

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
ESCUELA DE POSGRADO



**DESARROLLO DEL LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL
RENDIMIENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO
VALDIZÁN 2021**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN PÚBLICA

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN
ADMINISTRACIÓN**

TESISTA: LUIS MIGUEL JAUREGUI ROMERO

ASESOR: DR. DAVID JULIO MARTEL ZEVALLOS

HUÁNUCO - PERÚ

2022

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. **A mis padres, Niceas Jauregui Rojas y Edelmira Romero Palomino**, por guiarme con el ejemplo en las sendas de los valores, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

A mi pequeño **hijo Luis Mario Jauregui Álvarez**, quien es la inspiración para cumplir todas mis metas y es mi mayor tesoro y fuente más pura de mi inspiración; por lo que agradezco cada momento de felicidad con que colma mi vida, le doy gracias, por darle sentido a mi vida y permitirme ser cada día mejor padre.

A mi **esposa Erika Alvarez Arana**, por su apoyo incondicional durante todo este proceso investigativo, por estar conmigo en todo momento, siendo también motivación en mi vida encaminada al éxito, fue el ingrediente perfecto para poder lograr alcanzar esta dichosa y muy merecida victoria en la vida profesional, el poder haber culminado esta tesis con éxito, y poder disfrutar del privilegio de ser agradecido, ser grato con esa persona que se preocupó por mí en cada momento y que siempre quiso lo mejor para mi porvenir. Té agradezco por tantas ayudas y tantos aportes no solo para el desarrollo de mi tesis, sino también para mi vida diaria.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a mi profesor y asesor de tesis Dr. David Martel Zevallos, por aceptar bajo su dirección realizar esta tesis doctoral, su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, que con dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de esta tesis y en mi formación como investigador, Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se hubiera concebido sin su siempre oportuna participación. Le agradezco también el haber facilitado los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis. Muchas gracias doctor.

A la Universidad Nacional Hermilio Valdizán - Escuela de Posgrado Doctorado en Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, por permitir ser parte de esta casa de estudios.

RESUMEN

La presente investigación, referida al Desarrollo del Liderazgo y Gestión del Rendimiento del Personal Administrativo de La Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021, tuvo como objetivo principal el de determinar de qué manera el desarrollo del liderazgo se relacionó con la gestión del rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. Objetivos específicos: OE1: Establecer cómo se relaciona la capacitación con el conocimiento del equipo del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. OE2: Describir cómo se relaciona el entrenamiento con la motivación en el personal administrativo la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. OE3: Determinar Cómo se relaciona despliegue con el desarrollo del equipo en el personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. OE4: Establecer Cómo se relaciona el Desarrollo de la cultura con la consecución de objetivos personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. La muestra de la presente de tesis, fue muestra probabilística de 53 trabajadores administrativos de la UNHEVAL, se trabajó la encuesta por medio del internet ON DRIVE; la conclusión principal, la investigación nos condujo a determinar qué si existe relación lineal alta fuerte y significativa entre el Desarrollo del Liderazgo con la Gestión del Rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. Tabla46.

Palabras Clave: Liderazgo, Gestión, Rendimiento y Desarrollo Personal

ABSTRACT

The present investigation, referring to the Leadership Development and Performance Management of the Administrative Staff of the Hermilio Valdizán National University 2021, had as its main objective to determine how the development of leadership was related to the performance management of the administrative staff of the University. Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. Specific objectives: OE1: Establish how training is related to knowledge of the administrative staff team at Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. OE2: Describe how training is related to motivation in administrative staff at the University Nacional Hermilio Valdizán 2021. OE3: Determine how deployment is related to the development of the team in the administrative staff of the Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. OE4: Establish how the development of culture is related to the achievement of administrative staff objectives in the Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. The sample of this thesis was a probabilistic sample of 53 administrative workers from UNHEVAL, the survey was carried out through the internet ON DRIVE; The main conclusion, the research led us to determine if there is a strong and significant high linear relationship between the Development of Leadership with the Performance Management of the administrative staff of the National University Hermilio Valdizán 2021. Table 46.

Keywords: Leadership, Management, Performance Developing Staff

RESUMO

A presente investigação, referente ao Desenvolvimento da Liderança e Gestão do Desempenho do Pessoal Administrativo da Universidade Nacional Hermilio Valdizán 2021, teve como principal objetivo determinar como o desenvolvimento da liderança estava relacionado com a gestão do desempenho do pessoal administrativo da Universidade. Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. Objetivos específicos: OE1: Estabelecer como o treinamento está relacionado ao conhecimento da equipe administrativa da Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. OE2: Descrever como o treinamento está relacionado à motivação do pessoal administrativo da Universidade Nacional Hermilio Valdizán 2021. OE3: Determinar como a implantação está relacionada ao desenvolvimento da equipe no quadro administrativo da Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. OE4: Estabelecer como o desenvolvimento da cultura está relacionado ao alcance dos objetivos do pessoal administrativo na Universidade Nacional Hermilio Valdizán 2021. A amostra desta tese foi uma amostra probabilística de 53 trabalhadores administrativos da UNHEVAL, a pesquisa foi realizada através da internet ON DRIVE; A principal conclusão, a pesquisa nos levou a determinar se existe uma forte e significativa relação linear alta entre o Desenvolvimento da Liderança com a Gestão de Desempenho do corpo administrativo da Universidade Nacional Hermilio Valdizán 2021. Tabela 46.

Palavras – chave: Liderança Gerenciamento Desempenho Em desenvolvimento Pessoal

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
RESUMO.....	vi
ÍNDICE.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	ix
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ...	10
1.1 Fundamentación del problema.....	10
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	14
1.3 Viabilidad de la investigación.....	15
1.4 Formulación del problema.....	15
1.4.1 Problema General.....	15
1.4.2 Problemas específicos.....	15
1.5 Formulación de objetivos.....	16
1.5.1 Objetivo general.....	16
1.5.2 Objetivos específicos.....	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 Antecedentes de investigación.....	17
2.2 Bases teóricas.....	22
2.3 Bases conceptuales.....	58
2.4 Bases filosóficas.....	62
2.5 Bases epistemológicas.....	65
2.6 Bases antropológicas.....	66
CAPÍTULO III. SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	71
3.1 Formulación de las hipótesis.....	71

3.1.1 Hipótesis general.....	71
3.1.2 Hipótesis específicas	71
3.2 Operacionalización de variables.....	73
3.3 Definición de variables	76
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	77
4.1 Ámbito de estudio	77
4.2 Tipo y nivel de investigación	77
4.3 Población y muestra	78
4.4 Diseño de investigación	81
4.5 Técnicas e instrumentos	82
4.6 Técnica para el procesamiento y análisis de datos.....	83
4.7 Aspectos éticos.....	84
CAPÍTULO V. RESULTADOS	85
5.1 Análisis descriptivo.....	85
5.2 Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis	127
5.3 Discusión de resultados.....	132
5.4 Aporte científico de la investigación	134
5.5 Plan de desarrollo de liderazgo	135
CONCLUSIONES	137
SUGERENCIAS	138
REFERENCIAS	139
ANEXOS	143

INTRODUCCIÓN

La tesis desarrollada tiene la siguiente estructura, concordante con lo dispuesto en el reglamento de Grados de la Escuela de Posgrado de la UNHEVAL.

El capítulo I: Comprende el problema de investigación, considerando las causas, y la caracterización del problema de investigación que impulsó el presente trabajo: Desarrollo del Liderazgo y Gestión del Rendimiento del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021; también comprende; los problemas generales y específicos, así como los objetivos, justificación, importancia, limitaciones, las hipótesis genéricas y específicas, variables.

En el capítulo II: Se desarrolló el marco teórico, comprendió los antecedentes de la investigación, base teórica, base conceptual; bases epistemológicas y antropológicas.

En el capítulo III: Se desarrolló el sistema de hipótesis, comprendió además la operacionalización de las variables y las definiciones teóricas y operacional de las variables.

En el capítulo IV: Se desarrolló el marco metodológico; comprendió, el ámbito de estudio, la población, muestra, nivel de investigación, los tipos, y diseño de investigación, métodos, de estudio, técnicas e Instrumentos, procesamiento de datos.

En el capítulo V: Se desarrolló y se presentó los resultados de la investigación, análisis e interpretación de los datos, comprendió también la prueba de hipótesis.

En el capítulo VI: Se desarrolló la discusión de resultados, la comparación académica de nuestros resultados con los resultados de las investigaciones consignadas como antecedentes de la presente tesis, se muestran las conclusiones y sugerencias, siendo la principal conclusión: que se determinó que si existe relación lineal alta fuerte y significativo entre el Desarrollo del Liderazgo con la Gestión del Rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. Tabla 46.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Fundamentación del problema

La Universidad Nacional Hermilio Valdizán, es una institución académica, cuyo fin último es la formación académica, la investigación y la proyección social, en tal sentido los elementos internos responsables de esta actividad son los docentes y personal administrativo principalmente; en ese sentido es necesario conocer el comportamiento de los directos actores en este desafío, que vienen a ser en este caso, la parte de los colaboradores administrativos, cuya responsabilidad es de movilizar el aparato administrativo y operativo de la entidad; por lo que se hace necesario conocer el desarrollo del liderazgo y la gestión del rendimiento de este estamento administrativo de la UNHEVAL.

Encontramos problemas de falta de un desarrollo de liderazgo en los colaboradores administrativos, se observó que el personal se encontraba sin una brújula adecuada para el cumplimiento de sus funciones, probablemente por causas producidas por la pandemia, que trajo consigo muchas pérdidas de vidas humanas en el personal administrativo, situación que trajo adormecimientos y relajos para cumplir con las metas institucionales.

En lo que corresponde a la gestión de rendimiento, se encontró problemas de falta de cumplimiento de las metas establecidas, ausencia del personal en las áreas específicas, temor de asistir al centro laboral, se observó trabajos remotos en la mayoría de los áreas administrativas, situación que es imposible controlar respecto al desempeño o rendimiento en el cumplimiento de las labores; este hecho, de por sí impulsó a un esfuerzo por conocer, en tanto que se trata de problemas en el área de la administración y específicamente en el área de gestión de recursos humanos.

Conocida la causa y consecuencias de los hechos problemáticos, al concluir este estudio se planteó sugerencias y modelos de liderazgo que permita coadyuvar el desarrollo del liderazgo y así de la gestión del rendimiento del personal.

La UNHEVAL, entró a un proceso de cambios de gestión y ello obligó a plantear problemas para la gestión eficaz de los recursos humanos, sus estrategias, estructuras internas y procesos también sufrieron cambios. Muchos empleados no lograron hacer frente a estos cambios y mostraron una baja productividad durante esos períodos. Como solución a esto, los altos directivos de la UNHEVAL deberían comunicar las ventajas de estos cambios a sus empleados.

