

**UNIVERSIDAD NACIONAL HEMILIO VALDIZAN - HUÁNUCO**  
**“ESCUELA DE POSGRADO”**

**MAESTRÍA:**

**GERENCIA PÚBLICA**



**TESIS**

**EL LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA EMPRESA AZUCARERA ANDAHUASI – HUAURA  
2015.**

**TESISTA:** BACH. Oscar Luis MOY CHAVEZ

**ASESOR:** MG. Aurelio Julian GAMEZ TORRES

**PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA PÚBLICA**

**HUANUCO – PERU**

**2015**

## **DEDICATORIA**

A mi familia por su cariño, confianza y apoyo incondicional, que siempre  
están motivándome para alcanzar mis objetivos.

## **AGRADECIMIENTO:**

A mis profesores por sus enseñanzas y conocimientos brindados.

A mi asesor por sus consejos, guías y ayuda en el desarrollo de mi  
investigación.

A la Empresa Andahuasi, por su colaboración con el llenado de las  
encuestas y participar en mi investigación.

## RESUMEN.

Se reporta una investigación descriptiva-correlacional, cuyo objetivo es analizar la relación existente entre clima organizacional y trabajo en equipo de los trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Criminalística de la Policía Nacional del Perú. Se seleccionó una muestra representativa aleatoria de 100 sujetos, de ambos sexos, a quienes se les aplicó el cuestionario de Escala de Clima Organizacional de Likert Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz y trabajo en equipo elaborado y validado por IPAE . El tratamiento estadístico realizado nos lleva a concluir: que el clima organizacional de los trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Criminalística de la Policía Nacional del Perú presentan un nivel bajo. El trabajo en equipo de los trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Criminalística de la Policía Nacional del Perú, se encuentra en un nivel bajo y encaminado a un nivel moderado en todas sus dimensiones: definir metas claras., dar soporte asumiendo un papel gerencial, asignar prioridades, dedicarse a los miembros del grupo, valorar las contribuciones y sobre todo motivar al personal policial para que realicen sus funciones de manera proactiva en beneficio de la Institución.

**Palabras clave:** clima organizacional, trabajo en equipo.

## SUMMARY

A descriptive-correlational research is reported, aimed at analyzing the relationship between organizational climate and teamwork of employees of the Executive Directorate of Criminology of the National Police of Peru. A random sample of 100 subjects of both sexes, who were administered the questionnaire Organizational Climate Scale Likert selected Bogota, DC University Foundation Konrad Lorenz and teamwork developed and validated by IPAIE. The statistical analysis performed leads us to conclude, that the organizational climate of the workers of the Executive Board of Criminalistics of the National Police of Peru have a low level. The teamwork of employees of the Executive Directorate of Criminology of the National Police of Peru, is at a low level and aimed at a moderate level in all its dimensions. Define clear goals, assuming a management support role, assign priorities, engage team members, value the contributions and especially motivate police officers to perform their duties proactively on behalf of the institution.

**Keywords:** organizational climate, teamwork.

## INTRODUCCIÓN

En una Institución lo más importante y valioso es el recurso humano, por ello se plantea y desarrolla la investigación que tiene como objetivo determinar la relación existente entre clima organizacional y trabajo en equipo de los trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Criminalística de la Policía Nacional del Perú.

Clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

Un clima organizacional se caracteriza por ser multidimensional, es decir que se compone por una serie de factores entre los cuales se encuentran: la estructura de la organización, responsabilidad de los trabajadores y de los empleadores, recompensas y beneficios para los y las trabajadores/as, desafíos y posibilidad de emprender nuevos proyectos, relaciones entre trabajadores y su/sus jefe/s, cooperación, identidad y orgullo que se sienta con la organización, entre otros factores. Además, el clima organizacional es diferente en cada institución ejerce una influencia estable y relativamente perdurable sobre el comportamiento de las personas que forman la organización, llegando a formar parte en muchas ocasiones como parte de la Cultura Organizacional.

Trabajar en equipo implica mucho más que reunir a un grupo de personas y asignarles una tarea. Cuando se pretende iniciar un proceso de cambio hacia esta modalidad de trabajo y se desconocen o no se aplican las técnicas necesarias, es muy probable que los resultados nunca lleguen y todo termine en una frustración generalizada. “La inteligencia de un equipo es muy superior a la simple suma de las inteligencias individuales de sus miembros”.

Es importante destacar que la construcción de un equipo de trabajo es una habilidad primordial para los directivos de la actualidad. La capacidad del personal para funcionar tanto como equipo de trabajo como de forma individual es de vital importancia para las organizaciones. De igual forma es imprescindible que los directivos adopten una actitud positiva y que desarrollen un espíritu de liderazgo ya que de esta forma se pueden lograr mejores resultados.

La presente investigación ha sido estructurada en cinco capítulos, a saber:

En el capítulo I, aborda lo relacionado al problema de estudio, haciendo referencia al planteamiento del problema, objetivos, hipótesis, la importancia, viabilidad y alcances de la investigación y sus respectivas limitaciones.

El capítulo II, se desarrollan los antecedentes del estudio, las bases teórico-conceptuales y las definiciones de términos.

El capítulo III, hace referencia a los aspectos metodológicos de la investigación, variables, tipo, método y diseño del estudio, así como su población, muestra, los instrumentos de investigación, las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

El capítulo IV, se considera los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos y tratamiento de datos, para la comprobación de las hipótesis.

El capítulo V, se desarrolla la discusión de los resultados en base a las tablas y gráficos resultantes enriquecidos con las faces teóricas para realizar un análisis más completo. Finalizando con la discusión, conclusiones, sugerencias y sus respectivas referencias bibliográficas y anexos.



## INDICE

HOJA DE RESPETO.	
PORTADA.	
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
SUMMARY	vi
INTRODUCCIÓN	vii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Descripción del problema.	12
1.2. Formulación del Problema	17
• Problema General	
• Problema Específico.	
1.3. Objetivos: Generales y Específicos	18
1.4 Hipótesis y/o sistema de hipótesis	19
1.5 Variables.	22
1.6 Justificación e importancia.	22
1.7 Viabilidad.	24
1.8 Limitaciones.	25

**CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.**

2.1. Antecedentes	26
2.2. Bases Teóricas	42
2.3. Definiciones conceptuales	82

**CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.**

3.1. Tipo de investigación	91
3.2. Diseño y esquema de la investigación	91
3.3. Población y muestra	92
3.4. Instrumentos de recolección de datos	93
3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y Presentación de datos.	94

**CAPÍTULO IV: RESULTADOS.**

4.1. Presentación de resultados	102
---------------------------------	-----

**CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.** 114

CONCLUSIONES.	118
---------------	-----

SUGERENCIAS.	120
--------------	-----

BIBLIOGRAFIA	122
--------------	-----

ANEXO	125
-------	-----

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Descripción del problema.

En las organizaciones modernas a nivel mundial se está tomando en cuenta la importancia de establecer un liderazgo gerencial que mejore los niveles de eficiencia en la productividad de las empresas. Cada vez es más, relevante establecer relaciones de apoyo, estímulos y comunicación con el personal que labora en dicha organización, para el logro de un buen nivel de desempeño y un alcance óptimo de las metas establecidas.

Al respecto Romero, O. (2000), afirma lo siguiente: “El liderazgo puede ser definido como la influencia que una persona ejerce sobre otra, basada en características personales estimuladoras del crecimiento de los demás (liderazgo motivacional) o basada en características adscritas a las funciones desempeñadas (liderazgo formal)”. (Pág. 10).

El liderazgo gerencial, es la habilidad de los gerentes para persuadir o influir en la conducta de los empleados, buscando así

con entusiasmo la realización de objetivos establecidos. Es el factor humano que logra la unión de un grupo y los motiva en la consecución de ciertas metas. Las actividades administrativas, como la planificación, la organización y la toma de decisiones, son fundamentales para el líder en el momento de motivar a las personas al logro satisfactorio de sus objetivos. En este sentido López, N. (2002) señala: “El liderazgo es uno de los más importantes factores que afectan el desempeño organizacional. Para el administrador el liderazgo significa enfocar la actividad a través de la cual las metas y los objetivos de la organización se pueden alcanzar...” (Pág. 61).

Los países desarrollados basan su actividad económica en la productividad empresarial, se realizan estudios e investigaciones de manera constante con propósito de evaluar periódicamente los métodos aplicados para el éxito gerencial y realizar propuestas para mejorar cada día los diseños y modelos de liderazgo gerencial. Los cuales redundan en una mejor productividad siendo ello el fin último de toda organización.

Por otra parte, también se puede mencionar que existen buenos líderes formados para el desarrollo de proyectos que benefician a las empresas de Peruanas, pero estos se alejan del país en la búsqueda de una mejor condición de trabajo.

En las organizaciones no dan importancia al Recurso Humano (personas), terminan tratándoles como a una máquina, por eso planteamos que el liderazgo gerencial es un tema de gran importancia para todas las organizaciones porque es quien va a dirigir, va a encaminar el desarrollo y crecimiento de la organización para así alcanzar mayor productividad, y mejor desempeño laboral.

En la actualidad se percibe que hay crisis de liderazgo gerencial a nivel de algunas organizaciones; muchas de ellas tienen jefes mas no líderes. Por ello es fundamental investigar la relación entre el liderazgo del gerente y desempeño laboral. En consecuencia, el liderazgo implica gestionar la organización generando mecanismos de efectividad, y así repercutir en la productividad, respondiendo a los retos y exigencias del mundo globalizado.

La habilidad del gerente como líder gerencial tiene una gran influencia en la aceptación del cambio. De hecho, el mejor uso de los recursos humanos a través del trabajo en equipo y la cooperación entre las diferentes funciones de la organización aumentará la velocidad en que se introducen los cambios y las innovaciones, y reducirán la resistencia y el conflicto que puede ocurrir ante el inicio de proyectos nuevos en la escuela. Lo importante es estar pendiente de los efectos a largo plazo de estos

cambios e innovaciones, usando los menores esfuerzos posibles de energía, recursos y tiempo (Castillo, 2001, p. 34). Por esta razón, el estilo colaborativo es el más adecuado para introducir los cambios y aumentar la productividad. La autoridad del liderazgo del gerente no se logra mediante imposición, sino a través de la cooperación. La cooperación crea una nueva clase de autoridad (Acosta, 2000, p. 45).

El liderazgo de los gerentes, no se presenta como el más productivo o resaltante, por el contrario, se pone de manifiesto una la ineficacia de en el manejo del recurso humano, subestiman este tema y dan mayor importancia al factor financiero por ende un capital humano mal gestionado y dirigido se tienen como resultado un bajo desempeño laboral, basados en esta realidad, es que decidimos estudiar las variables: Liderazgo gerencial y desempeño laboral.

Se puede dar apertura al desempeño organizacional, cuando los trabajadores sienten que tienen un buen trato, un adecuado estilo de liderazgo, que participan en la toma decisiones; se identificaran con la organización, entonces buscaran lograr los objetivos de la empresa y obtendrán mejores resultados, mayor productividad.

El desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas de la organización en un tiempo determinado, teniendo como factores fundamentales la eficiencia y eficacia.

Por otro lado, consideramos relevante conocer el desempeño laboral de los Trabajadores, el cual ha propiciado el crecimiento de grandes organizaciones, asimismo a contribuido al desarrollo de la humanidad a partir de sus diferentes culturas; un ejemplo muy claro está en la cultura egipcia donde se requería de gran número de personas para construir grandes Pirámides caracterizadas actualmente por la calidad en su construcción en donde es importante mencionar el tiempo de su elaboración.

Después de la segunda guerra mundial los sistemas de evaluación del desempeño laboral, tuvieron amplia divulgación entre las empresas. Actualmente en Estados Unidos como en otros países el contrato del personal ya no es por un grueso currículum, sino es por competencias analizan sus capacidad física e intelectual de la persona, como muy claramente lo señala la nueva ley de servicio civil recientemente aprobada por el gobierno peruano.

Hoy en día las organizaciones privilegian un adecuado clima organizacional para el desarrollo de los diferentes procesos, encuentran en ellos la posibilidad de favorecer el desarrollo de los talentos como factor de éxito en el logro de los propósitos corporativos, buscando el mejoramiento del desempeño laboral.

En las organizaciones es importante el talento humano, el cual surge como una manifestación de esfuerzos conjuntos, de los apoyos recibidos y de la combinación de múltiples actores en el desarrollo de una tarea. Es evidente que la disciplina personal, las capacidades individuales y el compromiso demostrado ante un reto, logran establecer resultados valiosos para la organización.

La Empresa Andahuasi, está ubicada en el Distrito de Sayán de la provincia de Huaura, es una organización que se dedica a la producción de azúcar, cuenta con 240 trabajadores, entre Administrativos y Obreros, pero en esta investigación vamos a estudiar a los 80 trabajadores que son accionistas minoritarios y en la actualidad se encuentran en litigio con la Corporación Wong, por lo cual el clima organizacional no es el más adecuado y por ende el desempeño laboral no es óptimo desde nuestra percepción y que intentamos dar a conocer.

## **1. 2. Formulación del Problema**



**- Problema General.**

- ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura, 2015?

**- Problema Específico.**

- ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo gerencial: habilidades administrativas y desempeño laboral la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura, 2015?
- ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo gerencial: manejo de elementos organizativos y desempeño laboral la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura, 2015?
- ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo gerencial: conducción de elementos direccionales y desempeño laboral la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura, 2015?

**1.3. Objetivos: Generales y Específicos**

**- Objetivo General.**

- Determinar la relación existente entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura, 2015

- **Objetivo Específico.**

Establecer la relación existente entre el liderazgo gerencial: habilidades administrativas y desempeño laboral la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura, 2015

- Indicar la relación existente entre el liderazgo el liderazgo gerencial: manejo de elementos organizativos y desempeño laboral la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura, 2015

- Determinar la relación existente entre el liderazgo gerencial: conducción de elementos direccionales y desempeño laboral la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura, 2015.

#### **1.4 Hipótesis y/o sistema de hipótesis**

- **Hipótesis General.**

H1.- Existe relación significativa entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura, 2015

H0.- No existe relación significativa entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura, 2015

- **Hipótesis Específico.**

H2.- Existe relación significativa entre el gerencial: habilidades administrativas y desempeño laboral la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura, 2015

H0.- No existe relación significativa entre el gerencial: habilidades administrativas y desempeño laboral la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura, 2015

H3.- Existe relación significativa entre el liderazgo gerencial: manejo de elementos organizativos y desempeño laboral la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura, 2015

H0.- No existe relación significativa entre liderazgo el liderazgo gerencial: manejo de elementos organizativos y desempeño laboral la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura, 2015

H4.- Existe relación significativa entre el liderazgo gerencial: conducción de elementos direccionales y desempeño laboral la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura, 2015.

H0.- No existe relación significativa entre el liderazgo gerencial: conducción de elementos direccionales y desempeño laboral la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura, 2015.

