



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**Liderazgo Transaccional y su influencia en las Competencias Laborales
del personal de la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada de la
Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021**

TESIS

Para optar al título profesional de Licenciada en Administración y Gerencia

AUTOR

Suárez Quiroz, Sandra
(ORCID: 0000-0002-5553-1824)

ASESOR:

Villa Esteves, José Antonio
(ORCID: 0000-0003-0005-4482)

Lima, Perú

2023

Metadatos Complementarios

Datos de autor

Suárez Quiroz, Sandra

Tipo de documento de identidad del autor: DNI

Número de documento de identidad del autor: 09647662

Datos de asesor

Villa Esteves, José Antonio

Tipo de documento de identidad del asesor: DNI

Número de documento de identidad del asesor: 07778554

Datos del jurado

JURADO 1: Yto Yto, Juan Luis, DNI 07815722, Orcid 0000-0003-2454-4179

JURADO 2: Valle Huertes, Alexander Aurelio, DNI 10745465, Orcid 0000-0002-2508-5667

JURADO 3: Lucero Vega, Jorge Luis, DNI 07923634, Orcid 0000-0002-6600-1730

JURADO 4: Valdivia Ramirez, Elma Ruth, DNI 40748952, Orcid 0000-0003-0272-550X

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 5.02.04

Código del programa: 413256

A:

Dios, por sus “bendiciones y amor incondicional”; a mis padres por ser mi “ejemplo de esfuerzo y superación”; a mi hermana por ser mi “fuente de inspiración y constancia”, a mis hijas “por ser mi motor y motivación” y a mi querido Jorge “por su amor y aliento de siempre”.

Agradecimientos:

Dios por guiarme por el buen camino, a mis profesores y compañeros por sus enseñanzas impartidas y sobre todo a mi Asesor de Tesis, por su apoyo y orientación permanente y a todos aquellos que permitieron obtener mi título profesional.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial la manifestación del liderazgo transaccional sobre la formación de competencias laborales en las organizaciones públicas es uno de los retos en el que se enfoca el sector para lograr el éxito estratégico en las instituciones públicas. A su vez se indica que los estilos de liderazgo influyen en las conductas de los trabajadores. La investigación de título “Liderazgo transaccional y su influencia en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada en la municipalidad metropolitana de lima – 2021”, tiene como objetivo mostrar la importancia de desarrollar el liderazgo transaccional en el equipo de trabajadores de dicha gerencia de la municipalidad, al tenerse la presencia de deficiencias relacionadas al liderazgo transaccional en el cual los trabajadores solo son considerados como recursos para obtener resultados dejando de lado cualquier formación de sus competencias laborales, con la consecuencia de no alcanzar las metas trazadas y la insatisfacción de los Jefes por el bajo desempeño y falta de compromiso e identidad de sus trabajadores.

El trabajo se dividió en seis capítulos, los cuales son:

Capítulo I: Se desarrolló la formulación de la situación problemática, para estructurar los problemas y objetivos, tanto generales como específicos, seguidamente la justificación y finalmente los alcances y limitaciones que se encontraron en su desarrollo. **Capítulo II:** Se desarrolló el marco teórico-conceptual conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas-científicas y la definición de términos básicos. **Capítulo III:** Se constituyó la hipótesis general y las hipótesis específicas, la matriz de operacionalización de las variables de estudio y la matriz lógica de consistencia. **Capítulo IV:** Se desarrolló el tratamiento metodológico de la investigación, donde se planteó el tipo,

método, diseño, población, muestra, instrumentos de recopilación de datos, técnicas para el procesamiento de la información y análisis de datos y los procedimientos para la ejecución del estudio.

Capítulo V: Se presentaron los resultados derivados de la recolección, del análisis de datos y la discusión de los mismos, que permitieron describir las tablas y gráficos estadísticos. Se desarrolló el estudio de campo de la tesis. **Capítulo VI:** Finalmente, se presentaron las conclusiones y recomendaciones. Asimismo, las referencias bibliográficas y el apéndice.

ÍNDICE

Dedicatoria	iii
Introducción	v
Índice	vii
Lista de Tablas	iix
Lista de gráficos	x
Resumen	xi
Abstract	xii
CAPÍTULO I	1
1 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1 Descripción del problema	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Objetivo general y específicos	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación e importancia de la investigación	5
1.4.1 Justificación Teórica	5
1.4.2 Justificación práctica	6
1.4.3 Justificación metodológica	6
1.4.4 Importancia de la investigación	7
1.5 Alcance y limitaciones de la investigación	7
1.5.1 Alcance de la investigación	7
1.5.2 Limitaciones de la investigación	7
CAPÍTULO II	9
2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	9
2.1 Antecedentes de la investigación	9
2.1.1 Antecedentes Nacionales	9
2.1.2 Antecedentes Internacionales	9
2.2 Bases Teóricas	14
2.2.1 Liderazgo Transaccional	14
2.2.1.1 Definición de líder:	14

2.2.1.2	Definición de Liderazgo:	15
2.2.1.3	Definición de liderazgo transaccional	16
2.2.1.4	Teoría transaccional	18
2.2.1.5	Dimensiones del liderazgo transaccional	21
2.2.1.5.1	D1: Recompensa contingente	21
2.2.1.5.2	D2: Gestión por excepción activa	22
2.2.1.5.3	D3: Gestión por excepción pasiva	23
2.2.1.6	Teoría de motivación del liderazgo transaccional de (Bass B. M., Leadership and Performance Beyond Expectation, 1985)	24
2.2.2.1	Definición:	25
2.2.2.2	Dimensiones de competencias laborales:	26
2.2.2.2.1	D1: Cognitiva:	26
2.2.2.2.2	D2: Instrumental:	27
2.2.2.2.3	D3: Actitudinal	27
2.2.2.3	Teoría de la competencia laboral según Leonard Mertens	28
2.2.2.4	Teoría de la competencia laboral según Spencer y Spencer	28
2.2.2.5	Teoría de la competencia laboral según David McClelland	29
2.2.3	Definición de términos básicos	29
CAPITULO III	HIPÓTESIS Y VARIABLES	33
CAPITULO IV	MÉTODO	37
CAPITULO V	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
5.3	Hipótesis General	68
5.4	Hipótesis Específica 1	70
5.5	Hipótesis Específica 2	72
5.6	Hipótesis Específica 3	74
5.7	Discusión de Resultados	76
CAPÍTULO VI		79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		79
Conclusiones		79
Recomendaciones		82
REFERENCIAS		84
APÉNDICES		90
Apéndice A: Instrumento de la Investigación		91
Apéndice B: Matriz lógica de consistencia		93

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Relaciones Interpersonales	41
Tabla 2: Acuerdos Pactados	42
Tabla 3: Mecanismo de motivación	43
Tabla 4: Negociación Recíproca	44
Tabla 5: Satisfacción de Necesidades	45
Tabla 6: Mecanismos de Motivación	46
Tabla 7: Mecanismos de Control	47
Tabla 8: Intereses del Líder	48
Tabla 9: Relaciones Interpersonales	49
Tabla 10: Mecanismos de control	50
Tabla 11: Medidas Correctivas	51
Tabla 12: Poder Coercitivo	52
Tabla 13: Generación de Confianza	53
Tabla 14: Medidas Correctivas	54
Tabla 15: Generación de confianza	55
Tabla 16: Aplicación de Control	56
Tabla 17: Resolución de Problemas	57
Tabla 18: Creatividad	58
Tabla 19: Razonamiento	59
Tabla 20: Trabajo de manera autónoma	60
Tabla 21: Aplicación del Conocimiento	61
Tabla 22: Uso de Habilidades Científicas	62
Tabla 23: Uso de Habilidades Empíricas	63
Tabla 24: Trabajo en Equipo	64
Tabla 25: Compromiso	65
Tabla 26: Comunicación Asertiva	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Relaciones Interpersonales	41
Gráfico 2: Acuerdos Pactados	42
Gráfico 3: Mecanismo de motivación	43
Gráfico 4: Negociación Recíproca	44
Gráfico 5: Satisfacción de Necesidades	45
Gráfico 6: Mecanismos de Motivación	46
Gráfico 7: Mecanismos de Control	47
Gráfico 8: Intereses del líder	48
Gráfico 9: Relaciones Interpersonales	49
Gráfico 10: Mecanismos de control	50
Gráfico 11: Medidas Correctivas	51
Gráfico 12: Poder Coercitivo	52
Gráfico 13: Generación de Confianza	53
Gráfico 14: Medidas Correctivas	54
Gráfico 15: Generación de confianza	55
Gráfico 16: Aplicación de Control	56
Gráfico 17: Resolución de Problemas	57
Gráfico 18: Creatividad	58
Gráfico 19: Razonamiento	59
Gráfico 20: Trabajo de manera autónoma	60
Gráfico 21: Aplicación del Conocimiento	61
Gráfico 22: Uso de Habilidades Científicas	62
Gráfico 23: Uso de Habilidades Empíricas	63
Gráfico 24: Trabajo en Equipo	64
Gráfico 25: Compromiso	65
Gráfico 26: Comunicación Asertiva	66

RESUMEN

Es un reto liderar equipos de trabajo, sobre todo, si elegimos desarrollarnos profesionalmente en el sector público, es encontrar circunstancias de todo tipo agradables y desagradables; es un sistema mecanizado, basado sólo en procedimientos y directivas plasmadas en un papel. El objetivo es analizar como el liderazgo transaccional influye en las competencias laborales del personal de la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada de la Municipalidad de Lima. Investigación aplicada, enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional, diseño No experimental de corte transversal. Conforme a la hipótesis se demostró que el liderazgo transaccional influye en las competencias laborales que hay en la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada de la Municipalidad de Lima en sus tres dimensiones: recompensa contingente, dirección por excepción pasiva y dirección por excepción activa, para contrastar se realizó la prueba estadística del Chi cuadrado. Muestra de 71 colaboradores; encuesta elaborada con 26 afirmaciones de cinco alternativas, empleando el formulario google drive. Concluyó que el liderazgo transaccional influye en las competencias laborales del personal, que al aplicar y realizar un trabajo en conjunto líder-colaborador con el intercambio de sus habilidades y competencias personales y profesionales; además de emplear una comunicación clara, directa, motivadora y a través del acuerdo o negociación alcanzado con el líder se logra evidenciar el reconocimiento, no solo monetario, sino el valor agregado que el colaborador comparte en el equipo y que contribuye a garantizar el logro de los objetivos, generando a su vez identidad, confianza y compromiso con la institución.

Palabras clave: Liderazgo Transaccional, Competencias laborales, Recompensa contingente, dirección por excepción pasiva, dirección por excepción activa.

ABSTRACT

It is a challenge to lead work teams, above all, if we choose to develop professionally in the public sector, it means finding all kinds of pleasant and unpleasant circumstances; it is a mechanized system, based only on procedures and directives embodied in a paper. The objective is to analyze how transactional leadership influences the labor competencies of the staff of the Private Investment Promotion Management of the Municipality of Lima. Applied research, quantitative, descriptive correlational approach, non-experimental cross-sectional design, the scientific method was used. According to the hypothesis, it was shown that transactional leadership influences the labor competencies that exist in the Private Investment Promotion Management of the Municipality of Lima in its three dimensions: contingent reward, management by passive exception and management by active exception. Regarding the contrast, the statistical test of the Chi square was used. Sample of 71 collaborators; Survey made with 26 statements from five alternatives, using the Google Drive form. It concluded that transactional leadership influences the labor competencies of the staff, that by applying and carrying out a joint leader-collaborator job with the exchange of their personal and professional skills and competencies that, in addition to using clear, direct, motivating communication and through of the agreement or negotiation reached with the leader, it is possible to demonstrate the recognition, not only monetary, but also the added value that the collaborator shares in the team and that contributes to guarantee the achievement of the objectives, generating identity, trust and commitment with the institution.

Keywords: Transactional Leadership, Labor Competences, Contingent Reward, Management by Passive Exception, Management by Active Exception.

CAPÍTULO I

1 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Descripción del problema

A nivel mundial el sector público cumple un papel fundamental en el desarrollo de la sociedad, motivo por el cual las instituciones se encuentran en búsqueda de trabajadores que tengan la capacidad de liderazgo para guiar a los demás hacia un objetivo en común. Ante esto el liderazgo transaccional es un estilo capaz de cumplir los objetivos organizacionales a corto plazo utilizando como característica la recompensa y beneficio mutuo. En este sentido y considerando que las instituciones públicas forman el eje principal de servicio a la comunidad, es imprescindible desarrollar condiciones óptimas para el trabajador que se vinculen con un liderazgo conveniente y eficaz, de esta manera se estrechan lazos entre la organización y el recurso humano.

En el caso de las instituciones públicas se vienen implementando nuevas leyes y reglamentos, para mejorar el funcionamiento de la administración pública, con la finalidad de brindar un buen servicio y cubrir las necesidades del ciudadano, es así que el recurso humano resulta siendo ser el pilar fundamental para el cumplimiento de estos nuevos retos, que deberán ser liderados por los funcionarios principales, como son los jefes de área, Gerentes y Sub Gerentes, éstos deberán promover el buen desempeño de los trabajadores; es así que el gobierno busca mejorar el servicio que se brinda en las diferentes instituciones públicas, a través de la implementación de la ley SERVIR, la cual fue promulgada en el año 2013; esta ley es una de las reformas más ambiciosas y esperadas en los últimos 20 años en nuestro país, la que beneficiará no solo a los ciudadanos, sino también a los servidores.

La pandemia del COVID-19, ha producido que se consideren nuevos mecanismos para adaptarse a la seguridad y salud de los servidores, generando métodos y documentos normativos que permitan continuar entre otras acciones con la gestión pública permitiendo a los servidores públicos continuar sus funciones mediante las modalidades de semipresenciales y presenciales, las cuales podrían afectar significativamente el desempeño laboral siempre y cuando, éstas no implementen sus procesos y procedimientos a efectos de afrontar con la debida diligencia las actividades técnico – administrativo, las cuales, se realizan en el marco de las funciones encomendadas, las mismas que, se encuentran establecidas en sus marcos normativos de creación y reglamentos o procedimientos funcionales.

Para la investigación, se realizó visitas a la Municipalidad Metropolitana de Lima, donde se observó, las implicancias del liderazgo que ejercen los Gerentes y Subgerentes y sobre los servidores públicos el desarrollo de sus competencias laborales, quienes laboran en el proceso de Promoción de la Inversión Privada del órgano de línea de la Municipalidad Metropolitana de Lima, asimismo esta gerencia, coadyuva en establecer las alianzas estratégicas con los gobiernos; nacional, regional y local, así como, la inversión privada y la sociedad civil.

Encontramos en la municipalidad que producto de dos años con la nueva modalidad de trabajo remoto, una notoria falta liderazgo transaccional, debido a que los colaboradores, buscan siempre soslayar las directivas dadas por el líder gerencial, no cumpliendo o cumpliendo a medias las funciones encargadas. El contar con un incipiente liderazgo transaccional, no permite la formación de competencias laborales en los colaboradores, por lo cual en todas las áreas funcionales de la municipalidad existen reclamos por el retraso de entrega de los documentos. La presencia en la Gerencia en el desarrollo o falta de logros en cuanto a los objetivos es una clara falta de estrategia de

dirección de equipos que se basa en la mejora continua de los resultados operativos mediante la fijación de incentivos para los trabajadores, debido a que el líder, no puede llegar en forma directa personal con el colaborador, siendo además, la distancia entre el líder y el colaborador, lo que no permite dar la orientación en situ de la labor que va realizando, por que en muchas ocasiones el colaborador no ha cumplido sus tareas, pero proporciona una excusa, para poder realizarla después, aduciendo, problemas, asociados a la salud, a la conectividad, o a la indisposición del colaborador. Más aun, la recesión económica, que atraviesa el país, restringe los presupuestos municipales, que no permite continuar con el ofrecimiento de incentivos tanto positivos (recompensas) como negativos (castigos), a fin de promocionar a los mejores empleados y dar un toque de atención a los que no han alcanzado los niveles esperados de productividad. Todo ello se combina con una gran autonomía para los trabajadores, que solo tendrán que rendir cuentas cuando sus tareas hayan sido completadas.

Es necesario orientar acciones del personal hacia la obtención de los objetivos de la entidad, poder contar con una supervisión del personal que realice una medición de sus avances o acciones, no hay una práctica en el trabajo de estímulos, promociones o reconocimientos hacia el personal para mantenerlos motivados; para ello es importante formar y capacitar a los líderes, concientizarlos y comprometerlos con esta herramienta de trabajo, contando ellos con el conocimiento y las herramientas necesarias realizarán su labor además de contar con los conocimientos técnicos contarán con la habilidad blanda tan importante hoy en día en todo sector para el logro de objetivos y así poder contar con el personal más calificado. Debemos encaminarnos a contar con los mejores talentos humanos y siempre ofreciendo o compitiendo por retenerlos y sumar más a nuestras filas.

En el ámbito de los gobiernos locales, el liderazgo es la piedra angular para el logro de los proyectos establecidos, debiendo propiciar un ambiente institucional adecuado, el

que también proporcione capacitación para la formación de competencias laborales de los colaboradores, este es uno de los principales factores que aporta al mejor funcionamiento de las municipalidades en especial, asimismo, este es uno de los factores en el que los líderes influyen directamente. Siendo que todas las instituciones públicas, deben adecuarse a los cambios, que se están dando en la actualidad, resulta importante el considerar el liderazgo transaccional como un factor determinante para que los gobiernos locales logren los objetivos institucionales.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera el liderazgo transaccional influye en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021?

1.2.2 Problemas específicos

1. ¿De qué manera la recompensa contingente del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021?
2. ¿De qué manera la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021?
3. ¿De qué manera la dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021?

1.3 Objetivo general y específicos

1.3.1 Objetivo general

Determinar de qué manera el liderazgo transaccional influirá en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Establecer de qué manera la recompensa contingente del liderazgo transaccional influirá en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.
2. Establecer de qué manera la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional influirá en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.
3. Establecer de qué manera la dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional influirá en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.

1.4 Justificación e importancia de la investigación

1.4.1 Justificación Teórica

Se justifica teóricamente, porque los resultados muestran el uso de teorías sobre el liderazgo transaccional, que deben ser actualizadas a la realidad local, por permitir realzar el liderazgo transaccional en los gobiernos locales y regionales. Entre las teorías relevantes

tenemos la teoría de Bass (1990) que, mediante el liderazgo transaccional el líder y el subordinado asumen roles y responsabilidades para lograr las metas propuestas, se determina lo que el subordinado debe realizar para obtener la recompensa (material o no material), o para evitar una sanción estipulada en el acuerdo previo.

1.4.2 Justificación práctica

En la práctica se justifica, porque pretende ser un medio para la consulta de toda la comunidad científica y académica que precisen determinar e interpretar como el liderazgo transaccional influye en la formación de competencias laborales en el personal de dicha institución pública, la forma como los resultados encontrados aportan evidencias relevantes y soluciones para la problemática presente en entornos municipales. El estudio llega a conclusiones importantes que en términos de recomendaciones y sugerencias se harán llegar a la institución con el propósito de que sirvan como alternativas de solución a las deficiencias existentes respecto al liderazgo, además de mejorar las competencias laborales de los trabajadores a fin de lograr un beneficio para la Municipalidad y los miembros de la misma.

1.4.3 Justificación metodológica

En lo referente a la metodología, se justifica porque permite cumplir con los objetivos propuestos recurriendo a la elaboración de una guía de análisis documental, que será una herramienta que permitirá describir las variables sujetas a estudio. Además, propone el uso de instrumentos estandarizados para medir de forma independiente las variables liderazgo transaccional y competencias laborales, estas fueron sometidas a criterios de validez y confiabilidad para lograr mayor precisión. Mediante el Alpha de Cronbach se demuestra una alta confiabilidad de ambos instrumentos evidenciando que son aplicables y sirven de aporte a futuras investigaciones.

1.4.4 Importancia de la investigación

La investigación realizada es importante porque busca establecer una herramienta de gestión para las instituciones del gobierno local, que les permitirá una óptima toma de decisiones gerenciales que se encuentren alineadas con las metas y objetivos trazados por las municipalidades. Además, se considera de gran importancia debido a que busca relacionar ambas variables por la evidencia que el liderazgo transaccional aplicado a los trabajadores de la institución permite prestar atención a las motivaciones personales, la creación de una relación de confianza entre líderes y subordinados trae como resultado una percepción positiva de los colaboradores hacia la institución y la formación adecuada de las competencias laborales. Es necesario que las instituciones públicas se enfoquen no solo en los resultados sino también en el equipo humano, porque de ellos depende el logro de los objetivos en favor de la ciudadanía.

