



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**“EL NIVEL DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS EN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE POCOLLAY, TACNA - 2017”**

PRESENTADO POR:

BACH. GIANCARLOS PERCA CHAMBILLA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

ASESOR

Mg. Javier Fernando Mendoza Quispe

TACNA – PERÚ

2019

AGRADECIMIENTO

A mi nueva familia, al UAP, por acogerme todos estos años, gracias por acompañarme en este recorrido y brindarme el calor de hogar.

A mis amigos que pasaron y quedaron, por su apoyo, gracias por sus enseñanzas y su amistad sincera, soy afortunado en tenerlos.

A mis maestros, por su amistad y motivación, así como la sabiduría que transmitieron en el desarrollo de mi formación. Fueron mis guías y son mi ejemplo.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios por demostrarme que de su mano todo es posible; a mi Familia de sangre y a quienes en el transcurso de mi vida formaron parte de ella, quienes me motivaron en mi formación personal y profesional, por el apoyo que transmitieron para lograr mis metas y llegar a ser una buena profesional; para recordarme en todo momento que en esta vida con esfuerzo y perseverancia todo aquello que nos proponemos podemos cumplirlo.

RESUMEN

El trabajo de investigación está basado en el nivel de liderazgo de los directivos y cómo está relacionado con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna – 2017.

Como introducción podemos señalar que los tipos de liderazgo aportan en las organizaciones y pueden convertirlas en más dinámicas y más rápidas al momento que los directivos toman decisiones, como también puede suceder lo contrario.

El primer capítulo abarca el planteamiento del problema, la descripción de la realidad sobre la cual se ha desarrollado la investigación, la definición del problema, los objetivos, además se define la justificación.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico de la investigación; antecedentes internacionales nacionales y locales como también, las bases teóricas de los conceptos relacionados con la hipótesis.

En el tercer capítulo, se presenta la metodología mostrando el tipo, nivel y ámbito de la investigación, del mismo modo se presenta la población, técnicas e instrumento para la recolección de datos.

En el cuarto capítulo, se presenta los resultados de la investigación, presentando el análisis de las encuestas e interpretación de las tablas.

Finalmente tenemos las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Liderazgo, desempeño laboral, productividad y eficacia, eficiencia.

ABSTRACT

The research work is based on the leadership level of the managers and how it is related to the work performance of the employees of the District Municipality of Pocollay, Tacna - 2017.

As an introduction, we can point out that the types of leadership contribute in organizations and can make them more dynamic and faster when managers make decisions, as the opposite could happen.

The first chapter covers the approach of the problem, the description of the reality on which the research has been developed, the definition of the problem, the objectives, and the justification is defined.

The second chapter corresponds to the theoretical framework of the investigation; national and local international background as well as the theoretical basis of the concepts related to the hypothesis.

In the third chapter, the methodology is presented showing the type, level and scope of the research, in the same way the population, techniques and instrument for data collection are presented.

In the fourth chapter, the results of the research are presented, presenting the analysis of the surveys and interpretation of the tables.

Finally we have the conclusions and recommendations.

Keywords: Leadership, work performance, productivity and efficiency, efficiency.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.....	II
DEDICATORIA.....	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
PROBLEMA	2
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1. Problema General	3
1.2.2. Problemas Específicos.....	3
1.3. Objetivos de la investigación	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
1.4. Justificación del estudio.....	4
1.4.1. Justificación teórica	4
1.4.2. Justificación metodológica.....	5
1.4.3. Justificación práctica	5
CAPÍTULO II	7

MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes.....	7
2.2. Bases teóricas	12
2.2.1. Liderazgo	12
2.2.2. Teoría sobre el liderazgo.....	16
2.2.3. Estilos de liderazgo	22
2.2.4. Dirección y Liderazgo.....	27
2.2.5. Importancia de la dirección.....	28
2.2.6. Importancia del liderazgo en las organizaciones.....	29
2.2.7. Desempeño Laboral.....	30
2.2.8. Características del desempeño laboral	32
2.2.9. Indicadores de desempeño	39
2.2.10. Trabajo en equipo	40
2.3. Hipótesis.....	42
2.3.1. Hipótesis General.....	42
2.3.2. Hipótesis Específicas	42
2.4. Identificación de variables.....	42
2.4.1. Variable independiente: El liderazgo del directivo	42
2.4.2. Variable dependiente: El desempeño laboral	42
2.5. Definición operativa de variables e indicadores.....	43
CAPÍTULO III	45
METODOLOGÍA.....	45
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	45
3.1.1. Tipo de investigación.....	45

3.1.2.	Nivel de investigación.....	45
3.2.	Descripción del ámbito de investigación.....	45
3.3.	Población y muestra	46
3.3.1.	Población	46
3.3.2.	Muestra	46
3.4.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	47
3.4.1.	Técnicas.....	47
3.4.2.	Instrumentos.....	47
3.5.	Validez y confiabilidad del instrumento	48
3.6.	Procesamiento de datos	48
3.6.1.	Procesamiento de datos.....	48
CAPÍTULO IV		50
RESULTADOS		50
4.1.	Resultados de Tipos de liderazgo.....	50
4.2.	Resultados del Desempeño Laboral.....	55
4.3.	Prueba de la primera hipótesis específica	59
4.3.1.	Formulación de la primera hipótesis específica.....	59
4.3.2.	Nivel de significancia.....	60
4.3.3.	Estadístico de prueba.....	60
4.3.4.	Lectura del p-valor.....	61
4.3.5.	Decisión	61
4.4.	Prueba de la segunda hipótesis específica.....	61
4.4.1.	Formulación de la segunda hipótesis específica	61
4.4.4.	Lectura del p-valor.....	63

4.4.5. Decisión	63
4.5. Prueba de la tercera hipótesis específica	64
4.5.1. Formulación de la tercera hipótesis específica.....	64
4.5.2. Nivel de significancia.....	64
4.5.4. Lectura del p-valor.....	65
4.5.5. Decisión	65
4.6. Prueba de la hipótesis general	66
4.6.1. Formulación de la hipótesis genera.....	66
4.6.2. Nivel de significancia.....	66
4.6.4. Lectura del p-valor.....	67
4.6.5. Decisión	68
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	71
ANEXOS	75
ANEXOS	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de variables e indicadores	44
Tabla 2. Cuadro resumen de asignación de personal CAP	46
Tabla 3. El estilo de liderazgo autocrático de los directivos	50
Tabla 4. El estilo de liderazgo democrático de los directivos	52
Tabla 5. El estilo de liderazgo liberal de los directivos	53
Tabla 6. El estilo de liderazgo predominante entre los directivos	54
Tabla 7. La productividad de los colaboradores	55
Tabla 8. La eficacia laboral de los colaboradores	56
Tabla 9. La eficiencia laboral de los colaboradores	57
Tabla 10. Nivel de desempeño laboral de los colaboradores	58
Tabla 11. Prueba de Chi – cuadrado de la primera hipótesis específica	61
Tabla 12. Prueba de Chi-cuadrado de la segunda hipótesis específica.	63
Tabla 13. Prueba de Chi-cuadrado de la tercera hipótesis específica	65
Tabla 14. Tabla de contingencia de la hipótesis general	67
Tabla 15. Prueba de Chi-cuadrado de la hipótesis general.	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El estilo de liderazgo autocrático de los directivos.....	51
Figura 2. El estilo de liderazgo democrático de los directivos.....	52
Figura 3. El estilo de liderazgo liberal de los directivos.....	53
Figura 4. El estilo de liderazgo liberal de los directivos.....	54
Figura 5. La productividad de los colaboradores.	56
Figura 6. La eficacia laboral de los colaboradores.....	57
Figura 7. La eficiencia laboral de los trabajadores.....	58
Figura 8. La eficiencia laboral de los trabajadores.....	59

INTRODUCCIÓN

Los tipos de liderazgo aportan en las organizaciones y pueden convertirlas en más dinámicas y más rápidas al momento que los directivos toman decisiones, como también puede suceder lo contrario. Debido a la competitividad y a los constantes cambios, las organizaciones deben tener un desempeño laboral acorde de las necesidades y exigencias.

En el sector público, la Municipalidad Distrital de Pocollay tiene determinada las políticas, principios y normas sobre los procedimientos, presupuestos y actividades administrativas que designa; pero el tipo de liderazgo que cada directivo tiene es inherente a su manera de dirigir a las personas, por ello nace el interés de estudio de la relación del tipo de liderazgo de los directivos frente al desempeño de los colaboradores de esta municipalidad distrital.

La presente investigación pondrá en evidencia los tipos de liderazgo, los factores importantes referidos al desempeño laboral; siendo relevante para las futuras investigaciones en temas relacionados.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

El liderazgo innovador, audaz y valiente en el directivo empresarial es una cualidad muy importante para generar cambios estructurales dentro de las instituciones. Sin embargo, un informe de Deloitte, una de las empresas de asesoría empresarial más grande del mundo, calcula que el 90% de los ejecutivos no lo demuestra regularmente un adecuado liderazgo. (Redacción CIO México, 2016)

Este aspecto es muy importante, porque es un problema que se replica en las compañías privadas e instituciones públicas en nuestro país. Según estudios realizados por la Escuela Nanka (Escuela de Coaching y Emprendimiento), uno de los principales puntos débiles en las empresas peruanas es la falta de liderazgo. Algunos jefes mantienen creencias, en relación a compartir información con sus colaboradores y desarrollar actitudes egocéntricas y de petulancia. (Huaruco, 2016)

Estos aspectos, pueden influir negativamente en el desempeño y eficiencia en las labores de los colaboradores. Esto puede afectar al normal desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pocollay; si no se procura corregir los aspectos negativos que se puedan detectar a tiempo, el desempeño

de los trabajadores podría menguar y, por ende, la productividad y efectividad de su labor. Esto conllevaría a menores indicadores de rendimiento de la institución.

El estudio que se realizará busca, dar a conocer los principales aspectos de la problemática del liderazgo dentro de la Municipalidad Distrital de Pocollay y su influencia en el desempeño laboral ya que esta es determinante para obtener buenos resultados, se busca proponer sugerencias, que puedan ser recogidas por la institución, con la finalidad de implementar iniciativas de mejora.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Existe relación entre el nivel de liderazgo y el desempeño laboral de los directivos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Existe relación entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017?
- ¿Existe relación entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017?
- ¿Existe relación entre el liderazgo liberal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Establecer la relación entre el nivel de liderazgo y el desempeño laboral de los directivos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017
- Determinar la relación entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.
- Determinar la relación entre el liderazgo liberal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.

1.4. Justificación del estudio

1.4.1. Justificación teórica

La investigación propuesta busca mediante el estudio y la aplicación de la teoría y las definiciones conceptuales, evaluar los tipos y niveles de liderazgo que coexisten entre los directivos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, como entidad Pública y si estos, influyen en el desempeño laboral

de los trabajadores, así como los mecanismos de mejora que se procuran implementar para la mejora en este aspecto dentro del clima organizacional.

1.4.2. Justificación metodológica

Para alcanzar el cumplimiento de los objetivos del presente estudio se emplearán técnicas de recopilación de datos, análisis e informes sobre los estilos de liderazgo y los niveles de desempeño profesional entre los colaboradores de una entidad del estado, como es la Municipalidad Distrital de Pocollay, durante el período 2017.