### **1.5 Variables.**

Variable a correlacionar:

V1. Liderazgo gerencial

V2. Desempeño Laboral

### **1.6 Justificación e importancia.**

El presente trabajo de investigación se justifica porque:

**Justificación práctica.-** La justificación de este trabajo de investigación radica en los beneficios e importancia que tiene para la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura, los mismos que permitirán explicar y exponer las causas que generan el desempeño laboral del personal bajo la práctica de un estilo de liderazgo gerencial, y este trabajo permitirá conocer los resultados del trabajo de campo en el que se mostrará cuál es la realidad respecto a este tema, sirviendo de fuente referencial para otros trabajos.

**Justificación metodológica.-** El presente trabajo de investigación utilizará métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos que tienen validez y confiabilidad, ya que son valorados por juicio de expertos y que nos llevarán a obtener resultados precisos, por lo tanto podrán ser empleados en otros trabajos de investigación.

**Justificación científica.-** En el aspecto científico, el presente trabajo de investigación se identificará en la medida que se pretenderá establecer la relación entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral en la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura, de manera que los resultados sirvan para fortalecer a cada una de organizaciones, haciendo que el liderazgo gerencial

sea participativa, compartida y trascendente, es decir tener un liderazgo adecuado.

En este sentido, se relacionará con los aportes de la teoría que indica un permanente liderazgo gerencial, ya que éste influirá directamente en el desempeño laboral de la organización.

**Justificación Pedagógica.-** Desde el aspecto pedagógico, el propósito del presente trabajo de investigación, buscará precisar la relación entre liderazgo gerencial y del desempeño laboral en el aspecto institucional, pedagógico y administrativo. Tiene que ver con los buenos y excelentes resultados: el desempeño personal y profesional de los colaboradores.

El presente trabajo pretende establecer un conjunto de conocimientos que podrían mejorar el liderazgo transformacional del gerente y el desempeño laboral en todos los niveles.

Se espera que los resultados desde el punto de vista práctico permitan encontrar soluciones concretas para mejorar el liderazgo gerencial del personal directivo de la empresa, y así facilitar e implementar estrategias y conocimientos que contribuyan al crecimiento profesional, así como la renovación del ejercicio de la gerencia. De igual manera se pretende que los resultados sirvan

de soporte para incrementar el desempeño de los colaboradores, así como constituya una base para nuevas investigaciones relacionadas con el tema.

### **1..7 Viabilidad.**

La investigación es viable porque tuvo factibilidad, fácil acceso a la población (trabajadores de la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura) debido a que se ha podido observar de cerca a la población de estudio.

Se cuenta con información actualizada respecto a las variables tanto de liderazgo gerencial, así como de desempeño laboral, lo cual facilitaran la ejecución de la investigación toda vez que nos brindaran las teorías y marco teórico que enriquecerá la argumentación sobre el tema de investigación.

Los recursos económicos para solventar los gastos que demando hacer la investigación fue autofinanciado, y en el aspecto de los recursos institucionales, contamos con el apoyo de la organización donde están ubicados los sujetos que son el objeto de estudio de la investigación.

También es viable porque la investigación tiene relevancia, debido a la naturaleza del problema que nos va a permitir aportar nuevos conocimientos a los ya existentes, mediante la realización de la presente investigación.

A su vez teniendo en cuenta la metodología de investigación que es de tipo descriptivo correlacional y el diseño de investigación que se utilizará es no experimental porque no manipulamos deliberadamente las variables de estudio.

### **1.8 Limitaciones.**

Entre las limitaciones con que nos encontraremos en el desarrollo de la presente investigación serán las siguientes.

- Los gerentes se sintieron incómodos al momento de llenar el cuestionario porque eran sujetos de la investigación.
- Tenemos todos los permisos para poder realizar las encuestas a los gerentes y colaboradores de la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura; porque la población está ubicada en el norte chico de la Ciudad de Lima.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICOS

#### 2.1. Antecedentes.

A continuación describiremos los trabajos más relevantes en función a las variables de estudio.

**Rivas, S. (2000)** realizó un Estudio de Investigación titulado Liderazgo del Administrador de Enfermería y la motivación laboral del equipo que dirige en el Hospital “Doña Olga de Morales” Caicara de Maturín Estado Monagas. En el estudio aplicaron la investigación descriptiva. La población objeto de estudio estuvo integrada por veinticuatro (24) auxiliares de enfermería que laboran en dicho hospital. El instrumento para la recolección de datos utilizado fue el cuestionario, lo elaboraron con preguntas cerradas. Para la validación del instrumento fue sometido a juicio de dos (2) expertos sobre el tema; cuyo propósito fue verificar la congruencia y comprensión de las preguntas, en dicho estudio los resultados según la investigadora arrojó: Que el administrador de enfermería muy pocas veces crea ambiente social, para lograr la motivación laboral del equipo que dirige. Las enfermeras no reciben orientaciones espontáneas de parte de su superior inmediato, tampoco solicita sus ideas para el desarrollo del trabajo.

El estilo del liderazgo ejercido por el administrador está asignado al autocrático, esto se determina porque las enfermeras no intervienen en la planificación laboral. Los gerentes administrativos elaboran la planificación y luego lo hacen llegar al equipo que dirige. No existe una relación estrecha entre el administrador de enfermería y los subordinados.

Las relaciones interpersonales son poco efectivas, la comunicación que las enfermeras tienen con su superior es temporal. De lo citado cabe agregar que el liderazgo gerencial de enfermería debe ejercerse basándose en la comunicación retroalimentaria entre subordinados y superior, aunado con la motivación laboral. De esta manera se puede llegar a la solución de los problemas planteados y a la toma de decisiones consultadas.

**Morocoima, L. y Palmares, M. (2001).** En su estudio, análisis del estilo de Liderazgo en la Empresa G & P Constructores, S.A. Maturín, 2001. El tipo de investigación es de campo, de carácter descriptivo. La población de estudio estuvo conformada por veintinueve (29) trabajadores, que pertenecen al personal de la empresa G & P Constructores, S.A. El estudio estuvo dirigido a analizar el estilo de liderazgo en la empresa G & P Constructores, S.A. Maturín Estado Monagas. Con este propósito se aplicó un cuestionario, cuyos resultados fueron vaciados en cuadros estadísticos, distribuidos en

cifras absolutas y porcentuales. El estudio arrojó en su totalidad que siempre los supervisores se comunican con sus empleados, este es un aspecto necesario donde se estaría generando un ambiente agradable para el desarrollo de funciones.

**Percy Otoñel Cordova Bravo (2006)** en su investigación Liderazgo participativo y su influencia en la competitividad empresarial en el Perú. Lima. Presentado para obtener el grado académico de Doctor en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

La investigación tiene como objetivo general determinar el nivel de influencia del liderazgo participativo en la competitividad empresarial del Perú. Y llego a las siguientes conclusiones:

Conclusión general: el liderazgo participativo hace que exista trabajo conjunto líder – subordinado, donde el líder hace uso de estrategias motivacionales que permiten que los trabajadores se identifiquen con la institución donde laboran, lo cual ofrece condiciones necesarias y pertinentes para alcanzar la competitividad en empresas peruanas.

Conclusiones específicas: la comunicación multidireccional que emplea como herramienta el liderazgo participativo, permite conocer la realidad de nuestro entorno, lo cual influye positivamente en la de una visión estratégica a corde Con las exigencias neoliberalitas, exigiendo a los

subordinados capacidad y productividad con el fin de alcanzar la competitividad empresarial en el Perú, lo que es en beneficio para todos los que han participado en este trabajo, en equipo.

La toma de decisión desencontradas y el control flexivo que ofrece el liderazgo participativo, tiene como fin hacer partícipes a los subordinados de todas las actividades de la empresa. Logrando una relación armoniosa entre líder y subordinados, lo cual garantiza la eficiencia y efectividad del personal en sus puestos de trabajo.

**Beas J.L (1999)**, realizo su investigación: Liderazgo para las organizaciones empresariales del siglo XXI en el Perú. Lima Presento esta investigación para obtener el grado de doctora en administración en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Realizo la investigación concentrándose en explicar que la variable más productiva de cualquier organización es el liderazgo efectivo, por esta razón esta investigación contribuye con un ingrediente muy particular al enfocarlo como característica de la realidad peruana.

El enfoque de este trabajo se realizo en base a las décadas del 70 y del 80, el Perú donde permanecían los altos ejecutivos robots; lo que laboraban, sin tener en cuenta lo que pesaban los demás, más les interesaba la consecución de sus fines. Pero en el siglo XXI se debe

imponer un nuevo tipo de liderazgo porque el entorno ha cambiado, en consecuencia debe gestarse las relaciones humanas y ser un trabajador del conocimiento, aplicándose el liderazgo efectivo.

### **Los estudios de la universidad estatal de Ohio**

Los investigadores buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Los investigadores encontraron dos dimensiones:

**1. La estructura de inicio:** Se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados, en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder que se califica en estructura de inicio, podría ser descrito como alguien que “asigna tareas particulares a los miembros de un grupo”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño” y enfatiza el “cumplimiento de las fechas límite”.

**2. La consideración:** Se describe como la medida en la cual, es probable que una persona tenga relaciones de trabajo, caracterizada por la confianza mutua respecto a las ideas de los subordinados o interés por sus sentimientos. El grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona

que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y uno puede acercarse a él, y trata a todos los subordinados como sus iguales.

La extensa investigación, basada en estas definiciones que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración (un líder “alto – alto”) tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado, con más frecuencia que aquellos que califican bajo ya sea en consideración, estructura de inicio o en ambas dimensiones. No siempre da como resultado consecuencias positivas a grandes tasas de ausentismo injustificado y rotación, así como a los bajos niveles de satisfacción en el trabajo de los trabajadores que desarrollan tareas rutinarias. En conclusión, los estudios de Ohio State surgieron que el estilo alto – alto” generalmente produjo resultados positivos.

### **Los estudios de la Universidad de Michigan**

El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento que nombraron “orientación al empleado y orientación a la producción”. Los líderes que estaban orientados al empleado eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros.

Los líderes orientados a la producción, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin. Las conclusiones favorecían a los líderes orientados al empleado, pues se vieron asociados con una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo.

### **Los estudios escandinavos**

Su premisa básica es que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo. Estos son los líderes que valoran a la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio. Mientras las conclusiones iniciales deben ser guardadas hasta encontrar más evidencias que las confirme, parece que los líderes que demuestran un comportamiento orientado al desarrollo, tienen más subordinados satisfechos.

Si bien es cierto, todos estos modelos han tenido un éxito modesto para identificar relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo, lo que parece faltar es la consideración de los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso.

**Sorados (2010)**, en su tesis titulada “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, tuvo como objetivo conocer la

influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa; cuyo diseño de investigación es no experimental de corte transversal, con una población de 3605 alumnos, 269 docentes, 76 trabajadores y 03 directores, con una muestra aleatoria, manifestó que con un 95% de probabilidad el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (61).

**Romero (2002)**, en su tesis titulada “Relación entre liderazgo Directivo y desempeño de docentes de la provincia de Cañete” en la institución educativa Julio César Vallejo – Nivel Primaria; tiene como objetivo establecer la relación entre liderazgo directivo y desempeño docente; el tipo de estudio realizado es descriptivo correlacional. Diseño de estudio, no experimental. Método, cuantitativo con una población de 226 y con una muestra de 198, concluye que existe un alto grado de correlación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente, deduciendo que el desempeño docente depende del estilo de liderazgo del director y añade que los estilos de director que predomina son el estilo anárquico y el autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las Instituciones Educativas.



**Castillo (2003)**, en su tesis doctoral, titulada “Liderazgo administrativo. Reto para el director de escuela del siglo XXI”; tuvo como objetivo conocer los principios que guían al director a convertirse en líder directivo; cuyo tipo de estudio es descriptivo, su diseño es no experimental, el instrumento utilizado es la Escala de Likert, con una población de 180 docentes y una muestra de 92; llega a la conclusión de que el liderazgo administrativo es uno de los más grandes retos a los que se enfrentan los directores de escuela en la sociedad puertorriqueña en el siglo XXI. Esta es una gestión única, ya que carga la responsabilidad compleja de transformar el sistema educativo en una organización ágil y dinámica que logre los resultados esperados de acuerdo con los estándares de calidad establecidos por la misma institución.

**Blas, Juana 2011.** En su Tesis: Incidencia de un Óptimo Desempeño Laboral para una Eficiente Desarrollo del Clima Organizacional en la Empresa Huauaya. La presente investigación pretende conocer en que forma el nivel de satisfacción laboral es influenciado por el clima organizacional existente en las empresas de publicidad audiovisual a fin de extraer las causas y efecto que se deriven de la correlación entre los trabajadores y ejecutivos, y lograr con ello la productividad, y competitividad i clima laboral en que se desarrolla sus labores habituales.

Analizar el tipo de organización adoptado por este tipo de empresas y su influencia en el nivel de satisfacción laboral, distinguir las técnicas de manejo de personal con relación al nivel de satisfacción laboral, analizar si la capacidad que tiene los ejecutivos es concordarse con el nivel de satisfacción laboral en las empresas en estudio, analizar las técnicas de motivación y las medidas que favorecen la obtención a nivel de satisfacción laboral, establecer alternativas que permitan una toma de decisiones oportunas a fin de obtener un nivel de satisfacción laboral, comprobar que el sistema de recompensas existentes facilite realmente una satisfacción laboral deseable.

El tipo de investigación es aplicado por que permitió en su desarrollo responder a las interrogantes y objetivos de la investigación utilizando conocimientos de la administración general, buscando con ellos aplicarse en el ámbito de empresas audiovisuales de nuestro medio.

El nivel de investigación descriptivo, lo cual se contrastara con la realidad, razón objetiva del problema planteado y con ello se busca revertir la problemática descrita.

La población de donde se obtendrá la muestra respectiva esta dada por los empleados de organizaciones dentro de las más representativas de lima metropolitana las cuales cuentan con un universo de investigación .Las muestras representativas de investigación está delimitada por la

empresa Audio publica Post S.A y Bytes Perú, empresa que se mostraron asequibles a colaborar con el estudio ya que los 4 asistentes, se mostraron reticentes a colaborar, o participar mostrando recelo que tal vea descubriéndose sus debilidades y errores que difundidos pudieran ser bien aprovechados por la competencia

Cuestionario. Se estableció el diseño de un cuestionario el cual fue aplicado a empleados, técnicos y obreros de empresas a fin del área de la publicidad audio- visual, a fin de obtener las oscilaciones y contradicciones entre las variables generando la confiabilidad requerida por la seriedad en el presente investigación.

### **Conclusiones:**

EL óptimo establecimiento del clima organizacional, influye en la satisfacción laboral del trabajador.

La turbulencia social, económica y empresarial actual obligan a una reevaluación de la estructura general de las, a la revisión con tanto de los procedimiento los que se oriente al logro de sus productividad.

