

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”

ESCUELA DE POST GRADO



**EL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DEL HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE
HUANCAVELICA – PERIODO 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EN SALUD**

GABRIELA ORDOÑEZ CCORA

HUÁNUCO - PERÚ

2015

DEDICATORIA

Con el cariño de siempre a mis queridos padres; Moises y Lucila, por su apoyo y amor incondicional; quienes me apoyaron incansablemente para alcanzar mis objetivos.

Gabriela

AGRADECIMIENTOS

A los trabajadores administrativos del Hospital Departamental de Huancavelica, por el apoyo y colaboración durante la etapa de ejecución del trabajo de investigación.

Expreso el más sincero agradecimiento al Director del Hospital Departamental de Huancavelica Dr. Julio Cesar Alvarez León, por su apoyo en la parte administrativa para la ejecución de la investigación.

Finalmente, a mis padres y familiares, por su apoyo incondicional y comprensión; ya que sin ello no sería posible la realización de este trabajo de investigación.

A todos ellos muchas gracias.

RESUMEN

Para una organización ningún factor es más ventajoso que la existencia de un líder eficaz, el líder, como toda persona, posee defectos y virtudes que debe conocer, esto implica mirar primero dentro de sí mismo, conocerse, para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Siendo así hay que destacar que toda gerencia desempeña un papel fundamental y tiene la gran responsabilidad de lograr un aumento en la productividad laboral. En el Hospital Departamental de Huancavelica, el problema del trabajo de investigación se centra en conocer la relación de liderazgo con el desempeño laboral de los trabajadores en el Hospital Departamental de Huancavelica en el 2015, por lo que se realizó el trabajo de investigación titulado “EL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE HUANCAVELICA – PERIODO 2015”, con el **objetivo** de Determinar la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica en el 2015. **Material y método**, la investigación es de tipo básica, y el nivel es descriptivo correlacional, de corte transversal y se trabajó con el total de trabajadores administrativos del Hospital Departamental de Huancavelica, constituido por 65 trabajadores, en las que se aplicó el instrumento. Para el análisis de datos, se utilizó la estadística descriptiva, y la prueba estadística del coeficiente de correlación de Pearson, al 95% de intervalo de confianza. **Resultados**, La *correlación de pearson es 0,470, por lo que de acuerdo a la tabla de decisiones existe correlación positiva moderada*, se rechaza la hipótesis nula a favor de la hipótesis alterna, al 5% de

significancia estadística. **Conclusiones**, se concluye que las variables de estudio están relacionadas; vale decir, que existe evidencia estadística suficiente para afirmar que existe relación entre el liderazgo y desempeño laboral.

Palabras claves: Liderazgo, Desempeño laboral, Hospital Departamental de Huancavelica.

SUMMARY

For an organization no factor is more advantageous than the existence of an effective leader, the leader, as a person, has strengths and weaknesses to be aware, this involves looking first within yourself, know, then understand others and reflect you want to achieve, which seeks to achieve with others to achieve success. It is making it necessary to emphasize that all management plays a key role and have a great responsibility to achieve an increase in labor productivity. In Huancavelica Department Hospital, the problem of the research focuses on knowing the leadership relationship to job performance of workers in Huancavelica Department Hospital in 2015, so the research was conducted entitled "THE LEADERSHIP JOB PERFORMANCE OF DEPARTMENTAL HOSPITAL WORKERS HUANCVELICA - PERIOD 2015 "in order to determine the relationship between leadership and job performance in workers Huancavelica Departmental Hospital in 2015. Materials and method Basic research is of type, and level descriptive correlational, cross-sectional and worked with total administrative workers Hospital Department of Huancavelica, consisting of 65 employees, where the instrument was applied. For data analysis, descriptive statistics, statistical test and Pearson correlation coefficient, 95% confidence interval was used. Results, Pearson's correlation is 0.470, so that according to the decision table moderate positive correlation exists, the null hypothesis in favor of the alternative hypothesis, the 5% statistical significance was rejected. Findings, we conclude that the study variables are related; that is, that there is enough statistical evidence to say that there is relationship between leadership and job performance.

Keywords: leadership, job performance, Huancavelica Departmental Hospital.

INTRODUCCIÓN

Para una organización ningún factor es más ventajoso que la existencia de líder eficaz, el líder, como toda persona, posee defectos y virtudes que debe conocer, esto implica mirar primero dentro de sí mismo, conocerse, para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

Siendo así hay que destacar que toda gerencia desempeña un papel fundamental y tiene la gran responsabilidad de lograr un aumento en la productividad laboral. Las actividades desarrolladas por los gerentes y su estilo para ejecutarlas, tienen un profundo impacto en la organización, y la forma como administra y dirigen, determina, parcialmente, la conducta del empleado, por lo tanto tiene un impacto en el desempeño laboral del equipo o los subordinados que dirigen.

En el Hospital Departamental de Huancavelica, el problema del trabajo de investigación se centra en conocer la relación de liderazgo con el desempeño laboral de los trabajadores en el Hospital Departamental de Huancavelica en el 2015.

El estudio está constituido por los siguientes capítulos: capítulo I: El problema de Investigación, capítulo II: Marco teórico, capítulo III: Marco metodológico, capítulo IV: Resultados, capítulo V: Discusión de resultados.

El trabajo elaborado se deja en consideración, esperando ser un aporte para el Hospital Departamental de Huancavelica.

La autora.

INDICE

	Pág.
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
SUMMARY	VI
INTRODUCCIÓN	VII
ÍNDICE	VIII

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Descripción del problema.	10
1.2	Formulación del problema.	13
1.3	Objetivo General y objetivos específicos	13
1.4	Hipótesis y/o sistema de hipótesis	14
1.5	Variables	15
1.6	Justificación e importancia	17
1.7	Viabilidad.	18
1.8	Limitaciones	18

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes.	19
2.2.	Bases teóricas.	33

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación	55
3.2 Diseño y esquema de la investigación.	55
3.3. Población y muestra.	56
3.4 Instrumentos de recolección de datos	56
3.4. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos	57

CAPITULO IV**RESULTADOS**

Resultados	59
------------	----

CAPITULO V**DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Discusión de resultados	87
CONCLUSIONES	89
SUGERENCIAS	90
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	94

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente vivimos en momentos de continuos cambios. La globalización económica, social y cultural, nos exige un desarrollo profesional y personal a lo largo de nuestra vida y una gran capacidad de flexibilidad para una mayor adaptación a dichos cambios.

Estos cambios acelerados en el mundo, principalmente por avances tecnológicos y sociales, llevan asociado un mayor nivel de competencia en lo interno de las organizaciones, lo cual ha generado la inquietud por enfrentar los retos que imponen los cambios a los individuos, las organizaciones y los Estados. Por ello se han presentado de forma evolucionada diversas teorías de liderazgo que conjuntamente a otros factores podrían dar una respuesta a los cambios suscitados (Gutiérrez, 1999).

Para una organización ningún factor es más ventajoso que la existencia de líder eficaz, el líder, como toda persona, posee defectos y virtudes que debe conocer, esto implica mirar primero dentro de sí mismo, conocerse, para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. La esencia del liderazgo son los seguidores (Alvarado, Prieto y Betancourt, 2009). En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende

a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades (Caballero, 2005).

Siendo así hay que destacar que toda gerencia desempeña un papel fundamental y tiene la gran responsabilidad de lograr un aumento en la productividad laboral. Las actividades desarrolladas por los gerentes y su estilo para ejecutarlas, tienen un profundo impacto en la organización, y la forma como administra y dirigen, determina, parcialmente, la conducta del empleado, por lo tanto tiene un impacto en el desempeño laboral del equipo o los subordinados que dirigen (Robbins, 1997 en Altuve y Serrano, 1999).

Campbell y sus colegas plantearon un modelo de desempeño laboral que aporta un punto de vista más detallado del mismo y que ayuda a separar los agentes que están bajo el control directo del trabajador de aquellos que no lo están (Landy y Conte, 2005).

A partir del saber convencional de que el desempeño laboral es esencialmente el nivel en el que una persona ayuda a la organización a alcanzar sus metas, se supone que el desempeño laboral es conductual, episódico, evaluativo y multidimensional (Motowidlo, Borman y Schmit, 1997).

Así mismo, D`Vicente (1997, en Araujo y Guerra) define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir. Por ello, es importante que cada jefe identifique el nivel de desempeño de sus subordinados, pues siempre se tiene colaboradores excelentes, promedio y deficientes. Lo fundamental es saber identificar quienes pertenecen a cuál grupo y así se podrá trabajar con cada uno de ellos (Flórez, 2009).

Siendo así, la gestión del desempeño es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de gerenciar el talento humano en las organizaciones, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo, hace necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar una adecuada gestión del desempeño (Gómez, 2008).

Por lo tanto, cualquier explicación sobre el fenómeno del liderazgo y desempeño laboral pueden ser cuestionables dependiendo de los diversos puntos de vista que existen al respecto. Temas como la personalidad del líder, el poder y la influencia, habilidades, motivación, capacitación del trabajador, supervisión etc. Son temas que a través de los años se han querido contestar desde una perspectiva cotidiana en la vida práctica y también desde un enfoque científico. Es así que en el plano internacional, los gobiernos en todo el mundo están dedicando más recursos que nunca en el desarrollo de líderes que garanticen un buen desempeño laboral. Según Murfor (2005, p.167) "No es una coincidencia en que estos esfuerzos estén ocurriendo en una situación donde las instituciones tienen, cada vez más, que rendir cuentas públicamente".

Se podría decir que existe una mezcla de liderazgo y desempeño laboral que pretende dotar al profesional del ámbito de gobiernos locales de las herramientas y estrategias necesarias para poder gestar cambios en la organización. En el plano nacional también se observa que el liderazgo en el desempeño laboral es de gran importancia ya que el líder como dirigente de instituciones gubernamentales o de organizaciones privadas debe satisfacer necesidades a través de sus productos o servicios. Los líderes defienden en su toma de decisiones el porvenir de distintas y muy complejas variables que

incluyen el factor humano, la producción de bienes de consumo, etc., a nivel micro y macroeconómico de un contexto social, político y económico del país.

En el plano local, el problema de la falta de liderazgo y el desempeño laboral improvisado vienen a ser el papel de la presente investigación, problema que se centra en conocer la relación de liderazgo imperante del cuerpo gerencial con el desempeño laboral de los trabajadores en el Hospital Departamental de Huancavelica en el 2015.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Problema general:

Por lo expuesto anteriormente, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica en el 2015?

Problemas específicos:

- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral en los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica en el 2015?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral en los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica en el 2015?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo permisivo y el desempeño laboral en los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica en el 2015?

1.3. OBJETIVOS.

a. Objetivo general:

Determinar la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica en el 2015

b. Objetivos específicos:

- Determinar la relación que existe entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral en los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica en el 2015.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral en los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica en el 2015.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral en los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica en el 2015.

1.4. HIPÓTESIS

a. Hipótesis general:

Ha: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica en el 2015.

Ho: No Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica en el 2015.

b. Hipótesis específicas:

- Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral del Hospital Departamental de Huancavelica en el 2015.

- Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral en los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica en el 2015.
- Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo permisivo y el desempeño laboral en los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica en el 2015.

1.5. VARIABLES

a. Identificación de las variables.

- **Variable independiente**

El Liderazgo

- **Variable dependiente**

El Desempeño Laboral

b. Operacionalización de las variables.

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
V1: El Liderazgo (Stonner 2009).	El liderazgo es la capacidad de influir, guiar a un grupo de personas en la dirección de fines comunes en la Universidad Nacional de Huancavelica.	Autocrático	1.1 Información a los trabajadores de los requerimientos de sus labores.	1,2,3	Escala de medición: Ordinal
			1.2 El establecimiento de normas de desempeño laboral.	4,5,6	
			1.3 La asignación a los empleados de tareas particulares.	7	Escala valorativa: 5. Siempre

		1.4 La programación del trabajo de los docentes.	8,9,10	4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca
		1.5 El aliento del uso de procedimientos uniformes.	11,12,13	
	Democrático	2.1 La exhibición de muestras de aprecio.	14,15,16	
		2.2 Cuidado al exigir labores a los empleados que puedan hacerlo.	17,18,19	
		2.3 La disposición de ayudar a los trabajadores.	20,21,22	
		2.4 La adopción de una actitud amigable y accesible.	23,24,25,26	
	Permisivo	3.1. Falta de involucramiento en sus convicciones.	27, 28	
		3.2. Se trabaja con excesiva tolerancia para el	29,30	

			grupo.		
			3.3. No hay compromiso de trabajo en función de la Municipalidad.	31	
V2: El Desempeño Laboral (Drovetta, 1992)	La evaluación del desempeño laboral del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos.	1. Responsabilidad en el desempeño laborales.	1.1 Obligaciones del personal	1,2,3	Escala de medición: Ordinal
			1.2 Manual de procedimientos de las actividades.	4,5,6,	
		2. Capacidades administrativas	2.1 Técnicas de trabajo	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13.	Escala valorativa: 5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca
			2.2 Materiales y equipos de trabajo	14,15,16	
		3.Emocionalidad	3.1 Actitud del personal	17,18,19	
		4. Relaciones interpersonales con comuna edil.	4.1. Comportamiento del personal administrativo.	20,21,22	
		5. Resultados de su labor administrativa.	5.1 Evaluación del personal por el jefe.	23,24,25,26	

1.6. JUSTIFICACIÓN

En las instituciones públicas, el liderazgo es un factor determinante en el proceso de la satisfacción del trabajador, específicamente en la gestión administrativa que permite contribuir de forma sistemática la satisfacción de

sus integrantes, cuyos resultados se verán en una adecuada gestión administrativa.

La investigación se realizará para conocer la relación existente entre el liderazgo que consiste en la planificación, organización, dirección y control de las acciones administrativas, y las relaciones con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica.

La contribución de la presente investigación radica en que la búsqueda de nuevas soluciones a problemas del liderazgo y el desempeño laboral, el mismo que servirá de base para investigaciones similares.

1.7 VIABILIDAD.

La investigación es factible desde todo punto de vista porque ya se cuenta con los instrumentos debidamente validados y también cuenta con la autorización para aplicarlos en la muestra especificada.

1.8 LIMITACIONES.

La accesibilidad de los funcionarios y profesionales del Hospital Departamental de Huancavelica

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.