1.4.3. Justificación práctica

El presente trabajo de investigación se justifica debido a la necesidad de estudiar, analizar y proponer iniciativas sobre medidas aplicadas a mejorar los niveles de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, en su calidad de institución estatal destinada a brindar servicios a la comunidad.

Se debe de compartir que el liderazgo basado en valores y principios son quizás los pilares que faltan en cada uno de los funcionarios de las instituciones públicas, realizar esta investigación no sólo pondrá en evidencia el tipo de liderazgo si no también la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral; por otro lado, se debe de precisar que para poder ejecutar esta investigación se contó con un presupuesto austero.

Esta investigación servirá para otras instituciones parecidas o que tengan la misma dinámica, teniendo esta información disponible aportará de forma relevante a otras futuras investigaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales:

Arizmendi (2015) realizó la investigación: “La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos, en la 25 Universidad Nacional Autónoma de México”. La investigación refiere que:

Se identificó la existencia de una relación significativa entre el factor de motivación de logro y los factores de clima organizacional; satisfacción de los trabajadores, relaciones sociales entre los miembros de la organización, unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, consideración de los directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos. Concluyendo así que, en un mejor clima organizacional, hay una mayor preferencia por desempeñar tareas difíciles, buscando la perfección en el trabajo.

Entre el factor competitividad de la motivación de logro y tres factores de clima organizacional: satisfacción con el trabajo, unión y apoyo entre los compañeros y beneficios y recompensas se observa una relación significativa, con esto concluye que en un clima organizacional favorable se describe el deseo de ser mejor en situaciones interpersonales.

Blas (2017); en su tesis titulada: "Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en trabajadores del área de informática de la Municipalidad Provincial del Santa, 2017" y con base en la información de otro investigador refiere: La muestra estuvo conformada por 22 colaboradores del área en estudio. Para la recopilación de los datos se utilizaron dos cuestionarios, uno para los estilos de liderazgo del gerente, y el segundo para el desempeño laboral de los trabajadores, el cual fue de elaboración propia y validada por expertos. Se procedió con la recolección de datos y aplicación de los instrumentos y tabulación de datos, haciendo uso de los programas IBM SPSS y Excel. Los resultados se presentaron mediante tablas y gráficos, para la correlación se empleó la "r" de Pearson. Se concluyó que el estilo de liderazgo que predomina en la gerencia de Informática de MPS es un estilo intermedio, entre autoritario y democrático, medianamente centrado en las tareas y las relaciones, y con un nivel de intolerancia regular. Asimismo, el desempeño laboral de los trabajadores del área se encuentra en un nivel medio. Finalmente se determinó que el estilo de liderazgo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del área de informática.

Se concluyó que el grado de relación que establecen las variables liderazgo y desempeño laboral en la dimensión calidad y conocimiento en el trabajo es, lo cual expresa que la relación es positiva fuerte, es decir en la medida que el liderazgo del jefe mejora, el desempeño laboral en cuanto a la calidad y conocimiento en el trabajo también va a mejorar en la mayoría de los casos, y viceversa. Se ha determinado el grado de relación que establecen las variables liderazgo y desempeño laboral en la dimensión disciplina y superación personales

, el cual expresa que la relación es positiva fuerte, es decir en la medida que el liderazgo del jefe mejore, el desempeño laboral en cuanto a la disciplina y superación personal va a mejorar en la mayoría de los casos, y viceversa.

Se percibió el grado de relación que establecen las variables liderazgo y desempeño laboral en la dimensión iniciativa y creatividad de los trabajadores es la cual expresa que la relación es positiva regular, es decir en la medida que el liderazgo del jefe mejora, el desempeño laboral en cuanto a la iniciativa y creatividad de los trabajadores puede mejorar en algunos de los casos, y viceversa.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Rincón (2005), efectuó una investigación acerca de la “Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas” en Perú. Los datos evidenciaron que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación. También se encontró que en las instituciones educativas del valle del Chumbao los estilos de liderazgo de los directores que predominan son el estilo anárquico y el autoritario. Este hallazgo evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el 17 estilo de dirección. Existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas.

Acero y Montes (2015); en su tesis titulada “Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo 2014.” Indica que el objetivo de la presente investigación fue analizar las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del

supervisor como un líder transformador, así como verificar el papel de la confianza sobre tales relaciones. Se estudió una muestra de 218 trabajadores de empresas públicas y privadas de la zona centro del país. Análisis de correlaciones mostraron importantes asociaciones entre las diferentes facetas del liderazgo transformador (consideración individualizada, motivación inspiradora, influencia idealizada y estimulación intelectual), la confianza en el supervisor, la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general. Un análisis de regresión mediada mostró el papel modulador de la confianza en el supervisor en las relaciones entre percepciones de liderazgo transformador y satisfacción laboral. Se enumeran las debilidades y fortalezas del trabajo y se ofrecen sugerencias para futuros estudios.

Ramírez(2018); en su investigación titulada “Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales”, tuvo como objetivo explicar los estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Para ello se estudiaron un cuerpo de teorías referidas a los estilos de liderazgo y los enfoques de la gerencia, de un grupo seleccionado de autores contemporáneos. Metodológicamente esta investigación es documental, para lo cual se aplicaron reglas y procedimientos intelectuales propios del método científico. Las técnicas utilizadas fueron la observación documental, el análisis de los documentos, y el instrumento utilizado fue la ficha bibliográfica que permitieron realizar una aproximación teórico-metodológica de las variables de estudio para entender el papel que juegan los líderes y gerentes en las metas propuestas en cualquier organización. Los resultados de esta investigación se pueden observar en el análisis de los objetivos propuestos, en el capítulo IV, de lo cual se concluye que

un estilo de liderazgo corresponde a un tipo específico de gerente, es decir, existe una relación intrínseca entre estilo de liderazgo y gerencia. (págs. 18, 19, 20).

2.1.2 Antecedentes nacionales

Condori,(2013) En su investigación de su tesis las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal de la municipalidad distrital coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, en el año 2011. Se trabajó con una muestra de 82 trabajadores. El personal de cada área fue considerado al azar de forma proporcional, la distribución de la muestra se dio en 03 grupos ocupacionales como son: Alcaldía y Órganos de Asesoramiento, Órganos de Apoyo y Órganos de Línea de la institución. Se encontró que existe una influencia significativa de las competencias laborales que caracterizan al personal sobre su desempeño. Se encontró que el nivel medio de las competencias laborales que caracterizan al personal son adecuadas; siendo la "Competencia de comunicación" la más destacada y la de "Competencia de acción estratégica" la que se debe mejorar principalmente. El nivel medio del desempeño laboral que caracteriza al personal se encontró que es adecuado; siendo el indicador denominado fortaleza el más destacado y la perspectiva el aspecto a mejorar. Se elaboró una propuesta específica tendiente a mejorar el entendimiento de la misión organizacional y que las actividades a desarrollar estén alineadas a los objetivos estratégicos de la entidad.

Ríos,(2017) El trabajo de investigación titulado El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital Alto de la Alianza, en el año 2015, tuvo como objetivo principal el determinar la influencia del trabajo en equipo sobre el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de Tacna, en el año 2015; para lo cual se tomó una muestra de 88 personas que laboran en la entidad, que se agruparon en 03 áreas de trabajo. Se encontró que existe un nivel adecuado con rasgos regulares de trabajo en equipo en la entidad, siendo el indicador más destacado el nivel de participación y los focalizados a mejorar fueron el nivel de comunicación y el nivel de innovación. Sobre el desempeño laboral se encontró que el personal considera que es adecuado, siendo el indicador más destacado la satisfacción del usuario y los focalizados a mejorar son el crecimiento personal y la labor en el área. Se encontró que existe una influencia significativa del nivel de trabajo en equipo sobre el desempeño laboral en dicha entidad.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo

Han sido muchos los autores y estudiosos que han observado y tratado de definir el liderazgo, aun así, Burns (1978) indica: "El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos". Han sido muchas las investigaciones en torno al concepto, a continuación veremos algunas de las definiciones que se han propuesto sobre el término de líder y

liderazgo, aunque Bass (1990) afirma que hay tantas definiciones del concepto de líder como personas han intentado definirlo.

Gómez (2002) explica que en sus orígenes el líder era considerado un enviado de los dioses que regían su conducta de guía. Se veía al líder como a un semidiós encargado de revelar verdades y transmitírselas a sus seguidores. Cabe decir que “un líder sin seguidores no tiene razón de ser”.

Siliceo, Cáseras y González (1999) explican que el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales. De este modo, entendemos que el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos. En este sentido, Gómez (2002) afirma que el líder debe ser una persona que desea satisfacer las necesidades de su grupo, en un clima de seguridad y tendencia a la unidad. French y Bell (1996) exponen: El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas

Knootz, Harold y Heinz, Weinhrich (2007) afirman que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”.

El concepto de liderazgo es un concepto dinámico y que evoluciona a medida que se involucran nuevos elementos en su definición, aunque sin importar cuáles ni cuántos elementos intervengan siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrarlos en procesos con los que se pretende llegar a los objetivos que comparten.

El liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la. Líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefa u orientadora, también puede ser la persona o equipo que va en cabeza de una competición deportiva (RAE, 2014).

En definitiva, de todas estas definiciones se desprende que el o la líder es aquella persona que ejerce influencia sobre un grupo de personas, que denominamos seguidores, esta influencia, que es lo que entendemos como liderazgo, tiene por objetivo alcanzar unas metas, que en principio, han de ser comunes. El líder es el que se encarga de motivar a sus seguidores para llegar a dichas metas.

Cuando se trata del o la líder de una organización, este individuo es el creador de la cultura organizacional y es quién marca las metas, valores y normas de dicha organización. Un líder, tiene que intentar que el grupo se mantenga unido, y que los integrantes se encuentren mínimamente satisfechos. Hemos de tener en cuenta, como afirman algunos de los autores

ya citados que las definiciones de líder y liderazgo son algo controvertidas, siendo el liderazgo un concepto dinámico, la definición del cual puede ser matizada según los elementos que se integran, pero siempre tiene como base el ejercicio de influencia y la finalidad de lograr unos objetivos como grupo o colectividad.

El liderazgo no es una posición ni un lugar, es un proceso. Los líderes no nacen, sino que se hacen y por lo tanto consiste en un conjunto de prácticas observables que pueden aprenderse.

Nos dicen los autores, liderazgo es el arte de movilizar a otras personas, para que ellas quieran esforzarse y lograr aspiraciones compartidas.

Condiciones esenciales de liderazgo:

- Honestos
- Mirar hacia adelante
- Servir de inspiración
- Ser competentes

Cinco claves de liderazgo:

- Desafiar el estatus quo
- Inspirar una visión compartida
- Animar a otros
- Convertirse en modelo

- Apuntar el corazón

Diez compromisos de liderazgo:

- Buscar oportunidades desafiantes para cambiar, crecer, innovar y mejorar.
- Experimentar, asumir riesgos y aprender de los errores.
- Visualizar un futuro inspirador y noble.
- Alistar a los demás en una visión común atrayendo sus valores, intereses, esperanzas y sueños.
- Alentar la colaboración promoviendo metas cooperativas y construyendo confianza.
- Fortalecer a las personas dándoles poder, opciones, desarrollando competencias.
- Dar el ejemplo comportándose de modo consistente y contribuyan al compromiso.
- Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cada proyecto.
- Celebrar regularmente los logros del equipo. (pp. 1- 2).