1.5 Alcance y limitaciones de la investigación

1.5.1 Alcance de la investigación

El estudio tuvo un alcance descriptivo, puesto que se pretendió dar a conocer la realidad del objeto de investigación con el fin de explicar en forma detallada, la forma en que el liderazgo transaccional permite la continuidad y optimización de las operaciones en la municipalidad, en base al esfuerzo compensado positivo (premio) o negativamente (castigo) de los colaboradores, con la finalidad de la formación de las competencias laborales de dichos colaboradores.

1.5.2 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones de esta investigación son:

Limitación temporal

Es el poco tiempo para recolectar información en la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada de la Municipalidad de Lima Metropolitana, por los horarios restringidos y rígidos para la consulta de los mismos.

Limitación espacial

El análisis realizado en las instalaciones de la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada de la Municipalidad de Lima Metropolitana.

Limitación social

Se refiere a que el análisis realizado buscará la estabilidad y equilibrio de las relaciones entre el líder y los colaboradores, mejorando las condiciones de trabajo y sus incentivos económicos o motivacionales, cumpliendo con destreza sus funciones dentro de la municipalidad.

Limitación de fuentes bibliográficas

La investigadora encontró carencia de investigaciones o estudios previos relacionados al tema en las bibliotecas universitarias, por lo que se optó por la “actualización, así como también conferencias y exposiciones, sobre el Liderazgo Transaccional.

Pese a las limitaciones para el cumplimiento del objetivo de la investigación, fueron superadas y se garantizó su normal desarrollo.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Guamán y Quinde (2022), realizaron su trabajo de investigación de tema “Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero”, en Ambato del país de Ecuador; cuyo objetivo fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral que determinan a los equipos de alto rendimiento en el sector financiero de Ecuador, Aplicándose el método de investigación, a través de dos cuestionarios de los cuales, se identificó tres estilos de liderazgo que prevalecen en la organización como sustento teórico, y se consideró a un universo de 326 colaboradores que conforman las distintas áreas de la Cooperativa. Esta investigación fue de corte transversal, diseño no experimental, enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional, aplicándose, el instrumento de valores significativos de fiabilidad (0,93) del alfa de Cronbach, realizándose la validez mediante el análisis factorial exploratorio (AFE), a través de componentes principales (ACP) con rotación verimax, cuyo coeficiente de la prueba KMO ($P=0,740$), y esfericidad de Bartlett. Realizándose la prueba piloto con la muestra representativa por cada área de la Cooperativa, siendo los resultados con la predominancia del liderazgo transformacional, donde no difería del transaccional y en minoría el estilo de laissez faire con la percepción del nivel de desempeño moderada. Comprobándose la hipótesis aplicada con el coeficiente de correlación Rho de Spearman, debido a que los resultados alcanzados fueron no paramétricos, denotándose una correlación positiva perfecta entre el desempeño laboral y el estilo de liderazgo

transformacional; resultando una correlación positiva media sobre los alcances, limitaciones e implicancias de la investigación.

En tanto, Román (2022), realizó su trabajo de investigación “Estilos de liderazgo en las jefaturas departamentales del GADM del Cantón La Libertad, periodo 2021-2022”, motivada por los sucesos en la administración pública del Ecuador identificando su afectación por la ineficiencia del desarrollo de los procesos en sus políticas públicas, provocando una deficiente gestión en las entidades públicas, no lográndose concretar sus metas debido al mal manejo de los recursos públicos y limitado presupuesto para continuar con las inversiones públicas, esto se refleja en las limitadas ejecuciones de sus proyectos sociales. Aplicando el marco metodológico a través del tipo de investigación es exploratoria descriptiva, con enfoque cuantitativo caracterizada por utilizar métodos y técnicas de medición en las unidades de análisis, donde el muestreo está conformado aproximadamente por 187 trabajadores, dentro de los cuales conforman 10 departamentos con una población de 80 colaboradores para el tratamiento estadístico. Concluyendo que, el plan de formación de liderazgo parte de identificar competencias a fin de fortalecer el liderazgo de los jefes departamentales reflejándose la división de trabajo de sus colaboradores, así como entrenarles para afrontar cualquier situación a través de los conocimientos obligatorios para su desarrollo profesional y compartir aprendizajes para fortalecer la relación entre jefe-colaborador.

Encontramos también que Ordoñez (2021), desarrollo su informe de investigación denominada “Liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral docente de bachillerato de instituciones educativas fiscales del Cantón Santa Elena” a fin de obtener el grado académico de magister en gestión del talento humano en la universidad estatal península de Santa Elena, elaborada en La Libertad de Ecuador. Cuyo objetivo es determinar la relación

existente entre liderazgo y el desempeño laboral, mediante la comprobación de las hipótesis a fin de que se desarrolle un plan de mejoramiento para el liderazgo que consienta la mejora del desempeño laboral en los docentes de los bachilleratos de las instituciones educativas fiscales del Cantón Santa Elena. Concluyendo su investigación, con el estilo de liderazgo que se vincula claramente con el desempeño laboral del personal docente, evidenciándose directamente, en las unidades educativas fiscales del Cantón Santa Elena, en el cual, los directivos poseen una tendencia al liderazgo transformacional; evidenciándose en el desempeño laboral del personal docente; existiendo una tendencia en acrecentar su nivel de progreso determinándose el desempeño laboral en tres categorías “Destacado, Bueno, y por último Excepcional”, recomendando crear un plan de acción que contemple actividades orientadas a la búsqueda de mejorar continuamente; considerándose individualizar la estimulación intelectual, influir en la motivación y la inspiración entre el estudiante y el personal docente; aplicando para ello, la metodología de un enfoque mixto, utilizando la recolección de datos cualitativos y cuantitativos para comprobar la hipótesis trazada en la investigación transaccional y transversal de alcance descriptivo - correlacional.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Saldaña y Trejo (2020) realizaron en Lima-Perú, una investigación que le permita establecer la concordancia entre la relación que existe entre el “liderazgo transaccional y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador – 2020”. Usó un tipo de investigación aplicada, de nivel correlacional, orientación cuantitativa y diseño no experimental transversal. La muestra fue de tipo no probabilístico y estuvo conformada por 55 trabajadores de distintas áreas donde el muestreo fue por conveniencia. La técnica utilizada fue la encuesta de manera virtual y los datos fueron recolectados

mediante dos cuestionarios diseñados, uno para la variable liderazgo transaccional y el otro para las competencias laborales. La investigación concluye que existen correlaciones positivas altas en las dimensiones recompensa contingente y dirección por excepción pasiva y correlación positiva moderada en la dimensión dirección por excepción activa. Finalmente se recomendó un plan de acción para mejorar aspectos del liderazgo transaccional y fomentar un clima organizacional óptimo para los trabajadores de la institución.

Pachas (2020), presentó su investigación titulada “Liderazgo transaccional y competitividad en los colaboradores de Prosegur”. Con el objetivo de establecer la relación que existe entre el liderazgo transaccional y la competitividad en los colaboradores de la empresa Prosegur en el periodo 2020. Para fomentar la relación entre líder y colaborador, generándose al colaborador valorado fomentándose así, motivación en las áreas de caja-banco, recuento y despacho, esto influye positivamente en la competitividad de los colaboradores sobre la debida diligencia en acatar las normas, protocolos y procedimientos a efectos de evitar errores, en acatamiento de los estándares determinados por parte de Prosegur. El método aplicado, es a nivel correlacional desde un enfoque cuantitativo porque los datos o la información se efectuó utilizando cálculos estadísticos, con diseño no experimental y con corte transversal, empleando como instrumento dos encuestas para medir las variables; una compuesta por 27 ítems para la variable liderazgo transaccional y otra compuesta de 18 ítems para la variable competitividad. (Pachas, 2020)

Para Huarca (2020), mediante la tesis “La relación de estilos de liderazgo de los jefes y subgerentes con el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Kunturkanki, Cusco”. Siendo el método aplicado de nivel correlacional desde

un enfoque cuantitativo porque los datos o la información se realizó utilizando cálculos estadísticos. Estableció el instrumento para la variable independiente: estilos de liderazgo, a través del cuestionario multifactorial de liderazgo, constituido por 36 ítems, estructurado en 4 indicadores. Para la variable dependiente: Clima organizacional el instrumento de escala, esta escala mide el nivel de percepción del ambiente laboral, es perfeccionada por 50 ítems, integrados por 5 indicadores.

En tanto Quispe (2020), elaboró su tesis titulada “Percepción de la Ley N°30057 – Ley del Servicio Civil en la Municipalidad Distrital de Cabana – 2019”, identificando la problemática de con relación a la percepción de los servidores públicos sobre la Ley del Servicio Civil en la Municipalidad Distrital de Cabana de la Región Puno; siendo su objetivo analizar y determinar la percepción orientada hacia la incorporación transitoria del Servicio Civil considerando medir la ponderación de la gestión del rendimiento, contrastándose con la gestión de la capacitación del personal, así como las compensaciones y los derechos colectivos en la Municipalidad Distrital citada. Incidiendo que, el proceso de incorporación al régimen del servicio civil es débil, y este debería iniciar acciones para el proceso de capacitación e informar a los servidores públicos con la finalidad de acrecentar la percepción de ellos para su aceptación y su transitabilidad. Aplicándose, en la investigación el método hipotético deductivo, donde la población fue conformada por 52 servidores que laboran en la Municipalidad Distrital objeto del estudio; eligiéndose, el muestreo no probabilístico por conveniencia, con enfoque cuantitativo, recolectándose datos para probar la hipótesis, midiéndose la numeración y el análisis estadístico, a fin de establecer estándares de comportamiento y ensayar teorías; sobre la base de la revisión literaria y normatividad que permitió construir el marco teórico.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Liderazgo Transaccional

2.2.1.1 Definición de líder:

Al respecto Maxwell (1996) manifiesta que el verdadero “líder nato” siempre surgirá, pero para permanecer en la cúspide debe desarrollar las características propias del liderazgo. Trabajando con miles de personas deseosas de llegar a ser líderes, clasifica al líder en categorías: “El líder dirigente”: nace con cualidades de liderazgo, ha visto modelarse el liderazgo a través de toda la vida, ha aprendido más sobre liderazgo por medio de una capacitación, tiene autodisciplina para llegar a ser un gran líder. La segunda categoría es “El líder que se ha formado”: ha visto modelarse el liderazgo a través de toda la vida, ha aprendido más sobre liderazgo por medio de una capacitación, tiene autodisciplina para llegar a ser un gran líder, la tercera categoría es “El líder latente”: ha visto modelarse el liderazgo recientemente, está aprendiendo a ser líder por medio de capacitación, tiene autodisciplina para ser un buen líder y la cuarta categoría es “El líder limitado”: tiene pocos nexos o ninguno con líderes, no ha recibido capacitación o ésta ha sido escasa y tiene deseos de llegar a ser líder. Por otro lado, Landy y Conte (2005), definen al líder como alguien que influye ante los demás, así como intenta persuadir a las personas a realizar acciones conducentes hacia la meta colectiva. Considerando, igualmente esta conducta que comprende ejercer una influencia bajo un líder, donde la persona que dirige es capaz de actuar con dominio en una determinada organización pública o privada hacia el óptimo logro de sus objetivos y metas organizacionales. También encontramos la definición base de Covey (1991), define que las características para ser líder se basan en el aprendizaje continuo, orientación de servicio, irradia energía positiva, cree en otras personas, lleva una vida equilibrada, ve la vida como una aventura, sinergia, comprometido con el ejercicio físico, mental, emocional y espiritual para auto

renovarse. El líder eficaz es el que tiene las competencias para serlo. Para continuar Etecé (2021), con un concepto más actualizado esta enciclopedia electrónica, define al Líder como la persona capaz de guiar e influir a otras personas o grupos de personas, y que éstos además lo reconozcan como líder. Un verdadero líder debe caracterizarse por ser una persona honesta, con la capacidad de trabajar con distintas personas, con la aptitud de poder manifestar sus opiniones e ideas, e intentar estimular a los demás a que expresen sus propias posturas. Suelen ser personas que piensan de manera estratégica y a futuro. Otra de las cualidades que permite destacarse como líder es el carisma, esta virtud les permite atraer a otras personas y llamarlas a la acción deseada.

Así mismo, Manzanilla (2020) en este sitio web define a un Líder como una persona capaz de influir en otra. Nada más y nada menos. Es aquel que es capaz de formar a través de la más pura influencia. Influencia generada por la confianza y respeto de otros a ti.

Por ello, se infiere que, el líder es un jefe o director o supervisor o conductor o motivador quien organiza, planifica, prepara, guía y motiva, a su equipo permanentemente influenciando así las acciones técnico-administrativas necesarias para lograr las metas u objetivos organizacionales diseñados en determinados periodos a corto, mediano y largo plazo.

2.2.1.2 Definición de Liderazgo:

Lupano y Castro (2013), convienen que el liderazgo es un proceso de influencia que puede ser manifestado mediante determinadas características y conductas de un líder, a través de percepciones o atribuciones interiorizadas por parte de su personal dependiente, así como por sus conocimientos técnicos en el desarrollo de un proceso conducente al logro de objetivos personal es u organizacionales. El Liderazgo significa más sacrificio

en vez de más poder, significa más limitaciones y menos opciones, significa más rendimiento de cuentas y menos libertad, significa más riesgo en vez de más respeto, significa más oposición en vez de más acuerdos; sin el sacrificio no hay éxito, para alcanzar los niveles más altos del Liderazgo, es necesario hacer más sacrificios. El Liderazgo significa mucho más que beneficios y la comodidad. Para subir hay que sacrificar. Esta es la naturaleza verdadera del Liderazgo según Maxwell (2018).

Para el presente estudio, el liderazgo es una acción conducente a hacia un proceso de cohesión y motivación integrando voluntades individuales que permiten alcanzar las metas y objetivos de la organización influenciado por los gerentes, subgerentes, coordinadores o supervisores, quienes generan autoconfianza al personal dependiente de las áreas a realizar las actividades programadas en sus planes operativos de las organizaciones o instituciones público o privado.

Maxwell (2005), afirma que el Liderazgo es dinámico y el derecho a dirigir debe ganarse individualmente con cada persona que usted llega a conocer. La verdadera medida del Liderazgo es la influencia, nada más y nada menos. El 99 por ciento del Liderazgo no se da desde la cima, sino desde la zona intermedia de una organización.

Y como una definición base tenemos a Chiavenato (1998), quien define al Liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana, es un fenómeno social, cuya influencia ocurre en grupos de trabajo, en los que opera como fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad.

2.2.1.3 Definición de liderazgo transaccional

Se define, Martins (2022), como un estilo de liderazgo que se enfoca en la planificación, estructura y orden orientada al logro de los objetivos o metas. Un líder

transaccional será directo con lo que debe hacer cada miembro del equipo. Se da prioridad al estado de las cosas en determinado momento, en vez de retarlo. Los líderes que ejercen este tipo de liderazgo usan el sistema de premios o recompensas para motivar al equipo. El liderazgo transaccional vela por el interés individual de cada miembro del equipo. Incentivándolos a trabajar bien para recibir a cambio beneficios o recompensas y esto implica que el líder del equipo solo intervendrá cuando lo necesiten. La desventaja de este tipo de liderazgo es que los miembros del equipo se enfocan solo a lograr los objetivos a corto plazo para verse beneficiados con las recompensas. El liderazgo transaccional puede ser un buen estilo para aplicar sobre todo en situaciones que requieren concentración o situaciones de emergencia. Es importante moderar este estilo de liderazgo y trabajarlo con otros estilos que reconozcan el desempeño de los miembros del equipo desde una perspectiva integral, para lograr un clima laboral abierto y colaborativo. Dentro de las desventajas tenemos que, por estar enfocados en los objetivos, no promueve la creatividad ni la innovación.

Para continuar, Frkovich (2018), el tipo de líder transaccional plantea metas concretas, supervisa el avance de los miembros del equipo, detalla estándares para la obediencia, hace seguimiento a errores, implementa acciones correctivas y recompensa por el logro de objetivos, hace que los miembros del equipo interioricen las metas para lograrlas, con ello quiere generar mayor compromiso con la organización o entidad.

Bass y Riggio (2006), afirma que el liderazgo transaccional se compone de un reforzamiento contingente en el que líderes y seguidores aceptan roles y responsabilidades interconectadas para alcanzar las metas designadas, y acuerdan que es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada por su no cumplimiento. Avolio (2005), indica que este liderazgo está compuesto por interacciones entre el líder y seguidor, entre intercambios recíprocos, el

líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos, este liderazgo está orientado a cumplir los objetivos, con un sentido impersonal, ya que se trata al colaborador como un recurso más de la compañía en donde lo más importante es el cumplimiento del deber, es un estilo más directivo.

Pérez (2020), indica también que el talento humano es el diferencial a tomarse en cuenta en una empresa o entidad y los líderes buscan empleados capacitados, por ello se establecen planes de incentivos monetarios y no monetarios para fidelizarlos y así bajar la rotación del personal; así mismo; no se puede negar que los trabajadores buscan o eligen un trabajo en el que se sientan reconocidos, considerados y que sus metas sean logrables.

Definitivamente la relación es estrecha entre la remuneración, incentivos, indicadores de desempeño, productividad y calidad, estos factores generan motivación en los miembros del equipo.

2.2.1.4 Teoría transaccional

Esta teoría, está cimentada sobre la teoría del reforzamiento, la cual es un enfoque conductista que señala el reforzamiento en el comportamiento, omitiendo cualquier variable no observable en la realización del desempeño con principios complejos debido a la diversidad del comportamiento humano en la organización, así como su motivación individual en ese contexto, se hace necesario estimular las conductas individuales o colectivas adecuadas.

Luthans y Kreitner (1989), estudiaron y documentaron ampliamente, este enfoque conductual sobre la gestión de las personas a través del comportamiento organizacional. Por ello, se concreta el reforzamiento positivo como contingencia, estando asociado a un buen desempeño laboral; así como la sanción o castigo o penalización cuando el

desempeño no es lo esperado. Así mismo, este tipo de liderazgo tiende a considerarse como un proceso participativo varios líderes de los diferentes niveles gerenciales de la misma organización o individual de determinados líderes empresariales.

Méndez (2009), Las teorías transaccionales se concentran en los resultados del comportamiento del líder sobre cuanto conoce a los miembros de su equipo, sus motivaciones y desempeño. El liderazgo transaccional consiste en un intercambio de recompensas constructivas o correctivas o llamada de atención para enmendar un error o falla y poner en camino al trabajador.

Blanchard y Johnson (1984), según Blanchard y Johnson tenemos cuatro reglas para aplicar el reforzamiento contingente:

1era regla: líder y colaborador acuerdan la meta.

2da regla: indicar que si se cumple la meta se reconoce y destaca el desempeño del colaborador, con la recompensa material o no material acordado con el líder por el logro de las metas, estas metas deben ser progresivas o graduales con una permanente retroalimentación positiva, por ejemplo: aumento de sueldo o una carta de felicitación.

3era regla: si no se logra la meta se castiga o reprende por no haber obtenido el resultado esperado acordado en un inicio, ante lo cual se reprime por ejemplo con: una multa, llamada de atención.

4ta regla: conocida como reforzamiento contingente, basada en el resultado obtenido, es decir, sino se llegó al resultado esperado se realiza una retroalimentación; y si se llegó a la meta se continúa o inicia la planeación de la siguiente meta.

Características del liderazgo transaccional

- Política de recompensas económicas por rendimiento.
- Liderazgo orientado en la gratificación como individuo.
- Respeto mutuo sobre valores cualitativo-cuantitativo del líder e individuo.

- Motivación estimulando el óptimo desempeño laboral
- Reforzamiento para el fortalecimiento de competencias laborales ante una contingencia.

Ventajas y desventajas del liderazgo transaccional

Ventajas:

- Existe beneficio mutuo entre el líder y el subordinado.
- Valoración del trabajo realizado.
- Liderazgo efectivo lográndose las metas programadas.
- Motivación permanente.
- Adecuado clima laboral.
- Generación de confianza para afrontar contingencias.

Desventajas:

- Alcance delimitado en la organización.
- Riesgo de lealtad por parte del subordinado debido a la rotabilidad de gerentes o directivos.
- Se disipa la posibilidad de generar mayor efectividad en la organización.
- La relación entre líder y subordinado podría generar falta de iniciativa individual.

En tal sentido, tenemos que, el liderazgo transaccional está conformado por tres dimensiones: Recompensa contingente; Gestión por excepción activa y Gestión por excepción pasiva con 16 indicadores que fueron expresados en términos de 16 ítems que integran las tres dimensiones.

2.2.1.5 Dimensiones del liderazgo transaccional

2.2.1.5.1 D1: Recompensa contingente

Radica en la compensación realizada entre líder y seguidores, quienes pretenden intercambiar recompensas o sanciones, sea por el esfuerzo realizado o resultados adversos sobre las metas programadas en un periodo determinado por parte de la organización, Quesada (2014).

