



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA



**LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE PUNO – 2023**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. DEYSI KATHERIN CAHUIDE CCASO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

JULIACA – PERÚ

2024



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
PÚBLICA**

**LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE PUNO – 2023**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. DEYSI KATHERIN CAHUIDE CCASO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA**

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE

: 
Dr. DAVID JUAN GUTIÉRREZ MAYTA

PRIMER MIEMBRO

: 
Dr. Sc. SANTOTOMAS LICIMACO AGUILAR PINTO

SEGUNDO MIEMBRO

: 
Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

ASESOR DE TESIS

: 
Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

: GESTIÓN PÚBLICA (5909 – UNESCO)



RESOLUCIÓN N.º 1013-2024-D-FCA/UANCV-J

Juliaca, 15 de agosto de 2024

Vistos: El expediente N° 2024-CU-10333 para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**, por la modalidad de Sustentación de Tesis, el Dictamen de aprobación, emitido por el Jurado Evaluador del borrador de tesis y el jefe de la Oficina de Investigación, tesis intitulado: **LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO - 2023**; presentado por el(la) Bachiller: **DEYSI KATHERIN CAHUIDE CCASO**.

Que es necesario dar cumplimiento a la Ley 30220, al Estatuto Universitario y al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad y de la Facultad de Ciencias Administrativas, para la fijación de fecha y hora para la sustentación de tesis de manera presencial.

En uso de las atribuciones conferidas al Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y, estando al informe de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad.

SE RESUELVE:

PRIMERO.- Ratificar a los **JURADOS** para la Sustentación de Tesis para optar el Título Profesional de: **Licenciado(a) en Administración y Gestión Pública**, del(la) bachiller: **DEYSI KATHERIN CAHUIDE CCASO**; **habiéndose designado por sorteo a los siguientes docentes:**

- * PRESIDENTE : Dr. DAVID J. GUTIERREZ MAYTA
- * 1er. MIEMBRO : Dr. Sc. S. LICÍMACO AGUILAR PINTO
- * 2do. MIEMBRO : Dra. YENNY R. ACERO CHIRINOS
- * ASESOR DE TESIS : Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR

SEGUNDO.- Fijar fecha de la Sustentación de Tesis para el día **martes 20 de agosto de 2024**, a horas **09:00 a.m. (presencial)** en el **Salón de Grados y Títulos** de la Facultad de Ciencias Administrativas Ciudad Universitaria - Juliaca.

TERCERO.- Realizado la sustentación, el jurado levantará el acta en el libro respectivo, donde indicará el resultado obtenido por el Bachiller sustentante.

La Dirección de la Escuela Profesional de **Administración y Gestión Pública**, la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas, y los jurados, quedan encargados de dar cumplimiento a la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Cúmplase.



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
Benigno Callata Quispe
Dr. Benigno Callata Quispe
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISTRIBUCIÓN:
- Unid. Inv. (1)
- Jurados (3)
- Interesado (1)
- Asesor de Tesis (1)
- Archivo FCA (1)

**RESOLUCIÓN N.º 0391-2024-D-FCA/UANCV-J**

Juliaca, 26 de abril de 2024

VISTOS: El Expediente N° 2024-CU-2084, presentado por el(la) egresado(a): **DEYSI KATHERIN CAHUIDE CCASO**, derivado por la Dirección de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, en el cual solicita emisión de Resolución de revisión del Borrador de Tesis, habiéndose emitido la resolución de aprobación y autorización para la ejecución del proyecto de investigación, intitulado: **LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO - 2023**

CONSIDERANDO:

Que el(la) egresado(a) ha solicitado la revisión del Borrador de Tesis: **LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO - 2023** con el propósito de optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Gestión Pública**.

Que es necesario dar cumplimiento a la Ley 30220, al Estatuto Universitario, al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad y de la Facultad de Ciencias Administrativas, para la revisión del borrador de tesis.

En uso de las atribuciones conferidas al Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y, estando al informe de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad.

SE RESUELVE:

PRIMERO.- Disponer la Revisión del Borrador de Tesis, presentado por: DEYSI KATHERIN CAHUIDE CCASO por el jurado que por sorteo está conformado por los siguientes docentes ordinarios:

- * PRESIDENTE : Dr. DAVID J. GUTIERREZ MAYTA
- * 1er. MIEMBRO : Dr. Sc. S. LICÍMACO AGUILAR PINTO
- * 2do. MIEMBRO : Dr. YENNY ROSARIO ACERO APAZA
- * ASESOR DE TESIS : Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR

SEGUNDO.- El Jurado dentro del plazo de quince (15) días calendarios elevará su dictamen correspondiente a la Dirección de la Unidad de Investigación, indicando las observaciones efectuadas si hubiere, caso contrario se dará por aprobado de conformidad a la Ley N° 27444 y modificatoria Ley N° 29060 y se procederá a fijar la fecha y hora para la sustentación.

TERCERO.- La Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas, la Dirección de Escuela Profesional de **Administración y Gestión Pública**, Dirección de la Unidad de Investigación y el Jurado, quedan encargados de dar cumplimiento a la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Cúmplase.



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

Dr. Benigno Callata Quispe
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISTRIBUCIÓN:

- Unid. Investigación FCA.
- Jurados (3)
- Asesor (1)
- Interesado (1)
- Archivo (1)



RESOLUCIÓN N.º 1514-2023-D-FCA/UANCV-J

Juliaca, 28 de diciembre de 2023

VISTOS: El oficio N° 133-2023-UI-FCA-UANCV-J del Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, y copia del acta de Registro de Proyectos de Investigación de fecha 20 de diciembre de 2023, presentado por: **DEYSI KATHERIN CAHUIDE CCASO**, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración y Gestión Pública.

CONSIDERANDO:

Que, el(la) Bachiller(a): **DEYSI KATHERIN CAHUIDE CCASO**, ha presentado el Proyecto de Investigación Titulado: **LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO - 2023**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en Administración y Gestión Pública.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por la Directiva N° 004-2019-UANCV-VRAD-OI – Lineamientos para Asegurar la Calidad de Trabajos de Investigación con Fines de Obtener Grados Académicos y Títulos Profesionales.

Que, la Dirección de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas en coordinación con el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, ha visto por conveniente **aprobar sin observaciones**, el Proyecto de Investigación presentado por el (la) Bachiller(a): **DEYSI KATHERIN CAHUIDE CCASO** Titulado: **LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO - 2023**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en Administración y Gestión Pública, correspondiente a la línea de investigación: **GESTIÓN PÚBLICA 5909 - UNESCO**.

Estando en la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, de acuerdo a la Directiva N° 004-2019-UANCV-VRAD-OI, y en uso de las atribuciones que le concede la Ley Universitaria N° 30220, ley de Creación de la UANCV N° 23738, y modificatoria N° 24661, y el Estatuto Universitario promulgado por Resolución N° 0018-2020-UANCV-AU-R, al Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas;

SE RESUELVE:

PRIMERO: APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, presentado por el(la) Bachiller(a): **DEYSI KATHERIN CAHUIDE CCASO**, Titulado: **LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO - 2023**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en Administración y Gestión Pública, conteniendo los siguientes datos:



RESOLUCIÓN N.º 1432-2023-D-FCA/UANCV-J

Juliaca, 20 de diciembre de 2023

OBJETIVO GENERAL:	
Determinar la relación entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023	
OBJETIVO ESPECIFICO:	
1. Efectuar la relación entre el desarrollo personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023	
2. Demostrar la relación entre las habilidades sociales y emocionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023	
3. Demostrar la relación entre la dirección de la organización y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023	
4. Demostrar la relación entre el logro de metas organizacionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023	
SEDE DE EJECUCION:	PUNO
CRONOGRAMA:	FECHA INICIO: julio 2023 FECHA FIN: marzo 2024
PRESUPUESTO:	S/3,500.00
LINEA DE INVESTIGACIÓN	GESTION PUBLICA 5909 - UNESCO

SEGUNDO: El Proyecto de Investigación deberá ejecutarse de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, con fines de obtención de Grados Académicos y Títulos Profesionales, y el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas.

TERCERO: RECONOCER como **ASESOR** del Proyecto de Investigación al docente Ordinario de la Facultad de Ciencias Administrativas: **Dr. ENRIQUE G. APAZA CHIRINOS.**

CUARTO: DISPONER que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, la Dirección de la Escuela Profesional de Administración y Gestión Pública, quedan encargados de dar cumplimiento a la presente resolución.

Regístrese, Comuníquese y Cúmplase.

DISTRIBUCIÓN:

- Unidad de Investigación (1)
- Dirección EP.
- Asesor
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
Benigno C. Quispe
Dr. Benigno C. Quispe
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN ESTI TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO - 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

15%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	7%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	repositorio.unu.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
8	theibfr.com Fuente de Internet	<1%



METADATOS COMPLEMENTARIOS - UANCV

TÍTULO DE LA TESIS	
LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO – 2023	
Datos del autor	
Nombres y apellidos	DEYSI KATHERIN CAHUIDE CCASO
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	71061717
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0002-3109-740X
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	ROBBINS FLORES AGUILAR
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02426851
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-6313-4052
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	DAVID JUAN GUTIÉRREZ MAYTA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02409816
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	SANTOTOMAS LICIMACO AGUILAR PINTO
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02291995
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	YENNY ROSARIO ACERO APAZA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01324434



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo DEYSI KATHERIN CAHUIDE CCASO, identificado con DNI Nro. 71061717 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional**
- Programa de Segunda Especialidad,**
- Programa de Maestría o Doctorado**

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación, Trabajo Académico denominada:

LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO – 2023

Asesorado por: Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 17 de SEPTIEMBRE del 2024

Firma del Asesor (obligatoria)

Firma del Estudiante (obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

Dedico esta obra a Dios, quien ha sido mi guía en cada paso del camino. Su luz ha iluminado mis momentos de incertidumbre y ha fortalecido mi espíritu en los tiempos de adversidad. A través de los obstáculos y los desafíos que he enfrentado, he encontrado en Él la fuerza para levantarme una y otra vez, recordándome que cada caída es una oportunidad de crecimiento.



AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, una institución que se convirtió en mi segundo hogar durante mi formación académica. Su ambiente de aprendizaje y el apoyo recibido han sido fundamentales en mi desarrollo personal y profesional. Agradezco de manera especial a mis docentes, quienes, con su dedicación y sabiduría, han dejado una huella imborrable en mi vida.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	2
1.2.1 Problema principal.....	2
1.2.2 Problemas específicos.....	2
1.3 Justificación de estudio.....	3

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general.....	4
2.2. Objetivos específicos.....	4

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación.....	5
3.1.1. Antecedentes Internacionales.....	5
3.2. Marco teórico.....	9



- 3.2.1. Liderazgo Gerencial 9
- 3.2.2. Importancia..... 10
- 3.2.3. Desempeño Laboral 30
- 3.2.4. Importancia..... 32
- 3.3. Definición de términos (Marco conceptual)..... 48

CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

- 4.1. Hipótesis general 51
- 4.2. Hipótesis específicas 51
- 4.3. Operacionalización de variables 52

CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

- 5.1. Enfoque de la investigación 54
- 5.2. Método(s) aplicados a la investigación 54
- 5.3. Tipo de investigación 55
- 5.4. Nivel de investigación 55
- 5.5. Diseño de investigación 56
- 5.6. Población y muestra 57
 - 5.6.1. Población..... 57
 - 5.6.2. Muestra 57
- 5.7. Técnica e instrumento..... 59
 - 5.7.1. Técnica..... 59
 - 5.7.2. Instrumento 59
- 5.8. Confiabilidad y validez del instrumento..... 59
 - 5.8.1. Confiabilidad..... 59



5.8.2. Validez..... 60

5.9. Procedimiento de tratamiento de datos 60

5.10. Contrastación de hipótesis..... 61

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación..... 69

 6.1.1. Prueba estadista de normalidad..... 69

 6.1.2. Resultado general sobre liderazgo gerencial y desempeño laboral 70

 6.1.3. Primer resultado sobre desarrollo personal y desempeño laboral... 72

 6.1.4. Segundo resultado sobre habilidades sociales, emocionales entre
 desempeño laboral 74

 6.1.5. Tercer resultado sobre dirección de la organización y desempeño
 laboral 76

 6.1.6. Cuarto resultado sobre logros de metas y desempeño laboral 77

6.2. Discusión 79

CONCLUSIONES..... 82

RECOMENDACIONES 84

REFERENCIAS..... 86

ANEXOS 95

 Anexo 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA..... 95

 Anexo 2 INSTRUMENTOS..... 96

 Anexo 3 VALIDEZ DE INSTRUMENTO 98

 Anexo 4 MATRIZ DE DATOS..... 99



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de ambas variables.....	53
Tabla 2 Test de Tau-b de Kendall entre liderazgo gerencial y desempeño laboral	62
Tabla 3 Test de Tau-b de Kendall entre desarrollo personal y desempeño laboral	63
Tabla 4 Test de Tau-b de Kendall entre habilidades sociales, emocionales y desempeño laboral.....	64
Tabla 5 Test de Kendall entre dirección de la organización y desempeño laboral	66
Tabla 6 Test de Kendall entre logro de metas y desempeño laboral.....	67
Tabla 7 Test de normalidad para ambas variables.....	69
Tabla 8 Rho entre liderazgo gerencial y desempeño laboral	70
Tabla 9 Rho entre desarrollo personal y desempeño laboral	73
Tabla 10 Rho entre habilidades sociales, emocionales y desempeño laboral	74
Tabla 11 Rho entre dirección de la organización y desempeño laboral	76
Tabla 12 Rho entre logro de metas organizacionales y desempeño laboral ...	78



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Municipalidad Provincial de Puno	57
Figura 2 Correlación entre liderazgo gerencial y desempeño laboral.....	71
Figura 3 Rho entre desarrollo personal y desempeño laboral	73
Figura 4 Correlación entre habilidades sociales, emocionales y desempeño laboral	75
Figura 5 Correlación entre dirección de la organización y desempeño laboral	77
Figura 6 Correlación entre logros de metas y desempeño laboral	78



RESUMEN

Se planteó como objetivo general de investigación: Determinar la relación entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno – 2023, en este contexto, es esencial contar con un liderazgo gerencial efectivo que pueda motivar y guiar a los trabajadores para que den lo mejor de sí mismos y logren los objetivos de la organización. Para probar la hipótesis, se consideró como un estudio de enfoque cuantitativa, diseño no experimental, nivel correlacional, utilizando cuestionarios estandarizados para medir tanto el liderazgo gerencial como el desempeño laboral de los trabajadores. La población considerada fueron un total de 245 jefes de oficinas, gerentes y subgerentes y de ello se extrajo una muestra que consistió de 150 trabajadores seleccionados aleatoriamente. La obtención de información se realizó a través de la distribución de formularios y utilizando técnicas estadísticas se pudo determinar la existencia y la fuerza de la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral. Los resultados obtenidos revelaron que existe una relación significativa entre el desarrollo personal y el desempeño laboral con una correlación moderado de 0,525 y una significancia de $0,000 < 0,05$, esto refleja que los trabajadores que perciben a un mejor liderazgo gerencial también tienen un mejor desempeño laboral. En conclusión, se acepta la hipótesis del investigador, indicando que hay una conexión directa y significativa entre liderazgo gerencial y desempeño laboral en los asalariados de la municipalidad Provincial de Puno - 2023.

Palabras clave: Liderazgo, instituciones Públicas, motivación, reconocimientos, trabajadores.



ABSTRACT

The general research objective was proposed: Determine the relationship between managerial leadership and job performance of the workers of the Provincial Municipality of Puno - 2023, in this context, it is essential to have effective managerial leadership that can motivate and guide workers. so that they give their best and achieve the organization's objectives. To test the hypothesis, it was considered a study with a quantitative approach, non-experimental design, correlational level, using standardized questionnaires to measure both managerial leadership and workers' job performance. The population considered was a total of 245 office heads, managers and assistant managers and from this a sample was drawn that consisted of 150 randomly selected workers. Information was obtained through the distribution of forms and using statistical techniques it was possible to determine the existence and strength of the relationship between managerial leadership and job performance. The results obtained revealed that there is a significant relationship between personal development and job performance with a moderate correlation of 0.525 and a significance of $0.000 < 0.05$, this reflects those workers who perceive better managerial leadership also have better performance. labor. In conclusion, the researcher's hypothesis is accepted, indicating that there is a direct and significant connection between managerial leadership and job performance in the employees of the Provincial municipality of Puno - 2023.

Keywords: Leadership, public institutions, motivation, recognitions, workers.



INTRODUCCIÓN

La gestión de liderazgo juega un papel fundamental en el progreso de toda entidad. Un líder competente tiene la capacidad de motivar, inspirar y orientar a su equipo hacia la consecución de metas comunes, creando un ambiente de trabajo positivo y fomentando el desarrollo profesional de sus colaboradores. Además, el personal que trabaja en estas entidades debe ser altamente competente y comprometido, ya que su labor impacta directamente en la calidad de vida de los ciudadanos, el desempeño laboral en las entidades públicas se rige por principios de transparencia, eficiencia y responsabilidad, lo que garantiza un servicio público de calidad. En Perú contar con un estilo o tipo de liderazgo claro es un aspecto que influye considerablemente en las organizaciones. A pesar de ser un país en vías de desarrollo, donde a menudo las personas tienden a desestimar las opiniones de sus colegas y a trabajar de manera mecánica, en algunos casos esto puede desmotivar a los empleados, reduciendo su desempeño y generando un ambiente negativo para la empresa. La Municipalidad Provincial de Puno es una entidad gubernamental importante que tiene múltiples funciones y responsabilidades para asegurar la nivel de vida de los ciudadanos de Puno, por el cual está estructurada:

En el capítulo I, se describe el planteamiento del problema y su correspondiente justificación.

En el capítulo II, describe los objetivos de la investigación, proporcionando una visión clara de las metas y propósitos que se buscan alcanzar.

En capítulo III, se desarrolla el marco teórico, los antecedentes, el marco referencial, se revisan estudios previos y conceptos fundamentales que respaldan y enriquecen la investigación. En este capítulo sienta las bases



teóricas necesarias para contextualizar y fundamentar la investigación de manera sólida.

En el capítulo IV, describe las hipótesis y la operacionalización de las variables

En el capítulo V, se presenta el procedimiento metodológico de la investigación, abordando aspectos como la comunidad, muestra, el método para la obtención de datos, así como la descripción detallada del instrumento utilizado en la investigación.

En el capítulo VI se muestran los resultados donde el liderazgo gerencial y el desempeño laboral en la organización mostraron una relación, así como también se da a conocer los resultados de las pruebas de hipótesis.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Uno de los desafíos más importantes que sucede en las empresas y entidades estatales a nivel mundial es la forma en que cada líder gestiona a su equipo. A menudo, los líderes imponen controles arbitrarios que limitan el desarrollo integral de los empleados, lo que repercute negativamente en los resultados.