En primer lugar se presenta la revisión de los antecedentes de estudio referentes al tema, así tenemos:

Los antecedentes de la presente investigación se ubican en las siguientes esferas:

2.1.1. A nivel internacional:

Se tiene las siguientes investigaciones:

- a. Vaga y Zavala, (2005) sustentó la tesis doctoral: *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X corta)* De Bassy Avolio al contexto organizacional chileno, en la Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales. A partir de la presente Investigación, es posible concluir en lo siguiente:

El cuestionario multifactorial sobre el liderazgo, MLQ 5X corto adaptado, es posible adaptarlo a contextos diferentes, el cual presenta un alto índice de confiabilidad ($A=0.97$) de acuerdo con los criterios de corte utilizados en la literatura, lo que indica la pertenencia de los ítems aun mismo dominio muestral en el control de las fuentes de errores causadas por el muestreo aleatorio de reactivos. Es decir este instrumento se

puede adaptar a otros contextos y servirá para recopilar información sobre el liderazgo institucional.

- c. Quintero, Africano, Faría, (2008) sustentó la tesis: *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago*. Universidad de Zulia Venezuela. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

El clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

El personal está parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización.

- d. Matos, (2009), sustentó la tesis: *Competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en universidades nacionales experimentales*, en la Universidad Rafael Belloso Chacin, Zulia Venezuela. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

En lo que respecta a las competencias gerenciales básicas que presentan las autoridades de Universidades nacionales experimentales en el estado de Zulia; existen discrepancias en las respuestas emitidas por las fuentes de información, donde las autoridades, señalan un alto desarrollo de las competencias referidas a la adaptabilidad, flexibilidad, capacidad de aprendizaje, dinamismo, habilidad analítica, iniciativa modalidades de contacto, responsabilidad, tolerancia a la presión,

trabajo en equipo e integridad; las cuales son necesarias para un efectivo ejercicio de sus funciones gerenciales, logrando integrar al personal a sus actividades. Sin embargo, tanto directores como docentes, señalan un moderado desarrollo de las competencias descritas, donde se establece la necesidad de que se evalúen y empleen de acuerdo a los requerimientos de las universidades analizadas.

Al analizar el desempeño de las funciones administrativas, desde las perspectiva e directores y docentes en las universidades objeto de estudio, se concluye: existen diferencias en las respuestas de las fuentes de información, por cuanto las autoridades se ubicaron en una categoría alta en la ejecución de la planificación, organización, dirección y control; logrando el desarrollo de las actividades para el logro de los objetivos organizacionales. Los directores y docentes plantearon una categoría baja, reflejando deficiencias en las funciones señaladas, lo cual incide en gran medida en las metas, así como en el funcionamiento de la institución.

En lo que respecta a los roles gerenciales para el desempeño laboral en Universidades nacionales experimentales en el estado Zulia; las autoridades ubicaron sus respuestas en un promedio en una categoría muy alta en cuanto a los roles señalados, por cuanto se logra promover la participación de todos sus miembros en las actividades institucionales, misión y objetivos. Sin embargo, de acuerdo a los directores y docentes se llevan a cabo moderadamente, ejecutándose ciertas acciones que contribuyen al desarrollo de sus funciones, específicamente el rol de agente.

En cuanto a la asociación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de autoridades en Universidades nacionales experimentales en el estado de Zulia, se evidencia una alta asociación entre las variables, alcanzando valores de 0.88; 0.78 y 0.79; lo cual permite reflejar la importancia de las competencias para el desarrollo de un desempeño laboral efectivo, que contribuya con la misión de las instituciones, logrando que se brinden los servicios de calidad, en consonancia con los requerimientos de entorno en el cual se desenvuelven.

- e. Aguilera, (2011), sustentó la tesis doctoral: *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundación creando futuro*, Universidad de Alcalá-Madrid España, arribó a las siguientes conclusiones:

(...) se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos casos el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados. También efectividad de éstos, y en general se rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones.

Se podría hacer mención también a grupos minoritarios que obtienen unas puntuaciones diferentes. Al realizar los análisis de liderazgo que aprecia la tendencia de dos de los centros a identificarse con dos de los tipos de liderazgo que fueron más rechazados en la tendencia general de los centros: la Dirección por excepción pasiva y el Laissez Faire. Dos

tipos de liderazgo que aluden a directivos que no tienden a 'controlar' a sus subordinados, y caen a menudo en la delegación u omisión en las tomas de decisiones.

- f. Chamorro, (2005), sustentó la tesis doctoral: *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a*, Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación de la Universidad Complutense de Madrid, la investigación llegó a la siguiente conclusión:

Los resultados obtenidos indican que con respecto a los estilos de liderazgo en el cuestionario de los docentes, es el estilo Transformacional está constituido por un solo factor que explica el 61.032% de varianza. Estos resultados vienen a confirmar lo que en los estudios de liderazgo en la escuela aparece como una constante, el estilo transformacional se caracteriza por un conjunto de rasgos que aluden al carisma, el liderazgo hacia arriba, la consideración individual, la inspiración y la estimulación intelectual.

- g. Rojas, (2012), sustentó la tesis de Maestría: *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana*, en la Universidad de Chile. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional del director al contrastar la percepción de docentes de 3 Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de docentes de 3 Liceos Regulares.

- h. Latorre, (2012), sustentó la tesis doctoral: *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*, Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia España, llegó a las siguientes conclusiones:

Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “soft” se relaciona positivamente con el desempeño de los empleados. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun cuando sean informadas por los empleados o por los directivos de recursos humanos de la organización.

2.1.2. A nivel nacional:

- a. *Gonzales, (2004) sustentó la tesis doctoral: Liderazgo y su influencia en la gestión eficaz de las empresas del Grupo Empresarial Unión. Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Federico Villareal Perú. Sus conclusiones fueron los siguientes:* La investigación se orienta a proponer una metodología para la confirmación de equipos mediante la aplicación de un programa de capacitación y entrenamiento sobre el liderazgo, partiendo de la premisa de que los equipos de trabajo no nacen sino se hacen y por lo tanto no son resultado experimental aplicando el programa a los trabajadores seleccionados mediante el muestreo estratificado proporcional en el cual la selección de número de elementos de cada estrato, en este caso la empresa. Los resultados de ésta investigación muestra que los equipos de trabajo basados en un programa de capacitación y entrenamiento del liderazgo bajo el modelo de aprendizaje inteligente en equipos desarrollan una influencia significativa en la gestión de las empresas del Grupo Empresarial Unión con relación a los aspectos de liderazgo, desempeño del recurso humano y el clima organizacional.

b. Aedo, (2008) sustentó la tesis doctoral: *El estilo de Liderazgo del Director y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de la Ciudadela Pachacutec, Ventanilla*, Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Educación, donde llegó a las siguientes conclusiones.

- Con respecto a las interrogantes, se puede afirmar que existe una correlación positiva media moderada entre ambas variables. Esto nos indica que los estilos de liderazgo de los directores han influido positivamente, pero no moderada en el desempeño de los docentes.
- Según los resultados, se ha establecido que el estilo de liderazgo que predomina en los directores de la ciudadela Pachacutec es el Laissez Faire y el autoritario.
- El estilo de liderazgo del director tiene influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos de la institución educativa; la escuela cuenta con un director eficiente está encaminado en lograr la eficacia.

c. Alfonso y Rivarola, (2005) sustentó la tesis doctoral: *Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas*. Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Pontificia Católica del Perú. Sus conclusiones fueron las siguientes:

- La cultura organizacional exige la participación de líderes que contribuyan a la construcción de los espacios que puedan privilegiar las distintas formas que competen a una sana relación y de las energías que el hombre orienta hacia todo proceso de mejora continua. Por otro lado, la competitividad es considerada

como la estrategia y la capacidad organizacional enmarcada en valores, orientada al beneficio del personal que conforman a las organizaciones y de los clientes.

- La dinámica que existe entre la competitividad organizacional y el capital intelectual, están en la búsqueda de una mayor satisfacción de los clientes. Si consideramos al capital intelectual, al capital emocional y al comportamiento ético – social – trascendente, podemos realizar la importancia que engloba a toda la energía humana. Los tres conceptos dan como resultado lo que se denomina la sabiduría que los líderes de las organizaciones deben buscar, para propiciar el auténtico éxito, como fundamento en la sana contribución al beneficio de la sociedad.
 - Los líderes organizacionales no pueden desarrollar una estructura organizativa de forma que todas las personas hallen la satisfacción total de sus necesidades personales. Esta tarea, la consideramos difícil, en vista de la dificultad existente para poder cumplir con las necesidades y expectativas de todos los integrantes de una organización mediante el planteamiento de una misma estructura organizacional.
- d.** Barboza, (2010) Sustento la tesis de maestría: El comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los docentes de educación secundaria de Huancayo, Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Huancavelica, llegando a las siguientes conclusiones.
- Existe una relación lineal alta y positiva entre los niveles del comportamiento organizacional y los niveles de desempeño laboral de los profesores de educación secundaria del distrito

metropolitano de Huancayo, con un coeficiente de correlación $r=0.668$ al nivel de 0.05 de significación. Es decir, a mayor nivel de comportamiento organizacional mayor nivel de desempeño laboral de los profesores.

- El nivel de desempeño laboral de los profesores de educación secundaria del distrito metropolitano de Huancayo es bueno, alcanzando el nivel 4 en una escala de 1 a 5.
- Existe relación lineal muy alta y positiva entre los niveles de motivación para el trabajo y los niveles de desempeño laboral de los profesores de educación secundaria del distrito metropolitano de Huancayo, con un coeficiente de correlación $r=0.85$ al nivel de 0.05 de significación, en otras palabras, a mayor nivel de motivación para el trabajo, mayor nivel de desempeño laboral de los profesores.
- Existe relación lineal positiva moderada entre los niveles de actitud para trabajar en equipo y los niveles de desempeño docente de los profesores de educación secundaria del distrito metropolitano de Huancayo, con un coeficiente de correlación $r=0.446$ al nivel de 0.05 de significación. O sea a mayor nivel de actitud para trabajar en equipo, mayor nivel de desempeño laboral de los profesores.
- Existe relación lineal baja y positiva entre los niveles de la actitud para adaptarse a nuevas culturas organizacionales y los niveles de desempeño laboral de los profesores de educación secundaria del distrito metropolitano de Huancayo, con un coeficiente de correlación $r=0.329$ al nivel de 0.05 de significación.

- El desempeño laboral de los profesores de educación secundaria del distrito metropolitano de Huancayo, varían con la edad, siendo los más jóvenes los que presentan mejor nivel, por sexo cuando los profesores presentan mejor nivel, por condición laboral cuando los contratados presentan mejor nivel, y por tipo de gestión cuando los que trabajan en las instituciones particulares presentan mejor nivel de desempeño laboral. Estas coincidencias confirman la relación positiva lineal que existe entre variables de comportamiento organizacional y el desempeño laboral.
 - Los docentes de educación secundaria de Huancayo muestran puntajes más altos de desempeño laboral en la dimensión emocionalidad, seguido de relaciones interpersonales con la comunidad educativa, capacidad pedagógica en el aula y responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.
- e. León, (2011), sustento la tesis de maestría: *El liderazgo y su relación en el trabajo en equipo en las instituciones educativas estatales polidocentes del nivel inicial del valle de los ríos Apurímac y Ene (VRAE) Región Junín*, en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Huancavelica, llegando a las siguientes conclusiones:
- Existe una correlación lineal positiva entre el liderazgo con el trabajo en equipo en las instituciones educativas estatales del nivel inicial del valle de los ríos Apurímac y Ene (VRAE), región Junín, la cual fue probada a través de la prueba de “r” de Pearson que mide la relación y correlación.

- Se ha encontrado que los estilos de liderazgo que mayor predominancia tuvieron en el trabajo en equipo fueron el estilo emotivo libre (EL) y Generativo nutritivo (GN).
 - En los equipos de trabajo que obtuvieron alto rendimiento, sus participantes desarrollaron estilos de liderazgo predominante en el estilo Emotivo libre (EL); mientras que, los equipos de trabajos que están en dificultades (ED) presentan un estilo Generativo nutritivo (GN) y el equipo normal se encuentra en un estilo Racional (R).
- f. Zarate, (2011), sustentó la tesis de Maestría: *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*, Unidad de Post Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, llegando a las siguientes conclusiones:
- Existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo. Se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestran con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto.
 - Concluyen que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas. Existe un alto grado de correlación lineal entre liderazgo directivo y desempeño docente con sus

respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una dependencia.

g. Ruíz, (2011), sustentó la tesis de maestría: *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo domingo de Guzmán” de Lima Norte*, llegando a las siguientes conclusiones:

- Se afirma que el estilo de liderazgo transformacional y transaccional del director influye significativamente en el eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “santo domingo de Guzmán” de Lima Norte, en sus dimensiones: pedagógica, institucional, por qué la prueba de hipótesis concluyó que $p=0.000<0.05$.
- También se demostró que los dos estilos, tanto transformacional como transaccional influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo domingo de Guzmán” de Lima Norte, por qué la prueba de hipótesis concluyó que $P=0.000\leq 0.05$.
- Existe mayor correlación y significativa del estilo de liderazgo transformacional con la eficacia pedagógica (0.72), que con la eficacia institucional (0.68). Y el estilo de liderazgo transaccional se correlaciona en mayor grado y significativa con la eficacia institucional (0.68) que con la eficacia pedagógica (0.65).

- Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transformacional que influyen significativamente en la eficacia pedagógica son, la inspiración motivacional ($P=0.000<0.05$), la estimulación intelectual ($P=0.000<0.05$) y la consideración individual ($P=0.006<0.05$).
- Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transaccional que influyen significativamente en la eficacia institucional son, la recompensa contingente ($P=0.000<0.05$), y la dirección por excepción activa ($P=0.000<0.05$).
- Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transformacional que influyen son influencia idealizada y estimulación intelectual significativamente en la eficacia de las instituciones educativas, ya que estadísticamente se encontró, $P=0.033<0.05$ y $P=0.000<0.05$, respectivamente.
- Las sub dimensiones, del estilo de liderazgo transaccional son la recompensa contingente y dirección por excepción activa que influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas, ya que estadísticamente se encontró, $P=0.000<0.05$ y $P=0.000<0.05$, respectivamente.

2.1.3. A nivel local:

a. Gonzales, (2013) Sustento la tesis magistral: *El liderazgo y su relación con la gestión institucional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Yauli*, Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Huancavelica, arribando a las siguientes conclusiones:

- Con un nivel de significancia del 5% se ha determinado que existe una relación directa y significativa muy fuerte ($r = 0.912$) entre el

liderazgo y la gestión institucional en las Instituciones Educativas Secundarias en el distrito de Yauli – Huancavelica.