Donde las recompensas componen un modelo de acuerdo productivo y motivador interiorizado positivamente por los subordinados; permitiendo al líder asignar y reasignar tareas con metas alcanzables. Por lo tanto, se representa mediante un “contrato” suscrito entre empleador y subordinados estableciéndose claramente el tipo de recompensas sea dineraria o compensaciones de horas conducentes a logro de las metas y objetivos, Pachas (2020).

En este sentido, existe similitud con lo propuesto en la Teoría de la Ruta-Meta o goal-path, siendo manifestada por House, Hanges, Javidan, Dorfman, y Gupta (2004); atribuyéndole al líder la potestad de eliminar dificultades y obstáculos identificados oportunamente que pudieran poner en riesgo el proceso de obtención de los objetivos propuestos, suministrando soporte técnico mediante información y recursos, permitiendo garantizar el óptimo desempeño reflejándose en la satisfacción de sus subordinados. Garantizando así, el rendimiento esperado y la satisfacción de los subordinados por el trabajo realizado; con ello, se concreta el estímulo ofrecido a los subordinados quienes obtiene expectativas de autoeficacia e interiorizan las capacidades necesarias para obtener un excelente desempeño en la organización.

Además, se evidencia la interacción conductual entre líder y subordinado con intercambios mutuos que permiten afrontar contingencias laborales. Identificándose

también necesidades grupales e individuales, donde las intervenciones son estudiadas con enfoques, métodos y experiencias de aquellos que actúan como líder de equipo preservando en buen comportamiento organizacional.

2.2.1.5.2 D2: Gestión por excepción activa

Los líderes transaccionales controlan el trabajo de sus trabajadores, verifican desviaciones o errores a las reglas e implementan acciones correctivas para evitar futuros errores. Recursos Humanos (2011).

Se utiliza cuando los subordinados no manifiestan su óptimo desarrollo laboral; ante ello, el líder prestar atención durante el proceso de desempeño de los subordinados, actuando anticipadamente al identificar una desorientación de las actividades o tareas encomendadas, accionando de manera concurrente las correcciones de motivación pertinente. Caso contrario el líder evalúa las sanciones que pudiera aplicar de corresponder. Según Bass (1994), detalla algunas acciones por las que los líderes adoptarían por excepción como recompensa ante cumplimientos laborales trazados:

- Los líderes atribuyen diferentes niveles de encargos a sus subordinados por su desempeño para ello, aplican el feedback permanentemente a fin de evitar una ocurrencia adversa que ponga en riesgo el cumplimiento de labores.
- La distribución de funciones o tareas en la organización puede ser horizontal, donde los subordinados, se reportan ante un único líder, quien monitorea frecuentemente a tiempo exclusivo el posible, error con relación a los estándares establecidos.

- La potestad del líder de otorgar algún reconocimiento, recompensa o promoción al subordinado, ante tal situación existe la posibilidad de que, el este tome decisiones asertivas o adversar al compensar o sancionar.

Bass y Avolio (1994), al poner en práctica la gestión por excepción pasiva, algunos líderes tratan de encontrar activamente fallas y desviaciones. Se establecen modelos y se hace seguimiento de manera regular al desempeño de sus equipos, observando si los objetivos se pueden lograr. Hay otros casos que son más pasivos y están siempre a la espera de que les den información de errores y desviaciones para tomar acción, pidiendo lo necesario para alcanzar la meta.

2.2.1.5.3 D3: Gestión por excepción pasiva

Los líderes transaccionales intervienen solo cuando los resultados o avances no son los esperados. Así mismo, Castro (2015), indica que en este tipo de liderazgo la base es el control que realiza el líder, se dedica a observar se desarrolla como corresponde en función a los criterios y procedimientos establecidos y solo interviene aplicando un feedback negativo cuando se evidencian errores, se considera que el trabajador tiene un nivel bajo de desarrollo y por ello no puede trabajar sin tener un control y no hay confianza en él.

El líder solo interviene una vez que ha surgido el problema y las normas no se han cumplido; el líder controla el trabajo de sus subordinados, verifican si el camino es el adecuado sino aplica acciones correctivas para evitar errores y garantizar resultados.

En la gestión por excepción pasiva, el líder al final del proceso realiza acciones correctivas llevando a cabo determinados métodos para detectar si no se está haciendo diferente de lo habitual, esta dimensión se olvida del colaborador. Los líderes solo

reaccionan cuando los errores o desviaciones ya ocurrieron, es decir, se evidencia cuando no se cumplen los objetivos esperados Bass y Avolio (1994).

2.2.1.6 Teoría de motivación del liderazgo transaccional de (Bass B. M., Leadership and Performance Beyond Expectation, 1985)

Desarrolla la figura motivacional que se presenta en el liderazgo transaccional referida a la teoría de las expectativas de Víctor Vroom quien sostiene que son tres factores que dan como resultado la motivación:

- Valoración de la recompensa esperada (deseo).
- Posibilidad de que el esfuerzo desarrollado genere un desempeño exitoso (expectativa).
- Evaluación del desempeño que guiará a recibir una recompensa. (instrumentalidad).

Se indica que la relación entre recompensa y esfuerzo casi siempre es de doble significado, es super importante que el líder transaccional trabaje generando la confianza del colaborador. Bass resalta que el nivel de confianza de los colaboradores tiene relación con el esfuerzo que quiera brindar. Los colaboradores revisarán el coste-beneficio de su comportamiento en el trabajo, si el beneficio equivale al costo a invertir.

El papel específico del líder transaccional y su influencia en la motivación se da por diferentes comportamientos, describiéndose en la relación líder – colaborador:

- Identificar y el tener claro los roles y requerimientos de la tarea, el líder da el planteamiento claramente de lo que debe hacerse y como deben estar los colaboradores con buena disposición para realizar las tareas. El tener claras las tareas genera la confianza del colaborador y realiza el esfuerzo que se necesita.

- Identificar lo que el colaborador quiere lograr con su trabajo. El líder detalla y pone en claro cómo serán satisfechas sus necesidades en el futuro lo que es una guía para el colaborador.
- Intercambio de recompensas debido al esfuerzo del colaborador.
- Atender los requerimientos del colaborador, de ser alcanzables.

2.2.2 Competencias laborales

2.2.2.1 Definición:

La asociación de competencias al ámbito laboral es parte del proceso de aprendizaje y formación académica desde inicios del colegio hasta la educación superior, sin embargo, hay competencias que pueden y deben ser desarrolladas por la organización o entidad, para nuestro caso en estudio tomamos como referencia a la competencia vinculada con los atributos que llevan a una persona a ser competente, es decir, que cuentan con aquellas características personales, que se pueden ver a través de su comportamiento, que se alinean con aquellas definidas por una organización y que diferencia el desempeño en las diferentes actividades del trabajo. Muñoz y Soto (2015). De acuerdo con Garay (2018), la competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, sin los criterios definidos por la empresa o entidad. Las competencias abarcan los conocimientos (saber), actitudes (saber ser) y habilidades (saber hacer) de una persona.

La competencia, es un conjunto de elementos mentales, culturales, actitudinal y conductual, que resalta la utilización de conocimientos y procedimientos de lo que debe saber hacer un individuo competente, siendo aquel que tiene la creatividad, la disposición y las cualidades necesarias para hacer algo diferenciado y cada vez mejor en lo que hace,

mejorando su conducta. Es un modo de realizar y convertir las cosas en lenguaje común. Escalante y Druet (2008).

Como otro concepto tenemos que las competencias son el grupo de procedimientos, conocimientos, actitudes entrelazados, coordinados y fusionados adquiridos a través de una actividad o acción realizada, que permite a la persona tomar la iniciativa y dar solución a problemas determinados. Es el saber – hacer en una determinada situación. Lo teórico práctico va de la mano, se necesita de ambos adicionando también los valores como compromiso, afecto, compromiso, cooperación y cumplimiento. Martínez, Burgos, y Meza (2016).

La idea principal de Sanz (2010), como bien afirma, una persona competente es aquella que posee creatividad, la disposición y las cualidades necesarias para hacer algo cada vez mejor y su conducta lo justifica. Una capacidad que involucra el deseo de enfrentarse a metas difíciles y de activar disposiciones psicosociales que contribuyen al logro de una respuesta satisfactoria a un reto planteado en el campo profesional.

Es una muestra o magnitud de lo que un individuo puede lograr como resultado del manejo de sus habilidades o recursos y la preparación de sus acciones luego de haber sido capacitado.

2.2.2.2 Dimensiones de competencias laborales:

2.2.2.2.1 D1: Cognitiva:

Son las que tienen relación, sobre todo, con el lado intelectual de la persona; siendo entre ellas: el análisis, la síntesis, la solución de problemas, la toma de decisiones, la búsqueda y gestión de información derivada de fuentes diversas, las habilidades críticas y autocríticas, la generación de nuevas ideas, el diseño y la dirección de proyectos y el espíritu emprendedor y la iniciativa. Así mismo Partners (2022), nos dice que representa el nivel de conocimiento aprendido que es de utilidad y de gran importancia para que el

trabajador se desempeñe de manera productiva, incluye al aprendizaje empírico obtenido por medio de la experiencia adquirida en el trabajo que realiza.

2.2.2.2.2 D2: Instrumental:

Son las que guardan relación con la indagación y el empleo de información por medio de las tecnologías de la información y la comunicación y con la generación y aplicación del conocimiento. Las nuevas tecnologías favorecen la enseñanza y el aprendizaje y la comunicación con todos. Los instrumentos influyen en el aprendizaje del saber.

Se sostiene que la dimensión instrumental la forman las fuentes de documentación virtual, físicas, aplicaciones informáticas, además se tiene claro que es necesario tener un conocimiento previo sobre el campo profesional en el que se trabajará para poder realizar una gestión a nivel profesional, Kelly (2002).

2.2.2.2.3 D3: Actitudinal

Son las que guardan relación con la convivencia o interacción con los demás, el trabajo en grupo, la colaboración, la empatía, el control de las emociones, etc. Guarda relación con el querer hacer algo. Las actitudes definen también la forma de cómo se comporta y actúa una persona al momento de realizar sus actividades dentro del trabajo, Partners (2022).

No solo basta saber hacer algo, la actitud relaciona o complementa el querer hacer algo. Es por ello que es necesario referirse a las actitudes que todo colaborador debe tener y el saber el momento adecuado y preciso para aplicarlas, lo que en consecuencia llevará a un resultado exitoso en su labor, las actitudes adecuadas se manifiestan correctamente ante la presión laboral, Coreglobalpartners (2022).

2.2.2.3 Teoría de la competencia laboral según Leonard Mertens

En esta teoría vemos como se conectan el mundo laboral y el mundo de formación profesional a través de estrategias que se presentan las competencias laborales, las denomina primera estrategia la competitividad debido a que se busca ingresar y formar parte de los grandes mercados laborales, buscando el acercarse a las necesidades de la empresa, pero sin dejar de lado los indicadores salariales. Como segunda estrategia pone énfasis en la parte organizacional y como tercera estrategia estar en permanente mejora y capacitación en innovaciones tecnológicas que es un elemento base en todo.

Entre los tipos de competencia priorizado tenemos a las competencias laborales generales interpersonales, enfocándose a reforzar el autocontrol: controlar emociones, pensamientos, creencias, etc., luego la adaptabilidad referida al aprendizaje que tenemos a lo largo de nuestras vidas, tenemos también la capacidad de influencia que es saber ejercer poder por alguien o algo, el liderazgo que es influenciar sobre las personas lo cual permite incentivarlas para lograr una meta en común, la habilidad de trabajar bajo presión para realizar una tarea o actividad en condiciones de permanente estrés con el fin de cumplir el objetivo y finalmente el desempeño laboral que integra todas las competencias laborales que se unen como un único sistema, conocimientos, motivaciones, actitudes y valores que ayudan a lograr resultados esperados, Mendoza (2018).

2.2.2.4 Teoría de la competencia laboral según Spencer y Spencer

Propone cuatro grupos de competencias genéricas:

- Competencia Umbral o Esenciales: Son las competencias que la empresa requiere y así lograr un buen desempeño.
- Competencia Diferenciadoras: permiten identificar al personal con superior desempeño y al personal con desempeño promedio.

- **Competencias Genéricas:** son aquellas competencias que se pueden aplicar a diferentes puestos de trabajo.
- **Competencias Específicas:** son determinadas competencias que requiere un puesto de trabajo, son necesarias para poder adecuarse y realizar el trabajo, Mendoza (2018).

2.2.2.5 Teoría de la competencia laboral según David McClelland

Pone énfasis a las competencias directivas, que es esencial para poder saber cuánto rinde o puede rendir un trabajador, hay que observar directamente el trabajo que realiza y en el área que lo realiza, indica que hay una relación estrecha entre las competencias y la evaluación de las razones de un rendimiento superior en el trabajo, que eso va más allá de las características que puede tener una persona. Las competencias directivas son esenciales para garantizar y asegurar la competitividad, Mendoza (2018).

2.2.3 Definición de términos básicos

Acuerdos pactados: Decisiones tomadas entre dos o más personas para expresar que piensan lo mismo sobre un tema.

Aplicación de conocimientos: Es asociar conocimientos adquiridos con el mundo real, es poner en práctica lo aprendido.

Aplicación de control: Es un proceso que incluye actividades que garantizan que llegue a un resultado esperado.

Compromiso: Es lo que transforma una promesa en realidad, es cumplir con un acuerdo u obligación que se hace por lo menos entre dos personas.

Comunicación asertiva: Es la manera de expresar lo que uno piensa, quiere y siente de manera honesta, correcta sin que afecte y respetando a la persona a quien me dirijo.

Creatividad: Crear nuevas ideas, algo nuevo, útil y original que da satisfacción.

Generación de confianza: Es un proceso social que se genera paso a paso, es cumplir con lo que prometes y ser transparente, lo que dices debe complementarse con lo que haces.

Habilidades científicas: Tener la capacidad para reconocer o entender un lenguaje científico, desarrollar habilidades de tipo experimental.

Habilidades empíricas: Tener la capacidad adquirida a través de la práctica, de la experiencia o vivencia.

Intereses del líder: Su interés principal es lograr el objetivo, pero también le interesa tener un equipo efectivo y cohesionado.

Mecanismos de control: Es reglamentar un asunto o función que se realiza mediante parámetros establecidos con el fin de hacer que se realicen las cosas de manera correcta.

Mecanismos de motivación: Son las estrategias implementadas para lograr los objetivos y reconociendo el esfuerzo y resultados.

Medidas correctivas: Es un procedimiento adoptado para resolver los errores detectados y evitar su recurrencia.

Motivación: Razón o impulso que provoca la realización o falta de efectuar una acción, mantiene el comportamiento de la persona hacia las metas establecidas.

Municipalidad: Organismo autónomo y de derecho público con el fin de satisfacer a una determinada comunidad fomentando el desarrollo económico social y cultural.

Negociación recíproca: Se realiza mínimo entre dos personas, con el fin de satisfacer las necesidades e intereses de todas las partes.

Organización: Existencia de coordinación y optimización de actividades a fin de cumplir con los objetivos deseados.

Percepción: Impresión de un individuo acerca de un objeto o entorno donde se encuentre, teniendo la capacidad de captar información y actuando en consecuencia de la misma.

Poder coercitivo: Es el potencial para amenazar y castigar a otra persona para que cambie su conducta.

Razonamiento: Resolver problemas luego de pensar y ordenar ideas para llegar a una conclusión.

Recompensa: Puede ser definido como un premio ya sea económico o social entregado por la realización de una actividad o comportamiento.

Relaciones interpersonales: Modo de vincularse entre dos o más personas y son parte esencial de la vida en sociedad.

Resolución de problemas: Capacidad para detectar un problema, revisar alternativas de solución e implementar la más adecuada.

Satisfacción de necesidades: Es la sensación de placer, felicidad que tiene una persona cuando hace realidad una necesidad o deseo.

Trabajo de manera autónoma: Es trabajar de forma habitual, personal y directa, es trabajar por cuenta propia.

Trabajo en equipo: Es realizar un trabajo a través de un conjunto de integrantes que tienen un objetivo en común.

CAPÍTULO III

3 HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos

Hipótesis general

El liderazgo transaccional influye positivamente en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.

Hipótesis específicas

1. La recompensa contingente del liderazgo transaccional influye positivamente en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.
2. La dirección por excepción activa del liderazgo transaccional influye positivamente en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.
3. La dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional influye positivamente en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.

3.2 Identificación de variables o unidades de análisis:

Variable independiente (X): Liderazgo transaccional

Definición conceptual:

(Robbins y Judge, 2017) dicen que: “Los líderes transaccionales son aquellos que guían o motivan a sus partidarios en la búsqueda de las metas implantadas, aclarándose los requisitos del rol y de la tarea”

Definición operacional:

El liderazgo transaccional, es una variable independiente cuya medición se realiza en función de tres dimensiones: Recompensas contingentes, Gestión activa por excepción, Gestión pasiva por excepción, con 16 indicadores que fueron expresados en términos de 7 ítems para recompensa contingente, 5 ítems para Gestión activa por excepción y 4 ítems para Gestión pasiva por excepción

Variable Dependiente (Y): Competencias laborales

Dimensiones:

Las competencias laborales o profesionales son las que respaldan o son evidencia del trabajo bien realizado en el ejercicio de un cargo o profesión. El ser productivo en un trabajo además de tener un conocimiento adecuado, también se debe contar con otras variables como lo complejo de una organización y el ambiente físico y social de la misma. Siendo así el perfil de cada profesional debe encajar con el puesto de trabajo que realice. (Gil, 2006)

Definición operacional:

Las competencias laborales, en el presente estudio es una variable dependiente cuya medición se realiza en función de tres dimensiones: Cognitiva, Instrumental y Actitudinal, con 10 indicadores que fueron expresados en términos de 10 ítems que integran las tres dimensiones: Cognitiva; Instrumental y Actitudinal que permiten medir la percepción de los servidores públicos con respecto al liderazgo transaccional de la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada de la Municipalidad Metropolitana de Lima..

3.2.1. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable X: Liderazgo Transaccional	Los líderes transaccionales son aquellos que guían o motivan a sus partidarios en la búsqueda de las metas implantadas, aclarándose los requisitos del rol y de la tarea (Robbins y Judge, 2017).	El liderazgo transaccional, es una variable independiente cuya medición se realiza en función de tres dimensiones: Recompensa Contingente, Dirección por excepción activa, Dirección por excepción pasiva.	Recompensa Contingente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones interpersonales. 2. Acuerdos pactados. 3. Mecanismos de motivación. 4. Negociación recíproca. 5. Satisfacción de necesidades. 6. Mecanismos de control.
			Dirección por excepción activa	<ol style="list-style-type: none"> 7. Intereses del líder. 8. Relaciones interpersonales. 9. Mecanismos de control. 10. Medidas correctivas. 11. Poder coercitivo.
			Dirección por excepción pasiva	<ol style="list-style-type: none"> 12. Generación de confianza. 13. Medidas correctivas. 14. Aplicación de control.
Variable Y: Competencias Laborales	Son las que respaldan o son evidencia del trabajo bien realizado en el ejercicio de un cargo o profesión. El ser productivo en un trabajo además de tener un conocimiento adecuado, también se debe contar con otras variables como lo complejo de una organización y el ambiente físico y social de la misma (Gil, 2007).	Es la medición que se realiza en función de tres dimensiones: Cognitiva, Instrumental y Actitudinal, con 10 indicadores que integran las tres dimensiones, que permiten medir la percepción de los servidores públicos con respecto al liderazgo transaccional	Cognitiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resolución de problemas. 2. Creatividad. 3. Razonamiento.
			Instrumental	<ol style="list-style-type: none"> 4. Trabajo de manera autónoma. 5. Aplicación de conocimiento. 6. Uso de habilidades científicas. 7. Uso de habilidades empíricas.
			Actitudinal	<ol style="list-style-type: none"> 8. Trabajo en equipo. 9. Compromiso. 10. Comunicación asertiva.