En el contexto publicitario las empresas audiovisuales coadyuvan a lograr la integración empresa\_ cliente factor de gran importación para el desarrollo de las organizaciones

Cada organización humana es un sistema complejo con características propias con su peculiar cultura y con su estructura y con su estructura de valores lo que determina los sistemas de información social lo cuales son las entes fundamentales en la funcionalidad de toda organización

La satisfacción en el trabajo es la actitud general del individuado a su diario que hacer .Por lo tanto requieres la interacción total de ejecutivos y trabajadores en merito a un ideal clima labor.

**Palomino (2011)** en su Tesis: El Clima Organizacional Y El Desempeño Laboral en el Área de Contabilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica – Perú. Realizaron la investigación para obtener El Título Profesional de Contador Público Universidad Privada San Juan Bautista, Filial Ica Facultad De Comunicación Y Ciencias Administrativas Escuela Profesional De Contabilidad.

Demostrar que el clima organizacional incide en el desempeño laboral, en una muestra de 60 trabajadores en el área de contabilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica. La investigación es de tipo descriptivo - correlacional. Los instrumentos utilizados es un cuestionario elaborado por la tesista.

Uno de los mayores fallos de las organizaciones es el de no considerar a sus clientes internos, es decir, a sus empleados, como una clave

para el desarrollo ya que ellos son los que reflejan los valores, la calidad y el servicio que tiene la empresa. Para ello se debe inculcar al personal de todos los niveles de la organización una cultura de servicio. Existen distintos tipos de herramientas para lograrlo pero principalmente una que se ocupa para transmitir esta cultura es proporcionar un ambiente laboral satisfactorio y el conocimiento total de la visión, misión y propósitos de la entidad por parte de todos los empleados.

Los empleados como los clientes de la organización constituyen el mercado interno dentro de la misma, necesitan estar satisfechos con el trabajo que realizan y el ambiente en el que interactúan. Por ello es que hago investigación sobre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Área de Contabilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica, ya que dicha entidad financiera ha ido creciendo y como mi persona labora en ella hago necesario el estudio para su respectivo análisis.

**Beltrán, (2007).** En su Tesis: Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo – Chupayo. Realizaron la investigación para obtener el título profesional de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Universidad Nacional del Centro del Perú.

Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral, en una muestra de 65 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo. La investigación asume un diseño no experimental, de tipo descriptivo - correlacional. Los instrumentos utilizados fueron Para el estudio de la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral utilizamos el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) y la escala tipo Likert.

Existe una correlación positiva directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo, determinado que a mayor clima organizacional mayor desempeño laboral y a mayor rendimiento mayor clima laboral.

Los trabajadores que comprenden de 36 a 55 años de edad optar por tener un mayor desempeño laboral frente a los trabajadores jóvenes, entre las dimensiones que sobresalen significativamente son: satisfacción laboral, conocimiento del cargo, valores y capacitación.

**Aguilar, (2007)** en la investigación: Influencias del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Transelec, C.A. Maracaibo Venezuela. Realizaron la investigación para obtener el título profesional de Técnico Superior Universitario en la especialidad de Administración De Empresas.

Analizar el Clima Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral, es una muestra de 120 trabajadores de la Empresa Transelec, C.A. Maracaibo Venezuela. La investigación asume un diseño no experimental, de tipo descriptivo - correlacional. Los instrumentos utilizados fueron Para el estudio un cuestionario elaborado por las tesisistas.

Las empresas han tenido un interés creciente en el Recurso Humano y los elementos que los rodean; es así como se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es necesario atender las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal.

Es por esto, que los estudios de clima organizacional y satisfacción resultan importantes; ya que permiten a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; Convirtiéndose así en un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

El clima organizacional constituye un excelente mecanismo para conocer, de manera indirecta, cual es la calidad de gestión de la empresa; sus resultados apuntan hacia cómo se encuentran funcionando los aspectos estructurales y estáticos de la organización,

lo que ocurre en el día a día en las relaciones entre las personas. Una de las razones para realizar diagnósticos de clima es que se asume que, la productividad depende de tener relaciones armónicas entre las personas, y entre la gerencia y los trabajadores.

El recurso humano es una pieza fundamental dentro de las organizaciones, ya que es el que se encarga de ejecutar todas las tareas y/o actividades que van en función del bienestar y progreso de la organización; por lo tanto se les debe proporcionar un eficiente Clima Organizacional que les permita desarrollar y aumentar su capacidad social; traduciéndose esto automáticamente en productividad y ganancia para la empresa.

**Pinedo, et al (2000).** En su investigación: El desempeño laboral y la calidad de servicio de atención al cliente en las Empresas de Expendio de Combustible en la Ciudad de Tingo María – Huánuco. Realizaron la investigación para obtener el título profesional en Administración de la Universidad de Huánuco Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Académica Profesional de Administración de Empresas.

Estudiar y analizar el desempeño laboral en la atención al cliente, en una muestra de 50 trabajadores de las empresas de servicio de expendio de combustible en la ciudad de Tingo María Huánuco. La



investigación es de de tipo descriptivo correlacional. Los instrumentos utilizados es un cuestionario elaborado por los tesisistas.

De acuerdo a la investigación realizada por medio de los resultados; observamos que estas empresas se conforman con solo brindar un servicio de venta de combustible, dejando de lado el servicio de calidad (valor agregado), que satisfaga las necesidades del cliente.

El factor humano es preponderante en la organización si este manifiesta un bajo desempeño es porque es productos de factores internos como la baja motivación, baja remuneración entre otros.

## **2.2. Bases Teóricas:**

### **2.2.1 LIDERAZGO GERENCIAL**

#### **FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

Según Villegas (2010), “El liderazgo es la capacidad de convocar, organizar y motivar a un grupo de personas para alcanzar un objetivo común” (p. 16)

Messick (2006), menciona que el liderazgo es gestionar, en esencia, sacarle todo el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer. Liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización y con el grupo. Es implicar, crear

colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente (p.55)

Por supuesto, el líder busca lo mejor, el beneficio de la mayoría y en base a todo lo que tiene, sacándole el mayor provecho posible; y sobretodo en el tiempo preciso; ya que la organización de la institución educativa realiza la planificación de acuerdo a lo planteado por el líder educativo (director).

Para Goleman (2002), el liderazgo del director es el desarrollo de una competencia esencial por su papel en la gestión de la calidad de las interacciones subjetivas que se producen entre los sujetos y grupos en el seno de las organizaciones educativas, y la influencia que este ejerce sobre los sujetos individuales. Es entonces una competencia básica del director (p. 71)

Un buen líder, es aquel profesional competente que utiliza sus cualidades para lograr que la institución educativa mejore año a año y que estos cambios puedan ser visibles.

Para Rodríguez (2002), el liderazgo es un valor agregado a la condición de "ser Director". Dirigir bien o mal depende del nivel de liderazgo que se ejerza. Se puede ser buen líder y ser mal Director; se puede ser buen Director y ser mal líder. Por eso cuando se clasifican

las actividades en actividades de Dirección y actividades de liderazgo, resulta ser una inconsistencia (p. 71)

Como afirma el autor, el liderazgo es una cualidad importantísima en las personas que tienen cargos importantes como por ejemplo la de Director y no pueden estar separadas unas de otras, por el contrario se trata de que se fusionen en la persona.

También el liderazgo del director ha sido definido por Bennis (2011), como la “actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”.

Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc. Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra “organización” para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone (p. 35)

El liderazgo del director es un fenómeno grupal que ocurre cuando la situación demanda que él mismo inflencie y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común para la institución educativa.

Aunque muchos consideran que líder es sinónimo de popular, por lo que expresan los autores, podemos decir que es más bien dirigir con cautela, con orden y sobretodo con entusiasmo para conseguir los objetivos planteados. Lo mismo puede decirse de las teorías que asocian esos rasgos dando lugar a estándares de comportamiento o estilos de conducta (democrático, autoritario) más o menos fijos y estables.

#### **A) TEORÍA DE RENSIS LIKERT.**

Likert otro importante exponente de la teoría del comportamiento, considera la administración como un proceso relativo, donde no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones. La administración según Likert nunca es igual en todas las organizaciones, esta depende de las condiciones internas y externas de la empresa.

Likert propone una clasificación de sistemas de administración, define cuatro diferentes perfiles organizacionales, caracterizado en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos.

**Sistema 1. “Autoritario coercitivo”:** autocrático, fuerte, control absoluto y arbitrario, cerrado.

- Proceso decisorio: totalmente centralizado en la cima de la organización.
- Sistema de comunicaciones: bastante precario, comunicaciones en sentido vertical descendente.
- Relaciones interpersonales: escasas, extremada desconfianza en las conversaciones informales.
- Sistema de recompensas y castigos: las recompensas son raras, casi no existen, predominancia en castigos y énfasis en estos.

**Sistema 2. “Autoritario benevolente”:** es condescendiente y menos rígido que el sistema 1.

- Proceso decisorio: permite una pequeña negación en cuanto a decisiones de pequeño tamaño.
- Sistema de comunicaciones: relativamente precario, prevalecen comunicaciones verticales descendentes, pero con retroacción de niveles bajos.
- Relaciones interpersonales: tolerancia de relaciones interpersonales, pero es pequeña.
- Sistema de recompensas y castigos: existe énfasis en medidas de castigo pero las medidas son menos arbitrarias.

**Sistema 3 “Consultivo”:** se inclina más hacia lo participativo, representa un gradual ablandamiento de la arbitrariedad organizacional.

- Proceso decisorio: es de tipo participativo y consultivo
- Sistema de comunicaciones: preveía de comunicación vertical, descendente pero también ascendente.
- Relaciones interpersonales: condiciones favorables para creación de una organización informal, pero aun no completa y definitiva.
- Sistema de recompensas y castigos: existe énfasis en recompensas simbólicas y sociales, rara existencia de castigos.

**Sistema 4. “Participativo”:** democrático por excelencia, más abierto que los sistemas anteriores.

- Proceso decisorio: decisiones totalmente delegadas en niveles organizacionales. Nivel institucional define políticas y directrices.
- Sistema de comunicaciones: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos de la empresa. La empresa hace énfasis en ello, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
- Relaciones interpersonales: trabajo realizado en equipos, formación de grupos espontáneos y efectiva relación entre las personas.
- Sistema de recompensas y castigos: existe énfasis en recompensas simbólicas y sociales, aunque no se omiten las materiales y salariales son escasos los castigos casi no existen, son decididos y definidos por el grupo.

## **B) TEORÍA DE LA TRAYECTORIA-OBJETIVO DEL LIDERAZGO.**

Terence Mitchell propuso que la efectividad del liderazgo depende de dos proposiciones básicas. La primera es que la efectividad del liderazgo está determinada por el grado hasta el cual los subordinados creen que el comportamiento del líder será una fuente de satisfacción, de inmediato o en el futuro. La segunda proposición es que el comportamiento del liderazgo afectará en forma positiva el rendimiento de los subordinados si proporciona amplia asesoría, apoyo, orientación y recompensas por el desempeño.

En su modelo, las funciones estratégicas de un líder consisten en lo siguiente:

- 1.- Reconocer o despertar en los subordinados la necesidad de resultados sobre los cuales el líder tenga algún control.
- 2.- Incrementar los resultados personales para los subordinados por la realización del objetivo.
- 3.- Hacer la trayectoria hacia estos resultados más fácil de recorrer asesorando y dirigiendo.
- 4.- Ayudar a los subordinados a aclarar sus expectativas.
- 5.- Reducir las barreras frustrantes.
- 6.- Aumentar las oportunidades para la satisfacción personal contingente a un desempeño efectivo.

Dos variables contingentes con las cuales los líderes deben contender son las características personales de los subordinados, y las presiones del entorno a las cuales deben enfrentarse los subordinados para realizar sus objetivos y satisfacer sus necesidades personales.

En consecuencia, la función de los líderes consiste en aumentar el número y clase de recompensas personales a los subordinados por su trabajo hacia la realización de los objetivos, y facilitar el recorrido de trayectorias hacia esas recompensas aclarando tales trayectorias, reduciendo los obstáculos y trampas, y aumentando las oportunidades para la satisfacción personal en la perspectiva.

Esta teoría es más una herramienta de investigación para entender el estilo del liderazgo que una guía probada para la acción administrativa. Sin embargo, proporciona información útil para entender el complejo fenómeno del liderazgo.

### **C) TEORÍAS DE LAS CONTINGENCIAS DE FIEDLER.**

El modelo de la contingencia de Fiedler, propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados, y de la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un



instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones.

Además asiló tres criterios situacionales, las relaciones líder miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder, que pueden ser manipuladas para crear el ajuste adecuado con la orientación al comportamiento del líder. Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones.

Para comprender mejor este modelo debemos analizar lo siguiente:

### **Identificación del estilo del liderazgo**

Si usted describe esencialmente en términos favorables a la persona con la que está menos dispuesta a trabajar, Fiedler lo rotularía como orientado a las relaciones. En contraste, si el compañero de trabajo menos preferido es visto en términos relativamente desfavorables, el que responde está interesado primordialmente en la productividad y por tanto será etiquetado como orientado a la tarea.

Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo, es innato en la persona, no puede cambiar su estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes.

### **Definición de la situación**

Es necesario comparar al líder con la situación. Fiedler ha identificado tres dimensiones de contingencia, que son:

1. Relaciones líder- miembro: El grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
2. Estructura de la tarea: El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos.
3. Posición de poder: El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

Fiedler sostiene que mientras mejores sean las relaciones líder – miembro, más altamente estructurado sea el trabajo y más fuerte sea la posición de poder, más control o influencia tendrá el líder.

Líderes vs. Situaciones.

Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea, tienden a desempeñarse mejor en situaciones que sean muy favorables para ellos y en situaciones que sean muy desfavorables. Los líderes orientados a la relación, se desempeñan mejor en situaciones moderadamente favorables.

En realidad existen dos formas en las cuales se puede mejorar la eficacia del líder. Dichas formas son:

1. Cambiar de líder para ajustarse a la situación.
2. Cambiar la situación para ajustarla al líder, reestructurando las tareas o bien incrementando o disminuyendo el poder que el líder tiene para controlar factores como los incrementos de salario, los ascensos y otros.

#### **D) LA TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY – BLANCHARD.**

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo, que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial, llamado teoría del liderazgo situacional.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey - Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: Comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar

cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

- El líder define los papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específicos de líder.
- El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

**R1.** Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto no son competentes ni seguros.

**R2.** Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.

**R3.** La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.

**R4.** La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

Si bien la teoría ha recibido poca atención por parte de los investigadores, pero con lo investigado a la fecha, las conclusiones deben ser reservadas.

### **E) TEORÍA DEL CAMINO A LA META.**

Es uno de los enfoques más respetados del liderazgo. Desarrollada por Robert House, extrae los elementos clave de la investigación del liderazgo realizada por la Universidad Estatal de Ohio sobre la estructura inicial, la consideración y la teoría motivacional de las expectativas.

La esencia de esta teoría, es que la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo, para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El término camino a la meta se deriva de la creencia en que los líderes eficaces, aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el camino, disminuyendo peligros y trabas.