2.2.2. Teoría sobre el liderazgo

Por lo que se refiere a las teorías del liderazgo, podemos decir que se han planteado desde varios enfoques, y han ido evolucionando a lo largo de la Historia. Gómez (2002) y Sánchez (2010) coinciden en que los principales

enfoques desde los que se ha estudiado el liderazgo son tres, a continuación los explico brevemente:

Enfoque personalista (principios de los años 20 del siglo XX):

Gómez (2002), igual que Sánchez (2010), afirman que las explicaciones más antiguas sobre el liderazgo estaban relacionadas con las características personales de aquellos o aquellas que poseían la cualidad del liderazgo. En este sentido, van apareciendo hipótesis sobre los rasgos específicos en la personalidad del o la líder, partiendo de la suposición de que el líder tiene una gran capacidad de influencia porque posee un conjunto de cualidades innatas, superiores a las del resto de los individuos.

Gómez (2002) explica que a principios del siglo XX se creía que los y las líderes presentaban rasgos distintivos, por eso en los siguientes 40 años se llevó a cabo una búsqueda de la mejor combinación de rasgos. Gómez (2002) y Sánchez (2010) coinciden en que esta búsqueda tuvo como resultado un gran número de características y poca concordancia sobre qué rasgos y habilidades caracterizaban a los líderes de éxito.

Pascual (1987) sostiene que no existe un perfil de personalidad ideal de un/a líder, que no se ha llegado a determinar con suficiente fiabilidad la relación entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo, que no se ha podido distinguir con suficiente validez, a los/las líderes de los que no lo son,

teniendo exclusivamente en cuenta los rasgos de personalidad. Por lo que poco a poco este enfoque se fue abandonando.

Teorías situacionales o funcionalistas:

Gómez (2002) y Sánchez (2010) exponen que se van abandonando las teorías con enfoque personalista y, surge una nueva explicación del liderazgo, esta vez centrada en la conducta del o la líder (lo que hace), más que en su personalidad. Esta concepción del liderazgo considera las situaciones en las que se encuentran los grupos: su estructura, el tipo de tarea que realizan, sus objetivos, sus metas, sus necesidades y la adaptación de las funciones del líder para acercar el grupo a sus objetivos.

Un punto de partida de esta orientación según Sánchez (2010), podemos encontrarlo en la teoría del Campo Social de Kurt Lewin y más concretamente en los experimentos de éste con Lippitt y White en 1938 y 1939, sobre los climas de grupo en relación con estilos de liderazgo: autoritario, democrático y laissez-faire, que se explicarán más detalladamente en el siguiente punto de este trabajo.

Esta dirección de la investigación, aclara Sánchez (2010), coincidiendo con Gómez (2002), trató de determinar los contextos situacionales de la emergencia del liderazgo investigando las funciones que tiene que cumplir. Dos programas experimentales en las Universidades de Michigan y Ohio, de

manera totalmente independiente, trataron de determinar las funciones de liderazgo, llegando a conclusiones que pueden considerarse próximas con pequeñas diferencias de matiz. Estas aportaciones sobre el estilo de liderazgo generaron un interés alto en sus inicios, pero, así como fueron avanzando, la variabilidad de los resultados obtenidos no permitió establecer una relación clara entre estilo de liderazgo y productividad. Critican que no tienen en cuenta el contexto en el que se da la actividad de liderazgo.

Teorías contingenciales:

Finalmente, aparecen, según Sánchez (2010) las teorías contingenciales, éstas tienen en cuenta la interacción de un tipo de líder con las características de la situación en la que han de llevar a cabo su tarea. Dentro de este enfoque se incluyen:

La Teoría de la contingencia de Fiedler.

Según esta teoría los estilos de liderazgo pueden ser: el/la líder orientado a relaciones de grupo o el/la líder orientado a tareas. Y, contempla como contingencias: la posición del líder; la estructura de las tareas y las relaciones líder-miembros (Sánchez, 2010).

Las principales críticas a esta teoría eran la dudosa fiabilidad y validez de su escala; la no independencia entre atributos de la situación y estilo; el no considerar posiciones intermedias entre estilos; dificultad para mantener la equidistancia entre situaciones; la desatención a otras posibles

contingencias; y, por último que cuenta con apoyos empíricos parciales y no generalizables.

La Teoría de la trayectoria-meta (“path-goal theory”) de Robert House y colaboradores.

Los estilos de liderazgo que propone esta teoría, enumera Sánchez (2010), son: líder directivo, líder de apoyo, líder participativo, y, por último, líder centrado en el logro. Las contingencias que se contemplan son: las características de los y las empleados (su locus de control, su capacidad de tarea, su necesidad de logro, su experiencia, su necesidad de claridad) y, los factores ambientales, que pueden ser las tareas concretas de los/las subordinados, el sistema de autoridad y el grupo de trabajo, entre otros.

Las críticas a las que fue sometida esta teoría, listadas por el mismo autor, son: que los estudios son parciales y no contemplan todas las variantes, presentan acuerdo en satisfacción pero no en desempeño; se trata de una teoría difícil de aplicar con recursos escasos; y, su aplicabilidad a situaciones reales por su lógica.

La Teoría Situacional del Liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

En esta teoría los estilos de liderazgo que podemos encontrar, tal como plantea Sánchez (2010) son: el de dar órdenes, el de persuasión, el de

participación y el de delegación. La única contingencia que se tiene en cuenta es la madurez de las y los seguidores. Esta teoría fue criticada por la simplicidad e inconsistencias en la técnica y, por el poco apoyo empírico, aunque ésta fuera válida para situaciones prácticas de formación de líderes.

La Teoría de la decisión normativa de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1990).

En esta teoría, dice Sánchez (2010), se contemplan tres estilos de liderazgo, aunque dos de ellos se subdividen en dos niveles: el autocrático (AI y AII), el consultivo (CI y CII) y el grupal. Las contingencias que se pueden dar son 7 ó 12 atributos del problema de decisión, como pueden ser: la importancia, la información, la estructuración, la aceptación, el conflicto, etc. Las críticas a las que fue sometida esta teoría son: que está fundamentada en apoyos empíricos parciales, y que se trata de una teoría un poco parsimoniosa y difícil de aplicar en decisiones dinámicas y reales.

Una vez que hemos pasado por las principales teorías sobre el liderazgo que han existido hasta el momento, cabe decir que este trabajo se centra en la teoría de Kurt Lewin, por haber propuesto una de las tres principales clasificaciones de estilos de liderazgo que se han dado a lo largo de la Historia, y una de las que más trascendencia han tenido.

2.2.3. Estilos de liderazgo

Bass (1990) explica que los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes. Según esta definición, indica Cuadrado (2001), el estilo de liderazgo se refiere a las formas de estructurar la conducta del liderazgo, aun así, no debemos confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, ya que la conducta es más concreta y específica que el estilo.

Durán y Lara (2001) indican que durante la etapa de crecimiento de la psicología social, que podemos ubicar históricamente entre 1935 y 1945 surgió Kurt Lewin, una de las figuras más prominentes en la historia de la psicología social. Garrido y Álvaro (2007), siguiendo esta línea, explican que Kurt Lewin influyó mucho en la psicología social y que su influencia más decisiva procede de investigaciones sobre el comportamiento de los grupos. Estos autores comentan que las aportaciones más conocidas de Lewin al campo de la dinámica de grupos son sus estudios sobre los procesos intergrupales, destacando sus investigaciones sobre la atmósfera de grupo y los estilos de liderazgo realizadas durante su permanencia en la Universidad de Iowa.

Barahona (2011) indican que a partir de 1940, autores como Lewin, Lippit y White (1939) y sus colaboradores en dicha universidad identificaron los estilos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire al tomar como grupo de estudio diferentes clubes de niños. De este modo, Peris (1998), señala que el primer estudio que se realizó para conocer los estilos de liderazgo, y que sería el precursor de futuras investigaciones, fue el desarrollado por Lewin, Lippit y White (1943). Refiriéndose a estos estudios, Lippit y White (1971, citados en Shaw, 1989) exponen: Los autores desarrollaron su estudio con una muestra de niños de 10 años, divididos en cuatro grupos. Los sujetos experimentales fueron expuestos sucesivamente a los estilos de liderazgo Autocrático, Democrático y Laissez faire, variando el orden de exposición en cada uno de los grupos.

Cardona y Buelvas (2010) indican, refiriéndose a dichos estudios que quién creaba el ambiente era el líder encargado de dirigir al grupo que actuaba de tres maneras, acorde con los tres estilos: en el estilo autocrático, imponiendo autoridad; en el estilo democrático, procurando la participación activa de todos los miembros del grupo; y, laissez-faire, dejando que cada uno hiciera lo que quisiera.

En cuanto a los resultados de este experimento, podemos decir que los grupos mostraron conductas diferentes según el estilo de liderazgo que se ejercía, Pérez (1996) indican que las reacciones de los grupos fueron las siguientes:

a) Ante el estilo autoritario se pueden observar fuertes reacciones de odio y agresión entre los miembros del grupo, pero no hacia el líder. Además se evidencian conductas como el desinterés, la apatía o la tendencia a huir. Existe una relación difícil entre los miembros del grupo, los individuos se muestran muy egocéntricos, y existe un grado considerable de sumisión ante el líder. El rendimiento colectivo aumenta en un primer momento pero a la larga va disminuyendo como consecuencia de la creciente frustración y las reacciones defensivas que se producen.

b) Cuando el estilo es democrático las relaciones mutuas entre los componentes del grupo, casi sin excepción son buenas, existe un trato amistoso. Además ven al líder como un igual, y la relación con éste es satisfactoria. La conciencia de grupo es relativamente fuerte, lo que se refleja con expresiones con las que se refieren al colectivo, y no al individuo. Los resultados son inferiores a los alcanzados bajo el liderazgo autoritario, aun así, el trabajo que se desempeña muestra una mayor originalidad, que podemos atribuir a la posibilidad de expresar ideas libremente y fomentar la creatividad.

c) La reacción al estilo laissez-faire supone el menor nivel de productividad entre los tres estilos. Se manifiestan rivalidades y se generan facciones dentro del grupo.

Además, Lippit y White enuncian que también se pudieron observar efectos debidos al orden secuencial de exposición a los diferentes estilos de liderazgo, marcando como el más crucial la agresividad manifestada en el estilo laissez-faire cuando era precedido por el autoritario, estos resultados se interpretaron como consecuencia de la agresividad reprimida con el líder autoritario, que era liberada con el líder laissez-faire.

Lippit y White (1943) reiteran la superioridad de los grupos con líderes democráticos, no sólo en el cumplimiento de la tarea, sino también en el grado de cooperación entre sus miembros, en las iniciativas tomadas y en la menor agresividad de los integrantes. Son estas las conclusiones que hacen que Schellenberg (1978) afirme que los resultados de estos estudios se han usado en múltiples ocasiones para mostrar las ventajas de la democracia ante la autocracia o autoritarismo.

Sánchez (2010) afirma que aunque al principio se consideraba el estilo democrático como el más eficaz, se comprobó que si la tarea era difícil era menos eficaz que el autoritario y algún estudio demostró que el autoritario era

superior en todos los sentidos, todo dependía de los criterios de efectividad considerados.

