

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS



**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
REGIÓN PUNO UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA
LOCAL YUNGUYO-PUNO, AÑO 2018.**

TESIS

Presentada por:

Bach. ROSA GLADYS ARANGOITIA VALDIVIA

Asesora:

Dra. RINA MARIA ALVAREZ BECERRA

Para Obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

TACNA – PERU

2019

AGRADECIMIENTOS

Al Gran Arquitecto del Universo entero, quien guía cada paso que damos en busca de nuestra perfección, y a su luz que jamás deje de iluminarnos.

Al estado en su integridad, a toda la familia de la Escuela de Postgrado de la “UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA” y a toda la Sede de la UE 308 Región Puno- Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo, por acoger nuestros sueños e ilusiones, como investigadores, que buscamos aprender y servir de manera eficiente y eficaz a la sociedad.

A mis amados familiares, a nuestra Maestra Dra. Rina María Álvarez Becerra; gracias por dedicarnos su tiempo, paciencia, enseñanzas y exigencias, a fin de que hoy nos veamos en la posibilidad de enfrentar los retos para la culminación de la tesis.

A todas mis amistades y compañeros de trabajo y estudios, tanto de la UPT como de la UGEL por su invaluable apoyo cuando se los requerí.

Finalmente, nuestro agradecimiento a todos los que hicieron posible la concreción de esta investigación.

R. GLADYS ARANGOITIA V.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este esfuerzo y trabajo a nuestro Padre Dios todo poderoso por haberme permitido llegar a este punto.

A mi amada madre Nélide, y a mis amadas hijas Sandra y Rossana, quienes son el impulso que me alentó y me alienta cada día, para el logro de metas y objetivos trazados a lo largo del camino de mi vida.

A mi amado esposo y padre de mis hijas, por su apoyo constante e incondicional y por ser compañero inseparable durante tantos años.

R. Gladys Arangoitia V.

INDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	ii
DEDICATORIA.....	iii
INDICE DE CONTENIDOS.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO I: EL PROBLEMA	16
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Formulación del problema	19
1.2.1 Interrogante principal.....	19
1.2.2 Interrogantes secundarias	20
1.3 Justificación de la investigación	20
1.4 Objetivos de la investigación	21
1.4.1 Objetivo general	21
1.4.2 Objetivos específicos	21
CAPITULO II: MARCO TEORICO	23
2.1 Antecedentes de la Investigación	23
2.2 Bases Teóricas	33
2.2.1 Teorías sobre liderazgo	33
2.2.2 Teorías sobre liderazgo transformacional	35
2.2.3 Teorías sobre desempeño laboral.	38
2.2.4 Teorías sobre el desempeño laboral en el área organizacional.	41

2.3	Definición de conceptos.....	43
2.3.1	Definiciones del líder.....	43
2.3.2	Definiciones del liderazgo transformacional	43
2.3.3	Definiciones de Desempeño Laboral.....	45
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		48
3.1	Hipótesis.....	48
3.1.1	Hipótesis general.	48
3.1.2	Hipótesis específicas.....	48
3.2	Variables.	48
3.2.1	Identificación de la variable independiente.....	48
3.2.2	Identificación de la variable dependiente.....	50
3.3	Tipo y diseño de investigación.....	51
3.3.1	Tipo de investigación.....	51
3.3.2	Diseño de investigación.....	52
3.4	Nivel de Investigación	53
3.5	Ámbito y tiempo social de la Investigación.....	53
3.6	Población y Muestra	54
3.6.1	Unidad de Estudio	54
3.6.2	Población.....	54
3.6.3	Muestra	55
3.7	Procedimiento, Técnicas e Instrumentos	55
3.7.1	Procedimiento.....	55
3.7.2	Técnicas	56
3.7.3	Instrumentos.....	59
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		63
4.1	Descripción del trabajo de campo	63
4.2	Diseño de la presentación de los resultados.....	63
4.3	Resultados	65
4.3.1	Características sociodemográficas de la muestra	65
4.3.2	Liderazgo transformacional	70

4.3.3 Desempeño laboral	76
4.4 Prueba estadística	80
4.5 Comprobación de Hipótesis.(Discusión)	83
4.5.1 Comprobación de la Hipótesis general	83
4.5.2 Comprobación de hipótesis específicas.	85
4.5.3 Análisis sobre la comprobación de las hipótesis.	87
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
5.1 Conclusiones.	90
5.2 Recomendaciones o propuesta	92
5.2.1 Recomendaciones.	92
5.2.2 Propuesta para futuros estudios.	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
ANEXOS.....	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de estudio.....	55
Tabla 2. Niveles de confiabilidad.	57
Tabla 3. Estadísticos de Fiabilidad de Cuestionarios	58
Tabla 4. Características sociodemográficas del personal administrativo en la Región Puno-UGEL Yunguyo-Puno 2018.	65
Tabla 5. Características laborales del personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno 2018.	67
Tabla 6. Personal administrativo en la Región Puno-UGEL Yunguyo-Puno, según nivel de percepción del liderazgo transformacional, 2018.	70
Tabla 7. Nivel de percepciones: dimensión estimulación intelectual.	71
Tabla 8. Nivel de percepciones de la dimensión consideración individualizada ..	72
Tabla 9. Nivel de percepciones de la dimensión motivación e inspiración	73
Tabla 10. Nivel de percepción de la dimensión influencia idealizada o carisma.	75
Tabla 11. Personal administrativo de la Región Puno-UGEL Yunguyo-Puno 2018.....	76
Tabla 12. Nivel de percepción de la dimensión factores actitudinales.	77
Tabla 13. Nivel de percepción de la dimensión factores operativos	79
Tabla 14. Prueba estadística de Kolmogorov Smirnov.....	80
Tabla 15. Correlación de Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral. ...	84
Tabla 16. Correlación de Liderazgo Transformacional y Factor Actitudinal.	86
Tabla 17. Correlaciones de Liderazgo Transformacional y Factor Operativo.	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diseño de la investigación.....	52
Figura 2. Grupo etario del personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno 2018.	65
Figura 3. Género del personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno 2018.	66
Figura 4. Nivel educativo del personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno 2018.	67
Figura 5. Áreas de Trabajo del personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno 2018.	68
Figura 6. Tiempo de Servicios del personal administrativo de la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno, 2018.	69
Figura 7. Personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno, según nivel de percepción del liderazgo transformacional, 2018.	70
Figura 8. Niveles de percepción de la dimensión estimulación intelectual	72
Figura 9. Niveles de percepción de la dimensión consideración individualizada.....	73
Figura 10. Niveles de percepción de la dimensión motivación e inspiración	74
Figura 11. Nivel de percepción de la dimensión carisma o influencia idealizada.....	75
Figura 12. Personal administrativo de la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno, según su Desempeño Laboral 2018.	77
Figura 13. Nivel de percepción de la dimensión Factores Actitudinales.	78
Figura 14. Nivel de percepción de la dimensión Factores Operativos.	79

RESUMEN

El objetivo principal de La presente investigación tuvo su inicio en la interrogante que aborda el problema: ¿El liderazgo transformacional se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral del personal administrativo en la Región Puno Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Yunguyo-Puno, año 2018?; para ello se planteó determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral.

La metodología utilizada en la investigación tiene un enfoque cuantitativo, es de tipo Investigación Básica o pura, también es descriptivo y correlacional; su ejecución se orientó mediante el diseño no experimental, transeccional o de corte transversal. Se utilizó como instrumentos los cuestionarios y encuestas de investigación cuantitativa y para el tratamiento estadístico se utilizó el programa SPSS-v.22. La muestra estuvo conformada por 103 servidores de la UGEL de 4 áreas relacionadas directamente con el área administrativa de la entidad. El Liderazgo Transformacional se refiere al tipo de liderazgo con una fuerte convicción, visión y personalidad; características capaces de transformar las expectativas, percepciones y motivaciones, dentro y fuera de una organización.

Mediante lo analizado, el resultado confirma la hipótesis de la investigación, aceptando que existe correlación significativa entre el Liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo en la unidad en estudio.

Se concluye que el liderazgo transformacional y el desempeño laboral tienen una actitud promedia dentro de la organización en estudio; por lo que el liderazgo transformacional debe activarse con toda su plenitud, para lograr objetivos planteados por el bienestar del grupo y de la institución, ya que en la actualidad vivimos en un proceso de reforma y de fortalecimiento de las Instituciones del Estado que buscan mejorar la gestión pública orientada a mejores resultados basados en el desempeño.

PALABRAS CLAVES. *Liderazgo Transformacional, Desempeño laboral.*

ABSTRACT

The main objective of this research began in the question that addresses the problem: Transformational leadership is related significantly to job performance of the administration in the Puno Region Unit Local Educational Management (UGELs) Yunguyo-Puno, 2018?; it was raised to determine the level of relationship between transformational leadership and job performance.

The methodology used in the research has a quantitative approach, it is of Basic or pure Research type, it is also descriptive and correlational; its implementation was guided by the non-experimental, transactional or cross-sectional design. It was used as instruments questionnaires and surveys for quantitative research and statistical analysis was used SPSS. The sample consisted of 103 servers UGELs 4 areas directly related to the administrative area of the entity. Transformational leadership refers to the type of leadership with a strong conviction, vision and personality; features can transform the expectations, perceptions and motivations, both inside and outside an organization.

By the analyzed, the result confirms the hypothesis of the research, accepting that there is significant correlation between transformational leadership and job performance of administrative personnel in the unit under study.

It is concluded that transformational leadership and job performance have an average within the organization under study attitude; por what transformational leadership must be activated with all its fullness, to achieve objectives for the welfare of the group and the institution, because now we live in a process of reform and strengthening of state institutions seeking to improve oriented governance best based on performance results.

KEYWORDS. *Transformational leadership, job performance.*

INTRODUCCIÓN

Los nuevos cambios del mundo contemporáneo, ágiles, innovadores y complicados, requieren un mayor nivel competitivo, que cada vez ejerce una mayor presión en su adaptación, lo que requiere de estrategias y cambios en sus políticas estructurales para que el logro de objetivos (Feinberg, Ostroff y Burke, 2005).

El desempeño laboral del personal dentro de una organización, es un factor clave en la consecución de logros de metas y objetivos de la institución, de ahí que el futuro de ella, dependa de lograr un capital humano idóneo y comprometido. Esto aplica en organizaciones públicas y privadas. (Montoya, & Boyero, 2016). En el sector público peruano se han establecido normas y lineamientos para la implementación de nuevos sistemas y procesos de gestión del rendimiento de recursos humanos, a efectos de que las entidades del Estado alcancen mayores niveles de eficiencia y eficacia en su desempeño. En este contexto, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) identificó la problemática de: “Bajo desempeño del Estado, lo que genera desconfianza e insatisfacción ciudadana; reconociendo entre otros problemas en las instituciones del Estado la “inadecuada política y gestión de recursos humanos” (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM-Anexo 1.2). A la fecha, la problemática descrita no es ajena al Sector Educación-Región Puno y en forma específica al personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), institución en estudio, la misma que constituye un órgano encargado de proporcionar apoyo requerido en Gestión pública administrativa. Una de las posibles razones de la problemática en las instituciones públicas, podrían ser las restricciones políticas al cambio institucional. Hay una suerte de apatía, en que los usuarios están descontentos, los trabajadores desmotivados, los recursos públicos malgastados, hay una sensación de que “esto siempre ha sido así, y seguirá así” (Nils Brunsson, Johan P. Olsen 2018). La adaptación de las organizaciones, requiere de más cambios en las políticas organizacionales, en la dirección de los recursos

humanos, en la gestión del personal y equipos de trabajo, y de un mayor liderazgo transformacional (Feinberg et al., 2005).

La situación problemática expuesta, podría estar relacionada con un liderazgo no enfocado a guiar la transformación de las condiciones laborales en el ámbito de estudio, de tal forma que el liderazgo permita alinear el talento humano hacia un mismo fin, promoviendo la motivación y compromiso con su propio desempeño y la concreción de la misión. Las evidencias empíricas revelan que el liderazgo transformacional, podría promover cambios de comportamientos, y además pueden contribuir a la estructura organizacional, a los procesos de trabajo, al desempeño y efectividad laboral (Hoch, 2013).

El propósito de la presente investigación se realiza asumiendo que, “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujetas a las reglas básicas establecidas con anterioridad” mostrada por Stoner (1994, p.510) citado en Araujo y Guerra (2007). El presente estudio pretende dar un pequeño aporte en el tema; con un enfoque a la psicología ocupacional positiva, analizando el Liderazgo Transformacional, “considerando que éste contribuye a fomentar organizaciones con altos niveles de bienestar psicológico y bajos niveles de estrés, malestar psicosocial y absentismo de los empleados” (Salanova, Llorens & Martínez, 2016). Con él se espera alcanzar trascendencia social, contribuyendo a la mejora de la gestión de las organizaciones del estado, así como a la ejecución de políticas públicas relacionadas con la reforma del Estado.

La estructura de esta investigación se ha ordenado en cinco capítulos; en el Capítulo I se desarrolló lo relacionado a la identificación, determinación y planteamiento del problema; la justificación y objetivos de la investigación; en el Capítulo II se desarrolló el marco teórico, antecedentes, bases teóricas y definición de conceptos; en el capítulo III se desarrolló el Marco Metodológico, la formulación de las hipótesis, la identificación de las variables; tipo, diseño y nivel de investigación; ámbito y tiempo social de la investigación; población y muestra,

y los procedimientos, las técnicas y los instrumentos utilizados; en el Capítulo IV se desarrollan los Resultados y la comprobación de la hipótesis mediante análisis estadístico; y finalmente en el capítulo V, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones; dentro de la conclusión final se tiene que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la institución en estudio; y se sugiere futuros estudios en temas centrados en el análisis de la influencia del liderazgo transformacional de los directivos, como recurso fundamental para el logro de mayores niveles de eficiencia en el desempeño laboral de servidores públicos; ya que la aplicación del liderazgo transformacional podría generar alcances válidos y confiables para una adecuada toma de decisiones en el planteamiento de medidas correctivas y promocionales en la gestión del talento humano dentro de las actividades de gestión y políticas públicas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Las rápidas transformaciones del mundo actual, debido a los adelantos tecnológicos generales, atraen un nivel competitivo al interior de las organizaciones, produciendo expectativas por emprender retos que imponen estos cambios a los estados, organizaciones e individuos. En la actualidad las organizaciones deben ser capaces de adaptarse al entorno competitivo global, que cada vez ejerce una mayor presión en su adaptación, lo que requiere de estrategias y cambios en sus políticas estructurales para el logro de objetivos (Feinberg, Ostroff y Burke, 2005). La literatura señala que los valores, actitudes y los compromisos de desempeño de los empleados y las características de un líder van a resultar decisivos a la hora de alcanzar resultados organizacionales extraordinarios (Chan y Drasgow, 2001; Meglino, Ravlin y Adkins, 1989).

El constructo desempeño laboral, es uno de los más importantes en el campo de la psicología, del trabajo y de las organizaciones. Toda organización necesita individuos con alto nivel de desempeño para alcanzar sus objetivos y metas, y lograr una ventaja competitiva y sostenible en el tiempo. El personal es el factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva, de ahí que el futuro de aquella dependa de lograr un capital humano idóneo y comprometido (Montoya, & Boyero, 2016).

Los cambios del mundo contemporáneo, ágiles, innovadores y complicados, solicitan nuevos perfiles de liderazgo que permitan no solamente transportar ideas y mandatos, sino también transmitan seguridad y confianza a sus seguidores en la misión que simbolizan los líderes (Gelvan, De Risio, Sánchez y Clotet, 2007).

La adaptación de las organizaciones, requiere de más cambios en las políticas organizacionales, en la dirección de los recursos humanos, en la gestión

del personal y equipos de trabajo, y de un mayor liderazgo transformacional (Feinberg et al., 2005). Esto aplica en organizaciones públicas y privadas; las entidades públicas básicamente son propiedad del Estado, creadas para prestar servicios orientados hacia metas y objetivos establecidos en bien de la sociedad en su conjunto.

En el contexto de la gestión pública del estado peruano, la Ley N° 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano, instituye como fin primordial la creación de grandes niveles de eficiencia del estado, logrando una mejor atención al ciudadano, prevaleciendo y mejorando el manejo de las economías públicas. El objetivo es obtener un Estado: (a) De servicio al ciudadano, (b) Canales seguros que inviten a los ciudadanos, (c) diseminado y coordinado, (d) Gestión transparente, (e) Servidores públicos idóneos y bien retribuidos y (f) Fiscalmente en equilibrio. (Artículo 4). En este entorno, toda organización pública debe estar “orientada al servicio de la persona” (Constitución política del Perú, 1993). “La organización y toda actividad de las instituciones públicas deberá dirigirse a brindar un mejor servicio y al uso óptimo de los recursos estatales, priorizando permanentemente el interés y bienestar de la persona” (Decreto Supremo N° 030 2002).

Por su parte la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) al 2021 (D.S. N° 004-2013-PCM, 2013) a través de La Secretaria de Gestión Pública (SGP) como ente rector del sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, instauro como meta general un estado moderno y eficiente orientado al servicio del ciudadano: “Articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública por resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país” (p.21). En el mismo contexto, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) a través de la Secretaria de Gestión Pública (SGP), identificó la problemática de: “Bajo desempeño del Estado”, lo que genera desconfianza e insatisfacción ciudadana; reconociendo entre otros problemas en las instituciones del Estado la “inadecuada política y gestión de recursos humanos” (Decreto

Supremo N° 004-2013-PCM-Anexo 1.2). La misma reconoció problemas en las instituciones del Estado, como: (a) falta de planificación eficiente y dificultades de vinculación con el sistema de presupuesto público, (b) incorrecto esquema de la estructura de organización y funciones, (c) incorrectos procesos de adquisición de bienes y servicios estatales, (d) escasa logística, estructura, y equipamiento (e) incorrecta política y manejo de recursos humanos, (f) restringidas evaluaciones de impactos y resultados, así como escaso rastreo y monitoreo de los costos, procesos, de proyectos y diligencias y (g) escasez de sistemas y manejos de la información e insuficiente conocimiento.

A la fecha, la problemática descrita no es ajena al Sector Educación-Región Puno y en forma específica al personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Yunguyo-Puno, institución en estudio, la misma que constituye un órgano encargado de proporcionar apoyo requerido en Gestión pública administrativa; donde se puede percibir en el personal que allí labora, una serie de comportamientos típicos o promedios que describen su falta de compromiso en su desempeño laboral: Se ha observado que con frecuencia la mayoría del personal muestra comportamientos que evidencian una actitud alejada de la cooperación, con expresiones no adecuadas respecto a asuntos laborales, falta de compromiso con la visión y la misión de la institución; absentismo de los empleados, falta de identificación y de iniciativa propia, falta de comunicación y coordinación; por otro lado, no todos los jefes brindan confianza y seguridad a sus equipos de trabajo, lo que genera desconfianza en el empleado; tampoco se tiene en cuenta el perfil del trabajador en la asignación de funciones, no hay equidad en la distribución de funciones, al responsable se le carga de más funciones y al apático se le concede poca responsabilidad y funciones aduciendo que “no va a poder cumplir con las tareas encomendadas”, los jefes no orientan al personal en el desarrollo de su trabajo, solo exigen. También los servidores manifiestan abatimiento, estrés frente a los constantes cambios políticos-laborales y el uso de la tecnología presentando un ajuste negativo en circunstancias retadoras de sus puestos de trabajo. En suma, se logra percibir comportamientos que describen la

falta de compromiso en su desempeño ante la presión laboral, actualmente esta entidad del estado, tropieza con todos los problemas descritos.