En Perú, la adopción de un estilo de liderazgo claro tiene un impacto significativo en las organizaciones. A pesar de ser un país en desarrollo, donde muchas veces las personas tienden a desatender las opiniones de sus colegas y a realizar su trabajo de manera automática, esto puede, en ciertos casos, desmotivar a los trabajadores, reduciendo su rendimiento y generando un entorno negativo para la organización

Este fenómeno también se observa en algunas instituciones públicas, como las municipalidades, donde se dificulta el establecimiento de relaciones de respecto y colaboración entre líderes y empleados.



En la municipalidad de Puno se ve un bajo rendimiento general, afectando supervisores asistentes, secretarios de todas las áreas, quienes comparten responsabilidades similares y enfrentan problemas comunes en la ejecución de sus funciones.

Para un liderazgo inspirador, es crucial contar con cualidades como visión estratégica, compromiso con el personal, credibilidad, inteligencia emocional, capacidad para reconocer el esfuerzo de los colaboradores, creatividad para el trabajo en equipo, habilidades comunicativas y pensamiento analítico.

Las entidades que logren implementar un liderazgo más positivo y efectivo verán mayores oportunidades de éxito en el futuro.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema principal

¿Cuáles es la relación entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre el desarrollo personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno -2023?
- ¿Cuál es la relación entre las habilidades sociales y emocionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno -2023?
- ¿Cuál es la relación entre la dirección de la organización el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno -2023?
- ¿Cuál es la relación entre el logro de metas organizacionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno 2023?



1.3 Justificación de estudio

Justificación teórica

Esta investigación se basa en las contribuciones de diversos autores respecto a la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral. Según Robbins y Judge (2019) el liderazgo efectivo es sustancial para motivar a los empleados y mejorar su rendimiento. Asimismo, Bass y Riggio (2006) proponen modelos transformacionales que exploraremos para comprender cómo el liderazgo puede influir positivamente en el entorno municipal.

Justificación práctica

La justificación práctica se sustenta en la relevancia social y económica de optimizar la gestión en las entidades gubernamentales locales. Mejorar el desempeño laboral no solo impacta en la eficiencia de la Municipalidad Provincial de Puno, sino que también repercute en la calidad de los servicios públicos ofrecidos a la comunidad. Esta investigación, al identificar prácticas de liderazgo efectivas, aspira a ofrecer recomendaciones prácticas para la toma de decisiones gerenciales en el contexto municipal.

Justificación metodológica

Debido a que el estudio tiene un enfoque mixto. Además, se hizo el uso de encuestas para cuantificar percepciones de liderazgo y desempeño. Este diseño metodológico permitió una comprensión holística y rigurosa de la relación entre liderazgo gerencial y desempeño laboral en el contexto específico de la Municipalidad Provincial de Puno.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023.

2.2. Objetivos específicos

- Efectuar la relación entre el desarrollo personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno -2023.
- Demostrar la relación entre las habilidades sociales y emocionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023.
- Demostrar la relación entre la dirección de la organización y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023.
- Demostrar la relación entre el logro de metas organizacionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023.



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. Antecedentes Internacionales

Malca & Callao (2022) identifican el liderazgo gerencial como un elemento crucial para la eficacia organizacional, argumentando que este tipo de liderazgo promueve un rendimiento laboral óptimo entre los miembros de la entidad. En su estudio, se propuso desarrollar un modelo de liderazgo gerencial para fortalecer la gestión en el año 2021. La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de tipo transaccional, involucrando encuestas a 91 empleados de la municipalidad. Los hallazgos mostraron que el 63% de los encuestados consideraba que los funcionarios rara vez motivaban al personal a seguir las normas internas. Además, el 73% indicó que las acciones correctivas eran inexistentes cuando se presentaban problemas de desempeño. La propuesta del estudio incluyó fundamentos filosóficos y conceptuales para optimizar el rendimiento laboral, subrayando la necesidad de contar con líderes que tengan una perspectiva innovadora y la capacidad de inspirar confianza y colaboración en sus equipos hacia los objetivos organizacionales.



Trossero (2022) tuvo como meta analizar cómo el liderazgo gerencial influye en la motivación, productividad y rotación de los empleados millennials en una empresa del sector telecomunicaciones. Para ello, se diseñó un cuestionario que se aplicó en dos sucursales de la empresa, empleando un enfoque cualitativo y exploratorio. Los resultados revelaron discrepancias significativas en el estilo de liderazgo entre las sucursales, lo que impactó negativamente en la motivación y productividad en una de ellas. Sin embargo, se observó un liderazgo transformacional positivo en la otra, lo que condujo a una mejora notable en la motivación y eficiencia de los empleados millennials. Así, se concluyó que las diferencias en los estilos de liderazgo tenían un efecto directo sobre la motivación y el ambiente laboral.

Velasco (2023) exploró el impacto del concepto de marketing 3.0 en el liderazgo gerencial del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Quero. Utilizando un enfoque de métodos mixtos, la investigación combinó técnicas cuantitativas y cualitativas, con dimensiones exploratorias, descriptivas y explicativas. A través de encuestas y entrevistas, se identificaron problemas y se propusieron estrategias relacionadas con la participación ciudadana, el marketing contemporáneo, la responsabilidad social y la transparencia. Las conclusiones apoyaron el logro de los objetivos establecidos en la investigación.

Pino (2022) se enfocó en establecer cómo el liderazgo influye en el comportamiento organizacional de la sede Malambo de Quimpac de Colombia S.A. en 2022. La investigación fue no causal-correlacional y utilizó un diseño no experimental con observación transversal. Se encontraron influencias significativas de los estilos de liderazgo transformacional, carismático y de servicio sobre la actitud de los empleados, incluyendo motivación, productividad



y satisfacción laboral. El análisis factorial evidenció que estos estilos de liderazgo son determinantes para fomentar actitudes exitosas en la organización.

Blanco (2020) tuvo como objetivo explorar la relación entre los estilos de liderazgo y la intención de rotación laboral. Este estudio de enfoque cuantitativo utilizó un diseño descriptivo-correlacional y una metodología transversal, abarcando a 32 empleados de una entidad multinacional en el área industrial de San Luis Potosí. Se aplicó el Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio (1990) y un cuestionario sobre factores que afectan la rotación laboral. La prueba ANOVA no reveló evidencia suficiente para correlacionar los tipos de liderazgo con la intención de rotación, aunque validó algunos factores inhibidores propuestos por estudios previos.

3.1.2. Antecedentes Nacionales

Gárate (2020) se propuso analizar el impacto del estilo de liderazgo gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad pesquera Inversiones Oslo SAC. La investigación fue aplicada, con un diseño transversal no experimental, y se llevó a cabo con 56 empleados de cinco áreas. Los resultados mostraron que el liderazgo gerencial tuvo un impacto positivo significativo en el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de 0.758.

Pérez (2021) buscó describir el estilo de liderazgo en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco. Esta investigación utilizó un enfoque cuantitativo no experimental y se centró en 30 empleados de dicha gerencia. Se observó que el liderazgo gerencial tenía una calificación promedio de 2.04, lo que indica deficiencias en este aspecto y señala debilidades en la gestión. Se destacó la falta de apoyo y un



ambiente laboral estresante, además de la dificultad en la toma de decisiones, lo que afecta negativamente la capacidad de liderazgo.

Bravo (2020) investigó la relación entre estilos de liderazgo y clima laboral en docentes del distrito de Punchao, Huánuco. Este estudio correlacional utilizó un diseño no experimental y abarcó a 41 docentes. La evaluación se realizó mediante un instrumento que medía tres dimensiones y utilizó técnicas de correlación y regresión lineal. Los resultados indicaron una relación moderada entre los estilos de liderazgo y el clima laboral, con un p-valor de 0.001, lo que permitió rechazar la hipótesis nula.

Rodriguez & Rios (2023) se centraron en determinar la relación entre liderazgo gerencial y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Manatay, Pucallpa. La metodología utilizada fue descriptiva-correlacional con un diseño no experimental. Se aplicaron cuestionarios a 67 empleados, y la hipótesis se evaluó con el Rho de Spearman, obteniendo un valor de 0.655 que indica una correlación positiva significativa, evidenciando una relación clara entre liderazgo y desempeño.

Espinoza (2023) analizó cómo el avance de las tecnologías de información ha transformado la gestión empresarial, destacando la necesidad de líderes capaces de articular visiones que reflejen los objetivos organizacionales. Estos líderes, como los Directores Ejecutivos, no solo proyectan la misión de la empresa, sino que también son fundamentales para motivar y supervisar la implementación de estrategias para el desarrollo y control de la organización.



3.1.3. Antecedentes Locales

Pari (2021) realizó un estudio en el contexto de la pandemia, enfocándose en la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral del personal asistencial del Hospital III ESSALUD Puno en 2021. La metodología fue cuantitativa y correlacional, con encuestas a 117 colaboradores. Sin embargo, los resultados indicaron que no existía una relación significativa entre los factores de liderazgo y el desempeño laboral.

3.2. Marco teórico

3.2.1. Liderazgo Gerencial

El liderazgo gerencial, según la perspectiva de Robbins y Coulter (2017) puede ser conceptualizado como la capacidad de un individuo para influir en otros dentro de una organización con el propósito de lograr objetivos comunes. Este tipo de liderazgo implica la habilidad de dirigir, motivar y coordinar los esfuerzos del equipo hacia el cumplimiento de metas organizacionales. En este marco, el líder gerencial no solo posee competencias técnicas, sino también habilidades sociales que le permiten inspirar confianza y fomentar un ambiente colaborativo. El liderazgo gerencial se manifiesta en diversos estilos, desde el enfoque transformacional hasta el transaccional, destacando la importancia de adaptarse a las necesidades contextuales para liderar de manera eficaz.

En el contexto organizacional, el liderazgo gerencial, según Northouse (2018) se define como el proceso mediante el cual un individuo ejerce influencia sobre otros para alcanzar objetivos específicos en una empresa o institución. Este enfoque implica la capacidad de guiar, motivar y dirigir equipos hacia el logro de metas compartidas. El liderazgo gerencial abarca diversas teorías y



enfoques, desde el liderazgo transformacional que busca inspirar y motivar, hasta el liderazgo transaccional que se centra en el intercambio de recursos y recompensas. La efectividad del liderazgo gerencial radica en la adaptabilidad del líder para abordar las complejidades cambiantes del entorno organizacional y motivar a los colaboradores de manera positiva.

3.2.2. Importancia

La trascendental importancia del liderazgo gerencial en el ámbito organizacional se fundamenta en su capacidad para influir, guiar y motivar a los miembros de una empresa hacia el logro de metas estratégicas. Según Yukl (2013) el liderazgo gerencial impacta directamente en la eficacia y eficiencia de las operaciones, influyendo en la productividad, la cohesión del equipo y la adaptabilidad a cambios. Al posibilitar la creación de un ambiente positivo y colaborativo, el líder gerencial se convierte en un catalizador para el desarrollo del talento y la maximización del potencial de los colaboradores. En este contexto, la importancia del liderazgo gerencial radica en su capacidad para moldear la cultura organizacional, fomentando la innovación y la resiliencia frente a desafíos internos y externos.

Así mismo, la importancia del liderazgo gerencial se manifiesta en su rol esencial para orientar el rumbo estratégico de una organización, según Bass y Riggio (2006). Este estilo de liderazgo no se limita únicamente a la toma de decisiones acertadas; también requiere la capacidad de inspirar y movilizar a los integrantes del equipo hacia objetivos comunes. La influencia de un líder en la gestión se manifiesta no solo a través de la supervisión, sino que también impacta en la motivación, el sentido de unidad y la retención del talento dentro



de la organización. Un líder efectivo fomenta un ambiente donde cada colaborador se siente valorado y comprometido, lo que a su vez fortalece la cultura organizacional y propicia un rendimiento colectivo sobresaliente. Asimismo, la capacidad del líder gerencial para adaptarse a los cambios y gestionar la incertidumbre se posiciona como un factor crucial en la mejora continua y el éxito sostenible de la empresa.

3.2.2.1. Desarrollo personal

El desarrollo personal, según Covey (2013) se define como la capacidad individual para influir en uno mismo y gestionar eficazmente la propia vida. Este enfoque implica la autodisciplina, la claridad de metas personales y la habilidad para tomar decisiones alineadas con los valores fundamentales. Covey subraya que el liderazgo personal es esencial para la efectividad personal y profesional, ya que establece las bases para una vida proactiva y orientada a resultados.

Desde la perspectiva de Maxwell (2018) el desarrollo personal, se caracteriza por la habilidad de una persona para liderarse a sí misma, influenciando positivamente su propio desarrollo y bienestar. Implica la autenticidad, la autorreflexión y la autodirección. Maxwell destaca que el desarrollo personal está relacionado con el liderazgo personal es fundamental para cultivar habilidades de autorregulación y alcanzar el crecimiento personal y profesional sostenible.

Indicador: Autoconciencia

La autoconciencia, según la teoría de la inteligencia emocional de Mayer y Salovey (1997) se entiende como la capacidad de reconocer y comprender de manera precisa las propias emociones, así como la capacidad de percibir cómo



estas emociones influyen en el pensamiento y el comportamiento. Esta definición subraya la importancia de la autorreflexión y la conexión entre las emociones y el proceso cognitivo. La autoconciencia emocional se posiciona como un componente esencial de la inteligencia emocional, permitiendo a los individuos gestionar de manera efectiva sus respuestas emocionales en diversas situaciones.

La autoconciencia, como lo describe, es la piedra angular de la inteligencia emocional. Se trata de la habilidad fundamental para reconocer y comprender nuestras propias emociones, y de percibir cómo estas emociones influyen en nuestros pensamientos y comportamientos.

En otras palabras, la autoconciencia nos permite ser observadores de nosotros mismos, identificar nuestras emociones en el momento en que surgen, y entender cómo estas emociones impactan nuestra forma de pensar y actuar.

Esta capacidad de introspección es esencial para una inteligencia emocional efectiva, ya que nos permite:

Gestionar nuestras emociones de manera adecuada: Al ser conscientes de nuestras emociones, podemos regularlas de forma más efectiva, evitando que nos dominen o nos lleven a tomar decisiones impulsivas.

Mejorar nuestras relaciones: La autoconciencia nos permite comprender cómo nuestras emociones afectan a los demás, lo que nos ayuda a comunicarnos de manera más empática y asertiva, y a construir relaciones más sólidas.

Tomar mejores decisiones: Al ser conscientes de cómo nuestras emociones influyen en nuestros pensamientos, podemos tomar decisiones más racionales y objetivas.



Aumentar nuestro bienestar: La autoconciencia nos permite manejar el estrés de manera más efectiva, potenciar nuestra autoestima y mejorar nuestro estado de ánimo en general.

Desarrollar la autoconciencia no es tarea fácil, pero es un proceso que vale la pena emprender. Existen diversas estrategias que podemos utilizar para fortalecer esta habilidad, como:

Practicar la atención plena: La meditación y otras técnicas de mindfulness nos ayudan a prestar atención a nuestras emociones en el momento presente, sin juzgarlas.

Llevar un diario emocional: Anotar nuestras emociones y pensamientos a lo largo del día nos permite identificar patrones y comprender mejor cómo reaccionamos ante diferentes situaciones.

Buscar retroalimentación: Pedirle a personas de confianza que nos den su opinión sobre cómo nos comportamos nos puede ayudar a ver nuestras emociones desde otra perspectiva.

Trabajar con un profesional: Un psicólogo o terapeuta puede guiarnos en el desarrollo de la autoconciencia y proporcionarnos herramientas para gestionar nuestras emociones de manera efectiva.

En definitiva, la autoconciencia es una habilidad fundamental para una inteligencia emocional efectiva. Al desarrollar nuestra capacidad para reconocer y comprender nuestras emociones, podemos mejorar nuestras relaciones, tomar mejores decisiones y aumentar nuestro bienestar general.

Indicador: Autogestión

La autogestión, según Covey (2004) se refiere a la capacidad de los individuos para dirigir y controlar sus propias vidas de manera proactiva,



asumiendo la responsabilidad de sus decisiones y acciones. Este enfoque destaca la importancia de establecer metas claras, prioridades y prácticas efectivas que conduzcan al crecimiento personal. Covey subraya la autogestión como uno de los hábitos fundamentales para el éxito y la efectividad, enfatizando la necesidad de centrarse en lo que es verdaderamente importante y ejercer control sobre aspectos cruciales de la vida.

Describe la autogestión como la capacidad de dirigir de manera proactiva nuestros pensamientos, emociones y comportamientos. Es una habilidad esencial para lograr nuestros objetivos y vivir una vida plena y satisfactoria.

La autogestión va más allá de solo controlar nuestras emociones negativas. También implica cultivar hábitos positivos, tomar decisiones deliberadas y actuar en coherencia con nuestros valores.

Dicho de otro modo, la autogestión nos permite ser los protagonistas de nuestra propia vida, en vez de ser víctimas de las circunstancias o de nuestros propios impulsos.

Indicador: Automotivación

La automotivación, según Deci y Ryan (2000) se define como la capacidad intrínseca de una persona para generar y mantener su propio impulso y dirección en la búsqueda de objetivos significativos. Esta perspectiva resalta la importancia de la motivación autodeterminada, donde la elección personal y la conexión con valores fundamentales desempeñan un papel crucial. La teoría de la autodeterminación propuesta por estos autores subraya que la automotivación genuina surge cuando las personas experimentan un sentido de autonomía, competencia y relación con los demás, impulsándolas a perseguir metas de forma autónoma y persistente.



La automotivación, es la fuerza interna que nos impulsa a actuar por iniciativa propia, sin necesidad de recompensas externas. Se trata de un elemento fundamental para el crecimiento personal, el éxito y el bienestar general.

A diferencia de la motivación extrínseca, que se basa en factores externos como recompensas, castigos o la aprobación de los demás, la automotivación surge de nuestro interior y está impulsada por necesidades psicológicas básicas como la autonomía, la competencia y la conexión.

3.2.2.2. Habilidades sociales y emocionales

Las habilidades sociales y emocionales, según French y Raven (1959) se caracteriza por la capacidad de un individuo para persuadir y dirigir a otros hacia la aceptación de ideas o cambios. Este enfoque destaca la relación entre el líder y sus seguidores, enfocándose en la habilidad del líder para generar influencia social y promover la adopción de comportamientos deseados.

Propusieron un modelo de poder social que identifica cinco tipos de poder que los líderes pueden utilizar para influir en sus seguidores:

Poder de recompensa: Basado en la oferta de recompensas o beneficios.

Poder legítimo: Basado en la posición o el cargo que se ocupa.

Poder de experto: Basado en el conocimiento o la experiencia que se posee.

Poder referente: Basado en la admiración o el respeto que se tiene por la persona.