Cuadrado (2001) explica que a partir de estos experimentos realizados por Lewin, Lippit y White gran parte de los estudios llevados a cabo en el campo de la Psicología Social y Organizacional en torno al liderazgo trataban de concretar cuáles eran los estilos de liderazgo que utilizaban los líderes eficaces. Aun así, esta autora indica que siguen existiendo cuestiones sin resolver, por la existencia de diferentes tipologías de liderazgo ideadas por diferentes autores. Las tres principales distinciones entre estilos de liderazgo y a las que se han dedicado más investigaciones, según esta autora, son: el liderazgo autocrático vs. democrático, a los que en 1943 se añadió el estilo *laissez-faire* (distinción propuesta por Lewin, 1939); el liderazgo orientado a la tarea vs. orientado a las personas (distinción propuesta por Bales, 1950); y, el liderazgo transformacional vs. transaccional (distinción propuesta por Bass, 1985).

Así entendemos que la distinción que hace Kurt Lewin de los estilos de liderazgo es la primera en la línea de las teorías situacionales o funcionalistas, y que ha dado lugar y fundamento a muchos trabajos e investigaciones posteriores. Es por eso que este trabajo se centra en su clasificación de los estilos de liderazgo: por ser la base de las múltiples

distinciones que se hicieron posteriormente y por ser la más conocida e investigada entre todas las distinciones de estilos de liderazgo.

La dirección es un proceso social de adaptación de los recursos de una organización, a través de un plan lógico de acción, que consiga con la máxima productividad y rentabilidad, el mantenimiento de la misión y objetivo consensuada en dicha organización.

El liderazgo se produce cada vez que se trata de influir en el comportamiento de un individuo o grupo. El liderazgo es un desafío en cualquier época, pero en tiempos de la globalización, la turbulencia de los cambios generados por la nueva economía multiplicó los interrogantes y las opciones de las empresas. Los líderes son hombres persiguiendo sus sueños, y por eso suelen ser inquietos, innovadores, apasionados y disciplinados, con el deseo de hacer lo que les gusta como premisa.

2.2.4. Dirección y Liderazgo

Villalona (2014); nos dice la dirección empresarial es la actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos, que forman la empresa, hacia determinados objetivos comunes. Para definir y estructurar correctamente el trabajo de un directivo debemos tener claras sus funciones y atribuciones, éstas puede ser divididas en varios aspectos.

El liderazgo es aquella parte de las actividades del directivo mediante la cual se puede influir en la conducta de las personas y grupos, para que voluntariamente confluyan hacia el logro de los objetivos deseados. Es decir, una persona puede estar al mando en una empresa, pero eso no la convierte necesariamente en líder. No es lo mismo ser un jefe que un líder. El jefe puede lograr que los demás realicen sus tareas por obediencia, dinero, miedo a perder el trabajo, etc. mientras que el líder consigue que sus seguidores lo hagan porque lo desean. Debemos tener claras sus funciones y atribuciones, éstas pueden ser divididas en varios aspectos.

2.2.5. Importancia de la dirección

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

2.2.6. Importancia del liderazgo en las organizaciones

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste, son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Cualidades del Líder:

1. Brillante, destacando entre los demás.
2. Con visión de futuro.

3. Activo, con iniciativa para tomar decisiones y asumir riesgos.
4. Buen comunicador. Sabe transmitir los mensajes y captar la atención.
5. Convincente en la negociación.
6. Inspira confianza y contagia entusiasmo.
7. Exigente consigo mismo y con los empleados.
8. Carismático, con una habilidad natural para persuadir a sus seguidores.

2.2.7. Desempeño Laboral

El desempeño laboral es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Sánchez (2011) refiere que para nadie es un secreto que el éxito o fracaso de una organización está determinado en gran medida por sus trabajadores, según como ellos se desempeñen y si son o no capaces de agregar valor, esto es hoy en definitiva, lo sustantivo y lo que se buscará cada día con más fuerza y en lo que las organizaciones invertirán gran parte de sus energías en el futuro. Surge así la necesidad de saber cómo realmente están desempeñando sus labores los trabajadores, sin embargo, si bien siempre se evalúa el desempeño, a medida que las organizaciones

crecen necesitan implementar un sistema que les entregue datos confiables y válidos respecto al desempeño de todos sus colaboradores, uno de los motivos más importantes por el que las organizaciones implementan un sistema de evaluación y control de gestión de sus recursos humanos, es para saber si sus trabajadores están efectivamente contribuyendo al logro de los objetivos institucionales establecidos.

Clelland (1994) logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de artistas y observaciones la forma en que describió tales factores se centró más en los características y compartimientos de las personas que desempeñan los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo. En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, países como Inglaterra precursores en la aplicación del enfoque de competencias, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Una primera situación a tocar mediante el modelo que la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mejor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo se requería, entonces un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos

2.2.8. Características del desempeño laboral

Chiavenato (2000) define que hay características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir. Sin embargo las organizaciones consideran otras características de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que así solo se tomará en cuenta el desempeño del empleado, es muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; de acuerdo a Milkovich y Boudrea (1994) consideran que las mediciones individuales podrían revelar el bajo desempeño, esto se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación. En tanto de todas las definiciones presentadas de los diferentes autores se infiere que el desempeño laboral es el grado que alcanza una persona en el trabajo o el resultado del que el trabajador ha podido desarrollar durante su jornada laboral y los objetivos alcanzados.

- **Adaptación**, efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.

- **Comunicación**, captación de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individual la capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades. Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.

- **Iniciativa**, intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- **Conocimiento**, nivel alcanzado técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas de trabajo.
- **Calidad de trabajo**, proporciona documentación adecuados cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la actitud seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza una tarea de alta calidad.
- **Cantidad de trabajo**, cumple los objetivos de trabajo ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su propia terminación.
- **Planificación**, programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y a los recursos con eficiencia. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

2.2.8.1 Factores que influyen al desempeño laboral de los empleados.

Nash (1989) considera que las destrezas necesarias para solucionar problemas.

1. La percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, actitud ayuda a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus labores.

2. Grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan, ya que un trabajo puede ser interesante mas no indispensable para los miembros de la institución.

3. La autoestima es otro elemento a tratar, debido a que es un sistema de necesidades del individuo, manifiesta las necesidades por lograr una nueva situación en la empresa o dentro del grupo de trabajo, así como el deseo de ser reconocido.

4. Capacitación del trabajador, Nash (1989) considera la capacitación es un medio muy poderoso para trabajar la productividad, según los programas de capacitación produce resultados favorables proceso de formación implementando por el área de recursos humanos con el objetivo de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible el efecto de esta capacitación no es duradero todo los problemas laborales causados por conflictos interpersonales, de gerencia o sistema de remuneración mal concebidos.

5. La Remuneración, especialmente la remuneración como incentivo es un de las técnicas más poderosas que tiene a su alcance los gerentes para mejorar la productividad. Desde Adam Smith pasando por Taylor, hasta los más recientes estudiosos de la administración han propuesto diferentes técnicas de remuneración, tales como los incentivos, a fin de incrementar la misma.

6. Temperatura, importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura este regulada de tal manera que caiga

dentro del rango aceptable del individuo. Esto implica alguna justificación para crear lugares de trabajo individualizado de temperatura controlada.

7. Ruido, la mayoría de las oficinas deben operar bajo niveles de ruido en un rango debajo a moderado, ya que los ruidos fuertes y no predecibles también tienden a incrementar la excitación y llevar a una reducción en la satisfacción del trabajo.

8. Iluminación, la intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida, el nivel adecuado de luz también depende de la edad del empleado. Las ganancias en desempeño a niveles altos de iluminación son mucho más grandes para los viejos que para los empleados jóvenes.

9. Tamaño, es el factor más importante para determinar cuánto espacio se proporciona a un empleado, por ejemplo en Estados Unidos mientras más alto este un individuo en la jerarquía de la organización típicamente, más espacio consigue. Y debido a que el status es el determinado clave en el tamaño del lugar de trabajo, las desviaciones de este patrón probablemente disminuyan la satisfacción en el trabajo para aquellos individuos que se perciban así mismos en el límite de la discrepancia.

- Distribución, influye de manera significativa en la interacción social existe una cantidad suficiente grande de investigación que apoyan el hecho de que una persona probablemente interactúa más con aquellos individuos que están más cerca.

- Primacía, limita las distracciones (especialmente en aquellos puestos con status jerárquicos altos). Sin embargo la mayoría de los empleados también quieren oportunidades de interactuar con colegas las cuales se restringen conforme la primacía aumenta.

Chiavenato (2004) desempeño humano es extremadamente situacional y varía de una persona a otra y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determina el volumen del esfuerzo individual que la persona estará dispuesta a realizar.

Cada persona evalúa la relación costos beneficios para saber cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. En consecuencia, el desempeño en el cargo se funciona de todas estas variables que lo condicionan.

2.2.8.2 Factores que influyen al desempeño laboral de los empleados.

La motivación hacia el trabajo, es una variable de suma importancia y esta puede ser intrínseca y/o extrínseca; la relación funcional puede describirse como directamente proporcional y pueden tomarse como

constantes, las metas que se traza el individuo así como el disfrute que este tenga por la labor que desempeña Schwartz (1994).

Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierte en el combustible que activa la motivación y esta proporcionada la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales.

2.2.8.3. Ciclo para la acción motivación – desempeño

La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral, Santos (2006).

1. Estar dispuesto, compromiso con la razón y práctica de los hábitos aprendidos.

2. Partimos de la obvia realidad, baja motivación y desempeño laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas ideas erróneas sobre el trabajo mente cerrada y poco creativa.

3. Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el porqué del trabajo, el por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacia otra cosa en particular.

4. Cambio de actitud, búsqueda de conocimientos con los que se pueda motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo.

5. Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones, desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.

6. Desempeño óptimo laboral, resultado útil obtenido.

2.2.8.4. Comportamiento organizacional del desempeño laboral

Las organizaciones precisan de niveles de alto desempeño de parte de sus empleadores para poder sobrevivir en un entorno altamente competitivo. En muchas empresas se hace uso de algunas modalidades de los sistemas de planeación y control. La administración por objetivos es un proceso cíclico que suele componerle por ello se brinda pasos para la obtención del desempeño deseado.

1. Establecimiento de objetivos.
2. Planeación de las acciones.
3. Revisión periódica.
4. Evaluación anual.

2.2.8.5. Comportamiento organizacional del desempeño laboral

Chiavenato(2002) considera que los profesores evalúan constantemente el desempeño de los estudiantes, y las organizaciones se preocupan por evaluar el desempeño de los empleados. En épocas pasadas de estabilidad e inmutabilidad, la evaluación de desempeño se podría realizar a través de esquemas burocráticos rutinarios, pues la rutina burocrática era la marca registrada de la época. Con la llegada de los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el patrón burocrático cedió el lugar a la innovación y la necesidad de agregar valor a la organización. Chiavenato,

infiere que la evaluación del desempeño laboral es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, es función de las actividades que cumple, las metas y resultados que debe alcanzar su potencial de desarrollo, que sirve para alcanzar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución a la institución.

Chiavenato, define que la evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través de la cual se puede localizar problemas de superación y gerencia, de integración de personas a la organización, de la adecuación de la persona a cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los méritos y programas para eliminar o neutralizar tales problemas.

La evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de rendimiento y mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

2.2.9. Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son utilizados para monitorear el ejercicio y los factores de éxito de los procesos o actividades de una organización que alinea sus metas sobre la base de este esquema de

trabajo, el cual es una herramienta de análisis que mejora los niveles de servicio y constituye un apoyo para el entendimiento a fondo de metas, operaciones y seguimiento de procesos.