- El estilo de liderazgo predominante en los directivos de las Instituciones Educativas del Nivel Secundaria en el distrito de Yauli – Huancavelica es el autoritario siendo este el 41%.

b. Zúñiga, (2012) sustentó la tesis magistral: *Estilos de liderazgo en la gestión administrativa de la I.E.E. “Francisca Diez Canseco de Castilla” de Huancavelica*, Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Huancavelica, concluyendo en:

- Existe una relación entre los estilos de liderazgo y el proceso de gestión administrativa de la Institución Educativa Emblemática “Francisca Diez Canseco de Castilla”. El resultado de la prueba de independencia unilateral es $X^2(gf=3)=10.84$ la cual tiene asociado a un contraste de $Sig.=0,013<0,05$ por lo cual se deduce que la relación es positiva y significativa con un nivel de confianza de 0.95. La intensidad de la relación entre las variables es 0,426 que dentro del dominio probabilístico es tipificado como media alta.
- En la I.E.E. “Francisca Diez Canseco de Castilla” de Huancavelica prevalece el estilo de liderazgo autocrático con un 36.7%, luego el permisivo con un 34,7%, seguido del democrático con un 10%, y finalmente el Transformacional con un 18,45. Asimismo se ha identificado que el liderazgo practicado no está en función con el tiempo de servicio de los trabajadores ni con la condición laboral de los sujetos de estudio.

- Se determinó que de los estilos de liderazgo, únicamente el autocrático se relaciona de manera negativa con la Gestión Administrativa, el liderazgo democrático se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión administrativa, de la misma manera el tipo de liderazgo permisivo se relaciona de manera positiva y significativa y finalmente el tipo de liderazgo transformacional.
- c. Taype, (2009) sustentó la tesis: *El clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la sede central-área administrativa del Gobierno Regional Huancavelica en el año 2009*. Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Huancavelica, arribando a las siguientes conclusiones:
- Que existe correlación lineal significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la sede central del área administrativa del Gobierno Regional Huancavelica.
 - El desempeño laboral de los trabajadores de la sede central del área administrativa del Gobierno Regional Huancavelica tiene un nivel sobresaliente en el desarrollo de las labores.

2.2. BASES TEÓRICAS.

2.2.1. LIDERAZGO

2.2.1.1 Definiciones de Liderazgo:

Reyes, (1995, p. 325), "Se podría definir al líder como una persona con ciertas cualidades de personalidad y carácter, apropiadas para la situación general, apoyado por un grado de conocimiento y experiencia,

capaz de guiar un grupo hacia la realización de su propósito fortaleciéndolo como equipo”.

De esta conceptualización se puede concluir que el líder es la persona que tiene la capacidad de inspirar a otros, esto se debe al alto grado de conocimiento y personalidad, consiguiendo que el equipo de trabajo pueda alcanzar sus metas.

Según Melevski (1996, p.30) quien dice “el buen líder enfoca esfuerzos en el desarrollo, promoción y motivación de recursos humanos promoviendo la fe en sí mismo, la confianza, la autoevaluación y el autocontrol”.

Se puede concluir que el líder es aquel que motiva al aprendizaje y el entrenamiento, es un verdadero transformador e inspirador, que hace posible que sus seguidores logren las metas y cumplan con la misión de su puesto.

Así Delgado, (2005) citado por Cáceres, (2007, p.63) afirma que:

Actualmente el líder no se entiende como una atribución individual o ambiental. Siendo esto, más propio de un director o gerente. Sino que, el liderazgo se conceptualiza como una función, una cualidad y una propiedad que reside en el grupo y que dinamiza la organización para general su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido. En definitiva el autor:

- **Es una función.** Por eso se hable más de liderazgo que de líder.
- **Es estratégica.** para toda la organización: condiciona ritmos de trabajo, crea impulsos, orienta las energías de todos hacia metas determinadas, construye una visión de organización.

- **Es compartida**, en el sentido de que se distribuye y se derrama por todas las unidades organizativas: equipo directivo, coordinadores, jefes de seminario, tutores, etc. Se ejerce colegiada y colaborativamente.
- **Se inserta en la cultura**. Es uno más de los valores que constituyen la cultura de esa organización.
- **Reside en el grupo**, pero en su ejercicio influyen factores y cualidades personales, como la exactitud en la percepción de papeles y situaciones, la formación personal, las expectativas generales, los valores que se encarnan.

El liderazgo, pues, se presenta hoy, como una función de influencia, lo cual hace posible un proyecto compartido entre todos los integrantes de la organización.

Según Bolman, (1995, p.40) “el liderazgo se presenta, como una función de influencia que resulta de la interacción dinámica de tres variables”.

- ✓ El líder o líderes del grupo con sus características.
- ✓ El grupo de seguidores y el tipo de relaciones que mantienen con el líder.
- ✓ La situación o contexto problemático a superar, dinamizar o mejorar “la situación crea los líderes “

Por lo tanto, podemos decir que el liderazgo es una mezcla con sus propias características, de su relación que tiene con sus seguidores y del contexto en donde se desenvuelve.

Stoner, (2009: p.14) según el Diccionario de la Lengua Española (1986) “el liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de la otra colectividad”.

Recogiendo esta conceptualización podemos decir que el liderazgo implica una dirección, en donde se aprecia la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas.

En primer lugar vamos a conceptualizar lo que el liderazgo, y lo vamos hacer desde la óptica de diferentes autores como por ejemplo, Chiavenato, (1996, p.173) “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través reproceso de comunicación humana, a la consecución de un o diversos objetivos específicos”.

Esta influencia interpersonal implica poder y autoridad y que definitivamente abarca toda manera de introducir cambios de comportamiento a las personas. Este control se presenta cuando los intentos de influir tienen éxito, es decir se logran los objetivos trazados. Y la autoridad es el poder legítimo, esto es el poder que una persona tiene por el papel que desempeña o la posición que tiene en una estructura organizacional.

Hersey y Balanchard, citado por Chiavenato, (2000, p.175) “El liderazgo es el proceso de influir sobre un individuo un grupo de individuos que se esfuerzan para lograr sus objetivos en determinada situación”.

Podemos concluir que el líder es la persona que tiene como misión motivar, guiar, inspirar, escuchar y persuadir al resto de los miembros de un grupo. Los líderes, generalmente, son personas movilizadoras que

despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros, son personas que saben manejar sus emociones.

Kotter, en su obra "The leadership factor" (1998), citado por Pintado, (2007, p.98) caracteriza el liderazgo por:

- a) Concebir una visión y definir las estrategias necesarias para hacerla realidad.
- b) Lograr un network cooperativo de recursos humanos, altamente motivado y comprometido.
- c) Comprometerse con la supervivencia y prosperidad de su organización. Su autoridad radica en la adecuada toma de decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía.

Por lo tanto se puede asumir que el liderazgo constituye una herramienta efectiva, en el quehacer de nuestra labor educativa. Lógicamente el liderazgo se convierte en la actividad de influenciar a la gente que se empeñe voluntaria y corporativamente en el logro de los objetivos del grupo. La dinámica que se genera entre los miembros del grupo hace crecer estimular y activar las potencialidades de cada uno de sus integrantes y del grupo en general, posibilitando de esta medida que el liderazgo sea compartido.

Hellriegel (1999, p.304) consideran que los líderes efectivos:

Estos cuentan con la habilidad de reconocer sus puntos fuertes y débiles y tienden a contratar empleados que compensen sus debilidades. Buscan sin cesar retroalimentación sobre su desempeño. Los líderes efectivos continuamente realizan un inventario de sí mismos, se plantean preguntas como ¿Para que soy bueno de verdad? ¿Cuáles son mis puntos fuertes?

Por consiguiente podemos decir que los líderes efectivos son aquellos que generan entre los miembros del grupo la activación de las potencialidades, posibilitando que el liderazgo sea compartido.

También Gardner, citado por Villamayor (1998, p.25) uno de los autores reconocidos dedicado al estudio del liderazgo lo define como "el proceso de persuasión y ejemplo por el cual un individuo induce a un grupo a realizar una acción acorde con sus propósitos o compartiendo los propósitos de todos".

Este concepto implica la persuasión ligada a la inspiración que el líder debe ejercer para poder obtener el propósito que se desea en el grupo. Solo el líder podrá ejercer esta persuasión siempre que él sea un verdadero modelo a seguir para sus colaboradores.

Según Drucker, (1993, p.116) quien ha dedicado años y esfuerzos para investigar el comportamiento de los líderes ha escrito que "el liderazgo es una disciplina, prácticamente condicionada por la cultura y sujeta a los valores, tradiciones y hábitos de una sociedad determinada. No se trata de un tema gratuito".

Una explicación simplificada de esta definición es que el liderazgo se maneja con la realidad que a su vez está hecha por la gente que construye las organizaciones según sus valores y porque las sociedades están compuestas por instituciones y organismos que reflejan los valores dominantes de su cultura.

Los mismos hermanos Boyett (1999, p.46) citan a Bennis, el cual sostiene que: "Se puede enseñar el liderazgo, el cual es carácter y juicio, dos cosas que se pueden enseñar", así también citan a Peter Drucker el

cual afirma determinadamente que: “El liderazgo debe ser aprendido y puede ser aprendido”.

Con el aporte de Boyett, Bennis y Druker podemos concluir que el liderazgo es una habilidad la cual puede ser aprendida, la cual implica carácter y juicio para poder influenciar en un grupo de seguidores.

Sternberg, (2003, p.38) de Yale University en su artículo: “WICS: A Model of Leadership in Organization” (WICS -acrónimo de Wisdom, Intelligence and Creativity Synthesized- Sabiduría, Inteligencia y Creatividad Sintetizados: Un Modelo de Liderazgo en las organizaciones), comenta “que para ser un líder altamente eficaz, no se necesita ser un ‘líder nacido’, más bien es que se necesitan tres componentes: sabiduría, inteligencia y creatividad.

Por lo tanto se concluye que el líder que se caracteriza por ser eficaz necesita de tres componentes que son la sabiduría, inteligencia y creatividad. Sólo así será un verdadero líder. También podemos mencionar Goleman, (2004, p. 139-140) quienes escriben: Los líderes no nacen, se hacen, agregando que nadie nace sabiendo el modo de desarrollar las fortalezas de los demás o dirigir un equipo, eso es algo que va aprendiéndose con el paso del tiempo, la investigación realizada en este sentido ha puesto claramente de relieve que los grandes líderes van haciéndose gradualmente a lo largo de su vida y de su carrera docente en la medida en que van adquiriendo las competencias que les forman tan eficaces, y estas son competencias que cualquier persona puede aprender en cualquier momento, con motivación y voluntad adecuadas.

2.2.1.2. Dimensiones sobre liderazgo.

Para Chiavenato, (1996, p.178) “Son las teorías que estudian en términos de estilos de comportamiento de líder en relación a sus subordinados; esto es, maneras como el líder orienta su conducta”.

De esta definición podrías concluir que el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento para realizar el liderazgo.

Lewin y Lippitt (1939) citado por Stonner (2009, p.422) efectuaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos de liderazgo en niños de diez años orientados hacia la ejecución de tareas. De lo cual se diferencian tres estilos de liderazgo, autoritario, democrático y permisivo (laissez- faire).

Cuadro N° 01: Estilos de liderazgo

Autoritario	Democrático	Permisivo
El líder fija las directrices, sin participar del grupo.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo estimulado y apoyado por el líder.	Libertad completa para las decisiones grupales, con participación mínima del líder.
El líder determina una a una las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas en la medida que se hacen necesarias de modo imprevisible para el grupo.	El propio grupo esboza las acciones técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Este propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas logran así nuevas perspectivas, a través de los debates.	La participación del líder en el debate es limitada, sólo presenta algunos métodos al grupo, aclarando que podrá suministrar información si la solicitan.
El líder determina cuál es la	La división de las tareas queda	La división de tareas queda a

tarea que cada uno debe efectuar y quien n es su compañero.	a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	cargo del grupo. Absoluta faltad de participación del líder.
El líder es dominante. Hace los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro de manera personal	El líder busca ser un miembro más de grupo, en espíritu, sin encargase mucho de las tareas. Es objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y elogios.	El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta.

Fuente: Adaptado de Ralph White y Ronald Lippitt (1975: 658)Vol. 2.

2.2.1.3. Liderazgo y pro actividad

La palabra pro actividad se ha vuelto común hoy, en el lenguaje de las organizaciones, para indicar una cualidad deseable en su personal. Fue Covey, (1996, p.57) quien popularizo el término. Allí el autor señala la proactividad como el primer habito de la” gente altamente eficaz”, es decir la gente con liderazgo personal. Afirma “que hay dos tipos de personas: las reactivas y las proactivas. Las reactivas son las que rehúsan hacerse cargo de sus vidas y esperan que las cosas sucedan para luego reaccionar ante ellas. En cambio, las proactivas se hacen responsables de sus vidas y toman la iniciativa de hacer que las cosas sucedan.

Cuadro N° 02: Personas

REACTIVAS	PROACTIVAS
------------------	-------------------

Dependen de la circunstancias y de sus sentimientos. Si son favorables o agradables hacen las cosas, de lo contrario se inhiben.	Su conducta no es resultado de las circunstancias o de sus sentimientos, sino de decisiones basadas en valores personales.
Con frecuencia se ven afectadas por el clima estacional. Si hace buen tiempo, se sienten bien y con ánimos para efectuar sus labores, pero cuando hace mal tiempo, se sienten mal y desganadas para la realizar sus actividades.	No están condicionadas por el tiempo que hace, ya que ellas llevan su propio clima. Hacen lo que tienen que hacer, porque se han comprometido con ello. Están automotivadas.
También es dependiente del “clima social “. Sólo se siente motivada si la trata bien, Cuando la tratan mal, pierde interés en sus actividades. De esta forma, permite que los demás tengan control sobre sus vidas.	No dependen del clima social, favorable o adverso, sino de sus valores y decisiones. Sabe que más daño puede causarle no lo que ocurre, sino su respuesta ante lo que ocurre. Es consciente que la conducta de los demás puede afectarle sólo si él lo permite.

Fuente: Covey, 1996.

Al relacionar el liderazgo con la proactividad y vincularlo en el campo educativo, podemos decir que el líder proactivo se caracteriza por tener iniciativa, es aquel que indaga, consulta, contacta. Es aquel que no se conforma con criticar y reclamar, da alternativas de solución, es emprendedor, se atreve, contribuye, hace algo diferente que va en beneficio de todo el grupo.

3.2.1.4. Liderazgo y empowerment

Según Stoner, (2009, p.109) “Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo”.

Se puede concluir que el empowerment es una herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, tiene la tarea de crear

equipos abiertos, donde se permita a los subordinados a aprender, crecer, desarrollarse, contribuir y alcanzar la excelencia.

