

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**LIDERAZGO GERENCIAL DEL FUNCIONARIO PÚBLICO  
Y COMPROMISO LABORAL DEL PERSONAL DE  
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DE TACNA, 2018**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**M.Sc. JUAN SIXTO VILLARROEL FERNÁNDEZ**

**Para optar el Grado Académico de:**

**DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**TACNA - PERÚ**

**2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**LIDERAZGO GERENCIAL DEL FUNCIONARIO PÚBLICO  
Y COMPROMISO LABORAL DEL PERSONAL DE  
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DE TACNA, 2018**

Tesis sustentada y aprobada el 10 de enero del 2020; estando el jurado calificador integrado por:

**PRESIDENTE**

:

  
.....  
Dra. Rina María Álvarez Becerra

**SECRETARIO**

:

  
.....  
Dr. Segundo Manuel Alvarado Contreras

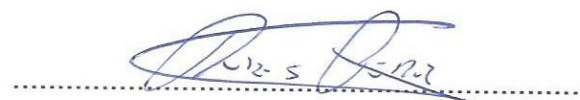
**MIEMBRO**

:

  
.....  
Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

**ASESOR**

:

  
.....  
Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

## **DEDICATORIA**

A mis familiares por su apoyo constante en el desarrollo de mis estudios de posgrado, que me han permitido alcanzar el objetivo esperado.

Juan Sixto

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, por el desarrollo del Programa de Doctorado en Administración, que me ha permitido fortalecer mi capacidad de emprendimiento.

A los docentes, por compartir sus conocimientos teóricos y prácticos en clases, mi desenvolvimiento laboral en lo que respecta a la gestión institucional.

Al Dr. Rubens Houson Pérez Mamani, cuya asesoría en el desarrollo del presente trabajo de investigación, fue un factor clave para sistematizar los resultados y el aporte científico.

Juan Sixto

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA.....	iii
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
RESUMO .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	01
<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 Descripción del problema .....	03
1.1.1 Antecedentes del problema.....	03
1.1.2 Problemática de la investigación .....	04
1.2 Formulación del problema .....	05
1.2.1 Problema general .....	05
1.2.2 Problemas específicos.....	05
1.3 Justificación e importancia de la investigación .....	05
1.3.1 Justificación de la investigación.....	05
1.3.2 Importancia de la investigación .....	06
1.4 Alcances y limitaciones.....	07
1.5 Objetivos.....	07
1.5.1 Objetivo general.....	07
1.5.2 Objetivos específicos.....	07
1.6 Hipótesis.....	08
1.6.1 Hipótesis general .....	08
1.6.2 Hipótesis específicas .....	08
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes del estudio .....	10
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	10
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	12
2.2 Bases teóricas .....	13

2.2.1 Liderazgo gerencial .....	13
2.2.1.1 Capacidades deseables de un líder .....	14
2.2.1.2 Modelos de liderazgo en las organizaciones.....	15
2.2.1.3 Estilos de liderazgo .....	16
2.2.1.4 Definición de liderazgo gerencial .....	17
2.2.1.5 Dimensiones del liderazgo gerencial.....	19
2.2.2 Compromiso laboral .....	20
2.2.2.1 Definición de compromiso laboral .....	20
2.2.2.2 Componentes de compromiso con la entidad .....	21
2.2.2.3 Factores a considerar para mejorar el compromiso laboral .....	22
2.3 Definición de términos .....	23

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Tipo y diseño de la investigación .....	26
3.1.1 Tipo de investigación .....	26
3.1.2 Diseño de investigación .....	26
3.2 Población y muestra .....	27
3.2.1 Población .....	27
3.2.2 Muestra.....	28
3.3 Operacionalización de variables .....	29
3.3.1 Identificación de las variables .....	29
3.3.2 Caracterización de las variables .....	30
3.3.3 Definición operacional de las variables.....	31
3.4 Técnicas e instrumentos para recolección de datos .....	32
3.5 Procesamiento y análisis de datos .....	67

### **CAPÍTULO IV: MARCO FILOSÓFICO**

Marco filosófico .....	68
------------------------	----

### **CAPÍTULO V: RESULTADOS**

5.1 Resultados.....	73
5.1.1 Variable liderazgo gerencial .....	73

5.1.2 Variable Compromiso laboral .....	98
5.2 Contraste de hipótesis .....	114
5.2.1 Contraste de las hipótesis específicas.....	114
5.2.2 Contraste de la hipótesis general .....	118
 <b>CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN</b>	
DISCUSIÓN .....	119
CONCLUSIONES .....	122
RECOMENDACIONES .....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
ANEXOS .....	129

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de estudio .....	27
Tabla 2. Muestra .....	29
Tabla 3. Prueba de KMO y Bartlett .....	33
Tabla 4. Matrices anti-imagen .....	35
Tabla 5. Comunalidades .....	37
Tabla 6. Varianza total explicada .....	39
Tabla 7. Matriz de componente rotado.....	43
Tabla 8. Correlación punto biserial .....	48
Tabla 9. Nivel de discriminación .....	50
Tabla 10. Prueba de KMO y Bartlett .....	51
Tabla 11. Matrices anti-imagen .....	52
Tabla 12. Comunalidades .....	54
Tabla 13. Varianza explicada .....	56
Tabla 14. Matriz de componente rotado.....	60
Tabla 15. Correlación punto biserial.....	64
Tabla 16. Nivel de discriminación .....	65
Tabla 17. Liderazgo gerencial: relación ítem-dimensión .....	66
Tabla 18. Compromiso laboral: relación ítem-dimensión .....	66
Tabla 19. Relación con los subordinados.....	73
Tabla 20. Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial: según ítems de Relación con los subordinados.....	77
Tabla 21. Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial: Comunicación interna.....	78
Tabla 22. Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial: ítems de Comunicación interna .....	78
Tabla 23 Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial: Propuestas de alternativas de solución.....	81

Tabla 24. Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial: ítems de Propuestas de alternativas de solución.....	82
Tabla 25. Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial: Inculca la visión institucional.....	85
Tabla 26. Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial: ítems de Inculca la visión institucional .....	86
Tabla 27. Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial: motivación laboral.....	89
Tabla 28: Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial: ítems de motivación laboral .....	90
Tabla 29. Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial.....	93
Tabla 30. Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, por órgano según liderazgo gerencial .....	94
Tabla 31: Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, por órgano según categorías del liderazgo gerencial .....	95
Tabla 32. Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según compromiso afectivo .....	98
Tabla 33. Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, por órgano según ítems del compromiso afectivo .....	99
Tabla 34: Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según compromiso de continuidad .....	102
Tabla 35. Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según ítems del compromiso de continuidad.....	103
Tabla 36. Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según compromiso normativo .....	106
Tabla 37: Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según ítems de compromiso normativo .....	107
Tabla 38. Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según compromiso laboral.....	110

Tabla 39. Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, por órgano según compromiso laboral .....	111
Tabla 40: Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, por órgano según dimensiones del compromiso laboral .....	112
Tabla 41: Contraste de la hipótesis específica 1 .....	114
Tabla 42: Contraste de la hipótesis específica 2.....	116
Tabla 43: Contraste de la hipótesis específica 3.....	117
Tabla 44: Contraste de la hipótesis general.....	118

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Componentes del compromiso laboral.....	22
Figura 2.	Gráfico de sedimentación .....	41
Figura 3.	Gráfico de componentes en espacio rotado.....	45
Figura 4.	Gráfico de sedimentación .....	58
Figura 5.	Gráfico de componentes en espacio rotado.....	62
Figura 6.	Malla GRID Administrativo .....	70
Figura 7.	Dimensión: Relación con los subordinados .....	76
Figura 8.	Dimensión: Comunicación interna.....	80
Figura 9.	Dimensión: Propuestas de alternativas de solución .....	84
Figura 10.	Dimensión: Inculca la visión institucional .....	88
Figura 11.	Dimensión: Motivación laboral .....	92
Figura 12.	Liderazgo gerencial .....	97
Figura 13.	Dimensión: Compromiso afectivo.....	101
Figura 14.	Dimensión: Compromiso de continuidad.....	105
Figura 15.	Dimensión: Compromiso normativo .....	109
Figura 16.	Variable compromiso laboral .....	113

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar el grado y sentido de la correlación entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso laboral del personal de la municipalidad provincial de Tacna. El tipo de estudio fue básico y de nivel correlacional, de diseño no experimental, la muestra fue de 159 trabajadores administrativos, la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Principales resultados: el 59,7% del personal considera que el nivel de liderazgo gerencial que caracteriza a los funcionarios es regular, siendo la dimensión más destacada la propuesta de alternativas de solución, y la focalizada a mejorar fue la relación con los subordinados. Y el 69,8% considera que su nivel de compromiso laboral es regular, siendo relevante la dimensión compromiso normativo y el de continuidad. Se concluye que existe correlación directa y significativa ( $Rho Spearman = 0,727$  y  $p$  valor = 0,000) entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso laboral del personal; de forma similar se tiene que existe correlación entre el liderazgo y cada una de las dimensiones del compromiso laboral.

Palabras claves: Liderazgo gerencial, compromiso laboral

## **ABSTRACT**

The main objective of this research work was to determine the degree and sense of the correlation between the management leadership of the public official and the commitment of the personnel of the Provincial Municipality of Tacna; of basic type and correlational level, of non experimental design, the sample was 159 administrative workers, the technique was the survey and the instrument was the questionnaire. It was found that 59,7% of the staff consider that the level of managerial leadership that characterizes the officials is regular, the most prominent dimension being the proposed Solution Alternatives, and the one focused on improving was the relationship with the subordinates and 69,8% consider their level of commitment to work to be regular, the most prominent being the normative commitment” and the focus on improving the commitment to continuity. It is concluded that there is a direct and significant correlation (Rho value = 0,727 and p value = 0,000) between the management leadership of the civil servant and the commitment of the staff; Similarly, there is a correlation between leadership and each of the dimensions of work engagement.

Keywords: Management leadership, work engagement

## RESUMO

O trabalho de investigação tem como objetivo principal determinar a correlação entre o valor e sentido da liderança gerencial do funcionário público e o compromisso laboral das pessoas no município de Tacna, de tipo básico e com nível correlacional, de design não experimental, foram selecionados 159 trabalhadores administrativos, utilizando a técnica de pesquisa e o instrumento um questionário. O resultado obtido foi que 59,7% do pessoal consideram nível de liderança gerencial regular, sendo a proposta com mais destaque proposta de alternativa de solução, e a que necessita melhorar foi com os subordinados; 69,8% opina que está regular seu nível de compromisso laboral, tendo a alegação de melhor aceitação compromisso normativo e o item que necessita de aperfeiçoamento compromisso de continuidade. Conclui-se que existe correlação direta e significativa (valor de  $Rho = 0,727$  e valor de  $p = 0,000$ ) entre a liderança gerencial do funcionário público e o compromisso com a função desenvolvida de forma semelhante existe correlação entre liderança e cada dimensão do compromisso laboral.

Palavras chaves: Liderança gerencial, compromisso laboral

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como principal objetivo el determinar el grado y sentido de la correlación entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna; puesto que existe una percepción generalizada de parte de la población de que las entidades públicas son lentas, priorización los intereses personales sobre los institucionales, retraso en la ejecución del programa de inversiones, otros; y uno de los principales factores de la existencia de dicha coyuntura es porque el liderazgo gerencial de los funcionarios no es el óptimo, generando de que el personal se resienta y no esté completamente comprometido con la gestión municipal.

Dicha problemática es la que se analizó a través del presente trabajo de investigación, puesto que los funcionarios públicos no cuentan con rasgos de liderazgo que permitan conducir al personal a su cargo a conseguir las metas trazadas, ello generar que los trabajadores no estén identificados totalmente, afectando al servicio proporcionado a los pobladores.

Sobre el desarrollo de los capítulos de la tesis, se tiene que en el capítulo I se desarrolló la descripción de la situación problemática, la identificación de los problemas a investigar, se precisó la relevancia del trabajo a desarrollar, se identificaron los objetivos y se plantearon las hipótesis a contrastar.

En el capítulo II, se efectuó el análisis de antecedentes internacionales y nacionales afines al trabajo desarrollado, se identificaron las bases teóricas para ambas variables: Liderazgo gerencial y compromiso laboral, y finalmente se detallaron los términos básicos.

En el capítulo III se desarrolló la metodología de la investigación, que consideró el tipo y diseño, la opción de las variables y dimensiones, la población y

muestra del trabajo, la validación y fiabilidad de los instrumentos y las técnicas de recolección de datos.

En el capítulo IV se hizo el marco filosófico que consideró el análisis deontológico de la variable de estudio; en el capítulo V se desarrolló el análisis e interpretación de los resultados, utilizando las tablas para analizar el comportamiento de cada dimensión y figuras; se siguió con el contraste de las hipótesis, y finalmente se precisaron las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1 Antecedentes del problema**

Las organizaciones busca sobrevivir en la industria en donde desarrollan sus actividades, para lo cual deben competir considerando sus principales claves de éxito que permitan priorizar un conjunto de estrategias conducentes a satisfacer las necesidades de los clientes y/o usuarios respecto al bien o servicio utilizado; ante dicha realidad, es vital que las entidades cuenten con directivos que se caractericen por contar con rasgos de liderazgo gerencial que permitan influir en el personal a cargo para buscar implementar estrategias que conduzcan de forma adecuada a la consecución de los objetivos y metas trazadas.

Respecto a las organizaciones públicas a nivel internacional, existe una tendencia de contar con personal en los cargos gerenciales que tengan las competencias y habilidades acordes a las responsabilidades asumidas, ello ha permitido que se tengan experiencias exitosas de entidades que han logrado alcanzar un nivel adecuado de aceptación del poblador sobre su desempeño, en la búsqueda de atender las brechas territoriales.

En el Perú, mayormente existe un descontento marcado con la labor de las entidades estatales, que se sustenta principalmente en la existencia de procesos administrativos lentos, en la priorización de los intereses personales sobre los institucionales, existencia de un elevado nivel de corrupción y/o un

comportamiento ético inadecuado de los funcionarios, retraso en la ejecución del programa de inversiones de las unidades ejecutoras, otros.

### **1.1.2 Problemática de la investigación**

Lo descrito en el párrafo anterior también se presenta en la Región de Tacna, en donde existe una entidad pública emblemática como lo es la Municipalidad Provincial de Tacna, cuyas actividades son criticadas con frecuencia por la población y por los medios de comunicación, respecto a casos relacionados con la demora excesiva de algunos procesos administrativos, favoritismos políticos para la contratación del personal administrativo y de obras, un bajo nivel de ejecución de los proyectos de inversión, personal poco comprometido con la gestión edil, otros.

Siendo uno de los aspectos centrales de la existencia de dicha problemática, es que se carece de un liderazgo gerencial en sus funcionarios, es decir, que cuente con las competencias y habilidades necesarias para cumplir con eficiencia cada una de las funciones del cargo de designación, generando la existencia de elevados niveles de insatisfacción en la población respecto a su desempeño referida a alcanzar los objetivos y metas de la entidad. La situación discutible expuesta, se analizó en el desarrollo del presente estudio, al describir las características del liderazgo gerencial de los funcionarios ediles desde la perspectiva del personal a cargo y establecer la relación entre el nivel de compromiso laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es el grado y sentido de la correlación entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es el grado y sentido de la correlación entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso afectivo del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018?
- b) ¿Cuál es el grado y sentido de la correlación entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso de continuidad del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018?
- c) ¿Cuál es el grado y sentido de la correlación entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso normativo del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Justificación de la investigación**

Una de las cualidades importantes que debe caracterizar a una organización para continuar sobreviviendo, es su flexibilidad para adaptarse a cambios generados por la globalización, la competitividad, las relaciones laborales, otros, en donde juega un rol protagónico la capacidad de sus líderes, para gestionar adecuadamente el servicio que la administración pública presta a la sociedad. Clemenza y Ferrer (2004) señalan que “Junto a sus cualidades en el campo de la ciencia, la tecnología administrativa y de la toma de decisiones, el líder en administración pública, deberá disponer de sólidas capacidades en el campo de la conducción de grupos humanos”. (p.1)

Por tanto, el estilo de liderazgo gerencial es prioritario para que las organizaciones públicas busquen de forma más eficiente alcanzar sus objetivos y metas estratégicas, por ello los directivos deben contar con las competencias y habilidades para gestionar los recursos necesarios para cumplir con las expectativas de la población.

### **1.3.2 Importancia de la investigación**

En tal sentido, el presente trabajo de investigación se justifica puesto que se buscó analizar las características del liderazgo gerencial de los funcionarios públicos de la municipalidad provincial de Tacna, para luego correlacionarlo con el nivel de compromiso laboral que caracteriza al personal, por tanto:

El estudio tiene relevancia científico - social, ya que se realizó una revisión exhaustiva del estado del arte de las variables de estudio, a fin de establecer, una base teórica para fundamentar el estudio y definir las características del estilo gerencial según la doctrina, de los funcionarios públicos de la entidad pública bajo estudio, y proponer alternativas de mejora de la gestión.

La investigación, tiene relevancia académica, dado que los resultados encontrados en la presente investigación servirán para ampliar la temática abordada y servirán de referente o fuente de consulta para investigaciones similares.

Asimismo, presenta relevancia práctico - institucional, puesto que los resultados encontrados permitieron una mejor comprensión de la fenomenología del liderazgo de los funcionarios de la municipalidad provincial de Tacna, y la posibilidad de retroalimentar los procesos de gestión a fin de optimizar la gestión pública, para brindar un mejor servicio a la ciudadanía de la ciudad de Tacna.

### **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

En lo que respecta al alcance o limitación del trabajo, se tiene:

- Delimitación espacial: La investigación consideró al personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Tacna.
- Delimitación temporal: se consideró el periodo 2018.

- Delimitación temática: se analizaron definiciones y teorías relacionadas con el liderazgo gerencial y el compromiso laboral.

La principal limitación de la investigación, fue la posibilidad de comprender una sola institución municipal, lo cual, limita la posibilidad de generalizar los resultados a poblaciones de estudio similares.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar el grado y sentido de la correlación entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- a) Determinar el grado y sentido de la correlación entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso afectivo del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.
- b) Determinar el grado y sentido de la correlación entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso de continuidad del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.
- c) Determinar el grado y sentido de la correlación entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso normativo del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.

## **1.6 HIPÓTESIS**

### **1.6.1 Hipótesis general**

H<sub>0</sub>: No existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna en 2018.

H<sub>1</sub>: Existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna en 2018.

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

H<sub>0</sub>: No existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso afectivo del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna en 2018.

H<sub>1</sub>: Existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso afectivo del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna en 2018.

#### **Hipótesis específica 2**

H<sub>0</sub>: No existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso de continuidad del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna en 2018.

H<sub>1</sub>: Existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso de continuidad del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna en 2018.

#### **Hipótesis específica 3**

H<sub>0</sub>: No existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso normativo del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna en 2018.

H<sub>1</sub>: Existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso normativo del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna en 2018.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Se destacan los siguientes antecedentes internacionales y nacionales que sirven de pauta para el desarrollo de la presente investigación:

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Rodas (2015), realizó el estudio denominado *Identificar, y analizar los factores que inciden en la falta de compromiso laboral por parte de los funcionarios públicos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay, en Ecuador*; la metodología fue inductiva – deductiva, las dimensiones analizadas fueron: Afectivo, de continuidad y normativo, de tipo básica y de diseño no experimental, la muestra fue de 40 funcionarios, se aplicó el cuestionario de Meyer y Allen (1993); se concluye que los funcionarios demuestran un alto nivel de compromiso afectivo y de seguir laborando en la entidad; existe un bajo nivel de compromiso de continuidad puesto que perciben que no se valora su trabajo, poca comunicación, falta de motivación de parte de los directivos; finalmente existe un compromiso normativo, lo cual se ve reflejado en la lealtad del personal hacia la entidad.

Freire (2012), investigó el *Liderazgo gerencial y su incidencia en la gestión administrativa en las coordinaciones y direcciones administrativas del Ministerio de Defensa Nacional*; para optar al grado de Maestro en Gerencia Pública de la Universidad de Ambato (Ecuador); donde el objetivo fue compartir algunas reflexiones sobre las técnicas de liderazgo gerencial y su impacto en la gestión administrativa, de manera de desarrollar las habilidades necesarias que

requieren los cuadros directivos para aprovechar de forma más eficiente y eficaz los recursos disponibles; de tipo básica y de nivel descriptivo – correlacional, de diseño no experimental; la muestra fue de 100 funcionarios de la entidad; se concluye que el liderazgo gerencial incluye el cumplimiento cabal de los dos tipos de normas, primero la puntualidad en la asistencia a la jornada laboral, el rendimiento del personal, la participación en la toma de decisiones, entre otras, y finalmente las afines a las expectativas en la presentación personal impecable, interacciones sociales, calidez y saludo cortés hacia los clientes internos y externos; se encontró un débil liderazgo gerencial, debido a una ausencia de conocimientos sobre tópicos gerenciales modernos, uso inadecuado de los recursos y bienes institucionales, poca iniciativa y dirección inadecuada para generar y afrontar los cambios, uso limitado de la innovación de acuerdo a las oportunidades que se presentan, y temor a los riesgos e incertidumbre.

Camps, Pérez y Martínez (2010), investigaron la *Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico*; donde se lograron investigar los estilos de liderazgo prevalecientes en empleados gerenciales provenientes de dos muestras de organizaciones en Puerto Rico; una muestra perteneciente al sector económico de servicio y la otra al de manufactura, tomando en consideración la variable género. La muestra total del estudio fue de 200 empleados gerenciales (100 de cada sector); se concluye en promedio son las mujeres que tienen una mejor percepción en el uso del estilo de liderazgo directivo, al compararlas con los hombres; al considerar las conductas del líder, se observa un promedio mayor en las mujeres en el uso de las conductas orientadas hacia las tareas, al compararlas con los hombres; no se encontraron diferencias significativas por género en la motivación para liderar al comparar ambos grupos.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Posadas (2016), investigó sobre *El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Castilla*

- *Piura 2015*; cuyo objetivo fue analizar cómo el liderazgo gerencial influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla – Periodo 2015; de tipo básico y de nivel descriptiva – transaccional, de diseño no experimental; se aplicó un cuestionario de 24 preguntas a una muestra de 60 personas, la técnica fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Concluye que el liderazgo gerencial influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Castilla.

Paredes (2015), indagó acerca del *Liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Otuzco – 2015*, tesis de la Universidad Nacional de Trujillo; cuyo objetivo fue analizar la influencia del liderazgo gerencial en la satisfacción laboral de los servidores públicos; de tipo básica y de nivel descriptivo-transversal, de diseño no experimental; la muestra fue de 45 servidores públicos y cinco gerentes; la técnica fue la encuesta, por medio de dos cuestionarios estructurados en una serie de 18 ítems para el liderazgo gerencial y 20 ítems para la satisfacción laboral, siendo calificados mediante una escala de *Likert* con categoría de respuestas valoradas entre 1 a 5 puntos. Concluye que el liderazgo gerencial influye en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad, por ello se recomienda a los gerentes emplear el estilo de Liderazgo 9,9 de administración de equipos y así tratar de influenciar en el comportamiento de los servidores para lograr aminorar las actitudes negativas que muestran actualmente, logrando mejoras en la satisfacción laboral.

Pérez (2014), investigó sobre la *Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas*; tesis de la Pontificia Universidad Católica del Perú; de tipo básico y de nivel correlacional, de diseño no experimental. Comprendió una muestra de 226 trabajadores administrativos de dos universidades de Lima. Concluye que las personas que priorizan el ser autónomos y con voluntad propia, se caracterizan por tener un adecuado nivel de compromiso afectivo; asimismo, el personal que valora mucho su tiempo,

espera recompensas externas; y el personal que se siente obligado a seguir en la entidad, se caracteriza por la necesidad de permanecer.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Liderazgo gerencial**

Chiavenato (2000), define el liderazgo como la influencia interpersonal desplegada en una situación concreta, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a fin de lograr la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Por otra parte, Koontz y Weihrich (2009) precisan que el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que desplieguen su energía y esfuerzo voluntario y entusiasta para el cumplimiento de metas corporativas o grupales.