Un desafío muy común en la gestión de recursos humanos es invertir en la formación y el desarrollo de los empleados que trabajan en los niveles inferiores de la empresa. Es posible que los empleados no encuentren suficiente tiempo para invertir en un curso de capacitación a tiempo completo, mientras que la institución puede tener dificultades para encontrar recursos para capacitarlos. La mejor solución a este problema, es dejar que los altos directivos de la Institución, sean mentores de sus subordinados. Esto garantizará que todos los empleados reciban la formación adecuada para alinearse con los valores de la UNHEVAL.

El papel que desempeña el personal de recursos humanos de la institución es más importante de lo que la mayoría de la gente piensa. Los recursos humanos no sólo manejan nóminas y solicitudes de licencia, sino que también preservan la cultura de la institución y supervisan todo el ciclo de vida del empleado, los recursos humanos actúan como la brújula moral de una institución, además de mantener a los empleados bien capacitados, felices y productivos. Tener un conocimiento profundo de los problemas y soluciones de recursos humanos puede ser fundamental para el éxito de una institución.

Pero no hace falta decir que trabajar en recursos humanos (RR.HH.) plantea un conjunto distinto de desafíos. Por lo general, estos desafíos se presentan en forma de problemas y soluciones universales de recursos humanos.

En términos generales, las mejores prácticas de resolución de problemas de recursos humanos implican un enfoque doble. Primero, debe desarrollar un plan con anticipación. Este plan debe estar compuesto por programas, capacitación y otros mecanismos que reduzcan de raíz los problemas en el lugar de trabajo. En segundo lugar, el personal de recursos humanos debe permanecer alerta en todo momento. De esa manera, pueden abordar problemas más difíciles a medida que la institución crece.

Algunos problemas de recursos humanos son universales, estos problemas perennes son los que todo departamento de recursos humanos encontrará en un momento u otro, otros problemas de recursos humanos son más específicos y localizados. Estos desafíos son los que son específicos de una institución pública industria, empresa o clima cultural general determinado, de cualquier manera, depende del personal de recursos humanos proponer estrategias creativas para resolverlos.

Resolver estos problemas es una de las funciones más importantes de los recursos humanos. Si no se manejan adecuadamente, los problemas de recursos humanos, pueden sofocar la innovación, crear conflictos de equipo a gran escala y reducir la productividad. Evitar estas dificultades es especialmente importante en el mercado ferozmente competitivo de hoy.

La solución de los problemas que enfrentan los empleados en el trabajo comienza con la actitud correcta. Los departamentos de recursos humanos deben esperar que surjan ciertos problemas y estar preparados para enfrentarlos. Es posible que no sepa los detalles exactos que estarán involucrados, pero no se sorprenda cuando aparezcan los problemas. En otras palabras, debe tomarse en serio el tema de los problemas y las soluciones de recursos humanos. De lo contrario, seguramente encontrará grandes dificultades en el camino.

Los problemas de recursos humanos siempre requieren las prácticas rigurosas que mencionamos anteriormente, pero definitivamente valdrá la pena al

final. Sin la vigilancia y el esfuerzo constructivo que requieren los problemas de recursos humanos, la institución estará expuesta a una variedad de problemas. Sin embargo, cuando se implementen estas prácticas, sus empleados estarán en la posición ideal para concentrarse en su trabajo y elevar el techo de su empresa.

La diversidad es uno de los problemas y soluciones de recursos humanos que más se habla, pero eso no significa que los departamentos de recursos humanos lo manejen automáticamente.

La diversidad es un tema candente en todos los rincones de la vida contemporánea y el lugar de trabajo no es una excepción. Escuchas mucho sobre la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo en estos días. De hecho, la gente usa estos términos todo el tiempo. Desafortunadamente, no siempre saben lo que quieren decir.

La diversidad en el lugar de trabajo puede parecer un término bastante vago de alguna manera, pero definitivamente podemos formular una definición precisa. Un lugar de trabajo diverso es aquel que encarna los principios de inclusión. Lo logra yendo más allá de la mera aceptación de la diferencia, entendiendo su valor y adoptando los diversos puntos de vista que la trae a la mesa de conferencias. Quizás, lo más importante es que un lugar de trabajo diverso ofrece igualdad de oportunidades para todos los empleados, independientemente de su raza, color, género, orientación sexual, nacionalidad o religión.

Estas condiciones permiten que cada empleado haga contribuciones únicas a su lugar de trabajo y mejoran enormemente las relaciones internas y externas. Estas relaciones ayudan a conectar a los empleados con los clientes y la comunidad de manera positiva. La diversidad en el lugar de trabajo también ofrece muchos otros beneficios. Entonces, bajo esta apreciación se dice que, en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, no hay un criterio uniforme para aceptar la diversidad en el trabajo.

1.2 Justificación e importancia de la investigación

- ✓ **Justificación práctica**, se comprobó la relación del desarrollo del liderazgo y la gestión del rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, lo cual permitió determinar los desajustes en el área de personal en nuestra alma mater, y a partir de ello formular sugerencias de mejora.
- ✓ **Justificación metodológica**, Para alcanzar los objetivos del presente trabajo, se utilizó el método científico, asegurando el cumplimiento de las fases y etapas del proceso, así como el cumplimiento estricto del esquema de tesis doctoral de la UNHEVAL.
- ✓ **Justificación social**, en la parte social con la investigación se pretendió que la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, brinde servicios administrativos de calidad, para el bienestar de los estudiantes, docentes y comunidad en general, a través de una eficiente gestión del rendimiento del personal.
- ✓ **Justificación organizacional**, se buscó con el presente trabajo de investigación que la Universidad Nacional Hermilio Valdizán desarrolle liderazgo y mediante la gestión del rendimiento del personal administrativo para contar con un ambiente laboral óptimo y dar mejoras en el trato a los trabajadores.

Importancia

La importancia del presente trabajo radica en que se buscó mejorar el desarrollo del liderazgo y la gestión del rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

1.3 Viabilidad de la investigación

Fue viable a razón de:

- ✓ Aspectos bibliográficos, acceso a los libros virtuales de la UNHEVAL. de personal y otras plataformas de instituciones académicas.
- ✓ Disponibilidad de tiempo, se hizo un esfuerzo extra de tiempo, para cumplir con las metas que exige un trabajo de esta naturaleza.
- ✓ Acceso a la institución, en razón a que el suscrito es ex alumno de la UNHEVAL y egresado del doctorado, se me hizo fácil acceder a la información necesaria que en su momento se solicitó.
- ✓ Se contó con la colaboración del personal de la UNHEVAL, del asesor, colegas, docentes de la EP de Ciencias Administrativas.

1.4 Formulación del problema

1.4.1 Problema general

PG. ¿De qué manera el Desarrollo del Liderazgo se relaciona con la Gestión del Rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021?

1.4.2 Problemas específicos

PE1. ¿Cómo se relaciona la capacitación con el conocimiento del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021?

PE2. ¿Cómo se relaciona el entrenamiento con la motivación en el personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021?

PE3. ¿Cómo se relaciona el despliegue con el desarrollo del equipo en el personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021?

PE4. ¿Cómo se relaciona el desarrollo de la cultura con la consecución de objetivos en el personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021?

1.5 Formulación de objetivos

1.5.1 Objetivo general

OG. Determinar de qué manera el Desarrollo del Liderazgo se relaciona con la Gestión del Rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021

1.5.2 Objetivos específicos

OE1: Establecer cómo se relaciona la capacitación con el conocimiento del equipo del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

OE2: Describir cómo se relaciona el entrenamiento con la motivación en el personal administrativo la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

OE3: Determinar cómo se relaciona despliegue con el desarrollo del equipo en el personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán2021.

OE4: Establecer cómo se relaciona el desarrollo de la cultura con la consecución de objetivos personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de investigación

2.1.1. Internacionales

(Espinoza et al., 2012), dice: “(...) respecto de trayectorias de formación, las categorías de aprendizaje presentan una creciente complejización a medida que se avanza en las etapas de formación”. En lo que corresponde a las instancias y métodos, este estudio releva “la participación en grupos, con diversidad de profesionales y/o de experiencia laboral, ocupando diversos roles. A su vez, se identifican los aprendizajes en contextos laborales, con el desarrollo de trabajos y proyectos grupales, y con evaluaciones y seguimiento periódicos”.

(Teles et al., s. f.), dice: “En su artículo respecto al tema del desarrollo del liderazgo, teniendo como punto de partida el aprendizaje organizacional, dando importancia al aprendizaje de los trabajadores mayores y del desarrollo del liderazgo. En este escenario, uno de los retos a enfrentar se centra a “la identificación y a la explicitación del conocimiento tácito, a partir del reconocimiento del papel de los procesos de aprendizaje y de liderazgo para enfrentarlo”. Agrega diciendo que “por medio de un estudio de caso llevado a cabo en una organización de gran envergadura, del sector de bienes de capital, se discute la formación del liderazgo, basada en conceptos convergentes sobre aprendizaje organizacional”.

(Romero Rodríguez, 2014), dice: “El liderazgo en la competitividad actual va más allá de técnicas operativas, por lo tanto, a través de este ensayo podemos reconocer factores como: el aprendizaje continuo, cultura organizacional y una buena comunicación entre el líder y su equipo, pueden influir para el desarrollo de un buen liderazgo. Además, nosotros como líderes podemos tomar la iniciativa con nuestras competencias como: carácter con espíritu de liderazgo, una visión focalizada en el crecimiento de la empresa, inspiración y servicio;

reconocimiento al fortalecimiento de empresas con resultados a nivel global. El liderazgo en el presente competitivo va más allá de las técnicas operativas, por ello a través de este ensayo podemos reconocer factores como: el aprendizaje continuo, la cultura organizacional y una buena comunicación entre el líder y su equipo, pueden influir en el desarrollo de un buen liderazgo. Asimismo, nosotros como líderes podemos tomar la iniciativa con nuestras habilidades como: carácter con espíritu de liderazgo, visión focalizada en el crecimiento de la empresa, inspiración y servicio; Contribuir al fortalecimiento de las empresas con resultados a nivel mundial.”

(Longo, s. f.). menciona: “La importancia de la evaluación del rendimiento es destacada en cuantos foros especializados u otros intercambios de expertos se dedican en nuestro país al empleo público. Crear buenos sistemas de evaluación del rendimiento no es una tarea fácil. Debe afrontar dificultades técnicas, resistencias de los implicados y obstáculos organizativos que la convierten en un empeño dificultoso. Escasean las buenas prácticas y abundan, por el contrario, las experiencias insatisfactorias. Este trabajo se propone reflexionar sobre ambas cosas, la relevancia y la dificultad de la materia, y extraer algunas precisiones que permitan afianzar el conocimiento para las personas que están interesados en la modernización de la cosa pública, o de la gestión pública”.