Matriz de Consistencia

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE	METODOLOGÍA
¿De qué manera el liderazgo transaccional influye en las competencias laborales del personal de la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021?	Determinar la efectividad del liderazgo transaccional que influirá significativamente sobre las competencias laborales de los servidores públicos reflejándose eficientemente en la gestión de la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021.	El liderazgo transaccional influye significativamente con relación a las competencias laborales de los servidores públicos en la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021.	V1. Liderazgo transaccional V2. Competencia laboral	Enfoque: Cuantitativo Tipo de investigación: Descriptiva correlacional Nivel: Explicativo
PROBLEMA SECUNDARIOS	OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPÓTESIS ESPECÍFICA	DIMENSIONES	Diseño investigación: No Experimental de Corte: Transversal
PE1. ¿De qué manera la recompensa contingente del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada de la Municipalidad de Lima?	OE1. Establecer de qué manera la recompensa contingente del liderazgo transaccional influirá en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción privada de la Municipalidad de Lima – 2021.	HE1. La recompensa contingente del liderazgo transaccional influye positivamente en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada de la Municipalidad de Lima - 2021	V1-D1. Dirección por excepción pasiva V1-D2. Dirección por excepción activa	Método de investigación: Hipotético Deductivo Población: personal de la Gerencia de promoción de la inversión privada de la Municipalidad Metropolitana de Lima
PE2. ¿De qué manera la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada de la Municipalidad de Lima ? 2021?	OE2. Establecer de qué manera la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional influirá en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.	HE2. La dirección por excepción activa del liderazgo transaccional influye positivamente en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.	V1-D3. Recompensas contingentes	Muestra: 71 por conveniencia
PE3. ¿De qué manera la dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021??	OE3. Establecer de qué manera la dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional influirá en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.	HE3. La dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional influye positivamente en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.	V2-D1. Cognitivas V2-D2. Instrumental V2-D3. Actitudinal	Instrumento estilo Likert con categorías de respuesta: Muy desacuerdo – desacuerdo – indeciso – de acuerdo – muy de acuerdo

CAPÍTULO IV

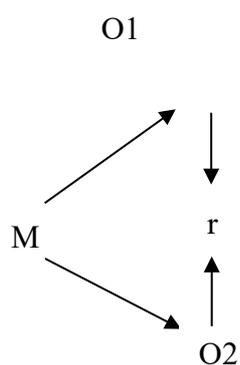
4 MÉTODO

4.1 Tipo y método de la investigación

Tipo:

La investigación es de tipo descriptiva - correlacional, porque tiene como finalidad describir y correlacionar las características principales de la realidad problemática en estudio. Según Niño (2011), la investigación descriptiva busca caracterizar “la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis”

Para Hernández, Baptista, y Fernández (2014), manifiesta que el tipo correlacional tiene como “finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular, teniendo que tales correlaciones se sustenten en hipótesis sometidas a prueba



Donde:

M: Muestra de colaboradores

O1: Variable Liderazgo transaccional

r: Relación entre variables.

O2: Competencias laborales

r = Relación

Método:

El método hipotético - deductivo, que consiste en plantear algunas afirmaciones en calidad de hipótesis y verificarlas mediante la deducción, para la confrontación con los hechos y obtener conclusiones.

Para Andrade, Alejo, y Armendáriz (2018), se parte de la “inducción cuyo razonamiento, pasa de lo particular a lo general, para poder formular conclusiones generalizadas y mientras que lo deductivo es el proceso inverso para pasar de lo general a lo particular la formulación de conclusiones particulares”

4.2 Diseño específico de la investigación

El diseño utilizado en la realización de la investigación fue el diseño no experimental, con un corte transversal, en donde las variables de estudio no fueron manipuladas y se tomaran tal y como ocurren o se realizan en la realidad.

Hernández, Baptista, y Fernández (2014) lo contextualiza que los “estudios de diseño no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”

Hernández, Baptista, y Fernández (2014) los estudios con “diseño transaccional son aquellos que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”

4.3 Población y muestra o participantes

4.3.1. Población

La población se entiende como “todos aquellos elementos (personas, animales, objetos, sucesos, fenómenos, etcétera) que pueden conformar el ámbito de una investigación” Niño (2011).

En la investigación la población está constituida por todo el personal de la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada de la Municipalidad Metropolitana de Lima, la cual asciende a un total de 90 colaboradores administrativos.

Tabla 1. Población de la investigación

Cargo	Trabajadores
Gerente Promoción	1
Jefaturas de áreas	8
Jefes de Departamento	10
Colaboradores	71
Total	90

4.3.2. Muestra

Para la determinación del tamaño de muestra, se utilizó un tipo de muestreo probabilístico aleatorio para una población finita conocida.

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

Z = Estadístico de distribución normal a un 95% de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso (1 - p)

E = error

N = tamaño de la población

Para el cálculo de la muestra se utilizó un nivel de confianza del 95% y como no se tiene antecedente de estudio en la investigación, se asumió como probabilidad de éxito un 50% ($p=0.5$) y un error máximo de muestreo del 5%.

$$n = \frac{90 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{(90 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 70.66$$

$$n = 70$$

La muestra de estudio queda determinada por 70 colaboradores de la Gerencia de promoción de la inversión privada de la Municipalidad Metropolitana de Lima

4.4 Instrumento de recolección de datos

Como instrumento de recolección de datos se utilizó la encuesta, en específico, se diseñaron dos encuestas con preguntas en escala de Likert para medir de forma independiente las variables del estudio.

La encuesta para el Liderazgo Transaccional está conformada por 3 dimensiones y 16 preguntas o ítems con una escala de respuesta politómica en escala de Likert.

4.5 Técnica de procesamiento y análisis de datos

Luego de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en la muestra de estudio, se procedió a la codificación de las preguntas en una base de datos en el programa Microsoft Excel. Con la base codificada, se procedió a la elaboración de una base de datos en el programa SPSS versión 25, donde se realizó el procesamiento y análisis estadístico de los datos obtenidos, además de la comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación haciendo uso de estadística inferencial.

Para el procesamiento de los datos obtenidos se codificaron las respuestas obtenidas de los instrumentos de recogida de datos en una base en Excel. Además, se elaboró una base de datos en el programa estadístico SPSS versión 25, en el cual se realizó el análisis estadístico de la investigación y la comprobación de las hipótesis.

Para la comprobación de hipótesis se utilizaron técnicas de estadística no paramétricas, en específico, la prueba de correlación de Spearman a un nivel de confianza del 95.

4.6 Procedimiento de ejecución del estudio

Para la aplicación de los instrumentos de recogida de datos se utilizará la forma virtual, donde se asegurará la confidencialidad de las respuestas de los encuestados y los resultados obtenidos serán utilizados solo de forma académica y presentados a la entidad para que puedan ser utilizados para la generación de nuevas prácticas para el liderazgo y desarrollo de las competencias del personal.

Se aplicó la encuesta a las personas, y antes de comenzar, se les informa del estudio de campo y tanto la importancia y sinceridad. Luego se sistematizó la información mediante la base de datos SPSS, y con los resultados obtenidos, se procederá a realizar un análisis para conseguir las conclusiones y recomendaciones adecuados para el estudio.

CAPÍTULO V

5 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

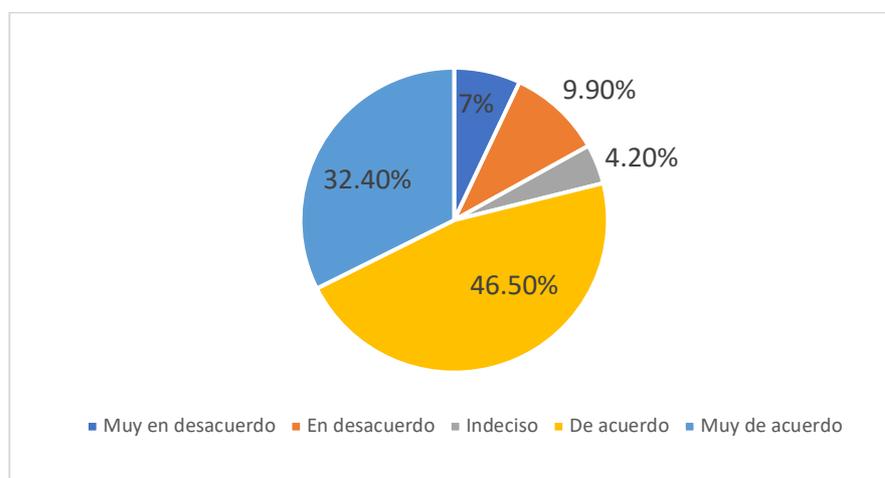
5.1. Datos cuantitativos

Pregunta 1: El líder vincula la satisfacción de las necesidades personales del equipo al esfuerzo que hacen para alcanzar las metas, con el fin de motivar y mejorar el desempeño

Tabla 1: Relaciones Interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	5	7,0	7,0
En desacuerdo	7	9,9	9,9
Indeciso	3	4,2	4,2
De acuerdo	33	46,5	46,5
Muy de acuerdo	23	32,4	32,4
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 1: Relaciones Interpersonales



De acuerdo con los resultados del 100% de los servidores públicos, se observa que el 46.5% está de acuerdo y el 32.4% está muy de acuerdo y solo un 4% está indeciso, siendo así, piensan que el líder vincula la satisfacción de las necesidades personales del equipo al esfuerzo que hacen por alcanzar las metas, generando motivación y un mejor desempeño. Con relación a la variable Liderazgo transaccional, el líder y su equipo intercambian

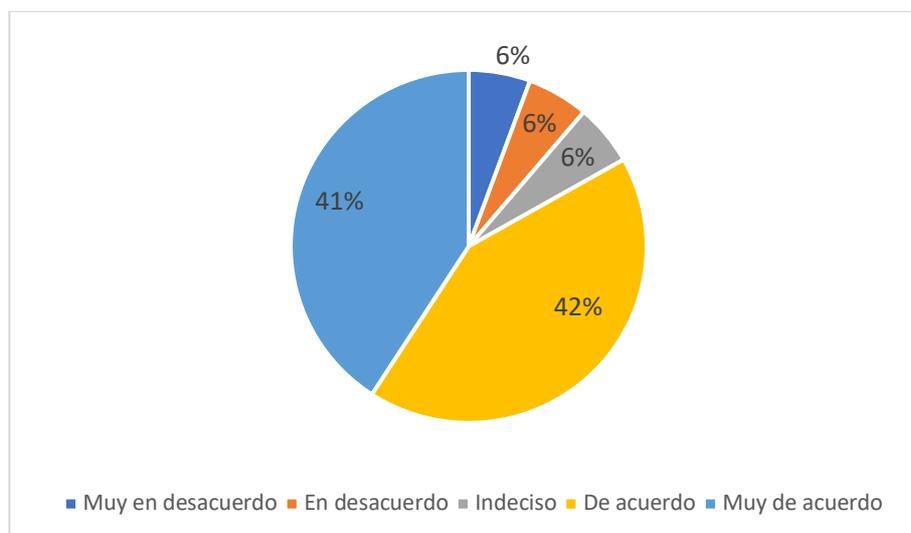
recompensas o sanciones, están en comunicación permanente y conocen de las necesidades de cada uno.

Pregunta 2: Se respetan los acuerdos establecidos por el líder con el colaborador, lo cual, genera compromiso y motivación.

Tabla 2: Acuerdos Pactados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	4	5,6	5,6
En desacuerdo	4	5,6	5,6
Indeciso	4	5,6	5,6
De acuerdo	30	42,3	42,3
Muy de acuerdo	29	40,8	40,8
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 2: Acuerdos Pactados



Del 100% de los servidores públicos, se puede observar que el 5.6% está indeciso, al igual que el 5.6% en desacuerdo y el 5.6% muy en desacuerdo, el 42.3% de los servidores públicos están de acuerdo y el 40.8% de los servidores públicos están de muy de acuerdo, lo que indica que el mayor porcentaje de servidores públicos opinan que se respetan los acuerdos establecidos entre el líder y el colaborador, generando compromiso y motivación

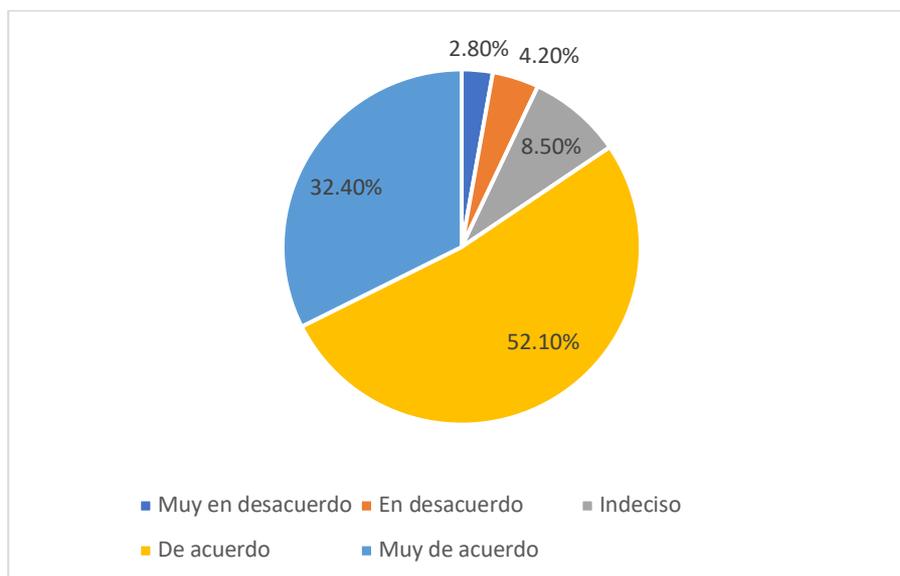
en ellos. Queda evidenciado que los acuerdos pactados se cumplen y generan en el servidor compromiso y motivación. (Pachas, 2020).

Pregunta 3: El líder considera como elemento motivador cuando el colaborador recibe premios o incentivos al lograr los objetivos establecidos.

Tabla 3: Mecanismo de motivación

	Frecuencia	Porcent aje	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	2	2,8	2,8
En desacuerdo	3	4,2	4,2
Indeciso	6	8,5	8,5
De acuerdo	37	52,1	52,1
Muy de acuerdo	23	32,4	32,4
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 3: Mecanismo de motivación



Del 100% de los servidores públicos, se puede observar que el 2.8% está muy en desacuerdo, el 4.2% está en desacuerdo, el 8.5% y tenemos que el 52.1% está de acuerdo, así como el 32.4% de los servidores públicos están muy de acuerdo. Se observa que sumando los porcentajes de quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos más del

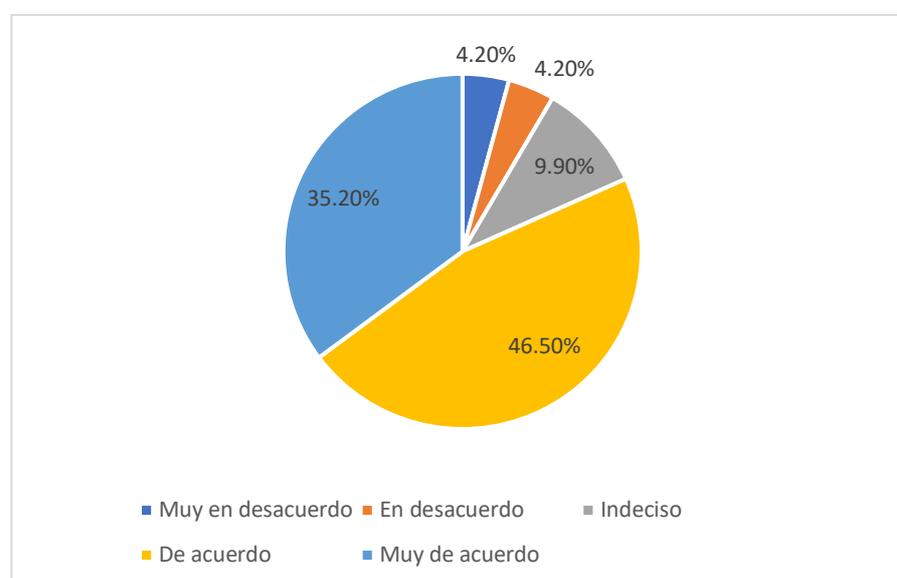
80% de servidores públicos se sienten más motivados cuando el líder establece premios o incentivos al lograr los objetivo, el líder implementa diferentes mecanismos de motivación.

Pregunta 4: El líder tiene la capacidad de negociación, para gestionar recursos sean materiales o de personas para alcanzar ciertas metas.

Tabla 4: Negociación Recíproca

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	3	4,2	4,2
En desacuerdo	3	4,2	4,2
Indeciso	7	9,9	9,9
De acuerdo	33	46,5	46,5
Muy de acuerdo	25	35,2	35,2
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 4: Negociación Recíproca



Se percibe que sumando los porcentajes de quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos más del 80% de servidores públicos opinan que el líder tiene la capacidad de negociar y gestionar necesarios para alcanzar los objetivos. Un menor porcentaje del total indican que el líder no tiene la capacidad de negociación y no gestionan los recursos que

necesita el personal para el logro de los objetivos. Entendemos entonces que el líder identifica las necesidades del personal y realiza negociaciones para el equipo e individuales también.

Pregunta 5: El líder considera los aportes o necesidades de los colaboradores que motivan a potenciar el rendimiento.

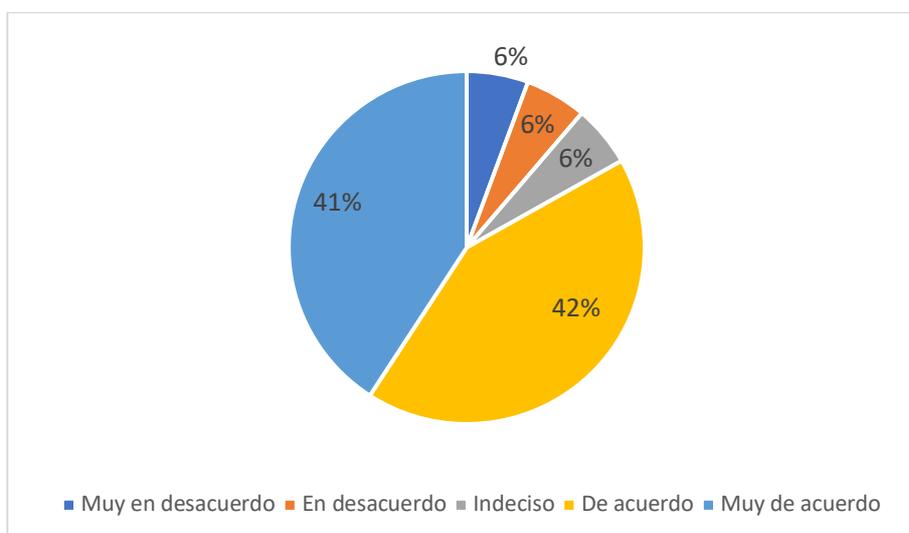
Tabla 5: Satisfacción de Necesidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	5	7,0	6,0
En desacuerdo	3	4,2	6,2
Indeciso	5	7,0	6,0
De acuerdo	35	49,3	41,3
Muy de acuerdo	23	32,4	42,0
Total	71	100,0	100,0

Del total se observa que sumando los porcentajes de quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos más del 80% de servidores públicos opinan que el líder considera los aportes o necesidades del equipo. Un menor porcentaje del total indican.

La satisfacción de necesidades, el líder atiende los requerimientos de cada miembro del equipo, conoce e identifica el deseo o necesidad de los miembros del equipo y los motiva.

Gráfico 5: Satisfacción de Necesidades

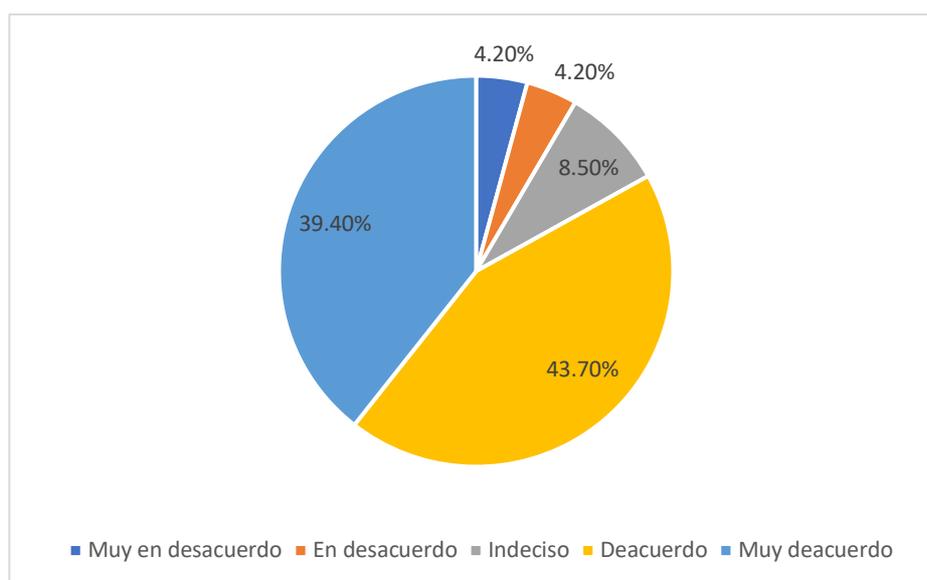


Pregunta 6: La oportunidad de la profesionalización logra motivar y mejorar el rendimiento.