De acuerdo con la teoría del camino a la meta, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos, como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio

de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que:

1. Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado, sea contingente del desempeño eficaz de este último
2. Proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo, tales son:

\_ **Líder directivo:** Es aquel que permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas. Esto es paralelo a la dimensión de la Estructura de Ohio sobre la estructura de inicio.

\_ **Líder apoyador:** Es aquel líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados. Esto es sinónimo de la dimensión de la consideración de la Estructura de Ohio.

\_ **Líder participativo:** Es aquel que consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.

\_ **El líder orientado al logro:** Es aquel que implanta metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

House supone que los líderes son flexibles, y que el líder puede mostrar cualquiera de todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

La teoría de la ruta propone dos clase de variables situacionales que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado, aquellas en el ambiente que están fuera del control del subordinado (estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el trabajo en grupo) y las que son parte de las características personales del subordinado (locus de control, experiencia y capacidad percibida).

Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder requerido como un complemento, si los resultados del subordinado van a ser maximizados, mientras que las características personales del subordinado determinan la forma en que el ambiente y el comportamiento del líder serán interpretados. Esta teoría parece tener un soporte efectivo de moderado a alto.

#### **F) MODELO DE LA PARTICIPACIÓN DEL LÍDER.**

Víctor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron este modelo que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones, estos investigadores sostenían que el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea.

El modelo era normativo, es decir proporcionaba una serie de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones. El modelo era un árbol complejo de decisiones que incorporaba siete contingencias y cinco estilos alternativos de liderazgo.

Actualmente el trabajo de Vroom y Arthur Jago, ha dado como resultado la revisión de este modelo que conserva los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo, pero expande las que las variables de contingencia a 10, de las cuales son las contestadas a lo largo de una escala de cinco puntos. El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos podría ser posible en una situación dada.

Victor Vroom y Phillip Yetton han investigado el estilo de liderazgo en el contexto de qué tanta participación debe permitir el líder a los subordinados para tomar decisiones. Identifican cinco estilos de liderazgo basados en el grado de participación del empleado y en la facultad para tomar decisiones administrativas.

**1.- Autócrata I.** Este estilo recomienda que el líder solucione todos los problemas y tome de manera individual una decisión utilizando la información disponible al momento de la decisión.



**2.- Autócrata II.** Este estilo recomienda que el líder obtenga de sus subordinados la información necesaria y que luego tome la decisión personalmente sin involucrar a éstos en la formulación y evaluación de las decisiones alternativas. Este estilo involucra a los subordinados sólo hasta el grado en que ellos proporcionan la información para la decisión personal del líder.

**3.- Consultiva I.** Este estilo sugiere que el líder comparta la información relativa al problema con los empleados en forma individual, solicite y obtenga sugerencias de los subordinados respecto a la solución para la decisión, y considere cuidadosamente estos insumos para tomar personalmente la decisión.

**4.- Consultiva II.** Este estilo recomienda que el líder comparta los problemas con los subordinados como grupo colectivo, que obtenga ideas y sugerencias del grupo, y que luego personalmente tome la decisión en base a la influencia, recomendaciones y sugerencias alternativas de los subordinados.

**5.- De grupo II.** Este estilo sugiere que el líder comparta los problemas con todo el grupo y que juntos generen y evalúen alternativas en un intento de alcanzar un consenso en la solución del problema. En este estilo, el líder acepta, adopta y ejecuta las soluciones recomendadas por todo el grupo.

Existen grandes razones para creer que el modelo revisado, proporciona una guía excelente para ayudar a los gerentes elegir el estilo de liderazgo más apropiado en diferentes situaciones. El modelo revisado de la participación del líder es muy sofisticado y complejo, es imposible describirlo en detalle en un libro. Además, el modelo de la participación del líder, confirma que la investigación sobre el liderazgo debería ser dirigida a la situación en lugar de la persona.

El modelo Vroom-Yetton sugiere que deben contestarse siete preguntas para determinar el estilo de liderazgo más apropiado para cualquier decisión administrativa dada. Estas preguntas son las que siguen:

- 1.- ¿Qué tan importante es la calidad de la decisión?
- 2.- ¿Poseo la información adecuada y suficiente pericia para tomar una decisión de alta calidad?
- 3.- ¿Qué tan estructurado está el problema, o hasta qué grado está altamente estructurado el problema?
- 4.- ¿La aceptación de la decisión por los subordinados y su cometido a la decisión son críticas para la ejecución efectiva de la decisión?
- 5.- ¿Puedo tomar yo mismo la decisión, y puedo estar seguro de que será aceptada por mis subordinados y de recibir su cordial cooperación?

6.- ¿Qué tan motivados están los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales como se representan en este problema?

7.- ¿Será probable el conflicto entre los subordinados por la solución o decisión preferida a este problema?

## **F) ESTILOS DE LIDERAZGO**

### **Según sus rasgos característicos del líder.**

- ✓ Estilo carismático. Es el poder de la habilidad personal que tienen algunos individuos para conducir a otras personas tan sólo por su irradiación.
- ✓ Estilo autocrático. Es el líder en el que recaen todas las atribuciones; suele ser ayudado, únicamente, por sus colaboradores más directos.
- ✓ Estilo paternalista. El líder asume obligaciones para con los que dirige, a modo de padre que tutela a los, miembros de su unidad familiar.
- ✓ Estilo burocrático. No es un líder dominante, las decisiones las manda tomarse a las personas que considera más cualificadas; es eminentemente metódico, prudente, disciplinado en el trabajo, normativo y puntilloso.

### **Según la conducta del líder.**

- ✓ Autoritario.- Es la simbiosis del estilo autocrático y del burocrático, tiene una orientación definida hacia las tareas. Se caracteriza porque otorga mayor importancia a las necesidades de la actividad organizacional, desestimando las necesidades de los empleados de su empresa. Ordena y espera ser obedecido, es dogmático y dirige con un sistema de recompensas muy arbitrarias.

El futuro del grupo que dirige está en sus manos, y en la mayoría de las ocasiones éste suele ser incierto ya que depende de las decisiones que él adopte personalmente en un momento dado. Su postulado es: “El jefe siempre tiene razón” y demuestra su poder utilizando la primera persona del singular para referirse a los logros obtenidos.

- ✓ Democrático.- Es la simbiosis del estilo carismático y paternalista, tiene una orientación clara y definida hacia las personas. Se caracteriza porque trata de mantener un equilibrio entre las prioridades de la empresa y las de los trabajadores. Es tolerante y respetuoso con las cualidades humanas, y consulta a sus colaboradores al margen de que después toma sus propias decisiones o las consensúa con su equipo. En el trabajo es un miembro más del grupo, lo que provoca en él un gran desgaste de energía, ya que realiza su trabajo a la vez que actúa como comunicador. Planifica, organiza y dirige contando con la participación

del equipo y tomando parte activa en la realización de los objetivos previstos por la organización.

Los grupos que funcionan con líderes democráticos suelen presentar más expectativas de futuro, además de ofrecer trabajos de más calidad y satisfacción debido a la mayor conciencia de equipo que se fomenta.

- ✓ Permisivo o Laissez-faire.- Se caracteriza porque provee a sus subordinados de los medios, la información y la opinión necesaria para tomar decisiones. Él no interviene por iniciativa propia, ni ejerce su autoridad o influencia, deja estas tareas al grupo de trabajo.

### **2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL:**

#### **A) TEORÍA DE DESEMPEÑO LABORAL:**

Según: Chiavenato, I. (2000) El desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

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 para producir. Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994) “Las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación.” En tanto da a definir que: “El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”.

En tanto de todas las definiciones presentadas de los diferentes autores se infiere que el desempeño laboral es el grado que alcanza una persona en el trabajo o el resultado de lo que el trabajador ha podido desarrollar durante su jornada laboral y los objetivos alcanzados.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Robbins S. (1998).

- **Factores que influyen al desempeño laboral de los empleados**

Las organizaciones consideran factores de gran importancia como:

**a) La percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo,** estas actitudes ayudan a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

**b) Otro aspecto a considerar es el grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan,** ya que en ocasiones un trabajo puede ser interesante más no fundamental para los miembros de la institución.

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

**d) Otro aspecto que debe ser considerado es la capacitación del trabajador,** entendiendo ésta como un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.

**e) Otro factor influyente son las herramientas y recursos de trabajo,** aunque los trabajadores tengan los niveles más elevados de

motivación no podrán hacer bien su trabajo si no tienen los enseres adecuados para realizarlo; por lo que suministrar a los trabajadores de los medios necesarios para desempeñar su trabajo es un aspecto importante dentro de la supervisión a la hora de supervisar el desempeño del trabajador, así lo afirma Strauss (1981) cuando expresa que,

”Los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial es uno de los aspectos más importante del oficio de supervisión”.

**f) La remuneración**, especialmente la remuneración como incentivo, es una de las técnicas más poderosas que tienen a su alcance los gerentes para mejorar la productividad.

Desde Adam Smith pasando por Taylor, hasta los más recientes estudiosos de la administración, han propuesto diferentes técnicas de remuneración, tales como los incentivos, a fin de incrementar la misma.

Por otro lado: Robbins, S. (1999), expresa que los arquitectos, los ingenieros industriales y los diseñadores de oficinas, emprenden labores importantes en asuntos que tienen que ver con las condiciones físicas y el diseño del lugar de trabajo; ellos opinaron que



los "Factores como la temperatura, el nivel de ruido, la iluminación y la distribución física del lugar de trabajo, influyen en el desempeño del empleado".

En virtud de lo expresado, a continuación se señalan las características idóneas en que debiera funcionar una organización en base a lo formulado por Robbins, S. (1999).

**Temperatura:** La temperatura es una variable donde existen grandes diferencias individuales.

Para maximizar la productividad, es importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura esté regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo.

Esto implica alguna justificación para crear lugares de trabajo individualizado de temperatura controlada.

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

**Iluminación:** La intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida; el nivel adecuado de luz también depende de la edad del empleado.

Las ganancias en desempeño a niveles altos de iluminación son mucho más grandes para los viejos que para los empleados jóvenes.

**Tamaño:** Se podría pensar que la tarea a realizar sería el factor más importante para determinar cuánto espacio se proporciona a un empleado, pero éste no es el caso. El status es el determinante más importante del espacio. Por ejemplo en Estados Unidos, mientras más alto esté un individuo en la jerarquía de la organización típicamente, más espacio consigue.

Y debido a que el status es el determinante clave en el tamaño del lugar de trabajo, las desviaciones de este patrón probablemente disminuyan la satisfacción en el trabajo para aquellos individuos que se perciban a sí mismos en el límite de la discrepancia.

**Distribución:** La distribución del lugar de trabajo es importante, primeramente porque influye de manera significativa en la interacción social. Existe una cantidad suficientemente grande de investigaciones que apoyan el hecho de que una persona probablemente interactúa más con aquellos individuos que están más cerca.

**Privacía:** Existe una evidencia cada vez mayor de que el deseo de privacía es fuerte en la mayoría de la gente. La privacía limita las distracciones (especialmente en aquellos puestos con status jerárquicos altos). Sin embargo, la mayoría de los empleados también quieren oportunidades de interactuar con colegas, las cuales se restringen conforme la privacía aumenta.

Por lo anterior, los temas del ambiente físico son hoy en día cuestiones de gran relevancia si se comparan con lo que acontecía hace diez o veinte años; se tiende a dar por hecho que las organizaciones deben proporcionar a sus empleados espacios físicos saludables, seguros y cómodos, así como también herramientas y material en buenas condiciones que permitan operar el quehacer cotidiano de una estructura organizacional.

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

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

- **Tipos de Evaluación de desempeño**

La evaluación del Desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro.

La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”.

Dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral tenemos cuatro tipos:

**Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.-** En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

**Evaluación de Desempeño Laboral de 180°.-** Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

**Evaluación de Desempeño Laboral de 270°.-** La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su 21 cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.

**Evaluación de Desempeño Laboral de 360°.-** La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360°

pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.

El tipo de evaluación de desempeño muy utilizado es la Evaluación por Competencias, dentro de esta se encuentra la evaluación en 360°, que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propio auto evaluación.

## **B) TEORÍAS DE LAS CONTINGENCIAS DE FIEDLER**

El modelo de la contingencia de Fiedler, propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados, y de la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo

menos preferido (CTMP), que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones.

Además asiló tres criterios situacionales, las relaciones líder miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder, que pueden ser manipuladas para crear el ajuste adecuado con la orientación al comportamiento del líder. Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones.

**Identificación del estilo del liderazgo.-** Si usted describe esencialmente en términos favorables a la persona con la que está menos dispuesta a trabajar, Fiedler lo rotularía como orientado a las relaciones. En contraste, si el compañero de trabajo menos preferido es visto en términos relativamente desfavorables, el que responde está interesado primordialmente en la productividad y por tanto será etiquetado como orientado a la tarea.

Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo, es innato en la persona, no puede cambiar su estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes.

**Definición de la situación.-** Es necesario comparar al líder con la situación. Fiedler ha identificado tres dimensiones de contingencia, que son:

1. Relaciones líder- miembro: El grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
2. Estructura de la tarea: El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos.
3. Posición de poder: El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

Fiedler sostiene que mientras mejores sean las relaciones líder – miembro, más altamente estructurado sea el trabajo y más fuerte sea la posición de poder, más control o influencia tendrá el líder.

Líderes vs. Situaciones.

Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea, tienden a desempeñarse mejor en situaciones que sean muy favorables para ellos y en situaciones que sean muy desfavorables. Los líderes orientados a la relación, se desempeñan mejor en situaciones moderadamente favorables.



En realidad existen dos formas en las cuales se puede mejorar la eficacia del líder. Dichas formas son:

1. Cambiar de líder para ajustarse a la situación.
2. Cambiar la situación para ajustarla al líder, reestructurando las tareas o bien incrementando o disminuyendo el poder que el líder tiene para controlar factores como los incrementos de salario, los ascensos y otros.

**Administración del desempeño.-** Proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores.

La administración del desempeño es un enfoque sistemático aplicado a la administración de personal del día a día en el ambiente de trabajo, orientado a evaluar los resultados esperados en la ejecución de un proceso; utilizando el acompañamiento” como recurso principal para optimizar los resultados. La misma posee un enfoque sistémico cuando se integran las acciones administrativas para disminuir

individual y colectivamente los desempeños no deseados e incrementar los deseados.

La Administración del Desempeño propende por prevenir un buen desempeño al acompañar al empleado y plantearle mejoras en los procesos que ejecuta, o en los resultados que debe alcanzar. Para lograrlo, es necesario hacer acuerdos dejando constancia de ellos, cada vez que su buen criterio administrativo se lo insinúe, o el resultado del empleado lo requiera, no cada tres, seis o doce meses como se hacía.

La Administración del Desempeño insinúa medidores (costo-calidad-oportunidad), puesto que si no los hay, no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes. La medición reduce el sentimentalismo y aumenta la solución constructiva de los problemas.