De otro lado, Robbins (2004), indica que para que el liderazgo gerencial de los directivos genere los efectos esperados en el personal a cargo, se deben considerar los siguientes aspectos o componentes: Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable, donde el poder es la capacidad de influir sobre las creencias o acciones en otras personas, con la finalidad de conducirlos al logro de objetivos; capacidad para comprender que las personas tienen diferentes fuerzas de motivación, que implica identificar los diversos factores que inciden en el nivel de motivación del personal, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral; capacidad para inspirar, ello se da cuando los líderes logran inspirar en el personal a cargo lealtad, devoción e identificación con la entidad; y capacidad para impulsar la formación de un ambiente laboral agradable, que implica el buscar impulsar la satisfacción laboral, para lo cual se debe estar claro en las expectativas que caracterizan al personal, y en las estrategias necesarias para alcanzarlas.

### **2.2.1.1. Capacidades deseables de un líder**

Robbins (2004), resalta la importancia de que el líder logre motivar y comprometer a su personal con el logro de los objetivos y metas propuestas por la entidad, por tanto, debería contar con tres capacidades básicas para lograr consolidar y mejorar su posición dentro de la organización, se tiene:

- Capacidad técnica: implica que el líder debe tener un alto conocimiento de cada uno de los procesos que se desarrollan en la organización, la cual se plasma en la existencia de una capacidad de análisis, el poder manejar un conjunto de instrumentos y técnicas afines al rubro del negocio, otros, que permiten lograr resultados concretos previamente definidos.
- Capacidad humana: se sustenta en el hecho que dentro de las organizaciones, el líder trabaja junto a un grupo de personas, los cuales están muy atentos a las actitudes, opiniones y diversas posturas que adopta en líder como comportamiento en la implementación de las estrategias de trabajo, ello le permite por tanto, poder influir en la conducta del personal a cargo; de ahí la importancia de que el líder debería lograr crear una atmósfera laboral caracterizada por el respeto a los demás y la seguridad laboral.
- Capacidad intelectual: implica que el líder debe caracterizarse por su pensamiento estratégico, es decir lograr contemplar a la entidad como un todo, y analizar críticamente cada uno de los grupos de interés que logran influir en el poder alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales.

En suma, estas capacidades se relacionan mucho entre ellas, pero se hace necesario precisar que: En los niveles directivos, es la capacidad intelectual la más relevante de todas, puesto que se deben lograr los objetivos empresariales que le permitan a la organización seguir en el mercado ofreciendo los productos y/o servicios; en los puestos laborales más bajos, se requiere

principalmente del desarrollo de las capacidades técnicas y humanas que permitan interactuar con los demás.

### **2.2.1.2. Modelos de liderazgo en las organizaciones**

Leithwood y Duke (1999), logran identificar modelos del liderazgo en las organizaciones, precisando que se encuentra muy relacionado con la gestión institucional y sus resultados, destacando los siguientes:

- *Liderazgo gerencial*, el cual asume que un líder que pretende ser competente, prioriza que debe dar las facilidades necesarias para que el personal a su cargo dentro de la organización pueda desempeñar sus funciones con las comodidades necesarias que permita alcanzar las metas planteadas; se logra resaltar que la capacidad de influir en los demás y la generación de la convocatoria en los demás depende principalmente de la posición de la persona en la estructura jerárquica; siendo su principal responsabilidad, el implementar estrategias que permitan asegurar el cumplimiento de las objetivos; también se tiene que el poder y la autoridad para decidir se concentran en el líder, generando por tanto que la capacidad de respuesta de la entidad frente a diversas contingencias sea más lenta. Al respecto, Darling-Hammond, Meyerson, La Pointe, y Orr (2009) señalan que el liderazgo gerencial tiende a generar dentro de la entidad una falta de cohesión entre las áreas, aparece el desinterés del personal y se generan solamente grupos de trabajo.
- *Liderazgo coyuntural*, se caracteriza por la capacidad de reacción del líder frente a diversas situaciones de coyuntura, por tanto, estos rasgos se denotan claramente cuando existen dentro de la entidad, situaciones diferentes como las crisis, que se denomina momentos de reacomodamiento institucional; cuando se logra pasar esos momentos, sucede que el liderazgo coyuntural desaparece.

- *Liderazgo transformativo*, en el que se logra asociar principalmente con el nivel de compromiso generado en el personal a cargo, y con las capacidades de los colaboradores que conforman la entidad, además se caracteriza por la capacidad de transformar que caracteriza al líder; al respecto Pozner (2000) resalta el rol del líder en el promover la comunicación e inspiración del personal para trabajar como equipos para alcanzar las metas.
- *Liderazgo moral*, que se caracteriza por focalizarse en aspectos normativos, por tanto, en los valores y principios que caracterizan a las personas; al respecto Heck y Hallinger (2005), señalan que el considerar los aspectos morales en el liderazgo es relativamente nuevo, puesto que antes predominaba los aspectos racionalistas en la administración, pero se debe tener claro que los valores se convierten en el corazón de una decisión.

### **2.2.1.3. Estilos de liderazgo**

Al respecto, Chávez (2006) destaca los siguientes estilos de liderazgo en las entidades:

- *Liderazgo autoritario*, que se caracteriza cuando el líder considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, percibe que el personal a cargo no cuenta con las habilidades para desarrollar con eficiencia sus responsabilidades. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.
- *Liderazgo liberal*, que se caracteriza por delegar la autoridad para tomar decisiones; este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control; este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

- *Liderazgo paternalista*, el que implica la prevalencia de los intereses personales sobre las demandas de la entidad; utiliza métodos de control muy general y suave, y no genera vías de participación.
- *Liderazgo participativo*, que utiliza la consulta para practicar el liderazgo; busca escuchar y analizar seriamente las ideas y aportes del personal a cargo, aceptando sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Impulsa en los subordinados, el incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.
- *Liderazgo democrático*, que valora tanto la tarea como al individuo, las decisiones se toman de forma conjunta: jefe y grupo, la función del jefe se centra en la coordinación, el grupo consigue sus objetivos en un clima de compañerismo y de crítica constructiva.

#### **2.2.1.4. Definición de liderazgo gerencial**

Aubert (2014), desarrolla una definición del liderazgo gerencial, basada en el análisis en los campos que abarca dicho perfil:

- *Liderazgo personal*: el continuo del liderazgo gerencial inicia con el liderazgo personal o auto-liderazgo, cuando el líder está consciente de la manera cómo piensa y actúa al liderarse a sí mismo. Cuando alcanza la seguridad y la autoestima necesarias para vencer barreras mentales, descubrir el sentido de la vida, enriquecer las actitudes, los hábitos, la calidad de vida y el carácter del individuo, aprovechar al máximo los dones propios y desarrollar su inteligencia emocional. Tiene mucho que ver con el desarrollo de las habilidades blandas. Es el desarrollo de la dimensión intrapersonal o sea yo con yo mismo, el conocimiento de uno mismo, la actitud mental positiva, el buscar propósito y significado a la vida, el creer que lo que se hace vale la pena, la automotivación.

- *Liderazgo de influencia*: el *continuo* del liderazgo gerencial sigue con el liderazgo de influencia o sea el liderazgo hacia la gente, que incluye el saber manejar las dimensiones de la comunicación para promover la colaboración y mantener un clima organizacional favorable, hacer que los integrantes del equipo construyan confianza, eliminen temores, acepten retos, tengan creencia en ellos mismos y logren resultados. Logra influenciar a otras personas para que realicen cosas que normalmente no harían, impacta a la gente. Es el desarrollo de habilidades blandas que incluyen el desarrollo de la dimensión interpersonal, o sea yo con los otros, con los demás. Es ser un ejecutivo que desarrolla habilidades de coaching para ser mejor líder con su equipo, crear un mejor ambiente de trabajo y aumentar la satisfacción de sus colaboradores.
  
- *Liderazgo estratégico*: el tercer elemento del continuo de liderazgo gerencial, es el liderazgo estratégico, gracias al cual se adquiere postura, se establece el rumbo, se orientan las acciones y se alinean los esfuerzos del equipo de trabajo; define la visión, la misión y los valores compartidos, y ayuda a diseñar el mapa estratégico. Este liderazgo adapta la organización hacia las nuevas exigencias del mercado competitivo, y brinda las herramientas y estrategias necesarias que permitan que los vientos de cambio lleven la organización hacia el logro de la visión y hacia donde se quiera ir, y no hacia donde los vientos de cambio la quieren llevar. Estas son habilidades técnicas o las llamadas habilidades duras.
  
- *Liderazgo de resultados*: es la consecuencia del auto liderazgo, del liderazgo hacia las personas y del liderazgo estratégico. En la dimensión del liderazgo de resultados, el líder optimiza y hace operativa la estrategia, para lograr resultados y creando mayor capacidad organizacional. Este liderazgo transforma la organización. Hace del servicio al cliente el motor de desarrollo de la empresa para fidelizar a los clientes y maximizar los activos; y se caracteriza por la toma rápida de decisiones, que gozan de respaldo de parte

todo el personal de la organización. Conoce y utiliza técnicas y herramientas para solucionar conflictos, sabe negociar, resuelve problemas. Estas son habilidades de negocios o también llamadas habilidades duras.

#### **2.2.1.5. Dimensiones del liderazgo gerencial**

Asimismo, Robbins (2004) describe que, para analizar el liderazgo gerencial, se hace necesario considerar los siguientes factores o dimensiones, se tiene:

- *Relación con los subordinados*: considera cómo el personal percibe que los directivos se logran relacionar con el personal a cargo, en lo referente a saber escuchar y buscar retroalimentar con la finalidad de proporcionar un mejor servicio.
- *Comunicación interna*: implica la interacción que existe entre el jefe con los subordinados, que permita ayudar a conseguir las metas trazadas; además de considerar el nivel de comprensión que existe entre los compañeros de trabajo.
- *Propuesta de alternativas de solución*: comporta la forma de cómo los directivos buscan afrontar la problemática existente dentro y fuera de la entidad, para lo cual debe constantemente analizando escenarios que permita proponer e implementar opciones de mejora.
- *Inculcar la visión institucional*: entraña el nivel de concientización que caracteriza al jefe de poder internalizar en el personal “el sueño” o la razón de ser de la organización, que permita lograr que hagan sus labores de forma satisfactoria.
- *Motivación laboral*: comprende la capacidad que caracteriza al jefe de lograr resaltar las cualidades del personal a su cargo, de sentirse parte de la

entidad, lo cual, requiere de la capacidad del jefe de predicar con el ejemplo e inspirar a su personal.

## **2.2.2. Compromiso laboral**

### **2.2.2.1. Definición de compromiso laboral**

Siguiendo a Morrow (2003), el compromiso del personal para con la entidad como es una transacción de incentivos y contribuciones colaborador - organización (perspectiva de intercambio); la identificación con los valores institucionales y el deseo de contribuir en la organización (perspectiva psicológica) y, además, una obligación que la persona adquiere con la entidad de cumplir con sus labores (perspectiva de atribución).

En el mismo orden de ideas, Robbins (2004), considera que el compromiso laboral es un estado, en el que un empleado se identifica con una organización en particular, es decir, con su misión y visión que, en sentido genérico, constituye su meta y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

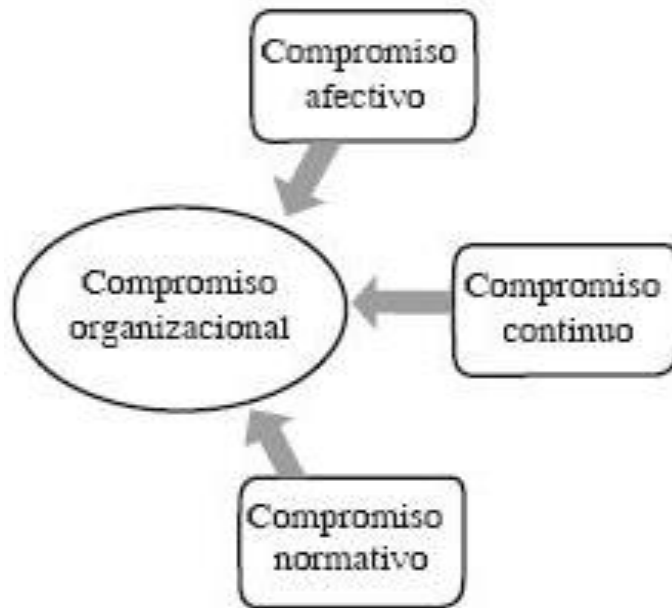
De acuerdo con Tejada y Arias (2005) se define al compromiso laboral como:

La fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por una creencia en y aceptación de metas organizacionales y valores, disposición para ejercer esfuerzo individual hacia metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización. (p.300)

### 2.2.2.2. Componentes del compromiso con la entidad

Meyer y Allen citados por (Arias, 2001) proponen tres componentes (dimensiones) para analizar el nivel de compromiso del colaborador con la entidad:

- *Compromiso afectivo (deseo)*: abarcan los lazos de emoción que el colaborador forma para con la organización, por tanto, nace cuando el personal le gusta la permanencia en la entidad (orgullo).
- *Compromiso de continuación (necesidad)*: implica el reconocimiento de los costos financieros y físicos, el evaluar la existencia de pocas oportunidades laborales si se decide renunciar a la entidad; es una vinculación por la inversión efectuada de tiempo y esfuerzo.
- *Compromiso normativo (deber)*: implica la lealtad hacia la entidad en un sentido moral, por la fuente de ingreso generada para atender las necesidades particulares; se genera un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de la oportunidad proporcionada de formar parte de ella.



*Figura 1.* Componentes del compromiso laboral

Fuente: Meyer y Allen citados por (Arias, 2001)

### **2.2.2.3. Factores a considerar para mejorar el compromiso laboral**

Davis y Newstrom (2001) proponen algunos aspectos a considerar de parte de los directivos con la finalidad de mejorar el nivel de compromiso del personal para con su entidad, se tiene:

- Reconocimiento: la organización debe institucionalizar el saber recompensar la labor destacada del trabajador.
- Retroalimentación: los directivos / jefes deben proporcionar con frecuencia una retroalimentación constructiva al personal a cargo, que le permita mejorar su desempeño.
- Felicidad: implica que los directivos deben monitorear el nivel de felicidad del personal, ya sea dentro o fuera del trabajo.

- Crecimiento personal: implica que para que el trabajador percibe que está creciendo dentro de la organización, los directivos deben desarrollar criterios de autonomía, autoridad y propósito.
- Satisfacción: implica que el personal esté contento con su ambiente laboral y disfrute de cumplir con las tareas encomendadas.
- Bienestar: implica que los directivos deben monitorear que el personal logre comer y dormir adecuadamente, junto con el ejercicio, pues ello proporcionará la energía para sobresalir en su trabajo y ser más productivos.
- Relación con los jefes: tener una buena relación con la gerencia permitirá a los empleados trabajar con mayor facilidad y felicidad.
- Relación con los demás: implica el desarrollar que uno forma parte de un equipo, para lo cual es importante el fomentar la comunicación frecuente entre empleados.
- Alineación con la entidad: implica que el personal debe conocer y sentir la visión, misión, valores y dirección de la organización.

## **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

### **Compromiso laboral**

Implica el nivel de identificación del colaborador para con la organización donde labora. (Morrow, 2003)

### **Liderazgo**

Capacidad de influir en los demás para alcanzar los objetivos trazados. (Chávez, 2006)

**Clima laboral**

Es la atmósfera laboral, que considera el nivel de interrelación de los compañeros de trabajo que facilita el logro de las metas. (Robbins, 2004)

**Evaluación de desempeño**

Implica medir los resultados esperados. (Koontz y Wehrich, 2009)

**Trabajo en equipo**

Conjunción de esfuerzos del personal para alcanzar los objetivos en común. (Chiavenato, 2000)

**Competencias gerenciales**

Conjunto de habilidades y destrezas que caracterizan a un jefe en su entidad. (Pozner, 2000)

**Eficiencia**

Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos. (Koontz y Wehrich, 2009)

**Dirección**

Comprende la orientación para precisar por donde seguirá el camino la entidad (Chávez, 2006).

**Eficacia**

Referida al hecho de alcanzar las metas. (Koontz y Wehrich, 2009)

**Habilidad**

Es el conjunto de destrezas para desarrollar un conjunto de acciones. (Chiavenato, 2000).

**Planeación estratégica**

Relativo directamente al plan de negocios y demás estructuras de trabajo planificadas. Constituye un proceso detallado, mediante el cual los líderes y directivos de la compañía expresan los nuevos objetivos a cumplir y la forma como se procederá, para la consecución de los mismos a término de un periodo de tiempo específico. (Pozner, 2000)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

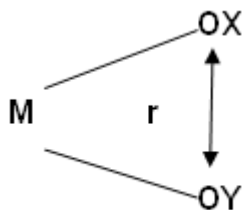
#### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica o pura, puesto que se buscó aportar al conocimiento; en lo referente al nivel de la investigación, es correlacional, puesto que se analizó el comportamiento de las variables para luego relacionarlas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

##### 3.1.2 Diseño de investigación

En lo que respecta al diseño de la investigación, se tiene que fue no experimental, puesto que ninguna de las variables empleadas fue alterada de forma deliberada; y de corte transversal, puesto que la información se recabó en un momento en el tiempo (Hernández y otros, 2014), siendo el esquema:



- M = Muestra
- OX = Datos de la variable Liderazgo gerencial.
- OY = Datos de la variable Compromiso laboral.
- r = Correlación de variables

### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.2.1 Población

La población de estudio de la Municipalidad Provincial de Tacna es de 271 trabajadores, para lo cual se ha considerado el Cuadro de Asignación de Puestos (CAP), se agrupa de la siguiente manera:

Tabla 1

*Población de estudio*

Órgano	N°	%	Observación
Órgano de Dirección y Asesoramiento	24	8,86	Gerencia Municipal, Oficina de Procuraduría Municipal, Sub Gerencia de Programación de Inversiones, Sub Gerencia de Supervisión de Proyectos, Oficina de Asesoría Jurídica, Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Racionalización.
Órgano de Apoyo	71	26,20	Gerencia de Administración, Oficina de Secretaría General e Imagen Institucional.
Órgano de Línea	176	64,94	Gerencia de Desarrollo Urbano, Gerencia de Servicios Públicos Locales, Gerencia de Gestión Tributaria, Gerencia de Desarrollo Económico Social, Gerencia de Terminales Terrestres, Gerencia de Ingeniería y Obras, Gerencia de Producción de Bienes y Servicios.
<b>TOTAL</b>	<b>271</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Cuadro de Asignación de Puestos - MPT

En lo referente a los criterios de selección de los elementos, se tiene que no se han considerado al personal de las áreas de Alcaldía y regidores, Órgano de Control Institucional, 09 Gerentes de la entidad.

### 3.2.2 Muestra

Se ha utilizado la siguiente fórmula y supuestos para la identificación del tamaño de la muestra:

- Tamaño de la población de 271 (N).
- Margen de error  $\pm 5,00\%$  (e).
- Nivel de confianza 95% (Z = 1,96).
- Probabilidad de ocurrencia 50% (P).

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

$$n = \frac{271 * 1,96^2 * 0,50 * (1 - 0,50)}{(271 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,50 * (1 - 0,50)} = 159$$

Reemplazando, se obtuvo un valor de 159 trabajadores, los cuales se encuestaron de forma aleatoria y proporcional al área laboral (Tabla 2):

Tabla 2

*Muestra*

Órgano	Nº	%
Órgano de Dirección y Asesoramiento	14	8,86
Órgano de Apoyo	42	26,20
Órgano de Línea	103	64,94
TOTAL	159	100,00

Fuente: Cuadro de Asignación de Puestos - MPT

### 3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.3.1 Identificación de las variables

**Variable 1:** Liderazgo gerencial

**Dimensiones:**

- Relación con los subordinados.
- Comunicación interna.
- Propuesta de alternativas de solución.
- Inculca la visión institucional.
- Motivación laboral.

**Variable 2:** Compromiso laboral

**Dimensiones:**

- Compromiso afectivo.
- Compromiso de continuidad.
- Compromiso normativo.

### **3.3.2 Caracterización de las variables**

#### **Variable 1: Liderazgo gerencial**

Es el conjunto de rasgos que caracterizan a un directivo que le permite influir en sus subordinados con la finalidad de implementar estrategias para lograr los objetivos institucionales.

#### **Dimensiones:**

- Relación con los subordinados: implica el interactuar entre el jefe y el personal a cargo que permite mejorar el clima laboral para alcanzar las metas trazadas.
  
- Comunicación interna: implica el intercambio de ideas y opiniones entre el personal de la entidad para fortalecer las decisiones laborales.
  
- Propuesta de alternativas de solución: es la capacidad de efectuar un análisis rápido y adecuado de la problemática institucional que permita proponer alternativas de mejora.
  
- Inculca la visión institucional: implica el compartir la misión y objetivos de la entidad con el personal, que permita tener claro cómo alcanzar la visión.
  
- Motivación laboral: es la capacidad del jefe de incidir en la predisposición del personal a su cargo para que se sientan satisfechos de forma parte de la organización.

#### **Variable 2: Compromiso laboral**

Implica el nivel de identificación y realización que caracteriza al personal hacia su entidad laboral.

### Dimensiones:

- Compromiso afectivo: considera el deseo y la emoción que caracteriza al trabajador de forma parte de la entidad.
- Compromiso de continuidad: implica la necesidad que caracteriza al trabajador de seguir formando parte de la organización.
- Compromiso normativo: implica la lealtad hacia la entidad de parte del trabajador.

### 3.3.3 Definición operacional de las variables

Variable: Liderazgo gerencial

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Valor
Liderazgo gerencial	Es la capacidad de influir en los demás con la finalidad de buscar alcanzar los objetivos institucionales (Koontz y Weihrich, 2009).	Implica el ser responsable de dirigir una organización hacia el logro de sus objetivos y metas.	1.Relación y comunicación interna subordinación 2.Alternativas y empatía 3.Visión y motivación	1.1. Relación con los subordinados 1.2. Comunicación interna 2.1. Propuesta de alternativas de solución. 2.2. Empatía 3.1. Inculcar la visión institucional 3.2. Motivación laboral	Nunca = 1 Casi nunca = 2 A veces = 3 Casi siempre = 4 Siempre = 5

Variable: Compromiso laboral

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Valor
Compromiso laboral	Un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en	Es el nivel de identificación que caracteriza al personal, desde la perspectiva	- Compromiso afectivo. - Compromiso de continuidad.	- Esfuerzo adicional, orgullo. - Necesidad, inversión de tiempo y esfuerzo.	Nunca = 1 Casi nunca = 2 A veces = 3 Casi siempre = 4

---

particular y afectiva, de con sus continuidad - Compromis metas y y normativa. o normativo. desea mantenerse en ella como uno de sus miembros (Robbins, 2004)	- Valores, lealtad.	Siempre = 5
--	------------------------	-------------

---

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

#### – Técnicas e instrumentos

En lo que atañe, a la técnica de recolección de los datos, se recurrió a la encuesta; y los instrumentos fueron cuestionarios elaborados por el investigador y validados a través del método Delphi (Juicio de expertos).

Se utilizaron dos instrumentos: un cuestionario para analizar el liderazgo gerencial del funcionario, desde la perspectiva del personal a cargo, elaborado en base a Robbins (2004). Asimismo, para medir la variable compromiso laboral, se optó por el cuestionario elaborado en base al fundamento de Meyer y Allen. (Citado por Arias, 2001)

Se utilizó fuentes primarias para la obtención de la información, la cual fue proporcionada por el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Tacna. En lo que concierne a la construcción de la base teórica del estudio, se recurrió a fuentes bibliográficas escritas y electrónicas.

#### – Confiabilidad y validez de los instrumentos de recolección

Fiabilidad:

Para estimar la confiabilidad de los instrumentos, se consideró una prueba piloto de 25 trabajadores, cuyas respuestas a los instrumentos de investigación aplicados sirvieron de base para hallar el estadístico Alpha de Cronbach, siendo los valores obtenidos: La variable “Liderazgo gerencial” ( $\alpha = 0,960$ ), y sus dimensiones “Relación con los subordinados” ( $\alpha = 0,782$ ), “Comunicación interna” ( $\alpha = 0,897$ ), “Propuesta de alternativas de solución” ( $\alpha = 0,872$ ), “Inculca la visión institucional” ( $\alpha = 0,882$ ) y “Motivación laboral” ( $\alpha = 0,901$ ); y la variable “Compromiso laboral” ( $\alpha = 0,937$ ), y sus dimensiones “Compromiso afectivo” ( $\alpha = 0,866$ ), “Compromiso de continuidad” ( $\alpha = 0,820$ ) y “Compromiso normativo” ( $\alpha = 0,935$ ); dado que los resultados son superiores que 0,70, se concluye que dichos instrumentos son adecuados (George y Mallery, 2003; p. 231).