2.1.2. Nacional

(Teles et al., s. f.), en su investigación desarrollada, concluye señalando: “Que, el objetivo principal fue: Determinar la influencia de las relaciones interpersonales en el desarrollo del liderazgo de las socias del Programa de Complementación Alimentaria (PCA) de la Provincia de Puno. La hipótesis planteada fue: Las relaciones interpersonales influyen significativamente en el desarrollo del liderazgo de las socias del Programa de Complementación Alimentaria (PCA) de la Provincia de Puno. La metodología de la investigación fue realizada a través del método hipotético-deductivo desde el enfoque cuantitativo, en el que se recogió y se analizó datos cuantitativos sobre las variables, que parte de la

formulación de una hipótesis, enmarcado al tipo de investigación explicativa, que busca el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa- efecto. El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal. Así mismo, para el procesamiento de los resultados se utilizó el programa SPSS22, y para la asociación de variables y dimensiones se utilizó el método estadístico chi cuadrado. El tamaño de la muestra de la investigación se halló a través del muestreo aleatorio simple, obteniendo así una muestra de 19 comedores populares con 285 socias para el estudio de la investigación. Los instrumentos y técnicas que se utilizaron durante la investigación es la encuesta, que permitió recolectar la información. Los principales resultados alcanzados indican que las relaciones interpersonales, a través de la comunicación y las actitudes influyen significativamente en el desarrollo del liderazgo en sus habilidades y principios de las socias, ya que en un 42.4% manifiestan que el tipo de comunicación que practican es la comunicación agresiva por lo que las relaciones interpersonales son inadecuadas y limita el desarrollo del liderazgo. Por otro lado, el 30.5% de las socias manifiestan que no tienen una actitud responsable y el principio gerencial de liderazgo basado en las metas planteadas en el comedor no se están cumpliendo.”

(Pérez Germán, 2016), en su investigación señala: “(...) que luego de abordar la situación problemática se señaló como objetivo formular una propuesta específica, dirigido mejorar las relaciones interpersonales de la institución de Educación Superior indicada. La investigación recogió información de los docentes y administrativos que laboran en la institución correspondiente, haciendo un total de 35, tanto varones, como mujeres, quienes resolvieron el cuestionario sobre relaciones interpersonales, enfocada en tres dimensiones actitud personal, comunicación y desarrollo afectivo social. La investigación también tuvo su exigencia para lograr una sistematización de la información bibliográfica existentes relacionadas con las variables de estudio, con lo que se tuvo una base más para diseñar la propuesta; la información recogida con el cuestionario se procesó considerando cantidades absolutas y relativas, contrayendo tablas seguidas del análisis respectivo, al final se llegó a las conclusiones, señalando que la propuesta

de un Modelo de Capacitación sobre Liderazgo se constituye en una herramienta fundamental para su aplicación en el futuro en el IEST Público Enrique López Albújar- Ferreñafe, previo el conocimiento y decisión del personal directivo.”

(Salazar Salazar, 2019), considera que el objetivo principal de su investigación fue: “Proponer para mejorar la calidad de los procesos universitarios un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional. Se contó con la participación de todos los directivos (10 participantes), trabajadores administrativos (7 participantes), docentes (164 docentes) y estudiantes (340 participantes) que pertenecen a las distintas Escuelas Profesionales de la Universidad Privada Filial Chiclayo. Se hizo un estudio descriptivo. Los resultados que se obtuvieron muestran que después de haber analizado los componentes del proceso universitario y haber realizado una evaluación 360° en relación al liderazgo de los directivos es necesario aplicar un modelo de gestión con cierto tipo de liderazgo, que de acuerdo a la teoría se debería tomar como base el tipo de liderazgo transformacional. Este tipo de modelo de gestión viene contribuyendo en la mejora de la calidad de los procesos de la mencionada universidad.”

(Vela Paredes, 2020), concluye señalando en su investigación: “(...) que el objetivo fue analizar los Estilos de Liderazgo de los jefes de área del Hospital Apoyo Iquitos. La población de estudio fueron 145 trabajadores, siendo la muestra de 145. Investigación de tipo no experimental, descriptivo, el muestreo de tipo no probabilístico auto administrado mediante el aplicativo de mensajería WhatsApp a los trabajadores del Hospital Apoyo Iquitos el cual se basó en la recolección de datos mediante la encuesta, instrumento: cuestionario y que permitió conseguir la información y lograr los objetivos entre los jefes de área. La investigación concluye que el estilo de liderazgo de los jefes de áreas en el Hospital Apoyo Iquitos en el periodo 2020, a pesar de no tener un tipo de liderazgo óptimo, el nivel de productividad es medianamente bueno, la cual le permite seguir desarrollando sus actividades de manera regular.”

(Quispe Pari, 2020), refiere en su investigación: “El objetivo principal es el determinar la relación entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019; donde el tipo utilizado fue el puro o básico, siendo el nivel investigado el correlacional, sobre el diseño se tiene que fue no experimental, los datos fueron recabados por corte transversal, la muestra fue de 212 trabajadores, la técnica usada fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario y el enfoque fue el cuantitativo. Se encontró que para la variable “Gestión del rendimiento” la dimensión más destacada fueron las “Metas y compromisos” y la focalizada a mejorar el “Seguimiento”, y para la variable “Trabajo en equipo” la dimensión más destacada fue la “Confianza” y la focalizada a mejorar la “Comunicación”. Se concluye que existe relación directa y moderada (valor del Tau-b de Kendall = 0,369 y valor de $p = 0,000$) entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo; que el 73,1% del personal considera que el nivel de gestión del rendimiento es regular, y el 55,7% considera que el nivel de trabajo en equipo es regular (...)”

(Gerónimo Farfán, 2019), manifiesta en su trabajo de investigación: “Que el objetivo es determinar la relación entre la gestión de la capacitación y rendimiento del personal administrativo del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas, Surquillo 2019. El enfoque fue cuantitativo, con método hipotético-deductivo con un tipo de estudio según su finalidad básica, según su nivel fue descriptiva correlacional y según su temporalidad fue transversal; se utilizó un diseño no experimental, ya que se identificó y se describió las características de las variables estudiadas para proponer cambios en la realidad problemática. Las técnicas de recolección de datos fueron la encuesta al personal administrativo del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas, por lo tanto, la población fue de 1500 trabajadores y la muestra estuvo conformada por 306, utilizando un muestreo no probabilístico. El resultado de la investigación arrojó que existe una correlación positiva moderada de 0,121 por la cual se concluyó que existe relación significativa entre la gestión de la capacitación y rendimiento del

personal administrativo del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas, Surquillo 2019.”

(Zarate Claros, 2018), señala en su trabajo de investigación: “Queelaboró con la finalidad de determinar la influencia de la motivación laboral en el rendimiento laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local N°02. La Unidad de Gestión Educativa Local N°02, constituida por 150 colaboradores, pondrá énfasis en los puntos másrelevantes que se están trabajando en la presente investigación, permitiendo un mejor y mayor rendimiento laboral dentro de la entidad. Para el presente informe de investigación el método es cuantitativo, el tipo de investigación es explicativa y se utilizó el diseño no experimental transversal y se aplicó una (1) encuesta como técnica de investigación. En las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local N°02 podemos resaltar que la motivación tiene gran influencia en el rendimiento laboral de los colaboradores haciendo que esteno sea el más adecuado. Como conclusión del mismo se espera que la elaboración de este trabajo sea de gran utilidad para hacer tomar conciencia a los miembros de la entidad, debido a que no se debe olvidar que la motivación es de gran importancia si desea obtener como resultado un buen rendimiento laboral de los colaboradores; el rendimiento laboral se ve reflejado en las acciones realizadas en el día a día de los colaboradores en su área de trabajo.”

2.2 Bases teóricas

Las bases teóricas de la Investigación, fueron dimensionadas en dos aspectos fundamentales, que son el Desarrollo del Liderazgo y el Rendimiento del Personal de la Universidad Nacional de la UNHEVAL, las mismas que se detallan a continuación.

Variable 1: Desarrollo Del Liderazgo

Concepto. “El liderazgo podríamos definirlo como el conjunto de habilidades que una persona posee, para influir en la forma de ser o actuar de las personas o también de un grupo de trabajo determinado, haciendo que este trabaje con entusiasmo en beneficio de lograr unas metas u objetivos”. (LAS CINCO DIMENSIONES DEL LIDERAZGO. – Blog Javier Giménez Divieso -> Nos hemos trasladado a www.javiergimenezdivieso.com, s. f.)

(Ibáñez, 2004), dice “Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales”. P.24.

(Chiavenato, s. f.), dice que el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o de diversos objetivos mediante el proceso de comunicación humana”

Ralph M. Stogdill: dice “el proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen”. (José, 2020)

John Maxwell: define como “los buenos líderes son quienes logran que los grupos y equipos de trabajo que dirigen desempeñen un rendimiento superior”

Para Raymond B. Cattell: “el líder es quien produce una personalidad grupal diferente de la que habría si él no estuviese presente, y mide su capacidad de liderazgo por la magnitud de los cambios efectivos en el rendimiento del grupo”

Para Peter Senge: Para este autor norteamericano el “liderazgo tiene que ver con, principalmente, cumplir objetivos empresariales”, añade diciendo que “es un proceso en el que el Líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolos a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de objetivos de la organización”.

Para John Kotter y estudiosos como Kotter, docente de la escuela de negocios de Harvard y considerado como un gurú internacional del Liderazgo, sintetiza aún más la definición, reduciendo su significado a: “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”

Según Keith Davis, dice que el liderazgo “es la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos”. «Las actividades de la dirección, como la planificación, organización y toma de decisiones no serán efectivas hasta que el Líder logre motivar a las personas y las dirija hacia sus objetivos». (José, 2020).

La mayoría de los programas de desarrollo de liderazgo son variaciones sobre los mismos temas. Algunos presentan las ideas de manera más inteligente, sustantiva y entretenida que otros, pero todos se reducen a los mismos pocos factores: ¿pueden los líderes IDENTIFICAR las ideas, estrategias, personas y prioridades correctas para lograr su propósito y visión? ¿Pueden CONSTRUIR los equipos, programas, procesos, productos, plataformas y entornos adecuados que permitan lograr la misión? Y pueden IMPULSAR hacia el éxito a través de una planificación y ejecución decididas.