La problemática expuesta podría estar relacionada con la falta de recursos estratégicos que permitan la adaptación a los cambios continuos a los que se enfrentan las organizaciones estatales y sus empleados; el planteamiento de este estudio de investigación es proponer un posible recurso organizacional: el estilo de liderazgo transformacional, dado que éste es un elemento crítico dentro del contexto laboral y que puede influir tanto en las conductas de salud de las organizaciones y en cómo los empleados ven su trabajo (Britt, Davidson, Bliese, y Castro, 2004; Chistrían, garza, y Schaughter, 2011). El líder transformacional como recurso puede alentar y motivar a sus seguidores a llevar a cabo tareas más allá de las propias expectativas; desde esta perspectiva se considera el rol de liderazgo transformacional como un proceso de motivación de sus seguidores, transformando actitudes y valores en mayor desempeño (Bass, 1995). Por su parte, Salanova (2008) expone que, el líder transformacional es quien sabe conducir a los demás hacia un fin percibido como compartido, logrando el compromiso de los empleados, así como el de la organización. Y además pueden contribuir a la estructura organizacional, a los procesos de trabajo, al mejor desempeño y efectividad (Hoch, 2013).

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Interrogante principal

¿El liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con el desempeño laboral del personal administrativo en la Región Puno, Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018?

1.2.2 Interrogantes secundarias

- a) ¿El liderazgo transformacional se relaciona de forma significativa con el factor actitudinal laboral del personal administrativo en la Región Puno, Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018?
- b) ¿El liderazgo transformacional se relaciona de forma significativa con el factor operativo laboral del personal administrativo en la Región Puno, Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018?

1.3 Justificación de la investigación

- a) La presente investigación se realiza asumiendo que, “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujetas a las reglas básicas establecidas con anterioridad” mostrada por Stoner (1994, p.510) citado en Araujo y Guerra (2007), y teniendo en cuenta el desempeño laboral de los servidores públicos administrativo de la unidad en estudio, e incorporando las sugerencias de estudios anteriores, en cuyas conclusiones se destaca que un buen liderazgo está fuertemente correlacionado con un buen clima organizacional, el que a su vez está relacionado con acuerdos estratégicos, procesos eficientes, buenas coordinaciones; lográndose como consecuencia mejores resultados (Acuña; Avendaño; Inostroza; Lagos; Waissbluth; 2012).
- b) La situación problemática expuesta, podría estar relacionada con un liderazgo no enfocado a guiar la transformación de las condiciones laborales en el ámbito de estudio, de tal forma que el liderazgo permita alinear el talento humano hacia un mismo fin, promoviendo la motivación y compromiso con su propio desempeño y la concreción de la misión. las evidencias empíricas revelan que el liderazgo transformacional, podría promover cambios de comportamientos, y además pueden contribuir a la estructura organizacional, a los procesos de trabajo, al desempeño y

efectividad laboral (Hoch, 2013). Lo que motiva el para qué se realice la investigación.

- c) De continuar con los problemas expuestos en la unidad de investigación de la Región Puno, en la Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, no podría ésta desempeñarse de forma efectiva y eficiente con los objetivos corporativos de la organización y del sector.
- d) El presente estudio pretende dar un pequeño aporte en el tema; con un enfoque a la psicología ocupacional positiva, analizando el Liderazgo Transformacional, considerando que éste contribuye a fomentar organizaciones con altos niveles de bienestar psicológico y bajos niveles de estrés, malestar psicosocial y absentismo de los empleados (Salanova, Llorens & Martínez, 2016). Con él se espera alcanzar trascendencia social, contribuyendo a la mejora en la gestión de las organizaciones estatales, así como a la ejecución de políticas públicas relacionadas con la reforma del Estado.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo en la Región Puno, Unidad de gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Establecer el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional con el factor actitudinal laboral del personal administrativo en la Región Puno, Unidad de gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018.

- b) Precisar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional con el factor operativo laboral del personal administrativo en la Región Puno, Unidad de gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

a) Antecedentes Internacionales

Montoya Agudelo, César Alveiro, Boyero Saavedra, Martín Ramiro, (2016). “El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional”. Este artículo de reflexión tiene como objetivo resaltar algunos apuntes relevantes que giran en torno al valor que representa el recurso humano en la organización y su fundamentación como elemento esencial para el direccionamiento estratégico. A través de una metodología de revisión documental, se abordan los temas de direccionamiento, planificación, calidad, participación y trabajo en equipo de los recursos humanos (RRHH) como aspectos determinantes en el éxito organizacional. Se concluye la necesidad de que la organización se oriente hacia una visión más ambiciosa de los RRHH, vinculándolos como elementos claves del direccionamiento estratégico para el éxito organizacional. El personal es el factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva, de ahí que el futuro de aquella dependa de lograr un capital humano idóneo y comprometido. Comentario: Sugiere que el factor clave es la capacidad de adaptación y el futuro de una organización, y la consolidación de una ventaja competitiva depende de lograr un capital humano idóneo y comprometido.

Hoch, JE (2013). “Liderazgo compartido e innovación: el papel del liderazgo vertical y la integridad de los empleados”. El propósito de este estudio fue investigar la relación entre el liderazgo compartido, como un liderazgo colectivo dentro del equipo, y un comportamiento innovador, así como los antecedentes del liderazgo compartido en términos de composición del equipo y liderazgo transformacional y empoderador vertical. Diseño, Metodología, Enfoque: los datos se obtuvieron de una muestra de campo de 43 equipos de trabajo, que comprende 184 miembros del equipo y sus líderes de equipo de dos compañías diferentes. Los líderes de equipo calificaron el comportamiento innovador de los equipos y su propio liderazgo; los miembros del equipo proporcionaron información sobre su personalidad y el liderazgo compartido de sus equipos. Resultados: El liderazgo compartido y vertical, pero no la composición del equipo, se asoció positivamente con el nivel de comportamiento innovador de los equipos. El liderazgo vertical transformacional y empoderador y la composición del equipo en términos de integridad se relacionaron positivamente con el liderazgo compartido. Implicaciones: entender cómo las organizaciones pueden mejorar su propia innovación es crucial para la competitividad y la supervivencia de las organizaciones. Este estudio sugiere que las organizaciones deberían facilitar un liderazgo compartido que tenga una asociación positiva con la innovación. Originalidad, Valor: Este es uno de los primeros estudios que proporciona evidencia de la relación entre el liderazgo compartido y el comportamiento innovador, un importante resultado organizativo. Comentario: El estudio explora predictores importantes del liderazgo transformador que pueden contribuir a la estructura organizacional, a los procesos de trabajo, al desempeño y su efectividad.

Britt, Davison, Bliese, & Castro, 2004; Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). “*Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*”. Los objetivos

de este estudio fueron identificar una definición de compromiso laboral, investigar su singularidad y aclarar su red nomológica de constructos (regulación emocional). Utilizando un marco conceptual basado en Macey y Schneider (2008; *Psicología industrial y organizacional*, 1, 3–30), se encontró que el compromiso exhibe validez discriminante y una validez relacionada con el criterio sobre las actitudes laborales. También se descubrió que el compromiso está relacionado con varios antecedentes y consecuencias clave. Finalmente, se utiliza modelos analíticos para probar el papel del compromiso como mediador del desempeño laboral. En resumen, los resultados sugieren que el compromiso laboral es un constructo útil que merece mayor atención.

Salanova, M. (2008), “Organizaciones saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva”. Este trabajo desarrolla los principios que guían el marco teórico de la Psicología Positiva, y en concreto, de su aplicación al mundo del trabajo y de las organizaciones o la así llamada: Psicología Organizacional Positiva. El objetivo clarifica el concepto de organización saludable, atendiendo cómo y por qué estas organizaciones tienen el apellido de “saludables”. La idea es buscar los elementos básicos a diferentes niveles que comparten este tipo de organizaciones. Conociendo cuáles son estos elementos genuinos se puede optimizarlos y desarrollar así organizaciones saludables. Este es otro de los objetivos del presente trabajo: generar un modelo heurístico de la ‘Organización Saludable’ que pueda ser útil a para la comprensión de este tipo de organizaciones. En base a este concepto, lo innovador de este trabajo ha sido generar un modelo heurístico de organización saludable que comprende el desarrollo de estos elementos relacionados entre sí. Ahora bien, estos resultados a su vez influirían en la mejora de las formas de estructurar y organizar los procesos de trabajo, en un proceso de mejora constante en el tiempo. Comentario: Este trabajo enseña que, el líder transformacional es quien sabe conducir a los demás hacia un fin percibido

como compartido, logrando el compromiso de los empleados, así como el de la organización.

Gelvan, De Risio, Sánchez y Clotet, 2007. Este trabajo da cuenta de la tarea preliminar que se efectuó para construir el instrumento para realizar la investigación "Estilos educativos y la formación de líderes en el ámbito militar." Su objetivo fue recorrer analíticamente los pasos que se realizaron antes de llegar a elaborar el cuestionario. En él se quiso precisar desde los conceptos a la modalidad semántica de elaboración de sus ítems. Se opina que la lectura de este artículo pudiera ayudar a quienes se inicien en el fascinante mundo de la investigación a fin de aplicarlos en la orientación para la formación de líderes. Se ha elegido el ámbito militar porque en él este tema es prioridad para la Orientación Educativa y su modalidad de capacitación continua y exclusiva los ubica como muestra de la diversidad. Se entiende que sus resultados podrán ser referentes en otros ámbitos de formación de líderes: económico, político, religioso, agentes de acción en catástrofes y salud.

Feinberg, BJ, Ostroff, C., y Burke, WW (2005). "El papel del acuerdo dentro del grupo en la comprensión del liderazgo transformacional". Las teorías del liderazgo transformacional implican que los líderes efectivos deben participar en una constelación de comportamientos apropiados. Además, dado que un componente importante del liderazgo transformador es la capacidad del líder para crear un consenso o una mentalidad similar entre los subordinados, es probable que las atribuciones de que el líder es transformador dependan tanto de las conductas del líder como de la medida en que los subordinados perciban al líder de manera similar. En el presente estudio, estas nociones se probaron utilizando un conjunto de datos de múltiples fuentes que comprende 68 gerentes focales, 285 subordinados, 495 pares y 68 supervisores. Los resultados indicaron que los líderes que se involucran en niveles más altos de conductas de líder apropiadas tienen más probabilidades de tener seguidores que estén de

acuerdo con sus percepciones del líder. Adicionalmente, se encontraron interacciones significativas entre los comportamientos del líder y el acuerdo entre los subordinados. Comentario: El estudio sugiere que se requieren de estrategias y cambios para el logro de objetivos organizacionales, para adaptarse al entorno competitivo global.

Chan, K.-Y., & Drasgow, F. (2001). “Hacia una teoría de las diferencias individuales y el liderazgo: comprender la motivación para liderar”. Se presenta un marco teórico amplio e integrador para comprender la relación entre las diferencias individuales y los diversos comportamientos de los líderes; propone un nuevo constructo de diferencias individuales llamado “Motivación para Liderar” (MTL). Un estudio a gran escala que utiliza 3 muestras en diferentes contextos ocupacionales y culturales muestra 3 factores subyacentes de la MTL, a saber, la MTL de identidad afectiva, no calculadora y social-normativa. Un modelo parsimonioso de antecedentes para el MTL se desarrolla a través de un modelo de regresión jerárquica y se valida de forma cruzada utilizando un modelo confirmatorio de variables latentes. Se ha demostrado que la MTL proporciona una validez incremental sobre otros predictores, como la capacidad cognitiva general, los valores, la personalidad y las actitudes en la predicción de 2 medidas de comportamiento del potencial de liderazgo. Comentario: Los hallazgos se discuten con referencia al marco teórico propuesto para comprender las diferencias individuales en el comportamiento del líder.

Bass, B. M. (1995). “Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas” A través del liderazgo transformacional, el líder como recurso motiva a los seguidores a lograr un desempeño que supera las expectativas al transformar las actitudes y los valores de los seguidores. Este estilo de liderazgo implica un proceso de influencia a través del cual los líderes promueven en los seguidores una nueva forma de verse tanto a ellos mismos como a los retos y oportunidades de su entorno. Los líderes buscan optimizar el desarrollo y la innovación individual, grupal y

organizacional, empleando una o más de las cuatro dimensiones comportamentales que caracterizan el liderazgo transformacional. Comentario: Se considera el rol de liderazgo transformacional como un proceso de motivación de sus seguidores, transformando actitudes y valores en mayor desempeño.

Meglino, BM, Ravlin, EC, y Adkins, CL (1989). “Un enfoque de valores de trabajo para la cultura corporativa: una prueba de campo del proceso de congruencia de valores y su relación con los resultados individuales”. La supuesta ventaja de una cultura corporativa sólida supone que los resultados positivos se producen cuando los valores de las personas son congruentes con los de otros. Esto se probó mediante el uso de un diseño que controlaba los artefactos en estudios anteriores. Participantes, 191 trabajadores de producción, sus supervisores (N = 17), y 13 gerentes en una gran planta de productos industriales, completaron cuestionarios que contenían medidas de satisfacción laboral, compromiso organizacional y valores laborales. Las respuestas se combinaron posteriormente con los registros de asistencia y rendimiento de los trabajadores de producción en la muestra. Los resultados mostraron que los trabajadores estaban más satisfechos y comprometidos cuando sus valores eran congruentes con los valores de su supervisor. La congruencia del valor entre los trabajadores y sus supervisores no se correlacionó significativamente con la permanencia de los trabajadores; sin embargo, su efecto sobre el compromiso organizacional fue más pronunciado para los empleados con más antigüedad. Comentario: señala que los valores y actitudes y los compromisos de desempeño de los empleados y las características del líder conllevan a resultados organizacionales extraordinarios.

Calderón (2012), en su tesis sobre “Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Gran Colombia” de la localidad de Alamor, durante el espacio 2011-2012” en Ecuador, planifico investigar la calidad de orientación y liderazgo que existe en la institución educativa, así como su

dominio en el avance institucional. La población se conformó por 333 alumnos y la muestra de 20 alumnos. La técnica fue recopilación de datos fue la entrevista y la encuesta. Utilizo métodos: analítico y sintético, descriptivo, deductivo e inductivo, por lo cual se ha podido establecer conocimientos que se relaciona con el entendimiento, la gestión educativa, el liderazgo, y la aplicación adecuada de los valores de cómo viven los alumnos; todo en base al trabajo de los maestros y padres de familia. Como resultado general se comprobó que, en la Unidad Educativa Gran Colombia, hubo facultad de administración, pero careció el ingrediente del liderazgo.

Horn (2013) en su trabajo de investigación acerca de “Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje” diseñó el objetivo de comprobar los efectos del liderazgo directivo en las variables que median el desempeño docente y en los resultados del aprendizaje de los alumnos, en el contexto escolar chileno. El diseño fue no experimental de modo cuantitativo. La práctica de recopilación de datos fue la encuesta, que fue diseñada y llevada a cabo por la Fundación de Chile. La técnica del estudio estadístico fueron modelos de varios niveles y, en ocasiones la regresión lineal. Se utilizaron diversas técnicas cuantitativas como son los análisis factoriales, las pruebas de correlación (Pearson) y pruebas de diferencia de medias (t de Student). La población fue conformada por 3,015 establecimientos, el muestreo basado en probabilidades estratificados, la muestra estuvo conformada por 645 establecimientos. La técnica de recopilación de datos fue la encuesta y el instrumento para obtención de datos fue el cuestionario. Los resultados permitieron deducir que el liderazgo influye de modo revelador en los resultados de aprendizaje.

Correa (2014) en su estudio sobre “Las concepciones de liderazgo en las profesoras del área de Ciencias Sociales en la Institución Educativa Octavio Calderón Mejía de la ciudad de Medellín, como mediación para la

formación de sujetos políticos” planifico sistematizar el nacimiento de liderazgo como medio para la formación de personajes políticos en la institución educativa Octavio Calderón Mejía de la ciudad de Medellín. El método utilizado fue la cualitativa, la visión de trabajo a nivel de la investigación fue metodológica. La población y muestra se realizó en el centro Educativo Octavio Calderón Mejía. Para el presente estudio se tuvo la participación de las docentes del área de Ciencias Sociales. Como técnica se utilizó la recopilación de datos fue la entrevista y grupos localizados. Los instrumentos que permitieron la recolección de datos fueron la recolección de la información, las grabaciones o filmaciones. Las entrevistas, como información cualitativa forman textos, los cuales fueron codificados y subcategorizados. Como deducción general, sobresalió la formación educativa, el valor que tiene el profesor como ente de transformación en los locales educativos, profesores que realizan un trabajo ético (influencia idealizada) y político crean la manera de formar sujetos que aporten juicios a su realidad produciendo cambios importantes que permitan transformar y transformarse en líderes por medio de la comunicación fluida (motivación) y la instrucción.

b) Antecedentes nacionales

Idone (2012) en su estudio sobre “Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla” planificó el objetivo primordial determinar la forma de liderazgo del director según calificación de evaluación propia del desempeño del profesor en un centro educativo de Ventanilla. El tipo de estudio fue aplicada y nivel descriptivo simple. La población y muestra del estudio estuvo conformada por 41 profesores. Para la recopilación de datos se empleó un cuestionario de estilos de liderazgo y otro de desempeño docente ya certificado. Los cuestionarios sobre formas de liderazgo y estructura fueron los instrumentos de investigación. Para el análisis de datos descriptivos, se realizó la tabulación de los datos estadísticos

utilizando tablas y figuras expresadas en porcentajes y frecuencias. Los resultados indicaron que un (51,22%) de docentes están regularmente de acuerdo con el estilo democrático y en cuanto al compromiso en el desempeño de sus funciones se halló en el nivel medio (41,4%). Se finalizó que la forma de liderazgo democrático del director, incrementó la intervención de los profesores en las actividades del centro educativo.

Cervera (2012) en su estudio acerca de “Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos” su objetivo fue analizar la relación existente entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional. La población estuvo formada por 171 profesores. La muestra fue no probabilística de tipo intencionado, la muestra resulto de un censo realizado. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos empleados fueron dos cuestionarios: uno para evaluar el Liderazgo Transformacional y otro para estimar el clima organizacional. Resultado: el liderazgo transformacional del directivo y el clima organizacional se relacionan estadísticamente en los centros educativos del distrito de Los Olivos.

Martínez (2013) en su estudio acerca de “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco” proyectó el reconocimiento de las peculiaridades del liderazgo transformacional en la dirección de una Institución Educativa de la UGEL 07. El trabajo de investigación fue de tipo no experimental, descriptivo, y el estudio fue determinado por razonamientos adecuados a la realidad peruana y encuadrada dentro del plan piloto de municipalización de la gestión educativa 2007. Primeramente la muestra estuvo conformada por solo un director que cumple con el requerimiento de antigüedad en la institución con más de 8 años en el cargo.