Validez:

### a) Análisis factorial de la variable Compromiso laboral

El análisis factorial es un análisis estadístico multivariante que reduce un conjunto de variables interrelacionadas en un número de variables comunes llamados factores, a fin de establecer las dimensiones subyacentes que establecen las relaciones entre los ítems del instrumento.

Tabla 3

#### *Prueba de KMO y Bartlett*

		KMO y Bartlett
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,898
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1849,870
	Gl	105
	Sig.	0,000

Fuente: base de datos

La prueba de esfericidad de Bartlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad, en cuyo caso, no existirían correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial no sería pertinente. En este sentido, se aprecia que el coeficiente KMO es mayor a 0,80, en consecuencia, el análisis factorial es aplicable. El estadístico de la prueba de esfericidad de Barlett es de 1849,870, con un p valor  $< 0,001$ , lo que indica que existe relaciones significativas entre los ítems, y en base a lo cual, se rechaza la hipótesis nula (matriz de identidad), por lo que se procede con el análisis factorial. (Tabla 3)

Tabla 4

## Matrices anti-imagen

Ítems	Ítem 1. Busco efectuar esfuerzos (...)	Ítem 2. Siento que en la MPT crezco en mi formación (...)	Ítem 3. Existe en la MPT un adecuado clima laboral (...)	Ítem 4. Me siento muy contento (...)	Ítem 5. Me siento orgullosa (...)	Ítem 6. Me resulta complicado (...)	Ítem 7. Sería muy difícil (...)	Ítem 8. Debo continuar (...)	Ítem 9. Considero que he invertido (...)	Ítem 10. Considero que he dado mucho (...)	Ítem 11. Considero comportamiento (...)	Ítem 12. Mi comportamiento (...)	Ítem 13. Considero que en la MPT (...)	Ítem 14. Comparto los valores (...)	Ítem 15. Siento que le debo mucho (...)
1	0,366	-0,028	0,044	-0,027	-0,075	-0,028	-0,073	0,056	-0,031	-0,012	0,073	0,029	-0,072	0,035	-0,095
2	-0,028	0,495	0,054	-0,063	-0,099	-0,106	-0,002	0,024	-0,105	-0,018	-0,012	-0,004	0,027	0,018	0,002
3	0,044	0,054	0,409	-0,033	-0,125	-0,062	-0,066	-0,004	0,023	0,043	0,034	0,023	-0,022	0,03	-0,123
4	-0,027	-0,063	-0,033	0,37	-0,117	0,01	-0,037	0,022	0,021	-0,024	0,008	-0,005	-0,003	-0,048	0,025
5	-0,075	-0,099	-0,125	-0,117	0,242	0,045	0,021	-0,005	0,023	-0,003	-0,021	-0,029	-0,012	0,015	0,013
6	-0,028	-0,106	-0,062	0,01	0,045	0,43	-0,174	-0,01	-0,067	-0,013	0,017	0,002	-0,055	0,03	0,013
7	-0,073	-0,002	-0,066	-0,037	0,021	-0,174	0,463	-0,052	-0,077	-0,062	-0,003	-0,03	0,071	-0,039	0,036
8	0,056	0,024	-0,004	0,022	-0,005	-0,01	-0,052	0,591	-0,092	0,015	-0,041	0,039	-0,02	-0,075	-0,025
9	-0,031	-0,105	0,023	0,021	0,023	-0,067	-0,077	-0,092	0,422	-0,05	-0,01	0,023	-0,038	-0,022	0,026
10	-0,012	-0,018	0,043	-0,024	-0,003	-0,013	-0,062	0,015	-0,05	0,296	-0,094	-0,002	0,015	-0,059	-0,019
11	0,073	-0,012	0,034	0,008	-0,021	0,017	-0,003	-0,041	-0,01	-0,094	0,207	-0,062	-0,052	0,059	-0,069
12	0,029	-0,004	0,023	-0,005	-0,029	0,002	-0,03	0,039	0,023	-0,002	-0,062	0,201	-0,065	0,01	-0,059
13	-0,072	0,027	-0,022	-0,003	-0,012	-0,055	0,071	-0,02	-0,038	0,015	-0,052	-0,065	0,139	-0,091	0,047
14	0,035	0,018	0,03	-0,048	0,015	0,03	-0,039	-0,075	-0,022	-0,059	0,059	0,01	-0,091	0,211	-0,082
15	-0,095	0,002	-0,123	0,025	0,013	0,013	0,036	-0,025	0,026	-0,019	-0,069	-0,059	0,047	-0,082	0,213
1	<b>0,895a</b>	-0,065	0,114	-0,074	-0,252	-0,07	-0,177	0,12	-0,08	-0,037	0,265	0,108	-0,321	0,125	-0,34
2	-0,065	<b>0,919a</b>	0,121	-0,147	-0,286	-0,23	-0,005	0,045	-0,23	-0,048	-0,036	-0,013	0,103	0,054	0,007
3	0,114	0,121	<b>0,861a</b>	-0,084	-0,398	-0,148	-0,153	-0,007	0,055	0,124	0,115	0,08	-0,092	0,101	-0,417
4	-0,074	-0,147	-0,084	<b>0,942a</b>	-0,39	0,025	-0,089	0,047	0,053	-0,071	0,028	-0,02	-0,013	-0,171	0,087
5	-0,252	-0,286	-0,398	-0,39	<b>0,896a</b>	0,139	0,061	-0,013	0,071	-0,013	-0,094	-0,13	-0,066	0,064	0,058
6	-0,07	-0,23	-0,148	0,025	0,139	<b>0,898a</b>	-0,39	-0,021	-0,158	-0,038	0,057	0,005	-0,224	0,098	0,043
7	-0,177	-0,005	-0,153	-0,089	0,061	-0,39	<b>0,865a</b>	-0,099	-0,175	-0,166	-0,008	-0,097	0,281	-0,123	0,115
8	0,12	0,045	-0,007	0,047	-0,013	-0,021	-0,099	<b>0,940a</b>	-0,185	0,037	-0,117	0,114	-0,069	-0,214	-0,071
9	-0,08	-0,23	0,055	0,053	0,071	-0,158	-0,175	-0,185	<b>0,937a</b>	-0,142	-0,035	0,079	-0,157	-0,075	0,086
10	-0,037	-0,048	0,124	-0,071	-0,013	-0,038	-0,166	0,037	-0,142	<b>0,942a</b>	-0,381	-0,01	0,076	-0,236	-0,076
11	0,265	-0,036	0,115	0,028	-0,094	0,057	-0,008	-0,117	-0,035	-0,381	<b>0,879a</b>	-0,304	-0,304	0,282	-0,328
12	0,108	-0,013	0,08	-0,02	-0,13	0,005	-0,097	0,114	0,079	-0,01	-0,304	<b>0,928a</b>	-0,386	0,049	-0,287
13	-0,321	0,103	-0,092	-0,013	-0,066	-0,224	0,281	-0,069	-0,157	0,076	-0,304	-0,386	<b>0,862a</b>	-0,53	0,272
14	0,125	0,054	0,101	-0,171	0,064	0,098	-0,123	-0,214	-0,075	-0,236	0,282	0,049	-0,53	<b>0,873a</b>	-0,385
15	-0,34	0,007	-0,417	0,087	0,058	0,043	0,115	-0,071	0,086	-0,076	-0,328	-0,287	0,272	-0,385	<b>0,865a</b>

a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

Fuente; base de datos

La matriz de correlaciones anti imagen contiene los coeficientes de correlación parcial cambiados de signo. En la diagonal de la matriz de correlaciones anti imagen se encuentran las medidas de adecuación muestral, si el modelo factorial elegido es adecuado para explicar los datos, los elementos de la diagonal de la matriz de correlaciones anti imagen deben tener un valor cercano a 1 y el resto de elementos deben ser pequeños. En tal sentido, se aprecia que en los 15 ítems los valores tienen un valor cercano a 1, siendo el menor valor 0,861 y el mayor 0,942. (Tabla 4)

Tabla 5

*Comunalidades*

<i>Ítems</i>			
1	Busco efectuar esfuerzos adicionales a mis funciones.	1,000	0,649
2	Siento que en la MPT crezco en mi formación técnica y/o profesional.	1,000	0,612
3	Existe en la MPT un adecuado clima laboral que permite trabajar con mayor eficiencia.	1,000	0,624
4	Me siento muy contento de trabajar en la MPT.	1,000	0,704
5	Me siento orgulloso de ser parte del equipo municipal.	1,000	0,837
6	Me resulta complicado conseguir otra opción laboral, por ello debo esforzarme mucho de hacer bien mi labor para seguir en la MPT.	1,000	0,720
7	Sería muy difícil dejar de laborar en la MPT.	1,000	0,684
8	Debo continuar en la MPT pues tengo obligaciones financieras que cumplir.	1,000	0,589
9	Considero que he invertido mucho esfuerzo y tiempo para dejar la MPT.	1,000	0,735
10	Considero que he dado mucho a la MPT que debo continuar laborando en la entidad.	1,000	0,721
11	Considero que mi comportamiento hacia la MPT se caracteriza por ser de lealtad.	1,000	0,782
12	Mi comportamiento es recíproco hacia lo bien que me ha tratado la MPT.	1,000	0,808
13	Considero que en la MPT logran valorar mis aportes y participaciones.	1,000	0,826
14	Comparto los valores y principios que caracterizan a la MPT.	1,000	0,765
15	Siento que le debo mucho de mi experiencia técnica y/o profesional a la MPT.	1,000	0,789

Método de extracción: análisis de componentes principales.

En la Tabla 5 se consigna una estimación inicial de las comunalidades de las variables. Se asume que, si una variable está muy relacionada con las restantes variables del análisis, tenderá a compartir su información en un factor

común. Se aprecia que todas las variables correlacionan con las restantes variables, por lo que las estimaciones tras finalizar su extracción son superiores a 0,61 en todos los casos, lo cual es satisfactorio, ya que variables con una comunalidad  $<$  a 0,5, podrían ser consideradas con un insuficiente poder explicativo (Hair, Anderson, Tatham y Black,2007).

Tabla 6

*Varianza total explicada*

Componente	Autovalores iniciales		Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		Sumas de cargas al cuadrado de la rotación	
	Total	% de varianza acumulado	Total	% de varianza acumulado	Total	% de varianza acumulado
1	8,28455,225	55,225	8,28455,225	55,225	4,37129,139	29,139
2	1,3498,992	64,217	1,3498,992	64,217	3,62524,165	53,304
3	1,2118,071	72,288	1,2118,071	72,288	2,84818,984	72,288
4	0,7164,771	77,059				
5	0,5853,898	80,957				
6	0,5173,449	84,406				
7	0,4503,000	87,406				
8	0,3822,545	89,951				
9	0,3502,330	92,281				
10	0,3032,023	94,304				
11	0,2641,761	96,065				
12	0,2111,410	97,475				
13	0,1591,060	98,535				
14	0,1410,943	99,477				
15	0,0780,523	100,000				

Método de extracción: análisis de componentes principales.

En la Tabla 6, se presenta los hallazgos para la varianza total explicada, apreciándose que el primer factor explica el 55,225 % de la varianza total, siendo los factores 2 y 3 consiguen explicar un 8,992 % y 8,071 del total de la varianza. Sin embargo, se valora pertinente mantener estos dos factores en la solución factorial final.

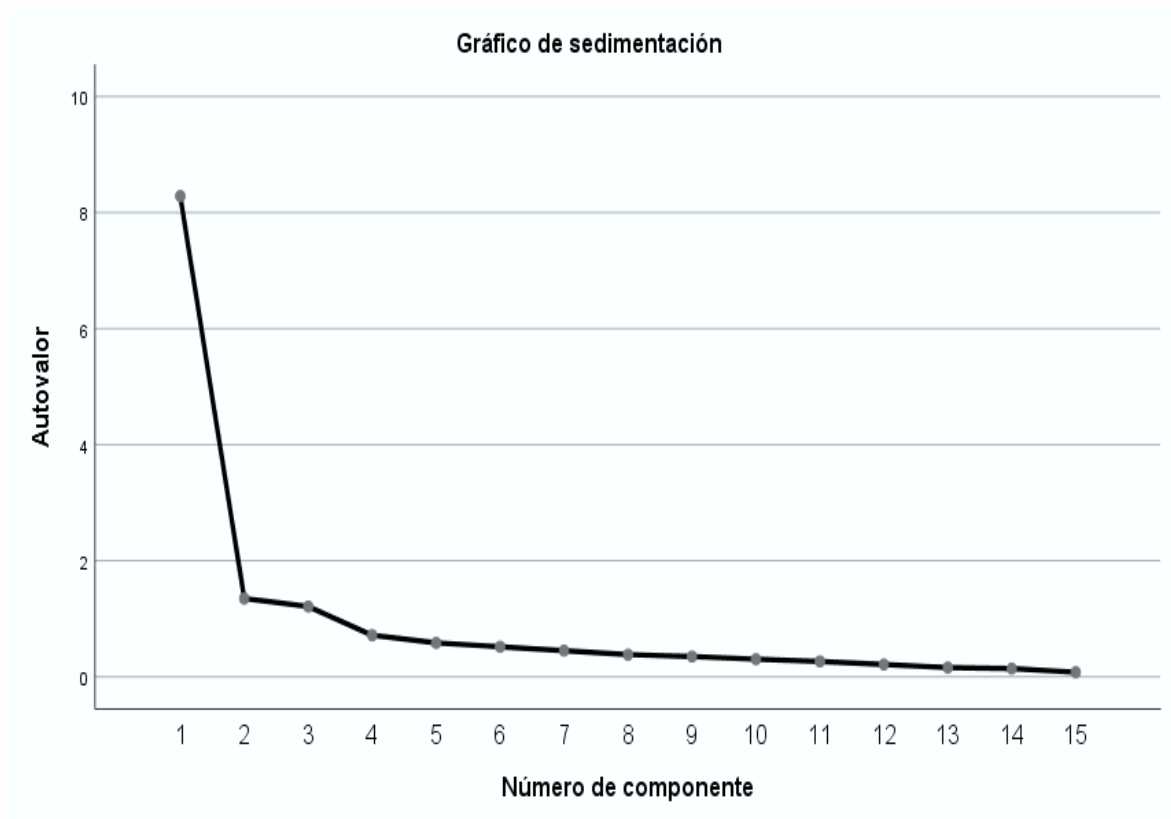


Figura 2. Gráfico de sedimentación

Fuente: Base de datos

El gráfico de sedimentación (representación gráfica del tamaño de los auto valores), nos permite seleccionar el número óptimo de factores. En consecuencia, en el eje de las abscisas se encuentran los factores, en las ordenadas los auto valores. Se siguió el *Criterio de contraste de caída*, y dado que los auto valores están ordenados de mayor a menor, el primer auto valor es el mayor de los posibles, el segundo auto valor es el segundo mayor y así sucesivamente. Se seleccionaron para este caso, los factores que están por encima de la formación del codo, ya que luego del codo, la varianza tiende a descender y a estabilizarse.

En este sentido, se observa que desciende en el factor 4, por lo que se seleccionan tres factores. Los auto valores residuales se encuentran en la parte derecha del gráfico, formando una planicie de poca inclinación, que se corresponden con auto valores próximos a 0, por lo que carece de sentido su análisis. En la Figura 2, es de observar que, a partir del cuarto auto valor, la pendiente pierde inclinación ostensiblemente, ya que se produce una inflexión de la línea descendente que va uniendo los diversos *eigenvalues*, por lo que deben extraerse los tres primeros factores y desechar del cuarto en adelante.

Tabla 7

*Matriz de componente rotado*

	Componente		
	1	2	3
11.Considero que mi comportamiento hacia la MPT se caracteriza por ser de lealtad.	0,798	0,36	0,122
14.Comparto los valores y principios que caracterizan a la MPT.	0,76	0,318	0,292
13.Considero que en la MPT logran valorar mis aportes y participaciones.	0,748	0,436	0,275
12.Mi comportamiento es recíproco hacia lo bien que me ha tratado la MPT.	0,74	0,495	0,122
10.Considero que he dado mucho a la MPT que debo continuar laborando en la entidad.	0,698	0,3	0,378
15.Siento que le debo mucho de mi experiencia técnica y/o profesional a la MPT.	0,698	0,544	0,08
8.Debo continuar en la MPT pues tengo obligaciones financieras que cumplir.	0,68	-0,067	0,349
5.Me siento orgulloso de ser parte del equipo municipal.	0,323	0,84	0,188
3.Existe en la MPT un adecuado clima laboral que permite trabajar con mayor eficiencia.	0,233	0,746	0,117
4.Me siento muy contento de trabajar en la MPT.	0,273	0,737	0,292
1.Busco efectuar esfuerzos adicionales a mis funciones.	0,285	0,631	0,412
6.Me resulta complicado conseguir otra opción laboral, por ello debo esforzarme mucho de hacer bien mi labor para seguir en la MPT.	0,219	0,238	0,784
7.Sería muy difícil dejar de laborar en la MPT.	0,171	0,214	0,781
9.Considero que he invertido mucho esfuerzo y tiempo para dejar la MPT.	0,459	0,076	0,72
2.Siento que en la MPT crezco en mi formación técnica y/o profesional.	0,093	0,515	0,581

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Bajo la premisa del método de *Varimax*, se asume que los factores son independientes entre sí. Para tal efecto, se utilizó el método de rotación

ortogonal *Varimax* (Método de Rotación *Varimax*, que minimiza el número de variable que tienen saturaciones altas en cada factor. Cada columna es un factor, en las filas aparecen las variables. Los coeficientes (componentes) son las cargas factoriales (ordenadas factoriales) magnitud de la relación entre la variable y el factor. Todas son cargas factoriales positivas. (Tabla 7)

### Gráfico de componente en espacio rotado

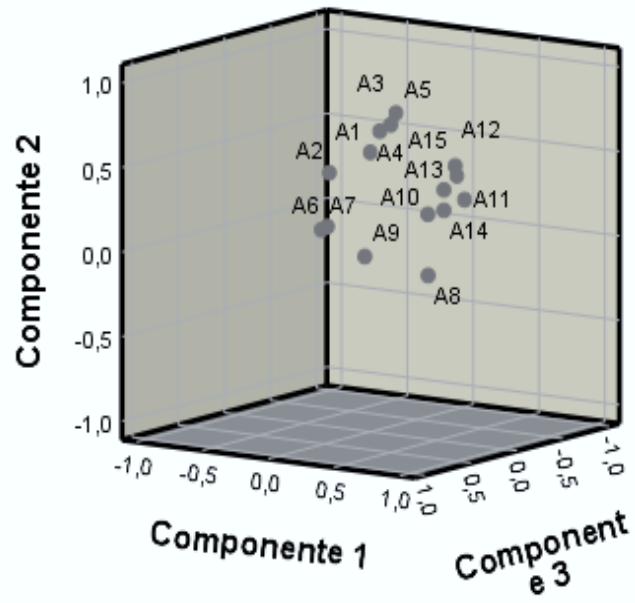


Figura 3. Gráfico de componentes en espacio rotado

Fuente: Base de datos

Se aprecia en la Figura 3, el gráfico de saturaciones factoriales, que consiste en un diagrama de dispersión en el que los factores definen los ejes del espacio y las variables constituyen los puntos del diagrama. Cabe precisar, que las coordenadas de una variable en cada factor se corresponden con las saturaciones de la variable en dichos factores, es decir, con los valores de la matriz factorial.

### **Evaluación del ajuste del modelo**

La Tabla 8, muestra la varianza explicada, a partir de la cual se retuvieron tres factores. Asimismo, en la Tabla 9 en la que se muestra las matrices de componentes resultante de la rotación, permite definir la composición factorial del cuestionario, definiéndose tres dimensiones, compromiso afectivo, continuidad y normativo.

#### **b) Análisis de validez discriminante**

Esta validez se enfocó en identificar la variable que mide el cuestionario, en contraposición con las otras variables que pudieran estar presentes, pero que corresponden a otros rasgos o constructos. Para tal fin, se utilizó el análisis de la correlación ítem-total (correlación punto-biserial) (14), definido por:

El análisis de la correlación biserial:

$$r_b = \frac{X_p - X_q}{S_x}$$

p: proporción de casos una modalidad de Y.

q: proporción de casos de la otra modalidad de Y.

Xp: media en X de los casos de p en Y.

Xq: media en X de los casos de q en Y.

S x: desviación típica de la variable X.

y: ordenada de la curva normal.

Signo: Positivo: relación entre obtener puntuaciones altas en X y pertenecer a p de Y; y obtener puntuaciones bajas en X y pertenecer a q de Y. Negativo: relación inversa.

Tabla 8

*Correlación punto biserial*

		Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Biserial
Ítem 1	r	1	0,503**	0,491**	0,594**	0,656**	0,500**	0,465**	0,292**	0,482**	0,521**	0,441**	0,542**	0,644**	0,558**	0,601**	0,689**
Ítem 2	r	0,503**	1	0,338**	,541**	0,576**	,512**	0,430**	0,243**	0,507**	0,468**	0,406**	0,425**	0,440**	0,375**	0,379**	0,552**
Ítem 3	r	0,491**	0,338**	1	,546**	0,671**	,378**	0,363**	0,276**	0,261**	0,375**	0,421**	0,495**	0,493**	0,444**	0,626**	0,509**
Ítem 4	r	0,594**	0,541**	0,546**	1	0,750**	,408**	0,418**	0,301**	0,400**	0,537**	0,493**	0,567**	0,601**	0,572**	0,537**	0,706**
Ítem 5	r	0,656**	0,576**	0,671**	,750**	1	,385**	0,360**	0,307**	0,378**	0,541**	0,584**	0,656**	0,651**	0,543**	0,629**	0,772**
Ítem 6	r	0,500**	0,512**	0,378**	,408**	0,385**	1	0,632**	0,357**	0,588**	0,483**	0,382**	0,421**	0,525**	0,449**	0,372**	0,303**
Ítem 7	r	0,465**	0,430**	0,363**	0,418**	0,360**	0,632**	1	0,357**	0,540**	0,497**	0,331**	0,359**	0,374**	0,427**	0,353**	0,330**
Ítem 8	r	0,292**	0,243**	0,276**	0,301**	0,307**	0,357**	0,357**	1	0,490**	0,465**	0,468**	0,415**	0,518**	0,572**	0,450**	0,192*
Ítem 9	r	0,482**	0,507**	0,261**	0,400**	0,378**	0,588**	0,540**	0,490**	1	0,584**	0,474**	0,453**	0,589**	0,565**	0,403**	0,334**
Ítem 10	r	0,521**	0,468**	0,375**	0,537**	0,541**	0,483**	0,497**	0,465**	0,584**	1	0,748**	0,687**	0,691**	0,701**	0,666**	0,469**
Ítem 11	r	0,441**	0,406**	0,421**	0,493**	0,584**	0,382**	0,331**	0,468**	0,474**	0,748**	1	0,817**	0,757**	0,629**	0,739**	0,490**
Ítem 12	r	0,542**	0,425**	0,495**	0,567**	0,656**	0,421**	0,359**	0,415**	0,453**	0,687**	0,817**	1	0,818**	0,692**	0,767**	0,543**
Ítem 13	r	0,644**	0,440**	0,493**	0,601**	0,651**	0,525**	0,374**	0,518**	0,589**	0,691**	0,757**	0,818**	1	0,820**	0,697**	0,503**
Ítem 14	r	0,558**	0,375**	0,444**	0,572**	0,543**	0,449**	0,427**	0,572**	0,565**	0,701**	0,629**	0,692**	0,820**	1	0,721**	0,416**
Ítem 15	r	0,601**	0,379**	0,626**	0,537**	0,629**	0,372**	0,353**	0,450**	0,403**	0,666**	0,739**	0,767**	0,697**	0,721**	1	0,535**
Biserial	r	0,689**	0,552**	0,509**	0,706**	0,772**	0,303**	0,330**	0,192*	0,334**	0,469**	0,490**	0,543**	0,503**	0,416**	0,535**	1

Fuente: base de datos

En el caso particular, según se aprecia en la Tabla 8 de Correlación punto biserial, todos los ítems superan el valor 0,20, lo que evidencia, que ninguno de los ítems debe ser eliminado.

Tabla 9

*Nivel de discriminación*

Correlación	Validez discriminante	Recomendación
Mayor a 0,39	Excelente	Conservar el reactivo
0,30 a 0,39	Adecuado	Puede ser mejorado
0,20 a 0,29	Regular	Es necesario revisar
0,00 a 0,19	Pobre	Descartar o revisar
Menor a 0,01	Inadecuado	Descartar

Fuente: base de datos

Como regla general, los reactivos con correlaciones inferiores a 0,20 deben ser eliminados de la prueba (Tabla 9).