En el futuro, el desarrollo de liderazgo se centrará cada vez más en ser más conscientes y generativos. Las personas necesitarán crear más espacio en sus vidas para reflexionar y tomar decisiones más conscientes. Las organizaciones necesitarán crear espacios multidimensionales que permitan y empoderen a las personas para ver las interdependencias de todo lo que hacen y generar nuevas posibilidades para ellos mismos, sus organizaciones, sus clientes y el mundo. Estamos entrando en una nueva era de exploración del “*espacio*”. Pero no puedes ir allí sin las habilidades; por tanto, la formación es lo primero.

El desarrollo del liderazgo es una combinación de **capacitación, entrenamiento y despliegue**. Actualmente, la capacidad de participar en conversaciones significativas es lo que diferencia los programas de desarrollo de liderazgo más efectivos de los menos efectivos. En el futuro, los programas de desarrollo de liderazgo deberán centrarse en ayudar a los líderes a ser no solo más hábiles, sino también más conscientes y generativos. En esta nueva era de exploración del “*espacio*”, serán los líderes hábiles, conscientes y creativos quienes ganen la carrera hasta el fondo de sus almas, así como la cima de su potencial.

Los grandes líderes ven los cambios que se avecinan en el horizonte y constantemente presionan a sus organizaciones para que estén en el lugar y el espacio correctos cuando se produzcan esos cambios. («The Three Dimensionsof Leadership Development», 2016)

Desarrollo Del Liderazgo

El desarrollo del liderazgo consta de tres componentes: capacitación, entrenamiento y despliegue, en ese orden.

Primero, los líderes necesitan adquirir habilidades esenciales.

En segundo lugar, los líderes necesitan entrenamiento en la aplicación de esas habilidades.

En tercer lugar, deben desplegarse en asignaciones que les permitan transferir su aprendizaje a múltiples desafíos y oportunidades.

El desarrollo de liderazgo. Implica, las meta-habilidades críticas que todos los líderes necesitan se dividen en tres categorías amplias: identificar, construir e impulsar. Identificar implica pensamiento estratégico. Construir implica relaciones interpersonales. Impulsar implica planificación y ejecución. Pensar, relacionar, planificar,

Los líderes crean la visión, desarrollan las estrategias, fortalecen el banco y hacen avanzar a la organización, es decir, identifican, construyen e impulsan, piensan, relacionan, planifican y ejecutan, lo que prefiera. Según una investigación realizada por Ken Blanchard Companies, las habilidades críticas de liderazgo son la capacidad de comunicarse (relacionarse), la gestión de personas (relacionarse), la empatía y la inteligencia emocional (relacionarse), la aplicación de la dirección y el apoyo adecuados (pensar, planificar y ejecutar) y valorar las aportaciones de los empleados (relacionar). Se descubrió que todas estas habilidades son esenciales para construir un entorno basado en la confianza en el que las personas puedan prosperar y alcanzar su máximo potencial.

Para entender el desarrollo del liderazgo, es necesario tener presente, ciertos lineamientos que el líder y los colaboradores o trabajadores de una institución empresa, deben de considerarlos, siendo estos lo siguiente:

1. Mejorar la eficacia: el reto de desarrollar las habilidades importantes, como la gestión del tiempo, la priorización, el pensamiento estratégico, la toma de decisiones y ponerse al día con la labor, para ser más eficaz en el trabajo.
2. Inspirar a otros: el desafío de inculcar o motivar a otros para afirmar que quedan satisfechos con su trabajo y trabajen de modo más inteligente.
3. Desarrollar a los empleados: el reto de desarrollar a otros, incluida la tutoría y el coaching.
4. Liderar un equipo: el reto de la conformación de equipos, el desarrollo de equipos y la gestión de equipos. Los retos específicos de liderazgo incluyen cómo infundir orgullo, cómo brindar apoyo, cómo liderar un gran equipo y qué instaurar cuando se hace cargo de un nuevo equipo.
5. Guiar el cambio: el reto de gestionar, movilizar, comprender y liderar el cambio. Guiar el cambio contiene saber cómo aminorar las consecuencias, resaltar la resistencia al cambio y batallar con las reacciones de los empleados al cambio.
6. Gestión de grupos de interés: el desafío de gestionar las relaciones, la política y la imagen. Estos desafíos de liderazgo incluyen obtener apoyo gerencial, administrar y obtener la aceptación de otros departamentos, grupos o individuos.

Principales Desafíos del Liderazgo en el Mundo Actual

Aquí hay 4 cosas concretas que los líderes de todo el mundo pueden hacer para ayudar a abordar estos desafíos comunes de liderazgo:

1. Establezca metas

Sea proactivo en el establecimiento de objetivos, así como en el establecimiento de los plazos y plazos necesarios para que usted y sus equipos se mantengan en el buen camino. Las distracciones a las que te enfrentas pueden hacer que sea fácil perder de vista las metas a largo e incluso a corto plazo. Puede dejarse atrapar fácilmente por lidiar con problemas urgentes que surgen inesperadamente en lugar de concentrarse en producir los resultados que más importan a su organización.

Si bien ningún líder puede evitar por completo las sorpresas, el establecimiento de objetivos proporciona un mapa al que puede volver una y otra vez para volver a concentrarse en sus principales prioridades mientras maneja otros desafíos de liderazgo.

Un enfoque tradicional es el método SMART. Al establecer una meta, asegúrese de que sea:

Específico. Escriba una descripción detallada de lo que implicaría lograr la meta.

Mensurable. Establezca objetivos que pueda cuantificar para evaluar el progreso.

Alcanzable. Los objetivos ambiciosos están bien, pero también debes asegurarte de que sea posible lograrlos.

Realista. Asegúrese de comprender lo que probablemente necesitará, en términos de tiempo, recursos y talento, para lograrlo.

Programado. Cree fechas límite para alcanzar hitos en el camino hacia su objetivo, así como para lograr el objetivo en sí.

Solo asegúrese de establecer metas alcanzables.

2. Delegar más.

Será más productivo al abordar los desafíos de liderazgo y empoderará a sus colegas para que se responsabilicen más si delega. La delegación eficaz requiere más que simplemente sacar una tarea de su escritorio: implica un ciclo repetido de 4 pasos clave:

Entendiendo sus preferencias. Los delegadores efectivos priorizan su carga de trabajo y deciden qué tareas conservar y cuáles entregar a otra persona. También comprenden cuánta retroalimentación quieren, ya que la persona a la que han delegado trabaja en la tarea.

Conociendo a tu gente. Para delegar de manera efectiva, debe asignar tareas a personas con los conocimientos y habilidades necesarios. Eso significa que tienes que entender a tu gente. Utilice la delegación para ayudar a que los subordinados directos se desarrollen, lo que les permitirá aprender a medida que asumen nuevas tareas.

Tener claro el propósito de la tarea. El propósito de una tarea le da significado. Al alinear este propósito con las creencias y metas individuales o del equipo, la delegación puede convertirse en una oportunidad para el crecimiento personal.

Evaluar y recompensar. Debe trabajar con sus subordinados directos para desarrollar formas de ayudarlos, y usted, decidir si una tarea se ha completado correctamente y recompensarlos adecuadamente.

También generará más confianza en su equipo si delega más.

3. Maximice su valor único.

Siempre habrá más cosas compitiendo por su atención de las que tiene tiempo y energía para hacer. Priorice las tareas más importantes que solo usted puede hacer y delegue todo lo demás.

Los líderes superan los desafíos del liderazgo y crean valor para sus organizaciones al enfocarse en las contribuciones únicas que solo ellos pueden hacer. Comprender cuáles son esos valores únicos para usted y delegar todo lo demás (o lo más cerca posible de todo lo demás) le permite maximizar el valor que crea para la organización. Esto es parte de aumentar su autoconciencia y comprender su marca de liderazgo personal.

4. Obtenga claridad de roles.

Comprenda cuáles son las responsabilidades principales de su función y cuáles son las responsabilidades secundarias, o incluso el trabajo que pertenece a otra persona.

Eso no impedirá que la gente le pida que asuma tareas y proyectos adicionales. Y ciertamente hay ocasiones en las que puede ser necesario asumir tareas adicionales debido a circunstancias inusuales o que pueden ser importantes para su propio desarrollo profesional. Pero los gerentes más efectivos entienden que en gran medida serán juzgados en función de su eficacia en sus responsabilidades principales y cómo pueden superar los desafíos de liderazgo.

Esto también significa que habrá ocasiones en las que tendrás que decir que no. Eso puede resultar incómodo. Es importante practicar decir no y encontrar formas de hacerlo con tacto y profesionalismo. Rechazar un trabajo que no es parte de su función lo ayuda a mantenerse enfocado, y comunicar los mensajes de manera efectiva es una habilidad crítica para los líderes.

De hecho, muchas de estas sugerencias para responder a los principales desafíos de liderazgo en todo el mundo son parte del desarrollo de las habilidades de liderazgo básicas que necesita en cada función, en cada etapa de su carrera.

Los líderes que a veces se sienten abrumados por su trabajo pueden animarse por el hecho de que no están solos. Al enfocarse en estos 4 comportamientos clave, puede hacer retroceder esos sentimientos y brindar más valor a su organización a medida que asume los desafíos de liderazgo más urgentes.

Para aquellos que trabajan en capacitación y desarrollo, conocer los principales desafíos que enfrentan los líderes en todo el mundo puede ser el catalizador para crear iniciativas de desarrollo que realmente ayuden a los líderes.

Las iniciativas de desarrollo son más efectivas cuando se alinean con los desafíos reales que enfrentan los participantes. Por lo tanto, sugerimos que la mayor parte del contenido de desarrollo sea el mismo, sin importar dónde se lleve a cabo la capacitación o quién la realice.

También reconocemos que lo que se acepta en una cultura puede ser inaceptable o tabú en otra, y algunos comportamientos pueden ser la norma en un país, pero diferentes en otro. Por lo tanto, es esencial estar al tanto de los matices culturales y hacer los ajustes necesarios.

Pero dado que los líderes de todo el mundo tienen los mismos desafíos básicos, quienes diseñan la capacitación pueden alinear de manera más apropiada las iniciativas de desarrollo para ayudar a los gerentes a resolver problemas en estas 6 áreas comunes: desarrollar la efectividad gerencial, inspirar a otros, desarrollar empleados, liderar un equipo, guiar el cambio y gestionar las políticas y los stakeholders internos.

Tres Razones.

Primero, los lectores buscan diferentes soluciones para sus necesidades particulares. Algunos quieren aprender los secretos de un gerente de un minuto. Otros quieren un análisis científico en profundidad de los comportamientos de liderazgo que transforman las buenas organizaciones en grandes organizaciones. Otros solo quieren escuchar historias de cómo algunos equipos superan a la competencia.