La Administración del Desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta más para calificarlo y castigarlo si el resultado es malo.

También pretende dejar claros los resultados esperados en términos de calidad, costo y oportunidad, individual y grupal, para continuar con un proceso de seguimiento, la cual propende por prevenir un buen

desempeño al acompañar al empleado y plantearle mejoras en los procesos que ejecuta, o en los resultados que debe alcanzar. Para lograrlo, es necesario hacer acuerdos dejando constancia de ellos, cada vez que su buen criterio administrativo se lo insinúe, o el resultado del empleado lo requiera, no cada tres, seis o doce meses como se hacía. Asimismo, la Administración del desempeño, insinúa medidores (costo-calidad-oportunidad), puesto que si no los hay, no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes. La medición reduce el sentimentalismo y aumenta la solución constructiva de los problemas.

**Satisfacción e insatisfacción laboral.-** Hay casos en que los trabajadores ven mermados sus deseos profesionales. Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social. A través del trabajo, también se relacionan con otras personas y tienen la oportunidad de hacer amigos.

En algunos casos, supone una fuente de satisfacciones donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica. Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se

encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

Podemos definir la insatisfacción laboral como una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

#### A) **TEORIAS “X” y “Y” DE Mc. GREGOR.**

En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

##### **TEORÍA “ X”**

Sus principales principios son

- Una persona promedio tiene aversión al trabajo y lo evitará en lo posible.
- Los seres humanos tienen que ser obligados, controlados, y a veces amenazados con sanciones para que se esfuercen en cumplir los objetivos de la organización.

- Que el ser humano promedio es perezoso y prefiere ser dirigido, evita las responsabilidades, tiene ambiciones y ante todo desea seguridad.
- Mc.Gregor, planteaba que esta teoría no era imaginaria, sino real y que ésta influía en la estrategia de dirección. Supone también que las necesidades de orden inferior dominan a las personas.

### **TEORÍA “Y”**

Sus principales principios son:

- Que el esfuerzo físico y mental que se realiza en el trabajo es tan natural como el gastado en el juego, en el reposo.
- El esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la organización está en función de las recompensas asociadas con su logro y no necesariamente con el control externo y la amenaza de sanciones.
- El individuo medio, en condiciones deseadas, no sólo acepta responsabilidades, sino también acude a buscarlas.
- No son pocas y están bastante extendidas en las personas cualidades desarrolladas de imaginación, inventiva y de creatividad en la solución de los problemas de la organización.
- Los seres humanos ejercerán auto – dirección y auto – control en el cumplimiento de los objetivos con los que se está comprometido.

- La Teoría “Y”, supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas. Suponía también que los supuestos de ésta, eran más válidos que los de la Teoría “X”.
- Propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, responsabilidad y desafíos.

## **B) TEORÍA Z "MÉTODO JAPONÉS", (WILLIAM OUCHI Y RICHARD PASCALE)**

La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

La "Teoría Z" también llamada "Método Japonés", es una Teoría Administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que Mc Gregor al constatar su “Teoría Y” a una “Teoría X”, la contrastaron con una "Teoría A".

Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tiene una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien

recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La "Teoría Z" es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente. Pero ¿por qué esta área de comprensión tan filial entre empresa y empleados? porque Ouchi considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez... entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

La “Teoría Z” de Ouchi busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre ambiente un laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa

### **Principios fundamentales de la “Teoría Z”:**

Los principios básicos de la teoría de Ouchi:

- Confianza
- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas
- La confianza es la piedra angular de la cultura Z

### **Cómo desarrollar la cultura de la empresa z:**

Ouchi identificó los siguientes trece pasos que permiten transformar la organización en una empresa Z:

- Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
- Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
- Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
- Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.



- Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
- Re-evaluar el progreso hasta este punto.
- Participar al sindicato en el proceso.
- Estabilizar el número y categorías de empleados.
- Establecer el sistema (lento) de evaluación y promoción de los trabajadores.
- Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
- Implementación final hasta este punto.
- Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
- Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos.

**Metas comunes:** Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo.

### 3.3. Definiciones conceptuales:

- ✓ **Cambio organizacional:** Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado

anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y en general todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio. Agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

- ✓ **Capital humano:** Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.
  
- ✓ **Condiciones laborales:** Viene a ser la descripción de las características que tiene un centro de trabajo, en los diferentes aspectos (físicas, ambientales y sociales), las cuales van a influir en el desarrollo de la organización y en la calidad de vida de los trabajadores de la misma.
  
- ✓ **Clima organizacional:** Clima organizacional es el conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben

otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

- ✓ **Coaching:** Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir metas o de desarrollar habilidades específicas.
  
- ✓ **La comunicación:** Es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, compañeros de trabajo, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información.
  
- ✓ **Competencia laboral:** Competencia Laboral es la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y calidad esperados por la industria. Incluye los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas.
  
- ✓ **Colaborador:** que participa con otros en la consecución de un trabajo o un logro, en las empresas los colaboradores son aquellas personas que luchan por el objetivo de la empresa.
  
- ✓ **Comportamiento:** es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos, el

comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.

- ✓ **Cultura organizacional:** Se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la misma.
  
- ✓ **Desempeño laboral:** Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.
  
- ✓ **Estrategia:** Patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, planificadas previamente y donde se establecen metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
  
- ✓ **Eficacia:** Virtud para obrar, y cumplir con los objetivos establecidos de la empresa.
  
- ✓ **Eficaz:** Persona activa, fervorosa, poderosa para obrar o ejecutar una labor. Que tiene la virtud de producir el efecto deseado.

- ✓ **Evaluación de desempeño**, Labor que evaluar la conducta y el trabajo de las personas de la organización, individual y grupalmente, respecto a las labores bajo su responsabilidad y los logros alcanzados en el mismo.
  
- ✓ **Gerente Líder**: Es aquel que tiene la capacidad de motivar a sus colaboradores hasta su máximo nivel de logro. Y luego, les brinda la oportunidad y la libertad necesarias para crecer. Sabemos que el gerente no escoge a aquellos con quienes tiene que trabajar. Pero tiene que convertir a ese grupo en un equipo y entonces se convertirá en un gerente que toda empresa necesita.
  
- ✓ **Metas**: Establece que es lo que se va a lograr, cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como lograrlos.
  
- ✓ **Motivación laboral**: Consiste en dar al empleado las posibilidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la institución para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal.
  
- ✓ **Objetivos**: Son los propósitos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Los objetivos naturales de una empresa en general son satisfacer las necesidades de bienes y

servicios de la sociedad, proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción, aumentar el bienestar de la sociedad.

- ✓ **Organización:** Es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto.
  
- ✓ **Políticas:** Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Surgen en función de la realidad de la filosofía y de las culturas organizacionales. Son útiles para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos establecidos.
  
- ✓ **Productividad:** Nivel de eficiencia y eficacia asumidas correctamente ofrecen resultados de mejoras en la producción de la empresa.
  
- ✓ **Relaciones humanas:** Teoría científica de la organización en aspectos humanos, que comprende todas las formas de comportamiento y relaciones de los hombres en o fuera del trabajo y que busca la eficiencia desde el punto de vista técnico y económico, al mismo tiempo las satisfacciones de los individuos y grupos que comprenden una empresa.

- ✓ **Satisfacción laboral:** Es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.
  
- ✓ **Talento humano:** Es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas
  
- ✓ **Trabajador de campo:** consiste en la recolección de datos – información directamente de la realidad donde ocurren los hechos.
  
- ✓ **Trabajador de empresa agroindustrial:** Es aquel que desarrolla sus labores en una organización que participa directamente o como intermediaria en la producción agraria, procesamiento industrial o comercialización nacional y exterior de bienes comestibles o de fibra.
  
- ✓ **Trabajo en equipo:** Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

✓ **Liderazgo:** No es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines

✓ **Tipos de Liderazgo:**

- **Estilo Autoritario.** Orientado a la tarea, a la acción, es donde priva la disciplina y la eficacia, pues la responsabilidad y la decisión se centraliza en el líder, se apoya en el dominio del grupo asumiendo una sólida posición de fuerza y control.
- **Estilo Democrático.** Orientado al grupo, se fomenta la participación de los subalternos en la toma de decisiones, no quiere decirse que son ellos (subalternos) quienes toman las decisiones, sino que se consultan las ideas y opiniones sobre las decisiones, el líder no delega el derecho a la toma de decisiones. El líder democrático analiza seriamente y escucha las ideas de sus subalternos, acepta sus contribuciones siempre que sean posibles y prácticas.
- **Estilo Concesivo o Laissez-faire.** Delega en los subalternos autoridad en la toma de decisiones. Las funciones del líder se presentan dispersas en los integrantes del grupo. Los subalternos asumen la responsabilidad por su propia motivación. Este tipo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.



- ✓ **Toma de decisiones:** Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo de investigación:

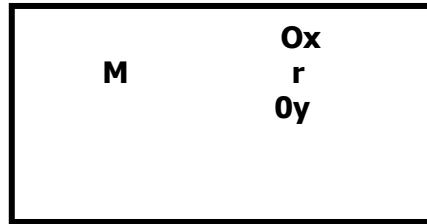
El estudio a realizar es de tipo Correlacional. Según *Hernández, Fernández y Baptista (2010)* los estudios correlacionales tratan de establecer la existencia de asociaciones significativas entre las variables motivación de logro y la actitud emprendedora.

#### 3. 2. Diseño y esquema de la investigación :

El diseño de investigación a utilizar es el Descriptivo-Correlacional, ya que se trata de establecer el grado de relación existente entre el liderazgo gerencial y desempeño labor.

Según *Hernández, Fernández, Baptista (2010)* este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular).

Al esquematizar este tipo de investigación obtenemos el siguiente diagrama:



En el esquema :

- M** = Muestra de investigación
- Ox, Oy** = Observaciones de las variables
- ◇ Liderazgo gerencial
  - ◇ Desempeño laboral
- r** = Relaciones entre variables

Se asume en este diseño una probabilidad del 90% de correlación entre las variables.

### 3.3. Población y muestra:

**Población.- En esta investigación el análisis y objeto de estudio son los trabajadores de la Empresa Azucarera Andahuasi – Huara, en razón de que ellos son las que se pueden dar respuesta en función de lo que se quiere indagar. Está conformado por doscientos cuarenta (240) trabajadores de la organización. La población o universo de estudio es definida por Polit, D; y Hungler, B.; (1996), “Como el conjunto global de**

individuos u objetos que tienen una característica común”.  
(Pág. 153).

Muestra.- la muestra está constituida por el 30 % de la población en estudio, lo que representa 80 trabajadores, y fue seleccionada aplicando el muestreo no probabilístico intencional, con los trabajadores que laboran en la Empresa Azucarera Andahuasi - Huara. Al respecto Pineda E. Alvarado E. y Canales F. (1994) indica que la muestra es un subconjunto o parte del universo o población en que se lleva a cabo la investigación con el fin posterior de generalizar los hallazgos al todo. (Pág. 108).

### 3.4. Definición operativa de los instrumentos de recolección de datos.

#### - Liderazgo Gerencial:

Dimensiones	Indicadores	Categorías	Intervalos
Habilidades administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cognoscitivas.</li> <li>- Técnicas.</li> <li>- Humanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siempre</li> <li>Algunas veces</li> <li>nunca</li> </ul>	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 - 8 – 9 - 10 – 11 – 12 - 13
Manejo de elementos organizativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativas</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Autoridad</li> <li>- Asignación de actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siempre</li> <li>Algunas veces</li> <li>nunca</li> </ul>	14 – 15 – 16 – 17 – 18 – 19 – 20 - 21 – 22 – 23 – 24 – 25 - 26 - 27

Conducción de elementos direccionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Motivación</li> </ul>	<p>Siempre</p> <p>Algunas veces</p> <p>nunca</p>	<p>28 – 29 – 30 – 31 –</p> <p>32 – 33 – 34 – 35 –</p> <p>36 – 37 – 38</p>
---------------------------------------	---	--	---

**- Desempeño Laboral:**

Dimensiones	Indicadores	Categorías
Capacidades profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de convenios.</li> <li>- Quejas y reclamos.</li> <li>- Personal motivado.</li> <li>- Ambiente laboral.</li> </ul>	<p>Si</p> <p>No</p>
Emocionalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- - Eventos de capacitación.</li> <li>- Servicio al cliente.</li> </ul>	<p>Si</p> <p>No</p>
Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retrasos - permisos.</li> <li>- Horas laborales.</li> </ul>	<p>Si</p> <p>No</p>
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión a futuro.</li> <li>- Plan estratégico 2015.</li> </ul>	<p>Si</p> <p>No</p>
Resultados de su gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de toneladas de azúcar de producción actual.</li> <li>- N° de toneladas de azúcar de producción futura.</li> </ul>	<p>Si</p> <p>No</p>

**3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.**

**- Técnicas:**

Para la recolección de datos se empleará la técnica de la encuesta, por lo que se administrarán a la muestra de colaboradores los cuestionarios, tanto para la variable 1 como para la variable 2.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, por lo que se administraron a la muestra de colaboradores, un Cuestionario con Escala de Medición de las variables Tipo Likert.

En la presente investigación se recogió información sobre la primera variable: liderazgo gerencial y desempeño laboral aplicados en la Empresa Azucarera Andahuasi – Huaura.

#### **- Instrumentos**

Según Hurtado, J. (OP.Cit), define al cuestionario como: Un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. La diferencia entre el cuestionario y la entrevista, es que en la entrevista las preguntas se formulan verbalmente, mientras que en el caso del cuestionario las preguntas se hacen por escrito y su aplicación no requiere necesariamente la presencia del investigador. (Pág. 436). Permite obtener estrategias concretas e integrales, por ello se hace fundamental que la información requerida en el estudio sea cuantitativa o cualitativa o ambas.

#### **➤ Liderazgo Gerencial:**

En esta investigación se utilizó, la técnica de encuesta, a través de un cuestionario como instrumento. El cuestionario está estructurado de la siguiente manera; 38 preguntas en una escala de lickert de tres alternativas “siempre” “algunas veces” y “nunca”, las preguntas corresponden del 1 al 13 a las habilidades administrativas, del 14 al 27 corresponden al manejo de elemento organizativo y del 28 al 28 corresponden a la conducción de elementos direccionales.

### **Procedimiento para la Validez y Confiabilidad.**

La validez y confiabilidad se realiza con el propósito de conseguir información necesaria para sustentar la investigación realizada.

#### **Validez:**

Después de la elaboración de los instrumentos de recolección de información se presentó a consideración del Tutor y otros expertos en la materia, quienes hicieron sus observaciones acerca del mismo; y las cuales fueron consideradas. Al respecto Pineda E. Alvarado E. y Canales F. (1994) refieren; que la validez es “entendida como el grado en que un instrumento logra medir lo que se pretende medir”. (Pág. 140).