Tabla 6: Mecanismos de Motivación

	Frecuenci		Porcentaje
	a	Porcentaje	válido
Muy en desacuerdo	3	4,2	4,2
En desacuerdo	3	4,2	4,2
Indeciso	6	8,5	8,5
De acuerdo	31	43,7	43,7
Muy de acuerdo	28	39,4	39,4
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 6: Mecanismos de Motivación



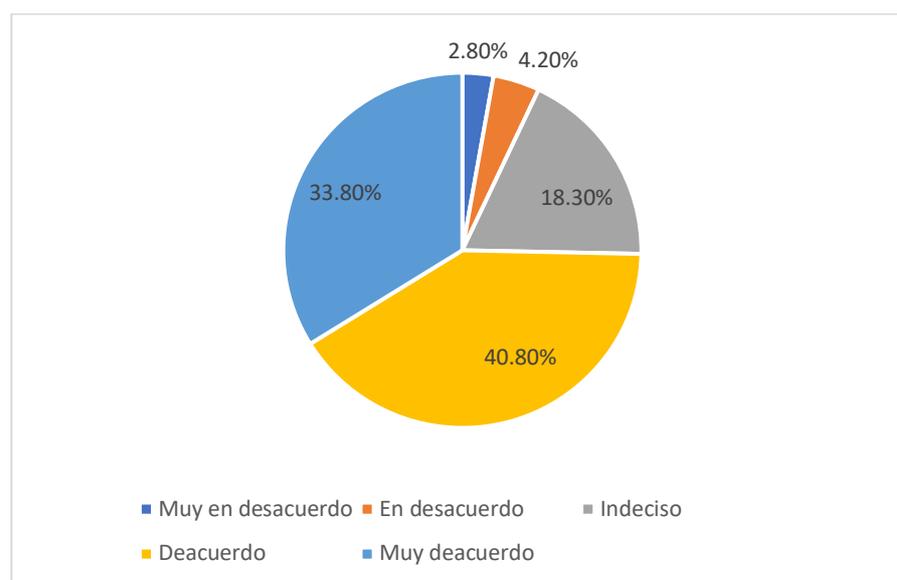
En los resultados se distingue que sumando los porcentajes de quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos más del 80% de servidores públicos opinan que crecer profesionalmente es un gran motivador y hace que el rendimiento sea cada vez mejor. La profesionalización es parte de los mecanismos de motivación y se encuentra inmerso en las razones por la que un colaborador busca o elige un trabajo en el cual se sienta reconocido, considerado, escuchado y que sus metas sean logrables (Pérez, 2020).

Pregunta 7: La retroalimentación como mecanismo de control, determina resultados de una tarea establecida.

Tabla 7: Mecanismos de Control

	Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje válido
	a	e	
Muy en desacuerdo	2	2,8	2,8
En desacuerdo	3	4,2	4,2
Indeciso	13	18,3	18,3
De acuerdo	29	40,8	40,8
Muy de acuerdo	24	33,8	33,8
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 7: Mecanismos de Control



En la respuesta de esta interrogante, se puede observar que el 2.8% se presenta en quienes están muy en desacuerdo, el 4.2% quienes están en desacuerdo, el 18.3% quienes están indecisos y el 40.8% se encuentran de acuerdo y el 33.8% de servidores públicos están muy de acuerdo, tenemos entonces que más del 74% de servidores públicos opinan que la retroalimentación como mecanismo de control es determinante para lograr los resultados esperados. La retroalimentación como mecanismo de control que permite reforzar los

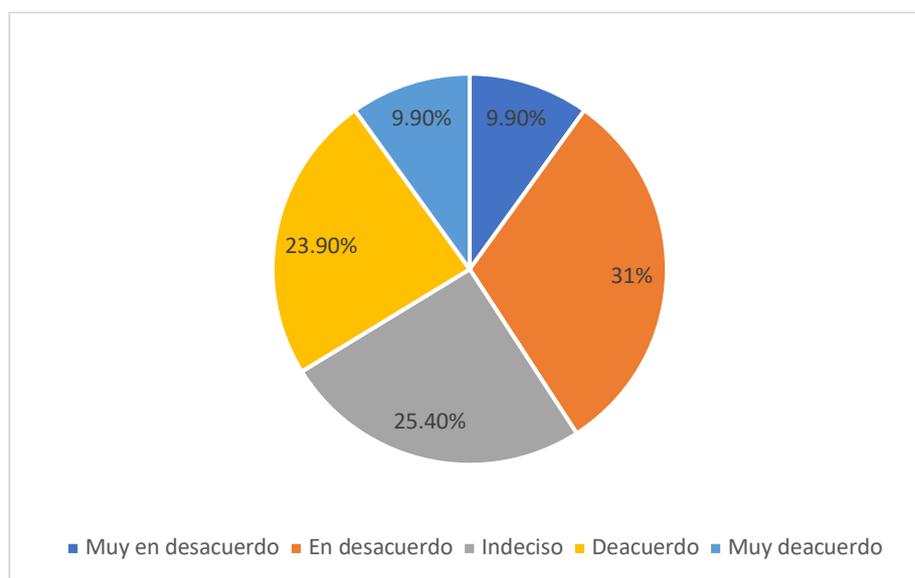
parámetros o procedimientos preestablecidos para el logro de los objetivos.

Pregunta 8: La relación con mi líder es impersonal, solo se limita al espacio de trabajo.

Tabla 8: Intereses del Líder

	Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	7	9,9	9,9
En desacuerdo	22	31,0	31,0
Indeciso	18	25,4	25,4
De acuerdo	17	23,9	23,9
Muy de acuerdo	7	9,9	9,9
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 8: Intereses del líder



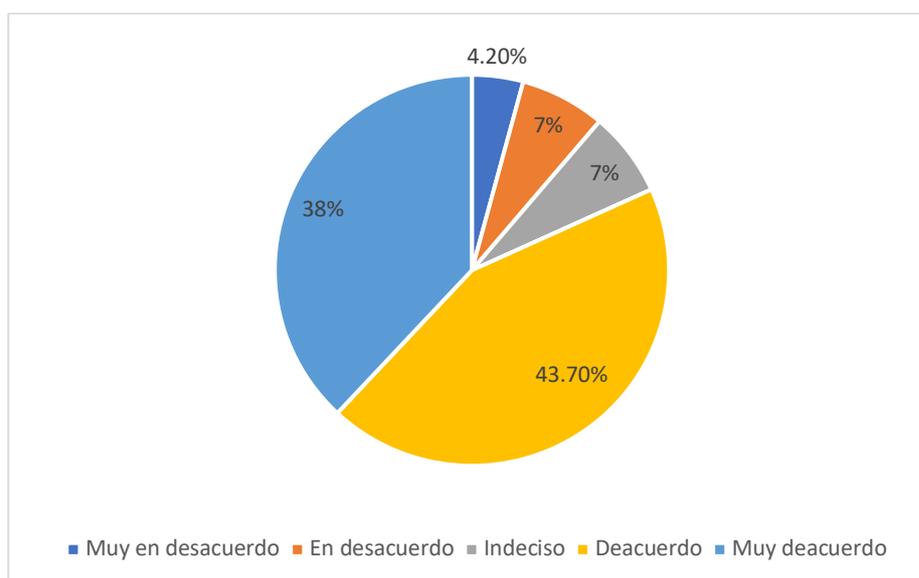
En las respuesta del 100% de los servidores públicos, se observa que sumando los porcentajes de quienes están muy en desacuerdo y en desacuerdo es el 40.9% de servidores públicos opinan que la relación con el líder no es impersonal y no solo se limita al espacio de trabajo, sin embargo tenemos un 25.4% de indecisos es decir que aún no tienen clara la relación con el líder y sumando los porcentajes de quienes indican estar de acuerdo y muy de acuerdo tenemos a un 33.8% indican que la relación con el líder es impersonal y solo se limita al espacio de trabajo, este porcentaje ve que líder solo vela por sus intereses.

Pregunta 9: El líder desarrolla una retroalimentación constructiva para motivar al equipo con el fin de lograr el resultado esperado.

Tabla 9: Relaciones Interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	3	4,2	4,2
En desacuerdo	5	7,0	7,0
Indeciso	5	7,0	7,0
De acuerdo	31	43,7	43,7
Muy de acuerdo	27	38,0	38,0
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 9: Relaciones Interpersonales



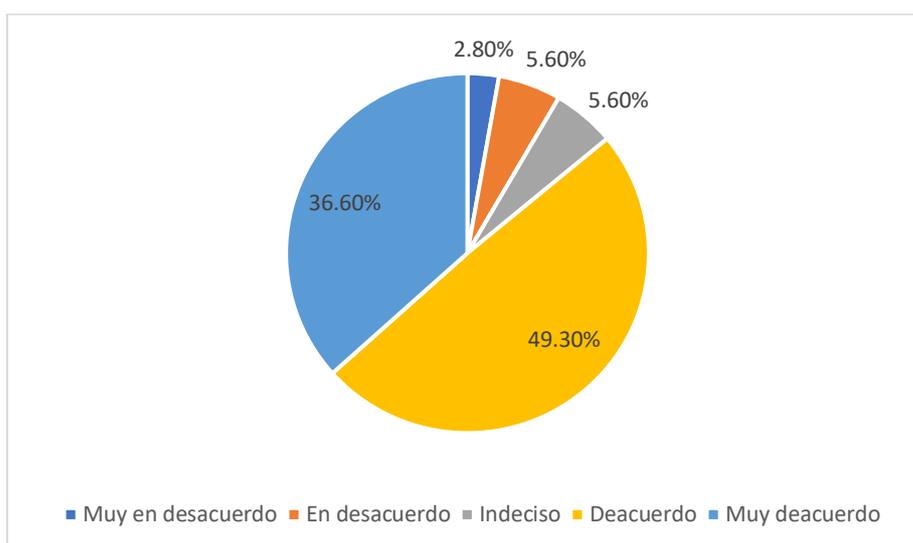
En la respuesta para esta afirmación entre los que están muy en desacuerdo, en desacuerdo y los indecisos tenemos un porcentaje bajo del 18 % de servidores públicos que opinan que el líder no desarrolla una retroalimentación constructiva y no motiva al equipo. Y tenemos que sumando a quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos a un 81% indican que el líder sí desarrolla una retroalimentación constructiva para motivar al equipo y lograr los resultados, las relaciones interpersonales son elementales. El reforzamiento positivo como está presente en momento críticos buscando optimizar el buen desempeño, motivando y dando las pautas claras a cada miembro del equipo para el logro.

Pregunta 10: El líder realiza un permanente monitoreo y control al trabajo del equipo, para detectar fallas o errores a tiempo.

Tabla 10: Mecanismos de control

	Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje válido
	a	e	
Muy en desacuerdo	2	2,8	2,8
En desacuerdo	4	5,6	5,6
Indeciso	4	5,6	5,6
De acuerdo	35	49,3	49,3
Muy de acuerdo	26	36,6	36,6
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 10: Mecanismos de control



En los resultados se observa que sumando los porcentajes de quienes están muy en desacuerdo, en desacuerdo y los indecisos tenemos un porcentaje bajo del 14 % de servidores públicos que opinan que el líder no realiza un permanente monitoreo y control al trabajo en equipo por lo tanto no detecta a tiempo las fallas o errores. Y tenemos que sumando a quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos a un 81% indican que el líder si realiza un permanente monitoreo y control al trabajo y detecta fallas o errores a tiempo. El líder implementa mecanismos de control como por ejemplo procedimientos y hace el seguimiento de manera permanente con el fin de detectar fallas o desviaciones en el

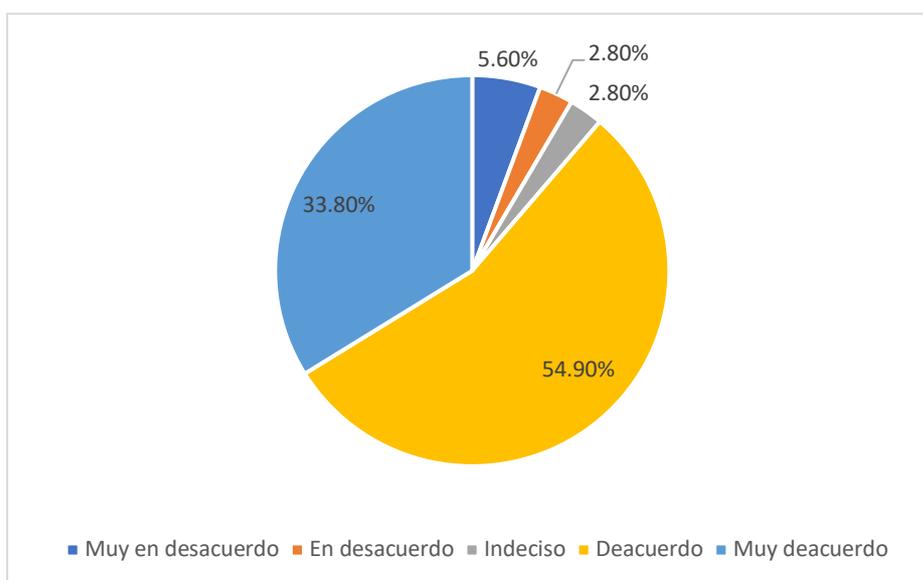
momento y corregirlas redireccionando el camino hacia el logro de los objetivos.

Pregunta 11: El líder tiene la capacidad de actuar con rapidez y tomar decisiones para lograr el resultado trazado.

Tabla 11: Medidas Correctivas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	4	5,6	5,6
En desacuerdo	2	2,8	2,8
Indeciso	2	2,8	2,8
De acuerdo	39	54,9	54,9
Muy de acuerdo	24	33,8	33,8
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 111: Medidas Correctivas



En los resultados de esta afirmación se observa que sumando los porcentajes de quienes están muy en desacuerdo, en desacuerdo y los indecisos tenemos un porcentaje bajo del 11 % de servidores públicos que opinan que el líder no tiene la capacidad para actuar con rapidez y tomar decisiones para lograr el objetivo. Y tenemos que sumando a quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos a un 88% piensan que el líder si tiene la capacidad para actuar con rapidez, tomar decisiones y realizar medidas correctivas para el logro de objetivos; aplicando medidas correctivas resolverá errores detectados y evitará su

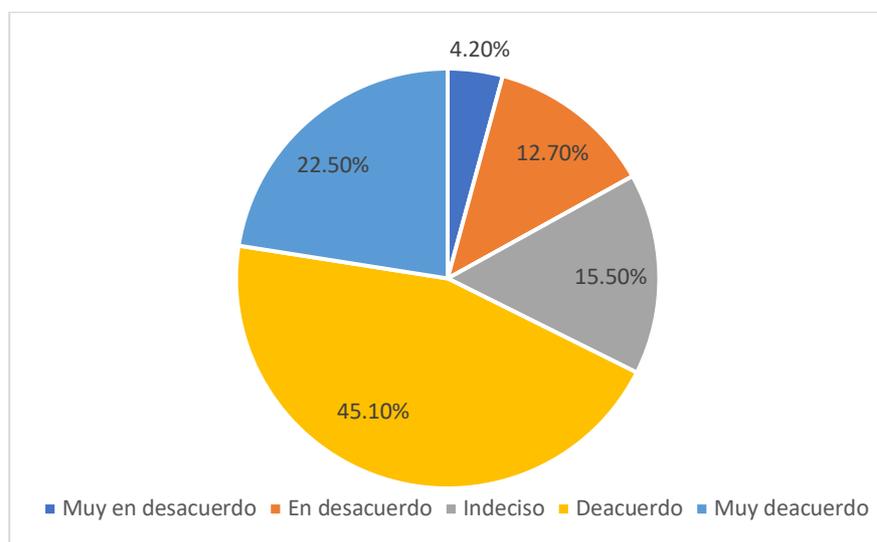
recurrencia.

Pregunta 12: El líder detecta, corrige errores y aplica sanciones en caso no se cumplan con los procesos establecidos.

Tabla 12: Poder Coercitivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
	a	e	
Muy en desacuerdo	3	4,2	4,2
En desacuerdo	9	12,7	12,7
Indeciso	11	15,5	15,5
De acuerdo	32	45,1	45,1
Muy de acuerdo	16	22,5	22,5
Total	71		100,0
		100,0	

Gráfico 12: Poder Coercitivo



En el resultado de la afirmación se observa con un pequeño porcentaje 4.2% a quienes están muy en desacuerdo, el 12.7% está en desacuerdo en ambas categorías piensan no tiene conocimiento o no controla por lo tanto no detecta, no corrige y no aplica sanciones en el caso que no se logre el objetivo, y los indecisos son un porcentaje de 15.5%. Y tenemos que

sumando a quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos a un 67% piensan que el líder si detecta, corrige y aplica sanciones en tanto no se cumplan los procesos establecidos.

El líder maneja el poder coercitivo, es decir avisa o advierte y castiga a quien comete una

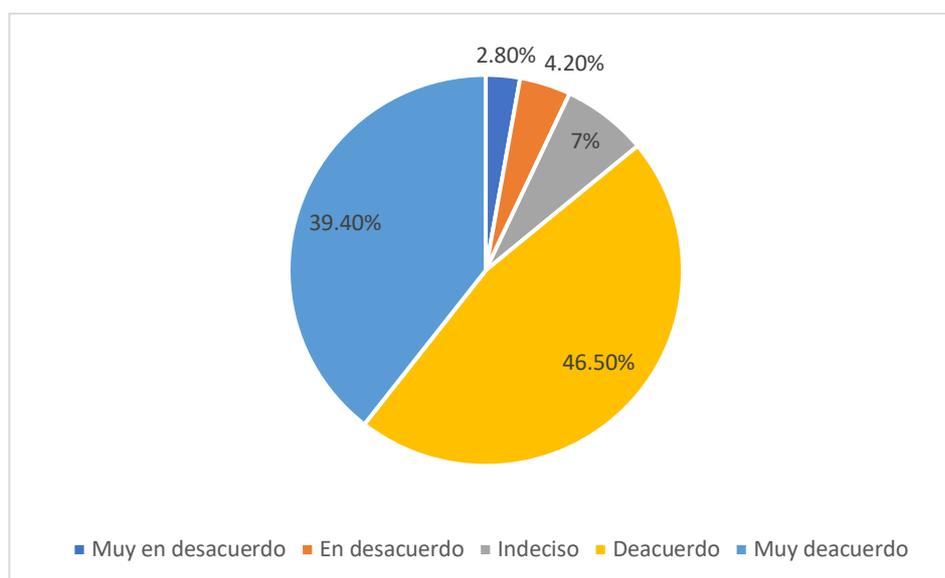
falta para que corrija su conducta y trabajo.

Pregunta 13: El líder dirige un equipo coherente, capaz de realizar el trabajo con autonomía.

Tabla 13: Generación de Confianza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
	a	e	
Muy en desacuerdo	2	2,8	2,8
En desacuerdo	3	4,2	4,2
Indeciso	5	7,0	7,0
De acuerdo	33	46,5	46,5
Muy de acuerdo	28	39,4	39,4
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 13: Generación de Confianza



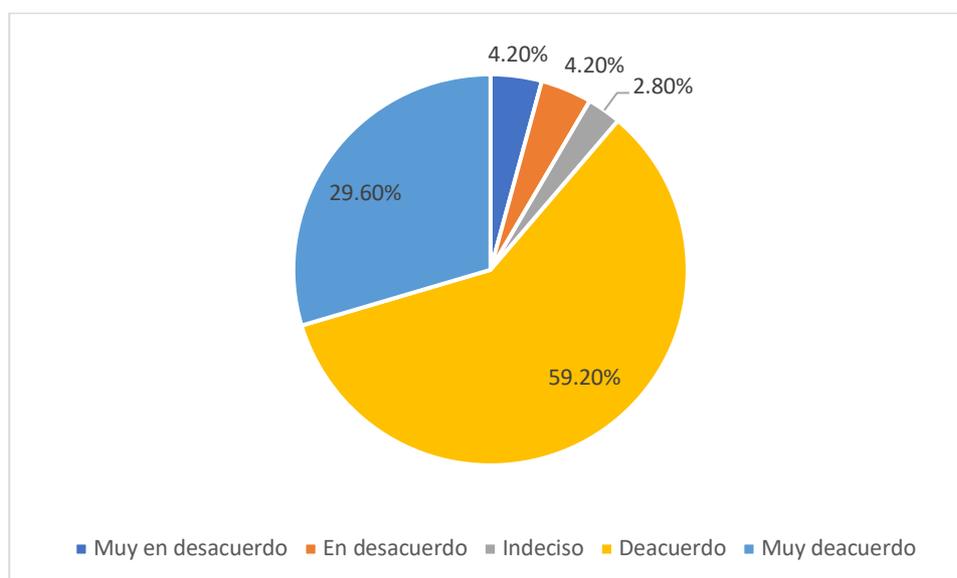
Se observa que sumados los porcentajes de los que están muy en desacuerdo y los que están en desacuerdo tenemos un bajísimo 7%, y tenemos que sumando a quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos a un alto porcentaje de 85% que piensan que el líder si dirige un equipo coherente, capaz de trabajar de manera autónoma, a través de la generación de confianza es que se puede lograr formar un buen equipo. El líder hace que los miembros del equipo interioricen las metas para lograrlas.