**c) Análisis factorial de la variable Liderazgo gerencial**

El análisis factorial es un análisis estadístico multivariante que reduce un conjunto de variables interrelacionadas en un número de variables comunes llamados factores, a fin de establecer las dimensiones subyacentes que establecen las relaciones entre los ítems del instrumento.

Tabla 10

*Prueba de KMO y Bartlett*

		KMO y Bartlett
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,939
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2746,888
	gl	190
	Sig.	0,000

Fuente: base de datos

El coeficiente KMO es mayor a 0,90, lo que evidencia que el análisis factorial es aplicable. El estadístico de la prueba de esfericidad de Barlett es de 2746,888, con un p valor < 0,001, lo que permite rechazar la hipótesis nula (matriz de identidad), por lo que se procede con el análisis factorial. (Tabla 10)

Tabla 11

Matrices anti-imagen

	1.(...)resp etan (...)"	2.(...)trato especial (...)	3.(...)dispu sto a conversar (...)	4.(...)dispu sto mejorar relación (...)	5.(...)perc iben o (...)	6.(...)inter acción (...)	7.(...)comp renden conductas (...)	8.(...)emp áticos (...)	9.(...)esc uchan (...)	10.(...)intu yen problemas (...)	11.(...)repr ender buena manera(...)	12.(...)salida medurada (...)	13.(...)Con cietes de metas (...)	14.(...)cont agian una visión(...)	15.(...)tran smiten objetivos (...)	16.(...)tran sparent e en accionar (...)	17.(...)nos sentir importantes (...)	18.(...)per sonal comprometi do (...)	19.(...)se esfuerzan (...)	20.(...)prac tican lo que predican.
1	0,393	-0,122	0,001	0,073	-0,029	-0,004	-0,061	0,043	-0,073	0,072	-0,106	0,005	0,044	-0,049	0,086	-0,042	0,038	0,008	-0,074	0,011
2	-0,122	0,428	-0,121	-0,024	0,017	-0,02	-0,036	-0,023	0,082	-0,017	-0,015	0,012	0,056	-0,031	0,006	-0,05	0,026	-0,047	0,065	-0,001
3	0,001	-0,121	0,36	-0,033	-0,011	-0,08	-0,012	0,021	-0,023	0,026	0,007	-0,023	-0,046	0,007	0,028	-0,037	-0,036	0,021	-0,004	0,001
4	0,073	-0,024	-0,033	0,261	-0,127	0,001	-0,042	0,019	-0,03	0,062	0,008	0,008	0,019	-0,001	-0,052	-0,012	0,025	-0,014	-0,006	-0,007
5	-0,029	0,017	-0,011	-0,127	0,215	-0,091	0,006	0,004	-0,011	-0,045	0,025	-0,008	-0,037	-0,042	0,034	0	0,02	0,02	-0,001	-0,051
6	-0,004	-0,02	-0,08	0,001	-0,091	0,255	-0,015	-0,027	-0,002	-0,02	-0,019	-0,02	-0,013	0,051	-0,041	0,007	-0,006	0,03	-0,024	-0,006
7	-0,061	-0,036	-0,012	-0,042	0,006	-0,015	0,181	-0,128	-0,018	-0,038	0,004	0,053	-0,026	-0,003	-0,004	0,05	-0,012	-0,026	0,011	0,017
8	0,043	-0,023	0,021	0,019	0,004	-0,027	-0,128	0,207	-0,046	0,016	0,002	-0,056	-0,006	0,036	-0,004	-0,026	0	0,017	-0,012	-0,016
9	-0,073	0,082	-0,023	-0,03	-0,011	-0,002	-0,018	-0,046	0,224	-0,1	-0,032	-0,04	0,057	-0,035	-0,014	0,019	-0,005	-0,032	0,007	0,018
10	0,072	-0,017	0,026	0,062	-0,045	-0,02	-0,038	0,016	-0,1	0,402	-0,071	-0,039	0,022	0,021	0,005	-0,06	0,007	0,006	0,004	0,003
11	-0,106	-0,015	0,007	0,008	0,025	-0,019	0,004	0,002	-0,032	-0,071	0,328	-0,012	-0,061	-0,031	-0,048	0,014	-0,004	0,008	-0,035	-0,025
12	0,005	0,012	-0,023	0,008	-0,008	-0,02	0,053	-0,056	-0,04	-0,039	-0,012	0,397	-0,026	-0,035	-0,03	0,007	0,02	-0,049	-0,008	-0,019
13	0,044	0,056	-0,046	0,019	-0,037	-0,013	-0,026	-0,006	0,057	0,022	-0,061	-0,026	0,425	-0,104	0,028	-0,042	-0,055	-0,041	0,031	0,042
14	-0,049	-0,031	0,007	-0,001	-0,042	0,051	-0,003	0,036	-0,035	0,021	-0,031	-0,035	-0,104	0,281	-0,064	0,014	-0,046	0,001	-0,016	-0,039
15	0,086	0,006	0,028	-0,052	0,034	-0,041	-0,004	-0,004	-0,014	0,005	-0,048	-0,03	0,028	-0,064	0,246	-0,056	-0,055	-0,015	-0,022	0,021
16	-0,042	-0,05	-0,037	-0,012	0	0,007	0,05	-0,026	0,019	-0,06	0,014	0,007	-0,042	0,014	-0,056	0,216	-0,04	-0,057	-0,028	-0,044
17	0,038	0,026	-0,036	0,025	0,02	-0,006	-0,012	0	-0,005	0,007	-0,004	0,02	-0,055	-0,046	-0,055	-0,04	0,285	-0,019	-0,062	-0,034
18	0,008	-0,047	0,021	-0,014	0,02	0,03	-0,026	0,017	-0,032	0,006	0,008	-0,049	-0,041	0,001	-0,015	-0,057	-0,019	0,209	-0,066	-0,073
19	-0,074	0,065	-0,004	-0,006	-0,001	-0,024	0,011	-0,012	0,007	0,004	-0,035	-0,008	0,031	-0,016	-0,022	-0,028	-0,062	0,29	0,006	0,006
20	0,011	-0,001	0	-0,007	-0,051	-0,006	0,017	-0,016	0,018	0,003	-0,025	-0,019	0,042	-0,039	0,021	-0,044	-0,034	-0,073	0,006	0,381
1	<b>,853a</b>	-0,299	0,004	0,227	-0,099	-0,014	-0,229	0,151	-0,244	0,181	-0,296	0,013	0,109	-0,148	0,276	-0,145	0,113	0,029	-0,219	0,029
2	-0,299	<b>,905a</b>	-0,309	-0,071	0,055	-0,062	-0,128	-0,078	0,264	-0,041	-0,041	0,029	0,132	-0,088	0,018	-0,165	0,076	-0,157	0,184	-0,002
3	0,004	-0,309	<b>,957a</b>	-0,108	-0,039	-0,263	-0,047	0,077	-0,08	0,068	0,02	-0,061	-0,119	0,022	0,095	-0,134	-0,112	0,075	-0,013	-0,001
4	0,227	-0,071	-0,108	<b>,920a</b>	-0,536	0,004	-0,193	0,081	-0,122	0,192	0,029	0,023	0,058	-0,005	-0,207	-0,052	0,092	-0,062	-0,022	-0,023
5	-0,099	0,055	-0,039	-0,536	<b>,912a</b>	-0,388	0,03	0,02	-0,048	-0,154	0,094	-0,027	-0,124	-0,173	0,149	0,002	0,082	0,094	-0,004	-0,18
6	-0,014	-0,062	-0,263	0,004	-0,388	<b>,950a</b>	-0,07	-0,12	-0,009	-0,064	-0,065	-0,064	-0,04	0,191	-0,165	0,032	-0,023	0,128	-0,089	-0,019
7	-0,229	-0,128	-0,047	-0,193	0,03	-0,07	<b>,895a</b>	-0,661	-0,087	-0,139	0,017	0,197	-0,095	-0,015	-0,017	0,253	-0,053	-0,135	0,046	0,066
8	0,151	-0,078	0,077	0,081	0,02	-0,12	-0,661	<b>,904a</b>	-0,215	0,057	0,009	-0,196	-0,021	0,15	-0,017	-0,125	-0,001	0,08	-0,049	-0,057
9	-0,244	0,264	-0,08	-0,122	-0,048	-0,009	-0,087	-0,215	<b>,941a</b>	-0,334	-0,117	-0,134	0,185	-0,138	-0,061	0,088	-0,021	-0,15	0,028	0,062
10	0,181	-0,041	0,068	0,192	-0,154	-0,064	-0,139	0,057	-0,334	<b>,940a</b>	-0,194	-0,099	0,052	0,063	0,014	-0,204	0,019	0,021	0,012	0,007
11	-0,296	-0,041	0,02	0,029	0,094	-0,065	0,017	0,009	-0,117	-0,194	<b>,964a</b>	-0,032	-0,163	-0,101	-0,17	0,051	-0,014	0,03	-0,112	-0,072
12	0,013	0,029	-0,061	0,023	-0,027	-0,064	0,197	-0,196	-0,134	-0,099	-0,032	<b>,972a</b>	-0,063	-0,105	-0,094	0,023	0,058	-0,169	-0,022	-0,05
13	0,109	0,132	-0,119	0,058	-0,124	-0,04	-0,095	-0,021	0,185	0,052	-0,163	-0,063	<b>,938a</b>	-0,302	0,088	-0,139	-0,159	-0,136	0,088	0,105
14	-0,148	-0,088	0,022	-0,005	-0,173	0,191	-0,015	0,15	-0,138	0,063	-0,101	-0,105	-0,302	<b>,948a</b>	-0,242	0,059	-0,163	0,006	-0,054	-0,12
15	0,276	0,018	0,095	-0,207	0,149	-0,165	-0,017	-0,017	-0,061	0,014	-0,17	-0,094	0,088	-0,242	<b>,944a</b>	-0,243	-0,21	-0,067	-0,082	0,069
16	-0,145	-0,165	-0,134	-0,052	0,002	0,032	0,253	-0,125	0,088	-0,204	0,051	0,023	-0,139	0,059	-0,243	<b>,946a</b>	-0,162	-0,267	-0,113	-0,153
17	0,113	0,076	-0,112	0,092	0,082	-0,023	-0,053	-0,001	-0,021	0,019	-0,014	0,058	-0,159	-0,163	-0,21	-0,162	<b>,964a</b>	-0,076	-0,217	-0,102
18	0,029	-0,157	0,075	-0,062	0,094	0,128	-0,135	0,08	-0,15	0,021	0,03	-0,169	-0,136	0,006	-0,067	-0,267	-0,076	<b>,953a</b>	-0,267	-0,258
19	-0,219	0,184	-0,013	-0,022	-0,004	-0,089	0,046	-0,049	0,028	0,012	-0,112	-0,022	0,088	-0,054	-0,082	-0,113	-0,217	-0,267	<b>,963a</b>	0,019
20	0,029	-0,002	-0,001	-0,023	-0,18	-0,019	0,066	-0,057	0,062	0,007	-0,072	-0,05	0,105	-0,12	0,069	-0,153	-0,102	-0,258	0,019	<b>,0,970a</b>

a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

La matriz de correlaciones anti imagen contiene los coeficientes de correlación parcial cambiados de signo. Se observa que en los 20 ítems los valores tienen un valor cercano a 1, siendo el menor valor 0,853 y el mayor 0,972, lo que evidencia que el modelo factorial seleccionado es adecuado para explicar los datos. (Tabla 11)

Tabla 12

*Comunalidades*

<i>Ítems</i>			
1	Los funcionarios mayormente respetan los sentimientos del personal, ante los problemas que se presentan.	1,0	0,808
2	Los funcionarios dan un trato especial a cada uno de nosotros.	1,0	0,547
3	Los funcionarios se caracterizan por estar dispuestos a conversar.	1,0	0,616
4	Los funcionarios se caracterizan por estar dispuestos a mejorar las relaciones con todos sus trabajadores.	1,0	0,790
5	Los funcionarios perciben rápidamente el pensamiento de su personal.	1,0	0,787
6	Los funcionarios se caracterizan por una frecuente interacción con el personal.	1,0	0,787
7	Los funcionarios comprenden rápidamente el ¿Por qué?, cada uno de nosotros mostramos cierta conducta.	1,0	0,784
8	Los funcionarios se caracterizan por ser empáticos y ponerse en el lugar del personal a cargo.	1,0	0,712
9	Ante algún problema laboral o personal, los funcionarios escuchan y tratan de entender a su personal.	1,0	0,718
10	Los funcionarios intuyen rápidamente los problemas que se presentan en la entidad o entre los trabajadores.	1,0	0,526
11	Los funcionarios se caracterizan por reprender de buena manera y en privado.	1,0	0,721
12	Los funcionarios se caracterizan por encontrar una salida mesurada a los problemas que se presentan.	1,0	0,603
13	Los funcionarios buscan hacernos conscientes de las metas y objetivos organizacionales.	1,0	0,568
14	Los funcionarios han logrado contagiar una visión institucional en su personal.	1,0	0,722
15	Los funcionarios transmiten con claridad los objetivos que se proponen alcanzar con su gestión en la entidad.	1,0	0,761
16	Los funcionarios son transparentes en su accionar.	1,0	0,776
17	Los funcionarios nos hacen sentir que somos muy importantes para la entidad.	1,0	0,765
18	El personal se siente altamente comprometido con su gestión.	1,0	0,797
19	Los funcionarios se esfuerzan por hacer bien las cosas.	1,0	0,735
20	Los funcionarios se caracterizan por practicar lo que predicán.	1,0	0,626

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 12 se consigna la estimación de las comunalidades de las variables, evidenciándose que todas las variables (ítems) del cuestionario de liderazgo gerencial, correlacionan con las demás, por lo que las estimaciones tras finalizar su extracción son superiores a 0,526 en todos los casos, lo cual es

satisfactorio, ya que variables con una comunalidad  $< 0,5$ , carecerían del suficiente poder explicativo (Hair, Anderson, Tatham y Black,2007).

Tabla 13

*Varianza total explicada*

Componente	Auto valores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	11,619	58,096	58,096	11,619	58,096	58,096	6,089	1	11,619
2	1,509	7,544	65,640	1,509	7,544	65,640	3,442	2	1,509
3	1,022	5,111	70,751	1,022	5,111	70,751	2,949	3	1,022
4	0,917	4,586	75,336	0,917	4,586	75,336	1,598	4	0,917
5	0,605	3,024	78,360	0,605	3,024	78,360	1,594	5	0,605
6	0,580	2,902	81,262					6	0,580
7	0,499	2,493	83,754					7	0,499
8	0,434	2,172	85,927					8	0,434
9	0,408	2,040	87,966					9	0,408
10	0,389	1,944	89,911					10	0,389
11	0,316	1,580	91,491					11	0,316
12	0,300	1,499	92,989					12	0,300
13	0,260	1,298	94,287					13	0,260
14	0,226	1,130	95,417					14	0,226
15	0,201	1,004	96,421					15	0,201
16	0,183	0,917	97,339					16	0,183
17	0,162	0,811	98,150					17	0,162
18	0,147	0,736	98,886					18	0,147
19	0,125	0,626	99,512					19	0,125
20	0,098	0,488	100,000					20	0,098

Fuente: base de datos

En la Tabla 13, se presenta los hallazgos para la varianza total explicada, a través del método de extracción denominado análisis de componentes principales, observándose que el primer factor explica el 58,096 % de la varianza total, el factor dos el 7,544 %; el factor tres el 5,111%; el factor cuatro explica el 4,586 % y el factor cinco el 3,024, por lo que se estima conveniente mantener los cinco factores en mención.

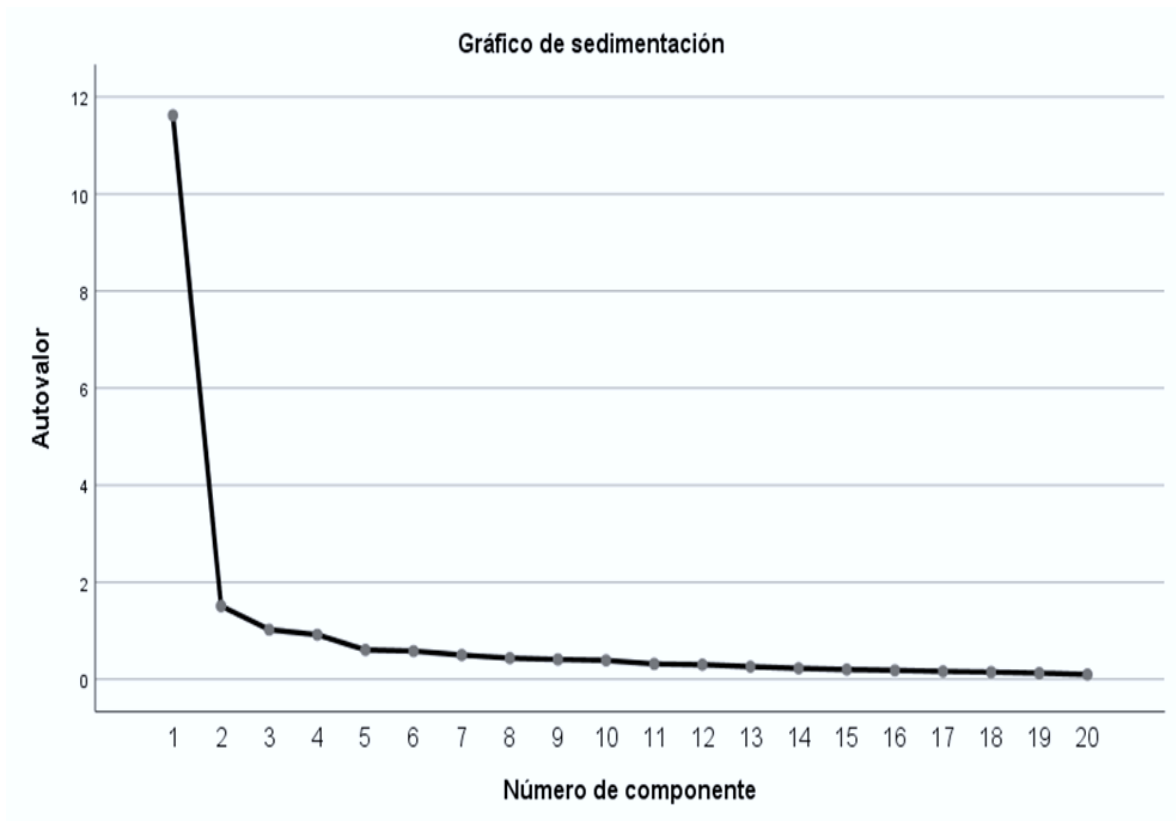


Figura 4. Gráfico de sedimentación

Fuente: Base de datos

El gráfico de sedimentación (representación gráfica del tamaño de los auto valores), nos permite seleccionar el número óptimo de factores, quedando determinados cinco factores siguiendo el Criterio de contraste de caída, apreciándose una inflexión de la línea descendente que van uniendo los *eigenvalues* en el codo 5. (Figura 5)

Tabla 14  
*Matriz de componente rotado*

	1	2	3	4	5
17.Los funcionarios nos hacen sentir que somos muy importantes para la entidad.	<b>0,834</b>	0,236	0,134	0,033	0,149
16.Los funcionarios son transparentes en su accionar.	<b>0,789</b>	0,222	0,205	0,111	0,307
18.El personal se siente altamente comprometido con su gestión.	<b>0,783</b>	0,322	0,154	0,147	0,244
15.Los funcionarios transmiten con claridad los objetivos que se proponen alcanzar con su gestión en la entidad.	<b>0,773</b>	0,357	0,244	-0,032	0,076
19.Los funcionarios se esfuerzan por hacer bien las cosas.	<b>0,730</b>	0,309	0,156	0,270	0,112
14.Los funcionarios han logrado contagiar una visión institucional en su personal.	<b>0,727</b>	0,121	0,339	0,352	0,034
20.Los funcionarios se caracterizan por practicar lo que predicán.	<b>0,665</b>	0,177	0,342	0,126	0,190
13.Los funcionarios buscan hacernos conscientes de las metas y objetivos organizacionales.	<b>0,664</b>	0,056	0,366	0,124	0,094
12.Los funcionarios se caracterizan por encontrar una salida mesurada a los problemas que se presentan.	0,596	<b>0,425</b>	0,283	0,159	-0,007
11.Los funcionarios se caracterizan por reprender de buena manera y en privado.	0,567	<b>0,383</b>	0,172	0,519	0,064
8.Los funcionarios se caracterizan por ser empáticos y ponerse en el lugar del personal a cargo.	0,259	<b>0,798</b>	0,248	0,049	0,315
7.Los funcionarios comprenden rápidamente el ¿Por qué?, cada uno de nosotros mostramos cierta conducta.	0,195	<b>0,736</b>	0,318	0,178	0,363
9.Ante algún problema laboral o personal, los funcionarios escuchan y tratan de entender a su personal.	0,404	<b>0,684</b>	0,324	0,334	0,004
10.Los funcionarios intuyen rápidamente los problemas que se presentan en la entidad o entre los trabajadores.	0,385	0,664	0,212	0,217	-0,034
5.Los funcionarios perciben rápidamente el pensamiento de su personal.	0,301	0,302	<b>0,819</b>	0,188	0,101
4.Los funcionarios se caracterizan por estar dispuestos a mejorar las relaciones con todos sus trabajadores.	0,354	0,308	<b>0,755</b>	-0,013	0,171
6.Los funcionarios se caracterizan por una frecuente interacción con el personal.	0,296	0,474	<b>0,632</b>	0,130	0,250
3.Los funcionarios se caracterizan por estar dispuestos a conversar.	0,369	0,212	<b>0,545</b>	0,146	0,498
1.Los funcionarios mayormente respetan los sentimientos del personal, ante los problemas que se presentan.	0,173	0,237	0,102	0,838	0,335
2.Los funcionarios dan un trato especial a cada uno de nosotros.	0,227	0,193	0,214	0,267	<b>0,810</b>

Fuente: base de datos

Según los resultados obtenidos con la aplicación del método de rotación ortogonal *Varimax*, se obtiene que todas las cargas factoriales son positivas. (Tabla 14)

Gráfico de componente en espacio rotado

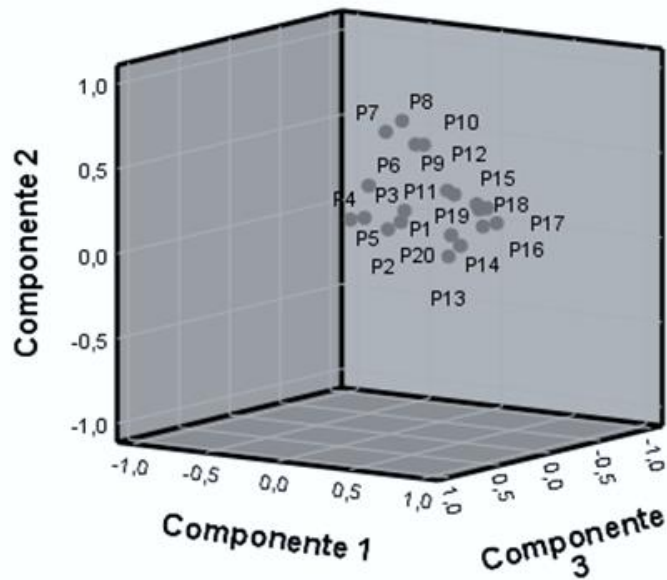


Figura 5. Gráfico de componentes en espacio rotado

Fuente: Base de datos

Se aprecia en la Figura 5, las saturaciones factoriales de los ítems del cuestionario de Liderazgo Gerencial, que consiste en un diagrama de dispersión.

#### – Evaluación del ajuste del modelo

En la Tabla 13, se consigna la varianza explicada, a partir de la cual se retuvieron cinco factores. A la par, se aprecia en la Tabla 14 la matriz de componentes rotados, interpretándose en base a los resultados obtenidos, que se definen cinco factores o dimensiones para el cuestionario de Liderazgo Gerencial.

#### d) Análisis de validez discriminante

Esta validez se enfocó en identificar la variable que mide el cuestionario, en contraposición con las otras variables que pudieran estar presentes, pero que corresponden a otros rasgos o constructos. Para tal fin, se utilizó el análisis de la correlación ítem-total (correlación punto-biserial) (14), definido por:

El análisis de la correlación biserial:

$$r_b = \frac{X_p - X_q}{S_x} \cdot \frac{pq}{y}$$

p: proporción de casos una modalida

q: proporción de casos de la otra modalidad de Y.

Xp : media en X de los casos de p en Y.