Desde el punto de vista Pineda, (2007, p.103) existe una premisa que dice: “la gente hace lo que usted espera que hagan”. Lo cual es un arma de doble filo. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada, pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente responda con el cumplimiento de los objetivos metas esperadas. Los tres elementos para integrar a la gente son:

- a) Las Relaciones, Las cuales deben ser afectivas y sólidas.
- b) La Disciplina. Debe existir un orden y se deben definir los roles.
- c) El Compromiso congruente y decidido de todos y en todo los niveles, pero promovidos por los líderes y agentes de cambio.

En este sentido se entiende que el líder debe plantear sus metas a alcanzar desde un inicio a sus seguidores, Debe actuar con disciplina, tiene que entablar buenas relaciones y sobre todo debe haber un compromiso que le permita trascender frente a sus seguidores.

2.2.1.5. Liderazgo y la inteligencia emocional

Cuando hablamos de liderazgo no podemos dejar de relacionarlo con la conceptualización de inteligencia emocional ya que ambos términos están muy relacionado ambos es así que Goleman, citado por Stoner, (2009, p.158) “la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestro propios sentimientos, y los de los demás, de motivarnos y administrar nuestras emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”.

De esta conceptualización podemos concluir que la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer un sentimiento mientras ocurre,

manejar nuestros sentimientos para que sean más adecuados, ordenar nuestras emociones al servicio de un objetivo, también conlleva manejar las emociones de los demás, poniendo en práctica las habilidades sociales. Al relacional el liderazgo con la inteligencia emocional Stoner, (2009, p. 159) dice:

Dentro de un nuevo abordaje, entendemos que los seres humanos se encuentran en un coherencia entre lenguaje, el cuerpo y las emociones, por tanto es una habilidad fundamental del líder poder observar, identificar y posibilitar estados emotivos para poder alcanzar las metas en un compañía, de manera que, la utilización de la Inteligencia Emocional tienen importantes beneficios para aquellas organizaciones que quieren aprovechar el máximo potencial de las personas, y generando un mejor clima en la organización.

Desde la propuesta de Goleman, en su libro “La inteligencia emocional”, ésta es parte de una visión más amplia de la inteligencia que las desarrolladas hasta ahora, siendo las principales capacidades de la inteligencia emocional las siguientes:

- Conocer las propias emociones: Ser consciente de un sentimiento en un momento determinado es la clave de la inteligencia emocional.
- Manejar las emociones. Para que los sentimientos sean adecuados a la circunstancia tales como capacidad de serenarse, de librarse del enojo, la ansiedad y la melancolía excesiva.
- La propia motivación. Es ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la auto motivación y el dominio, y para la creatividad.

- Reconocer emociones en los demás. Es la empatía, basada en la auto conciencia emocional les permite adaptarse a las sutiles señales sociales que indican los que otros necesitan o quieren.
- Manejar las relaciones. El arte de las relaciones, lo que supone habilidad comunicarse con los demás, persuadir e influir. Las personas que se destacan en estas habilidades, son las personas que poseen, “carisma” y son seguidos por sus colaboradores.

En síntesis podemos decir que el liderazgo relacionado con la inteligencia emocional, rescata la importancia de la emociones, y de la competencia para usarla inteligentemente, logrando así el logro de las metas en las organizaciones.

2.2.1.6. Liderazgo del equipo

El trabajo en equipo juega un papel muy importante en el liderazgo ya que cada integrante aportara en la medida de sus conocimientos, habilidades y fortalezas que harán posible lograr la meta trazada, desde este punto de vista tomamos Stoner, (2009, p.172) dice: “No hay duda de que el líder del equipo carga con la responsabilidad final de su éxito”. La cuestión es así en el ejercicio de ese liderazgo se aprovechan eficazmente los recursos del equipo para producir resultados positivos. Los líderes interpretan de distintas maneras el mandato que reciben:

Unos creen que deben ejercer autoridad para exigir obediencia.

Otros piensan que un equipo contento, libre de conflictos, será más productivo.

Algunos interpretan su papel en el sentido jerárquico de tramitar el flujo de mensajes y ordenes que vienen de arriba.

Podemos deducir que el líder tendrá que evaluar y poner en práctica dependiendo del contexto en donde se desenvuelva que tipo de liderazgo aplicara. Pero sobre todo el líder tiene que asumir la responsabilidad de crear una visión, es decir, adoptar una visión como suya y compartir la responsabilidad con equipo para alcanzarla.

El liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en los últimos 50 años. Ya que pretende explicar mejor la influencia que el superior ejerce sobre los subordinados o grupo de subordinados, muchos autores desarrollaron varias teorías sobre liderazgo, las cuales siguieron más o menos el desarrollo de la teoría de las organizaciones e influyeron de manera perceptible la teoría administrativa. Las teorías sobre liderazgo pueden clasificarse en tres grandes grupos.

- a) Teoría de rasgos de personalidad.
- b) Teoría sobre estilo de liderazgo.
- c) Teoría situacional del liderazgo.

2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

2.2.2.1. Definiciones del desempeño laboral:

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

En este sentido el desempeño laboral es de suma importancia para las organizaciones, ya que con esto se logra evidenciar la formación integral de ser humano como ente social significativo para el trabajo, y al mismo tiempo se abre la posibilidad de aumentar la productividad de las organizaciones.

“Desempeño laboral es la medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados”.Plazola, (2013, parr. 1)

En ese sentido podemos decir que el desempeño laboral es de vital importancia en la medición de los resultados de eficiencia y eficacia de los gerentes o líderes que conducen las organizaciones, en busca de los objetivos propuestos.

Según Stoner, (1994, p.510), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Al respecto, Chiavenato, (2000, p.367), expone que el:

Desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:
Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Este autor en su conceptualización de desempeño labora mide diferentes factores como el actitudinal y el operativo que hace que las personas contribuyan en el logro de los objetivos.

Según Benavides (2002, p.72), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que “en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño”. Para esta autora, las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias docentes y competencias básicas.

Se puede concluir que el desempeño laboral con el conjunto de comportamiento y destrezas que son observadas en un empleado y que hacen que este desarrolle su trabajo en forma eficaz y eficiente, logrando así los objetivos de la organización.

Milkovich y Boundreau; (1994, p.146) el desempeño laboral “tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización a producir comportamientos que afectan los resultados”.

De esta conceptualización se deduce que el desempeño laboral son características individuales que el trabajador posee para logro de objetivo y que definitivamente afecta en los resultados de la organización.

2.2.2.2. Dimensiones del desempeño laboral

Según Susana Drovetta (1992, p. 145), las dimensiones son:

- **Responsabilidad en el desempeño laboral**

Que incluye asistencia y puntualidad, cumplimiento de las normas, implicación en la toma de decisiones de la institución

- **Capacidades administrativas**

Es aquella que abarca desde el conocimiento de las acciones administrativas, teorías administrativas, procesos administrativos, como planificación, organización, dirección y control, hasta toma de decisiones.

- **Emocionalidad**

Que incluye, vocación de servicio, nivel de autoestima, ecuanimidad y nivel de satisfacción laboral.

- **Relaciones interpersonales**

Son las capacidades mediante el cual se interrelaciona con los trabajadores y los usuarios.

- **Resultados de su labor**

Es aquella que incluye rendimiento administrativo, orientación valorativa positiva con sus colaboradores.

2.2.2.3. Evaluación del desempeño laboral

Coens, citado por Vega, (2007, p.20) “La evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”.

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva de los trabajadores para así evaluar su contribución en la productividad de las organizaciones. Desde la óptica de Chiavenato, (2002, p.198) “Es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su

trabajo “. Se puede concluir que la evaluación de desempeño docente posee indicadores que señalan que tan eficientemente y eficazmente cumple sus funciones un trabajador.

Werther, (2000) citado por Vega, (2007, p.43) “La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado”.

Interpretando este concepto podemos concluir que la evaluación del desempeño mide específicamente el trabajo integral del trabajador.

2.2.2.4. Factores que influyen en el desempeño laboral

Davis, Newton, (1991. P. 203) menciona que las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes, así como también a la sociedad deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

a) Satisfacción del trabajo

La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento, estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

Conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros

b) Autoestima

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la organización, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

c) Trabajo en equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el seguimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que se desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, los que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

Trabajo en equipo, número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito

común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables.

d) **Capacidad del trabajador**

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

2.2.2.5. Fines de la evaluación del desempeño

Chiavenato, (2002, p. 364) Algunos de los principales objetivos vinculados a este subsistema de la gestión del desempeño son:

- ✓ Adecuación del individuo al cargo
- ✓ Capacitación
- ✓ Promoción
- ✓ Incentivos salariales por un buen desempeño
- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- ✓ Informaciones básicas para las investigaciones de recursos humanos;
- ✓ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- ✓ Estímulo a mayor productividad
- ✓ Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- ✓ Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;

- ✓ Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena planeación.
- ✓ Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administración.
- ✓ Otras decisiones de personal, como transferencia, licencias, cancelaciones, traslados.

De esta conceptualización dada por Chiavenato podemos deducir que existen diferentes objetivos que persigue la evaluación de desempeño, pero entre las más importantes están: capacitación, promoción.

Chiavenato, (1998, p.98) “La evaluación del desempeño va estrictamente vinculada a los incentivos y motivaciones personales, las correcciones de los problemas confrontados y la acción gerencial”.

En línea en lo investigado hasta ahora, se puede decir que el proceso de evaluación del desempeño, constituye el paso en el cual se estima el rendimiento global del empleado. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones etc.

2.2.2.6. Beneficios de la evaluación del desempeño

Al respecto Chiavenato, (2005, p.365) dice: “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo”. En líneas generales los principales beneficiados son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

a. Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprenda la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

b. Beneficios para el subordinado

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa es sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.) y las que el propio subordinado deberá tomar por cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

c. Beneficios para la organización

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

- Pueden identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo persona), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo. De esta conceptualización se entiende que en toda organización es favorable la evaluación del desempeño, ya que con ella se puede tener conocimiento de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Una vez conocidas estas se pueden superar, por consiguiente es beneficio para todos los agentes que forman parte de la organización.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

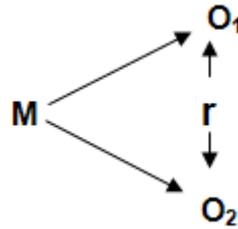
El tipo de estudio de la presente investigación es aplicada, porque según los autores **Cori, Oseda y Vila, (2008, p.117)**, persigue fines de aplicación directos e inmediatos. Busca la aplicación sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de teorías. Esta investigación busca conocer para hacer y para actuar”.

3.2 DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

Es el descriptivo – correlacional. La investigación es Descriptivo correlacional porque según **Cori, etc. al (2008, p.119)** “Estos tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas”.

Estos se distinguen de los descriptivos ya que en vez de medir con precisión las variables individuales, evalúan el grado de relación entre dos variables. Al saber que dos conceptos o variables están relacionados se aporta cierta información explicativa.

El esquema es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra.

O₁ = Observación de la variable 1.

O₂ = Observación de la variable 2.

r = Correlación entre las variables de estudio.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.3.1. Población.

En el caso de nuestra investigación, la población estará conformada por 65 sujetos, entre directores de oficinas, funcionarios, empleados de línea del Hospital Departamental de Huancavelica.

3.3.5 Muestra.

Se trabajará con un la muestra censal, es decir estará conformado por los 65, entre directores de oficinas, funcionarios y empleados de línea del Hospital Departamental de Huancavelica.

3.4. DEFINICIÓN OPERATIVA DEL INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

En primer lugar, se tendrá en cuenta el diseño y elaboración del marco teórico, donde se considerará las fichas bibliográficas, de resumen, de párrafo; que nos servirán para estructurar el marco teórico referencial y conceptual de la presente investigación.

Según Suárez, (1998, p.45) sostiene que el fichaje “consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación”.

Según Ary,(1993, p.123)“las fichas deben cumplir una serie de requisitos formales que tienen como objetivo, facilitar su utilización posterior”.

Asimismo se utilizará la encuesta. Según el mismo Suárez, (1998, p.54) la encuesta “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador”.

Según Sierra, (1995, p.245) el instrumento cuestionario de encuesta es “un conjunto de preguntas, preparados cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación sociológica para su contestación por la población o su muestra a que se extiende el estudio emprendido”.

3.5. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.

3.5.1. Recolección de datos

En la recolección de datos se realizara:

- a) Se coordinará previamente con el Director del Hospital Departamental de Huancavelica.
- b) Se informara a los profesionales sobre la importancia del tema, y se realizaran las encuestas.
- c) Al término del llenado de los cuestionarios se revisara a fin de que no queden preguntas sin responder.

3.5.2. Presentación de datos

Se consideraran las siguientes fases:

- **Revisión de los datos**, donde se tomará en cuenta el control de calidad de los datos.
- **Codificación de los datos**. Se tabulará la información creando etiquetas de valor de acuerdo a las respuestas esperadas.
- **Clasificación de los datos**, Se realizará la clasificación de la información de acuerdo al tipo de variables y sus escalas de medición.
- **Presentación de datos**. Se presentara la información en tablas simples y mixtas, así como en gráficos estadísticos.

3.5.3. Análisis de datos.

Para la elaboración y procesamiento de datos se utilizarán los modelos tabulares numéricos y gráficos, además el uso de los softwares aplicativos como el SPSSv.22.00 y el Ms-Excel v. 2010; donde se considerará.

- Las Medidas de Tendencia Central (la media aritmética, la mediana y la moda), de Dispersión (La varianza y la desviación estándar y el coeficiente de variabilidad). Las de forma: la Asimetría y la Kurtosis.
- Los estadígrafos de la Estadística Inferencial como la prueba “r” de Pearson y la Prueba “t” para investigaciones correlacionales.

CAPITULO IV.

RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS (estadística descriptiva)

Para la descripción e interpretación de datos obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos de medición de liderazgo y desempeño laboral en el Hospital Departamental de Huancavelica.

Se organizó los datos recolectados para la representación de los mismos haciendo uso del paquete estadístico IBM SPSS Statistics para Windows Vers. 23.0 y Microsoft Office-Excel 2013; tomando en cuenta que los datos obtenidos son variables cualitativas y cuantitativas. Es así, que; en el capítulo se muestra la representación de los datos en tablas y gráficos estadísticos.

Para la contrastación de hipótesis se utilizó la estadística inferencial; a través de la técnica estadística paramétrica de r de Pearson (grado de relación de variables) y t de student para la significancia estadística del valor de r de Pearson.