En segundo lugar, los requisitos de liderazgo cambian constantemente. Lo que funcionó en los años 50 ya no funciona en un entorno competitivo a nivel mundial y en constante cambio en el que la fuerza laboral se esfuerza por alcanzar valores más elusivos y satisfactorios que trabajar horas interminables para acumular una mayor riqueza y lograr un título más grandioso. A medida que las condiciones y

los estándares del mercado cambian constantemente, los líderes actuales necesitan modelos descriptivos, predictivos y prescriptivos para permitir la creatividad, la alineación y la capacidad de cambio continuas. Esa tecnología está evolucionando rápidamente y, cuando madure, los líderes se enfrentarán a un conjunto completamente nuevo de requisitos.

En tercer lugar, el liderazgo se puede describir de muchas formas. Por lo tanto, hay una gran cantidad de personas que están dispuestas a ofrecer sus descripciones. Lo que falta es un enfoque sistemático que permita a los líderes traducir sus descripciones en predicciones y proscipciones para seguir adelante..(«The Three Dimensions of Leadership Development», 2016)

Teoría del Liderazgo Participativo y Democrático de Likert

(Pérez Germán, 2016), dice: “la teoría del liderazgo participativo ha sido desarrollada por Likert (1993) quien sustenta que la actitud asumida por los trabajadores de una empresa depende en gran medida de la actitud de sus autoridades y las condiciones laborales de las que ellos participan, si estas son favorables entonces el empleado las percibe en un clima de confianza, de integración, de una comunicación horizontal y fluida, etc. La mayor motivación es la participación, se trabaja en equipo, con metas concretas, con compromisos compartidos.”

Teoría de las relaciones humanas de Chiavenato Chiavenato (1996). El liderazgo influencia interpersonal.

Chiavenato (1992) estudió intensamente la interacción social, definiendo como: “el resultado de conductas y actitudes que desarrollan los individuos de su contacto con otros individuos”; “y que si bien es cierto cada sujeto es único, recibe la influencia de la conducta de otros y las adapta a la propia, además de las correspondientes influencias del medio ambiente. Si el empleador tuviera plena conciencia de la naturaleza de estas relaciones, comprendería a cada empleado y crearía las condiciones necesarias para que este se sienta cómodo y libre de expresarse” refiere.(Pérez Germán, 2016).

López (1992). Clima organizacional en la municipalidad el progreso, Jutiapa, señala que “el factor motivacional es clave para mejorar el desempeño del personal dentro de un clima institucional agradable; es el director el llamado a generar estos espacios de motivación y tratar de lograr mejorar la calidad de vida de sus trabajadores”. (Pérez Germán, 2016).

Teoría del liderazgo personal e Interpersonal de Fischman.

Para Fischman (2006), dice que: “El liderazgo personal e interpersonal es vital para la eficacia gerencial, todos los aspectos del ser humano como el psicológico, social, biológico, cultural, otros interactúan con el contexto en el que se desenvuelven, los estímulos del medio influyen en la conducta social y en la personalidad. La persona al trabajar dentro de una institución porta un conjunto de características, que al relacionarse con la de los restantes trabajadores, logran formar situaciones de conflicto o de admisión que implican en el clima laboral.” (Pérez Germán, 2016)

Covey (1996) dice que: “los cambios que se originan en las personas desde adentro hacia afuera, manifestando que estos suelen ser más efectivos si trascienden las barreras internas y externas del ser humano”.

Fischman (ob cit), refiere que “la base del liderazgo es la autoestima que implica autoconocerse, ser responsable de sus actos, identificar objetivos personales, así como virtudes y defectos. Fischman cita a Brandeny habla de dos factores importantes que son: la competencia y seguridad, así como la valoración y respeto a sí mismo. Si un sujeto tiene baja autoestima se mostrará celoso del trabajo de los demás, inseguro para comunicarse, deseo extremo de reconocimiento, entre otros. Estas personas se sienten incompetentes e incapaces de lograr sus propios objetivos y los de la institución”.

Además, señala que “si el individuo logra desarrollar una adecuada autoestima, entonces el ejercicio de su liderazgo lo llevará a alcanzar el éxito, cumpliendo lo que se propone. Si la opinión que tiene de sí mismo, es negativa, lo

llevará a limitarse en la consecución de sus metas, a desaprovechar oportunidades, a no tomar riesgos y a establecer deficientes relaciones humanas”.

Tedesco, J. (2003). en su trabajo titulado *Los Pilares de la Educación del Futuro*. Barcelona-España, indica que “una visión moderna de la gerencia destina mayor responsabilidad, confianza y participación a sus empleados, el éxito de una empresa se basa en el trabajo colaborativo en equipo, en brindar un ambiente favorable y de desarrollo personal”. “Es por ello que, las organizaciones requieren de autoridades con buena autoestima que consideren tanto las metas institucionales como las personales, ya que se ha demostrado la incidencia favorable directa entre el liderazgo y la promoción en las organizaciones”. (Pérez Germán, 2016)

Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo

Mayo (1927). La Teoría de las Relaciones Humanas, también denominada Escuela Humanística de la Administración. En su proyecto titulado *“La Teoría de las Relaciones Humanas, también denominada Escuela Humanística de la Administración”*, plantea *“una nueva visión de empresa en donde lo que prima es el empleo de la tecnología y los métodos de trabajo desarrollados por la institución”*.

Pese a que la teoría Clásica de la Administración se ufanaba de ser la primera y única, hubo trabajadores y sindicatos como los norteamericanos que vieron en ella, un sistema de explotación de los trabajadores para beneficio de los empleadores, es por ello que la teoría de las relaciones humanas intenta desechar la idea de darle al trabajador un trato inhumano (Pérez Germán, 2016).

Las relaciones humanas

Tedesco (2003) afirma que, *“al interior de una institución, los miembros participan e interactúan; es la teoría de las relaciones humanas la que estudió esta interacción y la definió como las acciones y actitudes que resultan de vincularse con otras personas o grupos”*.

Cada individuo es único, desigual de los otros, sin embargo, recibe influencias de sus pares. Averiguando su admisión social es que la persona busca relacionarse con los demás para satisfacer sus necesidades y expectativas. Al mismo tiempo el individuo recibe la influencia del medio ambiente y de las reglas sociales de los demás grupos. (Pérez Germán, 2016)

Dimensiones. del desarrollo del liderazgo Capacitación

Según (Chiavenato, 2004), dice: “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias”.

Según Dessler G. (2006), dice: “La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados. Simón Dolan (2007), la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes”. (Administración de Personal Gary Dessler / PDF, s. f.)

Contenido de la capacitación

Según (Chiavenato & Villamizar, 2004). El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta:

“Desarrollo de Habilidades: radican en la habilidad para realizar una tarea u operación, ya sea física o intelectual, dentro de ciertos o determinados estándares de eficiencia (tiempo, calidad, frecuencia) y con el mínimo de recursos necesarios. Las habilidades pueden aprenderse y perfeccionarse, pero no pueden transmitirse como

sucedan con los conocimientos: cada persona las aprende según sus propios modelos mentales, los cuales están marcados por sus propios esquemas de percepción, discernimiento, juicio. Estas habilidades pueden perfeccionarse con el entrenamiento mediante cursos, libros, videos, etc.). Desarrollo o modificación de actitudes: las actitudes son criterios instintivos de juicio que sirven a las personas para valorar o evaluar las situaciones de la misma manera que los hábitos repiten respuestas sin intervención del afecto consciente de la persona. Son los llamados marcos de referencia, de origen preponderantemente emocional, a través de los cuales juzgamos la realidad y condicionamos nuestra conducta. Son predisposiciones para actuar. Las actitudes, entonces, constituyen el conjunto de ideas, valores y creencias que garantizan y dan seguridad a una persona. Desarrollo de conceptos: es la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, para facilitar la aplicación y generación de conceptos, de tal forma que permita desarrollar gerentes que puedan pensar en forma amplia y global”.(TRABAJO DE INVESTIGACIÓN - Valdivia.pdf, s. f.)

Según (Dessler & Varela Juárez, 2011), “la capacitación es un proceso que gira en torno a los empleados de la organización y juega un papel vital ya que es de suma importancia innovar los conocimientos de los trabajadores para que puedan realizar un trabajo eficaz y eficiente para desarrollar un mejor trabajo en la organización”.(TRABAJO DE INVESTIGACIÓN - Valdivia.pdf, s. f.)

Entrenamiento

(Chiavenato, 1995.), define el entrenamiento como “un proceso educacional a corto plazo aplicado de una manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”.

De acuerdo a Guerrero (2015), aludiendo que, un programa de capacitación: “es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado”.

Así mismo, la definición dada por Barrero (2007), sobre Programa Educativo expresa que: “es un instrumento curricular donde se organizan las actividades de enseñanza - aprendizaje que permiten orientar al docente en su práctica con respecto a los objetivos a lograr, las conductas que deben manifestar los alumnos, las habilidades y contenidos a desarrollar; así como las estrategias y recursos a emplear con este fin”.

Desarrollo Personal

(Chiavenato & Villamizar, 2004), dice que el “desarrollo personal puede ser conceptualizado como un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano”. p.335

(Desarrollo personal, 2021), “El desarrollo personal es un proceso en el cual el individuo se centra en descubrir determinados aspectos para llevarlos a la práctica y mejorar su salud, virtudes, talentos y capacidades. El objetivo es vivir de forma equilibrada y que haya consonancia entre cuerpo y mente”. Además, señala que “el desarrollo personal se puede denominar como un proceso de transformación en el que una persona decide cambiar aspectos de su vida para sentirse mucho más realizada y plena”.

(*Desarrollo personal*, 2021), de acuerdo al autor Darío Brito Challa, el desarrollo personal se define como “*una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones*”

En pocas palabras, el desarrollo personal se refiere a cualquier actividad que realice para mejorarse a sí mismo, en áreas que se aplican a cerebro, mente y corazón; significa que el desarrollo personal es un proceso, que implica acercarte a cualquier cosa que quieras lograr en la vida. *(What is Personal Development and Why is it Important?, s. f.)*

“El desarrollo personal es la búsqueda consciente del crecimiento personal mediante la expansión de la autoconciencia y el conocimiento y la mejora de las habilidades personales”.

De acuerdo a *(What is Personal Development and Why is it Important?, s. f.)*:

“El desarrollo personal contiene actividades que perfeccionan la conciencia y la identidad, desarrollan talentos y potencial, construyen capital humano y facilitan la empleabilidad, mejoran la calidad de vida y contribuyen a la realización de sueños y aspiraciones. El desarrollo personal es un proceso que dura toda la vida. Es la vía clave para que las personas se detengan y evalúen sus habilidades y cualidades, consideren sus objetivos en la vida y establezcan metas para realizar y maximizar su potencial. El concepto no se limita a la autoayuda, sino que incluye actividades formales e informales para desarrollar a otros en roles como maestro, guía, consejero, gerente, entrenador de vida o mentor. Cuando el desarrollo personal tiene lugar en el contexto de las instituciones, se refiere a los métodos, programas, herramientas, técnicas y sistemas de evaluación que apoyan el desarrollo humano a nivel individual en las organizaciones.

