

Lugar y fecha: Tacna, 16/10/2021



Firma del Experto Informante

Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS  
 INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "DESEMPEÑO LABORAL"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Pérez Mamani, Rubens Houson.
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de posgrado de la UNJBG.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Desempeño laboral".
- 1.4. Autor del Instrumento: Jeanet Susan Huanacuni Álvarez.

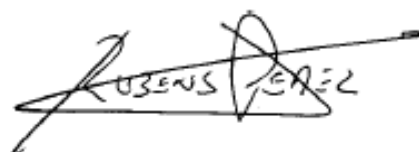
**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

| INDICADORES       | Deficiente | Regular | Buena  | Muy Buena | Exoelente |
|-------------------|------------|---------|--------|-----------|-----------|
|                   | 00-20%     | 21-40%  | 41-60% | 61-80%    | 81-100%   |
| 1.CLARIDAD        |            |         |        |           | X         |
| 2.OBJETIVIDAD     |            |         |        |           | X         |
| 3.ACTUALIDAD      |            |         |        |           | X         |
| 4.ORGANIZACION    |            |         |        | X         |           |
| 5.SUFICIENCIA     |            |         |        | X         |           |
| 6.INTENCIONALIDAD |            |         |        |           | X         |
| 7.CONSISTENCIA    |            |         |        |           | X         |
| 8.COHERENCIA      |            |         |        |           | X         |
| 9.METODOLOGIA     |            |         |        |           | X         |

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno.

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 16/10/2021



Firma del Experto Informante

Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS  
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "LIDERAZGO DIRECTIVO"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Azócar Prado, Rafael Enrique.
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Jefe del Dpto. de Psicología - Poder Judicial Tacna.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Liderazgo directivo".
- 1.4. Autor del Instrumento: Jeanet Susan Huanacuni Álvarez.

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

| INDICADORES       | Deficiente<br>00-20% | Regular<br>21-40% | Buena<br>41-60% | Muy Buena<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|-------------------|----------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1.CLARIDAD        |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 2.OBJETIVIDAD     |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 3.ACTUALIDAD      |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 4.ORGANIZACION    |                      |                   |                 | X                   |                      |
| 5.SUFICIENCIA     |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 6.INTENCIONALIDAD |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 7.CONSISTENCIA    |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 8.COHERENCIA      |                      |                   |                 |                     | X                    |
| 9.METODOLOGIA     |                      |                   |                 |                     | X                    |

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno.

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 97%

Lugar y fecha: Tacna, 17/10/2021



Firma del Experto Informante

Dr. Rafael Enrique Azócar Prado

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS  
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "DESEMPEÑO LABORAL"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Azócar Prado, Rafael Enrique.
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Jefe del Dpto. de Psicología - Poder Judicial Tacna.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Desempeño laboral".
- 1.4. Autor del Instrumento: Jeanet Susan Huanacuni Álvarez.

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

| INDICADORES       | Deficiente | Regular | Buena  | Muy Buena | Excelente |
|-------------------|------------|---------|--------|-----------|-----------|
|                   | 00-20%     | 21-40%  | 41-60% | 61-80%    | 81-100%   |
| 1.CLARIDAD        |            |         |        |           | X         |
| 2.OBJETIVIDAD     |            |         |        |           | X         |
| 3.ACTUALIDAD      |            |         |        |           | X         |
| 4.ORGANIZACION    |            |         |        | X         |           |
| 5.SUFICIENCIA     |            |         |        |           | X         |
| 6.INTENCIONALIDAD |            |         |        |           | X         |
| 7.CONSISTENCIA    |            |         |        |           | X         |
| 8.COHERENCIA      |            |         |        |           | X         |
| 9.METODOLOGIA     |            |         |        |           | X         |

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno.

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 97%

Lugar y fecha: Tacna, 17/10/2021



Firma del Experto Informante

Dr. Rafael Enrique Azócar Prado

## ANEXO 4: CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

### VARIABLE “LIDERAZGO DIRECTIVO”

| <i>Estadísticas de fiabilidad</i> |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach                  | N de elementos |
| 0,912                             | 16             |