Seguidamente en una segunda muestra fue formada por 19 profesores, a quienes se les aplicó la encuesta. Para la práctica de la entrevista se escogió a 9 profesores. Se manejaron dos instrumentos: la entrevista y el MLQ -5s (cuestionario de Liderazgo Multifactorial). La táctica de acopio de datos fue la exploración bibliográfica y las encuestas y, como instrumento, se utilizó también el cuestionario MLQ Version corta (Multifactor Leadership Questionnaire 5X). Como resultado genérico, se determinó que tres particularidades del liderazgo transformacional referidos al director proporcionarían las relaciones institucionales, tales como la influencia, la estimulación y motivación docente.

Párraga y Bartolo (2014) en su informe sobre “Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18-Ate, 2014”, asumió como objetivo transcendental establecer la relación que concurre entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las organizaciones educativas del sector público según los docentes de la Red 18-Ate, 2014. La población estuvo formada por 165 profesores que trabajan en la Red 18 --UGEL 06 y la muestra fue de tipo censal; es decir toda la población. El diseño de investigación fue de tipo transversal-correlacional, no experimental. El modo de recopilación de datos fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Para el proceso de los datos se manejó el programa SPSS, Microsoft Excel; para el análisis de los datos se utilizó tablas de frecuencia, figuras de barra y la prueba de coeficiente de correlación de Spearman. Finalmente se vio que coexiste una correlación positiva y significativa del 0,959 y el $p\text{-valor} = 0,001 < 0,05$, entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño de los trabajadores de servicios.

La evidencia empírica revela que los estudios realizados sobre el liderazgo transformacional, se basan en el enfoque que tendrían un impacto en la

gestión del desempeño laboral del personal administrativo de la unidad en estudio, logrando el cumplimiento de los objetivos establecidos institucionalmente que beneficien a la población usuaria.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Teorías sobre liderazgo

Fue hasta los inicios del pasado siglo cuando se iniciaron los estudios relacionados al tema de liderazgo de manera científica. El incentivo por entender el proceso del liderazgo se ha descubierto desde la antigüedad, iniciando de los jeroglíficos egipcios en los que ya surgen los conceptos de liderazgo, a través de los clásicos griegos, como Platón en “La República” y Aristóteles en “Política” o luego, Maquiavelo en el renacimiento con “El príncipe”. Las primeras ilustraciones científicas sobre el liderazgo estaban centrados en la especificación de los rasgos y peculiaridades personales usuales a los individuos que desplegaban como líderes y que estas características no eran presentes en los que no acentuaban como tales. Entre los fundadores de este tipo de estudios se encuentran Terman (1904) y luego Stodgill (1948), que coleccionó gran parte de los estudios llevados a cabo hasta ese momento. Estas investigaciones son conocidas como “Teoría de rasgos” o “Teoría del gran hombre” y pueden concluirse con la aseveración de que el líder nace y no se hace.

Las investigaciones llevadas a cabo en la Universidad de Ohio, determinaron la existencia de las cuatro dimensiones del liderazgo, propuestas por Halpin y Winer (1952); Consideración: Las conductas de liderazgo que manifiestan respeto, confianza mutua y calidez humana, aprecio. Estructura de inicio: Conducta con el cual el líder emprende el trabajo a efectuar por los subordinados y su trato con ellos, implantando papeles a desempeñar y los canales de comunicación que se habrán de manipular, así como los sistemas de compromiso y responsabilidad. Énfasis en la Producción: diligencias de liderazgo

encaminadas a motivar una mayor actividad productiva, mostrando empeño en la misión a cumplir. Sensibilidad Social: Procedimientos del líder que orientan visiblemente su sensibilidad y la toma de conciencia en el entorno social.

Las experimentaciones llevadas a cabo registraron una escasa relevancia de las dos últimas dimensiones, por lo que las dos primeras, consideración y estructura de inicio quedaron como dimensiones clásicas y esenciales de la Universidad de Ohio.

En base a los anteriores estudios, el Centro de Investigación de Técnicas de Grupo, Cartwright y Zander (1960) instituyeron el liderazgo denominando funciones de grupo o roles, reconociendo las dos siguientes: Funciones de logro de objetivos: Cerciorarse que el grupo cumpla y trabaje para conseguir los objetivos, monitoreando el proceso y evaluando los resultados. Funciones de mantenimiento del grupo: Establecimiento de las relaciones interpersonales fluidas, evitar conflictos entre miembros del grupo, ofrecer apoyo y estimular trabajos en equipo.

McGregor (1960) propagó la Teoría X e Y, fundada en dos concepciones opuestas de la naturaleza humana y del liderazgo. Por un lado, están los líderes que suponen que el hombre por naturaleza rehúye el trabajo, por lo que los únicos modos de motivación son las amenazas o las recompensas materiales (Teoría X). Por el reverso, otros líderes opinan que el hombre es capaz de controlarse y auto motivarse para alcanzar los objetivos señalados y complacerse con su trabajo (Teoría Y).

Goleman (1997), propone el concepto de inteligencia emocional, definiéndolo como la destreza para reconocer los sentimientos propios y ajenos y la facilidad para manipularlos. A la postre, Goleman, Boyatzis y McKee (2002), tratan colectivamente de los conceptos de inteligencia emocional y liderazgo, ultimando que lo que ellos nombran resonancia del líder, es la capacidad de manifestar las emociones positivas de sus subordinados y es la clave del éxito de su labor. En objeción a los efectos positivos de la resonancia del líder, los mismos

autores inciden en que los líderes igualmente pueden ejercer un liderazgo tóxico, que produce resultados totalmente opuestos e indeseables, al crear entre los subordinados un clima emocional negativo.

Covey (1993), en su teoría de liderazgo centrado en principios, difiere entre las tres siguientes representaciones de practicar el poder: Poder coercitivo: Fundamentado en el temor del subordinado a los efectos de no alcanzar los objetivos señalados. Tratándose de una lealtad superficial, que puede producir efectos negativos al desaparecer la amenaza. Poder utilitario: Cimentado en una reciprocidad útil entre líder y subordinado en el que ambos deberían salir beneficiados y lograr sus objetivos. Poder centrado en principios: Fundado en el poder que algunas personas despliegan sobre otras, ya que los seguidores confían y respetan en los principios de sus líderes.

2.2.2 Teorías sobre liderazgo transformacional

El denominado liderazgo transformacional, desde su introducción teórica, ha sido el modelo que ha centrado mayor atención por parte de la psicología organizacional. El concepto fue concebido por Burns (1978) en su investigación descriptiva sobre liderazgo político, aunque con posterioridad la psicología organizacional se apropió del mismo (Bass y Riggio, 2006). La elaboración más destacada del constructo corresponde a Bass (1996), quien propuso la denominada Teoría Multifactorial del Liderazgo. Ésta conceptualiza el liderazgo a partir de conductas definidas que se articulan sobre la base de tres dimensiones, coincidentes con tres modelos de liderazgo definidos: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez faire. Genéricamente, el autor definió el liderazgo transformacional como aquel que apela a las necesidades fundamentales de los seguidores y que influye en los mismos para trascender las simples metas a corto plazo (Burns 2003). En buena medida, el liderazgo transformacional reemplazó el interés por el estudio e

investigación del liderazgo transaccional, orientación predominante hasta entonces.

Los líderes transformacionales son descritos como capaces de motivar a sus seguidores para que trasciendan sus propios intereses individuales, de modo que orienten su comportamiento a la consecución de metas colectivas (Bass, 1985). Así, este tipo de líderes posibilitan la consecución de cambios profundos de comportamiento en sus seguidores, incrementando su motivación y su capacidad de rendimiento a través de su influencia personal. Estos líderes estimulan e inspiran a sus seguidores para obtener resultados extraordinarios y, en el mismo proceso, desarrollan su propia capacidad de liderazgo. El líder transformacional se considera como opuesto al líder transaccional cuya principal característica consiste en formular el intercambio de recompensas eventuales, contingentes a la emisión, por parte de los seguidores, de una serie de conductas deseadas (Burns, 1978). El liderazgo transformacional representa, en este sentido, una superación del liderazgo transaccional. Según Bass (1999). Por último, Bass (1985) definió el denominado liderazgo *laissez faire* como aquel que, paradójicamente, está caracterizado por la ausencia de cualidades transaccionales o transformacionales en el líder. Algunos autores lo consideran como un tipo de liderazgo destructivo que muestra una relación sistemática con estresores organizacionales (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland y Hetland, H., 2007; Rodríguez-Muñoz, Gil y Moreno-Jiménez, 2012).

Existe numerosa evidencia empírica que demuestra que el liderazgo transformacional puede dinamizar a los seguidores para exceder el rendimiento esperado, así como obtener elevados niveles de satisfacción y compromiso con el grupo y con la organización (Bass, 1995). De igual modo, se ha comprobado que los comportamientos vinculados al liderazgo transformacional tienen un efecto positivo sobre variables individuales y grupales como el compromiso de los empleados, la motivación y la ejecución eficiente de tareas (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez 2013a), así como sobre variables vinculadas a la efectividad y al

rendimiento organizacional (Bono y Judge, 2004; Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez 2013 b).

Las teorías de la autorregulación sostienen que los líderes que rápidamente se adaptan a la variedad de requerimientos organizacionales y contextos pueden maximizar su eficacia y efectividad (Sosik et al., 2002) debido a que la autorregulación promueve la cooperación, el entendimiento y la satisfacción de las expectativas del grupo y la organización, propicia el emerger del liderazgo, y da pie al ejercicio de la responsabilidad, el refuerzo de la confianza y el logro de la eficacia y efectividad. Los líderes se adaptan a su comportamiento a las expectativas que de él se tienen, pueden responder a la complejidad y dinámica de las organizaciones actuales (Sosik et.al., 2002). Es precisamente esta dinámica entre las organizaciones y el entorno, la que genera un contexto que facilita el desarrollo de un liderazgo transformacional (Howell & Costley, 2001), sea en situaciones donde los rápidos cambios del ambiente externo presionan a la organización a adaptarse rápidamente o cuando debido a esas mismas circunstancias, los seguidores o están preocupados por el futuro o están desempeñando labores importantes pero mal remuneradas o incluso se trae una historia institucional donde se ha destacado el liderazgo transformacional. Si por el contrario, las condiciones del entorno son estables y hay seguidores con buen entrenamiento y experiencia que disfrutan de su trabajo, están bien remunerados y tienen un estatus dentro de la organización, la cual a su vez promueve la independencia, el autocontrol y la equidad seguramente no se requerirá de un liderazgo transformacional (Howell & Costley, 2001 p. 28) siendo el estilo transaccional el que mantenga el equilibrio.

Debido a que el liderazgo transformacional se manifiesta cuando es necesario cambiar la visión la misión de la organización para adaptarse a la dinámica del entorno, se pueden afirmar que los líderes más eficaces en ambientes donde se requiere un rápido cambio son los líderes transformacionales (Howell & Costley, 2001, p 239).

Algunas de las investigaciones sobre liderazgo han encontrado que el estilo transformacional es más eficaz en equipos que trabajan en el desarrollo de nuevos conceptos, ideas y productos, que en aquellos que trabajan con productos y tecnologías ya existentes. Sin embargo, la principal característica del liderazgo transformacional es el efecto cascada o dominó (Bass, Avolio, 2006, p 30) el cual se refiere al líder que tiene la capacidad de contribuir a que los miembros de la organización se transformen a su vez de ejercer el liderazgo transformacional en el momento en que sea necesario. Al hacerlo así se está garantizando la sostenibilidad de la organización la cual es una de las dimensiones de la eficacia y sin la cual no será posible la viabilidad de la misma.

Así mismo su impacto favorable en las reacciones emocionales y psicológicas de los miembros de la organización a través de las dimensiones de estímulo intelectual, consideración individualizada, influencia idealizada o carisma y motivación e inspiración; producen simultáneamente mejoras en el desempeño de las personas y el grupo y los líderes que rápidamente se adaptan a la variedad de requerimientos organizacionales y contextos por lo que es posible maximizar la eficacia y efectividad.

Reflexión: La visión e identidad compartidas, conducen hacia la cultura de unión cuyo resultado es un alto compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos y emocionales positivos entre los líderes del grupo y la conformación de espacios laborales saludables, que propician a su vez el mejoramiento de la eficacia organizacional. En este contexto el papel del líder es fundamental por cuanto es el elemento que activa el desarrollo, y esto es posible a través de las prácticas del liderazgo transformacional.

2.2.3 Teorías sobre desempeño laboral.

El desempeño laboral establece un instrumento de forma variada de dimensiones mostrando varias dificultades en sus conceptos operativos de forma, generando su

medición. La concepción de desempeño laboral, permite plantear dos perspectivas: Primero, que está orientado al trabajo de intereses de una Institución (Económica) y segundo, el interés en observación y medición de la forma de comportarse de las personas en el desempeño de sus funciones (Quijano, 1997). De otra parte, es muy necesario hacer la diferencia del concepto del desempeño laboral como un proceso, referido al comportamiento específico que ejerce la persona en una forma de trabajo establecido (Campbell, 1997), como resultado de tal conducta, que menciona un resultado o utilidad (Sonnetag et al., 2008). De la misma forma existe un tercer aspecto importante: la efectividad, que está referido al valor o utilidad que favorece en el desempeño de la institución. De lo cual, ambos aspectos se relacionan, ya que cualquier consecuencia laboral, es resultado de las funciones adecuadamente realizadas por el servidor, además de la medición de los resultados y los comportamientos. De otro lado el resultado o rendimiento constituye un concepto para medir el grado de satisfacción de los objetivos de la organización (Sonnetag y Frese, 2008).

El desempeño laboral, instituye uno de los instrumentos muy importantes en la ciencia organizacional, gestión del talento humano, y la psicología del trabajo. Toda institución pública o privada necesita servidores con alto nivel de desempeño para lograr buenos resultados, que brinden servicios y productos de calidad, obteniendo ventajas competitiva y sostenible en su medio. De otra manera, desde el propio servidor, el desempeño laboral se constituye en una importante fuente de satisfacción personal; así mismo puede traer frustración, fracaso personal, insatisfacción, etc.; dependiendo mucho del nivel de desempeño laboral (Sonnetag y Frese, 2008).

La valoración del desempeño laboral, se convierte en un producto principal en la gestión de recursos humanos; y su evaluación permite tener decisiones informadas en el reclutamiento de sus servidores, propuestas que intervengan en la gestión del personal, reconocimientos laborales, promoción laboral, etc. (Borman, 2000). Por otra parte, Quijano (1997) manifiesta que compone una herramienta muy utilizada en cualquier sistema social, con

solemnidad en aquellas organizaciones que tienen como proyecto el alcance eficaz de objetivos y metas.

Sostuvo Stoner (1994), citado en Araujo y Guerra (2007) que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Dentro de esta definición, se propone que el desempeño laboral está enmarcado a la forma como se realizan las tareas delegadas por parte de los servidores de la institución con el fin de alcanzar los objetivos definidos.

Mondy y Noe (1997) consideraron que “El sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores” (p.55). Los métodos considerados por Mondy y Noe (1997) son los siguientes: Planeación de recursos humanos; al calcular los recursos humanos de una empresa, tiene que disponerse de datos que narren el potencial general de promoción de todos los trabajadores, especialmente, de los directivos. Reclutamiento y selección; las sistematizaciones en la evaluación del desempeño pueden ser ventajosas para pronosticar el desempeño de los postulantes al empleo. Desarrollo de recursos humanos; una evaluación de desempeño debe marcar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un trabajador, consintiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.

Al respecto, Idalberto Chiavenato (2002) expuso que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p.54). Entonces se puede decir que el desempeño laboral de las personas es la mezcla de su desempeño con sus resultados; el desempeño define la capacidad de los trabajadores. Un individuo puede generar un mejor desempeño en el trabajo en menor tiempo, realizando menor esfuerzo y mayor efectividad.

Según Palací Descals, (2005), explica que “el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización en los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo” (p.155). Así mismo consideró que existen elementos que influyen el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: retribuciones monetarias y no monetarias, satisfacción en relación con las tareas asignadas, habilidades, aptitudes, competencias, para realizar las tareas asignadas; capacitación y desarrollo constante de los empleados; factores motivacionales y conductuales del individuo, clima organizacional, cultura organizacional y expectativas del empleado (p.160).

De otra forma, en la revisión del aspecto literario, se considera diferentes propiedades o caracteres que ayuden en el entendimiento de la variable de estudio: La característica dinámica y la variable de su ejecución. Referente a su comportamiento dinámico, existe homogeneidad entre los teóricos al plantear que el desempeño no es estable a través del tiempo (Ramírez, 2013).

2.2.4 Teorías sobre el desempeño laboral en el área organizacional.

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. La consideración del desempeño, responde a una interpretación holística que supera los aspectos estrictamente laborales. Se entiende al desempeño laboral y grupal como un valor agregado en la organización, dado por un conjunto de comportamientos de los equipos de trabajo, que contribuyen directa e indirectamente a los objetivos de la organización (Borman, 2000).

El desempeño de un servidor en algunas ocasiones puede ser alta y en otras ocasiones baja. Varía en función de factores de la persona, como su proceso

de aprendizaje, la experiencia, su edad, etc., o los conceptos propios de la institución, siendo más firmes y sistemáticas, tales como el liderazgo directivo, el clima laboral, la cultura organizacional, etc.

De otra manera, la variable en ejecución explica en función a las categorías del desempeño típico y desempeño máximo. El primero es referido a lo que el servidor deberá realizar, siendo un comportamiento promedio; mientras que en el segundo, trata del desempeño sobresaliente que el servidor es capaz de realizar (Barnes y Morgeson, 2007). El modo de variedad en el desempeño, es de gran interés en el marco actual de la gestión del desempeño laboral en toda institución, por lo que busca el criterio de desempeño máximo del personal para lograr los resultados de la organización proyectándose una idea positiva organizacional; en contrario al desempeño típico, que instituye un concepto tradicional en que los servidores no demuestran energía potencial (Barnes y Morgeson, 2007)

Milkovich y Boudreau (1994) referido por Quintero, Africano y Faria (2008, p.36) aclaro que el desempeño laboral posee diferentes características peculiares, como son: capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que articulan con la forma de trabajo de la institución, desarrollando comportamientos influyendo en las metas y cambios contratiempos que se están dando en las instituciones.

Chiavenato (2011) diseña que el aporte que brinda cada servidor, va a depender en parte de sus habilidades y competencias personales, y de otro modo sus apreciaciones sobre la línea deben desempeñar. El presente accionar encuentra su origen en sus capacidades y habilidades propias de cada servidor, y de las apreciaciones y la información que recoja de su centro trabajo. Por lo que, el desempeño laboral, se condiciona a los factores organizacionales, con prioridad aquellos orientados a la gestión del talento humano.

2.3 Definición de conceptos.

2.3.1 Definiciones del líder

Fiedler (1967) detalló al líder como “el individuo de un grupo al que se le ha encomendado la tarea de dirigir y coordinar las actividades del grupo, o a quien, en ausencia del líder designado, tiene la responsabilidad de realizar tales funciones en el grupo”.

(Landy y Conte, 2005) La conducta involucrada en ejercitar la influencia puede denominarse liderazgo y aquellos que cultivan tal influencia pueden denominarse líderes.

Gómez (2008) “El líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales”.

2.3.2 Definiciones del liderazgo transformacional

Bass (1995) definió al Liderazgo Transformacional como: Aquel individuo que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen los cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Por esta razón, Bass considera a este modelo de liderazgo como transformador, porque tiene relación con las necesidades humanas y en especial con aquellas que corresponden al crecimiento personal, autoestima y autorrealización.