TABLA N° 01
CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO AUTORITARIO EN EL HOSPITAL
DEPARTAMENTAL DE HUANCAMELICA, 2015

Liderazgo autoritario	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	fi	f%	Fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%
Explica al personal cómo deben realizar su labor	26	40.0	25	38.5	10	15.4	1	1.5	3	4.6
Explica a los trabajadores para el desempeño del área	16	24.6	23	35.4	14	21.5	7	10.8	5	7.7
Explica al personal sus actitudes y conductas en forma permanente	11	16.9	25	38.5	17	26.2	7	10.8	5	7.7
Establece las reglas que el personal debe seguir	15	23.1	26	40.0	16	24.6	7	10.8	1	1.5
Reiteradamente pide cumplir el ROF y MOF	16	24.6	19	29.2	23	35.4	1	1.5	6	9.2
Personal demuestra ineficiencia, se sanciona estrictamente como señala la norma	6	9.2	16	24.6	24	36.9	9	13.8	10	15.4
Directivo desautoriza la	5	7,7	9	13,8	23	35,4	11	16,9	17	26,2

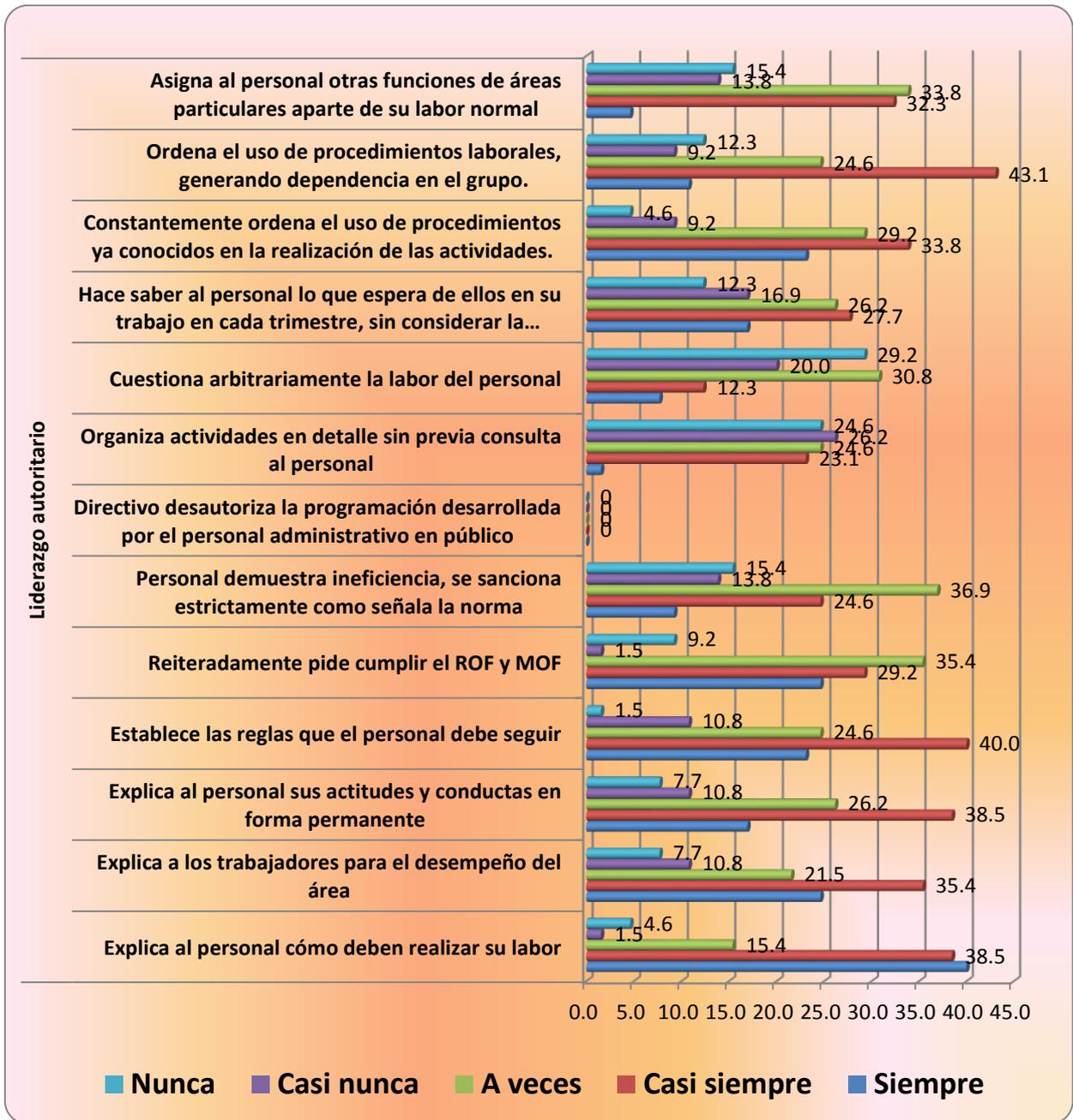
programación desarrollada por el personal administrativo en público										
Organiza actividades en detalle sin previa consulta al personal	1	1.5	15	23.1	16	24.6	17	26.2	16	24.6
Cuestiona arbitrariamente la labor del personal	5	7.7	8	12.3	20	30.8	13	20.0	19	29.2
Hace saber al personal lo que espera de ellos en su trabajo en cada trimestre, sin considerar la opinión de ellos	11	16.9	18	27.7	17	26.2	11	16.9	8	12.3
Constantemente ordena el uso de procedimientos ya conocidos en la realización de las actividades.	15	23.1	22	33.8	19	29.2	6	9.2	3	4.6
Ordena el uso de procedimientos laborales, generando dependencia en el grupo.	7	10.8	28	43.1	16	24.6	6	9.2	8	12.3
Asigna al personal otras funciones de áreas particulares aparte de su	3	4.6	21	32.3	22	33.8	9	13.8	10	15.4

labor normal.									
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Instrumento aplicado.

GRÁFICO N° 01

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO AUTORITARIO EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE HUANCAVELICA, 2015



Fuente: Tabla N° 01

Interpretación. El 38,5%(25) y 40,0%(26) de los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica, casi siempre y siempre explica al personal cómo deben realizar su labor, 35,4%(23) y 24,6%(16); casi siempre y siempre explica a los trabajadores para el desempeño del área, 38,5% (25) y 26,2%, casi siempre y a veces explica al personal sus actitudes y conductas en forma permanente 40,0%(26) y 24,6%(16), casi siempre y a veces establece las reglas que el personal debe seguir, 35,4%(23), 29,2%(19) y 24,6%(16), a veces, casi siempre y siempre reiteradamente pide cumplir el ROF y MOF, respectivamente; 36,9%(24) y 24,6%(16), a veces y casi siempre el personal demuestra ineficiencia y se sanciona estrictamente como señala la norma, 35,4%(23) y 26,2%(17), a veces y nunca el directivo desautoriza la programación desarrollada por el personal administrativo en público, 26,2%(17), y 24,6%(16), a veces, casi nunca o nunca organiza actividades en detalle sin previa consulta al personal, 30,8%(20), 29,2%(19) y 20,0%(13), a veces, nunca o casi nunca cuestiona arbitrariamente la labor del personal; 27,7%(18) y 26,2%(17), casi siempre y a veces hace saber al personal lo que espera de ellos en su trabajo en cada trimestre, sin considerar la opinión de ellos; 33,8%(22) y 29,2%(19), casi siempre y a veces ordena el uso de procedimientos ya conocidos en la realización de las actividades; 43,1%(28) y 24,6%(16), casi siempre y a veces Ordena el uso de procedimientos laborales, generando dependencia en el grupo; 33,8%(22) y 32,3%(21), a veces o casi siempre Asigna al personal otras funciones de áreas particulares aparte de su labor normal.

TABLA N° 02
CRACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO EN EL HOSPITAL
DEPARTAMENTAL DE HUANCVELICA, 2015

Liderazgo democrático	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%
Muestra una actitud agradable en las labores que desarrollan el personal a pesar de las resistencias	18	27.7	25	38.5	16	24.6	5	7.7	1	1.5
Respeto las opiniones del personal y las considera en el trabajo a pesar de estar en desacuerdo	17	26.2	27	41.5	14	21.5	4	6.2	3	4.6
Se muestra consciente y considerado con el personal aunque no caiga bien a algunos de ellos	18	27.7	27	41.5	16	24.6	3	4.6	1	1.5
Delega responsabilidades y el equipo realiza su trabajo aún en su ausencia	15	23.1	25	38.5	13	20.0	9	13.8	3	4.6

Consulta al personal las acciones, decisiones y propuestas sobre las labores.	15	23.1	28	43.1	14	21.5	4	6.2	4	6.2
El directivo da autonomía al trabajo del personal.	15	23.1	20	30.8	21	32.3	2	3.1	7	10.8
Ayuda al personal que tienen dificultades laborales para el cumplimiento de los objetivos.	23	35.4	22	33.8	13	20.0	3	4.6	4	6.2
Presta mucha atención a los problemas de su equipo de trabajo.	22	33.8	26	40.0	10	15.4	3	4.6	4	6.2
Fomenta la reflexión y participación en la colaboración entre el personal.	17	26.2	32	49.2	10	15.4	4	6.2	2	3.1
En algunas circunstancias mantiene igual el trato entre el personal.	13	20.0	35	53.8	12	18.5	3	4.6	2	3.1
En todo lugar se muestra accesible y amigable con todos los trabajadores de la Institución, sin prejuicio alguno.	31	47.7	20	30.8	7	10.8	7	10.8	0	0.0
Busca alternativas y	20	30.8	31	47.7	9	13.8	2	3.1	3	4.6

sugerencias por mantener y conservar las relaciones humanas.										
Mantiene un ambiente amigable en la escuela aunque existan diferencias marcadas en algunos de los trabajadores.	21	32.3	28	43.1	9	13.8	7	10.8	0	0.0

Fuente: Instrumento aplicado.

GRÁFICO N° 02

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO EN EL HOSPITAL

DEPARTAMENTAL DE HUANCAVELICA, 2015



Fuente: Tabla N° 02

Interpretación. El 38,5%(25) y 27,7%(18) de los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica, casi siempre y siempre muestra una actitud agradable en las labores que desarrollan el personal a pesar de las resistencias, 41,5%(27) y 26,2%(17); casi siempre y siempre respeta las opiniones del personal y las considera en el trabajo a pesar de estar en desacuerdo, 41,5%(27) y 26,2%(17), siempre y casi siempre se muestra consciente y considerado con el personal aunque no caiga bien a algunos de ellos; 38,5%(25) y 23,1%(15), casi siempre y siempre delega responsabilidades y el equipo realiza su trabajo aún en

su ausencia, 43,1%(28), y 23,1%(15), casi siempre y siempre consulta al personal las acciones, decisiones y propuestas sobre las labores, respectivamente; 30,8%(20) y 23,1%(15), casi siempre y siempre el directivo da autonomía al trabajo del personal, 35,4%(23) y 33,8%(22), siempre o casi siempre ayuda al personal que tienen dificultades laborales para el cumplimiento de los objetivos, 40,0%(26), y 33,8%(22), casi siempre o siempre presta mucha atención a los problemas de su equipo de trabajo, 49,2%(32) y 26,2%(17), casi siempre o siempre fomenta la reflexión y participación en la colaboración entre el personal; 53,8%(35) y 20,0%(13), casi siempre y siempre en algunas circunstancias mantiene igual el trato entre el personal; 47,7%(31) y 30,8%(20), siempre o casi siempre en todo lugar se muestra accesible y amigable con todos los trabajadores de la Institución, sin prejuicio alguno; 47,7%(31) y 30,8%(20), casi siempre o siempre busca alternativas y sugerencias por mantener y conservar las relaciones humanas; y 43,1%(28) y 32,3%(21), casi siempre o siempre mantiene un ambiente amigable en la escuela aunque existan diferencias marcadas en algunos de los trabajadores.

TABLA N° 03

CRACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO PERMISIVO EN EL HOSPITAL

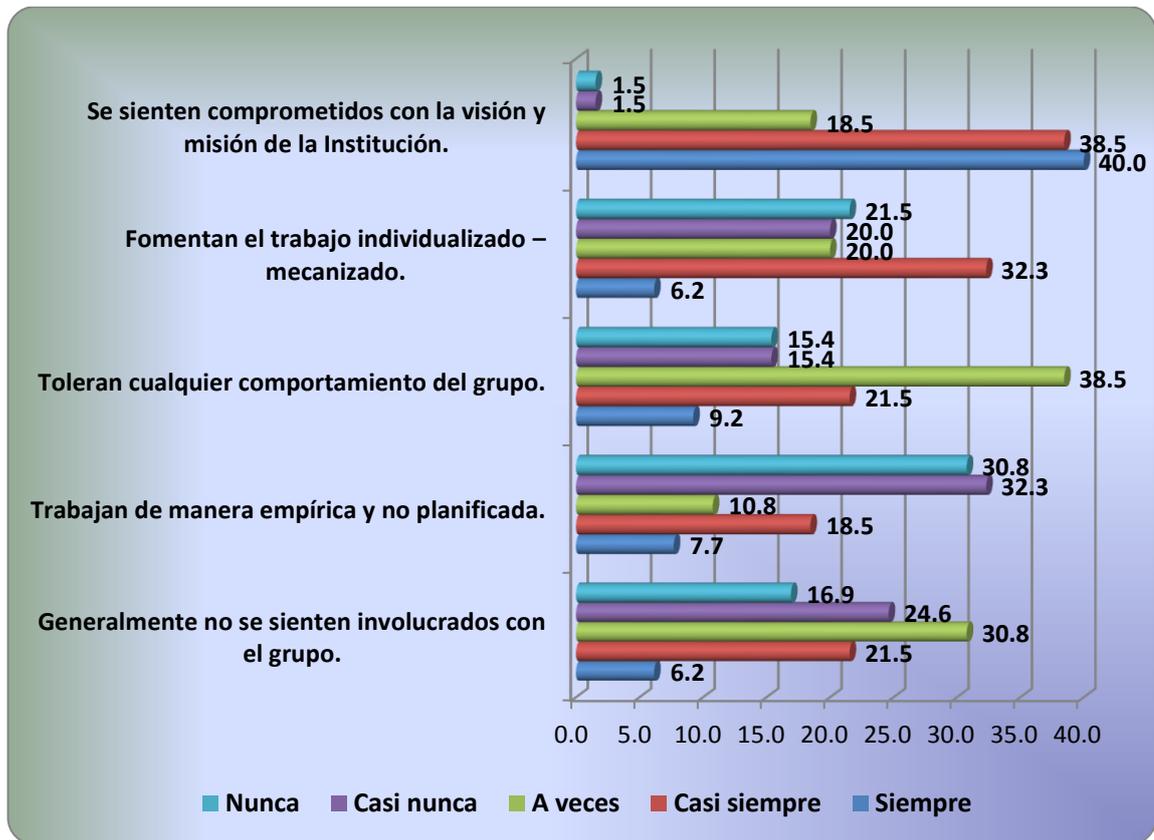
DEPARTAMENTAL DE HUANCVELICA, 2015

Liderazgo permisivo	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%
Generalmente no se	4	6.2	14	21.5	20	30.8	16	24.6	11	16.9

sienten involucrados con el grupo.											
Trabajan de manera empírica y no planificada.	5	7.7	12	18.5	7	10.8	21	32.3	20	30.8	
Toleran cualquier comportamiento del grupo.	6	9.2	14	21.5	25	38.5	10	15.4	10	15.4	
Fomentan el trabajo individualizado – mecanizado.	4	6.2	21	32.3	13	20.0	13	20.0	14	21.5	
Se sienten comprometidos con la visión y misión de la Institución.	26	40.0	25	38.5	12	18.5	1	1.5	1	1.5	

Fuente: Instrumento aplicado.