(«Desarrollo del liderazgo», 2015), considera que en el “desarrollo del liderazgo se debe enfocar en dos características fundamentales para transmitir confianza al equipo: inspiración y motivación. Para esto, el líder necesita entregar una visión clara del futuro, mostrando cómo el trabajo traerá resultados individuales y colectivos”.

Plan de acción impulsar el desarrollo personal

De acuerdo a la información contenida en la Universidad de Las Américas Panamá (2021-08-22), respecto al plan para impulsar el desarrollo personal, dice:

“Existen una serie de pasos destacados para mejorar determinados aspectos de una persona y que esta tome las riendas de su vida e implemente estos cambios:

Autoconocimiento: El autoconocimiento es la habilidad que tiene una persona para descubrir sus puntos fuertes y potenciarlos. Conocer sus defectos, fortalezas y aquello que le caracteriza. Por lo tanto, para empezar este proceso de cambio será recomendable empezar a conocerse uno mismo. Es recomendable hacer una lista con todo lo anteriormente mencionado y a partir de ahí organizar un plan de acción para llevarlo a cabo.

Objetivos: Para crear un plan de acción adecuado, es necesario establecer los objetivos que tiene una persona en cuanto a superación personal. Si desea perder peso, cambiar de hábitos, dejar de fumar, empezar a meditar, etc. Habrá que determinar los objetivos y establecer un tiempo para empezar a ver resultados y que se cumplan las metas propuestas.

Plan de acción: Es el momento de pasar a la acción y establecer una serie de acciones para conseguir los objetivos anteriormente planteados.

Recursos: Para llevar a cabo esas acciones, será importante también valorar los recursos que uno tiene o aquellos de los que puede disponer. Por ejemplo, si una persona quiere empezar a meditar, podrá tomar clases con un profesional o recurrir a vídeos informativos sobre esta práctica.

Resultados: Es necesario dedicar tiempo a cuidarse uno mismo y a implementar las tareas que ayudarán a que ese cambio se genere. Por ello, hay que ir valorando los resultados a medio y largo plazo para saber si es ese el camino a seguir o se necesita realizar algún cambio para mejorar los resultados que uno desea conseguir.”

De acuerdo a (Sáenz, Maité, 2018), cuando señala:

Resolver con eficacia problemas. El proceso que precede a la toma de decisiones es la resolución de problemas, cuando la información se recopila, analiza y considera. Es tremendamente compleja de desempeñar, pero, sin embargo, es un insumo clave en procesos como fusiones y adquisiciones o en la gestión diaria de los problemas con los equipos.

Operar con una fuerte orientación hacia los resultados. El liderazgo se trata no sólo de desarrollar y comunicar una visión y de establecer objetivos, sino también de hacer camino para lograr resultados. Los líderes con una orientación a resultados tienden a enfatizar la importancia de la eficiencia y de la productividad y a priorizar el trabajo de más alto valor.

Buscar diferentes perspectivas. Este rasgo es visible en los gerentes que supervisan las tendencias que afectan a las organizaciones y que son hábiles a la hora de comprender los cambios en el medio ambiente y de alentar a los empleados a contribuir con ideas que podrían mejorar el rendimiento. Los líderes fuertes en esta dimensión basan sus decisiones en un análisis sólido y saben evitar los muchos prejuicios que suelen condicionar la toma de decisiones.

Apoyar a los demás. Los líderes que apoyan a los demás entienden y sienten cómo los demás. Al mostrar autenticidad y un interés sincero por los que les rodean, construyen confianza e inspiran a la hora de superar desafíos. Intervienen en el trabajo en grupo para promover la eficiencia organizacional, disipan temores injustificados sobre las amenazas externas y evitan que la energía de los empleados se disipe en conflictos internos.

Los expertos concluyen diciendo que «la experiencia demuestra que las diferentes situaciones de negocios a menudo requieren diferentes estilos de liderazgo. Creemos, sin embargo, que nuestras investigaciones apuntan a una especie de comportamiento de liderazgo central que será relevante para la mayoría de las empresas en el contexto actual, sobre todo en la primera línea» (Google, s. f.).

Dirigirse uno mismo.

“Dirigirse a uno mismo es el camino que conduce hacia el desarrollo de una personalidad apta para el liderazgo, la credibilidad y la aceptación”. DIRIJO A LOS DEMÁS DEL MISMO MODO QUE ME DIRIJO A MÍ MISMO. («UN CAMINO PARA UNA BUENA DIRECCIÓN -DIRIGIRSE A UNO MISMO», 2016)

Sin embargo, muy frecuentemente los directivos son incapaces de practicar con el ejemplo, y poder obedecer y seguir órdenes, con la misma actitud que esperan en sus subordinados. Están en lo más alto, no tienen a quién obedecer, ¿o tal vez sí? ¿a sus clientes «clave»? ... y cuando lo hacen, tienen la sensación de que ya no gobiernan su vida, su destino, su nave, tienen la sensación de que se «acota» su libertad, su poder de decisión. («UN CAMINO PARA UNA BUENA DIRECCIÓN - DIRIGIRSE A UNO MISMO», 2016)

Obtener resultados.

El término "impulsado por resultados" es un gran término. Habla de la capacidad de una persona para crear un impulso basado en su objetivo final de hacer las cosas. Llegar a la línea de meta requiere mucho esfuerzo, concentración y trabajo duro (o inteligente). Pero, ¿qué implica definirse a uno mismo como impulsado por los resultados?

Algunas personas pueden considerar a una persona impulsada por los resultados como aquella que siempre ve la luz al final de un túnel. Esa figura protagonista de una organización que define lo que significa "hacerlo", sea cual sea la tarea que se tenga entre manos. Los ingredientes que hacen a una persona impulsada por los resultados son básicos, pero cuando se combinan crean una fuerza productiva y poderosa en la empresa.

Las personas orientadas a los resultados son, ante todo, grandes tomadores de decisiones. Calculan las opciones y optan por las rutas más eficientes y productivas. No todas las decisiones que toman son correctas, pero todas las

decisiones que toman son rápidas, pero reflexivas y están respaldadas por la confirmación y la contingencia.

Confirmación significa que tienen información para respaldar su decisión, el fundamento que explica por qué se tomó una decisión. Si el jefe te pregunta por qué hiciste algo y todo lo que puedes decir es "Porque pensé que estaba bien", será mejor que tengas pruebas concretas para respaldarte, porque en última instancia, tu jefe usará esa misma evidencia para respaldar su decisión de te apoyo.

La contingencia se explica por sí misma. Los planes en la vida rara vez salen bien la primera vez. Tener un plan de respaldo, o varios de ellos, es un enfoque de sentido común para asegurarse de tener a su disposición métodos alternativos para resolver el mismo problema, o al menos para evitar que caiga en un pozo sin fondo. Tener una contingencia a la mano significa que puede lidiar con la adversidad y, a veces, con los requisitos cambiantes, sin tener que gastar tiempo ni presupuesto. Sobre todo, la contingencia suele ser gratuita o relativamente barata, según la alternativa en caso de que falle.

Orientado a resultados también habla de la actitud de una persona hacia las prioridades y las tareas. Cada actividad tiene una prioridad, basada en las limitaciones de tiempo, el costo y el esfuerzo necesarios para completar. Al poder priorizar las tareas, una persona impulsada por los resultados puede supervisar el progreso de múltiples elementos de acción simultáneamente, sin perder tiempo mirando las tareas que se encuentran en la parte baja de la lista. Un mecánico no perderá tiempo concentrándose en reparar una llanta desinflada si el motor ni siquiera arranca. Al comprender lo que es más importante, los resultados pueden convertirse en realidad en un tiempo rápido sin costos ni molestias indebidos. Literalmente, puede "hacer que parezca fácil" planificando con anticipación las prioridades.

La persona impulsada por los resultados se esfuerza por hacer que las cosas sucedan, rápido y relativamente sin dolor. Al estar orientado a los resultados, usted define los objetivos y métodos que lo diferencian de los demás. Al ser

decisivo y priorizar para ahorrar tiempo y esfuerzo, demuéstralo que es hacer las cosas a tiempo y según lo programado. La parte de "resultados" proviene de completar tareas, mientras que la parte "impulsada" muestra su actitud hacia la creación de impulso en la organización. Tenga esto en cuenta cada vez que se encuentre con una crisis de tiempo o una lista de entregables imposibles, y la gente lo definirá como "impulsado por los resultados" en poco tiempo porque nada es tan genial como hacer que parezca fácil ..(The Concept of Being Results-Driven, s. f.)

Generar impulso.

Descubrí en mi trabajo y en mis proyectos que hay un secreto para generar impulso: se necesita tiempo. A veces lleva mucho tiempo, mucho más de lo que queremos. Estas son las tres partes más importantes para generar impulso: Empezar ahora. Debido a que lleva tanto tiempo, el mejor momento para comenzar es ahora (en realidad ayer, pero ahora será suficiente). Debido a que lleva tanto tiempo, no puede comenzar demasiado pronto. Cada día que esperas es otro día en el que tienes que seguir presionando antes de alcanzar el impulso. Sigue empujando. Habrá momentos y temporadas en los que será muy difícil. Habrá momentos en los que dudarás de que su trabajo valga la pena. Está. Sigue empujando. No te detengas. No puedo reiterar esto lo suficiente. No te detengas. Querrás hacerlo, pero no lo hagas. Tendrá miedo de perder el tiempo; se valiente. Te sentirás ansioso por que las cosas no salgan bien mientras intentas ganar impulso. Incluso puede sentir miedo de ir a la quiebra y que le corten la energía (¡o algo peor!). En algún nivel, esos temores pueden ser legítimos, pero el éxito de su proyecto puede depender de su capacidad para seguir adelante a pesar de sus temores. Por qué le importa generar impulso: Cualquiera que sea su trabajo, ese trabajo que significa algo y está conectado con quién es usted, se necesita tiempo para entrar de lleno en él. Puede comenzar incursionando en él. Tal vez organices una cena y hables con tus amigos al respecto. Tal vez comiences un proyecto paralelo con algunos amigos o tal vez seas voluntario en algún lugar. Tal vez le pida a las personas que conoce que le permitan trabajar con

ellos de una manera específica. Independientemente de cómo comience (¡y es importante que comience!), A veces se sentirá como si todo se estuviera moviendo rápido. La gente comenzará a buscarte y a hablarte sobre lo que haces. Recibirá algunos correos electrónicos y llamadas telefónicas. Eventualmente llegarás al baño. El bajón es cuando el movimiento se ralentiza y dudas de todo. Es una temporada lenta. Es una temporada de trabajo duro con poco rendimiento o recompensa visible. Aquí es donde es importante saber cómo funciona la generación de impulso. Comenzar es fácil. Quedarse es difícil. El impulso lleva tiempo, y solo se logra si se mantiene el rumbo. No rendirse nunca... (The Simple Secret to Building Momentum, 2014).