Según Bass (1999) citado en Mendoza y Ortiz (2006) definió al liderazgo transformacional como: Aquel liderazgo que motiva el surgimiento de la conciencia de los trabajadores, quienes aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización, dejando de lado sus intereses personales para dar prioridad a los intereses del grupo u organización. Es el tipo de liderazgo que

tienen algunos individuos con una fuerte visión y personalidad, con las cuales son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización.

Stodgill (1948) citado por Morocho (2010) definió al liderazgo transformacional como el “proceso de dirigir las actividades laborales de los integrantes de un grupo, además de influir en ellos”. (p.10).

Para Salazar (2006) con referencia al liderazgo transformacional, y en base a sus características lo enfoca y define como: El liderazgo transformacional, es un liderazgo seductor, que tiene visión de futuro, soñador, flexible, comprensivo, colectivo y democrático; en el cual, la influencia se ejerce de un modo compartido con los miembros de la organización. (p. 1).

Molero, Cuadrado, Navas, & Morales (2007) considera la función de líder en el proceso motivacional de sus seguidores mediante la transformación de sus actitudes y valores, así como en el aumento de su rendimiento.

Molero (2011) Los líderes transformacionales son capaces de motivar a sus seguidores para que lleguen “más allá” de lo esperado.

Por su parte Salanova (2008) expone que el líder transformacional es quien sabe conducir a los demás hacia un fin percibido como compartido y logra el compromiso de los equipos de trabajo, así como el de la organización.

2.3.2.1 Definiciones de las dimensiones del Liderazgo Transformacional.

Para la presente investigación se considera las dimensiones planteadas por Bass y Avolio (1996) referido en Mendoza y Ortiz (2006), siendo la que más se ajusta a la problemática. Se razono y considero cuatro dimensiones del liderazgo transformacional: a) Estimulación intelectual, b) Consideración individualizada, c) Motivación e inspiración y d) Carisma o Influencia idealizada.

- a) Estimulación intelectual: Prioriza la creatividad, permite indagar nuevas formas nuevas formas de ejecutar cosas y percibe nuevas formas que mejoren la institución.
- b) Consideración individualizada: Estructura formas que permitan una afluída comunicación con sus servidores de forma personal o en grupo. El líder es un escucha activo y buen comunicador. Preocupándose por la ayuda, la simpatía proporcionando desafíos y oportunidades. Interesando porque los seguidores se desarrollen profesionalmente y hagan carrera en la institución.
- c) Motivación e inspiración: La labor del líder es el que motiva, premia, felicita a los integrantes de la organización con el propósito de lograr en ellos un desempeño laboral superior, logrando esfuerzos adicionales y convencer a sus seguidores de sus habilidades. Creando aptitudes de cambio y alienta un amplio nivel de intereses. Esperando el mejor esfuerzo.
- d) Influencia idealizada o carisma: Se considera importante, ya que tiene un sentido de intención. Los líderes seductivos, son observados por los discípulos como personas de un alto nivel de ética, convicción y honestidad. Comprometiéndose en forma total con la institución, siempre destaca su presencia en las actividades, ubicándose adelante cuando hay dificultades u ovacionando el triunfo.

2.3.3 Definiciones de Desempeño Laboral

Stoner (1994, p.510) citado en Araujo y Guerra (2007) sostuvieron que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujetos a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición, se plantea que el desempeño laboral está referido a la manera como se ejecutan las funciones

encomendadas por parte de los empleados de una organización con la finalidad de alcanzar las metas definidas.

Arce (2016) quien define que el desempeño laboral está expresado en el accionar del personal como el servidor que ejecuta sus funciones enmarcadas en el perfil de puesto de trabajo en una institución.

Ramírez (2013): “El desempeño laboral individual como todas aquellas conductas de los individuos que están orientadas al cumplimiento de los objetivos organizativos y que, por tanto, constituyen un valor esperado por la organización para el alcance futuro de la efectividad” (p.60)

Motowidlo, Borman y Schmitt (1997), definen que el desempeño laboral se puede sistematizar a partir de cuatro características primordiales: Carácter de comportamiento, considerando al comportamiento como un semblante que define el desempeño, antes que en los resultados; el desempeño es lo que el individuo hace en su labor y que debe de evaluarse de forma positiva o negativa para la efectividad única según su organización.

Según Chiavenato (2002, p.236) citado en Araujo y Guerra (2007) el desempeño se define como “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

Según Chiavenato (2000, p.359) “el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

D’Vicente (1997) referido en Araujo y Guerra (2007) definió “el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”.

2.3.3.1 Definiciones de las Dimensiones del desempeño laboral.

En el espacio organizacional se ha investigado todo lo concerniente al desempeño laboral, desprendiéndose que el mismo tiene dependencia de varios factores, habilidades, características o competencias adecuados a los conocimientos que se espera que la persona aplique y pueda demostrar en el desarrollo de su labor. Chiavenato (2002, p. 367) citado en Araujo y Guerra (2007), muestra que el desempeño de los individuos se mide con parámetros inicialmente definidos y valorados, los cuales se despliegan:

1. **Factores actitudinales:** Mediante la disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación particular, interés, creatividad, capacidad de ejecución.
2. **Factores operativos:** Conocer el compromiso en cuanto a la habilidad y destreza que las funciones que le compete según el manual de organización y funciones, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis.

3.1.1 Hipótesis general.

El liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con el desempeño laboral del personal administrativo en la Región Puno, Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018.

3.1.2 Hipótesis específicas.

- a) El liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con el factor actitudinal laboral del personal administrativo en la Región Puno, Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018.
- b) El liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con el factor operativo laboral del personal administrativo en la Región Puno, Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018.

3.2 Variables.

3.2.1 Identificación de la variable independiente.

Variable 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

3.2.1.1 Dimensiones

Dimensión 1: Estimulación Intelectual

- Creatividad.
- Intuición.
- Innovación.
- Autonomía.
- Competencia.
- Habilidades.
- Conocimiento.
- Eficacia.

Dimensión 2: Consideración Individualizada

- Entrenamiento.
- Empatía.
- Valoración única.
- Diagnóstico de necesidades.
- Diagnóstico de capacidades.
- Desarrollo personal.
- Responsabilidad.

Dimensión 3: Motivación e Inspiración.

- Optimismo.
- Espíritu de equipo.
- Comunicación fluida.
- Compromiso.

Dimensión 4: Carisma o Influencia Idealizada.

- Respeto.
- Confianza.
- Seguridad.
- Conducta ética y moral.

3.2.1.2 Escala de mediciones.

ESCALA LIKERT

- Siempre (4)
- Casi siempre (3)
- A veces (2)
- Nunca (1)

3.2.2 Identificación de la variable dependiente.

Variable 2: DESEMPEÑO LABORAL

3.2.2.1 Dimensiones.

Dimensión 1: Factores Actitudinales.

- Disciplina.
- Actitud cooperativa
- Iniciativa
- Responsabilidad
- Habilidad de seguridad
- Discreción
- Interés
- Presentación personal.

Dimensión 2: Factores operativos

- Conocimiento del trabajo
- Calidad
- Cantidad
- Trabajo en equipo.

3.2.2.2 Escala de mediciones.

ESCALA LIKERT

- | | |
|--------------|-----|
| Siempre | (4) |
| Casi siempre | (3) |
| A veces | (2) |
| Nunca | (1) |

3.3 Tipo y diseño de investigación

3.3.1 Tipo de investigación.

Según su enfoque o naturaleza, el objeto de estudio tendrá un enfoque cuantitativo. El tipo de investigación pura, también es de tipo descriptivo y correlacional. Es descriptivo ya que investiga los acontecimientos y los valores en que se declaran una o más variables calculando y/o colocando al fenómeno en una variable o concepción. Es correlacional, puesto que representa la relación entre dos variables en un período determinado; es indicar que inspecciona las consecuencias de la variable dependiente sobre la variable independiente.

La recopilación de información es generalizada, numérica y cuantificable, y el estudio de la exploración y la definición de resultados permiten cimentar la comprobación de la hipótesis, a través de procesos estadísticos, los cuales brindan la posibilidad de trascender resultados (Muñoz, 2012). Este tipo de estudio, está

encaminada a la comprensión de la realidad tal y como se muestra en una contexto y espacio estacional dado. (Sánchez y Reyes, 2016).

3.3.2 Diseño de investigación.

El diseño de la presente investigación, pertenece al diseño no experimental, transeccional o de corte transversal y correlacional. La investigación no experimental es la que se efectúa sin maniobrar premeditadamente las variables independientes; se estipula en clases, categorías, conocimientos, variables, eventos, fenómenos o contextos que ya acontecieron sin la intervención directa del investigador. Asimismo, se le conoce como investigación ex post-facto (ya ocurrieron los hechos y las variables) e indica variables y relaciones entre ellas en su contexto natural (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El grafico que le corresponde al diseño seleccionado es el siguiente:

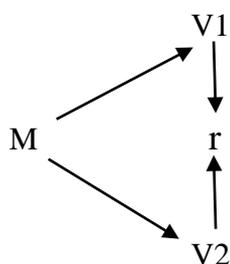


Figura 1: Diseño de la investigación.

En donde:

M = Muestra

V1 = Liderazgo transformacional

V2 = Desempeño laboral

r = Representa la relación entre **V1** y **V2**

3.4 Nivel de Investigación

Según el nivel de desarrollo del tema que se investiga, se trata de un estudio correlacional-descriptivo. Los análisis descriptivos calculan, evalúan o recogen datos sobre numerosos conceptos (variables), apariencias, dimensiones o elementos del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se opta una cadena de asuntos, tramas y se evalúa o recolecta informaciones sobre cada una de ellas; para así narrar lo que se averigua. Los estudios descriptivos solamente intentan calcular o acumular información de forma autónoma o conjunta sobre las variables a las que se refieren. Es descriptivo, porque investiga las ocurrencias y las equivalencias en que se manifiestan una o más variables calculando o situando al fenómeno en una variable o concepción (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

Para Hernández et al., (2006) las investigaciones correlacionales poseen como propósito averiguar la relación que coexiste entre dos o más concepciones, clases, categorías o variables en un contexto en exclusivo. Los estudios correlacionales calculan el nivel de asociación entre dos o más variables (miden relaciones). O sea, evalúan cada variable presumiblemente relacionada y luego analizan la correlación. Estas correlaciones se respaldan en hipótesis entregadas a prueba.

3.5 Ámbito y tiempo social de la Investigación

Ámbito de estudio : Región Puno, Unidad de Gestión Educativa
Local de Yunguyo-Puno.

Tiempo social : Año 2018.

3.6 Población y Muestra

3.6.1 Unidad de Estudio

La unidad de estudio está constituida por todo el personal administrativo en la Región Puno, Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, quienes facilitaran testimonios correspondientes a las particularidades de las variables tomadas.

3.6.2 Población.

La población (N) a considerar para el trabajo de investigación, está conformada por 103 trabajadores administrativos en la Región Puno-Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno; seleccionada con criterios de inclusión y exclusión para la presente investigación.

En función a los objetivos de estudio, se toma un marco muestral, compuesto por el conjunto de trece (13) instituciones del sector educación (UGELs) de la Región Puno. El criterio de la población identificada para que participe en este estudio de investigación, es considerando que esta institución en estudio está en un nivel promedio en número de trabajadores administrativos que laboran en el marco muestral; y además está en una etapa de proceso intermedio de avance en el proceso de mejora de la gestión pública. (MEF- Transparencia; página web).

Tabla 1

Población de estudio

UGEL Yunguyo-PUNO 2018	N° de Trabajadores	%
1. Área de Gestión Institucional	08	7,76
Área de Administración	38	36,9
Área de Recursos Humanos	09	8,74
Área de Gestión Pedagógica.	48	46,6
TOTAL	103	100%

3.6.3 Muestra

Se ha determinado trabajar con la totalidad de la población propuesta, por ser esta pequeña y tener acceso sin restricciones, por lo que resulta mejor trabajar con todo el conjunto que viene también a ser la muestra (n) que es el conjunto de la población total; en este caso ya no necesita muestreo.

3.7 Procedimiento, Técnicas e Instrumentos

3.7.1 Procedimiento.

Para responder las preguntas de investigación, se necesitó obtener datos fiables y válidos. Recolectar datos significó: a) Seleccionar un instrumento de medición ya existente, b) aplicar el instrumento, c) preparar los datos obtenidos para analizarlos adecuadamente. La elección de la técnica requerida obedece a la naturaleza del problema y el método de trabajo.

La recolección de datos en esta investigación proviene de fuente únicamente primaria. Los testimonios indicados en el estudio fueron acopiados del grupo de trabajo y se procesaron correctamente sin alteraciones, los datos fueron

estructurados en la aplicación del instrumento. La presente investigación contó con el permiso correspondiente del director de la institución. Asimismo, se tuvo cuidado: (a) la reserva de encuestado, (b) la cortesía y consideración y (c) no ocurrió prejuizgamientos.

3.7.2 Técnicas

Procedimientos sistematizados, operativos que sirven para la solución de problemas prácticos. La técnica debe ser seleccionada teniendo en cuenta lo que se investiga, porqué y para qué se investiga y cómo se investiga. (Blaxter, L., Hughes. & Tight, M., 2002).

La selección de las técnicas requeridas dependiendo de la naturaleza del problema y la metodología de trabajo; en este caso se quiso conocer la opinión de las personas, y se optó por las entrevistas y cuestionarios. Se ha seleccionado un instrumento apropiado para esta investigación, instrumento que se ha adaptado para aplicarlo correctamente hasta que funcione de forma apropiada: el MLQ-Cuestionario de Liderazgo Multifactorial, en su versión abreviada 5X, de Bass y Avolio 2004, quien ha encontrado una técnica principal y predominante para observar el fenómeno de la manera más fiable y para que los resultados sean válidos.

Criterios de fiabilidad y validez; para utilizar un cuestionario o cualquier otro instrumento, se debe establecer antes su validez y fiabilidad. Todos los instrumentos que se usan para recoger fundamentos científicos deben ser fiables y válidos, porque se puede tener la pregunta de investigación más inteligente del mundo, con una hipótesis adecuadamente definida y claramente señalada, pero si las herramientas que se utiliza para evaluar o registrar son imperfectas, es como si se tuviera nada.

3.7.2.1 *Análisis de Fiabilidad*

La fiabilidad del instrumento señala el grado en que su aplicación reiterada al mismo administrado produce igualdad de resultados (Hernández et al. 2010).

Para estudiar la fiabilidad del instrumento se aplicó el método de consistencia interna por medio del coeficiente Alfa de Cronbach (S. Cárdenas, 2012).

El proceso de análisis radicó en ejecutar una prueba piloto de 24 y 12 trabajadores administrativos; previa colocación de la encuesta se adiestró a personal para el llenado, se acopió la manifestación en las encuestas y los datos se procesaron en el programa estadístico SPSS versión 22. Se consideró la siguiente tabla de niveles de confiabilidad:

Tabla 2.

Niveles de confiabilidad.

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte Confiabilidad
De 0,90 a 1	Alta confiabilidad.

3.7.2.2 Prueba estadística

Escala: Todas las variables

Tabla 3.

Estadísticos de Fiabilidad de Cuestionarios

Cuestionario	Alfa de Cronbach	N° de Elementos
Liderazgo transformacional	0,929	24
Desempeño laboral	0,874	12

Interpretación:

Habiéndose obtenido valores de 0.929 en el cuestionario Liderazgo transformacional y de 0.874 en el cuestionario Desempeño laboral, podemos demostrar que el instrumento es de alta y fuerte confiabilidad respectivamente.

3.7.2.3 Validación del instrumento.

La validez se define como el grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir (Hernández et.al, 2014). El “Juicio de expertos” es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar-Perez y Cuervo-Martínez, 2008:29).

En la presente investigación, para la validez del instrumento empleado; se utilizó en primer término, los validados y adaptados por Emma Rojas Galván (2016); y para la adaptación a nuestro contexto y reconsideración de los anteriores

juicios, se invitó a funcionarios públicos competentes en gestión y políticas públicas, y en gestión administrativa; interesados en conseguir recursos estratégicos como el liderazgo transformacional, que permita alinear el talento de los servidores públicos, promoviendo el compromiso de mejor desempeño y la concreción de la misión de las instituciones del Estado. Tras plantear este instrumento a consulta, aplicada mediante la técnica de “Juicio de expertos” el que consistió en someter el instrumento de medición con la finalidad de determinar la validez de su contenido; se solicitó marcar el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento; bajo los conceptos de Claridad, Objetividad, Consistencia, Coherencia, Pertinencia, y Suficiencia; de acuerdo a su opinión y criterio de expertos. Se concluyó el resultado de la validación con opinión “Favorable” y las rúbricas respectivas en el correspondiente “Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación”.

3.7.3 Instrumentos

Los instrumentos son medios auxiliares para recoger y registrar los datos obtenidos a través de las técnicas. Blaxter, L., Hughes, C & Tight, M (2002).

Cuestionario: Para el presente trabajo de investigación se aplicó un cuestionario dirigido al Personal Administrativo de la UGEL Yunguyo-Puno, para el recojo de datos de la encuesta, ajustado para la operacionalización de las variables objeto de la observación e investigación; las preguntas del cuestionario son los indicadores. Para la obtención de datos se utilizó dos cuestionarios para medir cada una de las variables de la investigación.

Encuesta: En el presente trabajo de investigación se aplicó una encuesta al personal administrativo de la UGEL Yunguyo-Puno, siendo esta una técnica cuantitativa ejecutada sobre la muestra de personas, se utilizó operaciones

ajustadas a interrogaciones, para conseguir medidas de características objetivas y subjetivas de la población.

El instrumento de medición aplicado para medir las variables contenidas en las hipótesis, ha sido adecuado a nuestro contexto, es empático y no se utilizó un lenguaje muy elevado para el sujeto participante, así se pudo evitar errores que lleguen a afectar la validez y confiabilidad del instrumento de medición. Registra datos cuantitativos y observables que representan los conceptos o las variables que como investigación capturan verdaderamente la “realidad” que se espera y desea.