#### **Confiabilidad:**

Ésta se obtuvo mediante la aplicación de un estudio piloto a cinco (5) profesionales de enfermería no integrantes de la población. Una vez

realizada la prueba se aplicó el coeficiente de confiabilidad alfa de cronbach,

Cuya fórmula es:

$$a = \frac{n}{n - 1} \left( \frac{1 - \sum S^2}{St^2} \right)$$

Donde:

a = Coeficiente de confiabilidad

n = Número de preguntas

4  $\sum S^2$  = Sumatoria de varianzas por preguntas

St<sup>2</sup> = varianza total del instrumento

Según Pineda E. Alvarado E. y Canales F. (1994) definen la confiabilidad “se refiere a la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se pretende conocer, o sea, la exactitud de la medición, así como la consistencia o estabilidad de la medición en diferentes momentos”. (Pág. 139).

Aplicada la formula estadística, se obtuvo un resultado de 0,86, como índice de confiabilidad para el instrumento utilizado en el estudio.

➤ **Desempeño Laboral:**



El instrumento que se utilizó fue el cuestionario con un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones y negaciones para medir la reacción del sujeto. A continuación pasamos a detallar las características del instrumento de cada variable.

**Ficha Técnica: DESEMPEÑO LABORAL.**

- 1) **Nombre original:** Desempeño Laboral.
- 2) **Autor:** Dr. Federico Cuesta Gerente General y la Ing. María de los Ángeles Mendieta.
- 3) **Adaptado:** Br. Espinoza Berrocal Guilisa.
- 4) **Procedencia:** Lima – Perú, 2015.
- 5) **Administración:** Individual y Colectiva
- 6) **Duración:** 25 a 30 minutos.
- 7) **Estructura:**

La escala consta de 12 ítems, con alternativas de respuesta de opción múltiple, en la mayoría de los casos las alternativas es SI ó NO y en otros casos tenemos alternativas diversas, la escala está conformada por 5 dimensiones para la variable 1: desempeño laboral.

**Validez de instrumentos:**

Esta ficha de criterios acerca del desempeño laboral fue sometida a criterio de un grupo de jueces expertos, el Dr. Federico Cuesta Gerente General y la Ing. María de los Ángeles Mendieta que se desempeña como Jefe de Talento Humano quienes elaboraron y validaron el cuestionario aplicando a 20 trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda como muestra piloto. Luego de aplicar la fórmula para obtener la muestra. Se investigó para lograr el objetivo general que era analizar la Evaluación del Desempeño Laboral, con el fin de mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda, quienes informaron acerca de la aplicabilidad del cuestionario de la presente investigación.

#### **Prueba de confiabilidad:**

Para establecer la confiabilidad del cuestionario, se utilizó la prueba estadística de fiabilidad alfa de Cronbach, con una muestra piloto de 20 trabajadores. Luego se procesaron los datos, haciendo uso del Programa Estadístico SPSS versión 22.0.

#### **- Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Las técnicas de procesamiento y análisis de datos a aplicar serán las de tipo descriptivo e inferencial como la media aritmética, la desviación estándar, y la prueba de correlación de Pearson.

### Media Aritmética

$$X = \frac{\sum x}{N}$$

### Desviación Estándar:

$$S = \sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2}{N - 1}}$$

### Coefficiente de Correlación de Pearson

$$r = \frac{N \cdot \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2][N \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

**Donde:**

N = Tamaño de la muestra

x = Puntaje en la variable x

y = Puntaje en la variable y

El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba de elección para establecer el grado de relación existente entre dos variables cuantitativas.

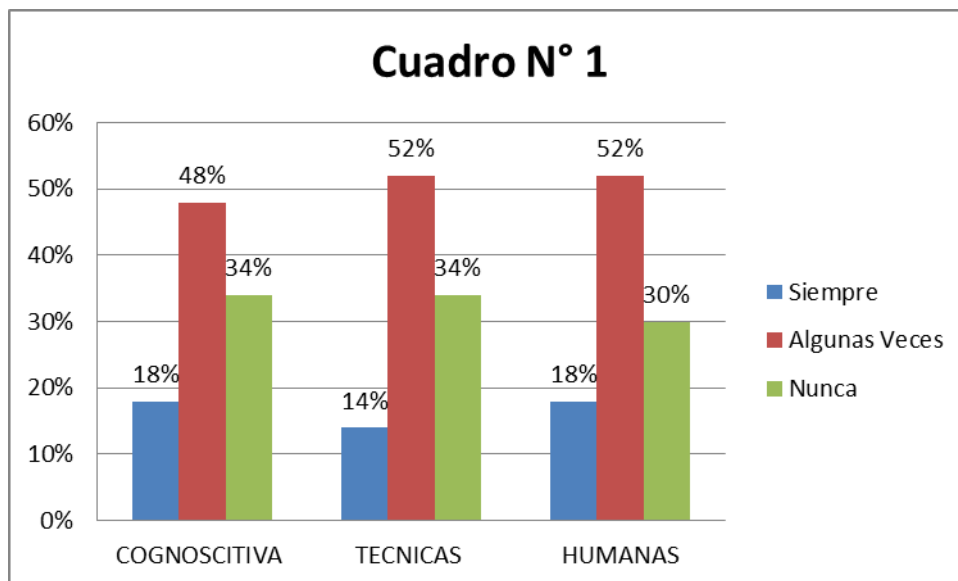
## CAPÍTULO IV:

### RESULTADOS:

**4.1 Resultados de investigación:** A continuación se detallará los resultados encontrados en la investigación:

**CUADRO N° 01**

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	ALTERNATIVAS						TOTAL
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
COGNOSCITIVA	9	18%	24	48%	17	34%	50 / 100
TECNICAS	7	14%	26	52%	17	34%	50 / 100
HUMANAS	9	18%	26	52%	15	30%	50 / 100
TOTAL	9	18%	25	50%	16	32%	50 / 100



**GRÁFICO N° 01**

Del 100% de encuestados que representan 50 encuestados, para la dimensión de Habilidades Administrativas en el aspecto cognoscitivo señalaron 9 encuestados siempre, 24 algunas veces y 17 nunca ; en el aspecto técnico manifestaron 7 encuestados siempre, 26 algunas veces y 17 nunca; en el aspecto humano indicaron 9 encuestados siempre, 26 algunas veces y 15 nunca. Los trabajadores de la Dirección Ejecutiva de personal de la Policía Nacional del Perú señalaron que en las habilidades administrativas solo algunas veces se ve de manifiesto.

CUADRO N° 02

MANEJO DE ELEMENTOS ORGANIZATIVOS	ALTERNATIVAS						TOTAL
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
NORMATIVIDAD	13	26%	23	46%	14	28%	50 / 100
RESPONSABILIDAD	9	18%	27	54%	14	28%	50 / 100
AUTORIDAD	13	26%	23	46%	14	28%	50 / 100
ASIGNACIÓN DE ACTIVIDAD	8	16%	25	50%	17	34%	50 / 100
TOTAL	11	22%	24	48%	15	30%	50 / 100

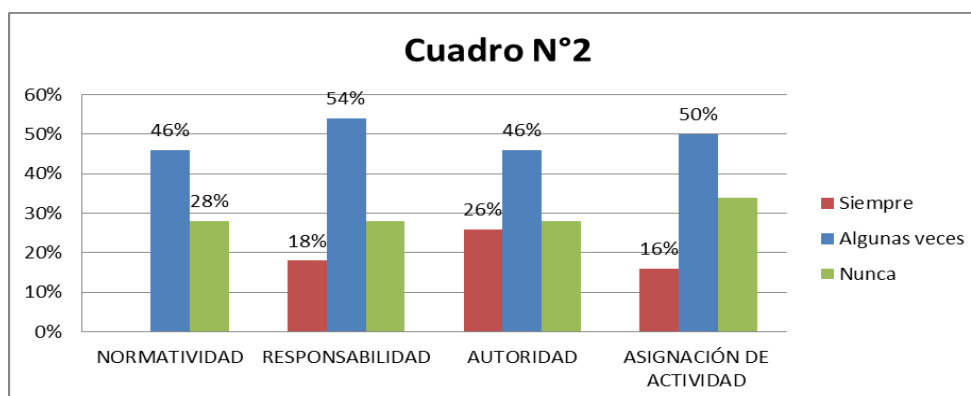
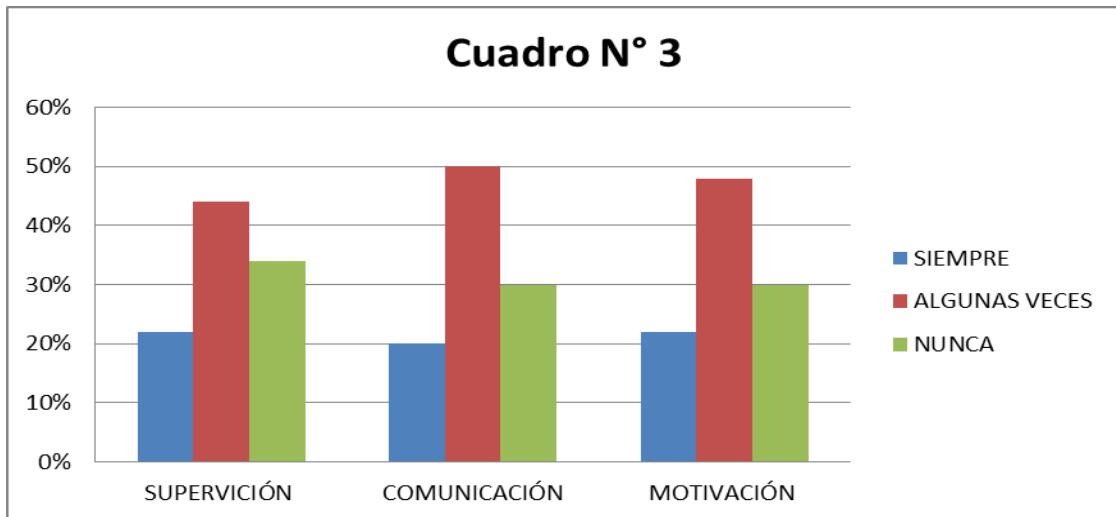


GRÁFICO N° 02

De 50 trabajadores que representan el 100% de encuestados, para la dimensión de manejo de elementos organizativos, en el aspecto de normatividad 13 trabajadores manifestaron que siempre, 23 algunas veces y 14 nunca; en el aspecto de responsabilidad 9 trabajadores señalaron que siempre, 27 algunas veces y 14 nunca; en el aspecto de autoridad 13 trabajadores indicaron que siempre, 23 algunas veces y 14 que nunca; en el aspecto asignación de actividades 8 trabajadores señalaron que siempre, 25 algunas veces y 17 que nunca. Los trabajadores de la Dirección Ejecutiva de personal de la Policía Nacional del Perú, indicaron que en la dimensión manejo de elementos organizativos, la mayoría contesto que algunas veces se logra.

CUADRO N° 03

CONDUCCIÓN DE ELEMETOS DIRECTORIALES	ALTERNATIVAS						TOTAL
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
SUPERVISIÓN	11	22%	22	44%	17	34%	50 / 100
COMUNICACIÓN	10	20%	25	50%	15	30%	50 / 100
MOTIVACIÓN	11	22%	24	48%	15	30%	50 / 100
TOTAL	11	22%	24	48%	15	30%	50 / 100



**GRÁFICO N° 03**

Del 100% de encuestados que representan 50 trabajadores, para la dimensión de conducción de elementos directorales en el aspecto supervisión señalaron 11 encuestados siempre, 22 algunas veces y 17 nunca ; en el aspecto de comunicación manifestaron 10 encuestados siempre, 25 algunas veces y 15 nunca; en el aspecto de motivación indicaron 11 encuestados siempre, 24 algunas veces y 15 nunca. La mayoría de los trabajadores de la Dirección Ejecutiva de personal de la Policía Nacional del Perú, manifestaron que en la conducción de elementos directorales se ve de manifiesto algunas veces.



CUADRO N° 04

LIDERAZGO GERENCIAL	ALTERNATIVAS						TOTAL
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	9	18%	25	0.5	16	0.32	50 / 100
MANEJO DE ELEMENTOS ORGANIZATIVOS	11	22%	24	48%	15	30%	50 / 100
MANEJO DE ELEMENTOS DIRECTORIALES	11	22%	24	48%	15	30%	50 / 100
TOTAL	11	22%	24	48%	15	30%	50 / 100

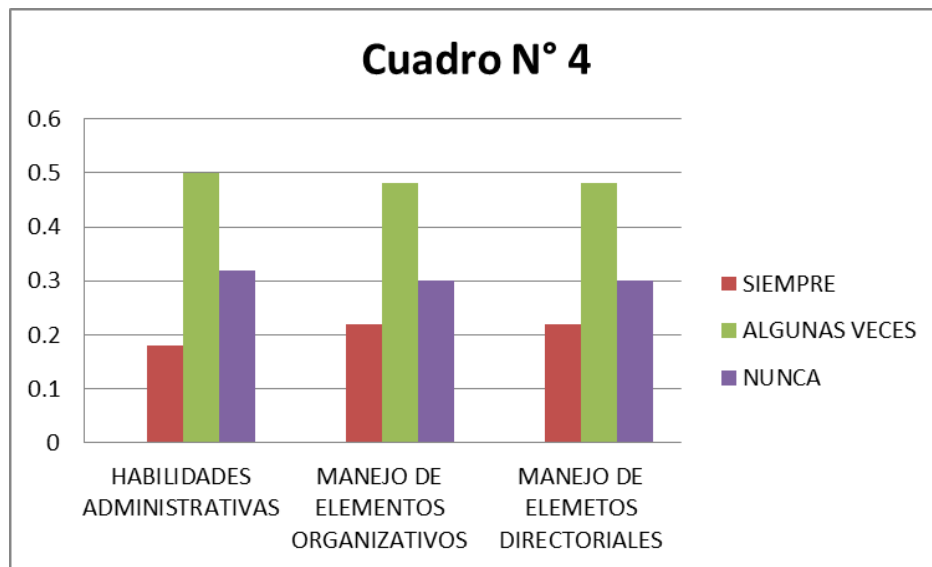


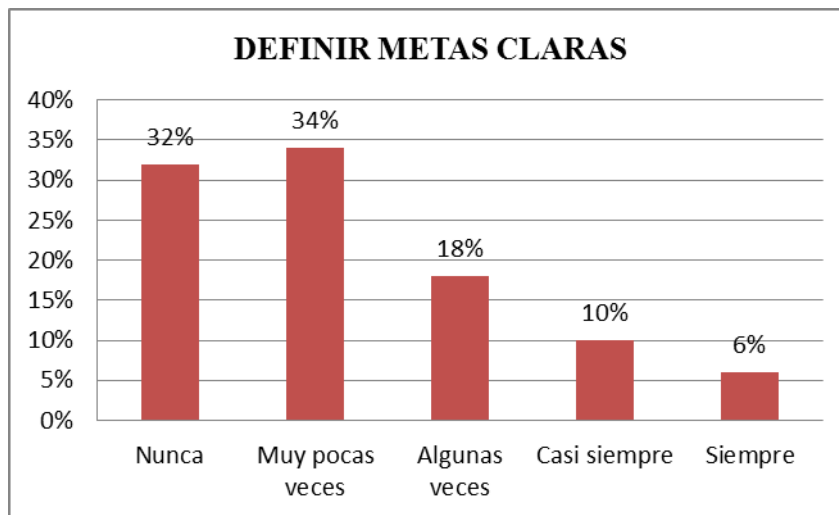
GRÁFICO N° 04

De 50 trabajadores que representan el 100% de encuestados, para la variable de liderazgo gerencial, en la dimensión de habilidades administrativas 9 trabajadores manifestaron que siempre, 25 algunas veces y 16 nunca; en la dimensión de manejo de elementos organizativos 11 trabajadores señalaron que siempre, 24 algunas veces y 15 nunca; en la dimensión manejo de elementos directores 11 trabajadores indicaron que siempre, 24 algunas veces y 15 que nunca. Los trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Personal de la Policía Nacional del Perú la mayoría contestó que algunas veces se logra un liderazgo gerencial.