2.2.10. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es fundamental para el cumplimiento de los objetivos previamente planificados por cualquier organización.

Estos objetivos deberán ser multidisciplinarios y contar con un número reducido de personas con capacidades complementarias comprometidas con un propósito y objetivo común, lo que facilita el cumplimiento de metas y el logro de resultados generales.

Por otro lado, Fishman (2017); menciona conceptos sobre las Evaluaciones de Desempeño:

Existe mucha controversia con las evaluaciones de desempeño, como muestran las investigaciones.

Por ejemplo, 50% de personas opinan que su evaluación de desempeño es injusta. Además, uno de cada cuatro empleados detesta las evaluaciones de desempeño más que cualquier cosa en su vida laboral. Y un 28% de gerentes de recursos humanos piensa que los jefes y gerentes solo llenan los formularios de evaluación de desempeño por cumplir y salir del tema.

Lo positivo de estas evaluaciones es que permiten que las personas sean informadas de su desempeño de forma periódica y, como consecuencia, se pueda establecer una meritocracia para ascensos y aumentos de sueldo. Lo negativo es que los usuarios la sienten como un proceso burocrático que no aporta valor. Por otro lado, como menciona el estudio de People IQ, un 87% de los empleados y jefes encuestados piensan que son improductivas.

Tenemos también a Pedraza, Amaya (2010); quienes explican acerca de las “Consideraciones sobre el desempeño y la estabilidad laboral en la Universidad del Zulia” lo siguiente:

El desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta.

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis General

El nivel de liderazgo se relaciona con el desempeño laboral de los directivos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- El liderazgo autocrático se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.
- El liderazgo democrático se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.
- El liderazgo liberal se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.

2.4. Identificación de variables

2.4.1. Variable independiente: El liderazgo del directivo

2.4.2. Variable dependiente: El desempeño laboral

2.5. Definición operativa de variables e indicadores

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
		Nivel de decisión vertical
		Nivel de responsabilidad en la toma de decisiones
		Grado de control al subalterno
	Estilo autoritario	Grado de toma de decisiones
		Grado de estima a sus subalternos
		Grado de valoración del pedido de sus subalternos
		Grado de impedimento a los aportes de sus subalternos.
		Grado de preocupación por su personal
		Nivel de confianza en la capacidad de su personal
Liderazgo del directivo		Nivel de asignación de responsabilidades al personal
	Estilo democrático	Nivel de toma de decisiones compartidas
		Acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico
		Grado de aceptación de aportes de su personal
		Nivel de fomento de confianza del personal
		Nivel de preocupación por la tarea de su personal
		Nivel de intromisión al trabajo del grupo
	Estilo liberal	Grado de evasión de responsabilidades
		Nivel de accesibilidad de información
		Nivel de delegaciones de responsabilidades
		Grado de aceptación del trabajo de sus subalternos
Desempeño	Productividad	Eficiencia del trabajador

laboral	laboral	Eficacia del trabajador
		Nivel de producción personal
		Cumplimiento de las metas del trabajador
	Eficacia	Percepción del nivel de calidad del trabajo
		Metas logradas
		Cumplimiento de las tareas asignadas
		Conocimiento dentro del puesto de trabajo
	Eficiencia laboral	Responsabilidad del personal
		Nivel de conocimientos técnicos
		Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo
Nivel de adaptabilidad del trabajador		

Tabla 1.

Cuadro de operacionalización de variables e indicadores

Elaboración: Propia

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

Por la finalidad que se persigue, el estudio se identifica como investigación básica. Este tipo de estudios, se caracteriza por incrementar los concomimientos teóricos de las variables en estudio.

Se puede agregar que, de acuerdo al problema y tipo de conocimiento a lograr, se identifica como investigación de tipo no experimental de diseño transeccional.

3.1.2. Nivel de investigación

Por su nivel es una investigación de carácter relacional.

3.2. Descripción del ámbito de investigación

Se desarrollará en la ciudad de Tacna, distrito de Pocollay, específicamente en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

Según el Cuadro para Asignación de Personal CAP de la Municipalidad Distrital de Pocollay y sus respectivas dependencias (2013), la población está compuesta por el personal que labora en las diferentes áreas de acuerdo a la Estructura CAP Nominal de la institución. La Municipalidad Distrital de Pocollay cuenta con una población de 243 trabajadores de los diferentes órganos funcionales y unidades orgánicas, que se detallarán a continuación:

Tabla 1.

Cuadro resumen de asignación de personal CAP

Condición	Condición laboral	Personal
Directivo	Funcionario	9
	Administrativos	52
Colaborador	Régimen especial	19
	Proyecto de inversión	75
	CAS	88
Total		243

Fuente: O.M. N° 015-2013-MDP.

Elaboración: Propia

3.3.2. Muestra

La muestra de estudio es un pequeño grupo de la población, es una porción de la población de la cual se obtendrán todos los datos necesarios para la investigación y a las que se aplicará las mediciones de las variables.

Debido a que la población es pequeña y de fácil acceso; la muestra será igual a la población, por ende, se trabajará con el total de servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, según el Cuadro de Asignación de Personal.

3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Encuesta aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay y está orientado a identificar la relación entre el liderazgo de los directivos y el desempeño laboral de los servidores públicos. (Anexo 01).

3.4.2. Instrumentos

Los instrumentos será mediante el uso del cuestionario, en base a la revisión bibliográfica y el apoyo del asesor; los mismos que fueron validados por tres expertos y su fiabilidad se probaron con la prueba de Alpha de Cronbach. Se utilizarán dos instrumentos:

- Un cuestionario para identificar los tipos y niveles de liderazgos de los funcionarios de la Entidad.
- Un cuestionario para determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Entidad. (Ver Anexo 02).

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

Un instrumento de medición es confiable cuando al ser aplicado varias veces se obtiene los mismos resultados. Hernández et. al. (2010) se refiere a “la confiabilidad de un instrumento de medición al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. La prueba de Alfa de Cronbach se aplicó de la siguiente manera:

a. Instrumento para medir el estilo del liderazgo

El Instrumento para medir el Estilo del Liderazgo es de tipo politómico, lo cual permite agrupar a los encuestados en grupos diferentes, por ello la prueba de Alfa de Cronbach se aplicó a cada una de las dimensiones del instrumento, que, en este caso, es cada estilo. Los resultados fueron los siguientes: véase en la tabla 1 (anexos)

b. Instrumento para medir el desempeño laboral

Para medir el desempeño laboral se utilizó un instrumento cuyo alfa de Cronbach fue el siguiente: véase en la tabla 2 (anexos)

3.6. Procesamiento de datos

3.6.1. Procesamiento de datos

Se utilizará las siguientes técnicas de procesamiento y análisis de los datos recolectados:

Elaboración del cuadro de distribución de frecuencias absolutas (n_i) y relativos ($n_i\%$), para la presentación de los datos se utilizará cuadros y tablas estadísticas y gráficos de Barras.

Asimismo, se aplicará el estadístico de Pearson para establecer la correlación de las variables de investigación, el análisis se realizará en tablas de frecuencia y para armonizar los datos se aplicará diagramas de dispersión.

La interpretación se realiza en base a los objetivos e hipótesis de investigación.

La distribución de frecuencias se simplifica en gráficos de barras los cuales se realizaron teniendo en cuenta los intervalos de frecuencia.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

De acuerdo a lo señalado por Bernal (2010), en esta etapa de la investigación se procesó los datos obtenidos de la muestra a través del trabajo de campo para recabar información que luego fue analizada. Antes de iniciar con el procesamiento de datos, se enumeraron cada una de las encuestas para evitar errores luego fueron registradas y tabuladas a través de los programas estadísticos SPSS v.21 y Microsoft Excel 2013.

4.1. Resultados de Tipos de liderazgo

Tabla 2.

El estilo de liderazgo autocrático de los directivos

Estilo autocrático			
Categoría	f	%	% acumulado
Muy bajo	65	26.75	26.75
Bajo	4	1.65	28.40
Regular	1	0.41	28.81
Alto	33	13.58	42.39
Muy alto	140	57.61	100.00
Total	243	100.00	

Fuente: Cuestionario sobre el tipo de liderazgo en la MD Pocollay

Elaboración: Propia

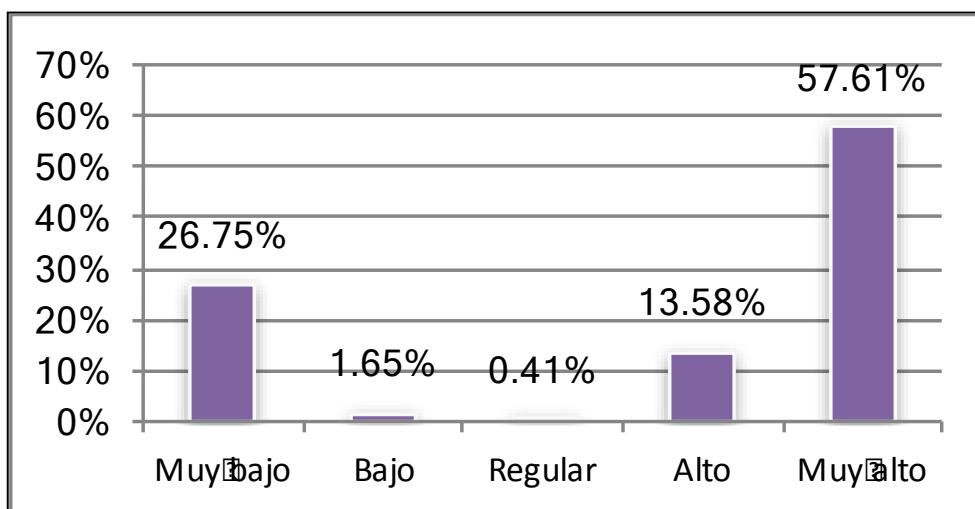


Figura 1. El estilo de liderazgo autocrático de los directivos

Fuente: Tabla 3

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación de resultados:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 57.61% de los encuestados consideran que es “Muy alto” el estilo de liderazgo autocrático que los directivos emplean para tomar decisiones; y, sólo el 0.41% señalan que es “Regular” el estilo de liderazgo autocrático que los directivos emplean en la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Tabla 3.

El estilo de liderazgo democrático de los directivos.

Estilo autocrático			
Categoría	f	%	% acumulado
Muy bajo	202	83.13	83.13
Bajo	15	6.17	89.3.
Alto	16	6.58	95.88
Muy alto	10	4.12	100.00
Total	243	100.00	

Fuente: Cuestionario sobre el tipo de liderazgo en la MD Pocollay

Elaboración: Propia

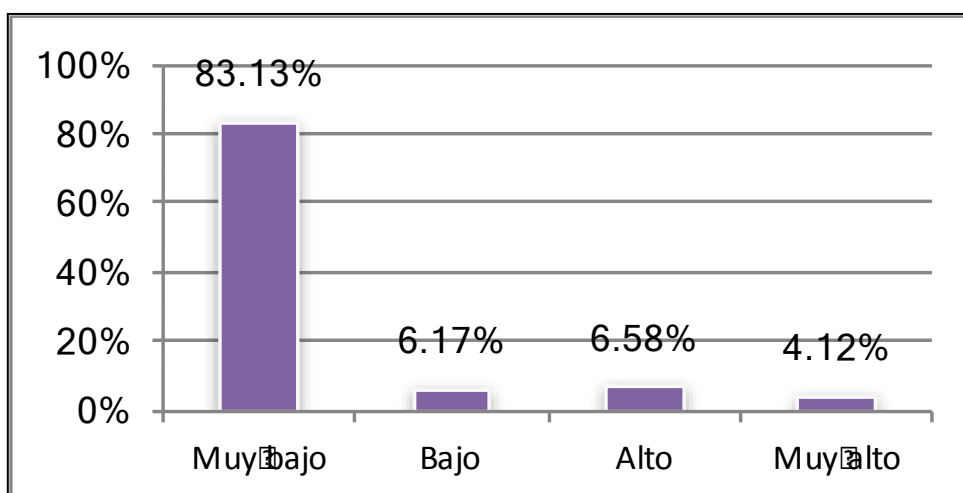


Figura 2. El estilo de liderazgo democrático de los directivos.