3.7.3.1 Fichas Técnicas e instrumentos de recolección de datos

A. Ficha técnica de la variable independiente

Instrumento 1

Nombre	:	Cuestionario de Liderazgo Transformacional
Autor	:	MLQ Cuestionario de Liderazgo Multifactorial-Versión abreviada 5X-de Bass y Avolio 2004, adaptado por Emma Rojas Galván (Tesis de Maestría, UCV-Perú) 2016.
Dimensiones	:	<ul style="list-style-type: none"> - Estimulación Intelectual - Consideración Individualizada - Motivación e Inspiración

- Influencia idealizada o carisma

Ítems	:	24 ítems.
Tiempo de aplicación	:	Aproximadamente 15 minutos
Fiabilidad	:	Alfa de Cronbach.
Validación	:	Técnica de “Juicio de expertos”

Baremo

Estimulación Intelectual.	Bajo	$\leq P25 = \leq 22$
	Medio	$P26-P74 = 23 -32$
	Alto	$\geq p75 = \geq 33$
Consideración Individualizada	Bajo	$\leq P25 = \leq 16$
	Medio	$P26-P74 = 17 -24$
	Alto	$\geq p75 = \geq 25$
Motivación e Inspiración	Bajo	$\leq P25 = \leq 10$
	Medio	$P26-P74 = 11 -14$
	Alto	$\geq p75 = \geq 15$
Influencia Idealizada o carisma	Bajo	$\leq P25 = \leq 9$
	Medio	$P26-P74 = 10 -14$
	Alto	$\geq p75 = \geq 15$

B. Ficha técnica de la variable dependiente.

Instrumento 2

Nombre	:	Cuestionario de Desempeño Laboral.
Autor	:	Cuestionario: desempeño de seguidores Construido por Williams y Anderson (1991), adaptado por Emma Rojas Galván. (Tesis de Maestría, UCV- Perú) 2016.
Dimensiones	:	- Factor Actitudinal - Factores operativos
Ítems	:	12 ítems
Tiempo de aplicación	:	Aproximadamente 10 minutos
Fiabilidad	:	Alfa de Cronbach.
Validación	:	Técnica de “Juicio de expertos”

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Descripción del trabajo de campo

La muestra estuvo conformada por 103 servidores de la UGEL Yunguyo de cuatro áreas relacionadas directamente con el área administrativa de la entidad. En el trabajo de campo se efectuó las encuestas al personal indicado, utilizando como instrumento un cuestionario de veinticuatro preguntas de la variable liderazgo transformacional y doce preguntas de la variable desempeño laboral.

- Antes de la aplicación de los instrumentos, se cumplió con los criterios éticos.
- Asimismo, con cada uno de los encuestados, se destinó un tiempo prudente para explicarle el propósito del estudio e invocarle su participación y respuesta de todos los ítems del cuestionario y de la importancia de la veracidad.
- La aplicación de los cuestionarios, se realizó en forma diaria por parte de la investigadora responsable y de dos encuestadores capacitados previamente.

4.2 Diseño de la presentación de los resultados

El diseño de presentación de resultados sigue una secuencia lógica según los objetivos para realizar un análisis univariado de cada variable. A continuación, se presenta tablas y figuras estadísticas para el análisis bivariado que corresponde a la contrastación.

Para la recolección de datos se hizo previamente la validación de los ítems, para el caso de validez se construyó un instrumento para la revisión por parte de los expertos y la verificación respectiva.

- La naturalidad del instrumento, expresado con lenguaje adecuado.
- Moderación, expresado en hábitos perceptibles.
- Novedad, conforme a la evolución de la ciencia y tecnología
- Organización, consta con una distribución lógica
- Suficiencia, percibe los temas en calidad y cantidad.
- Intencionalidad, apropiado para estimar aspectos de habilidades científicas
- Consistencia, asentado en el fondo teóricamente científico
- Conexión, con los índices indicadores y dimensiones.
- Metodología, estrategia que revela a la intención de la investigación

4.3 Resultados

4.3.1 Características sociodemográficas de la muestra

Tabla 4.

Características sociodemográficas del personal administrativo en la Región Puno-UGEL Yunguyo-Puno 2018.

Grupo etario	N°	%
De 20 a 30 años	12	11,7
De 31 a 40 años	37	35,9
De 41 a 50 años	32	31,1
De 51 a 67	22	21,3
Sexo		
Masculino	65	63,1
Femenino	38	36,9
Nivel educativo		
Primaria	7	6,8
Secundaria	18	17,5
Superior	78	75,7

Fuente: Cuestionario

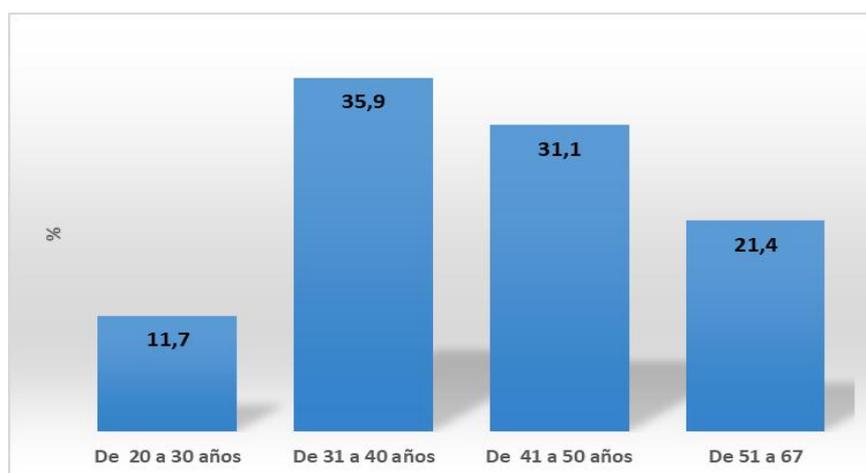


Figura 2. Grupo etario del personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno 2018.

Fuente tabla 4.

Interpretación:

En la Tabla 4 y Figura 2 se aprecia que de acuerdo a los servidores encuestados (11,7%) se encuentran en el rango de 20 a 30 años, el (35,9%) está en el rango de 31 a 40 años, el (31,1%) se encuentra en el rango de 41 a 50 años, finalmente (21,4%) se encuentra en el rango de 51 a 67 años

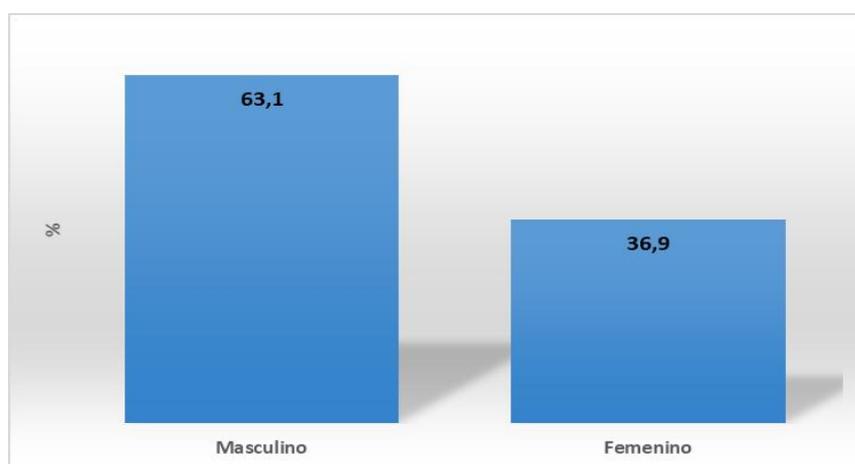


Figura 3. Género del personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno 2018.

Fuente: Tabla 4

Interpretación:

En la Tabla 4 y Figura 3 se percibe que de todo el personal encuestado el (63,1%) son servidores de género Masculino y el (36,9%) son de género Femenino

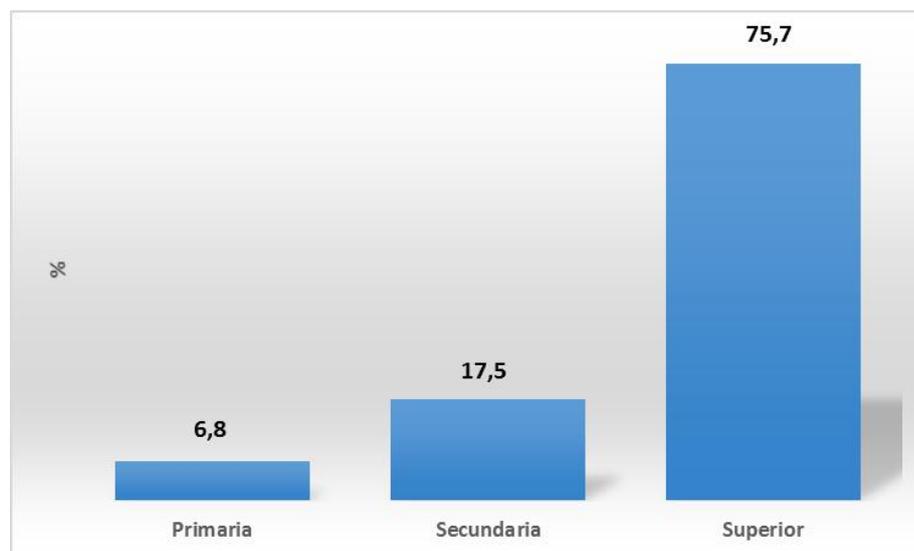


Figura 4. Nivel educativo del personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno 2018.

Fuente: Tabla 4

Interpretación:

En la Tabla 4 y Figura 4 se percibe que el (6,8%) de los encuestados, su nivel educativo es de Primaria, el (17,5%), su nivel Educativo es Secundaria y el (75,7%) del personal encuestado su nivel educativo es Superior.

Tabla 5.

Características laborales del personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno 2018.

Área de trabajo	N°	%
Área Gestión Institucional	8	7.8
Área de Administración	38	36.9
Área de Recursos Humanos	9	8.7
Área de Gestión Pedagógica	48	46.6

Tiempo de servicios

De 1 a 10	61	59.2
De 11 a 20	22	21.4
De 21 a 30	12	11.7
De 31 a 40	8	7.8

Fuente: Cuestionario.

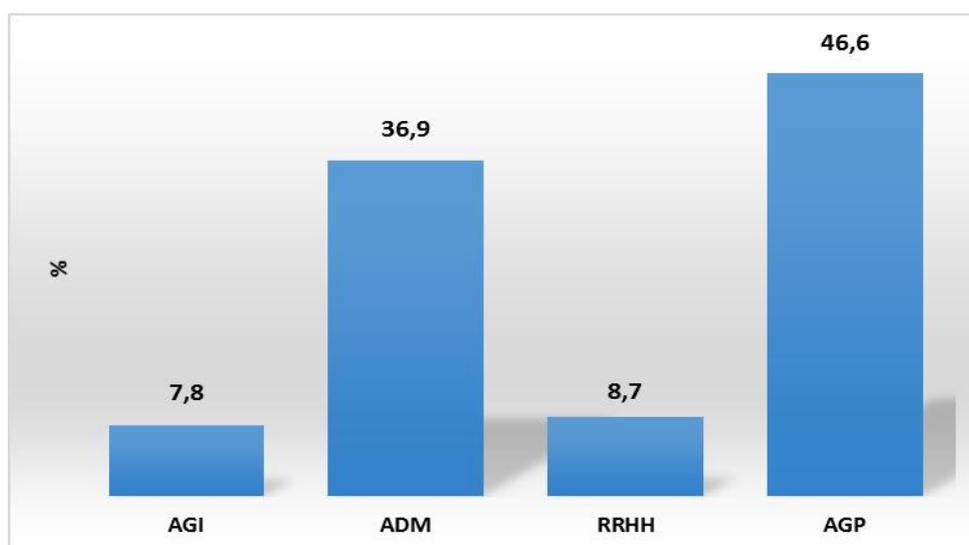


Figura 5. Áreas de Trabajo del personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno 2018.

Fuente: Tabla 5

Interpretación:

En la Tabla 5 Figura 5 se advierte que del personal encuestado el 7,8% labora en el Área de Gestión Institucional (AGI), el 36,9% en el Área de Administración (ADM), mientras que el 8,7% en el Área de Recursos Humanos (RRHH), en contraste, la mayoría que casi alcanza la mitad con un 46,6% del personal encuestado se desempeña en el Área de Gestión Pedagógica (AGP).

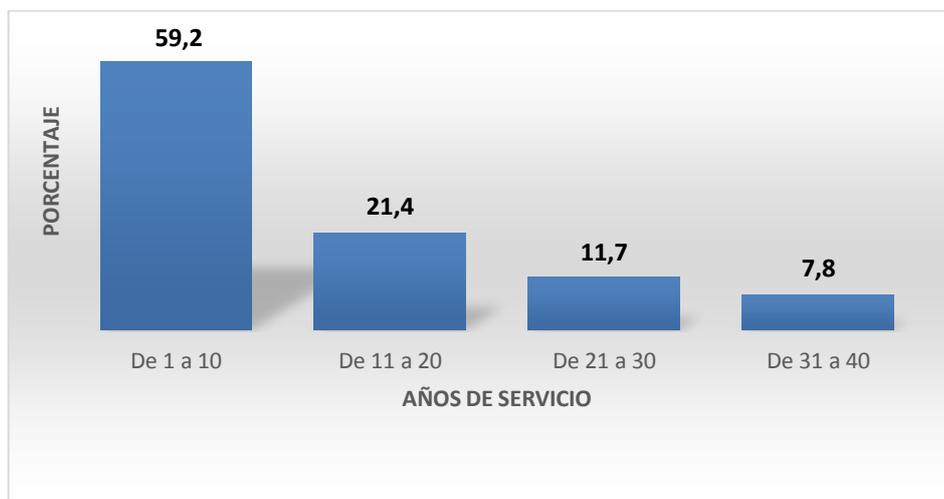


Figura 6. Tiempo de Servicios del personal administrativo de la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno, 2018.

Fuente: Tabla 5

Interpretación:

La Tabla 5 y Figura 6 se advierte que el personal encuestado el (59,2%) cuentan de 1 a 10 años de servicio, el (21,4%) cuentan de 11 a 20 años de servicio, el (11,7%) cuentan con 21 a 30 años de servicio, finalmente el (7,8%) del personal encuestado cuenta con 31 a 40 años de servicio.

4.3.2 Liderazgo transformacional

Tabla 6.

Personal administrativo en la Región Puno-UGEL Yunguyo-Puno, según nivel de percepción del liderazgo transformacional, 2018.

Liderazgo Transformacional	Frecuencia	%
Bajo	36	35,0
Medio	66	64,0
Alto	1	1,0
Total	103	100,0

Fuente: Cuestionario

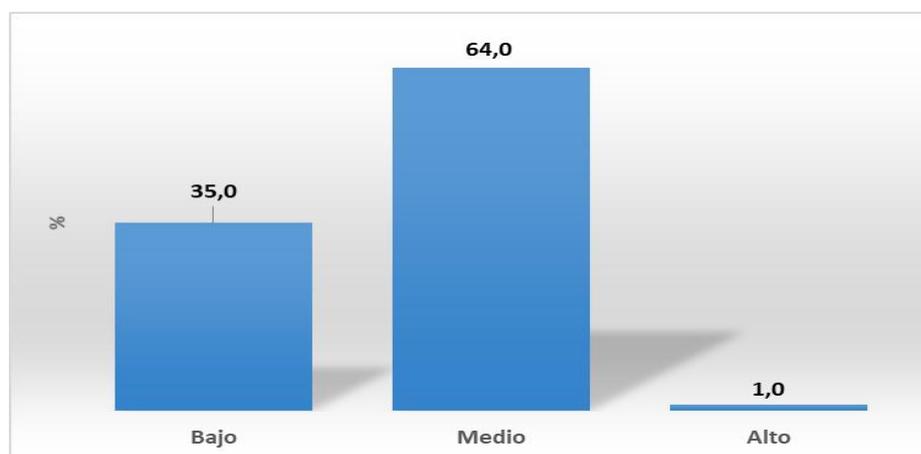


Figura 7. Personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno, según nivel de percepción del liderazgo transformacional, 2018.

Fuente: Tabla 6

Interpretación.

La Tabla 6 y Figura 7, nos muestra que 36 (35,0%) de los servidores encuestados distinguen el liderazgo transformacional a modo bajo; por otro lado, 66 (64,1%) consideran que el liderazgo transformacional presenta un nivel medio y en una proporción mínima que corresponde al 1% de los trabajadores distinguen al liderazgo transformacional alto.

A. Estimulación Intelectual.

Tabla 7.

Nivel de percepciones: dimensión estimulación intelectual.

Estimulación Intelectual	Frecuencia	%
Bajo	26	25,2
Medio	50	48,6
Alto	27	26,2
Total	103	100,0

Fuente: Cuestionario

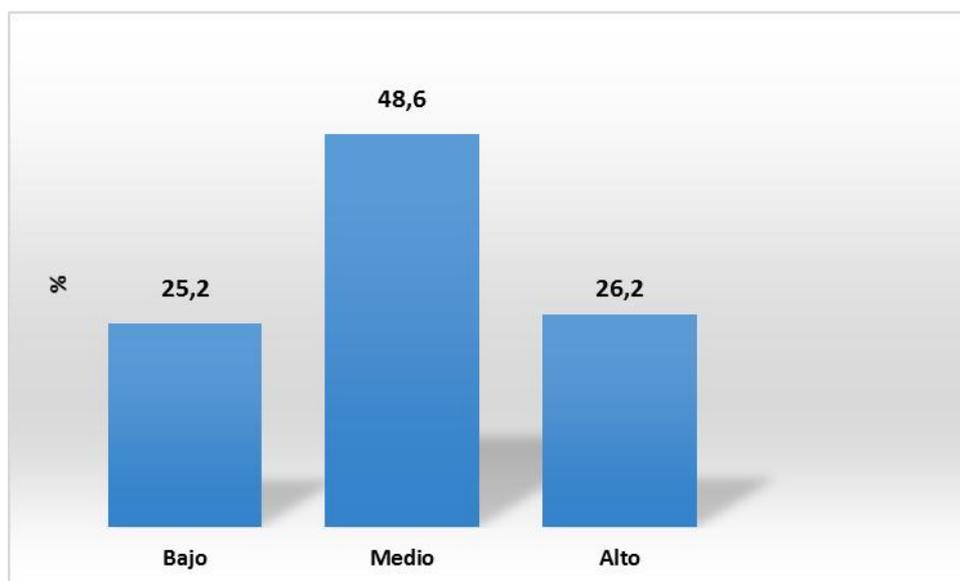


Figura 8. Niveles de percepción de la dimensión estimulación intelectual

Fuente: Tabla 7

Interpretación:

En la Tabla 7 y Figura 8 se observa que 26 (25,2%) de los trabajadores encuestados perciben la estimulación intelectual como baja, por otro lado 50 trabajadores (48,5%) consideran que la estimulación intelectual presenta un nivel medio, y en una proporción mínima que corresponde a 27 (26,2%) perciben la estimulación intelectual como alta.

B. Consideración Individualizada.

Tabla 8.

Nivel de percepciones de la dimensión consideración individualizada

Consideración individualizada	Frecuencia	%
Bajo	26	25,2
Medio	47	45,6
Alto	30	29,2
Total	103	100.0

Fuente: Cuestionario.

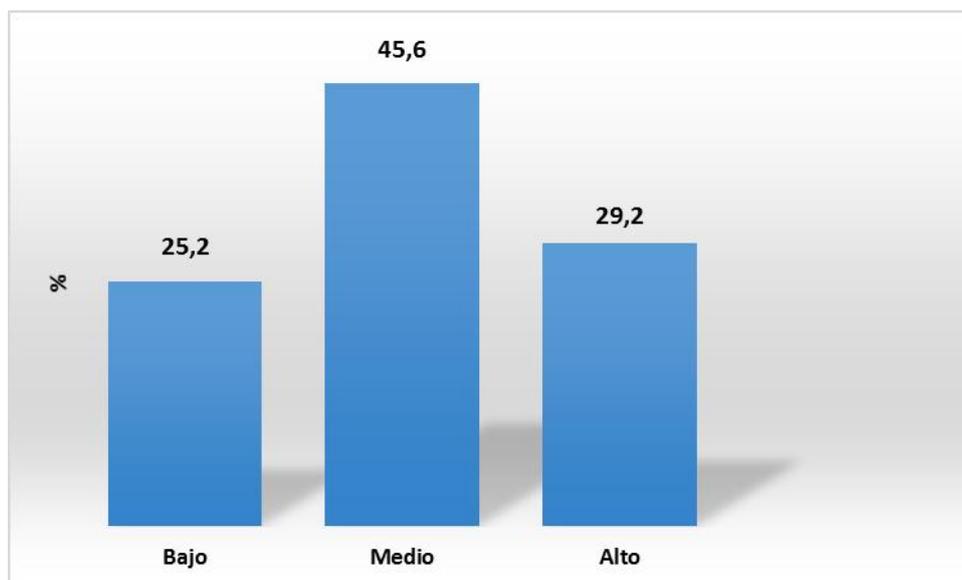


Figura 9. Niveles de percepción de la dimensión consideración individualizada.