Desarrollar y/o cambiar la cultura.

Como líder, no se dirige al trabajo todos los días con la intención de lograr resultados mediocres. No obstante, es posible que, inadvertidamente, establezca expectativas mediocres a través de sus acciones o atención. Desafortunadamente, esta es una trampa que atrapa a muchos líderes organizacionales y empresariales.

Todos los ejecutivos y propietarios de empresas desean resultados inmediatos, rendimiento acelerado y cambio duradero. Sin embargo, muchos programas de liderazgo, cultura corporativa y capacitación producen solo ganancias a corto plazo que se desvanecen a medida que los equipos vuelven a sus viejos hábitos.

La clave para mover su organización de mediocre a un estado de excelencia requiere un cambio fundamental en su cultura corporativa. Cuando construye una cultura corporativa de excelencia, crear capacidad organizacional y una estructura que empodere, enfoque e involucre a los empleados. Dejas de perder una tremenda cantidad de tiempo y dinero alimentando a una anticuada cultura centrada en la resolución de problemas. En cambio, equipa a sus equipos con la mentalidad adecuada y habilidades necesarias para enfocarse en crear los resultados deseados.

Guiar.

De acuerdo al (Diccionario actual, 2015), donde señala:

“Esta palabra es de aquella que contempla varios significados, pero la idea general de la misma es tener una persona que esté dispuesta a ser un líder para aconsejar u orientar a las personas en un camino a seguir o en una estrategia que se deba hacer.

La persona que decida guiar cualquier acción que desee debe tener conocimientos sobre el tema que se está tratando, porque en esta persona recaerá la responsabilidad de liderar y de aconsejar a las personas que están dispuestas a seguirlo.

Una persona puede guiar una acción en común, como por ejemplo en la ejecución de una tarea, esta será la responsable de destinar la responsabilidad a los miembros del equipo, de acuerdo a las capacidades y habilidades de cada persona, normalmente la persona que se encarga de guiar a un equipo es la que se encargará de hacer las tareas de evaluación, porque conocerá cada uno de los puntos que forman el proyecto

En el ámbito familiar los padres son los encargados de guiar a los hijos por un buen camino, enseñándoles valores, y ayudándoles cada día a ser mejores personas y que en el futuro sean personas bien y tengan las herramientas para luego poder guiar a sus propios hijos.

El guía por su parte es una persona que tiene conocimientos sobre un tema en específico, puede ser un guía turístico que está en la capacidad de recorrer una ciudad y explicar a los turistas cuáles son los puntos más recomendados del lugar y explicando que es lo que sucedió en los lugares más emblemáticos de la misma.”

Variable 2 La Gestión del Rendimiento del Personal Definición

(Torres, 1999), dice que:

“La moderna dirección de empresas y la dirección estratégica en particular debe estar totalmente integrada en la gestión del rendimiento: este enfoque busca el equilibrio entre el componente interno de la empresa compuesto por las personas, los procesos de negocio y la tecnología, con el componente externo: la visión de la estrategia.

Entender el concepto de rendimiento empresarial como producto de la eficacia en las decisiones estratégicas y la eficiencia en el proceso de negocio es un aspecto fundamental de la actual gestión estratégica de la empresa. Implantar este enfoque se basa en el conocimiento práctico de los procesos de negocios, entender su utilidad y ser capaz de alinear los recursos de la empresa con el objetivo de satisfacer al cliente final.”

La gestión del desempeño es un proceso diseñado para garantizar que las personas obtengan una revisión justa y precisa de su desempeño y desarrollo en el transcurso de un año. Un sistema de gestión del desempeño eficaz no solo proporciona a las personas comentarios constructivos, imparciales y objetivos sobre sus comportamientos y resultados para que puedan continuar aprendiendo y creciendo, sino que también solicita aportaciones de múltiples fuentes que informan las decisiones de compensación. En el corazón de la gestión del desempeño se encuentran las conversaciones significativas e imparciales en las que se involucran los tomadores de decisiones para determinar salarios y beneficios razonables

Los criterios de alto desempeño deben ser una combinación equitativa de resultados comerciales y comportamientos de liderazgo. Los resultados comerciales deben basarse en una evaluación cuantitativa del desempeño frente a objetivos preestablecidos. Idealmente, los objetivos específicos, medibles, alcanzables, evaluables y con límite de tiempo (SMART) se establecen al

comienzo del año. Luego, al final del año, es un proceso bastante sencillo determinar qué tan bien se cumplieron los objetivos. Los comportamientos de liderazgo deben basarse en una evaluación cualitativa del desempeño en las competencias de liderazgo definidas. Esas competencias deben relacionarse con los requisitos del trabajo y deben definirse y escalarse para aclarar las expectativas por adelantado. Las calificaciones de desempeño, por lo tanto, dependen igualmente de lo que se logra y cómo se logra.

Los criterios de alto potencial deben incluir una conversación significativa sobre la agilidad, la experiencia y la motivación del aprendizaje. En el mundo actual, la capacidad de cambio (la capacidad de aprender y adaptarse rápidamente) es un factor crítico de éxito para cualquier líder. Claramente, la experiencia también debe jugar un papel importante en el potencial. Por eso es importante pensar detenidamente en las asignaciones extensas para que los futuros líderes puedan acumular el tipo de experiencias que los prepararán para los roles futuros. La motivación es un criterio más nebuloso, pero la discusión debe girar en torno al nivel de compromiso que la persona demuestra y con lo que está comprometida: autoengrandecimiento, desarrollo del equipo, desempeño organizacional, éxito del cliente o crecimiento de la comunidad.

Si hay conversaciones significativas al comienzo del año sobre metas y expectativas, durante el año sobre el progreso y al final del año sobre el desempeño y el potencial, entonces los empleados pueden sentirse más seguros de que la distribución dentro de la cuadrícula de nueve casillas fue un resultado de un proceso justo y reflexivo.

La planificación de la sucesión es un proceso diseñado para garantizar que una organización tenga una sólida capacidad de referencia para puestos críticos y para permitir que los líderes tomen buenas decisiones sobre cómo invertir recursos escasos para desarrollar talentos clave.

La implementación puede tener un impacto más poderoso en el desarrollo de un líder que el entrenamiento o la capacitación, pero es fundamental que esas decisiones se basen en procesos efectivos de gestión del desempeño y

planificación de la sucesión

Definición Técnica de Gestión

“La gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo” (Gestión, 2020).

Las etapas de la gestión, generalmente son:

Planificación: “Se fijan los objetivos a corto y largo plazo. Esto, partiendo de un análisis de la situación actual”. (Gestión, 2020).

Organización: “Se determinan los procedimientos y estrategias a seguir para conseguir los objetivos planteados”. (Gestión, 2020).

Dirección: “Es la puesta en marcha de lo planificado, teniendo en ocasiones que existir un gestor que lidere a un grupo de personas para que todos trabajen en la consecución de los mismos objetivos”. (Gestión, 2020).

Control: “Es la etapa final, cuando se contrastan los resultados obtenidos con lo planificado con antelación”. (Gestión, 2020)

Definición de Rendimiento

El rendimiento está en relación a la eficacia de la estrategia y a la eficiencia de los procesos, es decir en cambios en la empresa y en el entorno, como a si los cambios en capacidades internas, esto conlleva a cambios en el rendimiento, en los procesos y en el uso de la tecnología. (Torres, 1999)

El desempeño es lo que se espera que brinde un individuo o un conjunto de individuos dentro de un marco de tiempo. Dicha expectativa de desempeño puede expresarse en términos de resultados o esfuerzo, tareas y calidad, dentro de las condiciones específicas bajo las cuales se entregará.

Cultura de Excelencia

De acuerdo a lo mencionado en (Culture-of-Excellence-eBook-Dynamic-Achievement.pdf, s. f.), se desprende que:

1. Una visión organizacional convincente bien comunicada y comprendida

No basta tener un panorama de la organización declarada. Para alcanzar una cultura de excelencia, todos los trabajadores deben entender no solo la visión de la empresa, sino también conocer sus propios roles, responsabilidades y las acciones específicas que deben tomar para ayudar lograr esta visión.

2. Propósito y significado claros

En una cultura de excelencia, los trabajadores sienten que lo que están trabajando es importante, significativo y basado en sus objetivos y metas. Todos los involucrados están muy motivados por lo común propósito, que se convierte en la fuerza promotora detrás de todo lo que hacen.

3. Dominio de los roles y enfoque en los de alto rendimiento

La mayoría de las empresas se concentran inconscientemente en la resolución de problemas y la lucha contra incendios y recompensando la mediocridad. De hecho, muchos gerentes habilitan a sus empleados de bajo desempeño al concentrar su tiempo y energía en tratar de resolver sus problemas, mientras dedican una cantidad desproporcionada de tiempo a sus empleados de alto rendimiento. Esos artistas de alto rendimiento eventualmente dejar la organización porque no están siendo reconocidos o recompensados por su esfuerzo trabaja.

Las unidades económicas con una cultura de excelencia establecen una expectativa de alto rendimiento en toda la organización. Cada empleado es apoyado y animado a convertirse en un maestro en su función. Y área de especialización. Los de alto desempeño son nutridos, recompensados, guiados y

reconocidos, y los de desempeño promedio son entrenados para pasar a la categoría de alto desempeño.

En estas culturas, no hay lugar para los de bajo rendimiento, y estos ascienden o se van de la organización.

4. Resistencia al cambio y desafíos

En la mayoría de las organizaciones, cuando ocurren cambios o desafíos, los empleados se distraen y perder el enfoque en la visión y los objetivos de la organización. En una cultura de excelencia, los empleados desarrollan la flexibilidad y la resiliencia para hacer frente al cambio, el desafío y la incertidumbre. Incluso cuando existen obstáculos y desafíos que pueden parecer imposibles de superar, la motivación para lograr la visión organizacional es mayor que el impulso de evitar la incomodidad y el dolor. Con esa claridad de propósito y un fuerte deseo de triunfar, presionan a través de las barreras y avanzar hacia su visión. Los gerentes apoyan a sus equipos en mantenerse enfocado y encaminado, a pesar de las dificultades y desafíos.