Fuente: Tabla N° 4

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación de resultados:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 83.13% de los encuestados consideran que es “Muy bajo” el estilo de liderazgo democrático que los directivos emplean para tomar decisiones; y, sólo el 4.12% señalan que es

“Muy alto” el estilo de liderazgo democrático que los directivos emplean en la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Tabla 4.

El estilo de liderazgo liberal de los directivos.

Estilo liberal			
Categoría	f	%	% acumulado
Muy bajo	176	72.43	72.43
Bajo	24	9.88	82.30
Regular	5	2.06	84.36
Alto	25	10.29	94.65
Muy alto	13	5.35	100.00
Total	243	100.00	

Fuente: Cuestionario sobre el tipo de liderazgo en la MD Pocollay

Elaboración: Propia

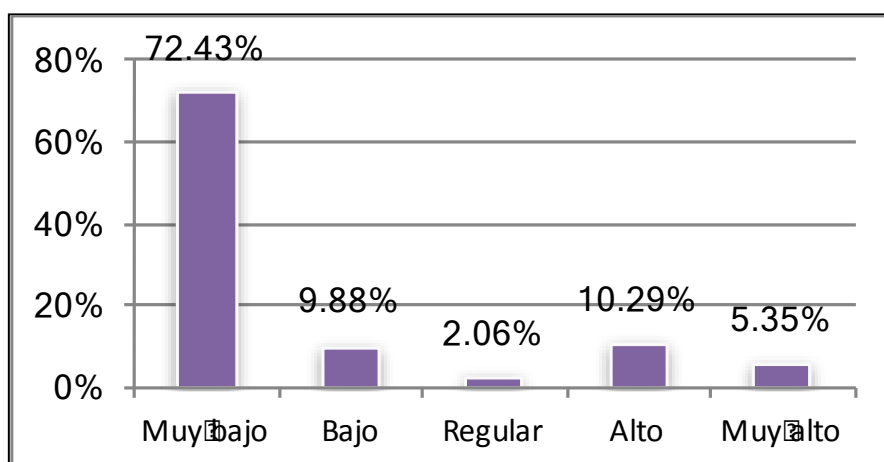


Figura 3. El estilo de liderazgo liberal de los directivos.

Fuente: Tabla N° 5

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación de resultados:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 72.43% de los encuestados consideran que es “Muy bajo” el estilo de liderazgo liberal que los directivos emplean para tomar decisiones; y, sólo el 2.06% señalan que es “Regular” el estilo de liderazgo liberal que los directivos emplean en la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Tabla 5.

El estilo de liderazgo predominante entre los directivos.

Estilo predominante			
Categoría	f	%	% acumulado
Autocrático	174	71.60	71.60
Democrático	26	10.70	82.30
Liberal	43	17.70	100.00
Total	243	100.00	

Fuente: Cuestionario sobre el tipo de liderazgo en la MD Pocollay

Elaboración: Propia

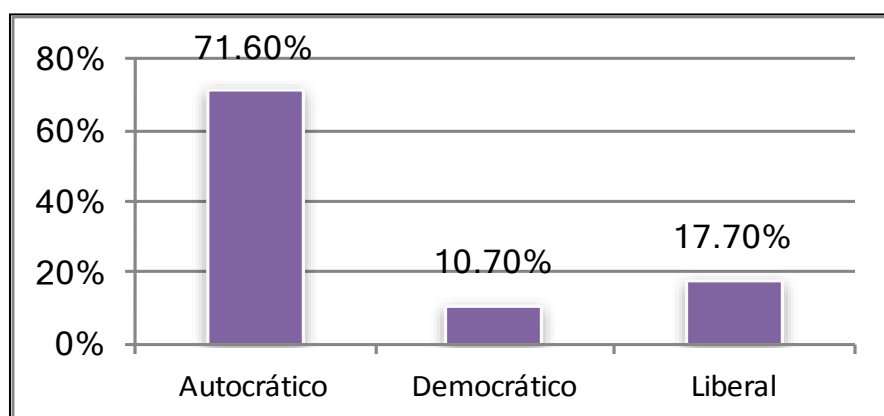


Figura 4. El estilo de liderazgo liberal de los directivos.

Fuente: Tabla N° 6

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación de resultados:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 71.60% de los encuestados consideran que el estilo de liderazgo “Autocrático” predomina en la toma de decisiones los directivos; y, un 17.70% consideran que predomina el estilo de liderazgo “Liberal”; y, sólo el 10.70% señalan que predomina el estilo de liderazgo “Democrático”; sobre la totalidad de directivos de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

4.2. Resultados del Desempeño Laboral

Tabla 6.

La productividad de los colaboradores.

Productividad			
Categoría	f	%	% acumulado
Muy bajo	115	47.33	47.33
Bajo	35	14.40	61.73
Regular	51	20.99	82.72
Alto	42	17.28	100.00
Total	243	100.00	

Fuente: Cuestionario sobre el tipo de liderazgo en la MD Pocollay

Elaboración: Propia

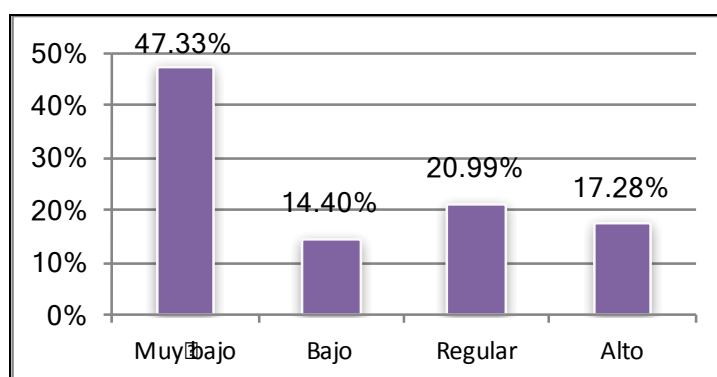


Figura 5. La productividad de los colaboradores.

Fuente: Tabla N° 7

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación de resultados:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 47.33% de los encuestados consideran que es “Muy bajo” la productividad de los colaboradores; y, sólo el 17.28% señalan que es “Muy alto” la productividad de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Tabla 7.

La Eficacia laboral de los colaboradores.

Eficacia laboral			
Categoría	f	%	% acumulado
Muy bajo	150	61.73	61.73
Bajo	17	7.00	68.72
Regular	70	28.81	97.53
Alto	6	2.47	100.00
Total	243	100.00	

Fuente: Cuestionario sobre el tipo de liderazgo en la MD Pocollay

Elaboración: Propia

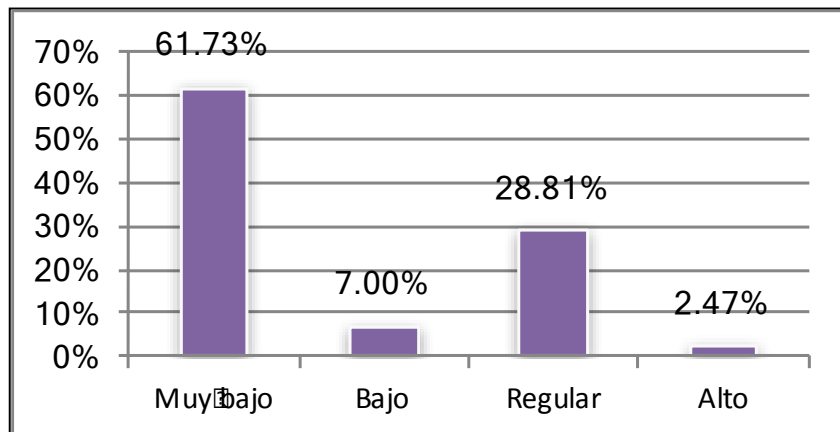


Figura 6. La eficacia laboral de los colaboradores.

Fuente: Tabla N° 8

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación de resultados:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 61.73% de los encuestados consideran que es “Muy bajo” la eficacia de los colaboradores; y, sólo el 2.47% señalan que es “Muy alto” la eficacia de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Tabla 8.

La Eficiencia laboral de los colaboradores.

Eficiencia laboral			
Categoría	f	%	% acumulado
Muy bajo	146	60.08	60.08
Bajo	9	3.70	63.79
Regular	37	15.23	79.01
Alto	51	20.99	100.00
Total	243	100.00	

Fuente: Cuestionario sobre el tipo de liderazgo en la MD Pocollay

Elaboración: Propia

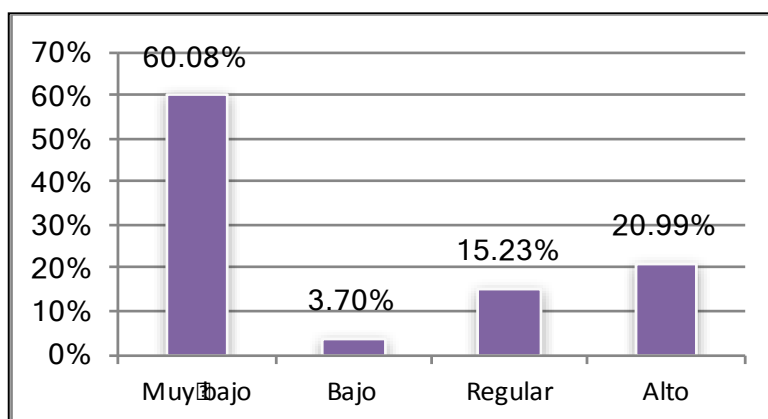


Figura 7. La eficiencia laboral de los trabajadores.

Fuente: Tabla N° 9

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación de resultados:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 60.08% de los encuestados consideran que es “Muy bajo” la eficiencia de los colaboradores; y, sólo el 20.99% señalan que es “Muy alto” la eficiencia de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Tabla 9.

Nivel de desempeño laboral de los colaboradores.