Fuente tabla 8

Interpretación:

En la Tabla 8. y Figura 9, se observa que 26 (25,2%) de los trabajadores encuestados perciben la consideración individualizada como baja, por otro lado 47 (45,6%) consideran que la consideración individualizada presenta un nivel medio, y en una proporción mínima que corresponde a 30 (29,1%) de los trabajadores perciben la consideración individualizada de manera alta.

C. Motivación e Inspiración

Tabla 9.

Nivel de percepciones de la dimensión motivación e inspiración

Motivación e inspiración	N°	%
Bajo	37	35,9
Medio	37	35,9
Alto	29	28,2
Total	103	100.0

Fuente: Cuestionario.

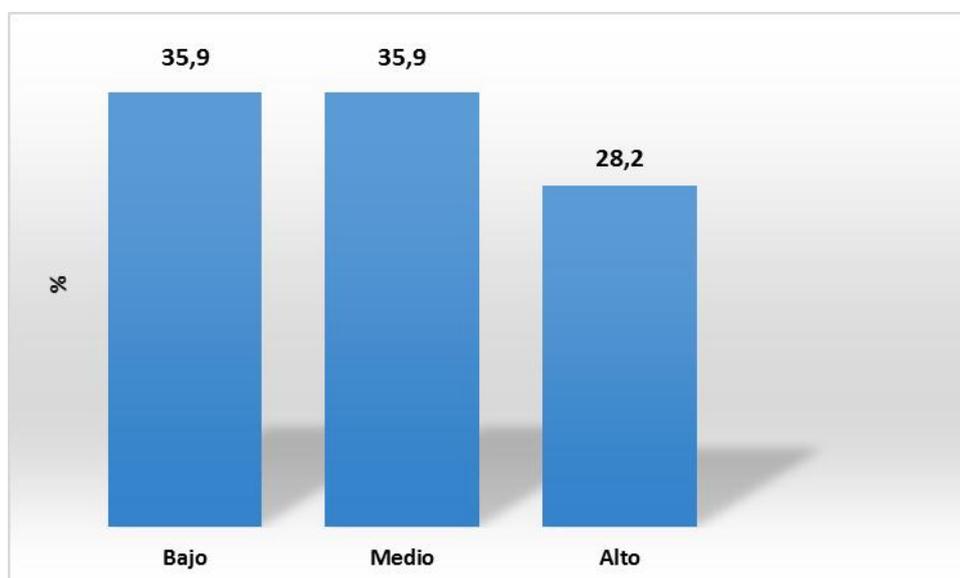


Figura 10. Niveles de percepción de la dimensión motivación e inspiración

Fuente tabla 9

Interpretación:

En la Tabla 9 y Figura 10, se observa que 37 (35,9%) de los trabajadores encuestados perciben la motivación e inspiración como baja, por otro lado, 37 trabajadores (35,9%) consideran que la motivación e inspiración presenta un nivel medio, y en una proporción mínima que corresponde al (29,0%) 29 trabajadores perciben la motivación e inspiración de manera alta.

D. Influencia idealizada o carisma

Tabla 10.

Nivel de percepción de la dimensión influencia idealizada o carisma.

Influencia idealizada o carisma	N°	%
Bajo	26	25,2
Medio	43	41,7
Alto	34	33,1
Total	103	100.0

Fuente: Cuestionario

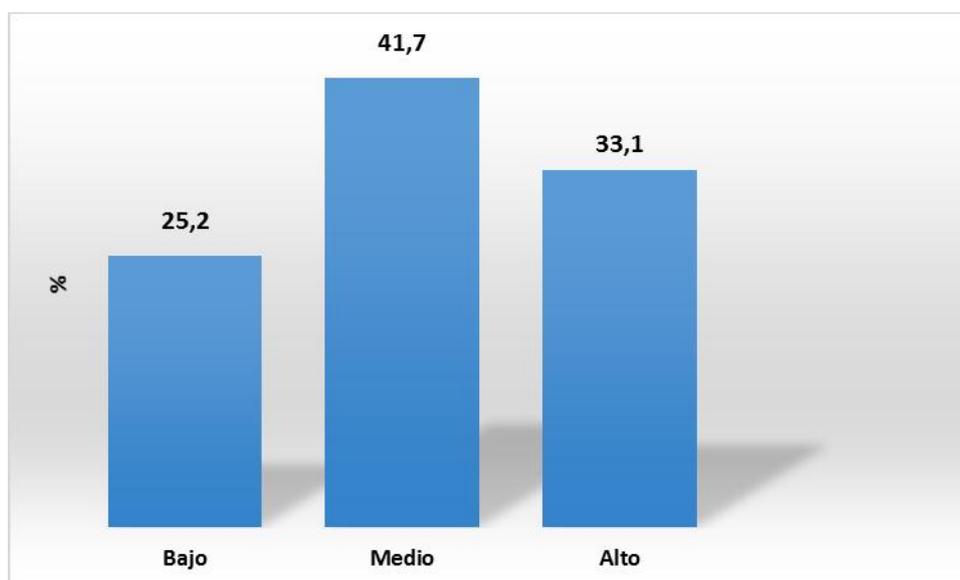


Figura 11. Nivel de percepción de la dimensión carisma o influencia idealizada

Fuente: Tabla 10

Interpretación:

La Tabla 10, figura 11, nos indica que 26 (25,2%) de servidores señalan la influencia idealizada o carisma como baja, de otro lado, 43 (41,7%) consideran que la influencia idealizada o carisma presenta un nivel medio, y en una proporción mínima de trabajadores que corresponde al 33,0%, 34 servidores señalan la influencia idealizada o carisma de manera alta.

La dimensión más predominante que determinó que se distinga un nivel medio del liderazgo transformacional fue la dimensión “Estimulación Intelectual” con un 48.60%, lo que indica que debe llevar al líder a empoderar a los empleados para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades, frente a los retos diarios en sus puestos de trabajo. Seguido de la dimensión “Consideración Individualizada” 45.60%, en esta dimensión incluye el cuidado, la empatía y el proveer de retos y oportunidades para los empleados; el líder debe interesarse más en que cada uno se desarrolle profesionalmente y haga carrera en la institución. La dimensión “Influencia idealizada o carisma” 41.70%, El liderazgo carismático es percibido por los seguidores como poseedores de un grado medio de confianza e integridad ; y finalmente la dimensión “Motivación e inspiración con 35.90%”; lo que indica que el líder solo inyecta de ese porcentaje de motivación hacia los empleados, por lo que no logrará alcanzar un desempeño superior. Resultados que nos llevan a reconocer el porcentaje intermedio de influencia del liderazgo transformador en el desempeño laboral de los empleados para el logro de objetivos organizacionales.

4.3.3 Desempeño laboral

Tabla 11.

Personal administrativo de la Región Puno-UGEL Yunguyo-Puno 2018.

Desempeño laboral	Nº	%
-------------------	----	---

Bajo	27	26,2
Medio	69	67,0
Alto	7	6,8
Total	103	100,0

Fuente: Cuestionario

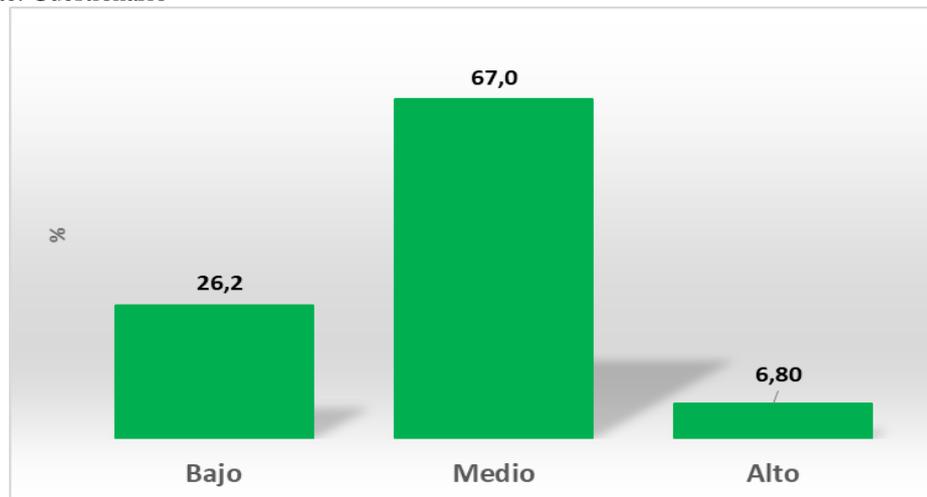


Figura 12. Personal administrativo de la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno, según su Desempeño Laboral 2018.

Fuente tabla 11

Interpretación

La Tabla 11 y Figura 12, nos indica que 27 (26,2%) de servidores encuestados señalan el desempeño laboral bajo, el 69 (67,0%) consideran que el desempeño laboral presenta un nivel medio, y en una proporción mínima de servidores, que corresponde al (6,8%) 7 servidores aprecian el desempeño laboral alto.

A. Factores actitudinales.

Tabla 12.

Nivel de percepción de la dimensión factores actitudinales.

Desempeño Actitudinal	Frecuencia	%
Bajo	31	30,1
Medio	45	43,7
Alto	27	26,2
Total	103	100.0

Fuente: Cuestionario.

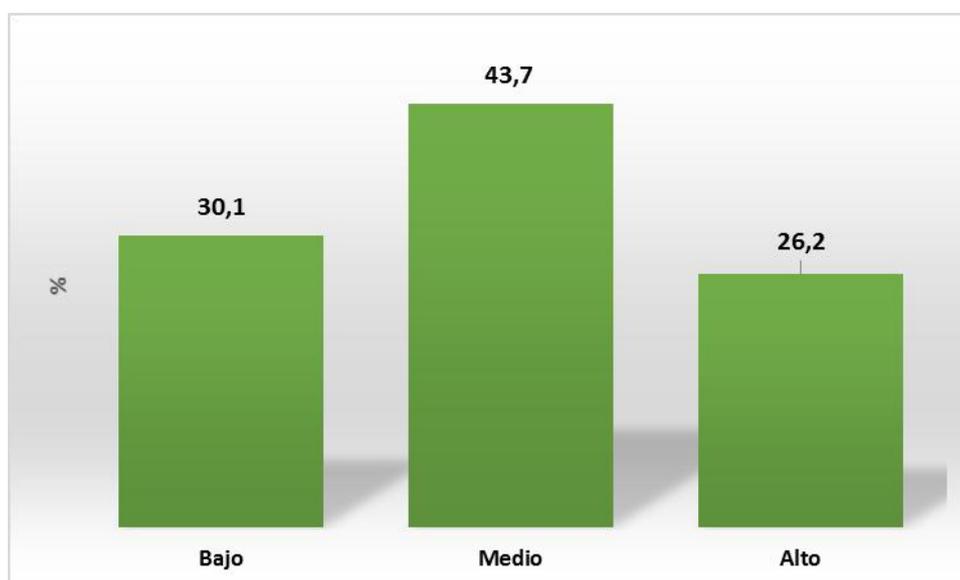


Figura 13. Nivel de percepción de la dimensión Factores Actitudinales.

Fuente tabla 12.

Interpretación:

La Tabla 12 y figura 13 nos indica que 31 (30,1%) de los servidores encuestados aprecian el desempeño actitudinal bajo, el 45 (43,7%) consideran que los factores actitudinales es de nivel medio, y en una proporción mínima de

servidores que corresponde al (26,2%) 27 ven el desempeño actitudinal como alto.

B. Factores Operativos

Tabla 13.

Nivel de percepción de la dimensión factores operativos

Factores operativos	Frecuencia	%
Bajo	31	30,1
Medio	42	40,8
Alto	30	29,1
Total	103	100.0

Fuente: Cuestionario.

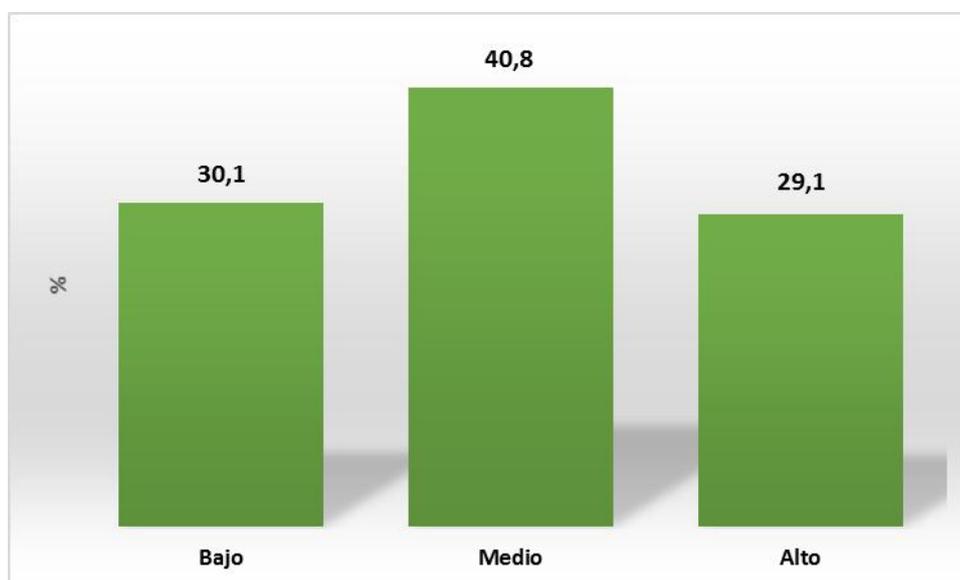


Figura 14. Nivel de percepción de la dimensión Factores Operativos.

Fuente tabla 13

Interpretación:

La Tabla 13 y Figura 14 nos muestra que 31 (30,1%) de los servidores encuestados aprecian los factores operativos como bajo, el 42 (40,8%) consideran que los factores operativos presentan un nivel medio, y en una proporción mínima que corresponde al (29,1%) 30 trabajadores perciben los factores operativos como alto.

La dimensión más predominante que determinó que se distinga un nivel medio en el Desempeño Laboral fue primeramente la dimensión “Factores actitudinales” con un 43.70% lo que significa que el liderazgo actual es responsable de esta postura actitudinal media se sus seguidores; y seguidamente la dimensión “Factores Operativos” con un 40.80%; que indica lo mismo, resultados con los que podemos concluir que hay una actitud promedia por parte del personal de la organización.

4.4 Prueba estadística

Tabla 14. Prueba estadística de Kolmogorov Smirnov (KS).

Kolmogorov Smirnov			
Liderazgo transformacional	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño laboral	,099	103	,015
Desempeño Actitud	,097	103	,018
Desempeño Operativo	,091	103	,036

La prueba estadística de KS demuestra que las puntuaciones obtenidas de la muestra siguen una distribución normal; se comprueba que al verificar la hipótesis de normalidad necesaria, los resultados de los análisis serán fiables (los índices del nivel de significación son menores que $\alpha = 0,05$ que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%).

Tabla 15. Análisis de indicadores de la variable 1: Liderazgo transformacional

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL					
Indicadores	Media	Desviación estándar	Mediana	Mínimo	Máximo
LT1	3,08	0,93	3	1	4
LT2	2,90	0,90	3	1	4
LT3	2,88	0,90	3	1	4
LT4	2,95	0,88	3	1	4
LT5	3,08	0,86	3	1	4
LT6	3,09	0,81	3	1	4
LT7	3,33	0,84	4	1	4
LT8	3,26	0,77	3	2	4
LT9	2,97	0,72	3	2	4
LT10	2,63	0,89	3	1	4
LT11	3,17	0,83	3	1	4
LT12	2,98	0,93	3	1	4
LT13	2,83	0,90	3	1	4
LT14	2,80	0,99	3	1	4
LT15	2,73	1,00	3	1	4
LT16	3,08	0,81	3	1	4
LT17	3,08	0,79	3	1	4
LT18	3,08	0,80	3	1	4
LT19	2,90	0,94	3	1	4
LT20	3,03	0,90	3	1	4
LT21	2,88	0,96	3	1	4
LT22	3,07	0,98	3	1	4
LT23	3,00	0,95	3	1	4
LT24	3,04	0,91	3	1	4

Tabla 16. Análisis de indicadores de la variable 2: Desempeño laboral.

DESEMPEÑO LABORAL					
Indicadores	Media	Desviación estándar	Mediana	Mínimo	Máximo
DL1	3,15	0,75	3	1	4
DL2	3,09	0,83	3	1	4
DL3	2,96	0,76	3	1	4
DL4	3,13	0,72	3	1	4
DL5	3,04	0,79	3	1	4
DL6	2,99	0,78	3	1	4
DL7	3,09	0,77	4	1	4
DL8	2,98	2,08	3	2	4
DL9	3,13	0,74	3	2	4
DL10	2,98	0,81	3	1	4
DL11	3,13	0,72	3	1	4
DL 12	3,07	0,90	3	1	4

Tabla 17. Resumen estadístico de la variable 1: Liderazgo transformacional

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Estadístico
Media	55,2162
95% de intervalo de confianza para la media	
Límite inferior	51,7086
Límite superior	58,7238
Media recortada al 5%	55,2357
Mediana	56,0000
Varianza	110,674
Desviación estándar	10,52018
Mínimo	35,00
Máximo	76,00
Rango	41,00
Rango intercuartil	14,00
Asimetría	-0,164
Curtosis	-0,590

Tabla 18. Resumen estadístico de la variable 2: Desempeño Laboral

DESEMPEÑO LABORAL	Estadístico
Media	36,7961
95% de intervalo de confianza para la media	
Límite inferior	35,3327
Límite superior	38,2595
Media recortada al 5%	36,9493
Mediana	36,0000
Varianza	56,066
Desviación estándar	7,48771
Mínimo	22,00
Máximo	49,00
Rango	27,00
Rango intercuartil	12,00
Asimetría	-0,166
Curtosis	-1,004

4.5 Comprobación de Hipótesis (Discusión).

4.5.1 Comprobación de la Hipótesis general

El liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con el desempeño laboral del personal administrativo en la Región Puno Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018.

Hipótesis estadísticas

H_0 : El liderazgo transformacional no se relaciona en forma significativa con el desempeño laboral del personal administrativo en la Región Puno- Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018.

H_a: El liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con el desempeño laboral del personal administrativo en la Región Puno- Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018.

Niveles de significación.

El nivel de significación teórica $\alpha = 0,05$

Que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%

Regla de decisión.

El nivel de significación “*p*” es menor que α , rechazar H₀

El nivel de significación “*p*” no es menor que α , no rechazar H₀

Prueba estadística.

Rho de Spearman

Tabla 19.

Correlación de Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral.