En el contexto del liderazgo, las habilidades sociales y emocionales (HSE) se convierten en herramientas fundamentales para ejercer estos tipos de poder de manera efectiva y ética. Un líder con sólidas HSE puede:

Generar confianza y respeto: La empatía, la comunicación asertiva y la capacidad de escuchar activamente son claves para construir relaciones de confianza con los seguidores. Un líder que demuestra estas habilidades genera un entorno donde los seguidores se sienten valorados y respetados, lo que aumenta su disposición a seguirlo.

Motivar e inspirar: La capacidad de transmitir entusiasmo, pasión y visión a los seguidores es esencial para motivarlos a alcanzar objetivos comunes. Un líder con sólidas HSE puede conectar con las emociones de sus seguidores y despertar en ellos un sentido de propósito y compromiso.

Resolver conflictos de manera constructiva: La inteligencia emocional permite a los líderes comprender las diferentes perspectivas, manejar las emociones difíciles y encontrar soluciones creativas a los problemas. Un líder con sólidas HSE puede mediar en conflictos de manera efectiva y promover un ambiente de colaboración y trabajo en equipo.

Facilitar el cambio: La capacidad de influir en las actitudes y comportamientos de los seguidores es fundamental para implementar cambios exitosos. Un líder con sólidas HSE puede comunicar de manera clara los objetivos del cambio, generar consenso y brindar apoyo a los seguidores durante el proceso de transición.

Según Yukl (2013) las habilidades sociales y emocionales están relacionada con el liderazgo de influencia, se refiere a la capacidad de un líder para afectar las actitudes y acciones de los seguidores, ya sea a través de la



persuasión, la inspiración o el ejemplo personal. Este enfoque resalta la importancia de la habilidad del líder para crear cambios positivos en el pensamiento y comportamiento de quienes le siguen.

Las habilidades sociales y emocionales son pilares fundamentales del liderazgo de influencia. Este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad del líder para impactar positivamente en las actitudes y acciones de sus seguidores, inspirándolos, motivándolos y guiándolos hacia un objetivo común.

A diferencia de otros estilos de liderazgo más coercitivos o directivos, el liderazgo de influencia se basa en la persuasión, la inspiración y el ejemplo personal. El líder influyente no impone su voluntad, sino que conecta con sus seguidores a nivel emocional y crea un entorno en el que se sienten valorados, escuchados y empoderados.

Indicador Empatía

La empatía, según Davis (1983) se describe como la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás, mostrando una respuesta afectiva y cognitiva hacia sus experiencias. Esta habilidad interpersonal refleja la sensibilidad hacia las emociones ajenas, promoviendo una conexión emocional y una comprensión profunda de las perspectivas de los demás.

Propone un enfoque multidimensional de la empatía, identificando dos componentes esenciales: el afectivo y el cognitivo. El componente afectivo se refiere a la capacidad de resonar con las emociones de los demás, experimentando un contagio emocional que nos permite sentir lo que ellos sienten. Davis lo denomina "preocupación empática" y "aflicción personal". La preocupación empática implica experimentar sentimientos de compasión, preocupación y cariño ante el malestar de otros, mientras que la aflicción



personal se refiere a la ansiedad que se experimenta al ser testigo de un suceso desagradable para otro. El componente cognitivo implica la habilidad de comprender las perspectivas ajenas, interpretar sus pensamientos, sentimientos y motivaciones, colocándonos en su lugar. Davis lo denomina "toma de perspectiva" y "fantasía". La toma de perspectiva es la habilidad de imaginar cómo sería estar en la situación de otra persona y experimentar sus impresiones, y la fantasía es la capacidad de imaginar escenarios hipotéticos y comprender las emociones que estas podrían generar en los demás.

La empatía se manifiesta en nuestras interacciones diarias a través de diversas acciones como la escucha activa, que implica prestar atención plena y sin interrupciones a lo que la otra persona expresa, tanto verbal como no verbalmente. La validación emocional consiste en reconocer y aceptar las emociones de los demás, sin juzgarlas ni minimizarlas. El asertividad empático implica expresar nuestros propios pensamientos y sentimientos de manera honesta y respetuosa, considerando la perspectiva del otro. El apoyo emocional se refiere a ofrecer consuelo, aliento y asistencia a quienes atraviesan momentos difíciles.

Cultivar la empatía en nuestras vidas reporta numerosos beneficios. Fortalece las relaciones, permitiéndonos conectar con los demás a un nivel más profundo, generando confianza, intimidad y comprensión mutua. Mejora la comunicación, ya que, al comprender las perspectivas ajenas, podemos comunicarnos de manera más efectiva, evitando malentendidos y conflictos. Promueve la colaboración, facilitando el trabajo en equipo y creando un ambiente donde todos se sienten valorados y escuchados. Reduce el estrés y la ansiedad, ya que la conexión emocional que propicia la empatía nos ayuda a sobrellevar



mejor las situaciones difíciles y a sentirnos más apoyados. Fomenta la responsabilidad social, impulsándonos a ser más sensibles a las necesidades de los demás y a contribuir a un mundo más justo y compasivo.

Indicador Carisma

El carisma, de acuerdo con House y Howell (1992) Conjunto de cualidades únicas que generan admiración y atracción en los demás, inspirando confianza y liderazgo. Este rasgo carismático se manifiesta a través de comportamientos expresivos, visionarios y persuasivos, creando una conexión magnética que influye positivamente en las percepciones y seguidores.

Identifican tres componentes esenciales del carisma: idealismo, consistencia y adaptabilidad. Los líderes carismáticos articulan una visión inspiradora y atractiva del futuro, transmitiendo un sentido de propósito y significado a sus seguidores. Además, demuestran congruencia entre sus palabras y acciones, exhibiendo una conducta intachable y ética que genera confianza y credibilidad. También son flexibles y receptivos a las necesidades y situaciones cambiantes, demostrando capacidad para ajustar su estilo de liderazgo y motivar a sus seguidores en diversos contextos.

El carisma se manifiesta a través de comportamientos específicos que capturan la atención y admiración de los seguidores. Los líderes carismáticos se comunican con entusiasmo, pasión y convicción, utilizando un lenguaje claro, conciso y evocador que inspira y motiva. Articulan una visión clara y atractiva del futuro, creando una imagen compartida de un futuro deseable y alcanzable. Emplean técnicas de persuasión efectivas, apelando a las emociones, valores e intereses de sus seguidores para lograr su apoyo y colaboración. Además,



establecen una conexión emocional profunda con sus seguidores, demostrando empatía, comprensión y genuino interés por su bienestar.

El carisma acciona un poder favorable en las percepciones y comportamientos de los seguidores. Los líderes carismáticos inspiran confianza en sus seguidores, quienes los perciben como competentes, confiables e íntegros. Motivando a sus seguidores a trabajar con entusiasmo y dedicación, comprometiéndolos con la visión y los objetivos del grupo, estos líderes carismáticos mejoran el desempeño individual y grupal, inspirando a los seguidores a dar lo mejor de sí mismos. Además, fomentan la cohesión y el sentido de pertenencia entre los seguidores, creando un ambiente positivo y colaborativo.

Indicador Comunicación

La comunicación, según DeVito (2018) se refiere al intercambio de información y significado entre individuos a través de diversos canales. Este proceso dinámico involucra la transmisión y recepción de mensajes, incorporando elementos verbales y no verbales para lograr comprensión mutua y facilitar la conexión interpersonal.

Descompone la comunicación en sus elementos esenciales: el mensaje, que es la información o significado que se transmite de un individuo a otro; el emisor, que es el individuo que inicia el proceso de comunicación, codificando el mensaje y enviándolo al receptor; el receptor, que es el individuo que recibe el mensaje, decodificándolo e interpretándolo; el canal, que es el medio a través del cual se transmite el mensaje, como el habla, la escritura, los gestos o las expresiones faciales; el código, que es el sistema de signos o símbolos utilizado para codificar y decodificar el mensaje, como el lenguaje verbal o no verbal; y el



contexto, que es el entorno físico, social y cultural en el que se desarrolla la comunicación, influyendo en la interpretación del mensaje.

La comunicación se manifiesta de diversas maneras en nuestras interacciones diarias. La comunicación verbal implica el uso del lenguaje hablado para transmitir información, ideas y emociones. La comunicación no verbal utiliza gestos, expresiones faciales, contacto visual, postura corporal y tono de voz para comunicar mensajes sin palabras. La comunicación escrita emplea palabras escritas para transmitir información, ideas y emociones, como en cartas, correos electrónicos o mensajes de texto. La comunicación interpersonal se da en la interacción vis a vis entre dos o más usuarios, permitiendo una comunicación más rica y compleja. La comunicación intergrupala se refiere a la interacción entre grupos de personas, como en reuniones de equipo o presentaciones.

La comunicación efectiva no siempre es sencilla, y diversos factores pueden obstaculizar el entendimiento. El ruido son interferencias que distorsionan o interrumpen el mensaje, como ruidos ambientales o falta de atención. Las barreras lingüísticas son dificultades de comprensión debido a diferencias en el idioma o cultura. Las percepciones distorsionadas incluyen prejuicios, estereotipos o experiencias personales que afectan la interpretación del mensaje. La falta de empatía es la incapacidad para comprender las emociones, perspectivas y necesidades del otro. La comunicación ineficaz se refiere a habilidades de comunicación deficientes, como hablar demasiado rápido o no escuchar con atención.

Para lograr una comunicación efectiva, es importante tener claridad y concisión, transmitiendo el mensaje de forma clara, concisa y organizada. La escucha activa implica prestar atención plena y sin interrupciones a lo que el otro



expresa. La empatía es intentar comprender las emociones, perspectivas y necesidades del otro. La retroalimentación consiste en proporcionar y recibir comentarios constructivos para mejorar la comunicación. La adaptabilidad es ajustar el estilo de comunicación al contexto y las características del receptor.

La comunicación, según DeVito (2018), es una herramienta fundamental para construir relaciones sólidas, alcanzar objetivos comunes y vivir en armonía con los demás. Al comprender los elementos, manifestaciones y desafíos de la comunicación, podemos desarrollar habilidades comunicativas efectivas que nos permitan conectar con las personas de manera significativa y enriquecedora.

3.2.2.3. Dirección de la organización

La dirección de la organización tiene relación con el liderazgo estratégico, según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2009) se conceptualiza como la habilidad de los jefes para acarrear organizaciones de guisa proactiva y adaptativa, integrando la visión estratégica con la toma de decisiones. Este enfoque destaca la importancia de la anticipación y la alineación de acciones con objetivos a largo plazo, subrayando la necesidad de desarrollar e implementar estrategias que permitan a la organización enfrentar los desafíos del entorno de manera efectiva.

Esta conceptualización enfatiza el papel crucial del liderazgo estratégico en la conducción efectiva de las organizaciones.

En el enfoque se destaca dos elementos clave de la dirección de la organización:

Proactividad y Adaptabilidad: Los líderes efectivos deben ser capaces de anticipar los cambios en el entorno y tomar decisiones estratégicas proactivas para que la organización pueda adaptarse de manera efectiva.



Integración de la Visión Estratégica con la Toma de Decisiones: Los líderes deben alinear las decisiones cotidianas con la visión estratégica a largo plazo de la organización. Esto asegura que todas las acciones contribuyan al logro de los objetivos estratégicos.

Desde el panorama de Rowe (2001) la dirección de la organización implica el intelecto de los jefes para articular y ejecutar una visión estratégica que impulse el rendimiento y la ventaja competitiva de la organización. Este enfoque resalta la necesidad de alinear las acciones y recursos con los objetivos a largo plazo, enfocándose en la adaptabilidad y la innovación para mantener la relevancia en un entorno empresarial dinámico.

Indicador Visión

La visión, según Collins y Porras (1996) se define como una declaración inspiradora que articula la dirección a largo plazo y los objetivos fundamentales de una organización. Esta perspectiva trascendente guía las decisiones y acciones, proporcionando un marco claro para alinear esfuerzos hacia un propósito compartido, lo que contribuye a la cohesión y motivación del equipo. Esta perspectiva trascendente va más allá de la simple declaración de objetivos y metas, estableciendo un propósito significativo que guía las decisiones y acciones de la organización.

Características:

La visión definida posee las siguientes características:

Inspiradora: Debe ser capaz de motivar y entusiasmar a los asociados de la organización, impulsándolos a trabajar en conjunto hacia un fin común.

Clara y Concreta: Debe ser fácil de entender y comunicar, brindando una imagen clara del futuro deseado para la organización.



Alcanzable: Debe ser un objetivo desafiante pero realista, que motive a los asociados de la organización a esforzarse por alcanzarlo.

Duradera: Debe ser capaz de mantenerse vigente en el tiempo, adaptándose a los cambios del entorno sin perder su esencia.

Indicador Estrategia

La estrategia, según Porter (1996) se conceptualiza como la planificación integral que una organización sigue para lograr sus objetivos y conseguir una ventaja competitiva en su entorno. Esta formulación estratégica implica la elección deliberada de actividades específicas que diferencian a la organización y generan valor único para sus stakeholders.

Presenta una visión profunda de la estrategia, destacando sus elementos clave. Los objetivos son la definición clara y específica de los resultados que la organización pretende alcanzar. El análisis del entorno implica una evaluación exhaustiva del entorno competitivo, incluyendo clientes, competidores, proveedores y factores económicos, sociales y políticos. La ventaja competitiva se refiere a la identificación de los factores que diferencian a la organización de sus competidores, permitiéndole crear valor único para sus stakeholders. Las actividades son la selección deliberada de los hechos que la organización conducirá a cabo para fijar sus objetivos y sostener su ventaja competitiva. La alineación asegura que todas las áreas y departamentos de la organización estén alineados con la estrategia definida.

Propone tres estrategias genéricas que las organizaciones pueden adoptar para alcanzar el éxito. La estrategia de liderazgo en costos se enfoca en ser el productor de menor costo en la industria, ofreciendo productos o servicios a precios más bajos que la competencia. La estrategia de diferenciación busca



crear productos o servicios únicos y diferenciados que satisfagan las necesidades y preferencias específicas de un grupo de clientes objetivo. La estrategia de enfoque se concentra en un segmento de mercado específico o en un nicho de mercado, ofreciendo productos o servicios adaptados a las necesidades particulares de ese segmento.

Una estrategia bien definida y correctamente implementada reporta numerosos beneficios para las organizaciones. Mejora el desempeño al aumentar las probabilidades de alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño financiero. Proporciona una ventaja competitiva sostenible que permite a la organización diferenciarse de sus competidores y mantener una posición sólida en el mercado. Facilita el crecimiento y expansión de la organización hacia nuevos mercados. Atrae y retiene a empleados talentosos que contribuyen al éxito de la organización y genera mayor satisfacción de los stakeholders, incluyendo clientes, accionistas, empleados y la comunidad.

En conclusión, la estrategia, según Porter (1996), es un elemento indispensable para el éxito de las organizaciones en un entorno empresarial competitivo. Al comprender los elementos clave de la estrategia, los tipos de estrategias genéricas y su importancia, las organizaciones pueden desarrollar planes estratégicos sólidos que las guíen hacia el logro de sus objetivos y la creación de valor sostenible para sus stakeholders.

Indicador Implementación

La implementación, según Mintzberg et al. (1998) se refiere al proceso de ejecución y puesta en práctica de la estrategia planificada. Este paso crítico implica traducir las intenciones estratégicas en acciones concretas, asignando



recursos de manera efectiva y supervisando la ejecución para asegurar la alineación con los objetivos organizativos.

El marco de implementación de estrategias subraya la importancia de los indicadores de implementación para asegurar que las estrategias se ejecuten eficazmente. Estos indicadores, medidas cuantificables, rastrean el progreso hacia la implementación de una estrategia específica y ofrecen retroalimentación valiosa a las organizaciones. Esto les permite evaluar la efectividad de sus esfuerzos, señalar lugares de avance y ajustar sus trazos según sea necesario.

No definieron explícitamente categorías para los indicadores de implementación, su marco implica que las organizaciones deben considerar una gama diversa de métricas que abarquen diversas facetas de la ejecución de la estrategia. Estas métricas podrían incluir indicadores financieros, operativos, de mercado y de empleados, que evalúen respectivamente el desempeño financiero, la eficiencia operativa, el impacto en el mercado y el compromiso de los empleados durante la implementación de la estrategia.

3.2.2.4. Logro de metas organizacionales

Según Ulrich, Zenger y Smallwood (1999) el logro de metas organizacionales está estrechamente relacionada con los resultados, debido a que se define como la capacidad de los líderes para impulsar y alcanzar metas tangibles y cuantificables en sus equipos y organizaciones. Este enfoque subraya la importancia de la orientación a resultados, el establecimiento de objetivos claros y la implementación de estrategias efectivas para lograr un desempeño excepcional, evidenciando así la eficacia del líder en la consecución de resultados medibles.



Los resultados, según Bossidy y Charan (2002) se caracteriza por la capacidad del líder para convertir la visión estratégica en resultados concretos y sostenibles. Este enfoque destaca la importancia de la ejecución eficiente, la rendición de cuentas y la sincronización de los esfuerzos personales con las metas de la organización para lograr resultados tangibles y a largo plazo.

Indicador Establecimiento de objetivos

El establecimiento de objetivos, según Locke y Latham (2002) se caracteriza por la definición clara y específica de metas a alcanzar, proporcionando dirección y propósito a las acciones individuales u organizativas. Este proceso fomenta la motivación y el desempeño al establecer expectativas medibles, desafiando y orientando hacia el logro de cálculos concretos

Su enfoque subraya la importancia de establecer metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos determinados para impulsar la motivación, el desempeño y el éxito organizacional. Resaltaron el papel vital de los indicadores de objetivos en el proceso de establecimiento de metas efectivas. Estos indicadores, que son medidas cuantificables, siguen el progreso hacia el logro de un objetivo específico y ofrecen retroalimentación valiosa tanto a nivel individual como organizacional. Permiten evaluar el desempeño, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.

No categorizaron explícitamente los indicadores de metas, pero su énfasis en los objetivos SMART sugiere que valoraban una variedad de indicadores que evaluaban diversos aspectos del logro de objetivos. Estas métricas podrían incluir indicadores financieros, operativos, de mercado y de recursos humanos, que respectivamente miden el crecimiento de los ingresos, la eficiencia operativa, la participación de mercado y el compromiso de los empleados.



Indicador Planificación

La planificación, según Drucker (1999) se concibe como la anticipación sistemática y organizada de las acciones necesarias para alcanzar objetivos específicos. Este proceso estratégico involucra la identificación de recursos, la asignación eficiente de tareas y la previsión de contingencias, brindando un marco estructurado para el logro efectivo de metas

La planificación era un pilar fundamental de la gestión, y consideraba que una planificación efectiva requería el uso de indicadores de planificación. Estos indicadores son medidas cuantificables que siguen el progreso de una organización hacia sus objetivos estratégicos, proporcionando información valiosa sobre si la organización está avanzando en la dirección correcta y permitiendo a los gerentes realizar ajustes según sea necesario.