GRÁFICO N° 03



Fuente: Tabla N° 03

Interpretación. El 30,8%(20) y 24,6%(16) de los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica, a veces o casi nunca generalmente se sienten involucrados con el grupo, 32,3%(21) y 18,5%(12), casi nunca o casi siempre trabajan de manera empírica y no planificada, 38,5%(25) y 21,5%(14), a veces o casi siempre toleran cualquier comportamiento del grupo; 32,3%(21) y 20,0%(13), casi siempre o a veces o casi nunca fomentan el trabajo individualizado – mecanizado; y 40,0%(26), y 38,5%(25), siempre o casi siempre se sienten comprometidos con la visión y misión de la Institución.

TABLA N° 04

**RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL
HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE HUANCAMELICA, 2015**

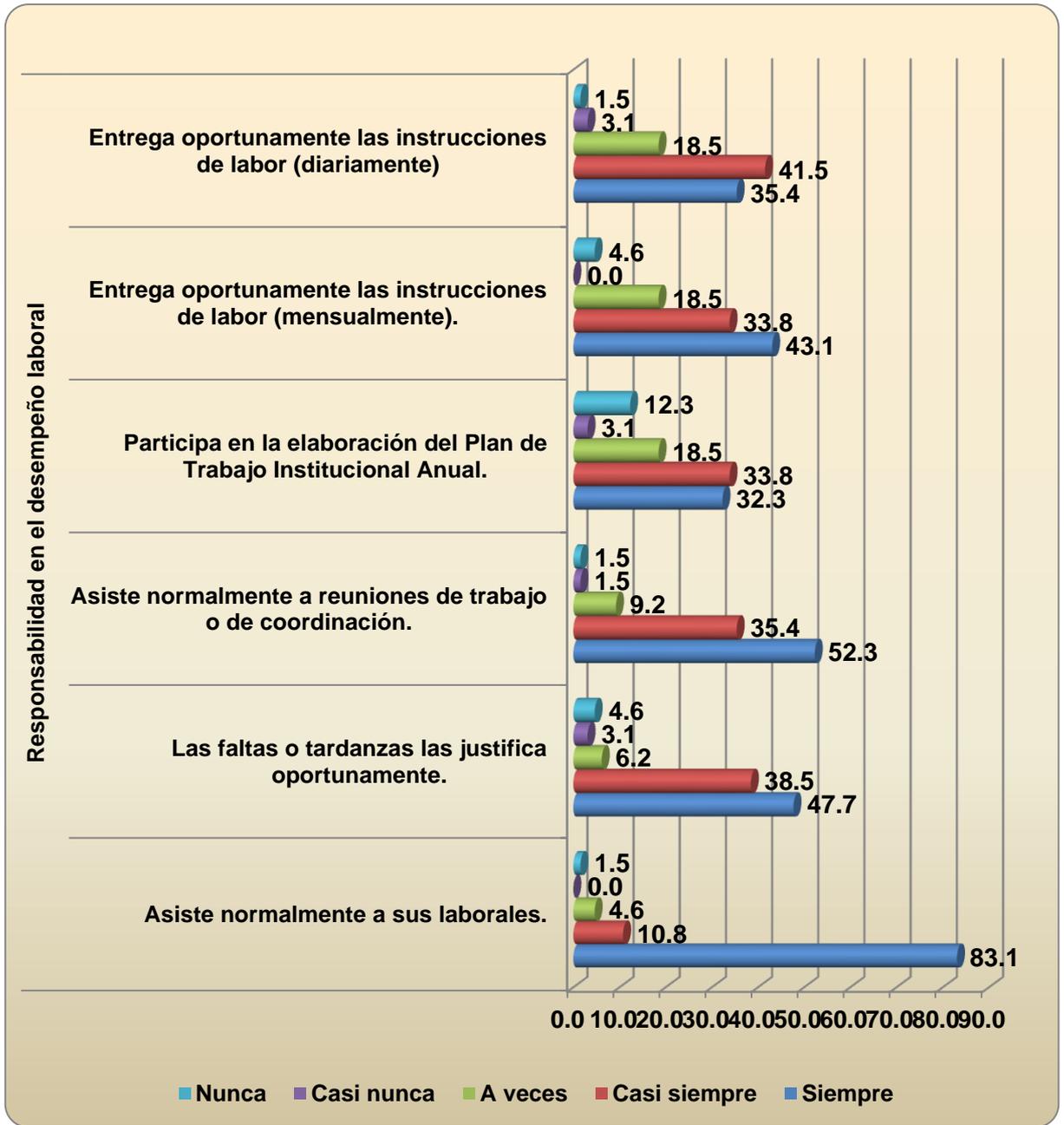
Responsabilidad en el desempeño laboral	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	fi	f%	Fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%
Asiste normalmente a sus labores.	54	83.1	7	10.8	3	4.6	0	0.0	1	1.5
Las faltas o tardanzas las justifica oportunamente.	31	47.7	25	38.5	4	6.2	2	3.1	3	4.6
Asiste normalmente a reuniones de trabajo o de coordinación.	34	52.3	23	35.4	6	9.2	1	1.5	1	1.5
Participa en la elaboración del Plan de Trabajo Institucional Anual.	21	32.3	22	33.8	12	18.5	2	3.1	8	12.3
Entrega oportunamente las instrucciones de labor (mensualmente).	28	43.1	22	33.8	12	18.5	0	0.0	3	4.6
Entrega oportunamente las instrucciones de labor (diariamente)	23	35.4	27	41.5	12	18.5	2	3.1	1	1.5

Fuente: Instrumento aplicado.

Interpretación. El 83,1%(54) de los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica, siempre asiste normalmente a sus labores, 47,7%(31), siempre las faltas o tardanzas las justifica oportunamente, 52,3%(34), siempre asiste normalmente a reuniones de trabajo o de coordinación; 33,8%(22), casi siempre participa en la elaboración del Plan de Trabajo Institucional Anual; 43,1%(28), siempre Entrega oportunamente las instrucciones de labor (mensualmente) y 41,5%(27), casi siempre Entrega oportunamente las instrucciones de labor (diariamente)

GRÁFICO N° 04

RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE HUANCAMELICA, 2015



Fuente: Tabla N° 04

TABLA N° 05

**CAPACIDAD ADMINISTRATIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE HUANCVELICA, 2015**

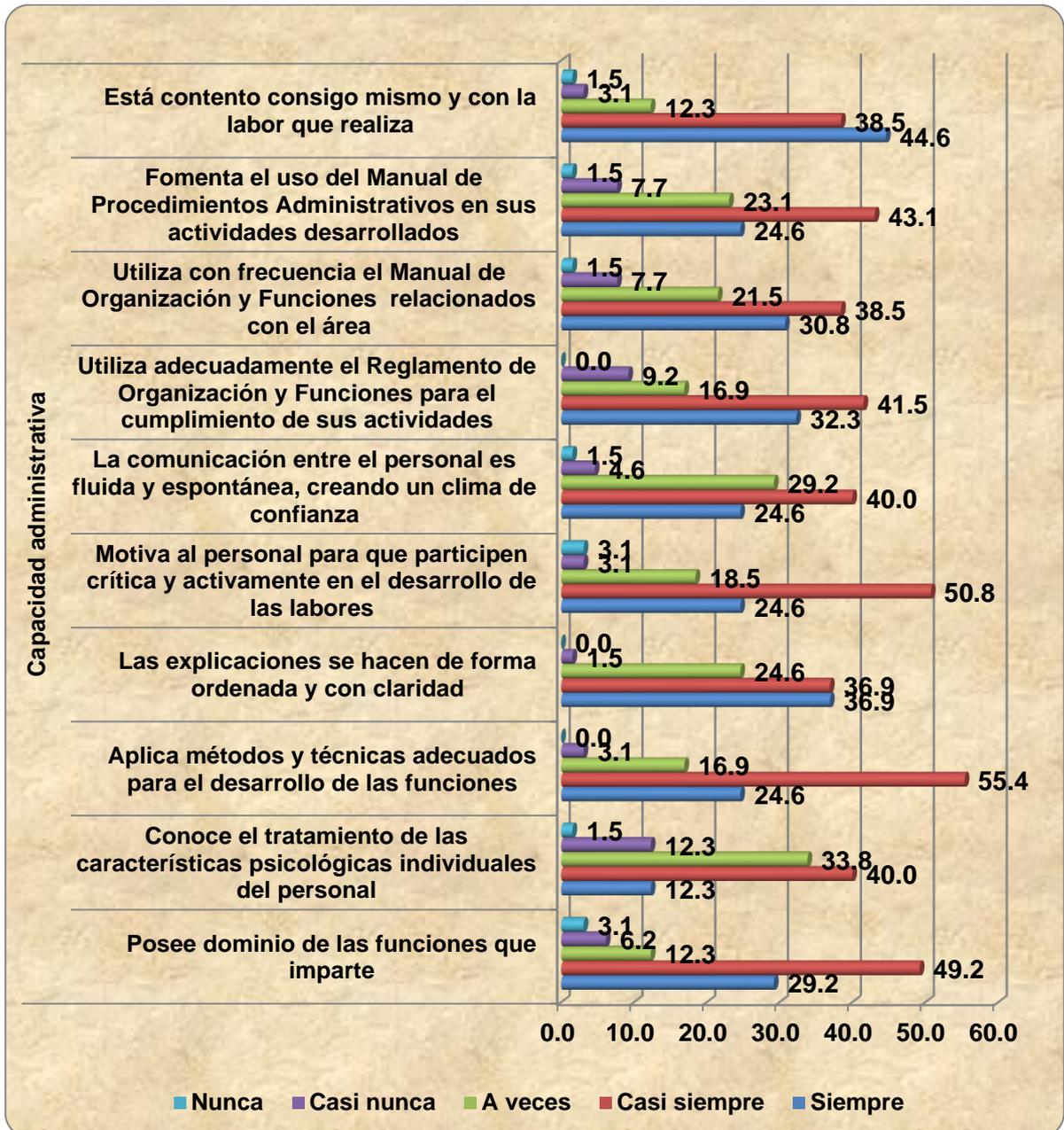
Capacidad administrativa	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%
Posee dominio de las funciones que imparte	19	29.2	32	49.2	8	12.3	4	6.2	2	3.1
Conoce el tratamiento de las características psicológicas individuales del personal	8	12.3	26	40.0	22	33.8	8	12.3	1	1.5
Aplica métodos y técnicas adecuados para el desarrollo de las funciones	16	24.6	36	55.4	11	16.9	2	3.1	0	0.0
Las explicaciones se hacen de forma ordenada y con claridad	24	36.9	24	36.9	16	24.6	1	1.5	0	0.0
Motiva al personal para que participen crítica y activamente en el desarrollo de las labores	16	24.6	33	50.8	12	18.5	2	3.1	2	3.1
La comunicación entre el personal es fluida y espontánea, creando un	16	24.6	26	40.0	19	29.2	3	4.6	1	1.5

clima de confianza										
Utiliza adecuadamente el Reglamento de Organización y Funciones para el cumplimiento de sus actividades	21	32.3	27	41.5	11	16.9	6	9.2	0	0.0
Utiliza con frecuencia el Manual de Organización y Funciones relacionados con el área	20	30.8	25	38.5	14	21.5	5	7.7	1	1.5
Fomenta el uso del Manual de Procedimientos Administrativos en sus actividades desarrollados	16	24.6	28	43.1	15	23.1	5	7.7	1	1.5
Está contento consigo mismo y con la labor que realiza	29	44.6	25	38.5	8	12.3	2	3.1	1	1.5

Fuente: Instrumento aplicado.

GRÁFICO N° 05

RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL
HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE HUANCATELICA, 2015



Fuente: Tabla N° 05

Interpretación. El 49,2%(32) de los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica, casi siempre Posee dominio de las funciones que imparte, 40,0%(26), casi siempre conoce el tratamiento de las características psicológicas

individuales del personal, 55,4%(36), casi siempre aplica métodos y técnicas adecuados para el desarrollo de las funciones; 36,9%(24), siempre o casi siempre las explicaciones se hacen de forma ordenada y con claridad; 50,8%(33), casi siempre motiva al personal para que participen crítica y activamente en el desarrollo de las labores, 4,0%(26), casi siempre la comunicación entre el personal es fluida y espontánea, creando un clima de confianza; 41,5%(27), casi siempre utiliza adecuadamente el Reglamento de Organización y Funciones para el cumplimiento de sus actividades; 38,5%(25), casi siempre utiliza con frecuencia el Manual de Organización y Funciones relacionados con el área; 43,1%(28), casi siempre fomenta el uso del Manual de Procedimientos Administrativos en sus actividades desarrollados; y 44,6%(29), siempre está contento consigo mismo y con la labor que realiza.