			Desempeño laboral
Rho de Spearman	de Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	.739(**)
		Sig. (bilateral)	.000
		N	103

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Decisión estadística

Debido a que $p = 0.000$, es menor que 0.05 , entonces rechazar H_0 .

Conclusión.

De conformidad a los resultados derivados ($Rho = 0,739$, $p = 0.000$) el liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con el desempeño laboral del personal administrativo en la Región Puno- UGELYunguyo-Puno, 2018. Por tanto, se acepta la hipótesis general.

4.5.2 Comprobación de hipótesis específicas.

A. Comprobación de la hipótesis específica 1.

El liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con el factor actitudinal laboral del personal administrativo en la Región Puno Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018.

Hipótesis estadísticas

H_0 : El liderazgo transformacional no se relaciona en forma significativa con el factor actitudinal del desempeño laboral del personal administrativo en la Región Puno Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018.

H_a : El liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con el factor actitudinal del desempeño laboral del personal administrativo en la Región Puno Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018.

Tabla 20.

Correlación de Liderazgo Transformacional y Factor Actitudinal.

			Dimensión factor actitudinal
Rho	de Liderazgo	Coeficiente	de
Spearman		correlación	.724(**)
		Sig. (bilateral)	.000
		N	103

** La similitud es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Decisión estadística.

Debido a que $p = 0.000$, es menor que 0.05, rechazar H_0 .

Conclusión.

Conforme a los resultados obtenidos ($Rho = 0.724$, $p = 0.000$) el liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con el factor actitudinal del desempeño laboral del personal administrativo en la Región Puno Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018. Por tanto, se acepta la hipótesis específica 1.

B. Comprobación de la Hipótesis específica 2.

El liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con el factor operativo laboral del personal administrativo en la Región Puno Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018.

Hipótesis estadísticas

H_0 : El liderazgo transformacional no se relaciona en forma significativa con el factor operativo laboral del personal administrativo en la Región Puno Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018.

H_a: El liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con el factor operativo laboral del personal administrativo en la Región Puno Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018.

Tabla 21.

Correlaciones de Liderazgo Transformacional y Factor Operativo.

		Dimensión Factor operativo
Rho de Spearman	Liderazgo	.731(**)
	Coefficiente de correlación	.000
	Sig. (bilateral)	103
	N	

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Decisión estadística.

Debido a que $p = 0.000$, es menor que 0.05, rechazar H₀.

Conclusión.

De conformidad a los resultados obtenidos (Rho= 0.731, p=0.000) el liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con el factor operativo laboral del personal administrativo en la Región Puno Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018. Por consiguiente, se acepta la hipótesis específica 2.

4.5.3 Análisis sobre la comprobación de las hipótesis.

- a) **Referente a la Hipótesis general**, mediante los resultados encontrados (Rho de Spearman = 0,739, p=0,000) se acepta la hipótesis general y se demuestra que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Estos resultados concuerdan con los datos conseguidos por Horn (2013) en su estudio “Liderazgo escolar

en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje”, quien sistematiza que el liderazgo influye de manera muy relevante en los resultados del desempeño de sus seguidores. De la misma forma, el resultado concuerda con los resultados conseguidos por Calderón (2012) en su estudio: “Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa” “Gran Colombia” de la ciudad de Alamor, en los periodos “2011-2012” habiéndose comprobado que hubo facultad de gestión, pero faltó el componente de liderazgo para aprovechar las oportunidades de la organización para lograr dominio en el avance institucional. De la misma forma el resultado conseguido concuerda al resultado mostrado por Párraga y Bartolo (2014) en su estudio sobre “Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según los docentes de la Red 18- Ate, 2014”, finalizo el estudio, mostrando que hay una correlación positiva muy fuerte y significativa ($Rho\ Spearman = 0,959$ y el $p\text{-valor} = 0.001 < 0.05$), entre el liderazgo transformacional del directivo y el desempeño del servidor que labora, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna (H1). De otra manera, el resultado encontrado por Idone (2012) en su estudio sobre “Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla”, determinó que la forma del liderazgo del directivo amplió la colaboración de los docentes en las actividades de la institución. De la misma manera el resultado logrado concuerda al resultado mostrado por Cervera (2012) en su estudio de “Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos”, concluyó que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional en las instituciones estudiadas. Mediante lo analizado, el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de sus seguidores.

- b) **En lo que se refiere a la Hipótesis específica 1** y de acuerdo a los resultados encontrados (Rho de Spearman= - 0,724 y un $p > 0.00$) se acepta la Hipótesis específica y se asegura que existe correlación significativa entre el liderazgo transformacional **con el factor actitudinal** del desempeño laboral. Los resultados concuerdan con los descubrimientos conseguidos por Martínez (2013) en su investigación sobre “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”, quien puntualizo que se identificó elementos peculiares del liderazgo transformacional atribuidos al director que influyen en factor actitudinal de sus seguidores, estimulando y motivando al docente de la institución educativa pública de la UGEL 07, lo que proporcionarían mejor gestión institucional.
- c) **En relación a la hipótesis específica 2** y según los resultados hallados (Rho de Spearman= 0,731 y un $p > 0.00$) se acepta la hipótesis y se asevera que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional **con el factor operativo** del desempeño laboral. Los resultados se relacionan con los descubrimientos obtenidos por Correa (2014) en su estudio “Las concepciones de liderazgo en las profesoras del área de Ciencias Sociales en la Institución Educativa Octavio Calderón Mejía de la ciudad de Medellín, como mediación para la formación de sujetos políticos”, quien finalizó en la trascendencia que tienen las ideas y concepciones de liderazgo como unidad de cambio para la formación de personas competentes, que en su trabajo ético (influencia idealizada) y político; crean la posibilidad de instituir individuos que reflexivos de su situación, operen, maniobren y organicen cambios significativos para transformar y transformarse en líderes a través del dialogo, comunicación, motivación e instrucción.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

Mediante la investigación, el análisis estadístico aplicado y procesado y los resultados obtenidos sobre la correlación existente entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal Administrativo en la Región Puno Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Yunguyo-Puno se llegó a las conclusiones siguientes:

Primero.

Respecto al objetivo general, mediante lo analizado, se certifica que el liderazgo transformacional se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral del personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno; pues según los resultados obtenidos, donde $Rho=0.739$ (nivel de correlación) y $p=0.000$ menor que 0.05 ; significa que efectivamente existe correlación reveladora y elocuente entre las variables sujetos de estudio.

La dimensión más predominante que determinó que se distinga un nivel medio del liderazgo transformacional, fue la dimensión “Estimulación Intelectual” con un 48.60% seguido de la dimensión “Consideración Individualizada” 45.60%, la dimensión “Influencia idealizada o carisma” 41.70% y finalmente la dimensión “Motivación e inspiración con 35.90%”, resultados que nos llevan a reconocer la falta de personal suficientemente capacitado, por lo que el líder debería considerar de manera individual a cada trabajador, darle mayor confianza, seguridad y garantías, motivándolos e inspirándolos de forma optimista y visionaria, para lograr objetivos planteados por el bienestar del grupo y de la institución.

Con respecto al desempeño laboral, la dimensión más preponderante que determinó que se distinga un nivel medio, fue primeramente la dimensión

“Factores actitudinales” con un 43.70% y seguidamente, la dimensión “Factores Operativos” con un 40.80%; resultados con los que podemos concluir que hay una actitud operativa intermedia por parte del personal de la organización, que no van más allá que lo estrictamente exigido; así las conductas de los servidores propias de su puesto de trabajo son regladamente frágiles, y el requerimiento deseable requiere de mayor implicancia personal para marcar diferencia en el logro de objetivos.

Concretamente Los resultados demuestran que el liderazgo institucional actual, no es suficientemente estratégico para alcanzar niveles altos de desempeño laboral que puedan contribuir a la creación de grandes niveles de eficiencia de la institución, mucho menos de llevar a cabo tareas más allá de las expectativas, lo que sería relente y óptimo.

Segundo.

Respecto al objetivo específico 1, según los resultados obtenidos se han encontrado evidencias para afirmar que el liderazgo transformacional se relaciona de forma significativa con el factor actitudinal en el desempeño laboral del personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno; lo que significa que el liderazgo transformacional, es también responsable de la postura actitudinal de sus seguidores frente a las exigencias del trabajo; y que el futuro de una organización, depende de lograr un capital humano idóneo y comprometido, capaz de alentar y motivar a llevar a cabo tareas más allá de la propias expectativas.

Tercero.

Respecto al objetivo específico 2, se han encontrado evidencias para afirmar que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el factor operativo laboral del personal administrativo en la Región Puno UGEL

Yunguyo-Puno; lo cual nos enseña que el liderazgo transformacional como unidad de cambio, crea e instituye individuos reflexivos dentro de la organización; el factor operativo laboral del personal dentro de una entidad es un factor clave en la consecución de logro de metas y objetivos, que pueden contribuir a la creación de niveles altos de desempeño laboral, con eficiencia y efectividad organizacional.

5.2 Recomendaciones o propuesta

5.2.1 Recomendaciones.

Primero:

Al equipo directivo de la Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, fortalecer sus capacidades y habilidades directivas basadas en un liderazgo transformacional, para generar empoderamiento en los empleados, con mayor sentido de pertenencia e identidad con la organización, como efecto de las acciones de motivación, estimulación y la consideración individualizada en las necesidades de cada trabajador, orientadas a crear y alcanzar niveles altos de eficiencia organizacional a través del desempeño laboral de los servidores. Con este enfoque del análisis del liderazgo transformacional y el desempeño laboral, se contribuye y se propone fomentar organizaciones con altos niveles de bienestar psicológico y bajos niveles de estrés, malestar psicosocial y absentismo de los empleados, con lo que se espera alcanzar trascendencia social, contribuyendo a la mejora de la gestión organizacional.

Segundo:

Implementar lineamientos de políticas a nivel del órgano jurisdiccional que permitan fortalecer el liderazgo directivo, a través de una mejor gestión del capital humano, como capacitaciones al personal sobre relaciones humanas, inteligencia emocional laboral, el empoderamiento institucional, etc. Que

permitan mejorar la postura actitudinal de los empleados, con ajustes positivos y resilientes frente a circunstancias retadoras en sus puestos de trabajo.

Tercero:

Que la Dirección General de la institución adopte el estilo del liderazgo transformacional como unidad de cambio, creando e instituyendo individuos reflexivos dentro de la entidad, impulsando con mayor presión a sus habilidades y destrezas, demostrando idoneidad y competencia en el cargo que desempeñan, y alertando al personal administrativo, que el factor operativo laboral del servidor dentro de una entidad, es un factor clave en la consecución de logro de metas y objetivos, y que contribuyen a la creación de niveles altos de eficiencia y efectividad organizacional repercutiendo en la satisfacción de los usuarios internos y externos de la organización.

Cuarto:

Se hace necesario enfatizar en la estimulación intelectual de los trabajadores, desplegando espacios para la promoción de sus habilidades intelectuales, induciendo a la reflexión, innovando prácticas tradicionales generando nuevas ideas y soluciones más creativas para el desarrollo de su trabajo, promoviendo la motivación e inspiración necesaria a todos, y despertando el espíritu de trabajo en equipo, construyendo una visión compartida asumiendo compromisos con las metas y objetivos institucionales.

Quinto:

Que se investiguen temas, profundizando temas de liderazgo transformacional y desempeño laboral; con la finalidad de encontrar otros factores que influyan positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores y estos a su vez permitan aportar soluciones a posibles problemas que enfrentar.

5.2.2 Propuesta para futuros estudios.

En este contexto, se sugiere futuros estudios en temas centrados en el análisis de la influencia del liderazgo transformacional de los directivos, como recurso fundamental para el logro de mayores niveles de eficiencia en el desempeño laboral de servidores públicos, en el proceso de mejora de la gestión pública.

Que se investiguen y profundicen temas sobre liderazgo transformacional, con la finalidad de localizar otros factores que afecten al desempeño de los trabajadores, y estos a su vez permitan aportar soluciones a los problemas de desempeño laboral de los empleados de todas las organizaciones en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Acuña, E; Avendaño, C; Inostroza, J; Lagos, R; Waissbluth, M (2012). “Análisis organizacional de entidades públicas en Chile: Lecciones para la gestión y el diseño de políticas. Centro de Sistemas Públicos (CSP) Universidad de Chile; Serie Sistemas Públicos N° 6, Mayo 2012.
- Araujo, M. C., & Guerra, M. L. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(2), 132-147.
- Arce Cappelletti, A. J. L. (2016). Relación entre los resultados de la evaluación del desempeño y la estabilidad laboral: estudio en una empresa de servicios entre los años 2011 al 2013.
- Bass, B.(1985), Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas. México: Interamericana.
- Bass, BM y Bass Bernard, M. (1985). Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas.
- Bass, B. M. (1995). Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas. Nueva York: La Prensa Libre.
- Bass, B. M. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (Second Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. *of Human Resource Management*, 25(10), 1395-1416.
- Bass, BM y Avolio, BJ (1996). *Cuestionario de liderazgo multifactorial de MLQ para equipos: conjunto de muestras; Manual, muestra de hojas de respuestas del equipo, clave de puntuación para MLQ (versión del equipo) y conjunto de muestras* . Mind Garden, Incorporated.

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire (MLQ)*. Mind Garden, 29.
- Barnes, C. y Morgeson, F. (2007). *Typical performance, maximal performance, and performance variability: Expanding our understanding of how organizations value performance*. *Human Performance*, 20, 259-274.
- Blaxter, L. H., & Tight, C. M. (2002) *How to Research*.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). *Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis*. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Borman, W. (2000). *Work performance*. En A. Kazdin, *Encyclopedia of psychology* (Vol. 8, pp. 279-284). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. London: Atlantic
- Britt, Davison, Bliese, & Castro, 2004; Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). *Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*. *Personnel Psychology*, 64, 89–136.
- Calderón, E. (2012), *Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Gran Colombia “de la ciudad de Alamor, durante el periodo 2011-2012* (Tesis de Maestría, Universidad Técnica Particular de Loja). Recuperado de <http://goo.gl/ufo6Zb>
- Campbell, T. (1997). *Innovaciones y toma de riesgos: el motor de la reforma del gobierno local de América Latina y el Caribe*. En: *Descentralización fiscal en América Latina: nuevos desafíos y agenda de trabajo-LC/L. 1051-1997-* p. 297-326.
- Chan, K.-Y., & Drasgow, F. (2001). *Hacia una teoría de las diferencias individuales y el liderazgo: comprender la motivación para liderar*. *Revista*

de psicología aplicada, 86 (3), 481-498. Chiavenato, I. (2000), Administración de Recursos Humanos. (5ª ed.). Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. (Pp. 359-367).

Cartwright, D. E., & Zander, A. E. (1960). *Group dynamics: Research and theory*.

Chiavenato, I. (2000), Administración de Recursos Humanos. (5ª ed.). Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. (Pp. 359-367)

Correa, W. (2014), Las concepciones de liderazgo en las profesoras del área de Ciencias Sociales en la Institución Educativa Octavio Calderón Mejía de la ciudad de Medellín, como mediación para la formación de sujetos políticos (Tesis de Maestría, Universidad de San Buenaventura, Colombia). Recuperado de <http://bit.ly/2ecf1yx>.

Chiavenato, I., Sacristán, P. M., & Roa, M. D. C. E. H. (2011). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana.

Christian, MS, Garza, AS y Slaughter, JE (2011). Compromiso laboral: una revisión cuantitativa y prueba de sus relaciones con la tarea y el desempeño contextual. *Psicología del personal*, 64 (1), 89-136.

Cervera, L. (2012), Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos (Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú). Recuperado de <http://bit.ly/2ed9uYE>

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2013a). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el *engagement* grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196.

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2013b). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15 (25), 13-32.

- Correa, W. (2014), Las concepciones de liderazgo en las profesoras del área de Ciencias Sociales en la Institución Educativa Octavio Calderón Mejía de la ciudad de Medellín, como mediación para la formación de sujetos políticos (Tesis de Maestría, Universidad de San Buenaventura, Colombia). Recuperado de <http://bit.ly/2ecf1yx>
- Covey, SR, y Pentelides, O. (1993). El liderazgo centrado en principios. Paidós.
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36.
- Fiedler, FE (1967). Una teoría de la efectividad del liderazgo. MCGRAW-HILL serie en gestión.
- Feinberg, B. J., Ostroff, C. y Burke, W. W. (2005), "El papel del acuerdo dentro del grupo para comprender la transformación liderazgo". En *Revista de Ocupación y Organización. Psicología*, 78, 3: 471-488
- Gelvan de Veinsten, Silvia; Di Risio, Silvia; Becerra, Luciana; Sánchez, Mónica; Clotet, Cinthia, (2007). "Liderazgo y formación de líderes". Año 5 Número 15 - Agosto de 2007
- Goleman, D. (1997, octubre). Más allá del coeficiente intelectual: desarrollar las competencias de liderazgo de la inteligencia emocional. *Conferencia Internacional de Competencia, Londres*.
- Goleman, D. y Boyatzis, R. (2002). McKee. (2002). *Liderazgo primario: darse cuenta del poder de la inteligencia emocional*.
- Gómez, H. M. G. (2008). Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas. *Umbral científico*, (13), 56-64.
- Halpin, A. W., Winer, B. J., & Bieri, J. W. (1952). *The leadership behavior of the airplane commander*. Ohio State University Research Foundation.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición por Mc.GRAW-HILL.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación (4ª edición) Ed. Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Horn, A. (2013), *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje* (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Madrid, España). Recuperado de <https://goo.gl/gN81Vx>
- Hoch, JE (2013). Liderazgo compartido e innovación: el papel del liderazgo vertical y la integridad de los empleados. *Revista de Negocios y Psicología*, 28 (2), 159-174.
- Howell, J. P. & Costley, D. L. (2001) *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. USA: Prentice Hall
- Idalberto, C. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Idone, T. (2012), *Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla*. (Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú). Recuperado de <https://goo.gl/1o8808>
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. McGraw-Hill.
- Martínez, Y. (2013), *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://goo.gl/Sq5iUX>
- McGregor, D. (1960). Teoría X y teoría Y. *Teoría de la organización*, 358, 374.
- Meglino, BM, Ravlin, EC, y Adkins, CL (1989). Un enfoque de valores de trabajo para la cultura corporativa: una prueba de campo del proceso de congruencia de valores y su relación con los resultados individuales. *Diario de la psicología aplicada*, 74 (3), 424-432.

- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006), "El Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas". Revista Facultad de Ciencias Económicas, 14(1), 118-134. Extraído el 10 de mayo de 2010 desde <http://goo.gl/Sg7R8E>.
- Milkovich, G. B. (2007). J.(1994):" Dirección y Administración de Recursos Humanos". Editorial Mc Graw-Hill. España.
- Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M., & Morales, F. (2007). Relations and effects of transformational leadership: A comparative analysis with traditional leadership styles. *The Spanish Journal of Psychology*, 10, 358–368.
- Molero, F. (2011). Liderazgo transformacional y carismático. En F. Molero, & J. F. Morales (Eds.), *Liderazgo hecho y ficción. Visiones actuales* (pp. 117–143). Madrid: Alianza.
- Mondy, W., & Noe, R. (1997). Administración de Recursos Humanos, sexta edición, editorial Prentice Hall.
- Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2016). "El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional". Revista Científica "Visión de Futuro", 20 (2), 1-20.
- Morocho Cáceres, L. M. (2010). Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa-Región Callao.
- Motowildo, SJ, Borman, WC y Schmit, MJ (1997). Una teoría de las diferencias individuales en la tarea y el rendimiento contextual. *Rendimiento humano*, 10 (2), 71-83.
- Muñoz, A. A. M. (2012). Tipos de investigación. *Academia Edu*, 6-10.
- Nils Brunsson, Johan P. Olsen 2018, "La organización reformadora. Dar sentido al cambio administrativo" 1ra Edición, Primera publicación 1993, e-Book publicado el 17 de abril de 2018. Pub. ubicación Londres. (226 p.)