El enfoque hacia la planificación destacaba la importancia de establecer metas claras y medibles, desarrollar estrategias para alcanzar esas metas y seguir el progreso mediante el uso de indicadores de planificación. Para él, la planificación debía ser un proceso continuo, revisado y actualizado periódicamente para adaptarse a las cambiantes circunstancias.

Si bien no definió explícitamente categorías para los indicadores de planificación, su enfoque en el logro de metas implica que habría apreciado un conjunto diverso de métricas que abarcaran diversas facetas del desempeño organizacional. Estos indicadores podrían abarcar medidas financieras, operativas, de mercado y de empleados, evaluando respectivamente la rentabilidad, la eficiencia, la participación de mercado y el compromiso de los empleados.



Indicador Gestión

La gestión, según Fayol (1949) abarca la coordinación y supervisión de recursos humanos y materiales para alcanzar los objetivos organizativos. Este enfoque integral implica planificación, organización, dirección y control, destacando la importancia de liderazgo efectivo y toma de decisiones para garantizar la eficiencia y eficacia en la consecución de metas.

Delineó 14 principios de gestión que consideraba cruciales para un liderazgo organizacional efectivo. Uno de estos principios destacados fue el "control", que implicaba asegurar que las actividades de la organización estuvieran alineadas con sus metas y que los recursos se utilizaran de manera eficiente y efectiva. Abogaba por el uso de indicadores de desempeño como herramientas para medir y monitorear el rendimiento organizacional.

Los indicadores de desempeño son medidas cuantificables que rastrean el avance de una organización hacia sus objetivos, ofreciendo información valiosa sobre la eficacia de las operaciones, identificando áreas de mejora y respaldando la toma de decisiones. Consideraba estos indicadores esenciales para un control efectivo y sugería su aplicación en todos los niveles de la organización.

Aunque no categorizó específicamente los indicadores de desempeño, su enfoque en el control sugiere que habría valorado una variedad de métricas que abarcan diferentes aspectos del desempeño organizacional. Esto podría incluir indicadores financieros, operativos, de clientes y de empleados, que miden respectivamente la rentabilidad, la eficiencia, la satisfacción del cliente y el compromiso del personal.



3.2.3. Desempeño Laboral

Desde la perspectiva de Campbell (1990) el desempeño laboral, se conceptualiza como la ejecución efectiva de las tareas y responsabilidades asignadas a un individuo en el entorno laboral. Este enfoque considera la calidad y eficiencia con la que un empleado lleva a cabo sus funciones, así como su contribución al logro de los objetivos organizacionales. El desempeño laboral no se limita únicamente a la productividad cuantitativa, sino que abarca la competencia en habilidades clave, la adaptabilidad al cambio y la capacidad para colaborar de manera efectiva con colegas. Se destaca la importancia de evaluar el desempeño en función de metas específicas y criterios establecidos, proporcionando una base objetiva para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo profesional y la recompensa.

Según Brumbach (2012) el desempeño laboral, se define como la manifestación observable de las habilidades, conocimientos y comportamientos de un individuo en el contexto laboral, evaluada en relación con los estándares establecidos por la organización. Este enfoque reconoce la multidimensionalidad del desempeño, considerando no solo la productividad cuantitativa, sino también factores cualitativos como la calidad del trabajo, la creatividad y la actitud. Brumbach resalta la importancia de la retroalimentación continua y la evaluación justa para mejorar el desempeño y desarrollar el potencial de los empleados, contribuyendo así al éxito general de la organización.

La definición de desempeño laboral, según Robbins y Coulter (2017), abarca el conjunto de comportamientos y resultados que un empleado muestra en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades dentro de una organización. Esto no solo implica la ejecución de tareas específicas, sino



también la capacidad de adaptación, la iniciativa, la creatividad, la colaboración y el compromiso.

Robbins y Coulter (2017) identifican varios factores que influyen en el desempeño laboral de un individuo. Entre estos factores se encuentran las habilidades técnicas, cognitivas e interpersonales, que son esenciales para una ejecución efectiva de las tareas y el logro de los objetivos establecidos. La motivación, tanto intrínseca como extrínseca, también desempeña un papel crucial, ya que los empleados motivados tienden a estar más comprometidos, esforzarse más y buscar constantemente mejorar sus resultados. Además, el ambiente de trabajo, que incluye recursos adecuados, reconocimiento de logros y bienestar laboral, contribuye significativamente al desempeño. Un liderazgo efectivo, que inspire, motive y guíe a los empleados, también tiene un impacto positivo en su rendimiento.

Para fomentar el alto desempeño laboral, Robbins y Coulter (2017) sugieren varias estrategias. Estas incluyen la implementación de procesos de evaluación del desempeño que brinden retroalimentación constante a los empleados, la oferta de programas de capacitación y desarrollo continuo, la implementación de sistemas de reconocimiento y recompensas, la promoción de una cultura de comunicación abierta y trabajo en equipo, y la mejora de las condiciones de trabajo. Además, es fundamental desarrollar líderes capaces de inspirar, motivar y guiar a los empleados, creando un entorno de trabajo positivo que fomente el compromiso y el desarrollo profesional.



3.2.4. Importancia

La importancia del desempeño laboral, según Lawler y McDermott (2003) radica en su impacto directo en la productividad, la eficiencia organizacional y el logro de objetivos estratégicos. El desempeño laboral eficaz contribuye no solo al éxito individual del empleado, sino también al cumplimiento de las metas y la competitividad de la organización en su conjunto. La evaluación objetiva del desempeño proporciona información valiosa para la toma de decisiones en áreas como el desarrollo profesional, la asignación de responsabilidades y la identificación de áreas de mejora. La importancia del desempeño laboral se destaca en su papel como indicador clave de la salud y la capacidad de adaptación de una organización en entornos cambiantes, influyendo así en la sostenibilidad y la ventaja competitiva a largo plazo.

Según Cascio y Boudreau (2016) la importancia del desempeño laboral, se manifiesta en su conexión directa con la efectividad organizacional y la capacidad para alcanzar y superar los objetivos estratégicos. El desempeño laboral impacta la rentabilidad, la innovación y la satisfacción del cliente, factores críticos para la viabilidad a largo plazo de cualquier empresa. La evaluación precisa y continua del desempeño no solo guía las decisiones de recursos humanos, sino que también proporciona datos esenciales para la identificación de talento, la planificación sucesoria y la promoción del compromiso de los empleados. En este sentido, la importancia del desempeño laboral se extiende más allá de la gestión individual, convirtiéndose en un catalizador para el crecimiento y la prosperidad organizacional.



3.2.4.1. Actitud

La actitud, según Eagly y Chaiken (1993) se define como la evaluación general y persistente de objetos, personas o situaciones que guía el comportamiento de un individuo. Esta evaluación puede ser positiva, negativa o neutra, influyendo en las respuestas emocionales y conductuales. La teoría de la dualidad de procesamiento propuesta por Eagly y Chaiken destaca que las actitudes pueden formarse a través de procesos automáticos o deliberados, siendo cruciales para comprender cómo las personas interpretan y responden al mundo que las rodea.

Desde la perspectiva de Fishbein y Ajzen (1975) la actitud se conceptualiza como una disposición aprendida a responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable hacia un objeto, persona o idea específica. La Teoría de la Acción Razonada propuesta por estos autores destaca que las actitudes, junto con las normas subjetivas, predicen la intención de comportarse de cierta manera. Esta definición resalta la conexión entre las actitudes y el comportamiento, proporcionando una base para comprender las motivaciones que impulsan las acciones individuales.

Indicador Motivación

La motivación, según Deci y Ryan (2000) se entiende como el impulso intrínseco o extrínseco que guía el comportamiento humano hacia el logro de metas y satisfacción de necesidades. Este concepto abarca factores psicológicos que influyen en la dirección, intensidad y persistencia de la conducta, involucrando la conexión entre las aspiraciones individuales y las recompensas asociadas.

Proponen un tema integral para comprender la motivación, identificando dos tipos principales. La motivación intrínseca es el impulso interno que surge



de la propia satisfacción y el disfrute de la actividad en sí misma. Las personas intrínsecamente motivadas encuentran placer en el proceso de aprendizaje, exploración y resolución de problemas. La motivación extrínseca, por otro lado, es el impulso externo que proviene de recompensas o incentivos externos, como reconocimiento, dinero o estatus. Las personas extrínsecamente motivadas realizan acciones para obtener beneficios tangibles o intangibles.

Diversos factores psicológicos influyen en la motivación de las personas. La satisfacción de necesidades psicológicas básicas como la autonomía, la competencia y la conexión social es fundamental para la motivación intrínseca. La definición de objetivos claros y desafiantes, junto con la creencia en la capacidad para alcanzarlos, aumenta la motivación intrínseca. La retroalimentación informativa y las recompensas contingentes a los logros pueden reforzar la motivación extrínseca. Las actividades que coinciden con los intereses y pasiones de las personas fomentan la motivación intrínseca. Un entorno favorable que promueve la autonomía, la colaboración y el reconocimiento estimula la motivación intrínseca.

Una motivación adecuada genera numerosos beneficios para las personas y las organizaciones. Las personas motivadas se esfuerzan más, persisten ante los obstáculos y dedican más tiempo y energía a sus actividades. La motivación intrínseca conduce a un mejor desempeño, mayor creatividad y resultados más satisfactorios. Además, genera mayor satisfacción personal, bienestar psicológico y sentido de logro. Los empleados motivados se sienten más comprometidos con la organización y más propensos a permanecer en ella. La motivación intrínseca fomenta la creatividad, la innovación y la búsqueda de nuevas soluciones.



En conclusión, la motivación, según Deci y Ryan (2000), es un elemento fundamental que impulsa el comportamiento humano hacia el logro de metas y la satisfacción de necesidades. Al comprender los diferentes tipos de motivación, los factores psicológicos que la influyen y los beneficios que genera, podemos fomentar la motivación intrínseca en nosotros mismos y en los demás, creando un entorno propicio para el desarrollo personal, el éxito organizacional y una vida más plena y significativa.

Indicador Optimismo

El optimismo, de acuerdo con Seligman et al, (1998) se define como la perspectiva positiva y esperanzada ante los desafíos y eventos futuros. Este enfoque mental optimista no solo influye en la interpretación de situaciones adversas, sino que también impacta en la resiliencia y la capacidad para superar obstáculos con una actitud constructiva.

Proponen comprender el optimismo, destacando sus componentes esenciales. La expectativa positiva es la creencia de que los eventos futuros serán positivos o tendrán un desenlace favorable. La atribución explicativa se refiere a la tendencia a explicar las situaciones adversas de manera temporal, específica e interna, evitando la generalización y la personalización excesivas. La persistencia es la capacidad de mantener la motivación y el esfuerzo ante los obstáculos, sin rendirse fácilmente. La flexibilidad implica la habilidad de adaptarse a los cambios y encontrar soluciones alternativas ante los desafíos.

Cultivar una actitud optimista reporta numerosos beneficios para nuestro bienestar físico, psicológico y social. El optimismo se asocia con una mejor salud física, menor riesgo de sufrir enfermedades crónicas, un sistema inmunológico más fuerte y una recuperación más rápida de las enfermedades. Además, las



personas optimistas experimentan mayor bienestar psicológico, menos estrés, ansiedad y depresión, y disfrutan de una mayor felicidad y satisfacción con la vida. En el ámbito académico y laboral, el optimismo se relaciona con un mayor rendimiento, mejores resultados laborales y una mayor capacidad para alcanzar metas. En cuanto a las relaciones, las personas optimistas tienden a tener relaciones más positivas y duraderas con familiares, amigos y compañeros de trabajo. Finalmente, el optimismo permite afrontar las dificultades con mayor entereza, perseverancia y capacidad de superación.

Aunque el optimismo puede ser un rasgo innato, también es una habilidad que se puede desarrollar y fortalecer con la práctica. Enfocarse en lo positivo, practicando la gratitud y resaltando los aspectos positivos de la vida, ayuda a cultivar el optimismo. Rodearse de personas optimistas y pasar tiempo con personas positivas y entusiastas puede contagiar su actitud optimista. Establecer metas desafiantes y alcanzables, fijando objetivos claros y celebrando los logros, por pequeños que sean, también contribuye al optimismo. Aprender de los errores y verlos como oportunidades de aprendizaje y crecimiento, en lugar de como fracasos definitivos, es otra práctica beneficiosa. Finalmente, practicar la autocompasión y ser amable y comprensivo con uno mismo, especialmente en momentos difíciles, es crucial.

En conclusión, el optimismo, según Seligman et al. (1998), no se trata de ignorar la realidad o negar las dificultades, sino de enfrentarlas con una actitud positiva, resiliente y esperanzadora. Cultivar el optimismo en nuestras vidas nos permite afrontar los desafíos con mayor entereza, aprovechar las oportunidades que se presentan y construir un futuro más brillante y satisfactorio.



Indicador Resiliencia

La resiliencia, según Masten (2001) se caracteriza por la capacidad de adaptarse y recuperarse de situaciones difíciles o traumáticas. Este constructo psicológico refleja la fortaleza emocional y mental para afrontar adversidades, aprender de las experiencias adversas y mantener un funcionamiento positivo en medio de la adversidad.

Va más allá de una simple definición de la resiliencia, proponiéndola como un proceso dinámico y multifacético que involucra diversos factores. Uno de estos factores es la adaptación positiva, que es la capacidad de ajustarse y sobreponerse a las dificultades de manera positiva, manteniendo un sentido de bienestar y propósito en la vida. Otro factor es la protección de los efectos negativos, que se refiere a la habilidad para minimizar el impacto negativo de las experiencias adversas en el desarrollo emocional, social y psicológico. Finalmente, el crecimiento a partir de la adversidad es la capacidad de encontrar oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal a partir de las experiencias difíciles.

Aunque la resiliencia es una característica individual, su desarrollo y fortalecimiento se apoyan en diversos pilares. Los factores personales, como la autoestima, la autoconfianza, la capacidad de autoregulación y la visión positiva del futuro, son cruciales para la resiliencia. Las relaciones de apoyo también son fundamentales; contar con una red de apoyo sólida compuesta por familiares, amigos o mentores que brinden afecto, comprensión y guía es esencial. Además, desarrollar habilidades de afrontamiento efectivas para manejar el estrés, las emociones difíciles y las situaciones adversas es vital. Encontrar un sentido y propósito en la vida, incluso en medio de las dificultades, proporciona motivación



y fortaleza para seguir adelante. Enfrentar desafíos y superar obstáculos, aunque sean pequeños, brinda oportunidades para desarrollar la resiliencia y fortalecerse emocionalmente.

La resiliencia no se trata de evitar las dificultades ni de salir indemne de ellas, sino de cómo las afrontamos y cómo nos adaptamos a las consecuencias. Las personas resilientes reconocen la adversidad, aceptando la realidad de la situación difícil sin negarla ni minimizarla. Se enfocan en lo que pueden controlar, concentrándose en los aspectos que están bajo su control y en las acciones que pueden tomar. No dudan en buscar apoyo, pidiendo ayuda a familiares, amigos, profesionales o grupos de apoyo cuando lo necesitan. Mantienen una perspectiva positiva, buscando el lado bueno de las cosas y manteniendo la esperanza en un futuro mejor. Además, aprenden de las experiencias, analizando las adversidades para identificar lo que pueden aprender de ellas y cómo mejorar su capacidad de afrontar futuras dificultades.

En conclusión, la resiliencia, según Masten (2001), no es un don innato, sino una habilidad que se puede desarrollar y fortalecer a lo largo de la vida. Al comprender los pilares de la resiliencia, podemos cultivarla en nosotros mismos y en las personas que nos rodean, creando un mundo más resistente y capaz de afrontar los desafíos con mayor entereza y esperanza.

3.2.4.2. Personalidad

Según Costa y McCrae (1992) la personalidad, se entiende como un patrón duradero de pensamientos, emociones y comportamientos que caracteriza a un individuo y se manifiesta en diversas situaciones. La teoría de los Cinco Grandes Factores propuesta por estos autores destaca cinco dimensiones fundamentales



de la personalidad: apertura a la experiencia, responsabilidad, extroversión, amabilidad y neuroticismo. Este enfoque subraya la estabilidad y la coherencia de la personalidad a lo largo del tiempo, proporcionando un marco integral para comprender las diferencias individuales y la consistencia en el comportamiento.

Desde la perspectiva de Cervone y Pervin (2019) la personalidad se define como un sistema organizado y dinámico de características psicológicas que influyen en la forma en que un individuo percibe, interactúa y responde al entorno. Esta conceptualización reconoce la naturaleza compleja y multifacética de la personalidad, abordando aspectos como la cognición, la motivación y las emociones. La teoría de la personalidad de disposición y proceso propuesta por estos autores destaca la interacción continua entre factores internos y externos que contribuyen al desarrollo y la manifestación de la personalidad a lo largo del tiempo.

Indicador Extraversión

La extraversión, según Costa y McCrae (1992) se refiere a una dimensión de la personalidad caracterizada por la sociabilidad, la búsqueda de estimulación y la expresión emocional. Individuos con altos niveles de extraversión tienden a ser extrovertidos, enérgicos, sociables y buscan la interacción social, mientras que aquellos con bajos niveles pueden mostrar preferencia por la introspección y la calma.

Indicador Apertura a la experiencia

La apertura a la experiencia, según Goldberg (1993) se relaciona con la disposición a explorar nuevas ideas, valores y experiencias. Individuos con alta apertura suelen ser creativos, curiosos y abiertos a la diversidad, mientras que aquellos con baja apertura pueden mostrar preferencia por la rutina y lo familiar.



Identifica los componentes esenciales de la apertura a la experiencia: la búsqueda de la novedad, que es un impulso innato por experimentar cosas nuevas, explorar lugares desconocidos y probar alternativas innovadoras; la imaginación y creatividad, que es la capacidad de generar ideas originales, concebir soluciones creativas y expresar el potencial artístico propio; la apertura a la diversidad, que es una disposición positiva hacia diferentes culturas, perspectivas y formas de vida, valorando la riqueza de la pluralidad; la apreciación de la belleza, que es la capacidad de reconocer y disfrutar la belleza en diversas formas, desde el arte y la música hasta la naturaleza y la expresión humana; y la independencia de pensamiento, que es la habilidad de formular opiniones propias, cuestionar ideas preestablecidas y defender una visión crítica y reflexiva.