#### *Estadísticas de total de elemento*

|   | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|---|--|---|--|---|
| Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por su dominio teórico y práctico de las funciones asignadas.                         | 50,67  | 61,606  | 0,599                                    | 0,906   |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por una formación profesional y experiencia laboral acorde a las funciones asignadas. | 50,81  | 62,869  | 0,488                                    | 0,910   |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama se instruyen frecuentemente para laborar con eficiencia.  | 51,02  | 62,214  | 0,514                                    | 0,909   |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama poseen metas claras a cumplir en el ámbito laboral y personal.  | 50,77  | 60,516  | 0,649                                    | 0,905   |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por una adecuada relación laboral con los demás.                                      | 50,77  | 60,516  | 0,676                                    | 0,904   |

|  |       |        |       |       |
|--|-------|--------|-------|-------|
| Los funcionarios de la M.D. de Sama impulsan la existencia de una comunicación directa entre los miembros de la municipalidad. | 50,40 | 63,340 | 0,696 | 0,905 |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por su control frente a situaciones estresantes del trabajo.               | 50,72 | 55,920 | 0,853 | 0,897 |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama impulsan la adaptación a los cambios.  | 50,81 | 61,774 | 0,495 | 0,910 |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama demuestran conocer las fortalezas y debilidades institucionales.                           | 50,86 | 61,456 | 0,617 | 0,906 |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por delegar adecuadamente las funciones y tareas.                          | 50,70 | 61,406 | 0,569 | 0,907 |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama conocen las peculiaridades y tareas relevantes de las diferentes gerencias y oficinas.     | 50,77 | 62,326 | 0,525 | 0,909 |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama impulsan reuniones para analizar la problemática institucional.                            | 50,93 | 63,924 | 0,475 | 0,910 |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por detallar los objetivos y metas a lograr en las oficinas.               | 50,67 | 62,368 | 0,621 | 0,906 |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama forman equipos de trabajo para cumplir con las obligaciones de trabajo.                    | 50,42 | 58,821 | 0,800 | 0,899 |

|   |       |        |       |       |
|---|-------|--------|-------|-------|
| Los funcionarios de la M.D. de Sama se caracterizan por monitorear los avances de la gestión. | 50,53 | 61,350 | 0,652 | 0,905 |
| Los funcionarios de la M.D. de Sama brindan retroalimentación sobre la labor efectuada.       | 50,88 | 65,867 | 0,351 | 0,913 |

---

### VARIABLE “DESEMPEÑO LABORAL”

| <i>Estadísticas de fiabilidad</i> |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach                  | N de elementos |
| 0,918                             | 16             |

| <i>Estadísticas de total de elemento</i>  |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
|   | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
| Cumple sus funciones priorizando los intereses institucionales.                   | 54,44  | 65,872  | 0,754                                    | 0,908   |
| Impulsa el trabajo en equipo para cumplir con los objetivos trazados.             | 54,60  | 66,388  | 0,687                                    | 0,910   |
| Se caracteriza por su predisposición para cumplir con sus tareas diarias.         | 54,49  | 66,637  | 0,768                                    | 0,908   |
| Prioriza el cumplimiento del cronograma de actividades aprobadas en el POI.       | 54,53  | 72,017  | 0,355                                    | 0,920   |
| Se encuentra contento de ser parte de la entidad.                                 | 54,26  | 67,147  | 0,701                                    | 0,910   |
| Cuenta con las competencias para cumplir con eficiencia lo del puesto de trabajo. | 54,26  | 65,814  | 0,807                                    | 0,907   |
| Se caracteriza por su comportamiento responsable.                                 | 54,33  | 64,272  | 0,808                                    | 0,906   |
| Prioriza trabajar considerando los estándares de calidad.                         | 54,63  | 67,668  | 0,573                                    | 0,914   |
| En la municipalidad me brindan el apoyo para el crecimiento personal.             | 55,16  | 72,663  | 0,311                                    | 0,921   |

|   |       |        |       |       |
|---|-------|--------|-------|-------|
| Se caracteriza por su puntualidad laboral.  | 54,49 | 68,922 | 0,610 | 0,913 |
| El comportamiento laboral impulsa el cumplimiento de las normas y directivas internas.      | 54,49 | 70,113 | 0,567 | 0,914 |
| Prioriza capacitarse con frecuente en temas afines a sus funciones.                         | 54,84 | 70,568 | 0,622 | 0,913 |
| Se caracteriza por la predisposición de ayudar a los demás.                                 | 54,35 | 67,947 | 0,679 | 0,911 |
| En la entidad brindan las facilidades para que se brinden aportes a la gestión.             | 54,88 | 71,010 | 0,357 | 0,921 |
| Se caracteriza por ser creativo en su puesto de trabajo.                                    | 54,49 | 70,113 | 0,538 | 0,915 |
| Se caracteriza por impulsar a los demás compañeros a que trabajen en favor de la población. | 54,56 | 66,491 | 0,708 | 0,910 |

---