- Palací Descals, F. J. (2005). *Psicología de la Organización. Madrid, España, Editorial Pearson Prentice Hall.*
- Párraga, A. y Bartolo, A. (2014), Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según los docentes de la Red 18-Ate, 2014 (Tesis de Magíster, Universidad Cesar Vallejo, Perú). Recuperado de <http://goo.gl/vAhela>.
- Quijano Torres, M. (1997). La formación y profesionalización del administrador público.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 3(9), 33-51.
- Ramírez (2013): “El desempeño laboral individual como todas aquellas conductas de los individuos que están orientadas al cumplimiento de los objetivos organizativos y que, por tanto, constituyen un valor esperado por la organización para el alcance futuro de la efectividad” (p.60)
- Rodríguez-Muñoz, A., Gil, F. y Moreno-Jiménez, B. (2012). Factores organizacionales y acoso psicológico en el trabajo: el papel moderador del liderazgo “laissezfaire”. *Revista de Psicología Social*, 27(2), 221-231
- Rojas G. (2016), “el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del hospital nacional Hipólito Unanue-Lima 2016” (Tesis de Magister en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo, Perú).
- Salanova, M. (2008), “Organizaciones saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva”. En Vázquez, C. & Hervás, G. (Eds.), *Psicología Positiva Aplicada*,(pp. 403-427) Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I.M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 3, 177–184.

- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional, modelo para organizaciones educativas que aprenden. *UNIrevista*, 1(3), 1-12.
- Sánchez Carlessi, H. H., & Reyes, C. (2017). Modelo de Informe de Investigación APA, Sánchez y Reyes (2016).
- Soler Cárdenas, S. F., & Soler Pons, L. (2012). Usos del coeficiente alfa de Cronbach en el análisis de instrumentos escritos. *Revista Médica Electrónica*, 34(1), 01-06.
- Sonnetag, S. y Frese, M. (2008). *Performance concepts and performance theory*. En S. Sonnetag (Ed.), *Psychological management of individual performance*, pp. 3-25. Chichester: Wiley.
- Sosik, J., Potosky, D. & Jung, D. (2002) "Adaptive Self- Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance". En: *The Journal of Social Psychology*, 142 (2), 211-232
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Stoner, (1994, p. 510), citado por Araujo, M. y Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Vol.4 (2ª ed.)
- Terman, LM (1904). Un estudio preliminar en psicología y pedagogía del liderazgo. *El Seminario pedagógico*, 11 (4), 413-483.
- Williams, LJ y Anderson, SE (1991). Satisfacción laboral y compromiso organizacional como predictores de ciudadanía organizacional y comportamientos dentro del rol. *Diario de gestión*, 17 (3), 601-617.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: El Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Región Puno-Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno,

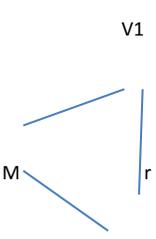
año 2018.

AUTOR: Bach. Rosa Gladys Arangoitia Valdivia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES																													
<p>GENERAL</p> <p>¿El liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con el desempeño laboral del personal administrativo en la Región Puno-UGEL Yunguyo-Puno, año 2018?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo en la Región Puno-UGEL Yunguyo-Puno, año 2018.</p>	<p>GENERAL</p> <p>El liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con el desempeño laboral del personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno, año 2018.</p>	<p>VARIABLE (1) LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</p>																													
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>DIMENSIONES</th> <th>INDICADORES</th> <th>ITEMS</th> <th>ESCALA/VALORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="8">1.- ESTIMULACION INTELLECTUAL</td> <td>1.1 CREATIVIDAD</td> <td>1</td> <td rowspan="8">ESCALA LIKERT Siempre (4) Casi Siempre (3) A veces (2) Nunca (1)</td> </tr> <tr> <td>1.2 INTUICION</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>1.3 INNOVACION</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>1.4 AUTONOMIA</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>1.5 COMPETENCIA</td> <td>5,6</td> </tr> <tr> <td>1.6 HABILIDADES</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>1.7 CONOCIMIENTO</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>1.8 EFICACIA</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>2.- CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA</td> <td>2.1 ENTRENAMIENTO</td> <td>10</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA/VALORES	1.- ESTIMULACION INTELLECTUAL	1.1 CREATIVIDAD	1	ESCALA LIKERT Siempre (4) Casi Siempre (3) A veces (2) Nunca (1)	1.2 INTUICION	2	1.3 INNOVACION	3	1.4 AUTONOMIA	4	1.5 COMPETENCIA	5,6	1.6 HABILIDADES	7	1.7 CONOCIMIENTO	8	1.8 EFICACIA	9	2.- CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	2.1 ENTRENAMIENTO	10				
DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA/VALORES																													
1.- ESTIMULACION INTELLECTUAL	1.1 CREATIVIDAD	1	ESCALA LIKERT Siempre (4) Casi Siempre (3) A veces (2) Nunca (1)																													
	1.2 INTUICION	2																														
	1.3 INNOVACION	3																														
	1.4 AUTONOMIA	4																														
	1.5 COMPETENCIA	5,6																														
	1.6 HABILIDADES	7																														
	1.7 CONOCIMIENTO	8																														
	1.8 EFICACIA	9																														
2.- CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	2.1 ENTRENAMIENTO	10																														
<p>ESPECIFICOS</p> <p>1. ¿El liderazgo transformacional se relaciona de forma significativa con el Factor Actitudinal laboral del personal administrativo en la Región Puno-UGEL Yunguyo-Puno, año 2018?</p>	<p>ESPECIFICOS</p> <p>1. Establecer el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional con el factor actitudinal laboral del personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno, año 2018.</p>	<p>ESPECIFICOS</p> <p>1. El liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con el factor actitudinal laboral del personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno, año 2018.</p>																														
<p>2 ¿El Liderazgo transformacional</p>	<p>2. Establecer el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional con el factor</p>	<p>2. El liderazgo transformacional se relaciona en forma significativa con el factor operativo laboral del</p>																														

se relaciona de forma significativa con el Factor Operativo laboral del personal administrativo en la Región Puno-UGEL Yunguyo-Puno, año 2018?	operativo laboral del personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno, año 2018.	personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno, año 2018.		2.2 EMPATIA	11	
				2.3 VALORACION UNICA	12	
				2.4 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES	13	
				2.5 DIAGNOSTICO DE CAPACIDADES	14	
				2.6 DESARROLLO PERSONAL	15	
				2.7 RESPONSABILIDAD	16	
			3.- MOTIVACION E INSPIRACION	3.1 OPTIMISMO	17	
				3.2 ESPIRITU DE EQUIPO	18	
				3.3 COMUNICACIÓN FLUIDA	19	
				3.4 COMPROMISO	20	
4.- INFLUENCIA IDEALIZADA O CARISMA	4.1 RESPETO	21				
	4.2 CONFIANZA	22				
	4.3 SEGURIDAD	23				
	4.4 CONDUCTA ETICA Y MORAL	24				
VARIABLE (2) DESEMPEÑO LABORAL						

			1.- FACTORES ACTITUDINALES	1.1 DISCIPLINA	1	ESCALA LIKERT Siempre (4) Casi Siempre (3) A veces (2) Nunca (1)
				1.2 ACTITUD COOPERATIVA	2	
				1.3 INICIATIVA	3	
				1.4 RESPONSABILIDAD	4	
				1.5 HABILIDAD DE SEGURIDAD	5	
				1.6 DISCRECION	6	
				1.7 INTERES	7	
				1.8 PRESENTACION PERSONAL	8	
			2.- FACTORES OPERATIVOS	2.1 CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	9	
				2.2 CALIDAD	10	
				2.3 CANTIDAD	11	
				2.4 TRABAJO EN EQUIPO	12	

MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA																		
<p>TIPO DE LA INVESTIGACION:</p> <p>El tipo de estudio es sustantivo, el nivel es correlacional de enfoque cuantitativo.</p> <p>DISEÑO DE LA INVESTIGACION:</p> <p>El diseño de la investigación es no experimental debido a que no hay manipulación de las variables y el tipo corresponde al transeccional dado que los datos se recolectaron en un solo momento con el propósito de describir la variable con el contexto. sin la necesidad de intervenir para que éste se desarrolle.</p> 	<p>POBLACION: Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Hernández, Fernández Baptista (2010,p.7)</p> <p>La población considerada estuvo formada por el personal administrativo de la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno, seleccionada con criterio analítico para la presente investigación.</p> <table border="1" data-bbox="600 742 1153 1220"> <thead> <tr> <th>REGION PUNO, UGEL Yunguyo – Puno- 2018</th> <th>N° de trabajadores</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Órgano de Dirección</td> <td>09</td> <td>8.74</td> </tr> <tr> <td>Área de Gestión Institucional</td> <td>08</td> <td>7.76</td> </tr> <tr> <td>Área de Gestión Pedagógica</td> <td>48</td> <td>46.61</td> </tr> <tr> <td>Área de Administración</td> <td>38</td> <td>36.89</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>103</td> <td>100 %</td> </tr> </tbody> </table> <p>MUESTRA Sub grupo de la población en la que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.</p>	REGION PUNO, UGEL Yunguyo – Puno- 2018	N° de trabajadores	%	Órgano de Dirección	09	8.74	Área de Gestión Institucional	08	7.76	Área de Gestión Pedagógica	48	46.61	Área de Administración	38	36.89	TOTAL	103	100 %	<p>Las técnicas de Investigación que son soporte de apoyo a este tipo de investigación son múltiples, en el caso de la investigación se ha utilizado la encuesta, que se define como la recopilación de datos concretos dentro de un tópico de opinión específico mediante uso de cuestionarios o entrevistas, con preguntas y respuestas concretas que permitieron hacer una rápida tabulación y análisis de la información</p> <p>(Muñoz,2008,pag.142)</p> <p>La técnica fue la encuesta y sus instrumento el cuestionario, que con preguntas tipo escala de Likert, contiene los ítems sobre las dimensiones e indicadores de las dos variables de la investigación, aplicados al personal administrativo en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno, año 2018.</p> <p>Siempre (4)</p> <p>Casi Siempre (3)</p>	<p>El procesamiento de datos se hizo en forma automatizada, con la utilización de medios informáticos, para ello se utilizó el soporte informático SPSS 22, aplicativo con recursos para el análisis descriptivo de variables y para el cálculo de medidas inferenciales; Excel aplicación del Microsoft Office que se caracteriza por sus recursos gráficos y funciones específicas que facilitan el ordenamiento de datos.</p> <p>Se utilizó técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial.</p> <p>Para analizar la confiabilidad de las dos escalas se utilizó el método de consistencia interna, mediante el coeficiente Alfa Cronbach</p> <p>A partir de las correlaciones entre los ítems, el alfa de Cronbach estandarizado se calculó así:</p>
REGION PUNO, UGEL Yunguyo – Puno- 2018	N° de trabajadores	%																			
Órgano de Dirección	09	8.74																			
Área de Gestión Institucional	08	7.76																			
Área de Gestión Pedagógica	48	46.61																			
Área de Administración	38	36.89																			
TOTAL	103	100 %																			

<p>V2</p> <p>M= Muestra</p> <p>V1 = Observación de la Variable 1 Liderazgo Transformacional</p> <p>V2 = Observación de la variable 2 Desempeño Laboral</p> <p>r = Relación entre las variables V1 y V2</p>	<p>Hernández, Fernández, Baptista (2010,p.176)</p> <table border="1" data-bbox="600 384 1151 858"> <thead> <tr> <th>REGION PUNO, UGEL Yunguyo – Puno- 2018.</th> <th>N° de trabajadores</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Órgano de Dirección</td> <td>09</td> <td>8.74</td> </tr> <tr> <td>Área de Gestión Institucional</td> <td>08</td> <td>7.76</td> </tr> <tr> <td>Área de Gestión Pedagógica</td> <td>48</td> <td>46.61</td> </tr> <tr> <td>Área de Administración</td> <td>38</td> <td>36.89</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>103</td> <td>100 %</td> </tr> </tbody> </table> <p>Se ha determinado trabajar con toda la población, porque ésta es pequeña y se puede acceder sin restricciones, entonces fue mejor trabajar con todo el conjunto que viene también a ser la muestra (n) que es el conjunto de la población total; en este caso ya no necesitó muestreo.</p>	REGION PUNO, UGEL Yunguyo – Puno- 2018.	N° de trabajadores	%	Órgano de Dirección	09	8.74	Área de Gestión Institucional	08	7.76	Área de Gestión Pedagógica	48	46.61	Área de Administración	38	36.89	TOTAL	103	100 %	<p>A veces (2)</p> <p>Nunca (1)</p> <p>Para las dos variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnica Encuesta - Instrumento Cuestionario - Respuesta alternativa múltiple 	$\alpha_{est} = \frac{kp}{1 + p(k - 1)}$ <p>K =número de ítems; p es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítem.</p> <p>Y la relación fue cuantificada mediante el coeficiente de correlación de Pearson el cual está dado por:</p> $r = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{[n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2] [n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$ <p>Se aplicó a la muestra conformada por 103 trabajadores administrativos en la Región Puno UGEL Yunguyo-Puno, año 2018.</p>
REGION PUNO, UGEL Yunguyo – Puno- 2018.	N° de trabajadores	%																			
Órgano de Dirección	09	8.74																			
Área de Gestión Institucional	08	7.76																			
Área de Gestión Pedagógica	48	46.61																			
Área de Administración	38	36.89																			
TOTAL	103	100 %																			

CUESTIONARIO N° 1

Estimado trabajador: Solicito vuestra colaboración; este cuestionario tiene como propósito conocer aspectos específicos. No hay respuestas buenas ni malas; por lo tanto se le pide responder TODOS los ítems con veracidad y objetividad, para ello marque con una ASPA **X** la respuesta que más se acomode a su apreciación.

INFORMACION GENERAL: (marque en el recuadro y/o refiera números)

01. Masculino Femenino 02. Edad _____ años 03. Tiempo de servicios _____ años
 04. Grado de Instrucción: Secundaria Técnico Superior Post Grado
 05. Área Laboral: A.G.L. Administración RRHH GESTION PEDAGOGICA

VARIABLE (I) LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

ESCALA DE MEDICION

Siempre = S

Casi siempre=CS

A veces= AV

Nunca= N

N°	ITEMS	ESCALAS			
		S	CS	AV	N
Dimensión: Estimulación intelectual					
1	¿Mi jefe es creativo, propone nuevas formas de hacer las cosas?	S	CS	AV	N
2	¿Toma acciones antes de que surja un problema?	S	CS	AV	N
3	¿Mi jefe es innovador, hace las cosas de manera diferente y logra cambios importantes?	S	CS	AV	N
4	¿Defiende sus ideas sin esperar la aprobación de los demás?	S	CS	AV	N
5	¿Sabe lograr compromisos de sus trabajadores para la mejora del trabajo?	S	CS	AV	N
6	¿Atiende las prioridades de trabajo de manera planificada?	S	CS	AV	N
7	¿Tiene la habilidad de hablar en público?	S	CS	AV	N
8	¿Mi jefe se preocupa por estar actualizado en sus conocimientos respecto al trabajo que realiza?	S	CS	AV	N
9	¿Logra los resultados según lo planificado?	S	CS	AV	N
Dimensión: Consideración individualizada.					
10	¿Dedica tiempo en enseñar y orientar al personal?	S	CS	AV	N
11	¿Mi jefe me atiende con amabilidad y paciencia?	S	CS	AV	N
12	¿Considera que mis necesidades, habilidades y aspiraciones son importantes para el desarrollo del equipo?	S	CS	AV	N
13	¿Se interesa en conocer las necesidades de cada uno de los miembros del grupo?	S	CS	AV	N
14	¿Mi jefe sabe colocar a las personas adecuadas en los equipos de trabajo?	S	CS	AV	N
15	¿Me ayuda a encontrar y desarrollar mis fortalezas?	S	CS	AV	N
16	¿Mi jefe es consciente de sus obligaciones y actúa conforme a ellas?	S	CS	AV	N
Dimensión: Motivación e inspiración.					
17	¿Mi jefe también ve y juzga las cosas de forma optimista?	S	CS	AV	N
18	¿Mi jefe dirige a su personal al logro de los objetivos y planes?	S	CS	AV	N
19	¿Aclara y comunica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, Para lograr los objetivos planteados?	S	CS	AV	N
20	¿Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo?	S	CS	AV	N
Dimensión: Influencia idealizada o carisma.					
21	¿Mi jefe respeta mi opinión aun no esté de acuerdo con ella?	S	CS	AV	N
22	¿Mi jefe me inspira confianza?	S	CS	AV	N
23	¿Con mi jefe tengo la garantía de lo que se acuerda se cumplirá?	S	CS	AV	N
24	¿Mi jefe toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones tomadas?	S	CS	AV	N

CONTINÚA SIGUIENTE PÁGINA...

CUESTIONARIO N° 2

VARIABLE (D) DESEMPEÑO LABORAL

ESCALA DE MEDICION

Siempre=S

Casi Siempre=CS

A veces=AV

Nunca=N

N°	ITEMS	ESCALAS			
		S	CS	AV	N
Dimensión: Factores Actitudinales.					
1	¿El personal de mi área de trabajo actúa de acuerdo a las normas de comportamiento en el trabajo?	S	CS	AV	N
2	¿El personal de mi área de trabajo comprende que la cooperación entre todos es importante para realizar bien el trabajo?	S	CS	AV	N
3	¿El personal de mi área de trabajo toma la iniciativa frente a exigencias del trabajo?	S	CS	AV	N
4	¿El personal de mi área de trabajo cumple satisfactoriamente con las tareas asignadas a su puesto de trabajo?	S	CS	AV	N
5	¿El personal de mi área de trabajo sabe y cumple con las medidas de seguridad en el trabajo?	S	CS	AV	N
6	¿La mayoría del personal de mi área de trabajo es prudente para formar una opinión y tiene tacto para hablar u obrar?	S	CS	AV	N
7	¿El personal de mi área de trabajo muestra interés en proponer mejoras para su trabajo?	S	CS	AV	N
8	¿El personal de mi área de trabajo respeta y cumple con velar por la imagen institucional (ponerse el fotocheck, indumentaria institucional, etc.)?	S	CS	AV	N
Dimensión: Factores operativos.					
9	¿El personal de mi área de trabajo conoce los procedimientos de su rol y otros procedimientos que aportan con su trabajo?	S	CS	AV	N
10	¿El personal conoce qué estándares de calidad se exigen en su trabajo?	S	CS	AV	N
11	¿El personal conoce y cumple las metas propuestas (productividad de su trabajo).?	S	CS	AV	N
12	¿El personal de mi área de trabajo conoce y actúa como un equipo?	S	CS	AV	N

MUCHAS GRACIAS POR SU INVALORABLE COLABORACION.