Los individuos con un alto nivel de apertura a la experiencia suelen presentar las siguientes características: una curiosidad insaciable, que es un deseo constante de aprender, descubrir y comprender el mundo que les rodea, formulando preguntas y buscando respuestas incesantemente; flexibilidad y adaptabilidad, que es la capacidad de ajustarse a nuevos entornos, situaciones y perspectivas, sin aferrarse rígidamente a ideas o costumbres preestablecidas; tolerancia a la ambigüedad, que es la habilidad de manejar la incertidumbre, la complejidad y la falta de información definitiva sin sentir ansiedad o incomodidad; apreciación por la estética, que es una profunda sensibilidad hacia la belleza en todas sus formas, expresando un gusto refinado y una valoración por la armonía y la creatividad; e independencia intelectual, que es la capacidad de pensar por sí mismos, cuestionar dogmas y defender ideas propias sin temor a la crítica o la censura.



Cultivar una actitud abierta a la experiencia reporta numerosos beneficios en diversos aspectos de la vida: mayor creatividad e innovación, ya que la apertura a nuevas ideas y perspectivas fomenta el pensamiento creativo, la generación de soluciones novedosas y el desarrollo de habilidades innovadoras; mayor enriquecimiento personal, porque explorar nuevas experiencias, culturas y formas de pensar amplía la visión del mundo, promueve el crecimiento personal y enriquece la vida interior; mayor adaptabilidad y resiliencia, ya que la flexibilidad mental y la capacidad de ajustarse a lo nuevo permiten afrontar los cambios con mayor entereza y superar los desafíos con mayor facilidad; relaciones más satisfactorias, porque la apertura a la diversidad y la tolerancia hacia diferentes perspectivas facilitan la construcción de relaciones interpersonales más sólidas y enriquecedoras; y mayor satisfacción con la vida, ya que una vida llena de experiencias nuevas, aprendizajes constantes y crecimiento personal conduce a una mayor sensación de plenitud y satisfacción general.

En conclusión, la apertura a la experiencia, según Goldberg (1993), no solo se trata de una característica de la personalidad, sino de una forma de vivir que nos invita a expandir nuestros horizontes, abrazar la diversidad y descubrir la riqueza que el mundo nos ofrece. Cultivar esta dimensión en nosotros mismos nos permite enriquecernos como personas, desarrollar nuestro potencial creativo y construir una vida más plena y significativa.

Indicador Conciencia

La conciencia, según Digman (1990) se refiere a la disposición a ser organizado, disciplinado y confiable en la realización de tareas. Individuos conscientes tienden a establecer metas, ser responsables y perseverantes, mientras que



aquellos con baja conciencia pueden mostrar tendencia a la impulsividad y desorganización.

3.2.4.3. Aprendizaje

El aprendizaje, según Bandura (1977) se concibe como un proceso por el cual los individuos adquieren nuevos conocimientos, habilidades y comportamientos a través de la observación, la imitación y la experiencia directa. La teoría del aprendizaje social de Bandura destaca la importancia de los modelos sociales y la retroalimentación en la formación de nuevas conductas. Este enfoque reconoce la influencia de factores cognitivos y motivacionales en el aprendizaje, subrayando la capacidad de los individuos para autorregular su comportamiento a través de la internalización de normas y expectativas.

Desde la perspectiva de Ausubel (1968) el aprendizaje se define como la incorporación y organización de nuevos conocimientos en la estructura cognitiva existente. La teoría del aprendizaje significativo propuesta por Ausubel enfatiza la importancia de la relevancia y la conexión con conocimientos previos en el proceso de aprendizaje. Este enfoque reconoce la participación activa del estudiante en la construcción de significados, destacando la importancia de la claridad conceptual y la relación con experiencias anteriores para lograr un aprendizaje más efectivo y duradero.

Indicador Motivación para aprender

La motivación para aprender, según Wigfield y Eccles (2002) se refiere al impulso interno que dirige y sostiene el esfuerzo cognitivo en la adquisición de conocimientos y habilidades. Este constructo abarca factores intrínsecos y



extrínsecos que influyen en el interés, la persistencia y la calidad del aprendizaje.

(p. 1-22)

Indicador Capacidad de aprender de los errores

La capacidad de aprender de los errores, según Dweck (1986) se vincula con la mentalidad de crecimiento, donde los individuos ven los errores como oportunidades para mejorar y crecer en lugar de percibirlos como fracasos permanentes. Esta disposición cognitiva influye en la resiliencia y la disposición a asumir desafíos.

Propone que la capacidad de aprender de los errores se basa en dos pilares fundamentales: la mentalidad de crecimiento y la atribución causal. La mentalidad de crecimiento es la creencia de que las habilidades y la inteligencia pueden desarrollarse con esfuerzo y dedicación. Quienes poseen esta mentalidad ven los errores como oportunidades para aprender, identificar áreas de mejora y fortalecer sus capacidades. La atribución causal es la capacidad de analizar las causas de los errores de manera objetiva y realista. En lugar de culpar a factores externos o a la falta de capacidad, las personas con esta habilidad buscan comprender las razones del error y tomar medidas para evitarlo en el futuro.

Los individuos que poseen una alta capacidad para aprender de los errores suelen presentar las siguientes características: perseverancia, ya que no se rinden ante los obstáculos o los fracasos, sino que los ven como oportunidades para aprender y seguir adelante; análisis reflexivo, porque analizan los errores de manera crítica y objetiva, buscando identificar las causas y las áreas de mejora; búsqueda de retroalimentación, porque buscan activamente comentarios constructivos de otros para comprender mejor sus errores y aprender de ellos;



apertura a nuevas estrategias, ya que están dispuestos a probar nuevas estrategias y enfoques para superar los desafíos y evitar repetir los mismos errores; y resiliencia emocional, porque manejan las emociones negativas asociadas a los errores de manera efectiva, evitando la frustración y el desánimo.

La capacidad de aprender de los errores reporta numerosos beneficios en diversos aspectos de la vida: mayor aprendizaje y crecimiento, ya que permite aprovechar los errores como oportunidades para identificar áreas de mejora y desarrollar nuevas habilidades; mayor resiliencia, porque fortalece la capacidad para afrontar los desafíos y superar los obstáculos sin rendirse ante las dificultades; mayor motivación, porque fomenta la perseverancia y la motivación para alcanzar metas, incluso ante los fracasos iniciales; mayor creatividad e innovación, porque promueve la búsqueda de nuevas soluciones y estrategias, estimulando el pensamiento creativo y la innovación; y mayor autoconfianza, porque desarrolla una confianza sólida en las propias capacidades y habilidades, basada en el aprendizaje y la superación de errores.

La capacidad de aprender de los errores, según Dweck (1986), no solo es una habilidad fundamental para el aprendizaje y el desarrollo personal, sino que también es una herramienta esencial para navegar por los desafíos de la vida con resiliencia, motivación y una actitud positiva hacia el crecimiento. Cultivar esta capacidad en nosotros mismos y en las personas que nos rodean nos permite convertir los errores en oportunidades de aprendizaje, fortalecer nuestras habilidades y construir un futuro más brillante y exitoso.

Indicador Capacidad de adaptarse a los cambios

La capacidad de adaptarse a los cambios, según Tushman y O'Reilly (1996) se relaciona con la flexibilidad y la disposición para ajustar las estrategias y



comportamientos en respuesta a nuevas circunstancias. Esta habilidad es esencial en entornos dinámicos y favorece la eficacia en la resolución de problemas. (P. 8-30)

En otras palabras la capacidad de adaptación, definida por Tushman y O'Reilly (1996), se refiere a la habilidad tanto de individuos como de organizaciones para ajustar sus estrategias, comportamientos y patrones de pensamiento frente a circunstancias cambiantes. En el contexto actual, caracterizado por su dinamismo y constante evolución, esta habilidad se vuelve esencial, ya que tanto las organizaciones como las personas deben adaptarse de manera continua a nuevos desafíos y oportunidades para mantener su competitividad y lograr el éxito.

Entre las características esenciales de la adaptabilidad se encuentran la flexibilidad, que implica la capacidad de adaptarse sin romperse, tanto en el pensamiento como en la acción; una mentalidad abierta, que se traduce en la disposición para adoptar nuevas ideas y perspectivas, incluso si desafían las creencias existentes; un compromiso con el aprendizaje continuo y el deseo constante de adquirir nuevos conocimientos y habilidades; la agilidad, que se refiere a la capacidad de responder de manera rápida y efectiva ante situaciones cambiantes; y la resiliencia, que es la capacidad de recuperarse de contratiempos y desafíos.

Los beneficios de la adaptabilidad son numerosos e incluyen una mejor resolución de problemas, mayor innovación, un rendimiento mejorado y una mayor satisfacción de los empleados. Las organizaciones pueden fomentar la adaptabilidad al crear una cultura que fomente la comunicación abierta y la retroalimentación, alentar el aprendizaje continuo, recompensar la innovación y



la toma de riesgos, promover una cultura de resiliencia y servir de ejemplo a través de sus propias acciones y decisiones.

3.2.4.4. Percepción

La percepción, según Gibson (1966) se conceptualiza como un proceso activo mediante el cual los individuos seleccionan, organizan e interpretan la información sensorial proveniente del entorno para dar sentido a su experiencia. La teoría de la percepción directa de Gibson destaca la importancia de la relación directa entre el observador y el ambiente, subrayando que la percepción no es simplemente una reproducción pasiva de estímulos, sino un acto de exploración activa del mundo que nos rodea. Este enfoque resalta la adaptabilidad y la participación activa del individuo en la construcción de su realidad perceptual.

Desde la perspectiva de Gregory (1970) la percepción se define como un proceso interpretativo mediante el cual los individuos organizan y dan significado a los estímulos sensoriales, formando una representación coherente del mundo que les rodea. La teoría constructivista de la percepción propuesta por Gregory enfatiza el papel activo del sistema cognitivo en la interpretación de la información sensorial, destacando la influencia de expectativas, experiencias previas y contextos sociales en la formación de percepciones. Este enfoque reconoce la naturaleza dinámica y subjetiva del proceso perceptual, subrayando la importancia de factores internos en la construcción de la realidad perceptual.

Indicador Apertura

La apertura, según McCrae y Costa (1999) representa una dimensión clave de la personalidad que refleja la disposición de un individuo hacia nuevas experiencias, ideas y valores. Personas con altos niveles de apertura tienden a



ser imaginativas, creativas y receptivas a la diversidad, mientras que aquellos con bajos niveles pueden mostrar preferencia por lo familiar y lo convencional.

La disposición de una persona para abrazar nuevas vivencias, ideas y valores, conocida como apertura a la experiencia, es una dimensión clave de la personalidad. Esta cualidad engloba una variedad de características, como el interés intelectual en actividades como la reflexión, el aprendizaje y la resolución de problemas, la capacidad imaginativa que impulsa la participación en actividades creativas y fantasiosas, la mentalidad abierta que permite considerar nuevas perspectivas incluso si desafían las creencias arraigadas, la sensibilidad hacia experiencias estéticas y culturales como el arte, la música y la naturaleza, y la curiosidad por explorar diferentes culturas y estilos de vida. Aquellos con una alta apertura a menudo muestran una intensa curiosidad, buscando constantemente nuevas experiencias y aprendizajes, mostrando creatividad e innovación al generar ideas y soluciones, adoptando una actitud independiente y desafiante hacia las normas establecidas, y mostrando receptividad hacia la diversidad en todas sus formas. Por otro lado, aquellos con una baja apertura tienden a preferir la rutina y la familiaridad, enfocándose en cuestiones prácticas y concretas, manteniendo una postura más convencional y tradicional, y sintiéndose incómodos ante la incertidumbre y la ambigüedad. La apertura a la experiencia se asocia con una variedad de resultados, como un mejor rendimiento académico, un mayor éxito en la creatividad, una mayor satisfacción emocional y con la vida, así como tendencias políticas y religiosas más liberales y menos conservadoras.



Indicador Inteligencia emocional

De acuerdo a Mayer y Salovey (1997) la habilidad de reconocer, comprender y gestionar eficazmente las emociones propias y ajenas. Este concepto abarca dimensiones como la conciencia emocional, la auto-regulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. (p.503-517).

Indicador Empatía

La empatía, según Davis (1983) implica la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás. Se manifiesta en la sensibilidad hacia las experiencias emocionales de los demás y la disposición para responder de manera compasiva. (p. 113-126)

3.3. Definición de términos (Marco conceptual)

Clima organizacional

El clima organizacional representa el conjunto de percepciones compartidas, actitudes y emociones que los miembros de una organización tienen respecto al ambiente de trabajo, es fundamental para comprender la calidad del entorno laboral y su influencia en el comportamiento y desempeño de los colaboradores.

Desempeño laboral

Se basa en función al rendimiento y ejecución de tareas por parte de los empleados en su entorno laboral. Robbins y Coulter (2017) sugieren que el desempeño en un entorno laboral está relacionado con la motivación, habilidades y condiciones de trabajo. Un alto desempeño laboral contribuye al logro de los objetivos organizativos y a la mejora de la productividad y eficacia de la organización.



Desarrollo profesional

El desarrollo profesional en el ámbito laboral engloba un conjunto integral de procesos y actividades diseñados para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los individuos en una organización.

Gestión del rendimiento

La gestión del rendimiento es un enfoque estratégico que involucra procesos y prácticas destinadas a mejorar el desempeño de los empleados y, por ende, contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Liderazgo gerencial

El liderazgo gerencial se refiere a la capacidad de los líderes en roles gerenciales para influir y guiar a sus subordinados hacia la consecución de metas organizativas. Este enfoque de liderazgo implica la combinación de habilidades administrativas, visión estratégica y la capacidad para motivar y dirigir equipos de trabajo hacia el éxito organizativo. Según Bass y Riggio (2006) el liderazgo gerencial puede adoptar diversos estilos, como el transformacional, que se centra en inspirar y motivar, y el transaccional, que se basa en interacciones de intercambio.

Municipalidad

La municipalidad se refiere a la entidad gubernamental local encargada de la administración y gobierno de un municipio. En este contexto, la municipalidad es responsable de la gestión de servicios y recursos locales. En el ámbito de investigación, se destaca la importancia del liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad, como en el proyecto de tesis mencionado.



Satisfacción laboral

Es un aspecto fundamental para el bienestar y el éxito tanto de los empleados como de las organizaciones, en poder promover un entorno laboral satisfactorio y brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional puede tener un impacto positivo en la productividad, la retención de empleados y la satisfacción general de los trabajadores.

Trabajadores

El término "trabajadores" se utiliza para describir a los individuos empleados en una organización o empresa. Los trabajadores son la fuerza laboral que contribuye al funcionamiento y éxito de la organización. En el contexto de la gestión, los líderes gerenciales tienen la responsabilidad de guiar, motivar y supervisar a los trabajadores para lograr los objetivos establecidos (Robbins & Coulter, 2017).



CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre liderazgo gerencial y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad Provincial de Puno - 2023.

4.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación directa y significativa entre el desarrollo personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023.
- Existe una relación directa y significativa entre las habilidades sociales y emocionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023.
- Existe una relación directa y significativa entre la dirección de la organización y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023.



- Existe una relación directa y significativa entre el logro de metas organizacionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno – 2023.

4.3. Operacionalización de variables

Variable A: Liderazgo gerencial.

Variable B: Desempeño laboral.

Tabla 1

Operacionalización de ambas variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Liderazgo Gerencial Bass y Riggio (2006)	Desarrollo personal	Autoconciencia Autogestión Automotivación	LIKERT
	Habilidades sociales y emocionales	Empatía Carisma Comunicación	
	Dirección de la organización	Visión Estrategia Implementación	
	Logro de metas organizacionales	Establecimiento de objetivos Planificación Gestión	
Desempeño Laboral Robbins y Coulter (2017)	Actitud	Motivación Optimismo Resiliencia	LIKERT
	Personalidad	Extraversión Apertura a la experiencia Conciencia	
	Aprendizaje	Motivación para aprender Capacidad de aprender de los errores Capacidad de adaptarse a los cambios	
	Percepción	Apertura Inteligencia emocional Empatía	

Nota. Matriz de dimensiones e indicadores de la variable.



CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación

El tipo cuantitativo es la más adecuada, puesto que las hipótesis estuvieron basadas en mediciones numéricas y análisis estadístico para modelar el comportamiento y probar la teoría, tal cual lo sostienen (Mamani & Viracocha, 2023).

5.2. Método(s) aplicados a la investigación

De acuerdo a Ñaupas et al. (2014), el método deductivo se define como un enfoque de investigación que parte de premisas generales y razonamientos lógicos para llegar a conclusiones específicas. Este procedimiento lógico permite deducir resultados concretos a partir de una serie de principios establecidos. En resumen, se trata de un método que transforma conceptos amplios en afirmaciones más específicas, facilitando así el análisis y la comprensión de fenómenos particulares.

Observación: La tecnología se aplica de manera sistemática para recopilar los datos necesarios para resolver preguntas de investigación para comprender dónde ocurrieron los incidentes a fin de comparar nuestros objetivos.



Registro: Lo que constituye un procedimiento mental lógico que facilita la investigación, identificación, metodología, justificación de problemas y determinación de variables correspondientes, formulación de hipótesis.

Comparación: El Rho de Spearman, al igual que otras pruebas con el mismo propósito, es una medida de correlación lineal utilizando los rangos, ordinales y comparaciones de rangos para cada grupo de sujetos.

Vaciamiento de datos: Implicará llenar información en sistemas SPSS y hojas de cálculo.

5.3. Tipo de investigación

Un estudio básico se caracteriza por buscar aportar ideas a problemas concretos o prácticos. Este tipo de investigación se diferencia puesto que se centra en generar un aumento de conocimiento, sobre lo existente para resolver problemas reales.

Según Hernández et al., (2014) la investigación básica es "la investigación que se realiza para aumentar el nivel de conocimiento científico" (p. 52).

Es por todo ello que se consideró como un estudio de tipo básica.

5.4. Nivel de investigación

Se consideró como el nivel correlacional, debido a que se busca describir y correlacionar el liderazgo gerencial con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno. Es decir, ver la asociación de las características del liderazgo gerencial y el desarrollo profesional en la organización y establecer si existe una relación entre ambas variables.



5.5. Diseño de investigación

El diseño de investigación fue observacional transversal no experimental ya que no se manipularon variables, sino que se evaluó tal como se presentan naturalmente en la organización. Transversal, ya que se recopilaban los datos en un momento específico del tiempo y se analizaron para establecer relaciones entre el liderazgo gerencial y el desarrollo profesional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Puno (Hernández et al, 2014).

5.5.1. Ámbito de investigación

La Municipalidad de Puno, asentada en la Provincia y Departamento de Puno, se encuentra en una región rodeada por la provincia de San Román al norte, la provincia de El Collao al este, el departamento de Moquegua al sur, y el lago Titicaca al oeste. Su posición geográfica la ubica a una altitud de 3,827 metros sobre el nivel del mar. Esta ubicación estratégica no solo le confiere una vista panorámica única del entorno natural, sino que también la sitúa como un punto importante dentro de la región, tanto desde el punto de vista administrativo como cultural.

Figura 1
Municipalidad Provincial de Puno



Nota: Fotografía propia 2023.