Pregunta 14: El líder ante situaciones difíciles se presenta para realizar correcciones o dar alternativas de solución.

Tabla 14: Medidas Correctivas

	Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	3	4,2	4,2
En desacuerdo	3	4,2	4,2
Indeciso	2	2,8	2,8
De acuerdo	42	59,2	59,2
Muy de acuerdo	21	29,6	29,6
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 14: Medidas Correctivas



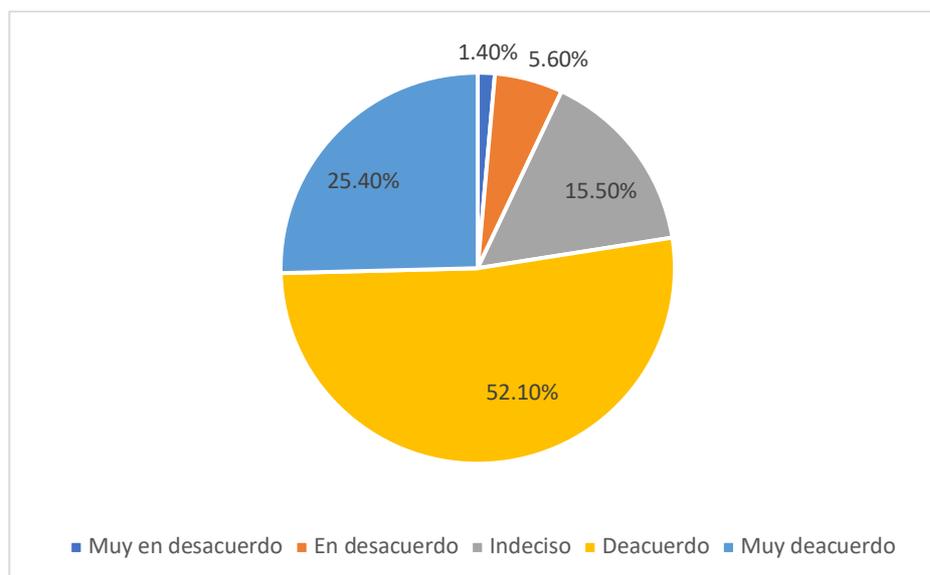
En las revelaciones se reconoce que sumando a quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos a un alto porcentaje de 88% que opinan que el líder ante situaciones difíciles se presenta para realizar correcciones o dar alternativas de solución. El líder tiene la potestad de eliminar dificultades y obstáculos identificados en el momento oportuno previniendo riesgos que puedan perjudicar al logro del objetivo.

Pregunta 15: El líder tiene un equipo de colaboradores auto eficiente, capacitados para alcanzar los objetivos.

Tabla 15: Generación de confianza

	Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	1	1,4	1,4
En desacuerdo	4	5,6	5,6
Indeciso	11	15,5	15,5
De acuerdo	37	52,1	52,1
Muy de acuerdo	18	25,4	25,4
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 15: Generación de confianza



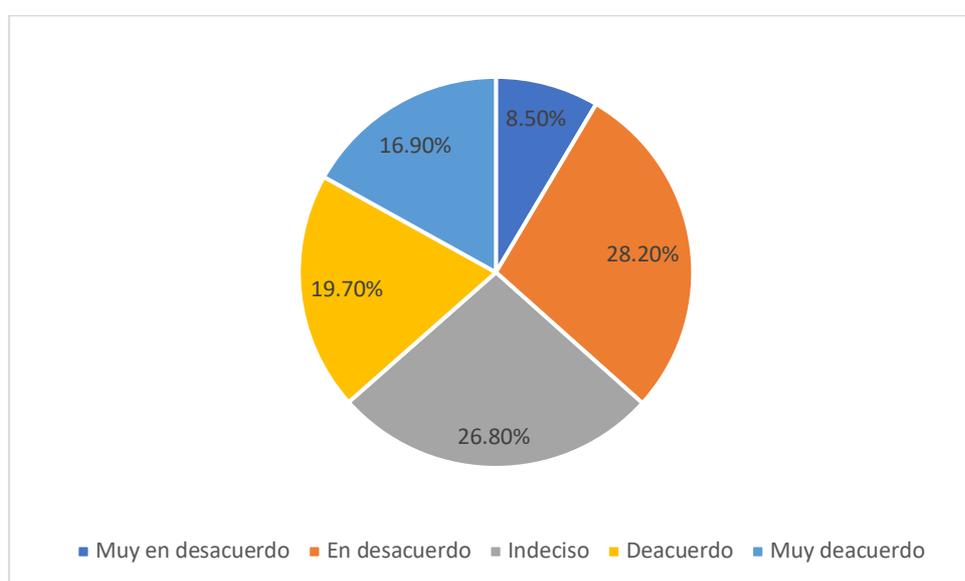
En los resultados obtenidos tenemos que sumados los porcentajes de los que están muy en desacuerdo y los que están en desacuerdo tenemos un bajísimo 7%, quienes están indecisos con un porcentaje de 15.5%. Y tenemos que sumando a quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos a un alto porcentaje del 77% que opinan que el líder si cuenta con un equipo auto suficiente, capacitados para lograr los objetivos. El líder es capaz de formar a través de la más pura influencia, generada por la confianza y respeto.

Pregunta 16: El líder corrige y sanciona en todo momento, funcionen o no funcionen los procesos para lograr los objetivos.

Tabla 16: Aplicación de Control

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
	a	e	
Muy en desacuerdo	6	8,5	8,5
En desacuerdo	20	28,2	28,2
Indeciso	19	26,8	26,8
De acuerdo	14	19,7	19,7
Muy de acuerdo	12	16,9	16,9
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 16: Aplicación de Control



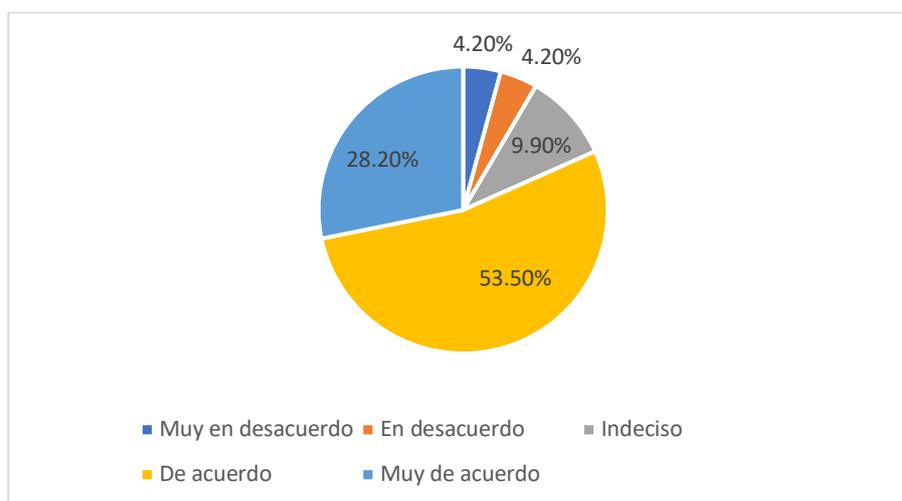
En las afirmaciones tenemos que sumados los porcentajes de los que están muy en desacuerdo y los que están en desacuerdo nos da un total de 36.7%, quienes están indecisos con un porcentaje de 26.8%. Y tenemos que sumando a quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos a un alto porcentaje del 36.6% que opinan que el líder si corrige y sanciona en todo momento, funcionen o no funcionen los procesos para lograr los objetivos. Lo correcto es que el líder corrige o sanciona de acuerdo al cumplimiento de los objetivos, el liderazgo está orientado a cumplir los objetivos con un sentido directivo.

Pregunta 17: El líder está capacitado para identificar y solucionar los inconvenientes que se presentan por la velocidad de los cambios del entorno.

Tabla 17: Resolución de Problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	3	4,2	4,2
En desacuerdo	3	4,2	4,2
Indeciso	7	9,9	9,9
De acuerdo	38	53,5	53,5
Muy de acuerdo	20	28,2	28,2
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 17: Resolución de Problemas



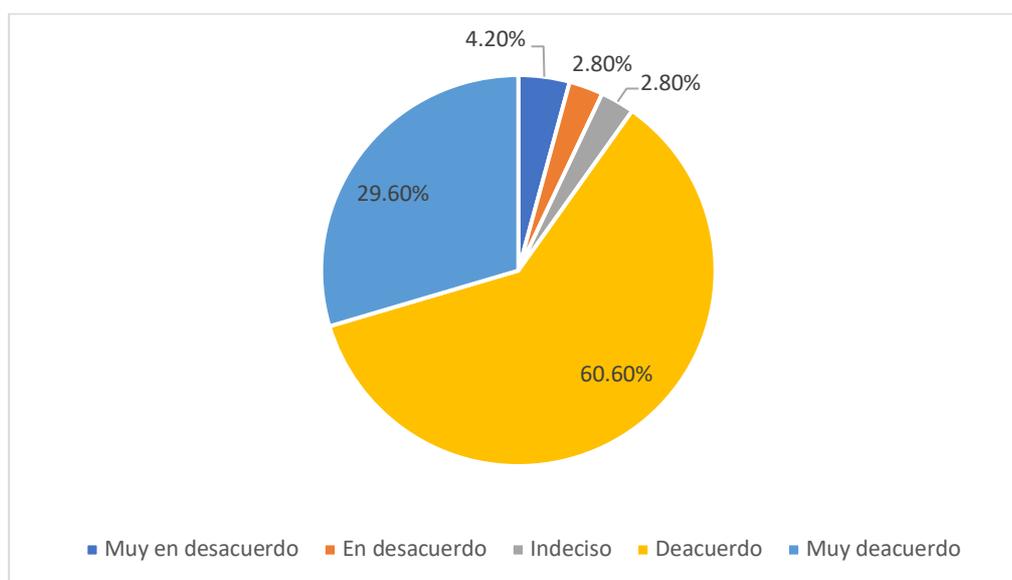
Se observa que sumados los porcentajes de los que están muy en desacuerdo y los que están en desacuerdo nos da un mínimo total de 8% que opinan que el líder no está capacitado para identificar y solucionar los inconvenientes que se presentan; el 9.9% están indecisos y tenemos que sumando a quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos a un alto porcentaje del 81% opinan que el líder sí está capacitado para identificar y solucionar los problemas en el momento que se presentan, ante un problema revisa alternativas de solución e implementa la solución más adecuada. El líder tiene el conocimiento y la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o inesperada a fin de encaminarla hacia los objetivos de la entidad.

Pregunta 18: El líder promueve la creatividad y facilita la participación de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades.

Tabla 18: Creatividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	3	4,2	4,2
En desacuerdo	2	2,8	2,8
Indeciso	2	2,8	2,8
De acuerdo	43	60,6	60,6
Muy de acuerdo	21	29,6	29,6
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 18: Creatividad



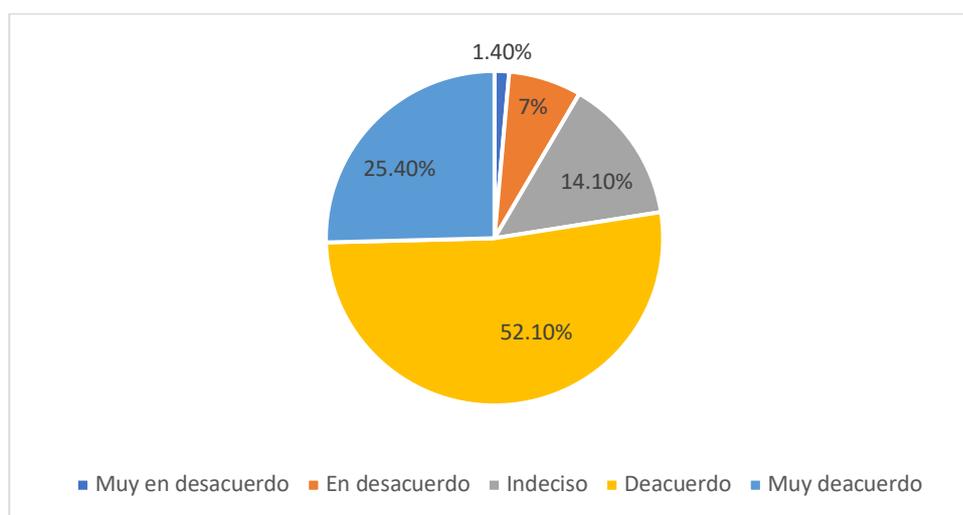
Se observa que sumados los porcentajes de los que están muy en desacuerdo y los que están en desacuerdo nos da un mínimo total de 7% que opinan que el líder no promueve la creatividad y no facilita la participación de los colaboradores en el desarrollo de las actividades; el mínimo también el porcentaje de indecisos 2.8% y tenemos que sumando a quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos a un alto porcentaje del 90% opinan que el líder promueve la creatividad y facilita la participación de los colaboradores en el desarrollo de las actividades, es decir, proponen ideas, procesos nuevos de utilidad y que ayudan al logro de los resultados esperados.

Pregunta 19: El colaborador reflexiona de manera permanente en buscar nuevas herramientas que mejoren la productividad.

Tabla 19: Razonamiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	1	1,4	1,4
En desacuerdo	5	7,0	7,0
Indeciso	10	14,1	14,1
De acuerdo	37	52,1	52,1
Muy de acuerdo	18	25,4	25,4
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 19: Razonamiento



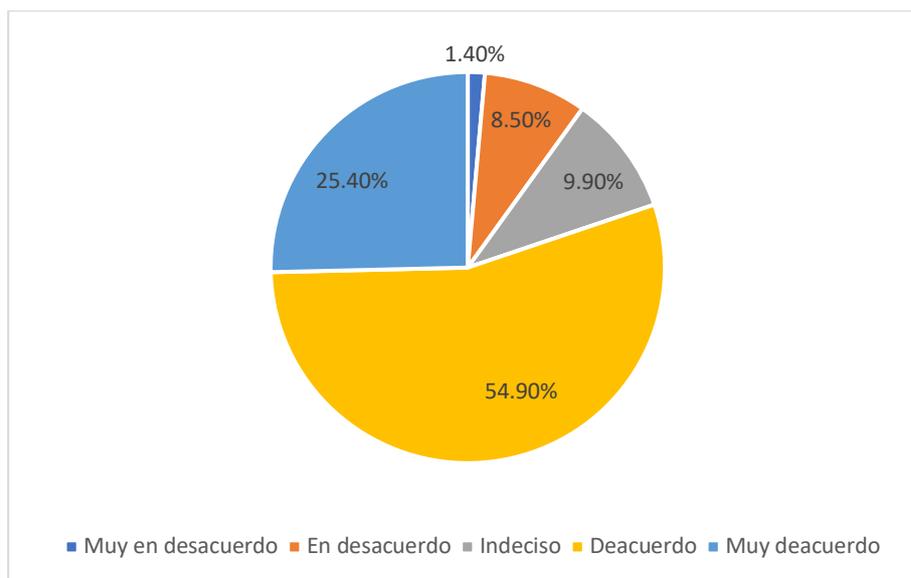
Del 100% de los servidores públicos, se puede observar que el 1.4% están muy en desacuerdo, el 7% están en desacuerdo % y el 14.1% están indecisos, se observa también que el 52.1% se encuentran de acuerdo, así como el 25.4% de servidores públicos están muy de acuerdo, es decir, que es mínimo el porcentaje de colaboradores que no buscan nuevas herramientas para mejorar su productividad y tenemos que sumando a quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos a un alto porcentaje del 77% que opinan que el colaborador busca nuevas herramientas para mejorar la productividad, el colaborador motivado y enfocado a lograr el objetivo siempre está atento y en capacitación permanente para optimizar su tiempo y trabajo.

Pregunta 20: Los colaboradores poseen la habilidad de trabajar en equipo y coordinar en forma autónoma para el logro de los objetivos.

Tabla 20: Trabajo de manera autónoma

	Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	1	1,4	1,4
En desacuerdo	6	8,5	8,5
Indeciso	7	9,9	9,9
De acuerdo	39	54,9	54,9
Muy de acuerdo	18	25,4	25,4
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 20: Trabajo de manera autónoma



Se observa que sumados los porcentajes de los que están muy en desacuerdo y los que están en desacuerdo nos da un mínimo total de 10% que opinan que los colaboradores no trabajan en equipo; el porcentaje de indecisos es de 9.98% y tenemos que sumando a quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos a un alto porcentaje del 80% opinan que los colaboradores sí trabajan en equipo y coordinan con proactividad para el logro de los objetivos.

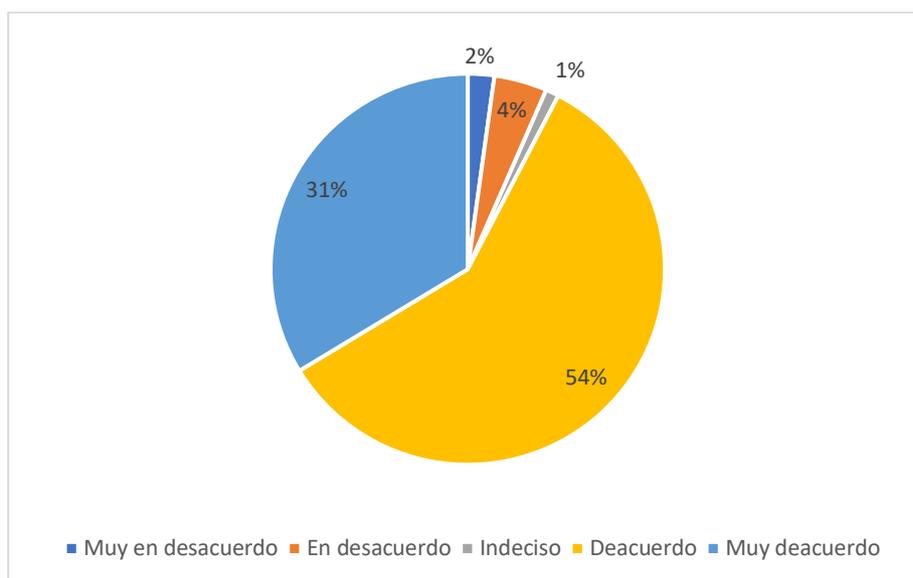
Pregunta 21: El líder delega funciones a quienes tienen vocación y disciplina para asistir a quien lo requiera y así cumplir los objetivos.

Tabla 21: Aplicación del Conocimiento

	Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	2	2,8	2,8

En desacuerdo	3	4,2	4,2
Indeciso	5	7,0	7,0
De acuerdo	39	54,9	54,9
Muy de acuerdo	22	31,0	31,0
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 21: Aplicación del Conocimiento



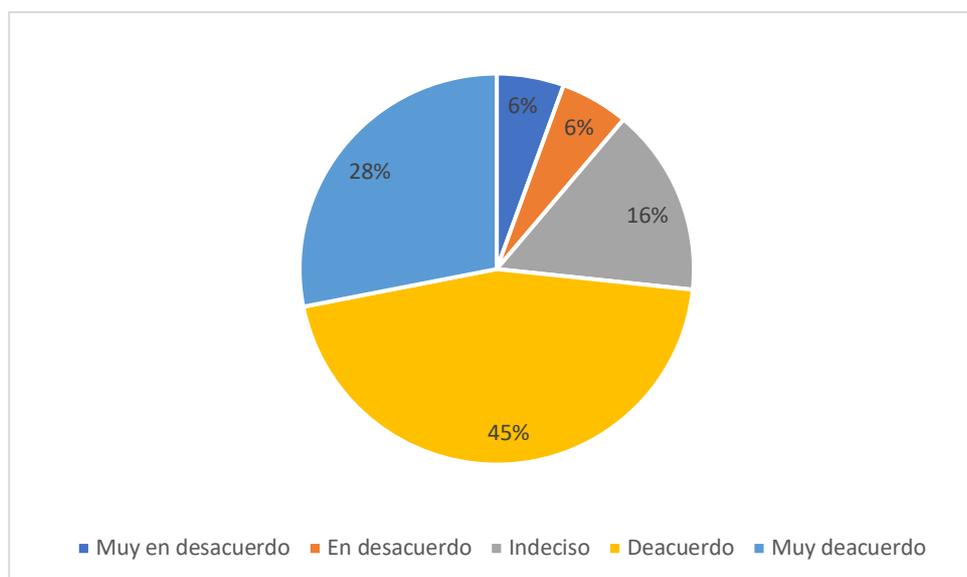
Se observa que sumados los porcentajes de los que están muy en desacuerdo y los que están indecisos dan un mínimo total del 7% que opinan que el líder no delega funciones a quienes apoyan o asisten a algún miembro del equipo para lograr el objetivo trazado, por el contrario tenemos que sumando a quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos a un alto porcentaje del 85% opinan que el líder delega funciones al personal que tiene la disposición y está presto a brindar apoyo a quienes lo necesitan aunando fuerzas para lograr el objetivo.