Xq : media en X de los casos de q en Y.

S x : desviación típica de la variable X.

y: ordenada de la curva normal.

Signo: Positivo: relación entre obtener puntuaciones altas en X y pertenecer a p de Y; y obtener puntuaciones bajas en X y pertenecer a q de Y. Negativo: relación inversa.

Tabla 15

*Correlación punto biserial*

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	Biserial	
P1	r'	1	0,541**	0,437**	0,286**	0,404**	0,426**	0,522**	0,425**	0,537**	0,370**	0,582**	0,364**	0,287**	0,461**	0,270**	0,428**	0,321**	0,444**	0,491**	0,369**	0,525**
P2	r'	0,541**	1	0,610**	0,450**	0,452**	0,511**	0,546**	0,489**	0,397**	0,372**	0,452**	0,370**	0,332**	0,420**	0,375**	0,521**	0,359**	0,496**	0,382**	0,430**	0,488**
P3	r'	0,437**	0,610**	1	0,620**	0,643**	0,700**	0,572**	0,536**	0,555**	0,459**	0,512**	0,516**	0,514**	0,523**	0,513**	0,609**	0,532**	0,551**	0,523**	0,527**	0,569**
P4	r'	0,286**	0,450**	0,620**	1	0,803**	0,684**	0,608**	0,562**	0,609**	0,454**	0,466**	0,519**	0,466**	0,549**	0,611**	0,561**	0,484**	0,570**	0,518**	0,561**	0,569**
P5	r'	0,404**	0,452**	0,643**	0,803**	1	0,773**	0,603**	0,570**	0,637**	0,545**	0,507**	0,550**	0,511**	0,581**	0,531**	0,552**	0,468**	0,535**	0,524**	0,595**	0,627**
P6	r'	0,426**	0,511**	0,700**	0,684**	0,773**	1	0,678**	0,674**	0,656**	0,578**	0,565**	0,570**	0,486**	0,498**	0,586**	0,568**	0,513**	0,538**	0,561**	0,542**	0,640**
P7	r'	0,522**	0,546**	0,572**	0,608**	0,603**	0,678**	1	0,857**	0,718**	0,576**	0,556**	0,485**	0,434**	0,474**	0,504**	0,466**	0,465**	0,557**	0,505**	0,452**	0,666**
P8	r'	0,425**	0,489**	0,536**	0,562**	0,570**	0,674**	0,857**	1	0,721**	0,579**	0,541**	0,565**	0,423**	0,440**	0,539**	0,517**	0,485**	0,559**	0,523**	0,479**	0,699**
P9	r'	0,537**	0,397**	0,555**	0,609**	0,637**	0,656**	0,718**	0,721**	1	0,707**	0,677**	0,653**	0,439**	0,614**	0,626**	0,581**	0,562**	0,657**	0,627**	0,545**	0,693**
P10	r'	0,370**	0,372**	0,459**	0,454**	0,545**	0,578**	0,576**	0,579**	0,707**	1	0,605**	0,568**	0,398**	0,483**	0,541**	0,568**	0,488**	0,556**	0,523**	0,485**	0,563**
P11	r'	0,582**	0,452**	0,512**	0,466**	0,507**	0,565**	0,556**	0,541**	0,677**	0,605**	1	0,592**	0,546**	0,662**	0,638**	0,626**	0,606**	0,647**	0,665**	0,562**	0,595**
P12	r'	0,364**	0,370**	0,516**	0,519**	0,550**	0,570**	0,485**	0,565**	0,653**	0,568**	0,592**	1	0,518**	0,615**	0,640**	0,624**	0,573**	0,671**	0,609**	0,580**	0,642**
P13	r'	0,287**	0,332**	0,514**	0,466**	0,511**	0,486**	0,434**	0,423**	0,439**	0,398**	0,546**	0,518**	1	0,660**	0,561**	0,610**	0,628**	0,605**	0,531**	0,503**	0,513**
P14	r'	0,461**	0,420**	0,523**	0,549**	0,581**	0,498**	0,474**	0,440**	0,614**	0,483**	0,662**	0,615**	0,660**	1	0,702**	0,669**	0,696**	0,694**	0,665**	0,631**	0,635**
P15	r'	0,270**	0,375**	0,513**	0,611**	0,531**	0,586**	0,504**	0,539**	0,626**	0,541**	0,638**	0,640**	0,561**	0,702**	1	0,744**	0,744**	0,728**	0,695**	0,606**	0,614**
P16	r'	0,428**	0,521**	0,609**	0,561**	0,552**	0,568**	0,466**	0,517**	0,581**	0,568**	0,626**	0,624**	0,610**	0,669**	0,744**	1	0,740**	0,801**	0,728**	0,697**	0,687**
P17	r'	0,321**	0,359**	0,532**	0,484**	0,468**	0,513**	0,465**	0,485**	0,562**	0,488**	0,606**	0,573**	0,628**	0,696**	0,744**	0,740**	1	0,731**	0,722**	0,628**	0,550**
P18	r'	0,444**	0,496**	0,551**	0,570**	0,535**	0,538**	0,557**	0,559**	0,657**	0,556**	0,647**	0,671**	0,605**	0,694**	0,728**	0,801**	0,731**	1	0,764**	0,717**	0,704**
P19	r'	0,491**	0,382**	0,523**	0,518**	0,524**	0,561**	0,505**	0,523**	0,627**	0,523**	0,665**	0,609**	0,531**	0,665**	0,695**	0,728**	0,722**	0,764**	1	0,618**	0,611**
P20	r'	0,369**	0,430**	0,527**	0,561**	0,595**	0,542**	0,452**	0,479**	0,545**	0,485**	0,562**	0,580**	0,503**	0,631**	0,606**	0,697**	0,628**	0,717**	0,618**	1	0,525**
Biserial	r'	0,525**	0,488**	0,569**	0,569**	0,627**	0,640**	0,666**	0,699**	0,693**	0,563**	0,595**	0,642**	0,513**	0,635**	0,614**	0,687**	0,550**	0,704**	0,611**	0,525**	1

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

r'= Correlación de Pearson

Fuente: base de datos

**Tabla 16**

***Nivel de discriminación***

Correlación	Validez discriminante	Recomendación
Mayor a 0,39	Excelente	Conservar el reactivo
0,30 a 0,39	Adecuado	Puede ser mejorado
0,20 a 0,29	Regular	Es necesario revisar
0,00 a 0,19	Pobre	Descartar o revisar
Menor a 0,01	Inadecuado	Descartar

Fuente: elaboración propia

Como regla general, los reactivos con correlaciones inferiores a 0,20 deben ser eliminados de la prueba (Tabla 16). En el caso particular, todos los ítems superan el valor 0,50. (Tabla 15)

**e) Estructura de los cuestionarios según dimensiones**

En las tablas siguientes se precisan el conjunto de *ítems* considerados para analizar cada dimensión de las variables de estudio, se tiene:

Tabla 17

*Liderazgo gerencial: Relación ítem – dimensión*

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍTEMS</b>
Liderazgo gerencial	Relación con los subordinados	Respeto a los demás	01, 02
		Predisposición	03, 04
		Comunicación interna	05, 06
	Propuesta de alternativas de solución	Interacción	07, 08
		Comprensión	09, 10
		Intuición	11, 12
	Inculca la visión institucional	Mesura	13, 14
		Concientización	15, 16
		Transparencia	
Motivación laboral	Resalta las cualidades		
			17, 18
		Predica con el ejemplo	19, 20

Fuente: Cuestionario de "Liderazgo gerencial"

Tabla 18

*Compromiso laboral: Relación ítem – dimensión*

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍTEMS</b>
Compromiso laboral	Compromiso afectivo	Esfuerzo adicional	01, 02, 03
		Orgullo	04, 05
	Compromiso de continuidad	Necesidad	06, 07, 08
		Inversión de tiempo y esfuerzo	09, 10
	Compromiso normativo	Lealtad	11, 12, 13
		Valores	14, 15

Fuente: Cuestionario de Compromiso laboral

### 3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Sobre el procesamiento de los resultados encontrados, se utilizó el software estadístico SPSS versión 24,0 en español; para el análisis de los datos se usaron las siguientes técnicas estadísticas:

- Tablas de conteo, para identificar la frecuencia de las respuestas obtenidas, que se agruparon en tres niveles: Bajo, regular y alto (en intervalos de igual amplitud).
- Diagrama de barras, para graficar las respuestas, agrupadas en niveles por dimensiones.
- Coeficiente de correlación Rho de Spearman, puesto que son variables cualitativas ordinales, se utilizó para el contraste de las hipótesis (prueba no paramétrica).

## CAPÍTULO IV

### MARCO FILOSÓFICO

Nietzsche a finales del siglo XIX desarrolla una idea donde cada uno de los individuos raros, indóciles, peligrosos para la "normalidad" de las cosas, son un superhombre, el cual busca fructificar, puesto que es como el fruto excelente del árbol social; además buscaba invertir la fórmula filantrópica tradicional del cristianismo y pedía que se protegiera al fuerte de los débiles (proteger al individuo especial del imperio de los mediocres).

El concepto del superhombre se convierte en una depuración de la naturaleza humana, donde fisiológicamente hablando, la especie encuentra en él su propia potencia generadora y creadora. El superhombre existe a todo lo largo de la existencia humana, asombrando a los hombres que lo acompañan, se tiene ejemplos: Moisés, Cristo, Napoleón, Bolívar, otros.

En base a la revisión bibliográfica efectuada, se resaltan las siguientes teorías sobre el liderazgo:

La *Teoría X – Y*, la cual fue desarrollada por el sociólogo Douglas McGregor, quien en su libro "El lado humano de la empresa" (1960), quien indica que la denominada X, se trata de una persona que no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo, le agrada ser dirigida, puesto que así evitan cualquier responsabilidad, no son ambiciosos y desean seguridad.

Por el otro lado, están las personas Y que buscan esforzarse siempre por lograr los mejores resultados para la organización.

Asimismo, se tiene la *Teoría GRID Administrativo*, que fue postulada por Blake y Mouton, quienes representan gráficamente el punto de vista bidimensional (preocupación por la gente y preocupación por la producción) de los estilos de Liderazgo, que ya habían sido investigados en *Ohio State University* y en *Michigan University*; logrando identificar una matriz de nueve por nueve, donde destacan y describen los cuatro tipos extremos (1,1; 9,1 ;1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5).

En la Figura 6, se aprecia que las ubicaciones de los mejores directivos son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario).

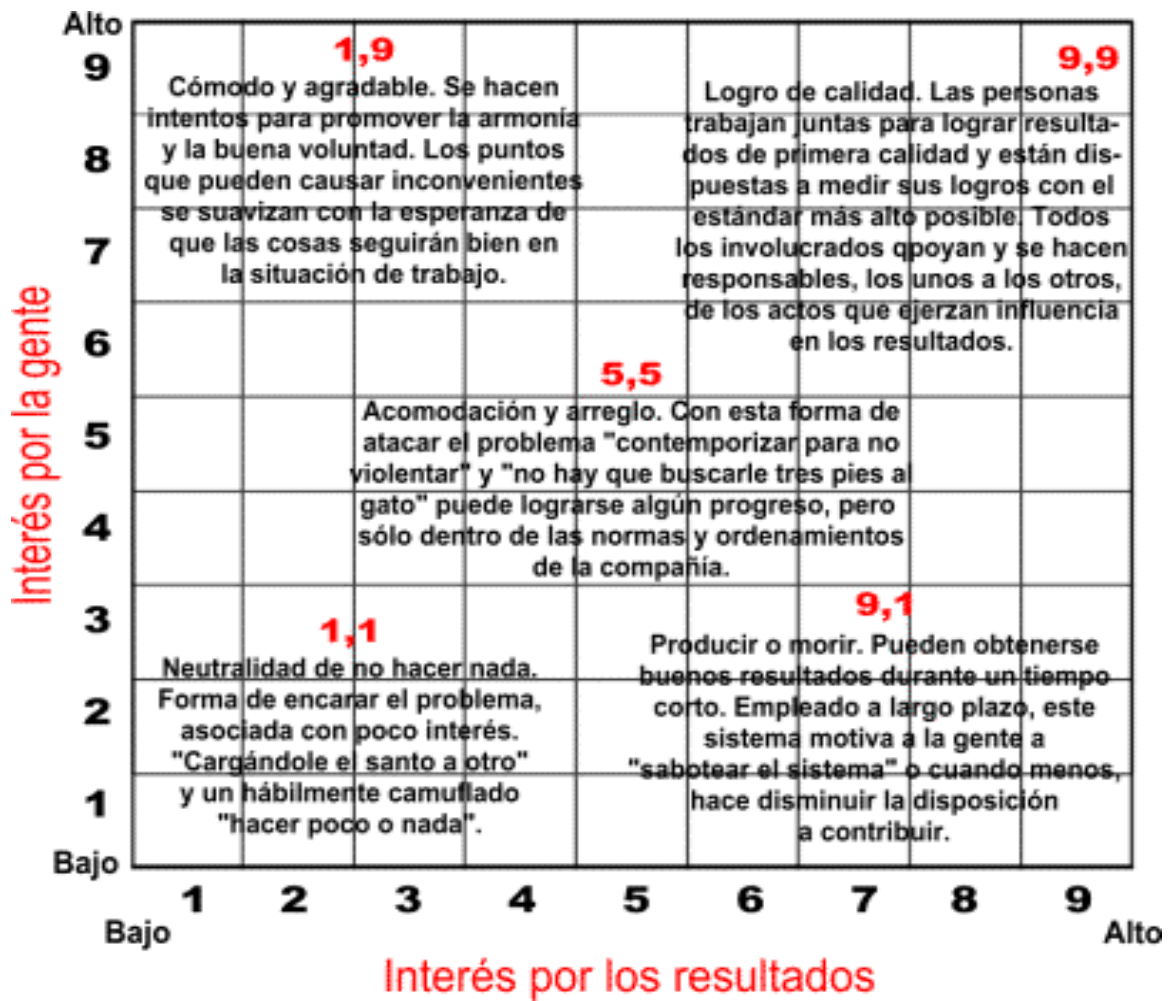


Figura 6. Malla GRID Administrativo

Fuente: Blake y Mouton (1964)

También, se menciona la *Teoría de los Sistema de Likert*, que aborda cuatro sistemas de liderazgo : (a) Sistema 1: autoritario explotador, donde los directivos son autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales, las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización; (b) Sistema 2: autoritario, pero paternal, donde los directivos son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas, permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados; (c) Sistema 3: consultivo con derecho a tener la última palabra, donde los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, utilizan constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados, usan los flujos de información ascendente y descendente, en algunos casos actúan consultando a los subordinados y (d) Sistema 4: Participativo y democrático, donde los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, reciben y aplican sus aportes, promueven la comunicación ascendente y descendente con los demás, saben reconocer el esfuerzo destacado del personal. Según Rensis Likert, este sistema es el más eficiente.

Además, se considera también relevante, la *Teoría de contingencia*, siendo consecuencia de algunas investigaciones que buscaron probar que si las organizaciones eficaces aplican los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc.; se encontró que no hay nada absoluto en las organizaciones, y que todo es relativo, todo depende, precisando que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. En resumen, no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones.

Se destaca lo expuesto por Hersey y Blanchard, que analizan el liderazgo desde dos dimensiones: Conducta de tarea (donde el líder explica de forma detallada las tareas que deben desarrollar los subordinados) y conducta de

relación (implica el apoyo socioemocional del líder); concluyendo que no hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación, identificando cuatro estilos de liderazgo específicos: (a) Decir (Alta Tarea - Baja Relación), en la que el líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas; (b) Vender (Alta Tarea - Alta Relación), cuyo rasgo característico muestra a un líder que exhibe un comportamiento directivo y un comportamiento de apoyo; (c) Participar (Baja Tarea - Alta Relación), estilo en el que el líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones, siendo entonces un liderazgo que facilita y comunica y (d) Delegar (Baja Tarea - Baja Relación), en la que el líder proporciona poca dirección a apoyo.

Asimismo, el *liderazgo transaccional*, que se sustenta en responder a los intereses del personal, si estos responden con su trabajo, por lo que, se centra el interés en las demandas y condiciones del momento, antes que en asuntos a largo plazo y se preocupa por lograr que se hagan las cosas.

En lo que toca al *liderazgo transformador*, cabe resaltar que pretende un líder que, considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse y, por tanto, puede apoyar a satisfacer sus necesidades y fomentar sus valores, propiciar una toma de conciencia de lo que es importante para el entorno organizacional; incrementar su madurez y motivarlo para que trate de ir más allá de sus propios intereses, haciendo prevalecer los intereses organizacionales y sociales.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS

#### 5.1 RESULTADOS

##### 5.1.1 Variable liderazgo gerencial

Tabla 19

*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial:  
Relación con los subordinados*

	N°	%
Preocupante	104	65,4
Regular	55	34,6
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario "Liderazgo gerencial"

#### Interpretación

Los resultados encontrados en la Tabla 19, se refieren a la dimensión denominada "Relación con los subordinados", apreciándose que el 65,4% del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Tacna considera que la relación de los gerentes con el personal a cargo es preocupante, lo que se debería principalmente, a que no existe una interacción frecuente que permita coordinar las prioridades dentro del área de trabajo.

Los aspectos priorizados a mejorar son que los funcionarios deberían proporcionar un trato especial a cada uno de las personas que trabajan a su

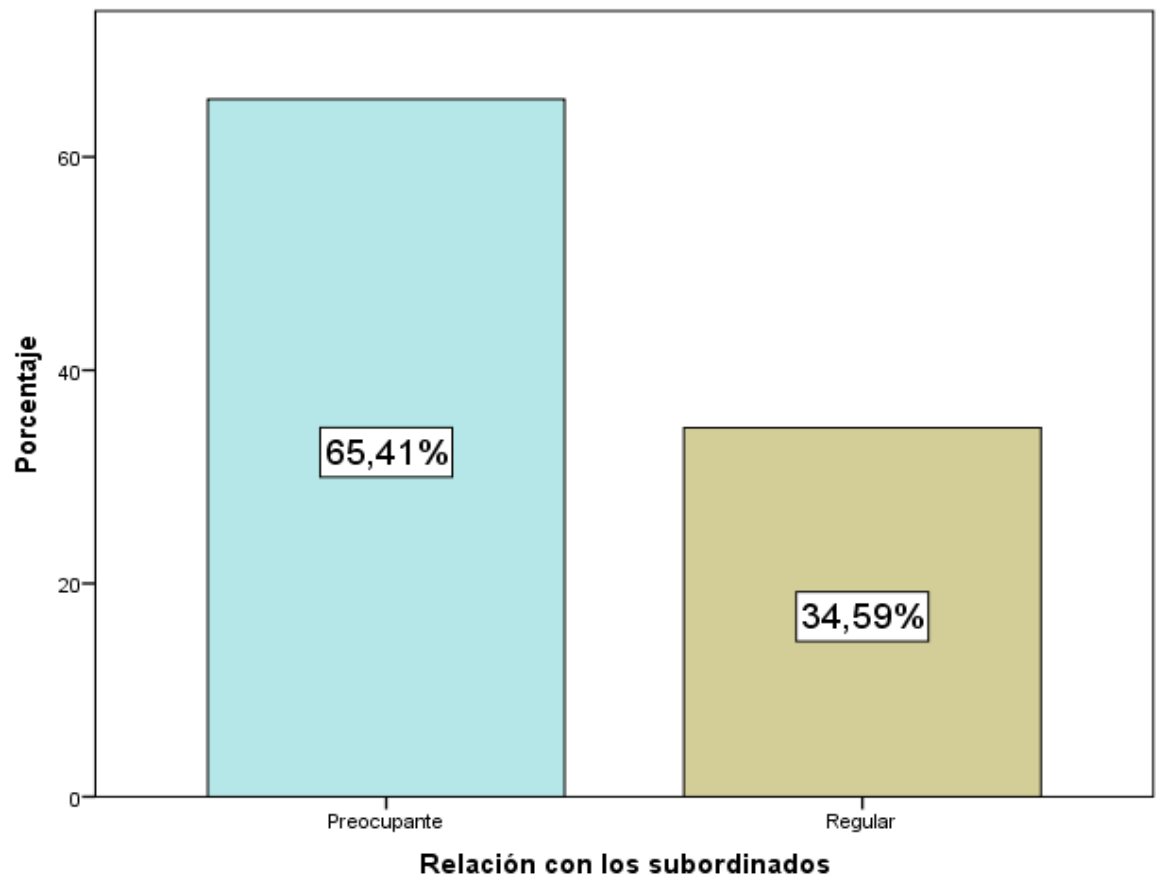
cargo, y además deberían mostrar una mayor predisposición a mejorar las relaciones con todos sus trabajadores. (Tabla 19)

Tabla 20

*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial: según ítems de Relación con los subordinados*

		Alta Dirección y		
		Asesoramiento	Apoyo	Línea
		N°	N°	N°
Los funcionarios mayormente respetan los sentimientos del personal, ante los problemas que se presentan.	Nunca	3	13	27
	Casi nunca	4	16	43
	A veces	7	8	25
	Casi siempre	0	5	8
	Siempre	0	0	0
Los funcionarios dan un trato especial a cada uno de nosotros.	Nunca	3	7	28
	Casi nunca	8	21	44
	A veces	3	12	30
	Casi siempre	0	2	1
	Siempre	0	0	0
Los funcionarios se caracterizan por estar dispuestos a conversar.	Nunca	3	4	13
	Casi nunca	7	22	49
	A veces	4	16	41
	Casi siempre	0	0	0
	Siempre	0	0	0
Los funcionarios se caracterizan por estar dispuestos a mejorar las relaciones con todos sus trabajadores.	Nunca	6	12	18
	Casi nunca	4	18	52
	A veces	4	12	33
	Casi siempre	0	0	0
	Siempre	0	0	0

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial



*Figura 7.* Dimensión: Relación con los subordinados

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial

Tabla 21

*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial:  
Comunicación interna*

	N°	%
Preocupante	75	47,2
Regular	84	52,8
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial

### **Interpretación**

Los resultados encontrados en la Tabla 21, se refieren a la dimensión denominada “Comunicación interna”. Se observa que el 52,8% del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Tacna, considera que el nivel de comunicación interna es regular, lo cual implica que la comunicación entre el gerente y su personal no es fluida y no se genera una retroalimentación frecuente. El aspecto relevante, fue que el personal percibe que los funcionarios buscan caracterizarse por ser empáticos y ponerse en el lugar del personal a cargo; siendo el aspecto focalizado a mejorar que los funcionarios deberían percibir rápidamente el pensamiento de su personal.