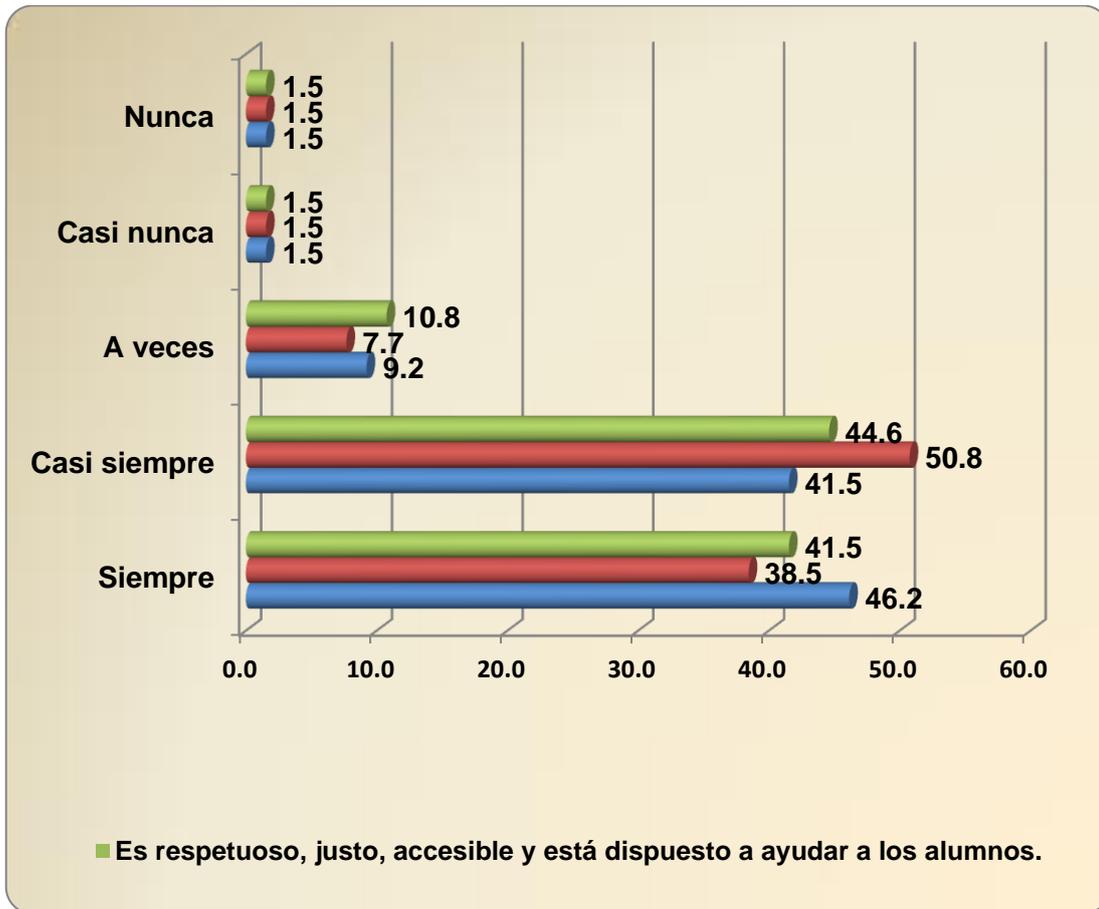
TABLA N° 06

**EMOCIONALIDAD EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL
HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE HUANCAMELICA, 2015**

EMOCIONALIDAD	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%
Mantiene una autoestima adecuada durante su trabajo en la Institución.	30	46.2	27	41.5	6	9.2	1	1.5	1	1.5
Es honesto para con el cumplimiento de las reglas y/o normas de la Institución.	25	38.5	33	50.8	5	7.7	1	1.5	1	1.5
Es respetuoso, justo, accesible y está dispuesto a ayudar a los trabajadores.	27	41.5	29	44.6	7	10.8	1	1.5	1	1.5

Fuente: Instrumento aplicado.

GRÁFICO N° 06



Fuente: Tabla n° 06

Interpretación. El 46,2%(30) de los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica, siempre mantiene una autoestima adecuada durante su trabajo en la Institución; 50,8%(33), casi siempre es honesto para con el cumplimiento de las reglas y/o normas de la Institución; y 44,6%(29), casi siempre Es respetuoso, justo, accesible y está dispuesto a ayudar a los trabajadores.

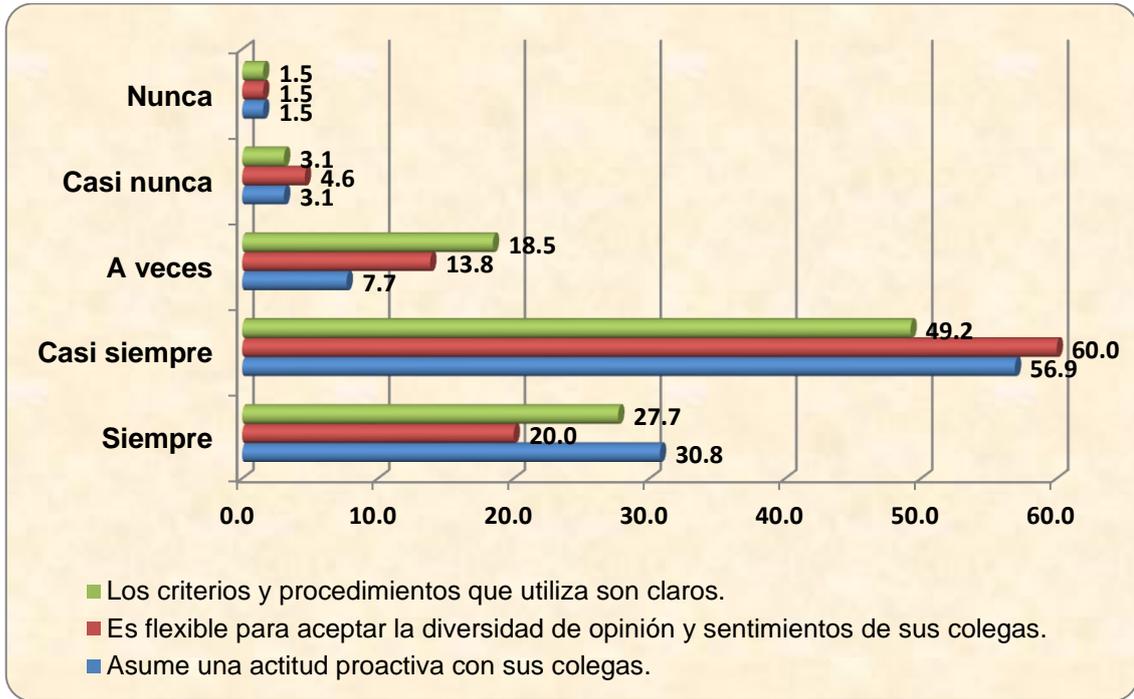
TABLA N° 07

**RELACIONES INTERPERSONALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE HUANCAMELICA, 2015**

RELACIONES INTERPERSONALES	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%
Asume una actitud proactiva con sus colegas.	20	30.8	37	56.9	5	7.7	2	3.1	1	1.5
Es flexible para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de sus colegas.	13	20.0	39	60.0	9	13.8	3	4.6	1	1.5
Los criterios y procedimientos que utiliza son claros.	18	27.7	32	49.2	12	18.5	2	3.1	1	1.5

Fuente: Instrumento aplicado.

GRÁFICO N° 07



Fuente: Tabla N° 07

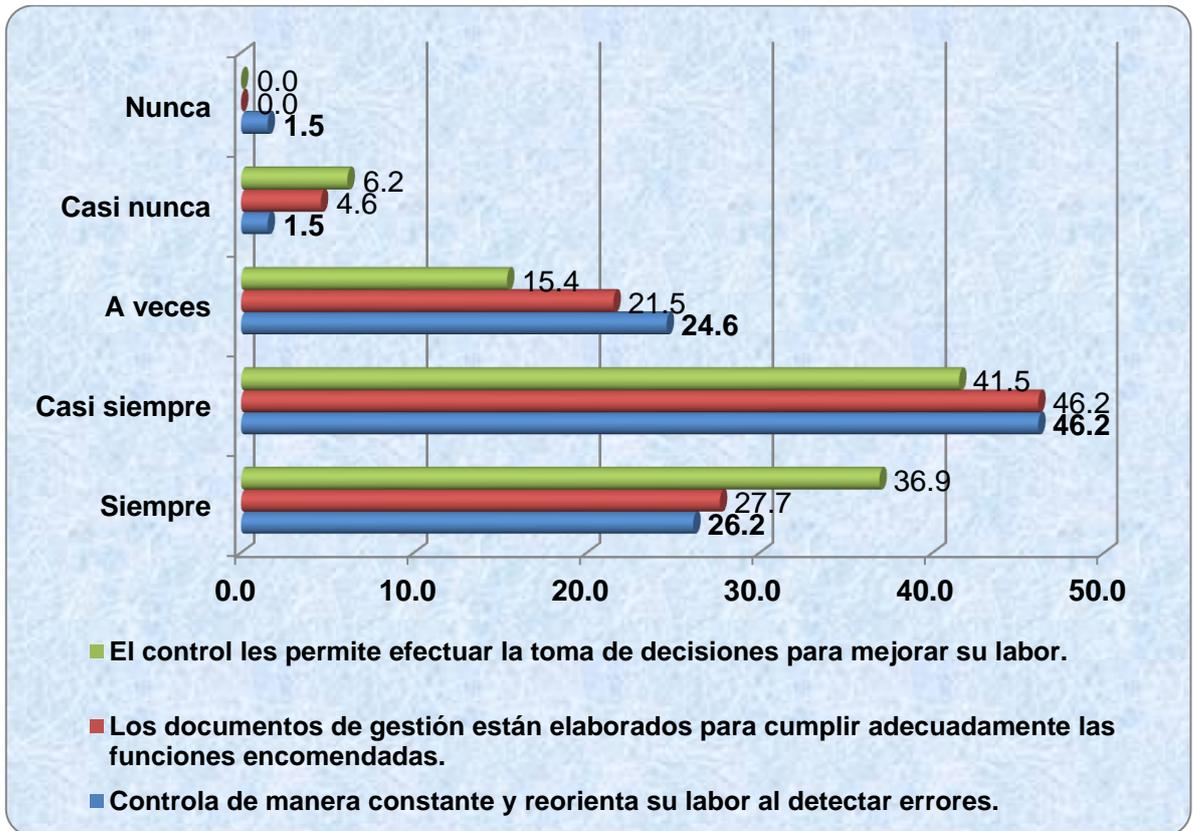
Interpretación. El 56,9%(37) de los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica, casi siempre asume una actitud proactiva con sus colegas; 60,0%(39), casi siempre es flexible para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de sus colegas; y 49,2%(32), casi siempre los criterios y procedimientos que utiliza son claros.

TABLA N° 08
RESULTADOS DE LABOR EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE HUANCVELICA, 2015

RESULTADOS DE LABOR ADMINISTRATIVA	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%	fi	f%
Controla de manera constante y reorienta su labor al detectar errores.	17	26.2	30	46.2	16	24.6	1	1.5	1	1.5
Los documentos de gestión están elaborados para cumplir adecuadamente las funciones encomendadas.	18	27.7	30	46.2	14	21.5	3	4.6	0	0.0
El control les permite efectuar la toma de decisiones para mejorar su labor.	24	36.9	27	41.5	10	15.4	4	6.2	0	0.0

Fuente: Instrumento aplicado.

GRÁFICO N° 08



Fuente: Tabla N° 08

Interpretación. El 46,2%(30) de los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica, casi siempre controla de manera constante y reorienta su labor al detectar errores; 46,2%(30), casi siempre los documentos de gestión están elaborados para cumplir adecuadamente las funciones encomendadas; y 41,5%(27), casi siempre el control les permite efectuar la toma de decisiones para mejorar su labor.

4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS (estadística inferencial)
SIGNIFICACIÓN ESTADÍSTICA DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN
DE PEARSON (r Pearson)

Liderazgo y Desempeño Laboral

1. Hipótesis Estadística:

$H_0: \rho = 0$: No existe relación entre Liderazgo y Desempeño Laboral

$H_1: \rho \neq 0$: Existe relación significativa entre el Liderazgo y Desempeño Laboral.

2. Nivel de significancia (α) y nivel de confianza (γ):

$(\alpha) = 0,05$ (5%); $(\gamma) = 0,95$ (95%)

3. Función o Estadística de Prueba

Formula de la correlación de Pearson.

$$r_s = \frac{N \sum r_x r_y - \sum r_x \sum r_y}{\sqrt{[N \sum r_x^2 - (\sum r_x)^2][N \sum r_y^2 - (\sum r_y)^2]}}$$

Donde:

r = coeficiente de correlación de Pearson.

N = número de datos.

X = puntaje crudo de X .

Y = puntaje crudo de Y .

4. Región crítica o de rechazo de la hipótesis nula:

En la correlación de Pearson se encuentra entre -1 y $+1$ que mide el grado de relación entre dos variables (llamadas X e Y). Un valor positivo de la correlación implica una relación directa positiva (valores grandes de X , tienden a estar relacionado con grandes valores de Y y los valores pequeños

de X, tienden a estar relacionado a valores pequeños de Y). Un valor negativo de la correlación implica una asociación negativa o inversa (valores grandes de X, tienden a estar relacionado con valores pequeños de Y, y viceversa).

Coefficiente de correlación.

Se expresa numéricamente, tanto en la fuerza como en la dirección de la correlación lineal en línea recta. Tales coeficientes de correlación se encuentran generalmente entre -1.00 y $+1.00$ como sigue:

Parámetro del coeficiente de correlación.

- 1.00	Correlación negativa perfecta.
-0.95	Correlación negativa fuerte.
-0.50	Correlación negativa moderada.
- 0.10	Correlación negativa débil.
0.00	Ninguna correlación.
+ 0.10	Correlación positiva débil
+ 0.50	Correlación positiva moderada.
+ 0.95	Correlación positiva fuerte.
+ 1.00	Correlación positiva perfecta.

5. Valor Calculado

El valor calculado (VC) de la función **r de pearson** se obtiene.

		Liderazgo	Desempeño laboral
Liderazgo	Correlación de	1	,470**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		
	N		
Desempeño laboral	Correlación de	,470**	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		
	N		

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

6. Decisión Estadística:

La *correlación de pearson* es 0,470, por lo que de acuerdo a la tabla de decisiones existe *correlación positiva moderada*, se rechaza la hipótesis nula a favor de la hipótesis alterna, al 5% de significancia estadística.

Con estos resultados, se concluye que las variables de estudio están relacionadas; vale decir, que existe evidencia estadística suficiente para afirmar que existe relación entre el liderazgo y desempeño laboral.