5.6. Población y muestra

5.6.1. Población

El grupo objeto de análisis estuvo compuesto por los trabajadores que formaban parte de la Municipalidad Provincial de Puno en el año 2023. Esta muestra consideró a todos los servidores, tanto hombres como mujeres, sumando un total de 245 personas.

5.6.2. Muestra

Hernández et al. (2014) destacan la importancia de la aplicación de muestras como un enfoque para optimizar tanto recursos financieros como tiempo en el proceso de investigación. En este contexto, se distinguen dos métodos de muestreo: el no probabilístico y el probabilístico. Para el presente



estudio, se optó por un muestreo probabilístico, ya que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula, que permite calcular el número necesario de encuestas a realizar:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1)E^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Al sustituir los valores en la fórmula, se procede a calcular el tamaño de la muestra necesario para el estudio:

$$n = \frac{245(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(245 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)} = 150$$

Teniendo una muestra de 150 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno

- 2023.

Criterio de exclusión: Trabajadores que estén ausentes, o no quisieron participar de la encuesta.

Unidad de análisis: La unidad de análisis de la que se obtuvo la información de la investigación fue mediante el cuestionario, donde hacer preguntas fue fundamental para la técnica.



5.7. Técnica e instrumento

5.7.1. Técnica

En la investigación se utilizó la encuesta. Según Arias (2021) indica que la encuesta se define como una herramienta que facilita la respuesta a problemas mediante descripciones y relaciones entre variables. Este proceso implica la recopilación sistemática de información de acuerdo con un diseño predefinido, garantizando la rigurosidad de los datos obtenidos.

5.7.2. Instrumento

En la investigación se utilizó el cuestionario. Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) señala que el cuestionario es una herramienta valiosa para estudiar fenómenos de forma precisa y eficiente, en el que permite seleccionar y analizar aspectos específicos del fenómeno, lo que facilita la comprensión y el desarrollo de conocimiento sobre el mismo.

5.8. Confiabilidad y validez del instrumento

5.8.1. Confiabilidad

La confiabilidad es una característica importante de los instrumentos de medición, ya que permite garantizar que los resultados sean válidos. Un instrumento de medición confiable es aquel que produce resultados consistentes, lo que significa que los resultados son representativos de la variable que se está midiendo.



5.8.2. Validez

Hernández et. al (2014) para asegurar la validez del instrumento se utilizó los métodos de validez de contenido y de constructo. Donde la validez de contenido se garantiza a través de la revisión y validación del cuestionario por expertos en liderazgo y desempeño laboral. La validez de constructo se midió mediante Alfa de Cronbach para evaluar si las preguntas del cuestionario miden las dimensiones teóricas del liderazgo gerencial y el desempeño laboral.

5.9. Procedimiento de tratamiento de datos

- **Recopilación de datos:** Se recopilaron los datos a través de la aplicación del cuestionario a una muestra representativa de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno.
- **Verificación y limpieza de datos:** Se revisaron los cuestionarios para detectar errores, respuestas incompletas o incoherentes. Los datos fueron depurados y los errores corregidos.
- **Análisis descriptivo de datos:** Se realizaron los análisis descriptivos para cada variable del estudio, utilizando medidas como frecuencias, medias y desviaciones estándar para describir la distribución de los datos.
- **Análisis de confiabilidad y validez:** Se verificó la confiabilidad y validez del cuestionario a través de análisis estadísticos específicos como el coeficiente Alfa de Cronbach y análisis factorial.
- **Interpretación de los resultados:** Se interpretaron los resultados y se establecieron las conclusiones acerca el vínculo entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno.



- **Presentación de resultados:** Se presentaron los resultados de manera clara y precisa, en gráficos, tablas y figuras para resumir los hallazgos y conclusiones de la investigación.

5.10. Contratación de hipótesis

La prueba de Tab de Kendall es una de las medidas que ayuda a determinar la relación de dos variables.

5.10.1. Planteamiento de hipótesis general

En este estudio, se formularon dos hipótesis:

Hi: "Existe relación directa y significativa entre liderazgo gerencial y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad Provincial de Puno – 2023".

Ho: "No existe relación directa y significativa entre liderazgo gerencial y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad Provincial de Puno – 2023".

Para evaluar la sign. estadística de los resultados, se estableció un nivel de sign. del 5% ($\alpha = 0,05$), lo que implica que se considerará suficiente evidencia para "rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa si el valor de p es menor o igual a 0,05".

En este caso, se empleará el coeficiente Tau-b de Kendall para determinar la fuerza y dirección de la asociación entre las variables. El Tau-b de Kendall es una medida de correlación robusta, especialmente útil cuando las variables no siguen una distribución normal, como suele ser el caso de los datos ordinales utilizados en este estudio.

Tabla 2*Test de Tau-b de Kendall entre liderazgo gerencial y desempeño laboral*

	Val.	Error estándar	p
Tau-b - Kendall	,421	0,064	0,000
N - válidos	150		

Nota. Contrastación de hipótesis.

Mediante el test de Tau-b de Kendall, se llega a validar la hipótesis planteada arrojó un valor p de 0.000, este valor se encuentra por debajo del nivel de sign. de $\alpha = 0,05$, indicando que existe una relación sign. entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Puno – 2023. Es decir, un liderazgo sólido establece un ambiente de trabajo positivo, fomenta la colaboración y promueve la confianza entre los miembros del equipo. Además, los líderes reconocen y valoran el esfuerzo de sus trabajadores, lo que contribuye al compromiso.

5.10.2. Contrastación de hipótesis específico 1

Hi: “Existe relación directa y significativa entre el desarrollo personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno – 2023”.

Ho: “No existe relación directa y significativa entre el desarrollo personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno – 2023”.

Para evaluar la significancia estadística de los resultados, se establece un nivel de sign. del 5% ($\alpha = 0,05$), lo que sign. que se considerará un valor de p

menor o igual a 0,05 como evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

En este caso, se utilizará el coeficiente Kendall para determinar la asociación entre las variables. El "Tau-b de Kendall" es una medida de correlación robusta, especialmente útil cuando las variables no siguen una distribución normal, como suele ser el caso de los datos ordinales utilizados en este estudio.

Tabla 3

Test de Tau-b de Kendall entre desarrollo personal y desempeño laboral

	Val.	Error estándar	p
Tau-b - Kendall	,135	,051	0,009
N - válidos	150		

Nota. Resultados de contrastación sobre desarrollo personal y desempeño laboral.

Estos resultados implican que un líder que posee un fuerte enfoque en su desarrollo personal contribuye a crear un ambiente laboral positivo, en el que se reconoce y valora el crecimiento individual de cada trabajador. Asimismo, aquellos líderes que dedican tiempo a su propio crecimiento personal no solo mejoran sus habilidades, sino que también capacitan a sus empleados para alcanzar su máximo potencial y contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos comunes, en razón a que la prueba "Tau-b de Kendall" para examinar la hipótesis propuesta, se obtuvo un p-valor de 0.009, que es inferior al nivel de significancia establecido de $\alpha = 0.05$. Esto sugiere que hay una relación significativa entre el desarrollo personal y el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Puno en 2023.

5.10.3. Contrastación de hipótesis específico 2

Hi: “Existe relación directa y significativa entre las habilidades sociales y emocionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno – 2023”.

Ho: “No existe relación directa y significativa entre las habilidades sociales y emocionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno – 2023”.

Para determinar la importancia estadística de los hallazgos, se fija un nivel de sign. (α) del 5%, lo que indica que un valor de p igual o menor a 0,05 se considerará suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Se utilizará el coeficiente “Tau-b de Kendall” como prueba estadística para evaluar la asociación entre las variables. Este coeficiente es robusto y adecuado para analizar datos ordinales, que es el caso de este estudio donde las variables no siguen una distribución normal.

Tabla 4

Test de Tau-b de Kendall entre habilidades sociales, emocionales y desempeño laboral

	Val.	Error estándar	p
Tau-b - Kendall	,349	,066	0,000
N - válidos	150		

Nota. Análisis sobre habilidades sociales, emocionales y desempeño laboral.

En este contexto, se evidencia que las habilidades sociales y emocionales son cruciales en el ambiente laboral, ya que juegan un papel determinante en el



rendimiento y la eficacia tanto de los individuos como de los equipos, debido a que el análisis realizado con la prueba "Tau-b de Kendall" para evaluar la hipótesis planteada arrojó un valor p de 0,000, que se sitúa por debajo del nivel de significancia establecido de $\alpha = 0,05$. Este resultado indica que existe una relación significativa entre las habilidades sociales y emocionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno en 2023.

5.10.4. Contrastación de hipótesis específico 3

Hi: "Existe relación directa y significativa entre la dirección de la organización y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno – 2023".

Ho: "No una relación directa y significativa entre la dirección de la organización y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno – 2023".

Para determinar la importancia estadística de los resultados, se establece un nivel de sign. (α) del 5%, lo que implica que un valor de p igual o menor a 0,05 se considerará suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Se utilizará el coeficiente "Tau-b de Kendall" como prueba estadística para evaluar la asociación entre las variables. Este coeficiente es robusto y adecuado para analizar datos ordinales, como los utilizados en este estudio, donde las variables no siguen una distribución normal.



Tabla 5

Test de Kendall entre dirección de la organización y desempeño laboral

	Val.	Error estándar	p
Tau-b - Kendall	,145	,074	0,047
N - válidos	150		

Nota. Resultado en relación a la dirección de la organización y desempeño laboral.

El análisis mediante la prueba de “Tau-b de Kendall” reveló un valor p de 0,047, que se encuentra por debajo del umbral de significancia de $\alpha = 0,05$. Esto sugiere una relación significativa entre el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno y la dirección organizacional durante el año 2023.

Establecer un liderazgo claro y bien definido no solo promueve la alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales, sino que también establece expectativas precisas. Una dirección efectiva, por su parte, genera un entorno laboral motivador y estructurado, lo que repercute positivamente en la moral y la motivación del equipo, así como en su rendimiento productivo. En este sentido, la calidad del liderazgo no solo impacta el desempeño individual, sino que también modula la dinámica del grupo y facilita la consecución de metas comunes.

5.10.5. Contrastación de hipótesis específico 4

Hi: "Existe relación directa y significativa entre el logro de metas organizacionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno – 2023".

Ho: "No existe relación directa y significativa entre el logro de metas organizacionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno – 2023".

Con el propósito de evaluar la sign. estadística de los resultados, se establece un nivel de sign. (α) del 5%, lo que implica que un valor de p menor o igual a 0,05 se considerará suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

En este caso, se empleará el estadístico de prueba Kendall para determinar la asociación entre las variables. El "Tau-b de Kendall" es una medida de correlación robusta que se utiliza cuando las variables no siguen una distribución normal, como suele ser el caso de datos ordinales utilizados en este estudio.

Tabla 6

Test de Kendall entre logro de metas y desempeño laboral

	Val.	Error estándar	p
Tau-b - Kendall	,376	,061	0,000
N - válidos	150		

Nota. Prueba sobre logro de metas y desempeño laboral.

Para constatar la hipótesis, se llegó a utilizar la prueba de "Tau-b de Kendall", en el que se obtuvo un resultado de un p = **valor de 0.000**, menor que el nivel de sign. de $\alpha = 0,05$, esto quiere decir que las metas se relacionan de



manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno – 2023. Además, esto refiere que el reconocimiento de los logros de metas por parte de los jefes de área u oficina es esencial para fomentar un buen desempeño laboral. Este reconocimiento no solo motiva a los empleados, sino que también impulsa su desarrollo profesional y personal, inspirándolos a buscar constantemente oportunidades de crecimiento.



CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación

6.1.1. Prueba estadista de normalidad

Tabla 7

Test de normalidad para ambas variables

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Est.	gdl	Sign.	Est.	gdl	Sign.
Liderazgo gerencial	,147	150	,000	,950	150	,000
Desempeño laboral	,174	150	,000	,938	150	,000

Nota. Prueba de normalidad mediante Spss.

Hipótesis sobre la normalidad.

- Ho: "Se acepta cuando el nivel de sig es mayor a 0,05 (los datos son normales)".
- Ha: "Se acepta cuando el nivel de sig es menor a 0,05 (los datos no son normales)".



Al analizar los resultados de la prueba en la tabla 7, se observó un nivel de significancia (p-value) de 0,000, inferior al 0,05.

Este resultado conduce en rechazar la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alternativa. Dicho de otro modo, la evidencia que los datos no se ajustan a una distribución normal. En consecuencia, dando a conocer que los datos no son normales y se procede a aplicar métodos estadísticos no paramétricos para su análisis.

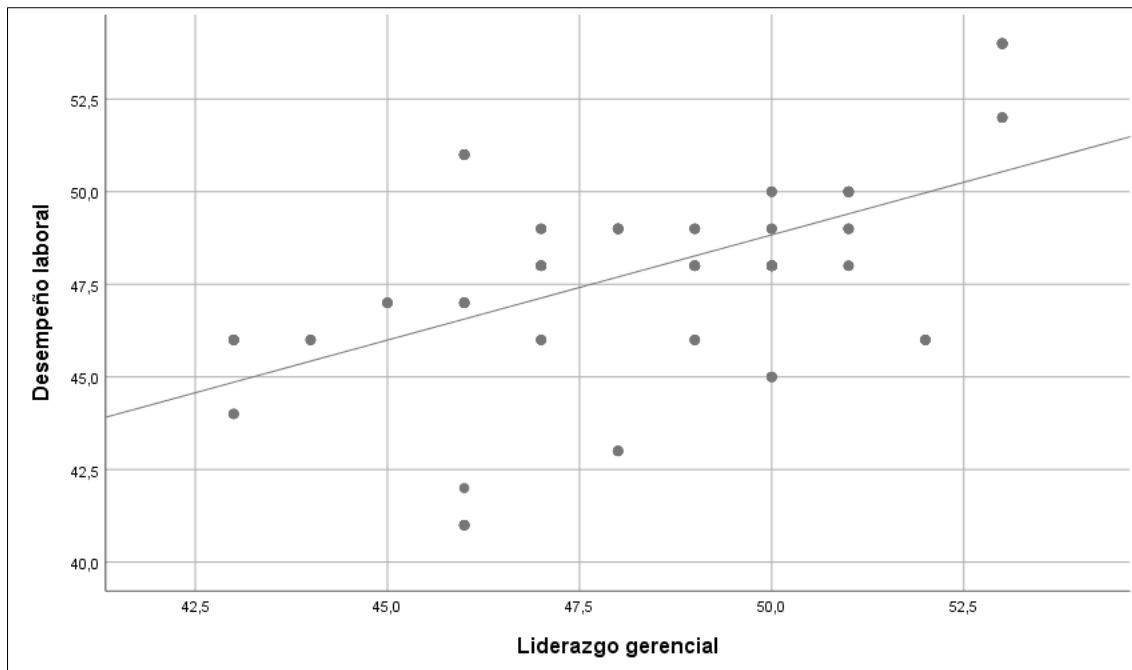
6.1.2. Resultado general sobre liderazgo gerencial y desempeño laboral

En función al objetivo planteado se muestra la siguiente tabla.

Tabla 8
Rho entre liderazgo gerencial y desempeño laboral

			Liderazgo gerencial	Desempeño laboral
Rho	Liderazgo gerencial	Coefi.	1,000	,525**
		Sign.	.	,000
		N = población	150	150
	Desempeño laboral	Coefi.	,525**	1,000
		Sign.	,000	.
		N = población	150	150

Nota. Análisis de correlación realizada mediante Spss vs25.

Figura 2*Correlación entre liderazgo gerencial y desempeño laboral*

Nota. Gráfico del análisis sobre comportamiento.

La relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral se manifiesta con un coeficiente de correlación de 0,525, junto con un nivel de significancia de 0,000. Esto revela una correlación positiva moderada entre ambas variables. Al calcular el cuadrado de este coeficiente, se obtiene un valor de 0,2756, que se traduce en un 27,56%. Esto sugiere que a medida que se fortalece el liderazgo gerencial en la organización, también se observa un aumento en el rendimiento laboral de los empleados, resaltando la necesidad de colaboración para alcanzar metas y objetivos comunes.

Este hallazgo indica que un gerente o subgerente no solo establece las metas estratégicas, sino que también tiene una influencia significativa en la cultura organizacional y el entorno laboral. Un líder efectivo no solo cuenta con habilidades técnicas y conocimientos especializados, sino que también posee



competencias interpersonales que fomentan la motivación y el compromiso del equipo. Al proporcionar dirección y reconocimiento por el buen trabajo, el líder contribuye a crear un ambiente donde los colaboradores se sientan valorados y empoderados, incentivándolos a aportar lo mejor de sí mismos en el desarrollo de la organización.

6.1.3. Primer resultado sobre desarrollo personal y desempeño laboral

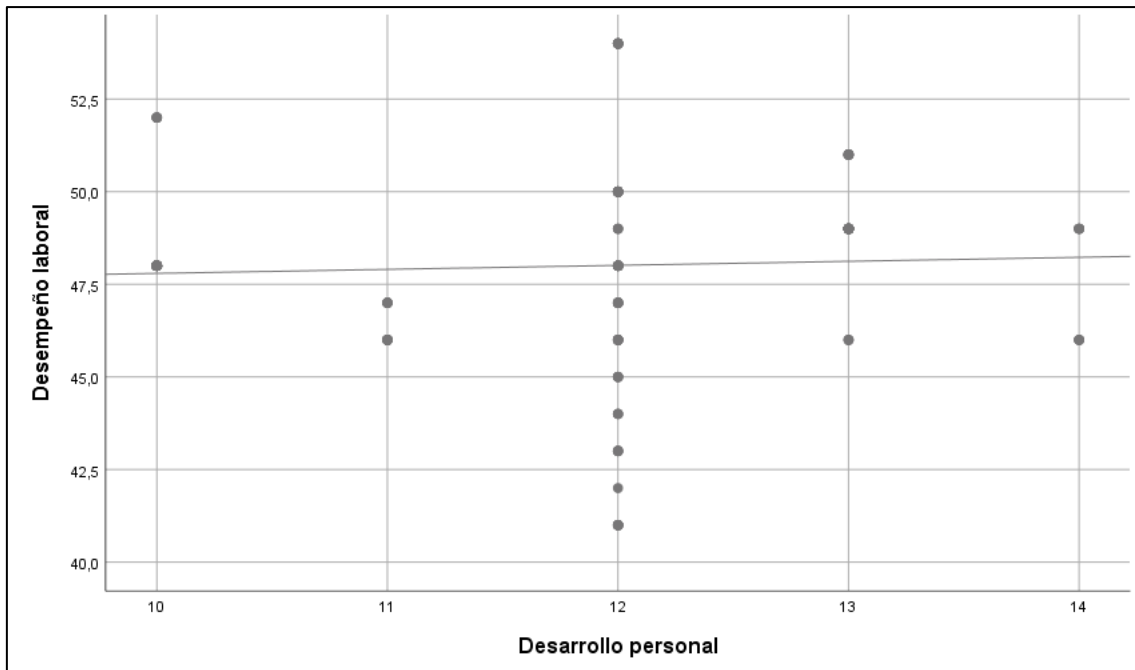
Para Efectuar la relación entre el desarrollo personal y el desempeño laboral se utilizó el coeficiente de correlación Rho, donde el “coeficiente de correlación de Spearman” es una medida estadística que se emplea para evaluar la asociación entre dos variables ordinales, como en este caso, el nivel de desarrollo personal y el desempeño laboral. Al aplicar este coeficiente, se busca establecer si existe una correlación positiva, negativa o nula entre las variables. Una correlación positiva indicaría que a mayor desarrollo personal, mayor desempeño laboral, mientras que una correlación negativa indicaría lo contrario. Una correlación nula significaría que no existe una relación importante entre las variables.