Nivel de desempeño laboral			
Categoría	f	%	% acumulado
Muy bajo	137	56.38	56.38
Bajo	14	5.76	62.14
Regular	8	3.29	65.43
Alto	47	19.34	84.77
Muy alto	37	15.23	100.00
Total	243	100.00	

Fuente: Cuestionario sobre el tipo de liderazgo en la MD Pocollay

Elaboración: Propia

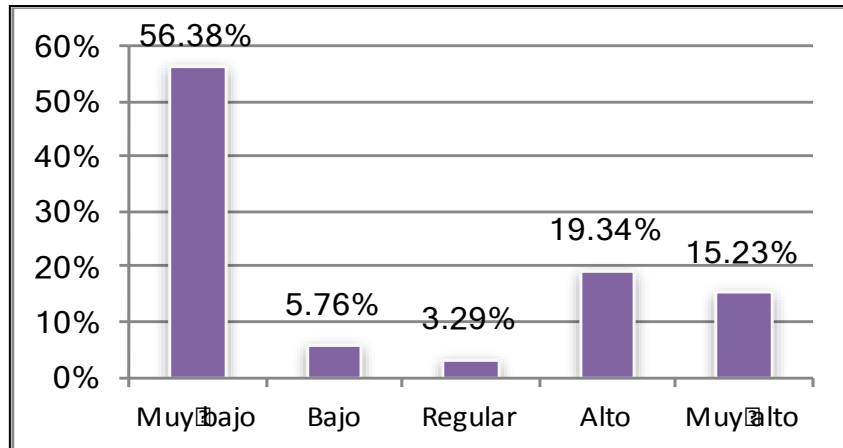


Figura 8. La eficiencia laboral de los trabajadores.

Fuente: Tabla N° 9

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación de resultados:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 56.38% de los encuestados consideran que es “Muy bajo” el desempeño laboral de los colaboradores; y, sólo el 15.23% señalan que es “Muy alto” el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

4.3. Prueba de la primera hipótesis específica

4.3.1. Formulación de la primera hipótesis específica

Para poder realizar la contrastación de la primera hipótesis específica, se plantea la siguiente hipótesis nula y alterna:

H_0 : El liderazgo autocrático no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.

H_a : El liderazgo autocrático se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.

4.3.2. Nivel de significancia

Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\%$

4.3.3. Estadístico de prueba

En vista que los instrumentos utilizados en la investigación son categóricos, es que se utilizará para probar la relación la fórmula de chi-cuadrado.

$$X^2(df) = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Dónde:

df = Grados de libertad.

O = Valores observados

E = Valores esperados.

El resultado de la prueba de chi-cuadrado de Pearson se observa en la siguiente tabla:

Tabla 10.

Prueba de Chi-cuadrado de la primera hipótesis específica.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	157,870	16	.000
Razón de verosimilitudes	178.987	16	.000
Asociación lineal por lineal	107.098	1	.000
Nº de casos válidos	243		

Fuente: Elaboración en base a los instrumentos aplicados utilizando SPSS V.23.

4.3.4. Lectura del p-valor

Como se observa en la Tabla 11, la prueba de Chi-cuadrado arroja un $p=0,000$; por consiguiente, se afirma que existe una relación entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral.

4.3.5. Decisión

Debido que se han obtenido un $p=,00$ en la prueba de Chi-cuadrado, es que acepta la primera hipótesis específica.

4.4. Prueba de la segunda hipótesis específica

4.4.1. Formulación de la segunda hipótesis específica

Para poder realizar la contratación de la segunda hipótesis específica, se plantea la siguiente hipótesis nula y alterna:

H_0 : El liderazgo democrático no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.

H_a : El liderazgo democrático se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.

4.4.2. Nivel de significancia

Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\%$

4.4.3. Estadístico de prueba

En vista que los instrumentos utilizados en la investigación son categóricos, es que se utilizará para probar la relación la fórmula de chi-cuadrado.

$$X^2(df) = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Dónde:

df = Grados de libertad.

O = Valores observados

E = Valores esperados.

El resultado de la prueba de chi-cuadrado de Pearson se observa en la siguiente tabla:

Tabla 11.

Prueba de Chi-cuadrado de la segunda hipótesis específica.

		Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	de	71,638	12	.000
Pearson				
Razón	de	67.296	12	.000
verosimilitudes				
Asociación lineal por		20.298	1	.000
lineal				
Nº de casos válidos		243		

Fuente: Elaboración en base a los instrumentos aplicados utilizando SPSS V.23.

4.4.4. Lectura del p-valor

Como se observa en la Tabla 12, la prueba de Chi-cuadrado arroja un $p=0,000$; por consiguiente, se afirma que existe una relación entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral.

4.4.5. Decisión

Debido que se han obtenido un $p=,00$ en la prueba de Chi-cuadrado, es que acepta la segunda hipótesis específica.

4.5. Prueba de la tercera hipótesis específica

4.5.1. Formulación de la tercera hipótesis específica

Para poder realizar la contratación de la tercera hipótesis específica, se plantea la siguiente hipótesis nula y alterna:

H_0 : El liderazgo liberal no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.

H_a : El liderazgo liberal se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.

4.5.2. Nivel de significancia

Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\%$

4.5.3. Estadístico de prueba

En vista que los instrumentos utilizados en la investigación son categóricos, es que se utilizará para probar la relación la fórmula de chi-cuadrado.

$$X^2(df) = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Dónde:

df = Grados de libertad.

O = Valores observados

E = Valores esperados.

El resultado de la prueba de chi-cuadrado de Pearson se observa en la siguiente tabla:

Tabla 12.

Prueba de Chi-cuadrado de la tercera hipótesis específica.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	183,654	16	.000
Razón de verosimilitudes	164.870	16	.000
Asociación lineal por lineal	67.020	1	.000
Nº de casos válidos	243		

Fuente: Elaboración en base a los instrumentos aplicados utilizando SPSS V.23.

4.5.4. Lectura del p-valor

Como se observa en la Tabla 13, la prueba de Chi-cuadrado arroja un $p=0,000$; por consiguiente se afirma que existe una relación entre el liderazgo liberal y el desempeño laboral.

4.5.5. Decisión

Debido que se han obtenido un $p=,00$ en la prueba de Chi-cuadrado, es que acepta la tercera hipótesis específica.

4.6. Prueba de la hipótesis general

4.6.1. Formulación de la hipótesis general

Para poder realizar la contratación de la hipótesis general, se plantea la siguiente hipótesis nula y alterna:

H_0 : El tipo de liderazgo no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.

H_a : El tipo de liderazgo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.

4.6.2. Nivel de significancia

Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\%$

4.6.3. Estadístico de prueba

Dónde:

df = Grados de libertad.

O = Valores observados

E = Valores esperados.

El resultado de la prueba de chi-cuadrado de Pearson se observa en la siguiente tabla:

Tabla 13.

Tabla de contingencia para la hipótesis general.

		Nivel de desempeño laboral					Total
		Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	
Autocrático	Recuento	55.6%	1.2%	3.3%	0.7%	.8%	71.6%
Democrático	Recuento	.4%	.8%	0.0%	8.2%	1.2%	10.7%
Liberal	Recuento	.4%	3.7%	0.0%	.4%	13.2%	17.7%
	Recuento	56.4%	5.8%	3.3%	19.3%	15.2%	100.0%

Fuente: Elaboración en base a los instrumentos aplicados utilizando SPSS V.23.

Tabla 14.

Prueba de Chi-cuadrado de la hipótesis general.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	248,901	8	.000
Razón de verosimilitudes	224.062	8	.000
Asociación lineal por lineal	110.272	1	.000
N de casos válidos	243		

Fuente: Elaboración en base a los instrumentos aplicados utilizando SPSS V.23.

4.6.4. Lectura del p-valor

Como se observa en la Tabla 15, la prueba de Chi-cuadrado arroja un $p=0,000$; por consiguiente, se afirma que existe una relación entre el tipo de liderazgo y el desempeño laboral.

4.6.5. Decisión

Debido que se han obtenido un $p=,00$ en la prueba de Chi-cuadrado, es que acepta la hipótesis general.

CONCLUSIONES

Primera

El tipo de liderazgo se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017. La investigación halló un $p=0,00$ con la prueba de chi-cuadrado.

Segunda

El liderazgo autocrático se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017. La investigación halló un $p=0,00$ con la prueba de chi-cuadrado. Asimismo, se halló que el 55.6% de los encuestados que trabajan bajo este liderazgo tienen un nivel muy bajo de desempeño. Por lo que no es un liderazgo adecuado para el desempeño laboral.

Tercera

El liderazgo democrático se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017. La investigación halló un $p=0,00$ con la prueba de chi-cuadrado. Asimismo, se halló que el 8.2% de los encuestados que trabajan bajo este liderazgo tienen un nivel alto de desempeño. Por lo que es un liderazgo adecuado para el desempeño laboral.

Cuarta

El liderazgo liberal se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017. La investigación halló un $p=0,00$ con la prueba de chi-cuadrado. Asimismo, se halló que el 13.2% de los encuestados que trabajan bajo este liderazgo tienen un nivel muy bajo de desempeño. Por lo que es el liderazgo más adecuado para el desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

Primera

Se sugiere a la Municipalidad Distrital de Pocollay que, se debe desarrollar una serie de medidas para que los directivos dejen participar más a los colaboradores cambiando sus estilos de liderazgo; ya que los resultados muestran que el estilo predominante no contribuye a un positivo desempeño laboral.

Segunda

Se sugiere a los directivos de la Municipalidad Distrital de Pocollay que, para mejorar el desempeño laboral en relación al tipo de liderazgo autocrático tome en cuenta lo siguiente:

- El nivel de decisión vertical debe cambiar hacia uno compartido y participativo.
- Compartir y hacer partícipe la responsabilidad en la toma de decisiones
- Dejar asumir responsabilidades según conocimientos técnicos del colaborador.
- Promover los aportes de los colaboradores.

Tercera

Se recomienda a los directivos de la Municipalidad Distrital de Pocollay que, potencien el estilo de liderazgo democrático, tomando en cuenta lo siguiente:

- Brindar un voto de confianza en la capacidad del personal.
- Promover las designación de responsabilidades.
- Promover la toma de decisiones compartidas.

- Aceptar las contribuciones de los colaboradores en la medida de lo posible.
- Grado de aceptación de aportes de su personal.

Cuarta

Se recomienda a los directivos de la Municipalidad Distrital de Pocollay que, potencien el estilo de liderazgo liberal, ya que es el más adecuado en este tipo de organizaciones; tomar en cuenta lo siguiente:

- Bajar el nivel de intromisión a las actividades laborales del colaborador.
- Promover la accesibilidad de información.
- Promover la delegaciones de responsabilidades.
- Promover de aceptación del trabajo de sus colaboradores.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

- Acero Chocce, N. B., & Montes Pardo, C. L. (2015). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la dirección universitaria de logís.,'ca de la universidad nacional de huancavelica periodo 2014*. universidad nacional de huancavelica, Huancavelica.
- Adell, J., Castellet, J., & Gumbau, J. (2004). *Selección de un entorno virtual de enseñanza/aprendizaje de código fuente abierto para la Universitat Jaume I*. California: Centro de educación denuevas tecnologías de la UJI.
- Alonso, C. (1992). *Estilos de aprendizaje: Análisis y diagnóstico en estudiantes universitarios*. Madrid: Editorial Universidad Complutense.
- Alonso, C., Gallego, D., & Honey, P. (2007). *Los estilos de aprendizaje. Procedimientos de diagnóstico y mejora*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- Cervera Cajo, L. E. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, Lima. Recuperado el 02 de Septiembre de 2017, de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2365/1/Cervera_cl.pdf
- Condori Ramos, G. M. (2013). *Las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal de la municipalidad distrital Gregorio Albarracín Lanchipa*. Obtenido de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/752/TM0054.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Figueroa de Torres, M. E. (2015). *Estilos de liderazgo directivo y adecuado desempeño docente en centros educativos maristas de san salvador*. universidad marcelino champagnat, Lima.
- Manene, L. M. (16 de Agosto de 2010). Liderazgo en la dirección. *Actualidad empresa*.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Méndez, C. (2006). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Editorial Limusa.
- Osco Lopez, A. A. (2015). *Determinar la relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral en una organización*. Lima.