Pregunta 22: Ante un problema, el líder busca que el equipo proponga alternativas de solución con fundamentos teóricos.

Tabla 22: *Uso de Habilidades Científicas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	4	5,6	5,6
En desacuerdo	4	5,6	5,6
Indeciso	11	15,5	15,5
De acuerdo	32	45,1	45,1
Muy de acuerdo	20	28,2	28,2
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 22: *Uso de Habilidades Científicas*



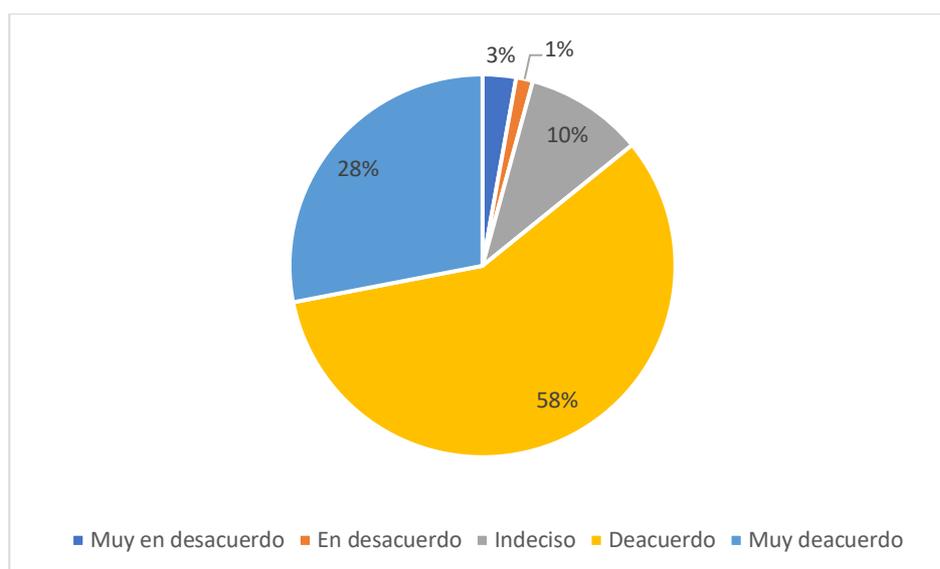
En las afirmaciones tenemos que sumados los porcentajes de los que están muy en desacuerdo y los que están en desacuerdo nos da un total de 12%, quienes están indecisos con un porcentaje de 16%. Y tenemos que sumando a quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos a un alto porcentaje del 73% que opinan que el líder hace que el equipo participe en las soluciones de los problemas que se presenten, teniendo fundamentos teóricos aprendidos en estudios realizados y considerándolos para encaminar al logro de los objetivos.

Pregunta 23: Ante un problema, el líder busca que el equipo proponga alternativas de solución con fundamentos prácticos.

Tabla 23: Uso de Habilidades Empíricas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	2	2,8	2,8
En desacuerdo	1	1,4	1,4
Indeciso	7	9,9	9,9
De acuerdo	41	57,7	57,7
Muy de acuerdo	20	28,2	28,2
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 23: Uso de Habilidades Empíricas



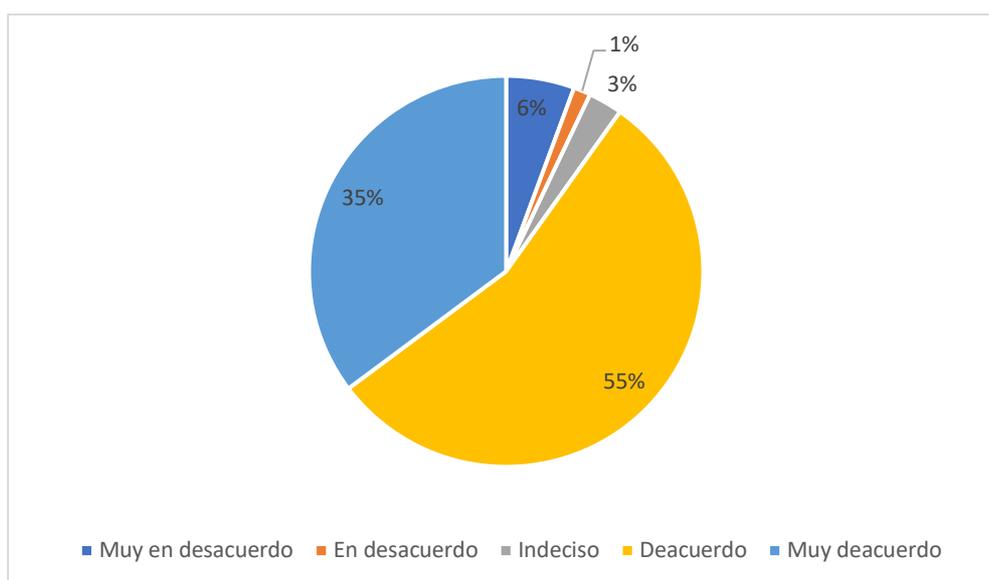
Se observa que sumados los porcentajes de los que están muy en desacuerdo y los que están en desacuerdo nos da un mínimo total del 4% que opinan que el líder no busca que el equipo participe en la solución de los problemas; el porcentaje de indecisos es 10% y tenemos que sumando a quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos a un alto porcentaje del 86% opinan que el líder busca soluciones prácticas propuestas por miembros del equipo, motivándolos de esta manera y generando compromiso en ellos.

Pregunta 24: El líder tiene la capacidad de formar equipos de trabajo con el fin de dar solución ante algún evento inesperado.

Tabla 24: Trabajo en Equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	4	5,6	5,6
En desacuerdo	1	1,4	1,4
Indeciso	2	2,8	2,8
De acuerdo	39	54,9	54,9
Muy de acuerdo	25	35,2	35,2
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 24: Trabajo en Equipo



En las afirmaciones tenemos que sumados los porcentajes de los que están muy en desacuerdo y los que están en desacuerdo nos da un total de 12%, quienes están indecisos con un porcentaje de 16%. Y tenemos que sumando a quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos a un alto porcentaje del 73% que opinan que el líder hace que el equipo participe en las soluciones de los problemas que se presenten, teniendo fundamentos teóricos aprendidos en estudios realizados y considerándolos para encaminar al logro de los

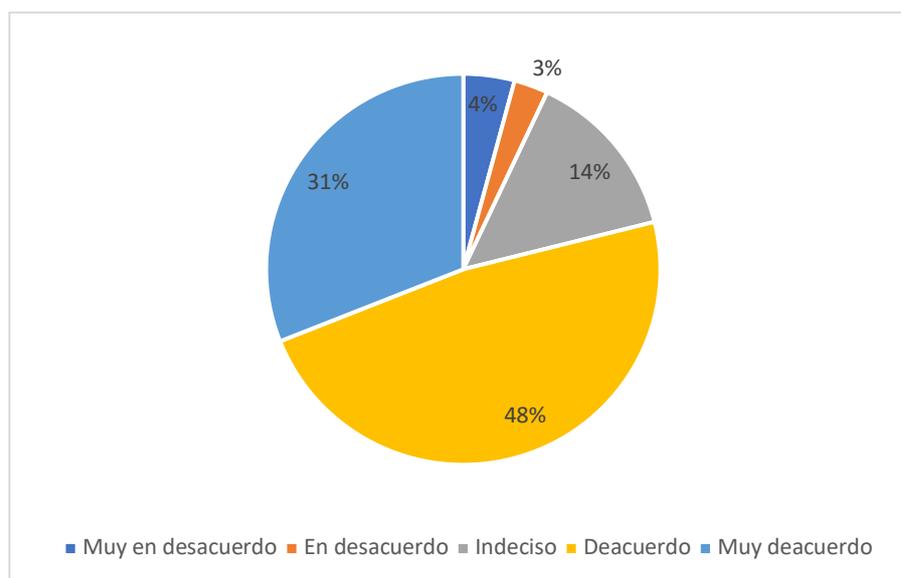
objetivos.

Pregunta 25: Para el líder, es elemental que los colaboradores tengan la capacidad de armonizar la vida laboral y personal.

Tabla 25: Compromiso

	Frecuencia a	Porcentaje e	Porcentaje válido
Muy en desacuerdo	3	4,2	4,2
En desacuerdo	2	2,8	2,8
Indeciso	10	14,1	14,1
De acuerdo	34	47,9	47,9
Muy de acuerdo	22	31,0	31,0
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 25: Compromiso



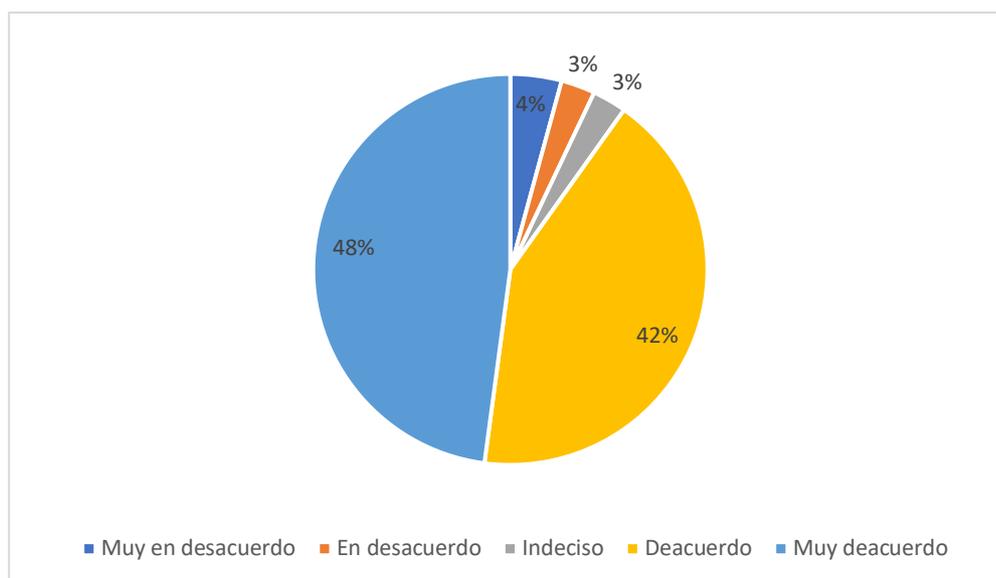
Del 100% de los servidores públicos, se puede observar que el 4% están muy en desacuerdo, el 3% están en desacuerdo % y el 14% están indecisos, se observa también que el 48% se encuentran de acuerdo, así como el 31% de servidores públicos están muy de acuerdo, es decir, para el líder es de suma importancia que el equipo equilibre su vida laboral y la personal, amabas son importantes para poder tener la concentración y calma en desarrollar todo bien y evitar errores.

Pregunta 26: El líder tiene la capacidad de ser claro, franco, directo para decir lo que quiere decir sin desmotivar al equipo.

Tabla 26: Comunicación Asertiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
	a	e	
Muy en desacuerdo	3	4,2	4,2
En desacuerdo	2	2,8	2,8
Indeciso	2	2,8	2,8
De acuerdo	30	42,3	42,3
Muy de acuerdo	34	47,9	47,9
Total	71	100,0	100,0

Gráfico 26: Comunicación Asertiva



En las afirmaciones tenemos que sumados los porcentajes de los que están muy en desacuerdo y los que están en desacuerdo nos da un total de 7%, quienes están indecisos con un porcentaje de 3%. Y tenemos que sumando a quienes están de acuerdo y muy de acuerdo tenemos a un alto porcentaje del 90% que opinan que el líder tiene muy buena comunicación asertiva, una actitud positiva a la hora de relacionarse con el equipo y expresa su opinión evitando descalificar o reprochar o enfrentar, busca la mejor manera sin desmotivar.

5.2 Análisis de resultados

En el proceso de la investigación se presentan los resultados de la información cruzada en la aplicación de las herramientas como la encuesta y la información de los resúmenes de los análisis estadísticos que nos proporciona el software del SPSS.

5.3 Hipótesis General

H₁. El liderazgo transaccional influye en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.

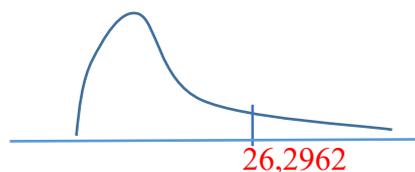
H₀. El liderazgo transaccional no influye en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.

Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 16

Punto crítico: $\chi^2_{(16,0.95)} = 26,2962$



Función pivotal:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 127,822^a$$

Tabla 27: Tabla cruzada Liderazgo Transaccional*Competencias Laborales

		Competencias Laborales					Total
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Liderazgo Transaccional	Muy en desacuerdo	1	0	0	0	0	1
	En desacuerdo	2	1	1	0	0	4
	Indeciso	0	0	1	1	0	2
	De acuerdo	0	0	0	39	5	44
	Muy de acuerdo	0	0	0	3	17	20
Total		3	1	2	43	22	71

Tabla 28: Pruebas de chi-cuadrado para el objetivo general

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	127,822 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	77,312	16	,000
Asociación lineal por lineal	54,612	1	,000
N de casos válidos	71		

a. 21 casillas (84.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .01.

Valor experimental: $\chi_o^2 = 127,822^a$ pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis alternativa $P(\chi^2 > 127,822^a) = 0,000$

Decisión: como $\chi_o^2 = 127,822^a$ pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula.

Conclusión: concluimos diciendo que el liderazgo transaccional influye en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.

El liderazgo transaccional se basa en la planificación, orden y orientación al logro de los objetivos o metas, el líder transaccional es una persona directa con su equipo, conoce a cada miembro del equipo y utiliza el sistema de premios o incentivos para motivar al personal, logra que los miembros del equipo interioricen las metas para alcanzarlas generando mayor compromiso con la entidad u organización. Busca colaboradores capacitados, con conocimientos y con actitud de querer aportar de manera positiva en el equipo de trabajo, así establece planes de incentivos monetarios o no monetarios, logrando que cada uno destaque en la competencia laboral que más desarrolla o pone en práctica para el logro de los objetivos trazados.

Las competencias laborales son la base para el desarrollo del trabajo en equipo. Se hace la conexión entre el mundo laboral y el mundo de la formación profesional, busca acercarse a las necesidades de la entidad o empresa, sin dejar de lado el indicador salarial. Es poner en manifiesto los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para un desempeño destacado en una determinada función, el colaborador va a ser más competente mientras mas se desarrolle y cuente con la capacidad de solucionar problemas o situaciones inesperadas que surjan durante el desarrollo del trabajo.

5.4 Hipótesis Específica 1

H₁. La recompensa contingente del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.

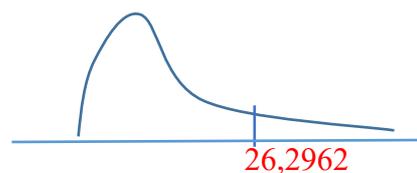
H₀. La recompensa contingente del liderazgo transaccional no influye en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.

Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 16

Punto crítico: $\chi^2_{(16,0.95)} = 26,2962$



Función pivotal:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 99,909^a$$

Tabla 29: Tabla cruzada Recompensa contingente*Competencias Laborales

		Competencias Laborales					Total
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Recompensa Contingente	Muy en desacuerdo	1	0	0	2	0	3
	En desacuerdo	2	1	0	0	0	3
	Indeciso	0	0	1	2	0	3
	De acuerdo	0	0	1	34	6	41
	Muy de acuerdo	0	0	0	5	16	21
Total		3	1	2	43	22	71

Tabla 30: Pruebas de chi-cuadrado para la hipótesis específica 1

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	99,909 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	58,738	16	,000
Asociación lineal por lineal	35,807	1	,000
N de casos válidos	71		

a. 21 casillas (84.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .04.

Valor experimental: $\chi_o^2 = 99,909^a$ pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis alternativa $P(\chi^2 > 99,909^a) = 0,000$

Decisión: como $\chi_o^2 = 99,909^a$ pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula.

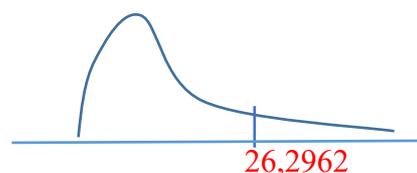
Conclusión: concluimos diciendo que la recompensa contingente del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.

La interacción entre el líder y el colaborador es necesario que el líder conozca a los miembros del equipo e identifique sus necesidades y así implementar recompensas o sanciones en base al cumplimiento del encargo que se le asigne, así mismo todo refuerzo positivo en el aprendizaje o toda conducta que recibe un refuerzo positivo tiende a repetirse. Encontramos un beneficio mutuo, es una forma de liderar efectiva, debido a que ambas partes consiguen un objetivo. Este estilo de liderazgo es eficaz sobretudo en situaciones de crisis y emergencias, así como para proyectos que necesitan llevarse a cabo de forma específica, situaciones que ocurren a menudo en las entidades del Estado. La recompensa contingente es considerada una relación tanto eficiente como constructiva entre el líder y su equipo, basada en un acuerdo entre el líder y el colaborador.

5.5 Hipótesis Específica 2

H₁. La dirección por excepción activa del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.

H₀. La dirección por excepción activa del liderazgo transaccional no influye en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.

Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado**Nivel de significancia:** $\alpha = 0.05$ **Grados de libertad:** 16**Punto crítico:** $\chi^2_{(16,0.95)} = 26,2962$ **Función pivotal:**

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 86,507^a$$

Tabla 31: Tabla cruzada Dirección por Excepción Activa*Competencias Laborales

		Competencias Laborales					Total
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Dirección por excepción Activa	Muy en desacuerdo	2	0	0	0	0	2
	En desacuerdo	1	1	1	2	0	5
	Indeciso	0	0	0	3	0	3
	De acuerdo	0	0	1	30	8	39
	Muy de acuerdo	0	0	0	8	14	22
Total		3	1	2	43	22	71

Tabla 32: Pruebas de chi-cuadrado para la hipótesis específica 2

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	86,507 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	45,889	16	,000
Asociación lineal por lineal	39,331	1	,000
N de casos válidos	71		

a. 21 casillas (84.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .03.

Valor experimental $\chi_o^2 = 86,507^a$ pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis alternativa $P(\chi^2 > 86,507^a) = 0,000$

Decisión: como $\chi_o^2 = 86,507^a$ pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula.

Conclusión: concluimos diciendo que la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021, es decir, es importante que el líder conozca el desempeño o la labor que realiza cada colaborador del equipo para que ante algún problema o percance pueda reaccionar de inmediato y tomar las acciones correctivas, incluso puede delegar o distribuir funciones a miembros del equipo para que después le informen y así recompensar o si lo requiere el caso aplicar sanciones.

5.6 Hipótesis Específica 3

H₁. La dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.

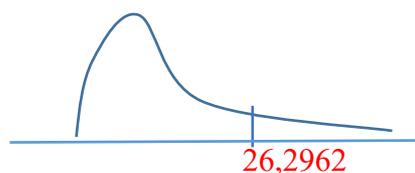
H₀. La dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional no influye en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.

Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 16

Punto crítico: $\chi_{(16,0.95)}^2 = 26,2962$



Función pivotal:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 79,693^a$$

Tabla 33: Tabla cruzada Dirección por Excepción Pasiva*Competencias Laborales

		Competencias Laborales					Total
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Dirección por excepción Pasiva	Muy en desacuerdo	1	0	0	0	0	1
	En desacuerdo	0	0	1	1	0	2
	Indeciso	2	1	1	7	0	11
	De acuerdo	0	0	0	30	7	37
	Muy de acuerdo	0	0	0	5	15	20
Total		3	1	2	43	22	71

Tabla 34: Pruebas de chi-cuadrado para la hipótesis específica 2

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	79,693 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	52,570	16	,000
Asociación lineal por lineal	32,729	1	,000
N de casos válidos	71		

a. 20 casillas (80.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .01.

Valor experimental: $\chi_o^2 = 79,693^a$ pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis alternativa $P(\chi^2 > 79,693^a) = 0,000$

Decisión: como $\chi_o^2 = 79,693^a$ pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la hipótesis nula.