Tabla 22

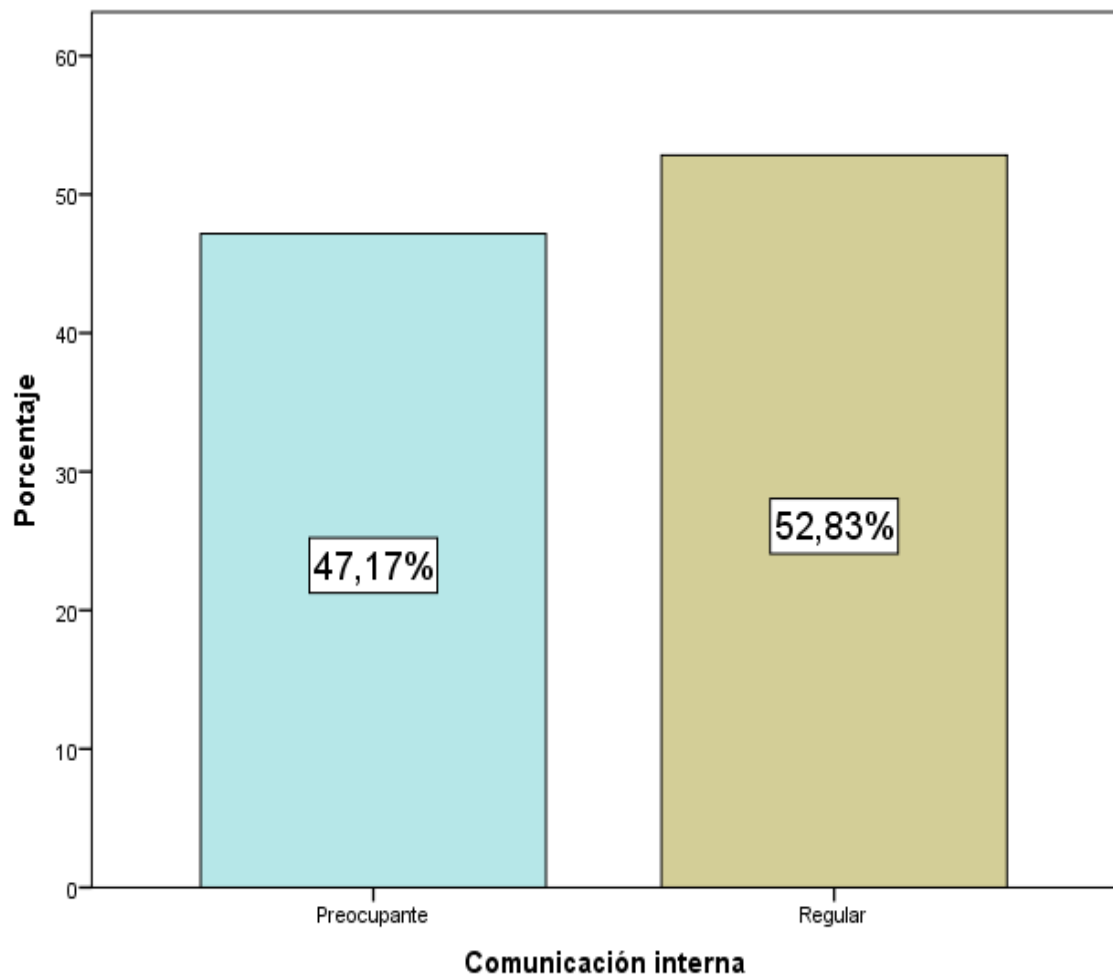
*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial:  
Ítems de Comunicación interna*

		Alta Dirección y Asesoramiento	Apoyo	Línea
		N°	N°	N°
Los funcionarios perciben rápidamente el pensamiento de su personal.	Nunca	1	10	18
	Casi nunca	9	22	56
	A veces	4	10	29
	Casi siempre	0	0	0
	Siempre	0	0	0
Los funcionarios se caracterizan por una frecuente interacción con el personal.	Nunca	0	4	10
	Casi nunca	10	26	55
	A veces	4	12	38
	Casi siempre	0	0	0
	Siempre	0	0	0
Los funcionarios comprenden rápidamente el ¿Por qué?, cada uno de nosotros mostramos cierta conducta.	Nunca	0	0	1
	Casi nunca	5	23	41
	A veces	8	17	58
	Casi siempre	1	2	3
	Siempre	0	0	0
Los funcionarios se caracterizan por ser empáticos y ponerse en el lugar del personal a cargo.	Nunca	0	2	2
	Casi nunca	3	19	37
	A veces	10	19	64
	Casi siempre	1	2	0
	Siempre	0	0	0

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial

## **Interpretación**

En la Tabla 22 se efectúa un análisis por pregunta, siendo el aspecto más destacado que el personal percibe que los funcionarios buscan encontrar alguna salida mesurada a los problemas que se presentan; siendo el aspecto focalizado a mejorarse que, ante algún problema laboral o personal, los funcionarios deberían escuchar y tratar de entender a su personal.



*Figura 8.* Dimensión: Comunicación interna

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial

Tabla 23

*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial:  
Propuestas de alternativas de solución*

	N°	%
Preocupante	26	16,4
Regular	104	65,4
Destacado	29	18,2
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial

### **Interpretación**

Los resultados encontrados en la Tabla 23, aluden a la dimensión denominada *Propuestas de alternativas de solución*, observándose que el 65,4 % del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Tacna, considera que el nivel de generación de propuestas de opciones de mejora por parte de los funcionarios es regular, lo cual implica que el personal considera principalmente que la entidad debería de contar con personal de confianza, con competencias idóneas para hacer frente a la problemática institucional.

Tabla 24

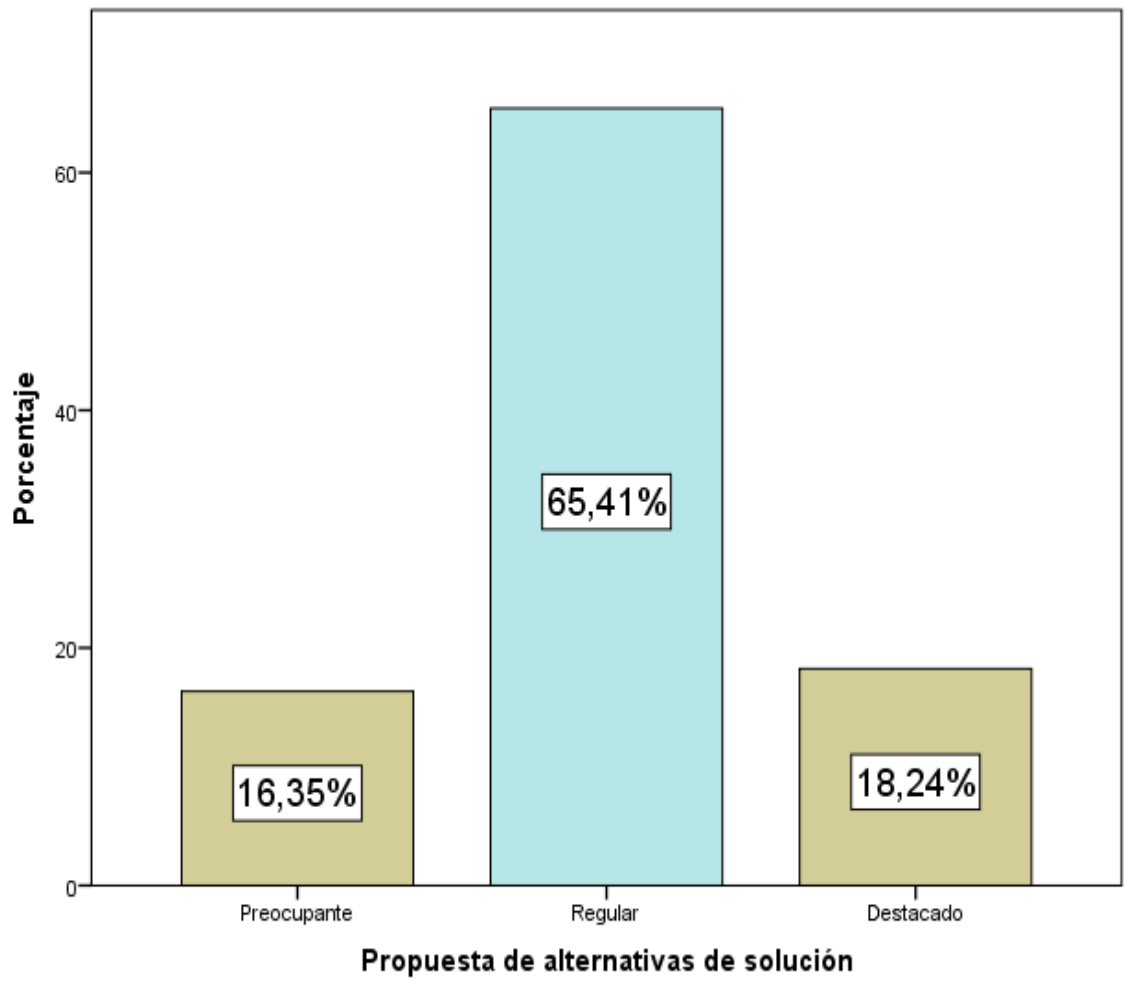
*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial:  
ítems de Propuestas de alternativas de solución*

		Alta Dirección y		
		Asesoramiento	Apoyo	Línea
		N°	N°	N°
Ante algún problema laboral o personal, los funcionarios escuchan y tratan de entender a su personal.	Nunca	0	0	0
	Casi nunca	0	19	28
	A veces	10	19	53
	Casi siempre	4	4	22
	Siempre	0	0	0
Los funcionarios intuyen rápidamente los problemas que se presentan en la entidad o entre los trabajadores.	Nunca	0	0	0
	Casi nunca	1	12	18
	A veces	11	28	68
	Casi siempre	2	2	17
Los funcionarios se caracterizan por reprender de buena manera y en privado.	Nunca	0	0	0
	Casi nunca	2	12	21
	A veces	8	25	52
	Casi siempre	4	5	30
Los funcionarios se caracterizan por encontrar una salida mesurada a los problemas que se presentan.	Nunca	0	0	0
	Casi nunca	1	7	22
	A veces	9	29	46
	Casi siempre	4	6	35
	Siempre	0	0	0

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial

## **Interpretación**

Los resultados encontrados en la Tabla 24, aluden a la dimensión denominada liderazgo gerencial según ítems de *Propuestas de alternativas de solución*, destacándose las respuestas del personal de los órganos de línea, por cuanto la mayoría considera que los funcionarios intuyen con rapidez, los problemas que se presentan en la institución o respecto al persona, al igual que escuchan los problemas laborales y el proceder adecuado de los funcionarios, cuando se debe reprender al personal, ya que lo hace de buena manera y en privado.



*Figura 9.* Dimensión: Propuestas de alternativas de solución

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial

Tabla 25

*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial:  
Inculca la visión institucional*

	N°	%
Preocupante	64	40,3
Regular	88	55,3
Destacado	7	4,4
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial

### **Interpretación**

Los resultados encontrados en la Tabla 25, se refieren a la dimensión denominada *Inculca la visión institucional*, en la que se expone que el 55,3 % del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Tacna, considera que el nivel de saber inculcar la visión institucional de parte de los funcionarios en ellos es regular, lo cual implica que los trabajadores consideran que los jefes deberían predicar más con el ejemplo.

Tabla 26

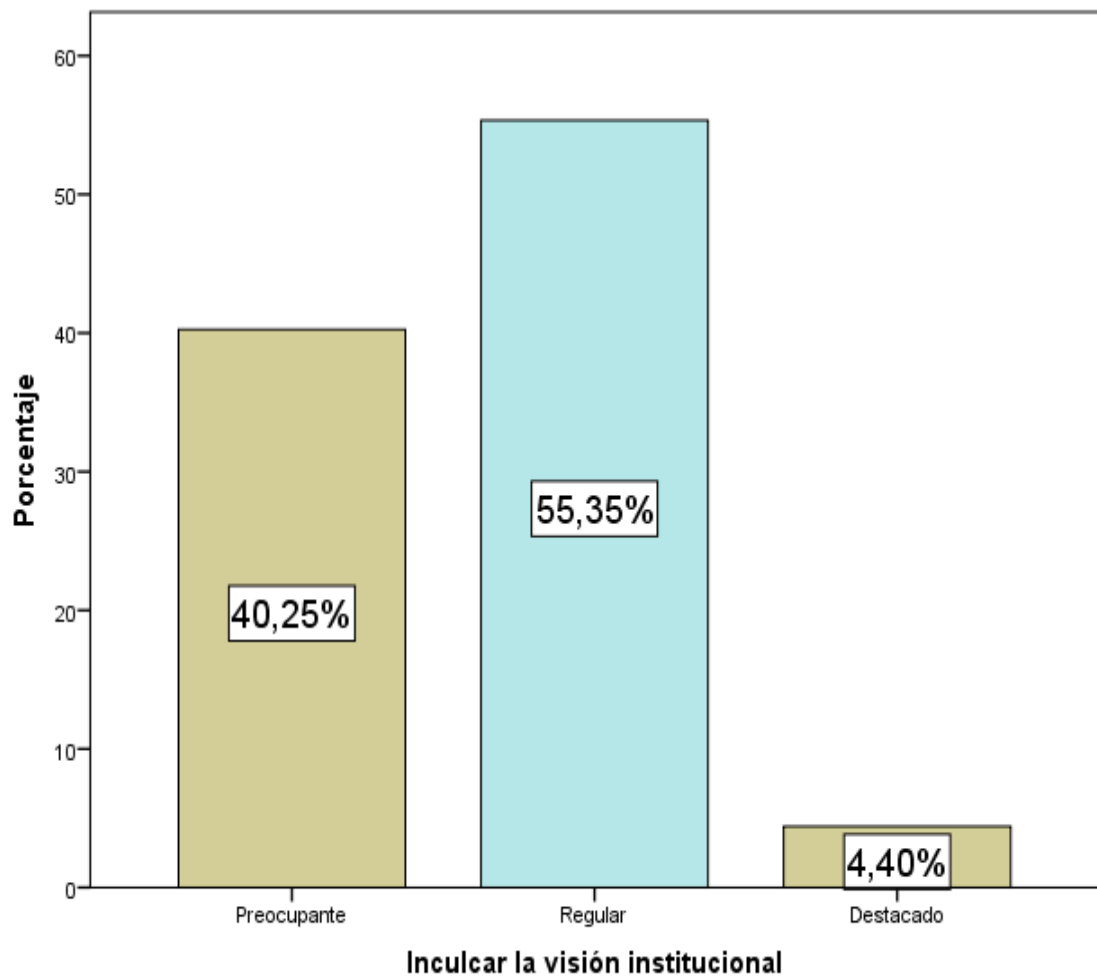
*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial:  
Ítems de Inculca la visión institucional*

		Alta Dirección y		
		Asesoramiento	Apoyo	Línea
		N°	N°	N°
Los funcionarios buscan	Nunca	0	0	0
hacernos conscientes de las	Casi nunca	6	21	36
metas y objetivos	A veces	8	18	49
organizacionales.	Casi siempre	0	3	18
	Siempre	0	0	0
Los funcionarios han logrado	Nunca	0	3	17
contagiar una visión	Casi nunca	6	24	38
institucional en su personal.	A veces	8	15	42
	Casi siempre	0	0	6
	Siempre	0	0	0
Los funcionarios transmiten	Nunca	0	4	11
con claridad los objetivos que	Casi nunca	8	21	31
se proponen alcanzar con su	A veces	6	16	45
gestión en la entidad.	Casi siempre	0	1	16
	Siempre	0	0	0
Los funcionarios son	Nunca	2	2	13
transparentes en su accionar.	Casi nunca	5	14	22
	A veces	5	21	38
	Casi siempre	2	5	30
	Siempre	0	0	0

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial

## **Interpretación**

En la Tabla 26 se efectúa un análisis por pregunta, destacándose el ítem en el que se percibe que los funcionarios son transparentes en su accionar; siendo el aspecto focalizado a mejorar el que los funcionarios deberían propender en su personal, un mayor compromiso y adhesión con la visión institucional de la entidad.



*Figura 10.* Dimensión: Inculca la visión institucional

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial

Tabla 27

*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial: motivación laboral*

	N°	%
Preocupante	53	33,3
Regular	90	56,6
Destacado	16	10,1
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial

### **Interpretación**

Los resultados encontrados en la Tabla 27, destacan los hallazgos de la dimensión denominada *Motivación laboral*, de donde el 56,6 % del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Tacna, considera que el nivel de uso de estrategias para lograr motivar al personal a cargo de parte de los funcionarios es regular, lo cual implica que los trabajadores consideran que desarrollan una labor rutinaria que les permite cumplir con las tareas encargadas.

Tabla 28

*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial:  
Ítems de motivación laboral*

		Alta Dirección y Asesoramiento	Apoyo	Línea
		N°	N°	N°
Los funcionarios nos hacen sentir que somos muy importantes para la entidad.	Nunca	0	0	4
	Casi nunca	5	25	33
	A veces	9	14	45
	Casi siempre	0	3	21
	Siempre	0	0	0
El personal se siente altamente comprometido con su gestión.	Nunca	0	0	1
	Casi nunca	1	17	32
	A veces	11	18	40
	Casi siempre	2	7	30
	Siempre	0	0	0
Los funcionarios se esfuerzan por hacer bien las cosas.	Nunca	0	0	0
	Casi nunca	3	14	26
	A veces	9	25	50
	Casi siempre	2	3	27
	Siempre	0	0	0
Los funcionarios se caracterizan por practicar lo que predicán.	Nunca	1	9	19
	Casi nunca	6	25	32
	A veces	7	8	52
	Casi siempre	0	0	0
	Siempre	0	0	0

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial

En la Tabla 28 se efectúa un análisis por pregunta, destacándose la percepción del personal, respecto al esfuerzo de los funcionarios por realizar bien sus funciones o tareas propias. En este sentido, el aspecto focalizado a

mejorar, es que los funcionarios deberían caracterizarse por practicar lo que predicán.

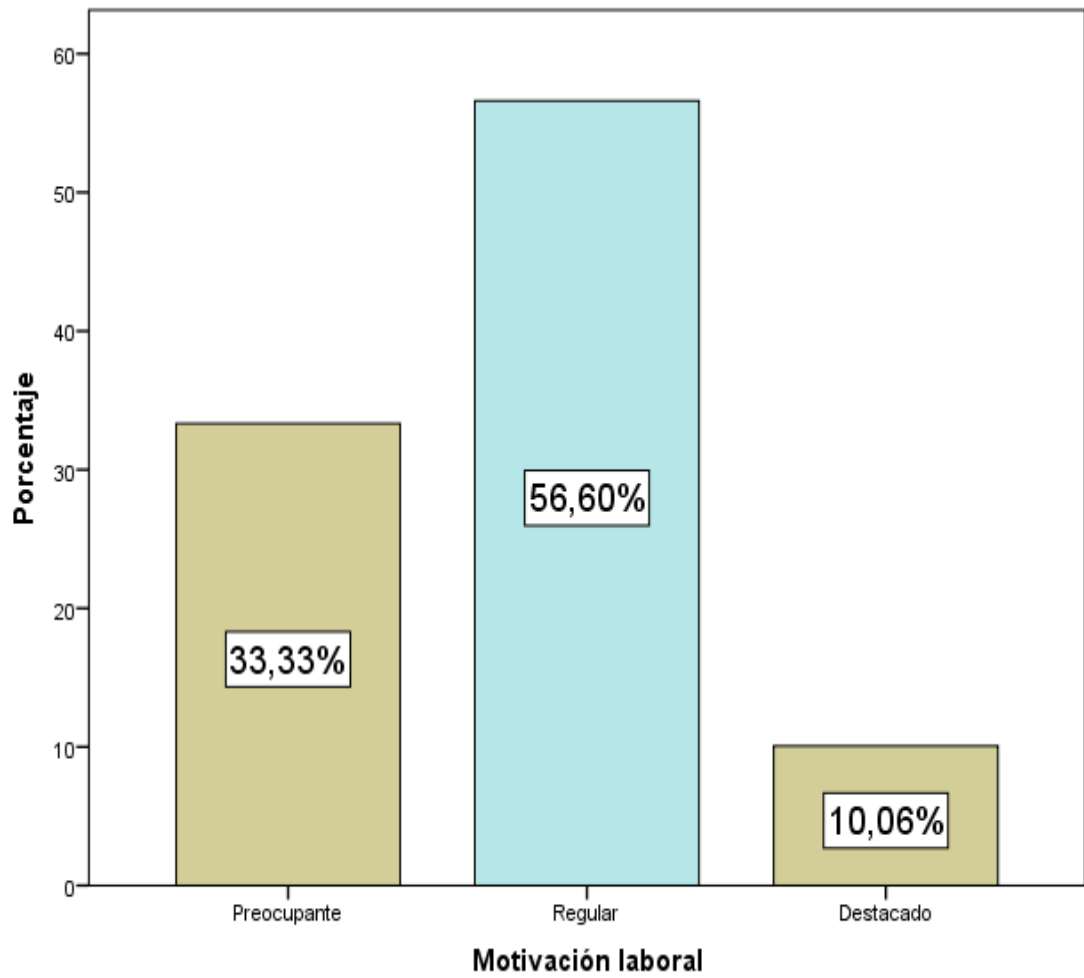


Figura 11. Dimensión: Motivación laboral

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial

Tabla 29

*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según liderazgo gerencial*

	N°	%
Preocupante	64	40,3
Regular	95	59,7
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial

### **Interpretación**

Los resultados encontrados en la Tabla 29, se refieren a la variable *Liderazgo gerencial*, apreciándose que el 59,7 % del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Tacna, manifiesta que el nivel de liderazgo gerencial que caracteriza a los funcionarios es regular, lo cual implica que consideran que éstos, no poseen las competencias gerenciales óptimas, para el desempeño del cargo gerencial que se les ha designado, lo que limitaría la concreción de un liderazgo gerencial conducente a lograr adecuadamente los objetivos estratégicos propuestos en el plan de desarrollo local.

Tabla 30

*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, por órgano según liderazgo gerencial*

		Alta Dirección y Asesoramiento	Apoyo	Línea	
Liderazgo gerencial	Preocupante	3	20	41	64
		21,4%	47,6%	39,8%	40,3%
	Regular	11	22	62	95
		78,6%	52,4%	60,2%	59,7%
Total		14	42	103	159
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial

### **Interpretación**

En la Tabla 30 se efectúa una comparación de las respuestas considerando el órgano donde labora el servidor público, de donde se tiene que todos perciben que el liderazgo gerencial es mayormente de nivel regular, destacando las respuestas del personal del Órgano de Alta Dirección y Asesoramiento.

Tabla 31

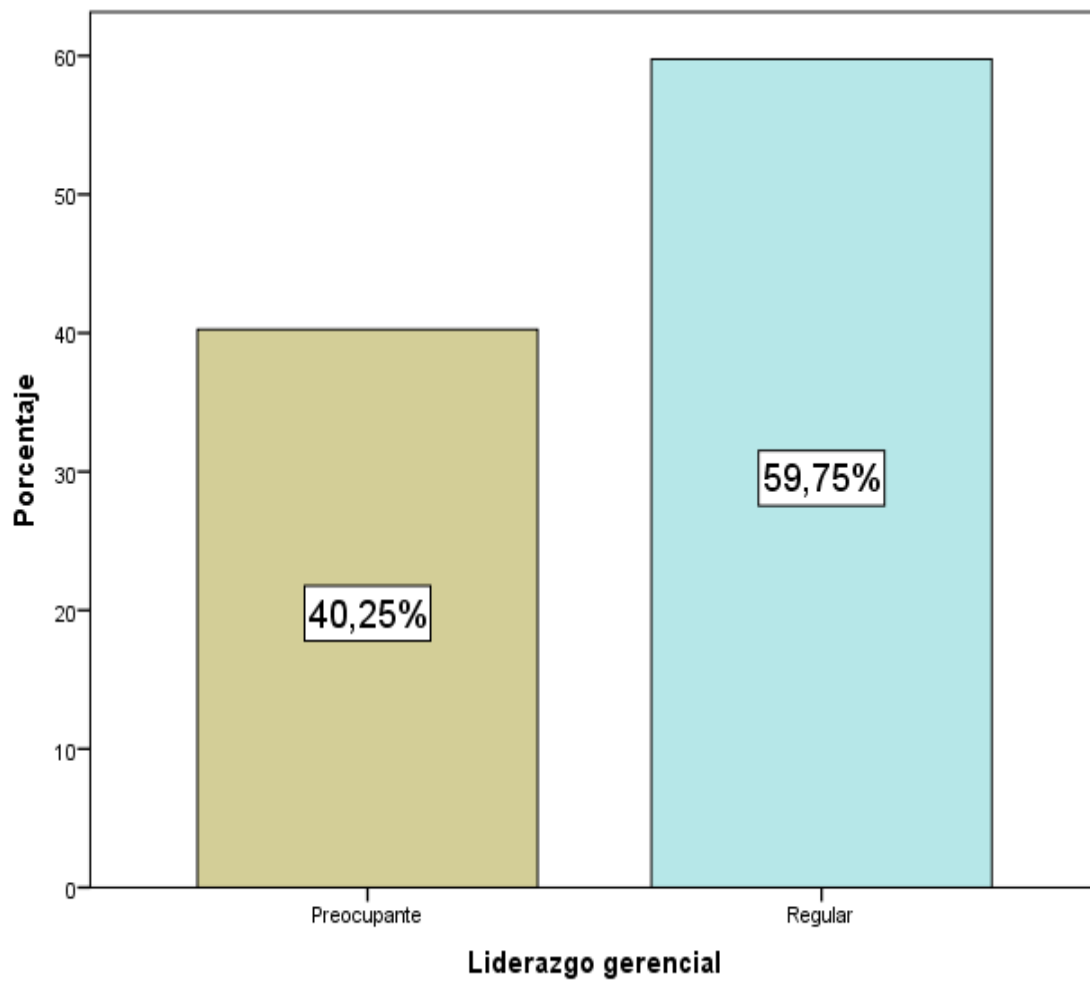
*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, por órgano según categorías del liderazgo gerencial*

		Alta Dirección y Asesoramiento	Apoyo	Línea
		N°	N°	N°
Relación con los subordinados	Preocupante	10	31	63
	Regular	4	11	40
	Destacado	0	0	0
Comunicación interna	Preocupante	5	24	46
	Regular	9	18	57
	Destacado	0	0	0
Propuesta de alternativas de solución	Preocupante	0	9	17
	Regular	10	31	63
	Destacado	4	2	23
Inculcar la visión institucional	Preocupante	6	20	38
	Regular	8	21	59
	Destacado	0	1	6
Motivación laboral	Preocupante	3	18	32
	Regular	11	21	58
	Destacado	0	3	13

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial

## **Interpretación**

En la Tabla 31 se compara los hallazgos de la variable liderazgo gerencial según dimensiones, apreciándose que el ítem más destacado fue la *Propuesta de alternativas de solución*. Asimismo, se requiere focalizar la mejora de las categorías de *Relación con los subordinados* y la *Comunicación interna*.