ITEM 1	ITEM 6	ITEM 11	ITEM 16	ITEM 21
--------	--------	---------	---------	---------

CUADRO N° 05

DEFINIR METAS CLARAS				
CODIGO	DESCRIPCION	Fi	%	
1	Nunca	16	32%	
2	Muy pocas veces	17	34%	
3	Algunas veces	9	18%	
4	Casi siempre	5	10%	
5	Siempre	3	6%	
		50		

**GRÁFICO 05**

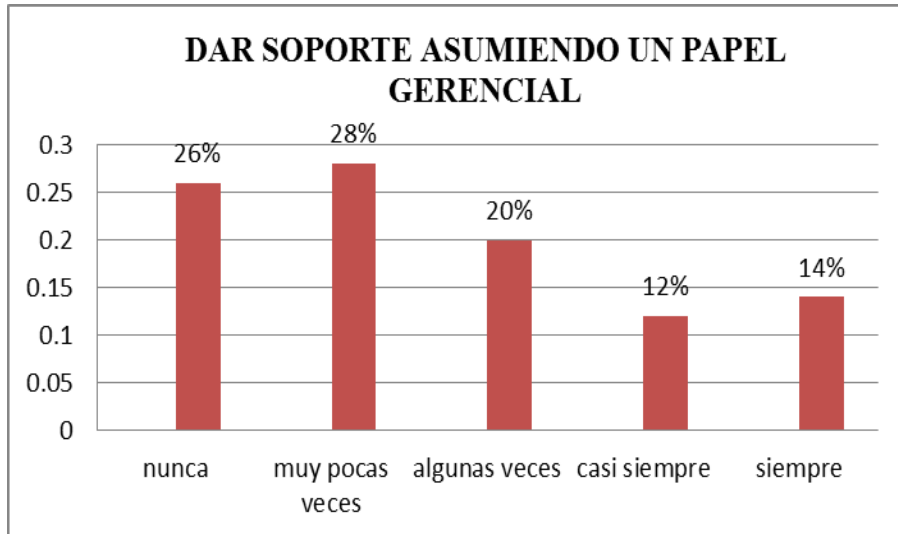
Un 32% asegura que nunca se definen las metas con claridad, un 34% nos dice que esto se da muy pocas veces. Mientras tanto un 18% asegura que las metas claras con definidas algunas veces. Un 10% nos indica que casi siempre y solo un 6% asegura con firmeza que siempre las metas con claras.

TEM 2	ITEM 12	ITEM 17	ITEM 22	ITEM 7
-------	---------	---------	---------	--------

**CUADRO N° 06**

DAR SOPORTE ASUMIENDO UN PAPEL GERENCIAL			
CODIGO	Fi	%	
nunca	13	26%	
muy pocas veces	14	28%	
algunas veces	10	20%	
casi siempre	6	12%	
siempre	7	14%	

GRÁFICO 06

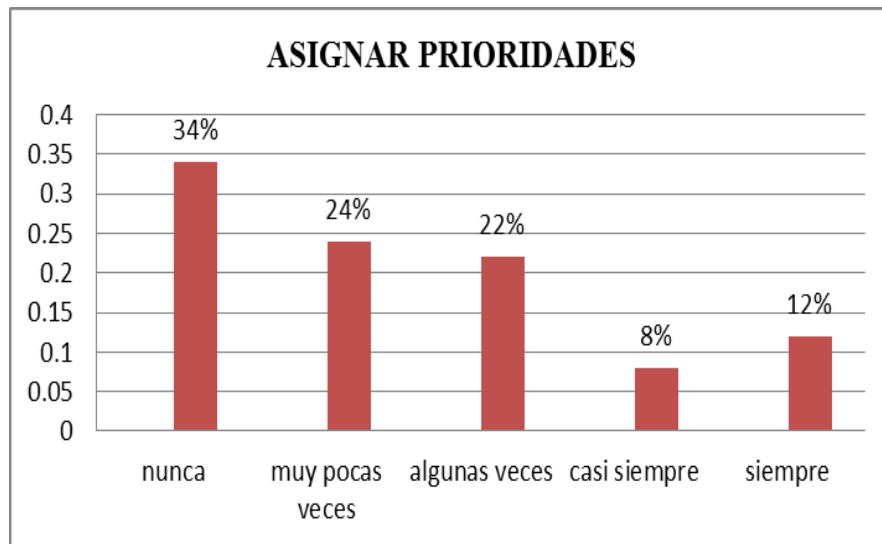


Un 28% nos indica que muy pocas veces da soporte asumiendo un papel gerencial. Un 26% nunca lo hace, 20% algunas veces. Solo un 12% y 14% afirman dar soporte casi siempre y siempre respectivamente.

ITEM 3	ITEM 8	ITEM 13	ITEM 23	ITEM 18
--------	--------	---------	---------	---------

CUADRO N° 07

ASIGNAR PRIORIDADES			
CODIGO	Fi	%	
nunca	17	34%	
muy pocas veces	12	24%	
algunas veces	11	22%	
casi siempre	4	8%	
siempre	6	12%	
		50	

**GRÁFICO N° 07**

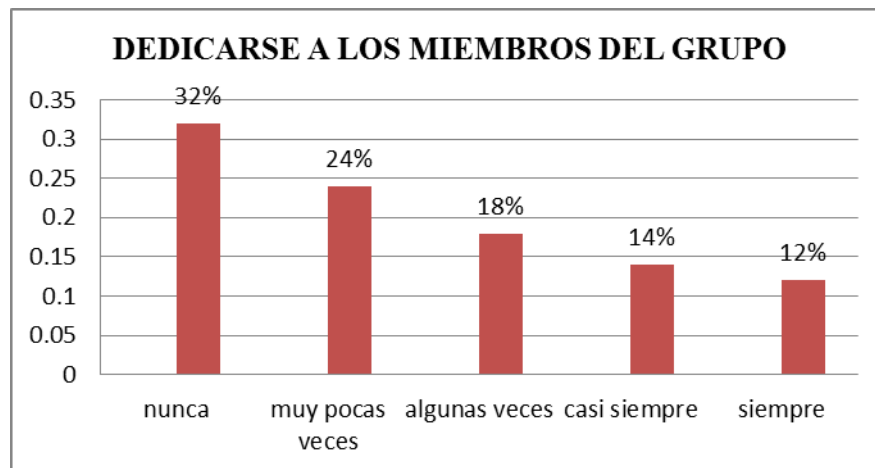
El 34% nunca asigna prioridades. Sólo un 24% indica que hace esto muy pocas veces y el 22% algunas veces. Mientras el 8% y el 12% lo hacen casi siempre y siempre respectivamente.

ITEM 9	ITEM 14	ITEM 24	ITEM 4	ITEM 19
--------	---------	---------	--------	---------

**CUADRO N° 08**

DEDICARSE A LOS MIEMBROS DEL GRUPO			
CODIGO	Fi	%	
nunca	16	32%	
muy pocas veces	12	24%	
algunas veces	9	18%	
casi siempre	7	14%	
siempre	6	12%	

GRÁFICO N° 08

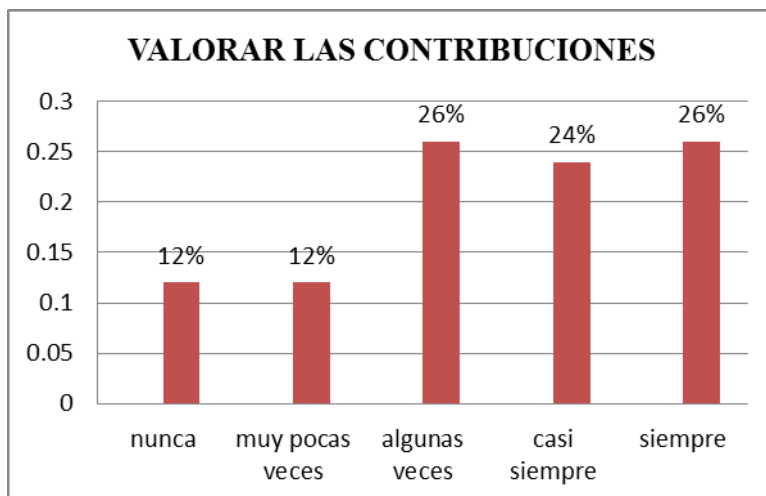


El 12% siempre se dedica a los miembros del grupo, un 14% lo hace casi siempre. Mientras un 24% nos dice que se dedica muy pocas veces y un 18% algunas veces. Un 32% nunca lo hace.

ITEM 5	ITEM 10	ITEM 15	ITEM 20	ITEM 25
--------	---------	---------	---------	---------

CUADRO N° 09

VALORAR LAS CONTRIBUCIONES			
CODIGO	Fi	%	
nunca	6	12%	
muy pocas veces	6	12%	
algunas veces	13	26%	
casi siempre	12	24%	
siempre	13	26%	
		50	

**GRÁFICO N° 09**

El 26% siempre valora las contribuciones. Un mismo porcentaje adicional de 26% solo lo valora algunas veces. Mientras tanto el 24% casi siempre y un 12% muy pocas veces. Solo el 12% restante nunca valora las contribuciones.

**Para interpretar los puntajes en escalas parciales se emplean los siguientes criterios.**

DESCRIPCION	RANGO	PUNTAJE
<b>Muy bajo</b>	5-9 puntos	10
<b>Bajo</b>	10-13 puntos	21
<b>Moderado</b>	14-17 puntos	13
<b>Alto</b>	18-21 puntos	1
<b>Muy alto</b>	22-25 puntos	0

Los trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Personal de la Policía Nacional de Perú, la mayoría indico que existe un nivel bajo de trabajo en equipo seguido de un nivel moderado.



## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS:**

En base a los resultados obtenidos en esta investigación se puede decir que el liderazgo gerencial se ejerce algunas veces y con respecto al trabajo en equipo en bajo nivel.

Con respecto a la realidad concreta que he podido observar en la Dirección Ejecutiva de Personal de la Policía Nacional del Perú teniendo en cuenta el liderazgo gerencial y el desarrollo del trabajo en equipo puedo decir lo siguiente:

Con relación al Liderazgo Gerencial en la Dirección Ejecutiva de Personal de la PNP, está determinada por el grado que ostentan el Personal Policial de acuerdo al Decreto Legislativo N° 1149 Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú, que se refiere al nivel jerárquico que se concede al personal de acuerdo a la presente norma, refiriéndome al Gral. PNP. Víctor Dalmiro CARRERA Quintanilla quien es el Director, seguido de los señores Coroneles PNP, Jefes de Divisiones y así sucesivamente hasta los Suboficiales de menos antigüedad, quienes deberán creer que el comportamiento del líder será una fuente de satisfacción de forma inmediata o en el futuro; es decir, es fundamental para lograr realizar un verdadero trabajo en equipo con metas y objetivos mutuos, cuando una institución se compromete a trabajar en equipo bajo la dirección

y conducción de un líder el desempeño laboral, el clima organizacional y los resultados son excelentes y es lo que está faltando en la Dirección Ejecutiva de Personal..

Lo que se tiene que tener en cuenta es que falta de requisitos o cualidades necesarias para definir positivamente al líder Gerencial en la Dirección Ejecutiva de Personal, no se trata de dar órdenes y que incluso en algunas ocasiones no se puedan cumplir debido a muchos factores como por ejemplo, falta de recursos, equipos, medios económicos, financieros, capacitación del personal entre otros.

La Institución necesita personal para que trabaje de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la Institución obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos y/o cualquier otro tipo de motivación (Permisos, obsequios entre otros).

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectado y por tanto empiezan a cometerse ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar. Es por ello que el personal policial por la falta de motivación cumple sus funciones por cumplir, sin importar los resultados obtenidos y más bien se preocupa por buscar otros trabajos extras con lo cual disminuye su capacidad operativa.

El concepto motivación lo conforma la palabra MOTIVO y ACCION, eso significa que para que un empleado se encuentre motivado y este comprometido con la Institución y rinda al 110% debe tener un motivo que lo lleve a la acción.

Existen muchos motivos posibles, siendo el principal no estar bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros, la falta de reconocimiento, la rutina, los problemas personales, etc.

Lo cierto es que con tantas variables es difícil identificar la causa raíz, incluso aunque hablemos abiertamente con el personal difícilmente comprenderemos la verdadera causa raíz del problema de falta de motivación.

Respecto al bajo nivel de trabajo en equipo en la Dirección Ejecutiva de Personal de la Policía Nacional del Perú, se tiene que tener en cuenta cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del *aprendizaje colaborativo*. El *aprendizaje colaborativo* es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, es necesario establecer previamente la diferencia entre *grupo* y *equipo*. Un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, un equipo es "un grupo de

personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

## CONCLUSIONES

En relación con los resultados de la investigación, se presentan las siguientes conclusiones:

- 1.- En relación con las habilidades administrativas del personal directivo de la Dirección Ejecutiva de Personal de la Policía Nacional del Perú, dan como respuestas que exhiben esas habilidades administrativas en un 50 % “algunas veces”, un 32 % “nunca” y un 18 % “siempre”, lo que manifiesta una demostración poco evidente de esas habilidades.
  
- 2.- En función con la dimensión de manejo de elementos organizativos del personal directivo de la Dirección Ejecutiva de Personal de la Policía Nacional del Perú, dan como resultado que los manejos organizativos en un 48 % “algunas veces”, un 30 % “nunca” y un 22 % “siempre”, lo que indica que solo algunas veces se pone de manifiesto.
  
- 3.- Con respecto a la dimensión conducción de elementos directorales del personal directivo de la Dirección Ejecutiva de Personal de la Policía Nacional del Perú, dan como respuesta que la conducción directoral en un 48 % “algunas veces”, un 30 % “nunca” y un 22 % “siempre”, lo que señala que es poco evidente el ejercicio de esta dimensión.

- 4.- El liderazgo gerencial de los directivos de la Dirección Ejecutiva de Personal de la Policía Nacional del Perú se enmarca dentro de dos dimensiones importantes, como lo son; manejo de elementos organizativos y conducción de elementos directorales y en menor medida se ve de manifiesto las habilidades administrativas.
  