Conclusión: concluimos diciendo que la dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la

inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021, es decir, el líder actúa al final, cuando tiene un resultado, cuando los errores o problemas ya ocurrieron, en consecuencia, cuando no se cumplen los objetivos esperados, en estos casos aplica un feedback negativo, considera que el colaborador tiene un nivel bajo de desarrollo y por ello no puede confiar en él y siempre va a tener que supervisarlo y lo que va a buscar el líder es que el colaborador desarrolle sus competencias para que vaya adquiriendo más capacidad y pueda adelantarse a los problemas y minimizar errores.

5.7 Discusión de Resultados

Los resultados más relevantes de la investigación de acuerdo a la variable de estudio la Liderazgo Transaccional se encontró en la dimensión Dirección por excepción pasiva, el líder corrige y sanciona en todo momento, funcionen o no funcionen los procesos para lograr los objetivos es la pregunta 16 de la encuesta, en las respuestas a la encuesta se pudo constatar que solo un 37% de los colaboradores contestaron de manera favorable y existe un buen porcentaje de indecisos 27% por lo que es de preocupación la relación y la forma en que el líder trasmite la información o indicaciones a los miembros de su equipo y como se relaciona con ellos.

Por otro lado, se encontró que en la afirmación 18 de la encuesta el 91% de los encuestados están de acuerdo que el líder promueve la creatividad y facilita la participación de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades, lo cual es clave para lograr desarrollar y formar un equipo motivado y participativo, lo cual, complementa el camino para el logro de las metas individuales y las que tiene en común como equipo, logrando sus recompensas o acuerdos hechos en un inicio. Asimismo, en la pregunta 26 de la variable Competencias Laborales con relación al componente actitudinal y al indicador comunicación asertiva, el 90% de los encuestados están de acuerdo en que el líder tiene la capacidad de ser

claro, franco, directo para decir lo que quiere decir sin desmotivar al equipo, lo cual, hace que el colaborador se sienta más comprometido y logre identificarse con su líder y así querer hacer cada vez mejor su trabajo, adquiriendo seguridad y confianza en realizar sus funciones y por ende lograr los objetivos.

De acuerdo con el objetivo específico, establecer de qué manera la dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional influye en en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021, para este objetivo se tomó como referencia la prueba de hipótesis el valor de chi cuadrado es 393,931 siendo este resultado mayor al punto crítico por lo que se afirma que existen suficientes razones que rechazan la hipótesis nula, por tanto se corrobora que el liderazgo transaccional influye en el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada de la Municipalidad de Lima. Entonces el liderazgo transaccional explica los mecanismos que utiliza el personal de la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada de la Municipalidad de Lima, como influye en el desarrollo y compromiso de los servidores públicos para alcanzar las metas y así sentirse reconocidos y ganando sus recompensas sean monetarias o recompensas motivacionales las cuales generan identidad con la entidad y logran su avance o desarrollo.

Que conforme al trabajo realizado por Myriam Suarez de la Universidad Católica de Colombia en su tesis “Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario” concluyó que no existe correlación entre la dimensión recompensa contingente y la variable competitividad en los colaboradores de la empresa Prosegur, Santiago de Surco – 2020. Se llega a esa conclusión, debido a que como son las últimas preguntas los encuestados no le toman la importancia debida, se aburren al leer y responden al azar y es preciso indicar también que

ésta encuesta se realizó en pandemia por motivos coyunturales donde las personas se encontraban más preocupadas por su salud que por otro tema encontró y adicionando a este hecho la empresa procedió a tomar medidas de urgencia desvinculando a personal de todas las áreas porque la empresa económicamente no podía asumir el desequilibrio presentado, perjudicándose los trabajadores debido a los reajustes. (Suárez, 2016).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Se concluye con respecto a la hipótesis general que existe una relación positiva, entre el liderazgo transaccional y las competencias laborales del personal de la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada de la Municipalidad de Lima – 2021. Concluyo en que el liderazgo transaccional, plantea un sistema de trabajo eficiente al enfocarse principalmente en los resultados por medio de las transacciones y los beneficios para la entidad por lo que se cumplen los objetivos. Sin embargo, no promueve la relación del líder y el servidor público, originando una sensación de liderazgo negativo en la entidad donde el servidor público no se siente a gusto ni siente que se valora su trabajo, al no atenderse sus necesidades porque al no haber cercanía con el líder éste no puede conocer sus necesidades y ello afecta el resultado de sus funciones o pueden establecerse acuerdos que no son del interés de ambas partes. Por lo tanto, el liderazgo transaccional como valor de la persona que representa la autoridad de la entidad logra influir en el comportamiento y decisión de cada miembro del equipo, aparece como el enlace para aplicar sus habilidades generales; por ende, la actitud y la comunicación definen las pautas para relacionarse con el personal de la Gerencia indicando las políticas, los objetivos, asimismo, aplicando la comunicación asertiva que genere confianza y motivación a los miembros del equipo.

2. Para el primer objetivo específico: Existe correlación positiva moderada entre la dimensión recompensa contingente del liderazgo transaccional y la variable competencias laborales del personal de la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada de la Municipalidad de Lima - 2021. Se concluye que es importante la supervisión permanente del líder en todas las áreas de manera que en los procesos los servidores públicos sean conscientes de su papel e importancia de la función que realizan para lograr los objetivos trazados, influir positivamente, demostrando confianza y seguridad en las competencias en que destaca cada miembro del equipo.

3. Existe correlación positiva entre la dimensión dirección por excepción activa del liderazgo transaccional y la variable competencias laborales del personal de la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada en la Municipalidad de Lima – 2021. Se concluye que la Gerencia se rige por normas, directivas y procedimientos, los cuales deben darse a conocer de manera detallada, específica y correcta para evitar errores o evitar que surjan problemas o mal entendidos, es preciso mencionar que el cumplimiento de los estándares establecidos por la entidad evita la toma de decisión, lo que impacta en la competencias laborales de los servidores públicos, debido a que no da acceso de desarrollo o implementación de ideas en cualquier momento y por ello sientan que no se desarrollan por completo.

4. Para el tercer objetivo específico, establecer de qué manera la dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales del personal de la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada de la Municipalidad de Lima, de acuerdo a los resultados de los fundamentos teóricos, y la aplicación de la estadística aplicada y la deducción de la prueba chi cuadrado de Pearson 79,693a con una significancia asintótica bilateral de 0,000 y con un punto

crítico igual a 26,2962 que, en la que se evidencia que el valor es menor al punto crítico, se afirma el rechazo de la hipótesis nula, aceptando que el liderazgo transaccional influye en la generación de equipos. Concluyo que es vital el indicador comunicación asertiva donde el líder tiene la capacidad de ser claro, franco, directo explicando lo que quiere, pero sin desmotivar al equipo, la declaración ha sido del 90% favorable, determina que cuando se desarrolla este indicador, es muy probable conseguir equipos de trabajo que aseguren una labor accesible, cómoda, efectiva y rápida.

Recomendaciones

1. Para el objetivo general se recomienda a la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada de la Municipalidad de Lima, tener en cuenta que el liderazgo transaccional es la habilidad que tiene el líder para influir y guiar a los colaboradores con el fin de lograr el máximo rendimiento en beneficio de la entidad, en este tipo de liderazgo es necesario mejorar la comunicación de los servidores públicos con los jefes o altos mandos a través actividades de integración, que generen cercanía e incentiven a conocerse y así generar en todos también el sentimiento de identidad y compromiso con la entidad. Así mismo incentivar la participación de los miembros del equipo a través de reuniones o ponencias donde puedan manifestar sus inquietudes, dudas o aportes y éstos sean de interés y tomados en cuenta por los jefes o gerentes.
2. Para el primer objetivo específico: respecto a la dimensión por recompensa contingente, sabemos que el líder tiene a cargo el proceso de identificar, adquirir y gestionar los recursos para hacer las tareas ágiles, sencillas y logrables además de tener claro los procesos metódicos, por ende se sugiere motivar al personal estableciendo acuerdos o negociaciones, implementar un plan de incentivos, primero conociendo las necesidades que tienen y de acuerdo a ello armar de manera estratégica incentivos monetarios y no monetarios que son valorados por el colaborador con metas alcanzables que generarán motivación y deseos de realizar cada vez mejor el trabajo que se le asigne, logrando los objetivos esperados y logrando un beneficio ambas partes.
3. Para el segundo objetivo específico que es la dirección por excepción activa, se recomienda que el liderazgo transaccional se trabaje en conjunto con el equipo, realizando actividades como: focus group para que cada miembro del equipo pueda dar a conocer sus puntos de vista o percepción y a la vez se pueda verificar si conoce

bien las funciones y procedimientos impartidos por su líder, revisar u optimizar los procesos tomando en cuenta la opinión o aportes, que ayuden a agilizar los procesos, que los miembros del equipo consideren necesario.

4. Para el último y tercer objetivo específico relacionado a la dirección por excepción pasiva, se recomienda realizar un plan de acción con actividades de la Gerencia-Directivos, en todas las áreas para lograr la efectividad y cohesión de todos los equipos. Así mismo, trabajar en la motivación a cada miembro del equipo para que comprendan la importancia de tiene cada función que realizan y tengan claro a quienes se está beneficiando al realizar su trabajo de manera eficiente y con excelentes resultados, tendremos a una ciudad en avanzada y a los ciudadanos atendidos y agradecidos.

REFERENCIAS

- Andrade, F., Alejo, O., & Armendariz, C. (2018). Método Inductivo y su refutación deductista. *I4*(63). Obtenido de file:///C:/Users/core%20i5/Desktop/726-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1631-3-10-20180502.pdf
- Arroyo, M. (2018). *PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA EMPRESA ROBLOSKY S.L. - CHICLAYO*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo .
- Avolio, B. (2005). *Desarrollo de liderazgo en equilibrio*. España: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. Estados Unidos: Frre Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformacional Liderazgo*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *A través del Liderazgo Transformacional*. London: Sage Publications Ltd.
- Blanchard, K., & Johnson, S. (1984). *EL Manager al Minuto*. Nueva York: Berkley Book.
- Castro, J. (2015). *Dimensiones del liderazgo Transformacional predominantes en la Directora de la Institución Educativa privada Federico Villarreal* . Talara: Universidad de Piura.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos* . España: McGraw-Hill/Interamericana.

- Coreglobalpartners. (2022). *www.coreglobalpartners.com.pe*. Obtenido de <https://coreglobalpartners.com.pe/>
- Covey, S. (1991). *Principle-Centered Leadership*. Wallingford: Simon & Schuster.
- Escalante, R. T., & Druet, N. D. (2008). *Competencias Laborales Profesionales*. Yucatán: Eugenia Montalván Proyectos Culturales S.C.P.
- Etecé, E. (2021). <https://etece.com>. Obtenido de <https://etece.com>: <https://concepto.de/lider/>.
- Frkovich, B. (2018). *Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Gil, R. (2006). *Neuropsicología*. París: MASSON.
- Guamán, M. G., & Quinde, J. P. (2022). *Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- House, R. (2004). *Liderazgo cultural y organizaciones*. España: Sage Publications, Ltd.
- Huarca, C. (2019). *LA RELACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS JEFES Y SUB GERENTES CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE KUNTURKANKI*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- Kelly, J. (2002). *Entrenamiento de las Habilidades Sociales*. Bilbao: Desclée de Brouwer S.A.

- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Lupano, M. P., & Castro, A. S. (2013). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Guadalajara: Revista Psicodebate; Psicología, Cultura y Sociedad.
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1989). *Modificación de la conducta organizacional*. Madrid: Trillas.
- Manzanilla, V. G. (2020). <https://victorhugomanzanilla.com/>. Obtenido de www.victorhugomanzanilla.com
- Martínez D.; Burgos N.; Meza W. (2016). *Caracterización de las competencias laborales de los egresados del Programa de Psicología de la Universidad de la Costa CUC*. Barranquilla: Universidad de la Costa CUC.
- Martins, J. (2022). <https://asana.com/recursos/>.
- Maxwell, J. C. (1996). *Desarrolle el Líder que está en Usted*. Nashville: CARIBE.
- Maxwell, J. C. (2005). *El Líder 360°*. Nashville: Una división de Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (2018). *Liderazgo Excitante*. Nueva York: Harpercollins.
- Méndez, R. B. (2009). <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-transaccional-de.html>. Obtenido de <https://www.blogger.com/profile/05202167454812950027>
- Mendoza O., R. (2018). *Competencias Laborales en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital 2017*. Lima: Universidad Inca Garcilazo de la Vega.

- Muñoz, M. G., & Soto, F. P. (2015). *Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ordoñez, N. (2021). *Liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral docente de bachillerato de instituciones educativas fiscales de cantón Santa Elena*. La Libertad: Universidad Estatal Península Santa Elena.
- Pachas, J. T. (2020). *LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y COMPETITIVIDAD EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA PROSEGUR*. Lima: Universidad Autónoma del Perú.
- Partners, C. G. (2022). <https://coreglobalpartners.com.pe/que-son-las-competencias-laborales/>. Obtenido de <https://coreglobalpartners.com.pe/contacto/>
- Pérez, A. (2020). *Sistema de incentivos y salario emocional*. Lima: Universidad Peruana Cayetano.
- Quesada, T. (2014). *El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas Ramón Castilla y Túpac Amaru del distrito de Comas*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Quispe, D. (2020). *Percepción de la Ley N° 30057- Ley del Servicio Civil en la Municipalidad Distrital de Cabana de la Región Puno*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano .

Recursos Humanos, c. (2011). Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/liderazgo-transaccional/>

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Pearson Educacion de Mexico.

Román, L. (2022). *Estilos de liderazgo en las Jefaturas Departamentales del GADM del cantón La Libertad, periodo 2021-2022*. La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Saldaña, E. M., & Trejo, M. P. (2020). *LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA EL SALVADOR*. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Autónoma, Lima -Perú. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1459/Saldana%20Mallma%2c%20Estefany%20Carolyn%20y%20Trejo%20Pomahualca%2c%20Michelle%20Estrella.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sanz, M. (2010). *Competencias cognitivas en Educación Superior*. Madrid: Narcea.

Suárez, M. C. (2016). *Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad*

de Bogotá. Universidad Católica de Colombia, Bogotá - Colombia. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2073/1/trabajo%20maestria%20Miryam%202014%5b1%5d.pdf>

APÉNDICES

Apéndice A: Instrumento de la Investigación

Cuestionario: liderazgo Transaccional

A continuación, se presenta un cuestionario sobre el liderazgo transaccional. La encuesta es anónima, se pide contestar con la mayor seriedad, siendo sus resultados usados solo con fines académicos de un trabajo de investigación profesional. INSTRUCCIONES: Se presenta una serie de preguntas en escala de Likert. Marque con una X solo una respuesta por cada pregunta

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

VARIABLE X: LIDERAZGO TRANSACCIONAL						1	2	3	4	5
A. RECOMPENSA CONTIGENTE										
	1.- El líder vincula la satisfacción de las necesidades personales del equipo al esfuerzo que hacen para alcanzar las metas, con el fin de motivar y mejorar el desempeño.									
	2.- Se respetan los acuerdos establecidos por líder con el colaborador, lo cual, genera compromiso y motivación.									
	3.- El líder considera como elemento motivador cuando el colaborador recibe premios o incentivos al lograr los objetivos establecidos.									
	4.- El líder tiene la capacidad de negociación, para gestionar recursos sean materiales o de personas para alcanzar ciertas metas.									
	5.- El líder considera los aportes o necesidades de los colaboradores que motivan a potenciar el rendimiento									
	6.- La oportunidad de la profesionalización logra motivar y mejorar el rendimiento.									
	7.-La retroalimentación como mecanismo de control, determina resultados de una tarea establecida.									
B. DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA										
	8.- La relación con mi líder es impersonal, solo se limita al espacio de trabajo.									
	9.- El líder desarrolla una retroalimentación constructiva para motivar al equipo con el fin de lograr el resultado esperado.									
	10.- El líder realiza un permanente monitoreo y control al trabajo del equipo, para detectar fallas o errores a tiempo.									
	11.- El líder tiene la capacidad de actuar con rapidez y tomar decisiones para lograr el resultado trazado.									
	12.- El líder detecta, corrige errores y aplica sanciones en caso no se cumplan con los procesos establecidos.									
C. DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA										
	13.- El líder dirige un equipo coherente, capaz de realizar el trabajo con autonomía.									
	14.- El líder ante situaciones difíciles se presenta para realizar correcciones o dar alternativas de solución.									
	15.- El líder tiene un equipo de colaboradores auto eficiente, capacitados para alcanzar los objetivos.									
	16.- El líder corrige y sanciona en todo momento, funcionen o no funcionen los procesos para lograr los objetivos.									

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Cuestionario: Competencias laborales

A continuación, se presenta un cuestionario sobre competencias laborales. La encuesta es anónima, se pide contestar con la mayor seriedad. INSTRUCCIONES: Se presenta una serie de preguntas en escala de Likert. Marque con una X solo una respuesta por cada pregunta

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

VARIABLE Y: COMPETENCIAS LABORALES	1	2	3	4	5
A. COMPONENTE COGNITIVO	1	2	3	4	5
17.- El líder está capacitado para identificar y solucionar los inconvenientes que se presentan por la velocidad de los cambios del entorno					
18.- El líder promueve la creatividad y facilita la participación de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades.					
19.- El colaborador reflexiona de manera permanente en buscar nuevas herramientas que mejoren la productividad					
B. COMPONENTE INSTRUMENTAL					
20.- Los colaboradores poseen la habilidad de trabajar en equipo y coordinar en forma autónoma para el logro de los objetivos.					
21.- El líder delega funciones a quienes tienen vocación y disciplina para asistir a quien lo requiera y así cumplir los objetivos.					
22.- Ante un problema, el líder busca que el equipo proponga alternativas de solución con fundamentos teóricos.					
23.- Ante un problema, el líder busca que el equipo proponga alternativas de solución con fundamentos prácticos.					
C. COMPONENTE ACTITUDINAL					
24.- El líder tiene la capacidad de formar equipos de trabajo con el fin de dar solución ante algún evento inesperado.					
25.- Para el líder, es elemental que los colaboradores tengan la capacidad de armonizar la vida laboral y personal.					
26.- El líder tiene la capacidad de ser claro, franco, directo para decir lo que quiere decir sin desmotivar al equipo.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice B: Matriz lógica de consistencia

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE	METODOLOGÍA
¿De qué manera el liderazgo transaccional influye en las competencias laborales del personal de la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021?	Determinar la efectividad del liderazgo transaccional que influye significativamente sobre las competencias laborales de los servidores públicos reflejándose eficientemente en la gestión de la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021.	El liderazgo transaccional influye significativamente con relación a las competencias laborales de los servidores públicos en la Gerencia de Promoción de la Inversión Privada de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021.	V1. Liderazgo transaccional V2. Competencia laboral	Enfoque: Cuantitativo Tipo de investigación: Descriptiva correlacional Nivel: Explicativo
PROBLEMA SECUNDARIOS	OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPÓTESIS ESPECÍFICA	DIMENSIONES	
PE1. ¿De qué manera la recompensa contingente del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada de la Municipalidad de Lima?	OE1. Establecer de qué manera la recompensa contingente del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción privada de la Municipalidad de Lima – 2021.	HE1. La recompensa contingente del liderazgo transaccional influye positivamente en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada de la Municipalidad de Lima - 2021	V1-D1. Dirección por excepción pasiva V1-D2. Dirección por excepción activa V1-D3. Recompensas contingentes	Diseño investigación: No Experimental Corte: Transversal Método investigación: Hipotético Deductivo Población: personal de la Gerencia de promoción de la inversión privada de la Municipalidad Metropolitana de Lima Muestra: 71 por conveniencia
PE2. ¿De qué manera la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales del personal de la gerencia de promoción de la inversión privada de la Municipalidad de Lima - 2021?	OE2. Establecer de qué manera la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.	HE2. La dirección por excepción activa del liderazgo transaccional influye positivamente en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.		
PE3. ¿De qué manera la dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021??	OE3. Establecer de qué manera la dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional influye en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.	HE3. La dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional influye positivamente en las competencias laborales de la gerencia de promoción de la inversión privada en la Municipalidad Metropolitana de Lima – 2021.	V2-D1. Cognitivas V2-D2. Instrumental V2-D3. Actitudinal	Instrumento estilo Likert con categorías de respuesta: Muy desacuerdo – desacuerdo – indeciso – de acuerdo – muy de acuerdo

FORMAS DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRINCIPALES

1	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	5%
2	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	archive.org Fuente de Internet	2%
4	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	1%
6	repositorio.uceva.edu.co:8080 Fuente de Internet	1%
7	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%



elgranmovimiento.com
Fuente de Internet

1^o

[Exibir citas](#) [Acción](#)

[Exibir referencias](#) < 13

[Exibir bibliografía](#) [Acción](#)