*Figura 12.* Liderazgo gerencial

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial

### 5.1.2 Variable Compromiso laboral

Tabla 32

*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según compromiso afectivo*

	N°	%
Preocupante	6	3,8
Regular	108	67,9
Destacado	45	28,3
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario Compromiso laboral

#### **Interpretación**

En la Tabla 32 se presentan los hallazgos de la dimensión denominada *Compromiso afectivo*, encontrándose que el 67,9% del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Tacna, opina que su nivel de compromiso afectivo es regular, lo cual significaría que los trabajadores perciben que los conflictos o situaciones problemáticas que se suscitan, podrían deberse a los conflictos originados por conductas que son sancionadas por incorrectas y que menoscaba la identificación del personal con su institución.

Tabla 33

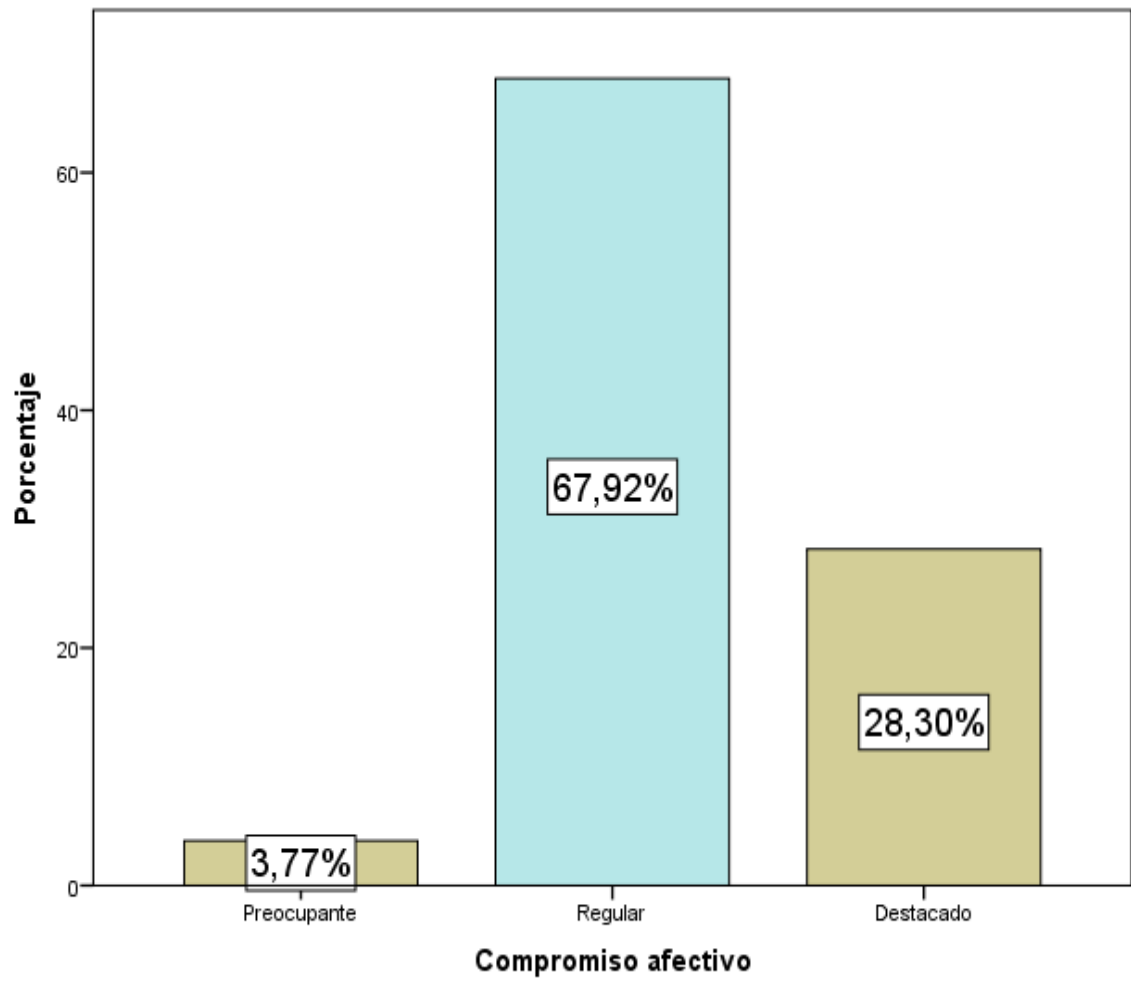
*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, por órgano según ítems del compromiso afectivo*

		Alta Dirección y		
		Asesoramiento	Apoyo	Línea
		N°	N°	N°
Busco efectuar esfuerzos adicionales a mis funciones.	Nunca	0	0	0
	Casi nunca	5	5	21
	A veces	5	27	44
	Casi siempre	4	10	38
	Siempre	0	0	0
Siento que en la MPT crezco en mi formación técnica y/o profesional.	Nunca	0	0	0
	Casi nunca	2	15	39
	A veces	9	17	41
	Casi siempre	3	10	23
Existe en la MPT un adecuado clima laboral que permite trabajar con mayor eficiencia.	Nunca	0	2	0
	Casi nunca	6	14	8
	A veces	6	18	54
	Casi siempre	2	8	41
Me siento muy contento de trabajar en la MPT.	Nunca	0	0	0
	Casi nunca	0	2	13
	A veces	10	26	51
	Casi siempre	2	14	39
Me siento orgulloso de ser parte del equipo municipal.	Nunca	0	0	0
	Casi nunca	0	6	4
	A veces	10	18	41
	Casi siempre	0	12	36
	Siempre	4	6	22

Fuente: Cuestionario Compromiso laboral

## **Interpretación**

En la Tabla 33, se efectúa un análisis por pregunta, sobresaliendo la opinión del personal que manifiesta que se siente orgulloso de ser parte de una entidad emblemática en Tacna. El aspecto focalizado que requiere de mejora, es el desarrollo de competencias del personal, para fortalecer su formación técnica y/o profesional.



**Figura 13.** Dimensión: Compromiso afectivo

Fuente: Cuestionario Compromiso laboral

Tabla 34

*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según compromiso de continuidad*

	N°	%
Preocupante	33	20,8
Regular	115	72,3
Destacado	11	6,9
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario Compromiso laboral

### **Interpretación**

En la Tabla 34 se presentan los resultados de la dimensión *Compromiso de continuidad*, encontrándose que la percepción mayoritaria de 72,3 % del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Tacna, percibe que su nivel de compromiso de continuidad es regular, lo cual implica que los trabajadores mayormente reconocen que siguen laborando la entidad edil, principalmente por el ingreso económico que perciben y tener un puesto de trabajo.

Tabla 35

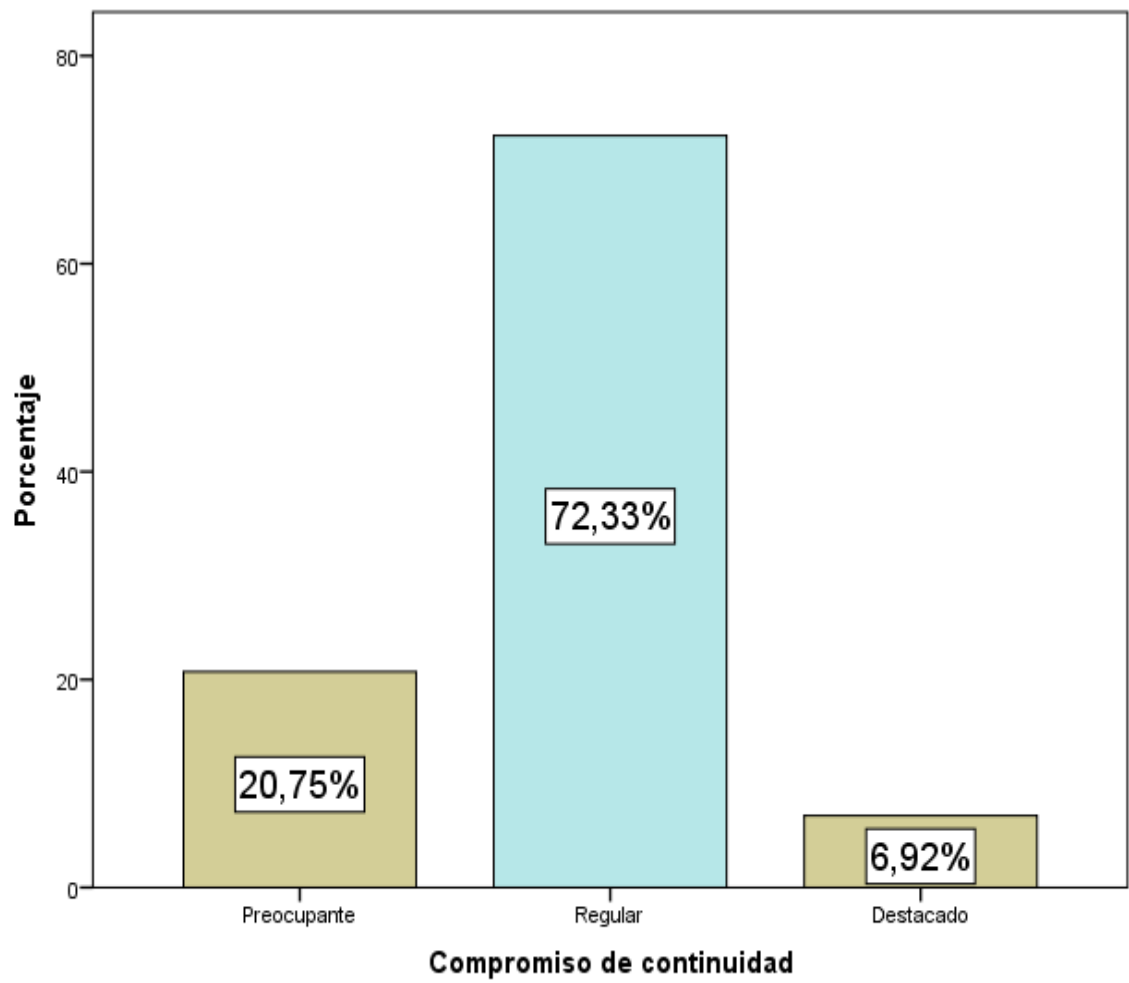
*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según ítems del compromiso de continuidad*

	Alta			
	Dirección y Asesoramiento	Apoyo	Línea	
	N°	N°	N°	
Me resulta complicado conseguir otra opción laboral, por ello debo esforzarme mucho de hacer bien mi labor para seguir en la MPT.	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	3 1 10 0 0	19 10 11 2 0	33 10 44 16 0
Sería muy difícil dejar de laborar en la MPT.	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	0 5 9 0 0	0 13 23 6 0	0 33 59 11 0
Debo continuar en la MPT pues tengo obligaciones financieras que cumplir.	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	0 4 2 8 0	0 12 18 12 0	0 23 42 38 0
Considero que he invertido mucho esfuerzo y tiempo para dejar la MPT.	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	0 0 9 5 0	0 16 15 11 0	0 25 56 22 0
Considero que he dado mucho a la MPT que debo continuar laborando en la entidad.	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	0 0 8 6 0	0 8 22 12 0	0 15 46 30 12

Fuente: Cuestionario Compromiso laboral

## **Interpretación**

En la Tabla 35 se efectúa un análisis por pregunta, remarcándose que destacó la percepción del personal, de haber dado mucho de su parte a la institución, por ello debe continuar laborando. El aspecto focalizado a mejorar, es promover que el trabajo en la institución edil, representa una buena opción laboral, a la par, de destinar mayor esfuerzo para realizar bien su labor para continuar en la institución.



*Figura 14.* Dimensión: Compromiso de continuidad

Fuente: Cuestionario Compromiso laboral

Tabla 36

*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según compromiso normativo*

	N°	%
Preocupante	5	3,1
Regular	113	71,1
Destacado	41	25,8
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario Compromiso laboral

### **Interpretación**

Los resultados que se presentan en la Tabla 36, exponen los hallazgos de la dimensión *Compromiso normativo*, apreciándose que un alto porcentaje con un 71,1 % del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Tacna, expresan que su nivel de compromiso normativo es regular, lo que se interpretaría en el sentido, de que los trabajadores en su mayoría, consideran que no le deben a la entidad haber logrado una mejora de sus capacidades técnicas afines a sus responsabilidades.

Tabla 37

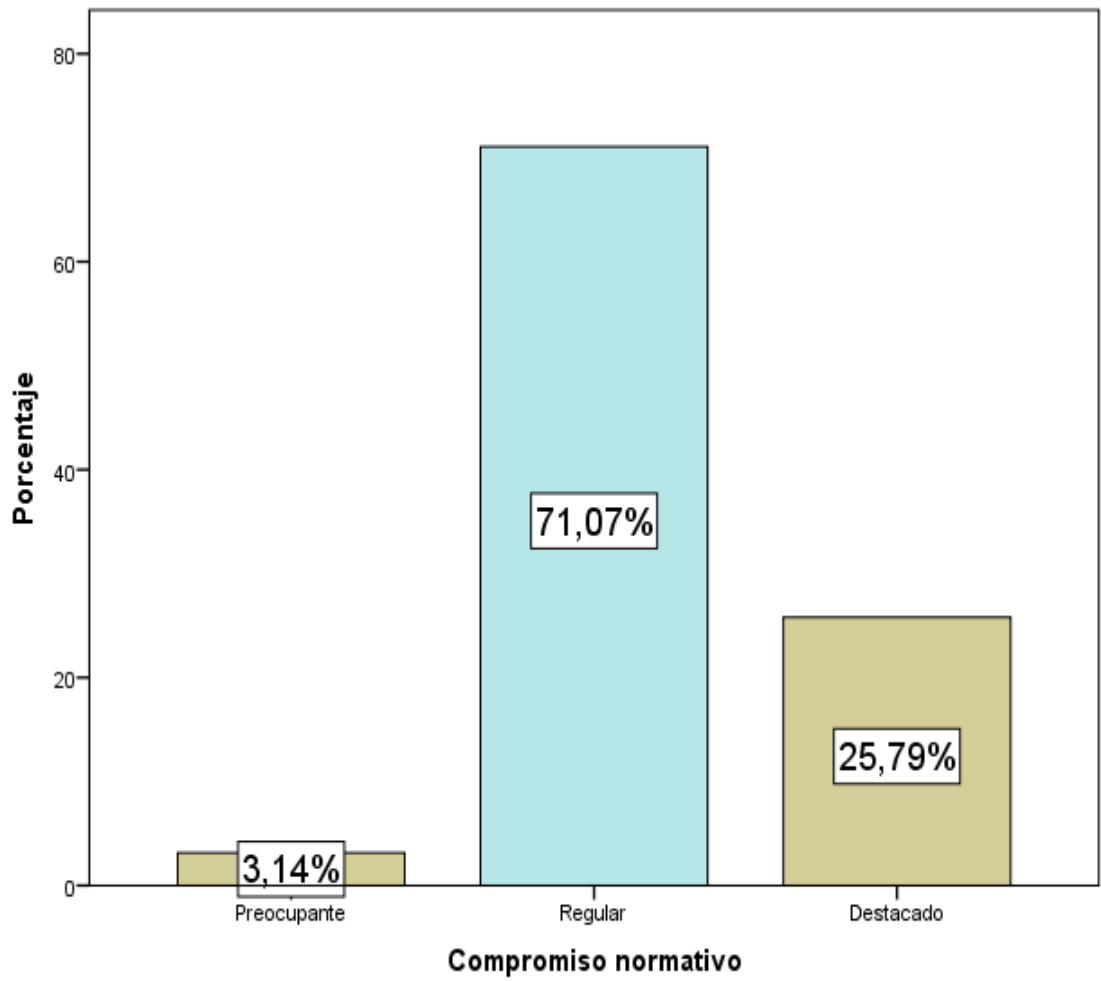
*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según ítems de compromiso normativo*

			Alta		
			Dirección y Asesoramiento	Apoyo	Línea
			N°	N°	N°
Considero que mi comportamiento hacia la MPT se caracteriza por ser de lealtad.	Nunca		0	0	0
	Casi nunca		0	4	0
	A veces		4	22	40
	Casi siempre		7	16	50
	Siempre		3	0	13
Mi comportamiento es recíproco hacia lo bien que me ha tratado la MPT.	Nunca		0	0	0
	Casi nunca		0	7	4
	A veces		5	19	36
	Casi siempre		7	14	51
	Siempre		2	2	12
Considero que en la MPT logran valorar mis aportes y participaciones.	Nunca		0	5	0
	Casi nunca		3	13	26
	A veces		7	17	51
	Casi siempre		4	7	26
	Siempre		0	0	0
Comparto los valores y principios que caracterizan a la MPT.	Nunca		0	0	0
	Casi nunca		4	9	25
	A veces		8	26	48
	Casi siempre		2	7	30
	Siempre		0	0	0
Siento que le debo mucho de mi experiencia técnica y/o profesional a la MPT.	Nunca		0	0	0
	Casi nunca		3	0	1
	A veces		6	28	41
	Casi siempre		5	14	53
	Siempre		0	0	8

Fuente: Cuestionario Compromiso laboral

## **Interpretación**

En la Tabla 37, se efectúa un análisis por pregunta, sobresaliendo el ítem que refleja la percepción del personal que considera que su comportamiento hacia la municipalidad se caracteriza por ser de lealtad. El aspecto focalizado para fines de mejora, está referido a valorar en mayor medida los aportes y participaciones del personal.



*Figura 15.* Dimensión: Compromiso normativo

Fuente: Cuestionario Compromiso laboral

Tabla 38

*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, según compromiso laboral*

	N°	%
Preocupante	11	6,9
Regular	111	69,8
Destacado	37	23,3
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario Compromiso laboral

### **Interpretación**

Los resultados encontrados en la Tabla 38 se refieren a la variable denominada “Compromiso laboral”, de donde el 69,8 % del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Tacna considera que su nivel de compromiso laboral es regular, lo cual implica que el personal reconoce que no se encuentra plenamente identificado con la institución, y que se presentara una mejor opción laboral, pues dejaría la entidad.

Tabla 39

*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, por órgano según compromiso laboral*

	Alta Dirección y Asesoramiento	Apoyo	Línea	Total
Preocupante	0	5	6	11
	0,0%	11,9%	5,8%	6,9%
Regular	10	30	71	111
Compromiso laboral	71,4%	71,4%	68,9%	69,8%
Destacado	4	7	26	37
	28,6%	16,7%	25,2%	23,3%
Total	14	42	103	159
	100,0	100,0	100,0	100,0
	%	%	%	%

Fuente: Cuestionario Liderazgo gerencial

### **Interpretación**

En la Tabla 39 se presentan los hallazgos del compromiso laboral, según el órgano en el que labora el servidor público. En tal sentido, se aprecia que el personal, en su mayoría percibe que el nivel de compromiso laboral es preferentemente regular, destacando las respuestas del personal del Órgano de Alta Dirección y Asesoramiento.

Tabla 40

*Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, por órgano según dimensiones del compromiso laboral*

		Alta		
		Dirección y		
		Asesoramiento	Apoyo	Línea
		N°	N°	N°
Compromiso afectivo	Preocupante	0	2	4
	Regular	10	31	67
	Destacado	4	9	32
Compromiso de continuidad	Preocupante	0	12	21
	Regular	14	28	73
	Destacado	0	2	9
Compromiso normativo	Preocupante	0	5	0
	Regular	10	30	73
	Destacado	4	7	30

Fuente: Cuestionario Compromiso laboral

### **Interpretación**

En la Tabla 40 se procede a comparar por dimensiones, de donde se tiene que el más destacado fue el *Compromiso normativo*. Se considera que el aspecto a ser focalizado para fines de mejora es la dimensión *Compromiso de continuidad*.

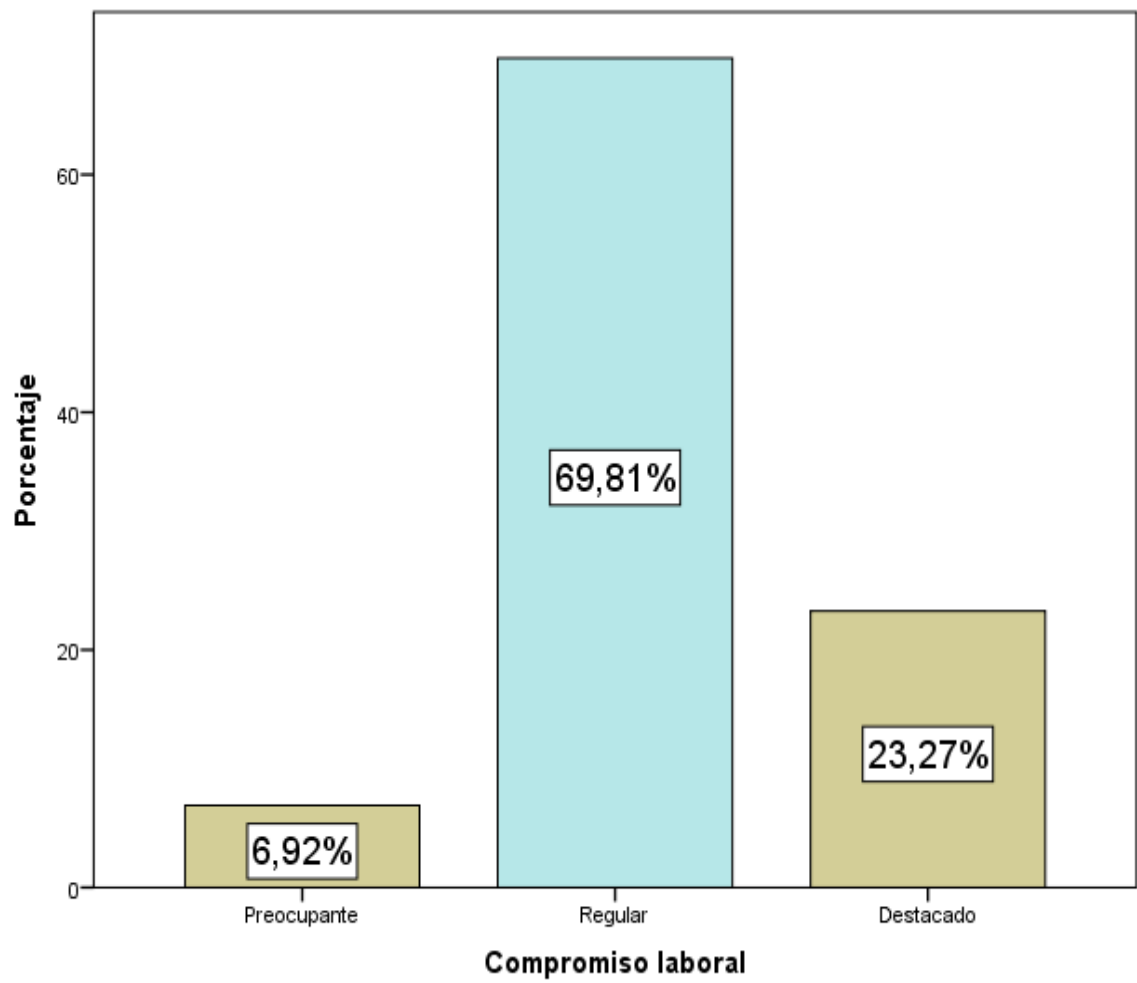


Figura 16. Variable: Compromiso laboral

Fuente: Cuestionario Compromiso laboral

## 5.2 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

### 5.2.1 Contraste de las hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

H<sub>0</sub>: No existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso afectivo del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna en 2018.

H<sub>1</sub>: Existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso afectivo del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna en 2018.

Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, cuyo reporte es:

Tabla 41

#### *Contraste de la hipótesis específica 1*

		Liderazgo gerencial	Compromiso afectivo
Rho de Spearman	Liderazgo gerencial	1,000	0,649**
	Coeficiente de correlación	.	0,000
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	159	159
	Compromiso afectivo	0,649**	1,000
	Coeficiente de correlación	0,000	.
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	159	159

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

Fuente: base de datos

Se halló un valor de Rho de 0,649 (valor de p = 0,000), y dado que el valor de p resulta ser inferior al 5 % de significancia, se concluye que existe una

correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso afectivo del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna. (Tabla 41)

Hipótesis específica 2:

H<sub>0</sub>: No existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso de continuidad del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna en 2018.

H<sub>1</sub>: Existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso de continuidad del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna en 2018.

Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, cuyo reporte es:

Tabla 42

*Contraste de la hipótesis específica 2*

		Liderazgo gerencial	Compromiso de continuidad
Rho de Spearman	Liderazgo gerencial	1,000	0,685**
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	159	159
	Compromiso de continuidad	0,685**	1,000
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	159	159

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
Fuente: base de datos

Se obtuvo un valor de Rho de 0,685 (valor de p = 0,000), puesto que el valor de p resulta ser inferior al 5% de significancia, ello permite concluir que existe una correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso de continuidad del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna. (Tabla 42)

Hipótesis específica 3:

H<sub>0</sub>: No existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso normativo del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna en 2018.

H<sub>1</sub>: Existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso normativo del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna en 2018.

Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, cuyo reporte es:

Tabla 43

*Contraste de la hipótesis específica 3*

				Liderazgo gerencial	Compromiso normativo
Rho de Spearman	de Liderazgo gerencial	Coeficiente de correlación	de	1,000	0,608**
		Sig. (bilateral)		.	0,000
		N		159	159
	Compromiso normativo	Coeficiente de correlación	de	0,608**	1,000
		Sig. (bilateral)		0,000	.
		N		159	159

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
Fuente: base de datos

Se obtuvo un valor de Rho de 0,608 (valor de  $p = 0,000$ ), y siendo que el valor de  $p$  resulta ser inferior al 5% de significancia, se concluye que existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso normativo del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna. (Tabla 43)

## 5.2.2 Contraste de la hipótesis general

H<sub>0</sub>: No existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.

H<sub>1</sub>: Existe correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018.

Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, cuyo reporte es:

Tabla 44

### *Contraste de la hipótesis general*

		Liderazgo gerencial	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Liderazgo gerencial	1,000	0,727**
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	159	159
Compromiso laboral	Compromiso laboral	0,727**	1,000
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	159	159

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

Fuente: base de datos

Se halló un valor de Rho de 0,727 (valor de  $p = 0,000$ ), y dado que el  $p$  es inferior al 5 % de significancia, se concluye que existe una correlación directa y significativa entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna. (Tabla 44)

## CAPÍTULO VI

### DISCUSIÓN

En base al análisis de los resultados encontrados, evidencia que existe una correlación directa y significativa (valor de  $Rho = 0,727$  y valor de  $p = 0,000$ ) entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna; lo cual implica que si se lograra mejorar los rasgos del líder gerencial como la relación con el personal a cargo, la comunicación e interacción con todos los colaboradores, la propuesta frecuente de alternativas para hacer frente a los problemas institucionales, la capacidad de inculcar la visión institucional y de lograr una mayor motivación del personal a su cargo; podría generarse un mayor nivel de compromiso del personal.

En este sentido, Meyer y Allen (Citados por Arias, 2001) precisan que la existencia de personal comprometido con la entidad, se evidencia cuando se presenta un compromiso afectivo (deseo), de continuación (necesidad) y normativo (deber) significativos, siendo congruente con los hallazgos empíricos del presente estudio, ya que se halló una correlación directa y moderada entre el liderazgo gerencial y el compromiso afectivo ( $Rho = 0,649$  y valor de  $p = 0,000$ ), igualmente entre el liderazgo gerencial y el compromiso de continuidad ( $Rho = 0,685$  y valor de  $p = 0,000$ ) y de igual forma, entre el liderazgo gerencial y el compromiso normativo ( $Rho = 0,608$  y valor de  $p = 0,000$ ).

Cabe subrayar, que los resultados son afines a los encontrados por Posadas (2016) en su estudio sobre liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Castilla en Piura, quien concluye que el liderazgo gerencial influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores; y por Paredes (2015) quien también

encontró que el liderazgo gerencial influye en la satisfacción laboral de los servidores públicos de una municipalidad.

Resulta relevante, destacar que en el presente estudio, se halló que el 59,7% del personal administrativo de la entidad considera que el nivel de liderazgo gerencial que caracteriza a los funcionarios es regular, siendo la dimensión *Propuesta de alternativas de solución* la que resalta, y las focalizadas a mejorar las categorías denominadas *Relación con los subordinados* y *Comunicación interna*; siendo estos resultados afines a los de Freire (2012) reportados en una investigación sobre liderazgo gerencial y su incidencia en la gestión administrativa en las coordinaciones y direcciones administrativas del Ministerio de Defensa Nacional, en la que encuentra que el liderazgo gerencial, genera una mejora de la puntualidad en la asistencia a la jornada laboral, influye también en el rendimiento del personal, en la participación en la toma de decisiones, entre otras, sin embargo, el aspecto débil del liderazgo gerencial es la ausencia de conocimientos sobre tópicos gerenciales modernos, uso inadecuado de los recursos y bienes institucionales, escasa iniciativa y dirección inadecuada para generar y afrontar los cambios, además de un uso limitado de la innovación de acuerdo a las oportunidades que se presentan.

Finalmente, cabe acotar que el 69,8% del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Tacna, considera que su nivel de compromiso laboral es regular, siendo la dimensión más destacada el *Compromiso normativo*, y la categoría focal es el *Compromiso de continuidad*, sobre la que se deben centrar las acciones de mejora. Estos hallazgos, son afines a los encontrados por Rodas (2015) en un estudio sobre algunos factores que inciden en la falta de compromiso laboral por parte de los funcionarios públicos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay, quien concluye que los funcionarios demuestran un alto nivel de compromiso afectivo y de seguir laborando en la entidad, presencia de compromiso normativo, lo cual se ve reflejado en la lealtad del personal hacia la entidad, y bajo nivel de compromiso

de continuidad, ya que su percepción es que no se valora su trabajo, poca comunicación y falta de motivación de parte de los directivos.

## CONCLUSIONES

1. Se concluye que existe correlación directa y significativa (valor de  $Rho = 0,727$  y valor de  $p = 0,000$ ) entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna; lo cual implica que una mejora en los rasgos de líder gerencial de los funcionarios permitiría mejorar el nivel de compromiso laboral del personal a cargo.
2. Se concluye que existe correlación directa y significativa (valor de  $Rho = 0,649$  y valor de  $p = 0,000$ ) entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso afectivo del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna; lo cual implica que una mejora en los rasgos de líder gerencial de los funcionarios permitiría mejorar el nivel de compromiso afectivo del personal a cargo.
3. Se concluye que existe correlación directa y significativa (valor de  $Rho = 0,685$  y valor de  $p = 0,000$ ) entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso de continuidad del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna; lo cual implica que una mejora en los rasgos de líder gerencial de los funcionarios permitiría mejorar el nivel de compromiso continuo del personal a cargo.
4. Se concluye que existe correlación directa y significativa (valor de  $Rho = 0,608$  y valor de  $p = 0,000$ ) entre el liderazgo gerencial del funcionario público y el compromiso normativo del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna; lo cual implica que una mejora en los rasgos de líder gerencial de los funcionarios permitiría mejorar el nivel de compromiso normativo del personal a cargo.

## RECOMENDACIONES

En base a los hallazgos, se sugiere a los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Tacna:

1. Mejorar su nivel de liderazgo gerencial y focalizarse en implementar estrategias para que las relaciones con los subordinados sean más fluidas, propender a optimizar una comunicación eficaz para proporcionar una retroalimentación sobre la labor desempeñada.
2. Promover un mayor nivel de compromiso afectivo del personal a su cargo, consecuentemente, se debe priorizar el desarrollo de competencias en lo referente a su formación técnica y/o profesional, basado en la implementación de un plan de capacitación sobre gestión pública, con énfasis en los sistemas administrativos del Estado y relacionados con las funciones específicas que le compete al trabajador.
3. Propender a elevar el nivel de compromiso de continuidad del personal a su cargo, para lo cual, se debe socializar las características laborales que determinan que la entidad edil, es una buena opción laboral, lo que, a su vez demanda un trabajo consecuente y comprometido por parte del personal.

4. Mejorar el nivel de compromiso normativo del personal a su cargo, en tal sentido, se debe priorizar el valorar más los aportes y participaciones de cada uno de los trabajadores, a fin de que cada uno de ellos, perciba que son tomados en cuenta en las decisiones adoptadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. [En línea] Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Aubert, G. (2014). *Reflexiones sobre liderazgo* [En línea] Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Gilbert\\_Aubert/publication/281824665\\_Reflexiones\\_sobre\\_Liderazgo/links/55f9a8c908aec948c4951f3d/Reflexiones-sobre-Liderazgo.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gilbert_Aubert/publication/281824665_Reflexiones_sobre_Liderazgo/links/55f9a8c908aec948c4951f3d/Reflexiones-sobre-Liderazgo.pdf)
- Badía X., Lizán L. Estudios de Calidad de Vida. Martín Zurro, Cano Pérez J (Eds). (2003) Atención Primaria. Conceptos, organización y práctica clínica.
- Camps, V.; Pérez, J. y Martínez, M. (2010). *Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico*. Universidad Carlos Albizu (Puerto Rico) [En línea] Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2332/233218111005>
- Chávez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México DF: Editorial Sicco S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Editorial Internacional Thomson, S.A. Colombia.
- Clemenza, C. y Ferrer, J. (2004). *Ética de la gestión pública: IX Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Madrid.
- Darling-Hammond, L., Meyerson, D., LaPointe, M., & Orr, M. (2009). *Preparing principals for a changing world: Lessons from effective school leadership programs*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Davis, K. y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Díaz, W. (2015). *El liderazgo gerencial y trabajo en equipo de los trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Personal de la Policía Nacional del Perú-2015*; tesis para optar al grado de Doctor en Educación de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle [En línea] Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/andle/UNE/252/TD%201485%20D1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Freire, S. (2012). *Liderazgo gerencial y su incidencia en la gestión administrativa en las coordinaciones y direcciones administrativas del Ministerio de Defensa Nacional*; para optar al grado de Maestro en Gerencia Pública de la Universidad de Ambato (Ecuador).
- 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.)
- González, F. (2012). *Satisfacción laboral y compromiso organizativo: Estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba*; tesis para optar al grado de Doctor en Ciencias Jurídicas y Empresariales de la Universidad de Córdoba (España) [En línea] Recuperado de <https://helvia.uco.es/handle/10396/6589>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., y Grablovsky, B. (1979). *Multivariate data analysis*. Tulsa, OK: Pipe Books.
- Heck, R. & Hallinger, P. (2005). The Study of Educational Leadership and Management: Where Does the Field Stand Today? *Educational Management Administration & Leadership*, 33.

- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2009). *Administración*. Editorial McGraw-Hill.
- Leithwood, K. y Duke, D. (1999). A century questto understand school eadership. En J. Murphy y K. Seahore Louis (Eds.). *Handbook of research on educational administration*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mendoza, R. (2017). *Las habilidades directivas y el compromiso laboral en la Dirección Regional de Educación de Tacna, año 2016*; tesis para optar al grado de Doctor en Educación de la Universidad Privada de Tacna.
- Morrow, P. (2003). *Redundancia de concepto en investigación de organización: el caso de compromiso de trabajo*. *Academy of Management Review*, 8 (3), pp.486-500.
- Paredes, L. (2015). *El liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Otuzco – 2015*, tesis para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración de la Universidad nacional de Trujillo. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4637>
- Pérez, R. (2014). *Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/PEREZ\\_TAPIA\\_RAQUEL\\_MOTIVACION\\_PERSONAL.pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/PEREZ_TAPIA_RAQUEL_MOTIVACION_PERSONAL.pdf)
- Posadas, D. (2016). *El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Castilla - Piura*

2015, tesis para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de Trujillo [En línea] Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/8024>

Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: ANEP –IIPE – UNESCO. Disponible en: <http://www.iipe-buenosaires.org.ar/node/317>.

Robbins, S. (2004). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall. México.

Rodas, F. (2015). *Identificar, y analizar los factores que inciden en la falta de compromiso laboral por parte de los funcionarios públicos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay*. Tesis de posgrado de la Universidad se Azuay (Ecuador) [En línea] Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4388/1/10944.pdf>

Tejada, J. y Arias, F. (2005). *Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización*. Enseñanza e investigación en Psicología, 10(2), 295-309.

Watson R, Thompson D. 2006). Use of factor analysis. *J Adv Nurs literature review*. J Adv Nurs 2006; 55: 330-341.

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Instrumentos de recolección

### CUESTIONARIO LIDERAZGO GERENCIAL

Estimado trabajador de la Municipalidad Provincial de Tacna, el presente cuestionario guarda relación con su percepción respecto a las características del liderazgo gerencial que tienen los funcionarios de la entidad, se le pide que conteste de forma sincera pues se trata de un trabajo académico, considerado la siguiente escala:

- A) Nunca / completamente en desacuerdo
- B) Casi nunca / en desacuerdo
- C) A veces / de forma regular
- D) Casi siempre / de acuerdo
- E) Siempre / completamente de acuerdo

Órgano: a) Alta Dirección y Asesoramiento    b) Apoyo    c) Línea

Sexo: a) Masculino    b) Femenino    Condición laboral: a) Nombrado

b) Contratado

ÍTEMS	A	B	C	D	E
<b>RELACIÓN CON LOS SUBORDINADOS</b>					
Respeto a los demás					
Los funcionarios mayormente respetan los sentimientos del personal, ante los problemas que se presentan.					
Los funcionarios dan un trato especial a cada uno de nosotros.					
Predisposición					
Los funcionarios se caracterizan por estar dispuestos a conversar.					
Los funcionarios se caracterizan por estar dispuestos a mejorar las relaciones con todos sus trabajadores.					
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>					
Interacción					
Los funcionarios perciben rápidamente el pensamiento de su personal.					
Los funcionarios se caracterizan por					

una frecuente interacción con el personal.					
Comprensión					
Los funcionarios comprenden rápidamente el ¿Por qué?, cada uno de nosotros mostramos cierta conducta.					
Los funcionarios se caracterizan por ser empáticos y ponerse en el lugar del personal a cargo.					
<b>PROPUESTA DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>					
Intuición					
Ante algún problema laboral o personal, los funcionarios escuchan y tratan de entender a su personal.					
Los funcionarios intuyen rápidamente los problemas que se presentan en la entidad o entre los trabajadores.					
Mesura					
Los funcionarios se caracterizan por reprender de buena manera y en privado.					
Los funcionarios se caracterizan por encontrar una salida mesurada a los problemas que se presentan.					
<b>INCULCAR LA VISIÓN INSTITUCIONAL</b>					
Concientización					
Los funcionarios buscan hacernos consientes de las metas y objetivos organizacionales.					
Los funcionarios han logrado contagiar una visión institucional en su personal.					
Transparencia					

Los funcionarios transmiten con claridad los objetivos que se proponen alcanzar con su gestión en la entidad.					
Los funcionarios son transparentes en su accionar.					
<b>MOTIVACIÓN LABORAL</b>					
Resalta las cualidades					
Los funcionarios nos hacen sentir que somos muy importantes para la entidad.					
El personal se siente altamente comprometido con su gestión.					
Predica con el ejemplo					
Los funcionarios se esfuerzan por hacer bien las cosas.					
Los funcionarios se caracterizan por practicar lo que predicán.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



para dejar la MPT.					
Considero que he dado mucho a la MPT que debo continuar laborando en la entidad.					
<b>COMPROMISO NORMATIVO</b>					
Lealtad					
Considero que mi comportamiento hacia la MPT se caracteriza por ser de lealtad.					
Mi comportamiento es recíproco hacia lo bien que me ha tratado la MPT.					
Considero que en la MPT logran valorar mis aportes y participaciones.					
Valores					
Comparto los valores y principios que caracterizan a la MPT.					
Siento que le debo mucho de mi experiencia técnica y/o profesional a la MPT.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo 2. Matriz de validación de instrumentos

### INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO "LIDERAZGO GERENCIAL"

#### I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante:
- 1.2. Cargo e institución donde labora:
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "LIDERAZGO GERENCIAL".
- 1.4. Autor del Instrumento: Villarreal Fernández Juan Sixto

#### II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

#### III. OPINION DE APLICABILIDAD:

BUEN DISEÑO, ÍTEMES DE ACUERDO CON EL  
PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN  
MUY CLAROS Y PRECISOS.

#### IV. PROMEDIO DE VALORACION: XX%

100%  
 $\bar{x} = 100$

Lugar y fecha: Arica, 04 octubre 2018.-

  
Firma del Experto Informante  
DR. OMAR EZEQUIEL SAGREDO NÚÑEZ

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO "COMPROMISO LABORAL"**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante:
- 1.2. Cargo e institución donde labora:
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "COMPROMISO LABORAL".
- 1.4. Autor del Instrumento: Villarroel Fernández Juan Sixto

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD:

BUEN DISEÑO, ÍTEMES DE ACUERDO CON EL  
PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN.  
MUY CLAROS Y PRECISOS,

IV. PROMEDIO DE VALORACION:

100%  
 $\bar{x} = 100$

Lugar y fecha: Arica, 04 octubre 2018.

  
 Firma del Experto Informante  
 Dr. OMAR EUGENIO SAGREDO NÚÑEZ

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO "LIDERAZGO GERENCIAL"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante:
- 1.2. Cargo e institución donde labora:
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "LIDERAZGO GERENCIAL".
- 1.4. Autor del Instrumento: Villarroel Fernández Juan Sixto

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

**III. OPINION DE APLICABILIDAD:**

CONSIDERO QUE EL INSTRUMENTO ES APLICABLE A LA POBLACION.

IV. PROMEDIO DE VALORACION: XX%  $\bar{x}=91$   
91,1%

Lugar y fecha: Arica,  
04-10-2018

**HUGO A. OCHOA MEDINA**  
Ingeniero Industrial  
Máster G.  
BOTIAI

Firma del Experto Informante

Dr. HUGO OCHOA MEDINA

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO "COMPROMISO LABORAL"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante:
- 1.2. Cargo e institución donde labora:
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "COMPROMISO LABORAL".
- 1.4. Autor del Instrumento: Villarreal Fernández Juan Sixto

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

**III. OPINION DE APLICABILIDAD:**

Considero que el instrumento es aplicable a la población

**IV. PROMEDIO DE VALORACION:**

95,6%

Lugar y fecha: Arica,  
04-10-2013

**HUGO A. OCHOA MEDINA**  
Ingeniero Civil Industrial  
Asesor Gerencia General  
BOTTAI HNOS. S.A.

Firma del Experto Informante

Dr. Hugo Ochoa Medina

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO "LIDERAZGO GERENCIAL"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante:
- 1.2. Cargo e institución donde labora:
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "LIDERAZGO GERENCIAL".
- 1.4. Autor del Instrumento: Villarroel Fernández Juan Sixto

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					100%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					100%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				80%	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					100%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					100%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					100%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					100%

**III. OPINION DE APLICABILIDAD:**

*El instrumento responde adecuadamente a los puntos solicitados siendo claro y recordando la información solicitada.*

**IV. PROMEDIO DE VALORACION: XX%**

*97,8%*

Lugar y fecha: Arica, *Collegio*

*05/10/2018*

Firma del Experto Informante

*D. Psicólogo Pablo Ignacio Sponen Calles*



**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:  
CUESTIONARIO "COMPROMISO LABORAL"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante:
- 1.2. Cargo e institución donde labora:
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "COMPROMISO LABORAL".
- 1.4. Autor del Instrumento: Villarroel Fernández Juan Sixto

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					95%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					85%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					98%
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					100%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					100%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					100%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					100%

III. OPINION DE APLICABILIDAD: *Encuesta que posee un alto grado de aplicabilidad, ya que los enunciados incluidos en ella están claramente relacionados con el objetivo principal de esta.*

IV. PROMEDIO DE VALORACION: *97%*

Lugar y fecha: Arica, *5, octubre, 2018.*

COLEGIO CHILE NORTE  
*Pamela Toledo Reffers*  
 Firma del Experto Informante  
 Psicóloga  
 Dr. *Psicóloga*  
  
 13.41

### Anexo 3: Reporte de fiabilidad – Alpha de Cronbach

VARIABLE: LIDERAZGO GERENCIAL

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,960	20

<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	
Los funcionarios mayormente respetan los sentimientos del personal, ante los problemas que se presentan.	49,09	105,802	0,541	0,961	
Los funcionarios dan un trato especial a cada uno de nosotros.	49,15	106,888	0,584	0,959	
Los funcionarios se caracterizan por estar dispuestos a conversar.	48,97	106,404	0,722	0,958	
Los funcionarios se caracterizan por estar dispuestos a mejorar las relaciones con todos sus trabajadores.	49,15	105,610	0,711	0,958	
Los funcionarios perciben rápidamente el pensamiento de su personal.	49,14	106,137	0,741	0,957	
Los funcionarios se caracterizan por una frecuente interacción con el personal.	48,98	106,879	0,763	0,957	
Los funcionarios comprenden rápidamente el ¿Por qué?, cada uno de nosotros mostramos cierta conducta.	48,64	107,814	0,723	0,958	

Los funcionarios se caracterizan por ser empáticos y ponerse en el lugar del personal a cargo.	48,64	107,917	0,716	0,958
Ante algún problema laboral o personal, los funcionarios escuchan y tratan de entender a su personal.	48,34	105,099	0,794	0,957
Los funcionarios intuyen rápidamente los problemas que se presentan en la entidad o entre los trabajadores.	48,30	108,450	0,676	0,958
Los funcionarios se caracterizan por reprender de buena manera y en privado.	48,21	105,558	0,767	0,957
Los funcionarios se caracterizan por encontrar una salida medida a los problemas que se presentan.	48,14	106,044	0,732	0,957
Los funcionarios buscan hacernos conscientes de las metas y objetivos organizacionales.	48,50	107,138	0,654	0,958
Los funcionarios han logrado contagiar una visión institucional en su personal.	48,87	104,414	0,773	0,957
Los funcionarios transmiten con claridad los objetivos que se proponen alcanzar con su gestión en la entidad.	48,69	103,379	0,776	0,957
Los funcionarios son transparentes en su accionar.	48,47	100,732	0,814	0,956
Los funcionarios nos hacen sentir que somos muy importantes para la entidad.	48,53	104,706	0,750	0,957
El personal se siente altamente comprometido con su gestión.	48,31	103,344	0,830	0,956
Los funcionarios se esfuerzan por hacer bien las cosas.	48,30	105,313	0,783	0,957
Los funcionarios se caracterizan por practicar lo que predicán.	48,99	105,095	0,734	0,957

VARIABLE: COMPROMISO LABORAL

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,937	15

<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
Busco efectuar esfuerzos adicionales a mis funciones.	44,06	60,775	0,706	0,933
Siento que en la MPT crezco en mi formación técnica y/o profesional.	44,31	61,559	0,593	0,936
Existe en la MPT un adecuado clima laboral que permite trabajar con mayor eficiencia.	44,07	61,799	0,590	0,936
Me siento muy contento de trabajar en la MPT.	43,91	61,587	0,703	0,933
Me siento orgulloso de ser parte del equipo municipal.	43,55	58,490	0,739	0,932
Me resulta complicado conseguir otra opción laboral, por ello debo esforzarme mucho de hacer bien mi labor para seguir en la MPT.	44,90	58,116	0,609	0,938
Sería muy difícil dejar de laborar en la MPT.	44,40	63,090	0,574	0,936

Debo continuar en la MPT pues tengo obligaciones financieras que cumplir.	44,07	62,153	0,522	0,938
Considero que he invertido mucho esfuerzo y tiempo para dejar la MPT.	44,21	61,406	0,652	0,934
Considero que he dado mucho a la MPT que debo continuar laborando en la entidad.	43,88	58,878	0,771	0,931
Considero que mi comportamiento hacia la MPT se caracteriza por ser de lealtad.	43,55	60,553	0,745	0,932
Mi comportamiento es recíproco hacia lo bien que me ha tratado la MPT.	43,60	59,266	0,787	0,931
Considero que en la MPT logran valorar mis aportes y participaciones.	44,28	58,381	0,843	0,929
Comparto los valores y principios que caracterizan a la MPT.	44,18	60,163	0,783	0,931
Siento que le debo mucho de mi experiencia técnica y/o profesional a la MPT.	43,66	61,099	0,769	0,932

---