- Pedraza, E., Amaya , G., & Conde, M. (Julio-Septiembre de 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la universidad de zulia. *De Ciencias Sociales* , 16(3).
- Quispe Vargas, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de pacucha, andahuaylas 2015*. universidad nacional jose maria arguedas, andahuaylas.
- Reynaga Utani, Y. (2015). *Motivación y desempeño laboral del personal en el hospital hugo pesce pesceto de andahuaylas 2015*. universidada nacional jose maria arguedas, andahuaylas.
- Rios Rivera, R. J. (2017).*El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital "alto de la alianza", en el año 2015*. Obtenido de <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/317/1/R%C3%ADos-Rivera-Ronald-Juan.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1-26.
- Ruizalba Robledo, Vallespin Aran, & Gonzales-Porras. (2014). *El voluntariado corporativo y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares de andalucía*. Investigación, Andalucía.
- Salas Perea. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Educacion medica superior*, 26(4).
- Sanchez Enriquez, J. (2011). *Control de gestión del desempeño de los recursos humanos* (Vol. 500). Chillan..
- Trebilcock, A. (s.f.). *Relaciones Laborales y Gestion de Recursos Humanos*.
- Villalona, N. (18 de Mayo de 2014). Direccion y Liderazgo. *Escuela de organizacion industrial*.
- Villardón, L. (2006). Evaluación del aprendizaje para promover el desarrollo de competencias. *Revista Educatio Siglo XXI*, 57-76.
- Zapana, M. (2012). *Desempeño Laboral*.

ANEXOS

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
 Dirección General de Contabilidad Pública
 Versión 160300

Fecha : 22/02/2018
 Hora : 17:01:54
 Página : 1 de 1

ESTADÍSTICA DEL PERSONAL EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO EJERCICIO 2016

DEPARTAMENTO: 23 TACNA
 PROVINCIA : 01 TACNA
 ENTIDAD : 08 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY [301785]

OA5

(1) CLASIFICACIÓN DE CARGOS	SALDO AL 31/12/2015				MOVIMIENTO DURANTE EL EJERCICIO 2016						SALDO AL 31/12/2016			
	NOMBRADOS	CONTRATADOS	CONTRATOS ADM. SERV.	TOTAL	AUMENTOS			DISMINUCIONES			NOMBRADOS	CONTRATADOS	CONTRATOS ADM. SERV.	TOTAL
					Nº DE PERSONAS	Nº DE PERSONAS	Nº DE PERSONAS	Nº DE PERSONAS	Nº DE PERSONAS	Nº DE PERSONAS				
	Nº DE PERSONAS	Nº DE PERSONAS	Nº DE PERSONAS	Nº DE PERSONAS	Nº DE PERSONAS	Nº DE PERSONAS	Nº DE PERSONAS	Nº DE PERSONAS	Nº DE PERSONAS	Nº DE PERSONAS	Nº DE PERSONAS	Nº DE PERSONAS	Nº DE PERSONAS	Nº DE PERSONAS
ADMINISTRATIVO	3	39		42		20			1			2	59	61
FUNCIONARIO PÚBLICO	1	1		2								1	1	2
EMPLEADO DE CONFIANZA	1	1		2					1				1	1
SERVIDOR PÚBLICO - DIRECTIVO SUPERIOR		5		5		2							7	7
SERVIDOR PÚBLICO - EJECUTIVO		5		5		4							9	9
SERVIDOR PÚBLICO - ESPECIALISTA		10		10									10	10
SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO	1	17		18		14					1		31	32
RÉGIMEN ESPECIAL		17		17		2							19	19
PERSONAL DEL MAGISTERIO														
PERSONAL DE LA SALUD														
PERSONAL JUDICIAL														
DOCENTES UNIVERSITARIOS														
PERSONAL DIPLOMATICO														
PERSONAL MILITAR Y POLICIAL														
PERSONAL PENITENCIARIO														
OBREROS		17		17		2							19	19
PROYECTO DE INVERSIÓN		107		107		36							75	75
EMPLEADO DE CONFIANZA														
SERVIDOR PÚBLICO - DIRECTIVO SUPERIOR		5		5									5	5
SERVIDOR PÚBLICO - EJECUTIVO		6		6									4	2
SERVIDOR PÚBLICO - ESPECIALISTA		8		8		12							20	20
SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO		72		72									59	13
OBREROS		16		16		24							40	40
CONTRATO ADM.DE SERV. - CAS				51										88
				51										88

ANEXOS

Anexo 01

Prueba de Alfa de Cronbach Instrumento de Estilos de Liderazgo

Estilo	Alfa de Cronbach	N de elementos
Autocrático	.975	7
Democrático	.944	7
Liberal	.949	6

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 02

Prueba de Alfa de Cronbach Instrumento Desempeño Laboral

Instrumento	Alfa de Cronbach	N de elementos
Desempeño laboral	.985	15

Fuente: Elaboración propia.

2	¿En qué nivel los directivos asumen toda la responsabilidad en el resultado de su toma de decisión?					
3	¿Cuál es el grado de control de asistencia de los directivos a los colaboradores?					
4	¿Los directivos consideran que solamente ellos son competentes y capaces de tomar decisiones importantes en la institución?					
5	¿En qué nivel los directivos desconfían en que sus colaboradores son capaces para guiarse a sí mismo?					
6	¿En qué nivel los directivos exigen a su personal obediencia a sus órdenes?					
7	¿En qué nivel los directivos impiden que las nuevas ideas del personal salgan a la luz?					
8	¿En qué nivel los directivos demuestran interés por el personal, tanto su aspecto personal y en su trabajo?					
9	¿En qué nivel los directivos confían en la capacidad y buen juicio del personal para que estos ejerzan sus funciones con profesionalismo?					
10	¿En qué nivel los directivos asignan las tareas, funciones y ordenanzas a los trabajadores, con el fin que asuman su responsabilidad?					
11	¿En qué nivel los directivos permiten que el personal participe con libertad en la toma de decisiones en beneficio de la institución?					
12	¿En qué nivel los directivos escuchan y coordinan con otras instituciones locales y provinciales para conseguir apoyo para la institución?					
13	¿En qué nivel los directivos aceptan las ideas de su personal para contribuir con el logro de los objetivos institucionales?					
14	¿En qué nivel los directivos fomentan la confianza y el respeto entre el personal?					
15	¿En qué nivel los directivos demuestran preocupación por el buen desempeño de su personal?					
16	¿Cuál es el nivel de intromisión de los directivos en el trabajo del					

	personal?					
17	¿En qué nivel los directivos evaden su responsabilidad, cuando el personal tiene problemas y necesitan de su apoyo?					
18	¿En qué nivel los directivos proporcionan información cuando el personal lo solicita?					
19	¿En qué nivel los directivos otorgan libertad absoluta al personal para que trabajen y tomen las decisiones pertinentes en sus áreas?					
20	¿En qué nivel los directivos esperan que el personal asuma las responsabilidades por su propia iniciativa para realizar actividades cívicas?					

VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

Para evaluar las variables, marcar con una "x" en el casillero correspondiente según la siguiente escala.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
5	4	3	2	1

N°	ITEM	5	4	3	2	1
1	¿Logra eficientemente las tareas asignadas?					
2	¿Cumple con eficacia su trabajo dentro de la institución?					
3	¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la institución?					
4	¿Llega a cumplir con las metas establecidas de la institución?					
5	¿Ud. contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la institución?					
6	¿Ud. cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos?					
7	¿Ud. cumple con las tareas asignadas?					
8	¿Ud. conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo?					

9	¿Ud. logra desarrollar su trabajo con calidad?					
10	¿Ud. logra realizar las actividades que se le asignan?					
11	¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?					
12	¿El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo?					
13	¿Logra desarrollar con liderazgo y cooperación en su trabajo?					
14	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?					
15	¿Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo?					

ANEXO N° 04 - TITULO: EL NIVEL DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL

DE POCOLLAY, TACNA - 2017

Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	INDICADORES	DISEÑO METODOLÓGICO	TIPO DE INSTRUMENTO
1. ¿Existe relación entre el nivel de liderazgo y el desempeño laboral de los directivos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017?	2. El nivel de liderazgo se relaciona con el desempeño laboral de los directivos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.	Establecer la relación entre el nivel de liderazgo y el desempeño laboral de los directivos de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.	<u>V.INDEPENDIENTE</u> El liderazgo del directivo	1. Nivel de decisión vertical 2. Nivel de responsabilidad en la toma de decisiones 3. Grado de control al subalterno 4. Grado de toma de decisiones 5. Grado de estima a sus subalternos 6. Grado de valoración del pedido de sus subalternos 7. Grado de impedimento a los aportes de sus subalternos 8. Grado de preocupación por su personal 9. Nivel de confianza en la capacidad de su personal 10. Nivel de asignación de responsabilidades al personal 11. Nivel de toma de decisiones	TIPO DE INVESTIGACION: Por la finalidad que se persigue, el estudio se identifica como investigación aplicada. Este tipo de estudios, se caracteriza en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. Se puede agregar que, de acuerdo al problema y tipo de conocimiento a	Encuesta

				<p>compartidas</p> <p>12. Acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico</p> <p>13. Grado de aceptación de aportes de su personal</p> <p>14. Nivel de fomento de confianza del personal</p> <p>15. Nivel de preocupación por la tarea de su personal</p> <p>16. Nivel de intromisión al trabajo del grupo</p> <p>17. Grado de evasión de responsabilidades</p> <p>18. Nivel de accesibilidad de información</p> <p>19. Nivel de delegaciones de responsabilidades</p> <p>20. Grado de aceptación del trabajo de sus subalternos</p>	<p>lograr, se identifica como investigación de tipo transeccional, descriptivo y correlacional.</p>	
PROBLEMAS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICA	OBJETIVO ESPECÍFICO				
1. ¿Exist e relación entre el liderazgo autocrático y	1. El liderazgo autocrático se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores	1. Determinar la relación entre el liderazgo autocrático y el desempeño	<u>V.DEPENDIENTE</u> El desempeño laboral	<p>1. Eficiencia del trabajador</p> <p>2. Eficacia del trabajador</p> <p>3. Nivel de producción personal</p> <p>4. Cumplimiento de las metas</p>		

<p>el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017?</p>	<p>de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.</p>	<p>laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017</p>		<p>del trabajador 5. Percepción del nivel de calidad del trabajo 6. Metas logradas 7. Cumplimiento de las tareas asignadas 8. Conocimiento dentro del puesto de trabajo 9. Responsabilidad del personal 10. Nivel de conocimientos técnicos 11. Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo 12. Nivel de adaptabilidad del trabajador</p>		
<p>2. ¿Existe relación entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017?</p>	<p>2. El liderazgo democrático se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.</p>	<p>1. Determinar la relación entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna 2017</p>			<p>NIVEL DE INVESTIGACION: Por su nivel es una investigación correlacional</p>	

<p>3. ¿Existe relación entre el liderazgo liberal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017?</p>	<p>3. El liderazgo liberal se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna-2017.</p>	<p>2. Determinar la relación entre el liderazgo liberal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Tacna 2017</p>			<p>Población y Muestra: Total de trabajadores 243 Técnica: recolección de datos a través de cuestionario.</p>	
---	---	--	--	--	---	--