Tabla 9
Rho entre desarrollo personal y desempeño laboral

			Desarrollo personal	Desempeño laboral
Rho	Desarrollo personal	Coefi.	1,000	,218**
		Sign.	.	,007
		N = población	150	150
	Desempeño laboral	Coefi.	,218**	1,000
		Sign.	,007	.
		N = población	150	150

Nota. Análisis realizada mediante Spss vs25.

Figura 3
Rho entre desarrollo personal y desempeño laboral



Nota. Gráfico del análisis realizado.

La conexión entre el desarrollo personal y el desempeño laboral revela una correlación positiva y significativa, con un coeficiente de 0,218 y un valor de



significancia de 0,007, que se encuentra por debajo del umbral de 0,05. Al elevar este coeficiente al cuadrado, se obtiene un resultado de 0,0475, lo que corresponde a un 4,75%. Esto indica que un incremento en el desarrollo personal de los individuos se traduce en una mejora del desempeño laboral en un 4,75%.

Este hallazgo sugiere que cuando un líder invierte en su propio crecimiento personal, esto se refleja en su capacidad para demostrar empatía, comunicarse de manera efectiva y fomentar la autonomía entre sus colaboradores. Un líder que prioriza su desarrollo personal no solo actúa con un sentido de propósito y valores claros, sino que también inspira a su equipo a alinearse con una misión común. Esta sinergia genera un ambiente laboral más motivado y cohesionado, impulsando el éxito colectivo de la organización.

6.1.4. Segundo resultado sobre habilidades sociales, emocionales entre desempeño laboral

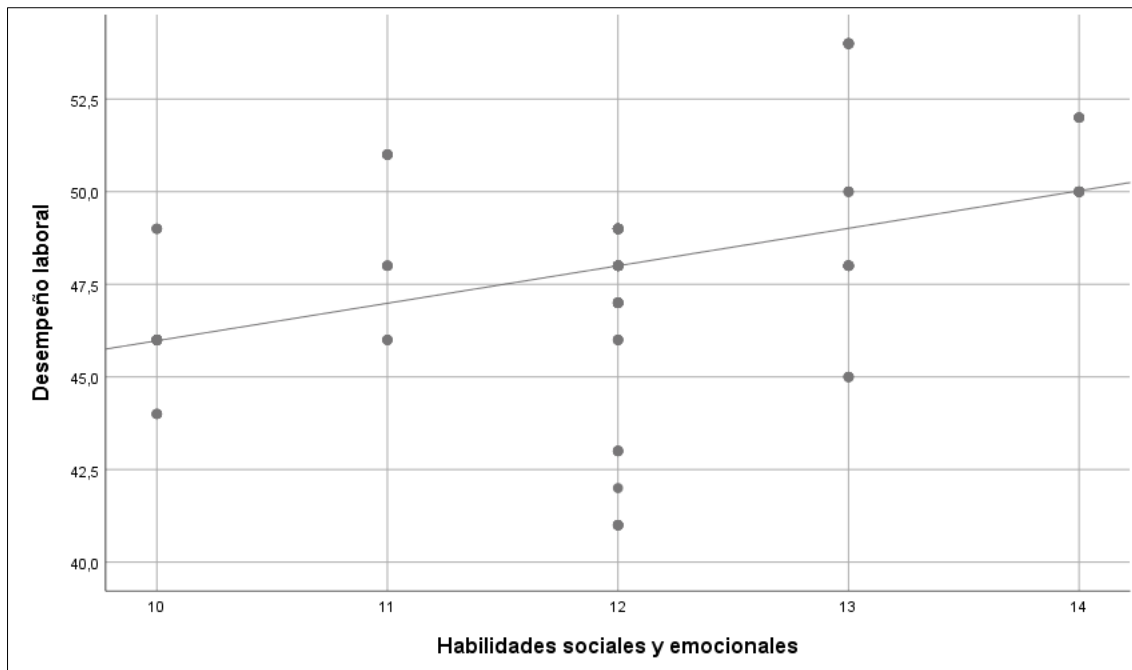
Tabla 10
Rho entre habilidades sociales, emocionales y desempeño laboral

			Habilidades sociales, emocionales	Desempeño laboral
Rho	Habilidades sociales, emocionales	Coefi.	1,000	,429**
		Sign.	.	,000
		N = población	150	150
	Desempeño laboral	Coefi.	,429**	1,000
		Sign.	,000	.
		N = población	150	150

Nota. Análisis de correlación realizada mediante Spss vs25.

Figura 4

Correlación entre habilidades sociales, emocionales y desempeño laboral



Nota. Análisis gráfico de dispersión.

El análisis de correlación de Spearman entre las habilidades sociales, emocionales y el desempeño laboral reveló un coeficiente positivo moderado de 0.429, con una significancia de 0.000, lo que indica una correlación significativa entre ambas variables, ya que este valor es inferior al umbral de 0.05. Al elevar el coeficiente al cuadrado, se obtiene un resultado de 0.184, lo que representa un 18.40%. Esto sugiere que los empleados que poseen habilidades sociales y emocionales más desarrolladas tienden a destacar en su desempeño laboral.

Estos hallazgos destacan la importancia de que gerentes y subgerentes cuenten con sólidas habilidades interpersonales, ya que esto les permite liderar de manera más efectiva, manejar conflictos y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo. La habilidad de comunicarse de forma clara, comprender las



inquietudes de los demás y establecer relaciones de confianza contribuye a crear un entorno laboral más cohesionado y productivo.

6.1.5. Tercer resultado sobre dirección de la organización y desempeño laboral

Para ello se emplea la estadística no paramétrica de rho de spearman.

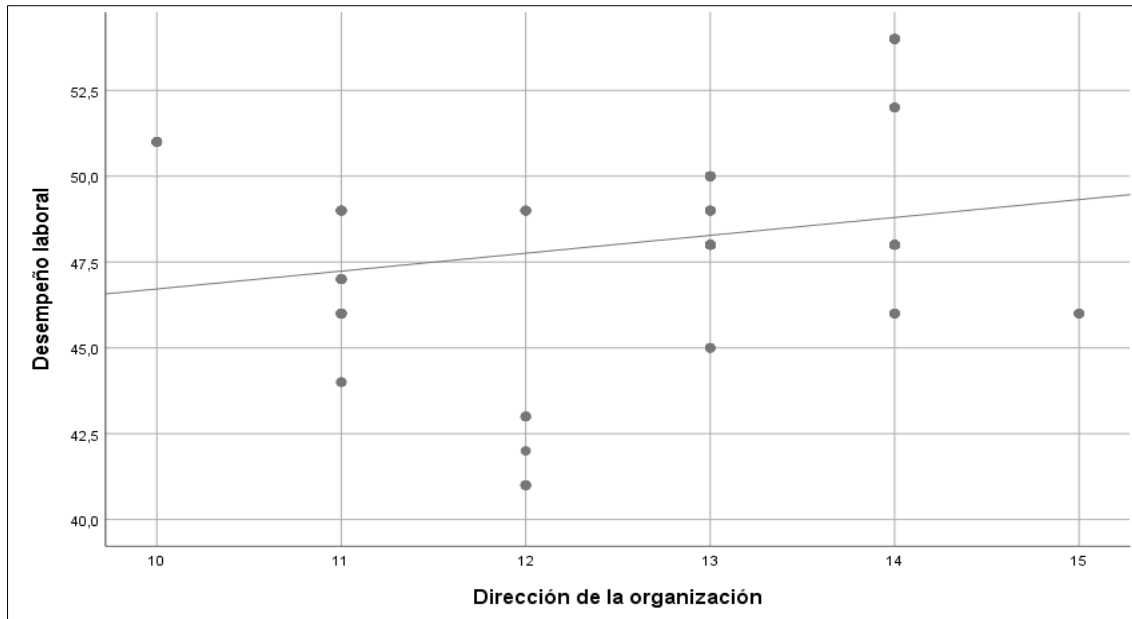
Tabla 11
Rho entre dirección de la organización y desempeño laboral

			Dirección de la organización	Desempeño laboral
Rho	Dirección de la organización	Coefi.	1,000	,197*
		Sign.	.	,016
		N = población	150	150
	Desempeño laboral	Coefi.	,197*	1,000
		Sign.	,016	.
		N = población	150	150

Nota. Análisis de correlación realizada mediante Spss vs25.

Figura 5

Correlación entre dirección de la organización y desempeño laboral



Nota. Análisis gráfico de dispersión.

Se identificó una correlación positiva entre la dirección de la organización y el desempeño laboral, con un coeficiente de 0.197 y un nivel de significancia de 0.016, menor a 0.05. Al elevar el coeficiente al cuadrado, se obtiene un valor de 3.88%. Esto sugiere que, aunque la influencia es baja, la mejora en la calidad de la dirección tiene un efecto positivo en el rendimiento laboral de los empleados. A medida que el liderazgo en la organización se fortalece, el desempeño de los trabajadores también tiende a mejorar.

6.1.6. Cuarto resultado sobre logros de metas y desempeño laboral

Al usar la prueba rho de Spearman se obtuvo lo siguiente:

Tabla 12

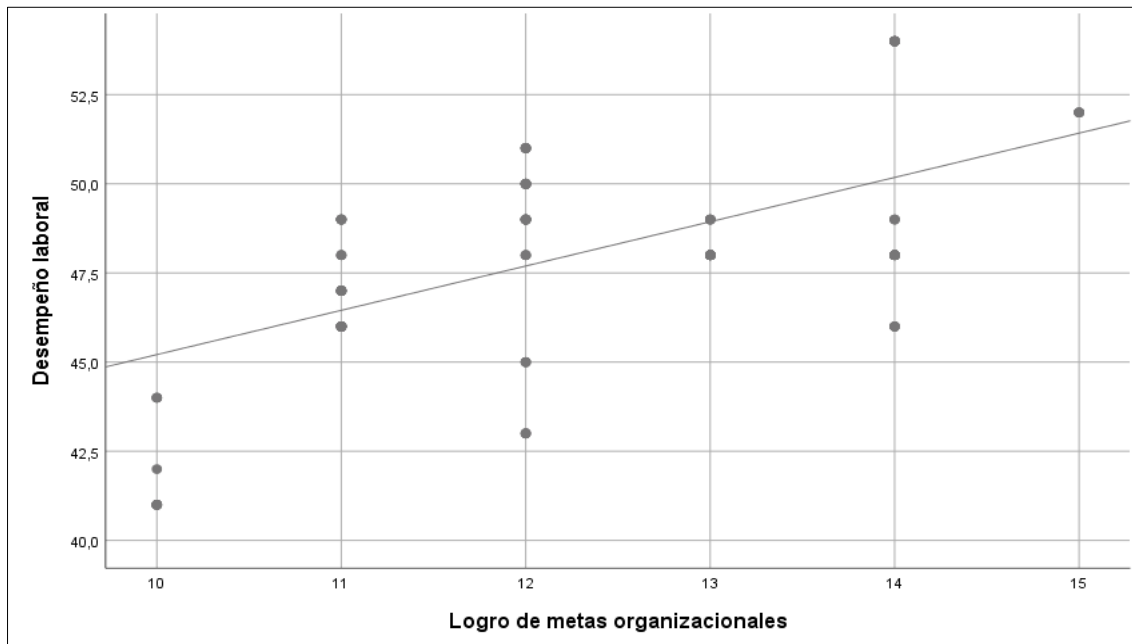
Rho entre logro de metas organizacionales y desempeño laboral

			Logro de metas organizacionales	Desempeño laboral
Rho	Logro de metas organizacionales	Coefi.	1,000	,486**
		Sign.	.	,000
		N = población	150	150
	Desempeño laboral	Coefi.	,486**	1,000
		Sign.	,000	.
		N = población	150	150

Nota. Exploración de correlación echa mediante Spss vs25.

Figura 6

Correlación entre logros de metas y desempeño laboral



Nota. Exploración gráfica de dispersión.



Existe una "correlación Rho de Spearman" entre las metas organizacionales y el desempeño laboral, donde el índice de correlación es de 0,486 y un nivel de sign. de 0,000 menor al 0,05, al llevar al cuadrado el coef. de correlación se tiene 0,2361 el mismo que representa en porcentaje de 23,62%. Esto muestra que el éxito en el logro de metas organizacionales se asocia con un mejor rendimiento laboral de manera moderada.

Es decir que cuando un gerente o subgerente logra eficientemente las ambiciones y objetivos de la organización, esto está relacionado positivamente con un mejor desempeño laboral en el conjunto de los empleados.

6.2. Discusión

El liderazgo es una habilidad fundamental que implica guiar, motivar y coordinar los esfuerzos de un equipo para cumplir los objetivos de la organización. En este estudio, al analizar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Puno durante el año 2023, se encontró una correlación positiva moderada de 0.525. La prueba Tau-b de Kendall arrojó un nivel de significancia de 0.000, lo que confirma una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. En cuanto a las dimensiones del liderazgo, como el desarrollo personal y la dirección organizacional, se observó una correlación positiva baja de 0.218 y 0.197, respectivamente. Por otro lado, al evaluar las habilidades sociales, emocionales y el logro de metas organizacionales, los coeficientes de correlación fueron moderadamente positivos, con valores de 0.429 y 0.486, junto con un p-valor de 0.000, lo que refuerza la conexión entre estas variables y el rendimiento laboral.



Los hallazgos indican que una mejora en el liderazgo gerencial podría incrementar el rendimiento de los colaboradores en un 27.56%. Este resultado está en línea con investigaciones previas en el contexto latinoamericano. Por ejemplo, Malca y Callao (2022) destacaron la importancia del liderazgo gerencial en la Municipalidad Provincial de Jaén, subrayando la necesidad de cumplir con el reglamento interno y aplicar medidas correctivas ante un liderazgo ineficiente.

Trossero (2022) también analizó cómo el liderazgo impacta la motivación, productividad y la retención de empleados millennials en el sector de telecomunicaciones. Su investigación mostró que un liderazgo deficiente generaba resultados negativos, mientras que el liderazgo transformacional mejoraba significativamente el desempeño. De manera similar, Velasco (2023) en su análisis del liderazgo gerencial en el Gobierno Municipal de Quero destacó la importancia de estrategias que fortalezcan la relación entre la gestión y la ciudadanía. Otros estudios, como los de Pino (2022), señalan la influencia del liderazgo transformacional, carismático y servicial en la motivación, satisfacción y desempeño laboral en una empresa del sector industrial colombiano.

En contraste, Blanco (2020) encontró poca evidencia que relacione los estilos de liderazgo con la intención de rotación laboral. Sin embargo, estudios como el de Gárate (2020), Pérez (2021), Bravo (2020) y Rodríguez & Ríos (2023) han encontrado correlaciones significativas entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral en diversos contextos. En el caso de Gárate, en una empresa pesquera, se observó una relación positiva entre el liderazgo y el rendimiento laboral. Pérez, por su parte, detectó deficiencias en la comunicación y el compañerismo debido a un liderazgo débil en una entidad municipal en Cusco.



En Puno, Pari (2021) encontró una relación significativa entre el liderazgo gerencial y el rendimiento del personal asistencial en el Hospital III ESSALUD, lo que respalda aún más la relevancia de esta habilidad en el ámbito laboral.

Los resultados de este estudio concuerdan con investigaciones previas que subrayan el papel crucial del liderazgo gerencial para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Un liderazgo efectivo no solo alinea a los equipos hacia metas comunes, sino que también influye positivamente en la toma de decisiones estratégicas, la cultura organizacional y el crecimiento sostenible de la institución.

En conclusión, el liderazgo gerencial es esencial para garantizar el éxito de una organización. Influyendo en aspectos clave como la toma de decisiones, la gestión de equipos y la capacidad de adaptarse a cambios, este tipo de liderazgo tiene un impacto directo en el rendimiento laboral y en la salud organizacional en general.



CONCLUSIONES

PRIMERA: Se identificó una relación positiva moderada entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Puno en 2023, con un coeficiente de correlación de 0.525. Además, el p-valor obtenido mediante la prueba de Tau-b de Kendall fue de 0.009, menor a 0.05, lo que confirma una relación significativa. Esto implica que los trabajadores que reciben un liderazgo gerencial más efectivo tienden a presentar un mejor rendimiento en sus funciones laborales.

SEGUNDA: El coeficiente de correlación de 0.218 evidenció una relación positiva entre el desarrollo personal y el desempeño laboral. El p-valor de la prueba de Tau-b de Kendall fue de 0.009, inferior al umbral de 0.05, lo que indica que, a medida que los empleados avanzan en su desarrollo personal, su rendimiento laboral también tiende a mejorar.

TERCERA: El análisis de correlación entre las habilidades sociales y emocionales y el desempeño laboral reveló una relación positiva moderada, con un coeficiente de 0.429 según la prueba de Rho de Spearman. El p-valor de 0.000 obtenido con la prueba de Tau-b de Kendall refuerza esta relación, demostrando que un mayor desarrollo en estas habilidades se asocia con un mejor desempeño en el entorno laboral.



CUARTA: La prueba de Rho de Spearman arrojó un coeficiente de correlación positivo moderado de 0.197 entre la calidad de la dirección de la organización y el desempeño laboral. El p-valor de 0.047 obtenido con la prueba de Tau-b de Kendall, inferior al nivel de significancia de 0.05, confirma que una mejora en la efectividad de la dirección está directamente vinculada a una mejora en el rendimiento de los empleados.

QUINTA: El análisis mediante la prueba de Rho de Spearman indicó un coeficiente de correlación positivo moderado de 0.486. Además, el p-valor de 0.000 según la prueba de Tau-b de Kendall fue significativamente menor a 0.05. Esto demuestra que cuando los gerentes o subgerentes logran cumplir eficazmente las metas y objetivos organizacionales, esto se relaciona positivamente con el desempeño global de los trabajadores.