- 5.- El trabajo en equipo de los trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Personal de la Policía Nacional de Perú, se encuentra en un nivel bajo y encaminado a un nivel moderado en todas sus dimensiones: definir metas claras., dar soporte asumiendo un papel gerencial, asignar prioridades, dedicarse a los miembros del grupo, valorar las contribuciones y sobre todo motivar al personal policial para que realicen sus funciones de manera proactiva en beneficio de la Institución.

## SUGERENCIAS

- 1.- Dar a conocer los resultados de la investigación sobre el liderazgo gerencial de los Directivos y trabajo en equipo de los miembros que integran la Dirección Ejecutiva de Personal de la Policía Nacional del Perú, a fin de que analicen los resultados obtenidos e inicien un plan para profundizar en las circunstancias presentes que limitan el ejercicio de un liderazgo gerencial y el desarrollo del trabajo en equipo en esta Dirección y que puedan abordar con soluciones efectivas.
- 2.- Los directivos de la Dirección de Personal de la Policía Nacional del Perú, deben realizar un autoanálisis para identificar las posibles causas del desarrollo deficiente de las habilidades administrativas dentro de las cuales tenemos las técnicas, humanas, cognoscitivas, normativas, la responsabilidad, autoridad, asignación de actividades, supervisión, comunicación y motivación, a fin de plantearse soluciones creativas para el desempeño de su trabajo.
- 3.- Los trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Personal de la Policía Nacional del Perú, deben de reflexionar y concientizarse sobre la importancia del trabajo en equipo y tener en consideración todas sus dimensiones tales como: definir metas claras., dar soporte asumiendo un papel gerencial, asignar prioridades, dedicarse a los miembros del

grupo, valorar las contribuciones; para lograr resultados más proactivos y eficientes.

- 4.- La coordinación, planificación, comunicación y motivación efectiva, son actividades que los directivos y trabajadores deben fortalecer como equipo de trabajo.



## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2001), *Supervisión educativa: Modelos, enfoques y estrategias*. Segunda Edición. Puerto Rico: Publicaciones Yuquiyú.
- Argyris, C. (1992). *Cómo vencer las Barreras Organizativas*. Ediciones Díaz de Santos – España.
- Bergerón, Jean Luis y otros. (1983). “*Aspectos humanos de la organización*”. Edición de Gaitán Morin. Costa Rica.
- Brow W.y Moberg D. (1990). “*Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral*”. Ed. Limusa. México.
- Brunet Luc. (2002). “*El Clima de Trabajo en las Organizaciones*”. Editorial Trillas. Mexico.
- Caballero Romero, Alejandro (2000) *Metodología de la Intervención Científica*. Editorial San Marcos, Lima – Perú.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). “*Administración de los Recursos Humanos*”. Quinta edición, Editorial Mc Graw Hill, Interamericana, México - D.F.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”.17º edición. Editorial Mc Graw Hill. México-D.F
- Coulter R., (2010). *Administración (10ª Ed.)*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Figuera, E. (1994). *Módulo Autoinstruccional Administración de los Servicios de Enfermería*. Tomo I. Caracas.
- Freeman, E.R., Stoner, J.A.F. y Gilbert D.R. (2010). *Administración (8ª Ed.)* México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- Guil Rocio, et al. (2001) "Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales". Editorial Nomos S.A. Colombia.
- Hernández, Sampier, et al. (1991). "Metodología de la Investigación". Editorial. Mc Graw-Hill. México.
- Hurtado B, Jacqueline (2000). El Proyecto de Investigación. Segunda Edición. Caracas.
- Hurtado, J. (1998). Metodología de la Investigación Holística. Segunda Edición. Editorial Fundación SYPAL. Caracas – Venezuela.
- Keith Davis, et al. (2003) "Comportamiento Humano en el Trabajo". Edición Undécima. Editorial Mc Graw Hill. México.
- López, N. (2002). Proyecto Liderazgo para el Cambio. Editor: Lic. Sol María Suniaga Agreda.
- Marriner, A. y Harcourt M. (2001). Guía de Gestión y Dirección de Enfermería. Sexta Edición. Madrid – Barcelona.
- Moreno, M. (2001). La Motivación y su Influencia en el Ámbito Laboral. Monografía. Monografía.com. PINEDA E. Alvarado E. y Canales F. (1994). Metodología de la Investigación. 2da. Edición. Washington D. C.
- Polit D., Hungler, B. (1996). Investigación Científica en la Ciencia de la Salud. 4ta. Edición Interamericana. Mc Graw-Hill. México.
- Robbins, S. (1.998). Comportamiento Organizacional. Séptima Edición. México. Prentice – Hall.
- Robbins, Stephen P. (2004). "Comportamiento Organizacional", teoría y práctica. Ed. Prentice Hall. México.

Romero, O. (2000). Liderazgo en Equipos. Edición Rogya. Venezuela.  
ROSENBERG; J. M. (1996). Diccionario de Administración y Finanzas. Océano / Centrun.

**Fuentes documentales:**

Aguilar Dayana; Fuenmayor, Yenitza (2007), Influencias Del Clima Organizacional En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Empresa Transelec, C.A. Maracaibo Venezuela

Chupayo Beltrán, Noé; Pérez de la Torre, Benny (2007), Clima Organizacional Y Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Municipalidad Provincial De Huancayo

Chiang, M. (2004). Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios. Madrid, España.

Franco, M. (2001), Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en Docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura.

Garza Puente, Diana Guadalupe (2010), El Clima Organizacional En La Dirección General De Ejecución De Sanciones De La Secretaría De Seguridad Pública En Tamaulipas México

Palma Carrillo, Sonia (2004), Motivación y Clima Laboral en personal de entidades Universitarias – Lima.

Palomino Ore, Carla Ivonne (2011), El Clima Organizacional Y El Desempeño Laboral En El Área De Contabilidad De La Caja Municipal De Ahorro Y Crédito De Ica – Perú.

Pinedo Cardenas, Elita; Ramirez Vargas, Dewy (2000), El Desempeño Laboral y la Calidad De Servicio De Atención Al Cliente En Las Empresas De Expendio De Combustible En La Ciudad De Tingo María – Huánuco.

## ANEXOS

### ENCUESTA DE LIDERAZGO GERENCIAL

Lea detenidamente el cuestionario antes de responder, si tiene dudas, pregunte a las investigadoras. Seleccionando una sola alternativa coloque un círculo en el número de su respuesta.

Muchas Gracias.

LEYENDA		
SIEMPRE	S	0
ALGUNAS VECES	AV	1
NUNCA	N	2

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS		S	AV	N
1.	Brindarle orientaciones para el desarrollo de las tareas asignadas			
2.	Brindarle información actualizada para su mejoramiento profesional.			
3.	Ofrecerle orientación para la solución de los problemas en la unidad clínica administrativas.			
4.	Analizar situaciones complejas de carácter administrativo presentes			

	en el trabajo.			
5.	Aportarles ideas para el desarrollo de proyectos sobre el cuidado del enfermo.			
6.	Utiliza su experiencia profesional para orientarla en el manejo de equipos médicos.			
7.	Orienta al equipo de enfermería en los procedimientos en los cuales ha identificado debilidades.			
8.	Participa con usted en la revista de enfermería.			
9.	La motiva a utilizar las nuevas técnicas de trabajo.			
10.	Mostrarle empatía en los momentos que lo amerita.			
11.	Hacerle correcciones respetando su dignidad de persona.			
12.	Ofrecerle ayuda para identificar sus sentimientos hacia la profesión.			
13.	Realizar esfuerzos por mantener la armonía del equipo de enfermería.			
<b>MANEJO DE ELEMENTOS ORGANIZATIVOS</b>		<b>S</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
14.	Solicitar su participación en la elaboración de normas que orientan a las enfermeras en el cuidado del enfermo.			
15.	Solicitar su participación para establecer normas para la administración del servicio de enfermería.			
16.	El cumplimiento de las normas del establecimiento de salud.			
17.	Exigirles el cumplimiento de las normas del establecimiento de salud.			
18.	La demostración de responsabilidad en el cumplimiento de su trabajo.			
19.	El cumplimiento de manera efectiva de sus actividades de			

	supervisión.			
20.	El mantenimiento de los acuerdos realizados en conjunto con las enfermeras.			
21.	Utilizar su autoridad para cumplir con los procesos administrativos.			
22.	Delegarle autoridad para el cumplimiento de actividades administrativas en el servicio.			
23.	El apoyo que le ofrece para que actúen con libertad en su desempeño laboral.			
24.	Delegarle nuevas responsabilidades en la unidad clínica.			
25.	Asignarle actividades especiales para el mejoramiento en su área de trabajo.			
26.	La asignación del cuidado del enfermo según habilidades profesionales.			
27.	La coordinación de esfuerzos, para que resulten positivas las actividades asignadas.			
<b>CONDUCCIÓN DE ELEMENTOS DIRECCIONALES</b>		<b>S</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
28.	Utilizar la supervisión del servicio para la orientación del personal en función del trabajo a realizar.			
29.	Utilizar la supervisión del servicio para corregir las debilidades encontradas.			
30.	Utilizar la supervisión del servicio para ayudar al personal cuando resulta necesario.			
31.	Utilizar la supervisión para fortalecer la gestión del personal de enfermería en la provisión de insumos necesarios.			
32.	Interactuar con el personal de enfermería para conocer sus impresiones sobre el trabajo.			

33.	Promover la comunicación efectiva en los profesionales de enfermería, escuchando con atención sus planteamientos.			
34.	Promover la comunicación efectiva, generando confianza.			
35.	Realizar actividades que favorecen el reconocimiento laboral de por parte de la institución.			
36.	Incentivar al profesional de enfermería para que asuma nuevos retos profesionales.			
37.	Utilizar los resultados de las evaluaciones para reconocer el buen desempeño del personal de enfermería.			
38.	Aplicar un trato justo y equitativo en las decisiones que afectan al personal.			





Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

8. Se encuentran bien definidas sus funciones laborales

SI ( ) NO ( )

9. Existe mucha rotación de personal

SI ( ) NO ( )

10. Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales

SI ( ) NO ( )

11. Existe mucha diversidad de criterios al interior de su departamento o sección

SI ( ) NO ( )

12. Existe un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional

SI ( ) NO ( )

Aquino, J. y et al. (1993). Recursos Humanos (para no especialistas). Buenos Aires: Macchi S.A.

Bergerón, J., et al. (1983). Aspectos humanos de la organización. Costa Rica: Gaitán Morin.

MATRÍZ DE CONSISTENCIA

VARIABLES	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGÍA
<p><b>ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL DE SARITA COLONIA – CALLAO</b></p>	<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿En qué medida influye el estilo de liderazgo directivo en el clima en las instituciones educativas del nivel inicial de Sarita Colonia-Callao?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>¿Cuál es el estilo de liderazgo directivo predominante en las Instituciones Educativas del nivel inicial de Sarita Colonia-Callao?</p> <p>¿Cuál es el nivel de clima institucional predominante en las instituciones educativas del nivel inicial de Sarita Colonia- Callao?</p> <p>¿Cómo influye el estilo de liderazgo el liderazgo transformacional en el clima institucional de las Instituciones Educativas</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la influencia del estilo de liderazgo directivo y el clima institucional en las instituciones educativas del nivel Inicial de Sarita Colonia-Callao.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Identificar el estilo de liderazgo Directivo en las instituciones Educativas del nivel Inicial de sarita Colonia-Callao.</p> <p>Identificar el nivel de clima institucional predominante en las instituciones educativas de nivel inicial de Sarita Colonia-Callao.</p>	<p><b>Hipótesis principal:</b></p> <p>H1 El estilo de liderazgo directivo ejercida por los directores influye significativamente en el clima institucional de las instituciones educativas del nivel inicial de Sarita Colonia –Callao.</p> <p>Ho El estilo de liderazgo directivo ejercida por los directores no influye significativamente en el clima institucional de las instituciones educativas del nivel inicial de Sarita Colonia –Callao.</p> <p><b>Hipótesis secundarias:</b></p> <p>H1 Los directivos de las instituciones educativas del nivel inicial de Sarita Colonia presentan un estilo de liderazgo de tipo Transformacional.</p> <p>Ho Los directivos de las instituciones educativas del nivel inicial de Sarita Colonia no presentan un estilo de liderazgo de tipo Transformacional.</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p>Investigación descriptiva.</p> <p><b>Diseño de investigación:</b></p> <p>Descriptivo – correlaional.</p> <p><b>Población:</b></p> <p>La población de estudio estará conformada por 130 Directivos y docentes de las Instituciones Educativas de</p>

	<p>del nivel inicial de Sarita Colonia- Callao?</p> <p>¿Cómo influye el estilo de liderazgo transaccional en el clima institucional de las Instituciones Educativas del nivel inicial de Sarita Colonia- Callao?</p> <p>¿Cómo influye el estilo de liderazgo Laissez Faire en el clima institucional de las Instituciones Educativas del nivel inicial de Sarita Colonia - Callao?</p>	<p>Determinar la influencia del estilo de liderazgo transformacional en el clima institucional en las instituciones educativas del nivel inicial de Sarita Colonia- Callao.</p> <p>Determinar la influencia del estilo de liderazgo transaccional en el clima institucional en las instituciones educativas del nivel inicial de Sarita Colonia- Callao.</p> <p>Determinar la influencia entre el estilo de liderazgo Laissez Faire y el clima institucional en las instituciones educativas del nivel inicial de Sarita Colonia- Callao.</p>	<p>H2 En las instituciones educativas del nivel inicial de Sarita Colonia presentan un alto nivel de clima institucional.</p> <p>Ho En las instituciones educativas del nivel inicial de Sarita Colonia no presentan un alto nivel de clima institucional.</p> <p>H3 Estilo de liderazgo transformacional influye significativamente en el clima institucional en las instituciones educativas del nivel inicial de Sarita Colonia- Callao.</p> <p>Ho Estilo de liderazgo transformacional no influye significativamente en el clima institucional en las instituciones educativas del nivel inicial de Sarita Colonia- Callao.</p> <p>H4 El estilo de liderazgo transaccional influye significativamente en el clima institucional en las instituciones educativas del nivel inicial de Sarita Colonia- Callao.</p>	<p>nivel inicial de Sarita Colonia del Callao.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>La muestra de estudio quedó conformada por 100 sujetos.</p>
--	--	---	--	--

			<p>Ho El estilo de liderazgo transaccional no influye significativamente en el clima institucional en las instituciones educativas del nivel inicial de Sarita Colonia- Callao.</p> <p>H5 El estilo de liderazgo Laissez Faire influye significativamente en el clima institucional en las instituciones educativas del nivel inicial de Sarita Colonia- Callao.</p> <p>Ho El estilo de liderazgo Laissez Faire no influye significativamente en el clima institucional en las instituciones educativas del nivel inicial de Sarita Colonia- Callao.</p>	
--	--	--	--	--