Para ver la magnitud de relación entre las variables de estudio se calcula el valor "t" que sea mayor o igual a +1,96, o bien, a -1,96, entonces se rechaza la hipótesis nula.

$$t_k = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} = t_k = 4,226$$

Entonces se concluye que, en la población; el liderazgo y la organización institucional actitud hacia la aplicabilidad de los principios están linealmente correlacionados; puesto que $4,226 > 1,96$

Para el estadístico de prueba t, los valores críticos son $\pm 1,96$

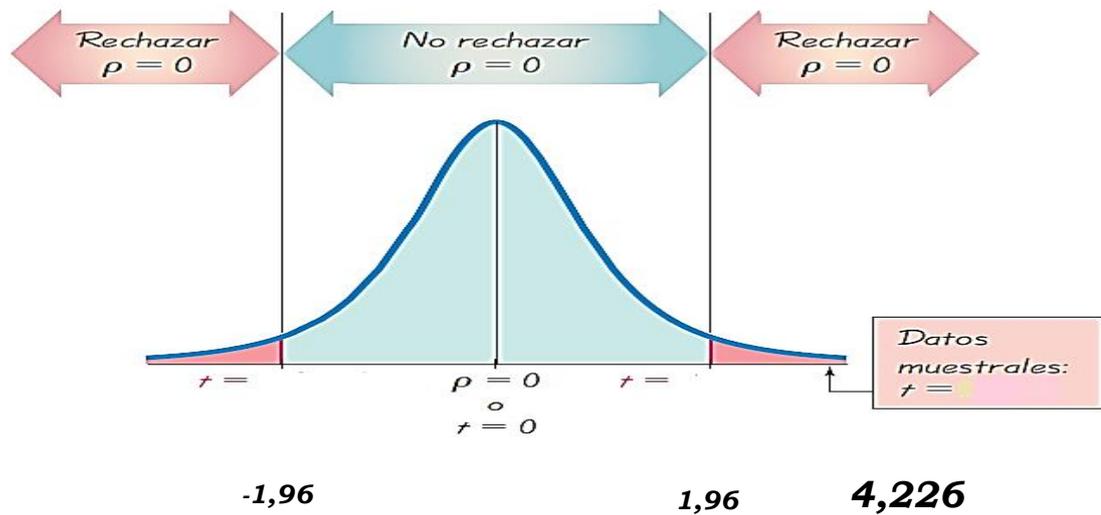
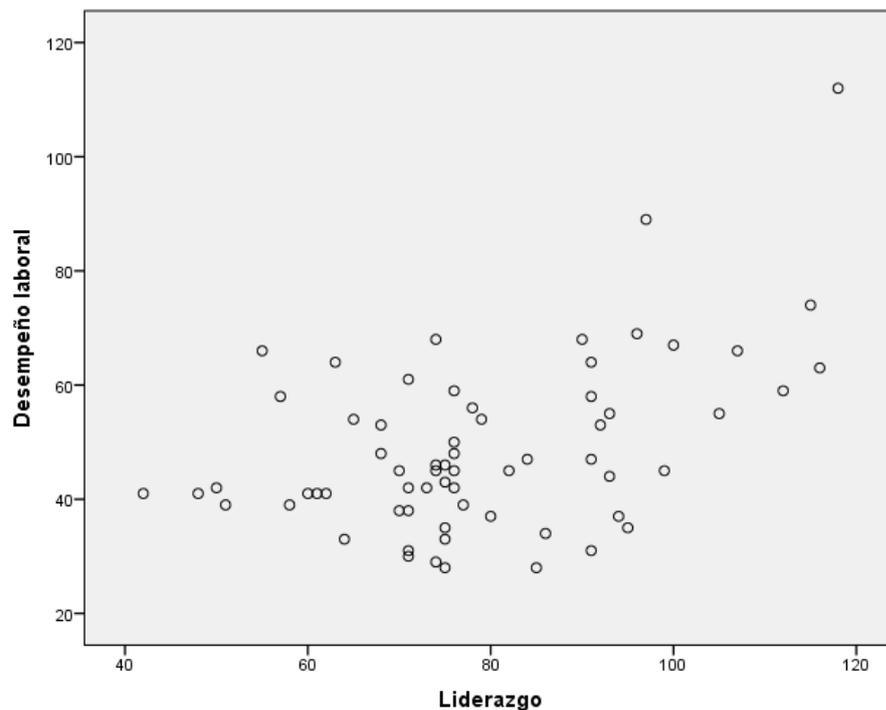


Figura 3-9:

Diagrama de ersión entre liderazgo (X) y desempeño laboral (Y)



CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el Hospital Departamental de Huancavelica se realizó el trabajo de investigación titulado “EL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE HUANCAVELICA – PERIODO 2015”, con el objetivo de Determinar la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica en el 2015 en el cual se concluyó que las variables de estudio están relacionadas; vale decir, que existe evidencia estadística suficiente para afirmar que existe relación entre el liderazgo y desempeño laboral, situación similar que se encontró en el trabajo de investigación de Matos, (2009), quien sustentó la tesis: *Competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en universidades nacionales experimentales*, en la Universidad Rafael Beloso Chacin, Zulía Venezuela, En cuanto a la asociación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de autoridades en Universidades nacionales experimentales en el estado de Zulia, se evidencia una alta asociación entre las variables, alcanzando valores de 0.88; 0.78 y 0.79; lo cual permite reflejar la importancia de las competencias para el desarrollo de un desempeño laboral efectivo, que contribuya con la misión de las instituciones, logrando que se brinden los servicios de calidad, en consonancia con los requerimientos de entorno en el cual se desenvuelven, lo que también concuerda con el trabajo presentado por Latorre, (2012), sustentó la tesis doctoral: *La gestión de recursos humanos y el desempeño*

laboral, Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia España, llegó a las siguientes conclusiones: Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “soft” se relaciona positivamente con el desempeño de los empleados.

CONCLUSIONES

- Se concluye que las variables de estudio están relacionadas; vale decir, que existe evidencia estadística suficiente para afirmar que existe relación entre el liderazgo y desempeño laboral.
- En el Hospital Departamental de Huancavelica se evidencia los tres tipos de liderazgo, liderazgo autoritario, Liderazgo democrático y permisivo.
- Los trabajadores del Hospital Departamental de Huancavelica se desempeñan adecuadamente en el desarrollo de sus obligaciones.

SUGERENCIAS

- Fortalecer a través de talleres el liderazgo de las autoridades del Hospital Departamental de Huancavelica.
- Promover el reconocimiento a los profesionales que realizan de manera oportuna y responsable sus labores a fin de lograr que se comprometan con el logro de objetivos de la institución.
- Realizar periódicamente retroalimentaciones que consisten en evaluar el desempeño del personal, señalar sus faltas, errores o bajo rendimiento, y proponer mejoras y soluciones.
- Generar capacitaciones permanentes en el área de desempeño de cada uno de los trabajadores.

BIBLIOGRAFIA

- Aedo, G. (2008) El estilo de Liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas de la ciudadela Pachacutec, Ventanilla. Lima: EPG – UNE. Tesis de maestría.
- Alfonso, I. P. y Rivarola, I. J. (2005) Influencia del liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas. Lima: Maestría en Administración de negocios Universidad Católica del Perú. Tesis de maestría.
- Bolman, C. y Deal, T. (1995) Organización y liderazgo. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamérica.
- Cavalcante, J. J. (2004) Liderazgo y satisfacción en el trabajo de los directores de las escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina – (Bahía – Brasil). Tesis doctoral.
- Chiavenato, I. (2005) Gestion del talento humano. Colombia: Mc Graw Hill.
- Contreras, B. (2005) Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Pontificia Universidad Católica del Perú. Tesis de maestría.
- Drovetta, S. (1992) Gestion educativa. Buenos Aires: Macchi.
- Drucker, P. (1993) Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Druker Hill.
- Fernández, T. (2005) Diseño y desarrollo del trabajo de investigación. Trujillo: EPG-UCV.
- Figueroa, G. (2007) Impacto de la motivación y el desempeño docente de los empleados de unidad de atención y prevención de la violencia de fiscaliza del Distrito Nacional. República Dominicana: Universidad del Caribe.

Flórez, R. (1999). Evaluación pedagógica y cognición. Colombia. McGrawHill.

Goleman, D. (2003) La inteligencia emocional. Buenos Aires: Vergara.

Gonzales, P. A. (2004) Liderazgo y equipos de trabajo y su influencia en la gestión eficaz de las empresas del Grupo Empresarial Unión. Perú: Universidad Nacional Federico Villareal.

Kisnerman, N. (1999) Reunion de conjurados, conversaciones sobre supervisión. Buenos Aires: Lunen Humanistas.

Malevski, Y. y Razotto, A. (1996) El terremoto empresarial. El Salvador: Piedra Santa.

Maslow, A. (2000) Motivación y personalidad (11ava. Ed.). Espana: Diaz de Santos.

Mavilo, C. (1996) Administración educativa. Perú: Abedul.

Menguzzato, B., Piqueras, R. (1991) La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: Ariel.

Milkovich, G., y Boundreau, J. (1994) Dirección y administración de recursos humanos. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamérica.

Montes H. (1996). Factores que predicen el rendimiento universitario. Primera edición San Juan de Pasto: Bogotá, DC, Colombia: Universidad de Nariño.

Nash, M. (1989) Como incrementar la productividad. Colombia: Norma.

Nérice, I. (1975) Introducción a la supervisión escolar. Buenos Aires: Kapeluz.

Oseña, D. (2005) Informática y Paquetes Estadísticos, Huancayo: UPH-FR.

Oseña, D. (2008) Metodología de la Investigación, Perú: Pirámide.

- Oseña, D. (2011) Metodología de la Investigación, (3ra. Ed.) Perú: Pirámide.
- Pedraja, L., Rodríguez, E. (2004) Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A. (Chile) Vol. 12 N° 2.
- Pérez, L. (2005) Estadística básica, Lima: San Marcos.
- Pineda, M. (2007) Introducción a la gestión escolar. Buenos Aires: Kapeluz.
- Pintado, E. (2007) Comportamiento organizacional. Perú: IPEC.
- Robbins, S. (1999) Comportamiento organizacional. (8va. Ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1996) Comportamiento organizacional. (4ta. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Stoner, D. (2009) Manual de liderazgo empresarial. México: Mc Graw Hill.
- Summers, D. A (2009) Administración de la calidad. México: Pearson.
- Vaga, C. y Zavala, G. (2005) Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X corta) de Bass y Avolio al contexto organizacional chileno, en la Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales. Tesis de maestría.
- Villamayor, E. (1998) Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.
- Werther, B. (2000) Administración de personal y recursos. Colombia: Mc Graw Hill.

ANEXOS

1.1 INSTRUMENTO

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

INSTRUCCIONES: Estimado trabajador a continuación se le presenta una serie de ítems referentes al liderazgo y al desempeño laboral dentro del Hospital Departamental de Huancavelica, los mismos que deberá responder con **sinceridad**, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (x) aquella proposición que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1=Siempre	2=Casi siempre	3=A veces	4=Casi nunca	5=Nunca
-----------	----------------	-----------	--------------	---------

PARTE I: EL LIDERAZGO GERENCIAL

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
01	Explica al personal cómo deben realizar su labor, sabiendo que son personas.					
02	Explica a los trabajadores de la Institución insistentemente, la parte que les corresponde desempeñar en el área.					
03	Realmente explica al personal sus actitudes y conductas en forma permanente.					
04	Establece claramente de manera rigurosa las reglas que el					

	personal debe seguir estrictamente.					
05	Reiteradamente pide al personal cumplir el Reglamento Interno y Manual de Organización y Funciones.					
06	Cuando el personal demuestra ineficiencia, se le sanciona estrictamente como señala la norma.					
07	Asigna al personal otras funciones de áreas particulares aparte de su labor normal.					
08	El directivo desautoriza la programación desarrollada por el personal administrativo en público.					
09	Organiza y prepara actividades en detalle sin previa consulta al personal.					
10	Cuestiona arbitrariamente la labor del personal, generando temor en él.					
11	Hace saber al personal lo que espera de ellos en su trabajo en cada trimestre, sin considerar la opinión de ellos.					
12	Constantemente ordena el uso de procedimientos ya conocidos en la realización de las actividades.					
13	Ordena el uso de procedimientos laborales, generando dependencia en el grupo.					
14	Muestra una actitud agradable en las labores que desarrollan el personal a pesar de las resistencias.					
15	Respeto las opiniones del personal y las considera en el trabajo a pesar de estar en desacuerdo.					
16	Se muestra consciente y considerado con el personal aunque no caiga bien a algunos de ellos.					

17	Delega responsabilidades y el equipo realiza su trabajo aún en su ausencia.					
18	Consulta al personal las acciones, decisiones y propuestas sobre las labores.					
19	El directivo da autonomía al trabajo del personal.					
20	Ayuda al personal que tienen dificultades laborales para el cumplimiento de los objetivos.					
21	Presta mucha atención a los problemas de su equipo de trabajo.					
22	Fomenta la reflexión y participación en la colaboración entre el personal.					
23	En algunas circunstancias mantiene igual el trato entre el personal.					
24	En todo lugar se muestra accesible y amigable con todos los trabajadores de la Institución, sin prejuicio alguno.					
25	Busca alternativas y sugerencias por mantener y conservar las relaciones humanas.					
26	Mantiene un ambiente amigable en la escuela aunque existan diferencias marcadas en algunos de los trabajadores.					
27	Generalmente no se sienten involucrados con el grupo.					
28	Trabajan de manera empírica y no planificada.					
29	Toleran cualquier comportamiento del grupo.					
30	Fomentan el trabajo individualizado – mecanizado.					
31	Se sienten comprometidos con la visión y misión de la Institución.					

PARTE II: DESEMPEÑO LABORAL

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
01	Asiste normalmente a sus laborales.					
02	Las faltas o tardanzas las justifica oportunamente.					
03	Asiste normalmente a reuniones de trabajo o de coordinación.					
04	Participa en la elaboración del Plan de Trabajo Institucional Anual.					
05	Entrega oportunamente las instrucciones de labor (mensualmente).					
06	Entrega oportunamente las instrucciones de labor (diariamente).					
07	Posee dominio de las funciones que imparte.					
08	Conoce el tratamiento de las características psicológicas individuales del personal.					
09	Aplica métodos y técnicas adecuados para el desarrollo de las funciones.					
10	Las explicaciones se hacen de forma ordenada y con claridad.					
11	Motiva al personal para que participen crítica y activamente en el desarrollo de las labores.					
12	La comunicación entre el personal es fluida y espontánea, creando un clima de confianza.					
13	Utiliza adecuadamente el Reglamento de Organización y Funciones para el cumplimiento de sus actividades.					
14	Utiliza con frecuencia el Manual de Organización y Funciones relacionadas con el área.					
15	Fomenta el uso del Manual de Procedimientos Administrativos en sus actividades desarrollados.					
16	Está contento consigo mismo y con la labor que realiza.					

17	Mantiene una autoestima adecuada durante su trabajo en la Institución.					
18	Es honesto para con el cumplimiento de las reglas y/o normas de la Institución.					
19	Es respetuoso, justo, accesible y está dispuesto a ayudar a los alumnos.					
20	Asume una actitud proactiva con sus colegas.					
21	Es flexible para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de sus colegas.					
22	Los criterios y procedimientos que utiliza son claros.					
23	Controla de manera constante y reorienta su labor al detectar errores.					
24	Los documentos de gestión están elaborados para cumplir adecuadamente las funciones encomendadas.					
25	El control les permite efectuar la toma de decisiones para mejorar su labor.					

¡Muchas gracias por su colaboración!