RECOMENDACIONES

PRIMERA: Es imprescindible implementar sistemas de evaluación de desempeño que sean claros, imparciales y objetivos para poder supervisar adecuadamente el rendimiento de los empleados. Esto permitirá no solo identificar y reconocer logros, sino también establecer una relación directa entre el desarrollo personal y el éxito laboral. Fomentar un ambiente que respalde tanto el crecimiento individual como profesional fortalecerá la gestión organizacional y optimizará el desempeño de los trabajadores, asegurando un liderazgo eficaz y un avance continuo en la organización.

SEGUNDA: Se sugiere la implementación de estrategias que impulsen el desarrollo integral de los colaboradores a través de programas de capacitación, mentorías y actividades que incentiven el progreso y la mejora de las habilidades laborales. Estas acciones pueden aumentar la motivación y compromiso de los trabajadores con la institución.

TERCERA: Es recomendable poner en marcha programas de formación centrados en el desarrollo de competencias específicas, particularmente aquellas relacionadas con habilidades interpersonales y emocionales. Fomentar un entorno que propicie la mejora continua en estas áreas contribuirá significativamente al crecimiento personal y profesional de los empleados.



CUARTA: Es esencial desarrollar iniciativas que fortalezcan habilidades en liderazgo, comunicación efectiva y toma de decisiones estratégicas entre los directivos. Además, mantener una supervisión constante de la calidad del liderazgo, junto con la incorporación de retroalimentación periódica, permitirá ajustar y perfeccionar las prácticas de dirección. Este enfoque contribuirá a mejorar el rendimiento laboral y el clima organizacional.

QUINTA: Se sugiere implementar programas de desarrollo gerencial, ofrecer oportunidades de capacitación continua y establecer sistemas de evaluación que fomenten un liderazgo efectivo y orientado a resultados. La retroalimentación constante y el monitoreo del desempeño de los líderes pueden ser herramientas valiosas para garantizar la alineación de sus acciones con los objetivos organizacionales, generando así un efecto ascendente en la productividad laboral del conjunto de asalariados.



REFERENCIAS

- Arias, L. (2021). *Técnicas E Instrumentos De Investigación Científica* (ISBN: 978-ed.). ENFOQUES CONSULTING EIRL. Obtenido de <http://ww1.cienciaysociedad.org/>
- Ausubel, D. P. (1968). *Educational Psychology: A Cognitive View*. New York.: Holt, Rinehart and Winston.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Obtenido de <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Blanco, A. (2020). *Liderazgo y su impacto en el clima laboral y la rotación de personal en la empresa BK. [Tesis de Maestría, Universidad SanLuis de Potosí]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/handle/i/7109>
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. Chicago : Crown Business.
- Bravo, Y. (2020). *Estilos de liderazgo y clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Punchao - Huánuco 2019.[Tesis de Maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizan]*. Repositorio institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13080/6541>
- Brumbach, G. B. (2012). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*. Canadá: Cengage Learning.



- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 687-732.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Pearson. Obtenido de <https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780137070923/samplepages/9780137070923.pdf>
- Cervone, D., & Pervin, L. A. (2019). *Personality: Theory and Research*. Berlín, Alemania: John Wiley & Son.
- Collins, J., & Porras, J. I. (1996). "Building your company's vision.". *Harvard Business Review*, 65-77. Obtenido de <https://www.cin.ufpe.br/~genesis/docpublicacoes/visao.pdf>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal Personality Assessment in Clinical Practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5-13. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.5>
- Covey, S. R. (2004). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós Iberica Ediciones S a. Obtenido de <https://www.colomos.ceti.mx/documentos/goe/los7HabitosGenteAltamenteEfectiva.pdf>
- Covey, S. R. (2013). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires. Obtenido de <http://200.70.33.130/images2/SGHPE/7%20HABITOS.pdf>
- Davis, M. H. (1983). "Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach.". *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113-126.



- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *psychological Inquiry*, 227-268.
Obtenido de https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- DeVito, J. A. (2018). *Messages: Building interpersonal communication skills*. Canada: Oxford University Press.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417–440.
doi:<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperBusiness.
- Dweck, C. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 1040-1048.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Espinoza, R. L. (2023). *Liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño laboral en la empresa Rustica, 2021*. [Tesis de Pregrado Universidad Peruana de Ciencias E Informatica. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/897>
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Isaac : Pitman.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley. Obtenido de <https://people.umass.edu/aizen/f&a1975.html>
- French, J. R., & Raven, B. (1959). "The Bases of Social Power." In D. Cartwright (Ed.). *Studies in Social Power*, 150-167).



- Gárate, J. B. (2020). Estilos de liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral en la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C, Chimbote 2020. *Tesis*. Universidad Cesar Vallejo, Chimbote de Magister. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/99711>
- Gibson, J. J. (1966). *The Senses Considered as Perceptual Systems*. Houghton Mifflin.
- Goldberg, L. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26–34.
- Gregory, R. L. (1970). *The Intelligent Eye*. Londres: Weidenfeld and Nicolson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. edici ed.). M. G. Hill. Obtenido de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & P, B. (2014). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). Obtenido de https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). "Personality and charismatic leadership.". *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108. doi:[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90028-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E)



- Lawler, E. E., & McDermott, M. P. (2003). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension. *Revista internacional de psicología industrial y organizacional*, 233-258.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Malca, J. A., & Callao, M. (2022). Liderazgo gerencial para el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista de Investigación enciencias Administrativas y Sociales*, Vol. 5(Núm. 11), 22-36. doi:<https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i11.59>
- Mamani, R., & Viracocha, R. (2023). *El investigador - Para principiantes de la investigación* (1ra. Edición ed.). Puno, Perú: Ruah de Dios. Obtenido de <https://www.goodreads.com/book/show/195033481-para-principiantes-de-la-investigaci-n>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic. Resilience processes indevelopment. *American Psychologist*, 56, 227-23.
- Maxwell, J. C. (2018). *Líder de 360 grados*. Grupo Nelson. Obtenido de <https://bqm.com.pe/libros/EI%20I%C3%ADder%20de%20360%20grados.pdf>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). "What Is Emotional Intelligence?" Emotional Development and Emotional Intelligence:.. *Educational Implications*, 3-31.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Rusia: Free Press.



Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.

Obtenido de

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3568102>

Ñaupas, H., Mejiá, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación*. Colombia: Adriana Gutiérrez.

Pari, E. (2021). *Liderazgo gerencial y desempeño laboral del personal asistencial del Hospital III EsSalud Puno 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].

Repositorio institucional. Obtenido de

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/91316>

Pérez, M. d. (2021). *Liderazgo gerencial en la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020* [Tesis de Pregrado, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio institucional.

Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12557/4615>

Pino, O. (2022). *El liderazgo y su influencia en el comportamiento organizacional en la multinacional Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo*. [Tesis de Maestría, Universidad Simon Bolivar]. Repositorio Institucional. Obtenido

de <https://hdl.handle.net/20.500.12442/11605>

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.

Obtenido de

https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Administración*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional*. México:

Pearson. Obtenido de <https://www.pucesa.edu.ec/wp->



content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf

Rodriguez, E., & Rios, W. C. (2023). *Liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Manantay, Pucallpa-año 2023.*[Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de Ucayali].

Repositorio Institucional. Obtenido de <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/6574>

Rowe, W. G. (2001). "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94. doi:DOI: 10.5465/AME.2001.4251395

Saeed, I., W.parecerse, M., & Sikander, S. (2014). La relación de Tintención de volcar con el trabajosatisfacción, desempeño laboral, Líderintercambio de miembros,Inteligencia emocional y ocompromiso organizacional. *Revista internacional de aprendizaje y desarrollo*, 4(2). doi:10.5296/ i jld .v4i2.6100 URL: <http://dx.doi.org/10.5296/ i jld .v4i2.6100>

Seligman, M. E., Reivich, K., Jaycox, L. H., & Guillham, J. (1995). *The optimistic Child*. New York: Houghton Mifflin.

Trossero, P. C. (2022). El liderazgo gerencial y su influencia en los empleados Millenials en una empresa de Telecomunicaciones. *Tesis de Maestria, Universidad Siglo 21*. Respositorio Intitucional. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/25343>

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Las organizaciones ambidiestras: gestión del cambio evolutivo y revolucionario. *Revisión de la gestión de California*, 38, 8-30. doi:<https://doi.org/10.2307/41165852>



- Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (1999). Results-Based Leadership. *Harvard Business Review*, 77(2), 41-50. Obtenido de <https://core.ac.uk/reader/327310620>
- Velasco, A. M. (2023). *Estrategias de marketing 3.0 y su Influencia en el liderazgo gerencial del Gad Municipal de Santiago de Quero, provincia de Tungurahua, 2022. [Tesis de Pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]*. Repositorio Intitucional. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/10038>
- Wigfield, A., & Eccles, J. S. (2000). Expectancy–Value Theory of Achievement Motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 68-81. Obtenido de <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1015>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson. Obtenido de <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20-%20Yukl%20-%20G.A.%209ed.pdf>



ANEXOS



Anexo 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESTADÍSTICA
<p>Problema general: ¿Cuáles es la relación entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación entre el desarrollo personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno -2023? • ¿Cuál es la relación entre las habilidades sociales y emocionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno -2023? • ¿Cuál es la relación entre la dirección de la organización y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno -2023? • ¿Cuál es la relación entre el logro de metas organizacionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno 2023? 	<p>Objetivo General: Determinar la relación entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la relación entre el desarrollo personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno -2023. • Demostrar la relación entre las habilidades sociales y emocionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023. • Demostrar la relación entre la dirección de la organización y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023. • Demostrar la relación entre el logro de metas organizacionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023. 	<p>Hipótesis General: Existe una relación directa y significativa entre liderazgo gerencial y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad Provincial de Puno - 2023</p> <p>Hipótesis Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una relación directa y significativa entre el desarrollo personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023. • Existe una relación directa y significativa entre las habilidades sociales y emocionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023. • Existe una relación directa y significativa entre la dirección de la organización y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023. • Existe una relación directa y significativa entre el logro de metas organizacionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno - 2023. 	Liderazgo Gerencial	Desarrollo personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconciencia • Autogestión • Automotivación 	<p>Enfoque de investigación: Cuantitativo</p> <p>Tipo De Investigación: Aplicada</p> <p>Diseño De Investigación: No Experimental</p>
				Habilidades sociales y emocionales	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Carisma • Comunicación 	
				Dirección de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Estrategia • Implementación 	
				Logro de metas organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos • Planificación • Gestión 	
			Desempeño Laboral	Actitud	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Optimismo • Resiliencia 	<p>Población 245 servidores de la Municipalidad Provincial de Puno.</p> <p>Muestra: 150 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno</p> <p>Técnicas e instrumento: Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario.</p>
				Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Extraversión • Apertura a la experiencia • Conciencia 	
				Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación para aprender • Capacidad de aprender de los errores • Capacidad de adaptarse a los cambios 	
				Percepción	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura • Inteligencia emocional • Empatía 	
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Satisfacción • reconocimiento 					

Anexo 2 INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO GERENCIAL

Estimados trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno el presente cuestionario tiene como propósito recopilar información relevante sobre el liderazgo gerencial desde su perspectiva en la municipalidad, el cuestionario es anónimo, por lo tanto, no se les pide sus datos. Leer detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los casilleros del cuadro respectivamente con una (X) de acuerdo con su respuesta. Alternativas: (1), (2), (3), (4) y (5).

Tabla de Valoración:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Variable: Liderazgo Gerencial						
Dimensión 1: Desarrollo personal						
Autoconciencia						
1	Soy consciente de mis fortalezas y debilidades como líder.					
Autogestión						
2	Soy capaz de establecer metas y objetivos claros para mí mismo.					
Automotivación						
3	Soy capaz de motivarme a mí mismo para alcanzar mis metas.					
Dimensión 2: Habilidades sociales y emocionales						
Empatía						
4	Soy capaz de comprender los sentimientos y perspectivas de los demás.					
Carisma						
5	Soy capaz de inspirar y motivar a los demás.					
Comunicación						
6	Soy capaz de comunicarme de manera efectiva con los demás.					
Dimensión 3: Dirección de la organización						
Visión						
7	Tengo una visión clara del futuro de mi organización.					
Estrategia						
8	Soy capaz de desarrollar estrategias efectivas para alcanzar los objetivos de mi organización.					
Implementación						
9	Soy capaz de implementar estrategias de manera efectiva.					
Dimensión 4: Logro de metas organizacionales						
Establecimiento						



CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Estimados trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno el presente cuestionario tiene como propósito recopilar información relevante sobre el Desempeño Laboral desde su perspectiva en la municipalidad, el cuestionario es anónimo, por lo tanto, no se les pide sus datos. Leer detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los casilleros del cuadro respectivamente con una (X) de acuerdo con su respuesta. Alternativas: (1), (2), (3), (4) y (5).

Tabal de Valoración:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Variable: Desempeño Laboral						
Dimensión 1: Actitud						
Motivación						
1	Estoy motivado para realizar mi trabajo.					
Optimismo						
2	Creo que puedo alcanzar mis metas en el trabajo.					
Resiliencia						
3	Soy capaz de superar los obstáculos que se me presentan en el trabajo.					
Dimensión 2: Personalidad						
Extraversión						
4	Me gusta estar rodeado de gente.					
Apertura a la experiencia						
5	Me gusta aprender cosas nuevas.					
Conciencia						
6	Soy responsable y cumplidor con mis obligaciones.					
Dimensión 3: Aprendizaje						
Motivación para aprender						
7	Siempre estoy buscando nuevas formas de mejorar mis habilidades.					
Capacidad de aprender de los errores						
8	Soy capaz de aprender de mis errores y no los repito.					
Capacidad de adaptarse a los cambios						
9	Soy capaz de adaptarme a los cambios en mi trabajo.					
Dimensión 4: Percepción						
Apertura						
10	Estoy abierto a escuchar y considerar diferentes puntos de vista.					
Inteligencia emocional						
11	Soy capaz de entender y gestionar mis propias emociones.					
Empatía						
12	Soy capaz de entender y empatizar con las emociones de los demás.					



ANEXO 3

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

TÍTULO DE TESIS: LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO - 2023

I. REFERENCIAS

- EXPERTO NOMBRES Y APELLIDOS: ROBERTO AYÉ COCQUEMAD
- PROFESIÓN: Lic. Adm.
- CARGO ACTUAL: Dir. E. C. P. L. EP. ADM.
- GRADO ACADÉMICO: DOCTOR EN ADM.

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	4	5
2. CREATIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	4	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	4	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables	1	2	3	4	5
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes.	1	2	3	4	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación.	1	2	3	4	5
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	4	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices.	1	2	3	4	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.	1	2	3	4	5
10. PERTENENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación.	1	2	3	4	5

Fuente:

III. OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN

.....
.....

IV. RESOLUCIÓN

- a. Aprobado (C ≥ 75% = 0.75)
- b. Desaprobado (C < 75% = 0.75)

Lugar y fecha: Juliaca 25 de Abril del 2024

[Firma]
 Firma del experto
 DNI N° 02145441
 N° celular: 996-993377



Anexo 4 MATRIZ DE DATOS

	Liderazgo gerencial												Desempeño laboral											
	Desarrollo personal			Habilidades sociales y emocionales			Dirección de la organización			Logro de metas organizacionales			Actitud			Personalidad			Aprendizaje			percepción		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
3	4	3	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5
5	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5
6	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
8	5	5	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5	4	5	5	4	4	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5
10	3	4	5	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
11	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4
12	2	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	5	4	4	5
13	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
14	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4
15	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4
16	5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4
17	5	4	4	3	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4
19	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4
20	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5
21	4	4	5	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5
22	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4
23	5	3	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
24	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	4	5
25	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
26	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
27	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
28	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5	4	5	5	4	4	5
29	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5
30	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
31	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4
32	2	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	5	4	4	5



33	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4		
34	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4		
35	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4		
36	2	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	5	4	4	5	
37	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4		
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	
39	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	
40	5	3	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	
41	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	
42	2	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	5	4	4	5	
43	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	
44	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
45	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	
46	2	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	5	4	4	5	
47	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	
51	4	3	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
52	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	
53	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	
54	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	
55	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	
56	5	5	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5	4	5	5	4	4	5	
57	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	
58	3	4	5	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
59	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	
60	2	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	5	4	4	5	
61	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	
62	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	
63	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4	
64	5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	
65	5	4	4	3	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	
66	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	
67	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4
68	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5
69	4	4	5	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5	
70	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	
71	5	3	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	
72	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	4	5	
73	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	
74	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	
75	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	



76	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5	4	5	5	4	4	5
77	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5
78	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
79	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4
80	2	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	5	4	4	5
81	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
84	4	3	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
85	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5
86	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5
87	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
88	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4
89	2	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	5	4	4	5
90	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
92	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4
93	5	3	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
94	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
95	5	5	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5	4	5	5	4	4	5
96	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4
97	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4
98	2	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	5	4	4	5
99	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5
100	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
103	4	3	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
104	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	5
105	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	5	4	5
106	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
107	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
108	5	5	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5	4	5	5	4	4	5
109	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5



11	0	3	4	5	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
11	1	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4
11	2	2	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	5	4	4	5	5
11	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
11	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
11	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4
11	6	5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4
11	7	5	4	4	3	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4
11	8	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
11	9	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4
12	0	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5
12	1	4	4	5	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5
12	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4
12	3	5	3	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
12	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5
12	5	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
12	6	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5
12	7	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5
12	8	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5	4	5	5	4	4	4	5
12	9	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5
13	0	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
13	1	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4
13	2	2	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	5	4	4	4	5
13	3	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4



13	4	5	3	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	
13	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	4	5
13	6	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	
13	7	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
13	8	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
13	9	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5	4	5	5	4	4	5
14	0	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5
14	1	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
14	2	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4
14	3	2	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	5	4	4	5
14	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
14	5	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
14	6	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4
14	7	2	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	5	4	4	5
14	8	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
14	9	5	3	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
15	0	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	4	5



ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 17 DE SEPTIEMBRE 2024

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: DEYSI KATHERIN CAHUIDE CCASO

Dirección: Jr. BENJAMIN PACHECO VARGAS N° 306 - PUNO

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 71061717

Teléfono: 995755002 email: deysikatherinc@gmail.com

Nombres y Apellidos: _____

Dirección: _____

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____

Teléfono: _____ email: _____

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

Título o Grado Académico a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

Asesor: Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación Tesis Trabajo de Suficiencia Profesional Trabajo Académico

Título: LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES

DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO – 2023

Palabras claves, (3 a 5 términos): Liderazgo, instituciones Públicas, motivación, reconocimientos, trabajadores.

Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1, 2?}

2

Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

Bachiller
 Titulo
 2da Especialidad
 Maestría
 Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.

Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____

No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

Sí autorizo

No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: GESTIÓN PÚBLICA (5909 – UNESCO)



21 DE SEPTIEMBRE 2024

Firma de Autor

huella digital

Fecha