5. Equipos altamente colaborativos

La mayoría de nosotros hemos trabajado en empresas donde reina la mentalidad de silos. Los equipos y las personas protegen de cerca su experiencia, proyectos y conocimientos. Colaboración entre equipos es casi inexistente a menos que sea forzado. Una característica clave de una cultura de excelencia son los equipos altamente colaborativos, tanto internos como externos. Porque todos los empleados y todos los equipos están trabajando juntos hacia una visión organizacional común, sienten que están en el mismo lado. Y debido a que esta colaboración se fomenta y se recompensa de arriba hacia abajo, no hay más razón para proteger roles, proyectos o experiencia individuales.

6. Mentalidad pionera

La mayoría de las empresas que logran una Cultura de Excelencia no se conforman con la mediocre. En lugar de, están enfocados en crear algo que nunca antes se había creado, rompiendo récords y logrando resultados sin precedentes. Desde el exterior, puede parecer que están logrando lo imposible. La energía, la emoción y el impulso resultantes crean una cierta tensión positiva que repercute en toda la empresa.

Dimensiones de la variable 2 Conocimiento del equipo

(Palomino, 2019), señala: *“Por un lado, el conocimiento del equipo resulta vital a la hora de gestionar las relaciones. En este caso, se trata de tener un contacto cercano con el trabajador, sabiendo de su vida profesional y personal y teniendo claro que no siempre se gana. Así mismo, hay que conocer en qué trabaja la empresa, su situación económica y la de la competencia, y los riesgos y oportunidades que ofrece el mercado.”*

(Chiavenato, 2009) *“Los términos grupo y equipo de trabajo se han utilizado de forma equivocada casi indistintamente (SECPAL, 2008), esto puede deberse a las similitudes que poseen, lo cual genera cierta confusión al momento de diseñar y/o aplicar estrategias relacionadas a estos”.*

Según (Ivancevich et al., 2006). *“ambos comparten muchas características: se forman cuando interactúan dos o más individuos, ofrecen estructura para el trabajo y la interacción de sus miembros, asimismo comparten una o más metas. Los grupos crean y comparten normas de comportamiento y desempeño mientras que los equipos comparten una cultura, una serie de procesos, rituales y una filosofía al trabajar en conjunto”.* (Citado en Justiniano Advíncula, 2020).

Así mismo, agrega (Ivancevich et al., 2006): *“los grupos y en especial los equipos de trabajo, son alternativas efectivas para recobrar y aprovechar la capacidad de los trabajadores en beneficio de la organización, alineando los objetivos personales y de equipo con los organizacionales”.* (Citado en Justiniano Advíncula, 2020).

De acuerdo a (Katzenbach & Smith, 1996). “Los grupos y equipos influyen profundamente en la estructura organizacional, diseño de trabajo, recompensa del desempeño y sistemas de retroalimentación, estrategias de desarrollo organizacional, métodos de toma de decisiones, entre otros”

.(Ivancevich et al., 2006)(Citado en Justiniano Advíncula, 2020, p. 37).

La Motivación

Por otro lado, la motivación es otro aspecto a tener en cuenta, de hecho, podríamos calificarlo como el más importante, ya que si el empleado se siente a gusto en la empresa sus resultados serán muy satisfactorios. Entre los factores que influyen en la motivación cabría destacar el sueldo, los beneficios obtenidos por la empresa, las oportunidades de desarrollo personal o el conocimiento de las características de la organización.
<https://www.coursehero.com/file/81715703/Tutorial-4-propuestadocx/>

Según Pintado (2000):

Motivación, es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de algún objetivo o meta, en otras palabras, la motivación explica por qué las personas se comportan como lo hacen. Las necesidades humanas y su satisfacción constituyen el núcleo dinámico del servicio. Término que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, aspiraciones, y fuerzas similares. Los gerentes líderes motivan e inducen a sus subordinados a realizar cosas, actividades, metas, etc., con el propósito de satisfacer las necesidades y las expectativas tanto de la organización como de los trabajadores, para ellos se identifican y administran estratégicamente el tipo de estímulo o refuerzo, valiéndose prioritariamente de un serio diagnóstico de las necesidades percibidas por el trabajador. (p, 285)

Según Chiavenato (2015) dice “La palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover. La motivación es un proceso psicológico básico.

Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano”. (p, 236)

Hoyle (2006,56), dice: *“es el estímulo emocional que nos hace actuar. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas, En el trabajo es una combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos”*. (Citado en Zarate Claros, 2018, pp. 32-33)

Desarrollo del Equipo

Según (Palomino Robles, diana silva, 2019) dice:

Otro de los aspectos a tener en cuenta es el desarrollo del equipo, es decir, las oportunidades que puedan tener los trabajadores para su crecimiento económico, social, personal, etc. En este punto concreto, será el líder quien tendrá que definir las competencias de manera clara y explicarlas a los responsables directos para que se ejecuten a lo largo de la cadena de jerarquías según corresponda.

De acuerdo a (Katzenbach & Smith, 1996), *“Es una forma especial de grupo, un grupo maduro cuyos miembros tienen cierto grado de interdependencia, motivación y habilidades complementarias”* y como dice (Katzenbach & Smith, 1996), *“tienen metas claras”* (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012) y comunes (Ivancevich et al., 2006) así como actuaciones particulares a partir de pautas de productividad y eficiencia para la consecución de los objetivos (Franklin Fincowsky & Krieger, 2012), dicen; *“están comprometidos con un fin en común, con objetivos de rendimiento y una orientación en su actuación, donde pactan trabajar recíprocamente para lograr este fin, asimismo se consideran colectivamente responsables de los efectos del equipo”* (Katzenbach & Smith, 1996)(Citado en Justiniano Advíncula, 2020, p. 35)

Consecución de Objetivos

De acuerdo a (Beatriztaberner, 2018), dice:

“Finalmente estarían las exigencias para la consecución de objetivos, que al final es lo que persigue la empresa, por lo que también es importante estar encima de los trabajadores, preocuparnos por ellos y saber que están haciendo bien sus tareas. En definitiva, la empresa tendrá más posibilidades de alcanzar un crecimiento sostenido y, por consiguiente, un beneficio para sus empleados si se trabaja para llevar a la práctica estas 4 dimensiones de gestión de los RRHH”. (Citado en Palomino, 2019).

“Es muy importante advertir que las instituciones públicas tienen que tener una capacidad de respuesta a las demandas de los ciudadanos y sus organizaciones sean estas políticas, empresariales, laborales o asociaciones civiles (factores endógenos) y deben estar preparadas y anticiparse, en la medida de lo posible, a fenómenos que vienen del exterior (factores exógenos) y que pueden impactar fuertemente a lo endógeno” (Sánchez Albavera, 2003).

“Estos fenómenos deben ser respondidos, a través de acciones que tengan objetivos y resultados anti cíclicos. Los éxitos o fracasos de la gestión pública se miden, consecuentemente, por la capacidad de respuesta a situaciones establecidas previamente, en base a escenarios de gestión; y a eventos coyunturales que exigen una reacción inmediata para aprovechar una oportunidad o para enfrentar una amenaza. Son las capacidades de reacción y los bienes y servicios públicos de respuesta, los que dan legitimidad a las organizaciones públicas y determinan la confianza de los ciudadanos, todo lo cual es fundamental para la construcción del capital social de la sociedad y de las propias organizaciones” (Sánchez Albavera, 2003). (Escobar Vilcas, 2020, pp. 25-26)

Evaluación del Rendimiento

Según (Guillén, 2013), dice que “es un procedimiento continuo y sistemático de análisis que permite emitir juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo, en un periodo de tiempo determinado, pasado y futuro, cuyo objetivo es la integración de los objetivos organizacionales con los individuales.”.p.286.

La evaluación del rendimiento del conjunto de trabajadores de una organización es un procedimiento estructurado y sistemático por el que la DRH trata de identificar o determinar sobre qué áreas de su trabajo enfocarse para calificar su grado de productividad, con la finalidad de controlar y gestionar los resultados obtenidos, para incrementar las capacidades y rendimiento de dichos empleados.

Las etapas a seguir son las siguientes mostradas a continuación: Primera etapa: determinación o identificación de las áreas a medir Segunda etapa: medición del rendimiento

Tercera etapa: control y gestión de los resultados

Por tanto, la evaluación del rendimiento nos aportará razones y argumentos objetivos para tomar decisiones importantes relacionadas con los recursos humanos, como puede ser la gestión de las retribuciones, formación, promoción interna, despidos, etc. Al igual que nos servirá para esto, también resultará útil en la verificación de otras prácticas de RRHH ya tomadas con antelación, ya sea en el proceso de selección, salario pactado o desarrollo profesional. (Evaluación y gestión del rendimiento, s. f.)

De acuerdo a (Evaluación y gestión del rendimiento, s. f.). Las cuestiones fundamentales que hay que plantearse son las siguientes:

¿Qué evaluar? Esta primera cuestión fundamental trata de definir exactamente qué es lo que se tiene que medir en cada caso. Básicamente contamos con dos tipos de criterios de rendimiento en los que enfocarse: la evaluación del desempeño (esfuerzo o comportamiento del empleado) y la evaluación de los

resultados (productividad final asociada al empleado).

Evaluación del desempeño: Este tipo de evaluación tiene un carácter subjetivo y se centra en calificar el modo en que un empleado realiza su trabajo, es decir en su comportamiento y actuación dentro de su puesto de trabajo.

Evaluación de los resultados: Este otro tipo de evaluación se basa en hechos más objetivos, ya que trata de calificar el producto final fruto del trabajo de un empleado. Este producto o resultado se asocia directamente con el nivel de éxito logrado por el trabajador en su puesto de trabajo, así como en la consecución de los objetivos buscados en el mismo.

¿Quién debe evaluar? Esta es la segunda cuestión que hay que abordar en el proceso de evaluación: tener claro quién habrá de ser el evaluador más apto para cada caso. Para llevar a cabo una correcta evaluación de un empleado, el evaluador ha de cumplir con ciertas características y conocimientos:

Buen conocedor del puesto de trabajo al que pertenece la persona a evaluar.

Capacidad para observar con frecuencia al trabajador que va a evaluar.

Aceptado y respetado tanto por los empleados evaluados y por el resto de evaluadores.

Capacidad de realizar juicios objetivos fiables y coherentes.

¿Cómo evaluar? Al igual que ocurre con los criterios que existen sobre “qué es lo que hay que evaluar”, en este caso también tenemos dos enfoques distintos acerca de “cómo hay que evaluar” al personal:

Enfoque sobre resultados: Este es un método que trata de determinar el cumplimiento de los objetivos propuestos mediante indicadores cuantitativos que irán en función del grado de cumplimiento de los mismos. El más utilizado a nivel global es el método de Dirección por Objetivos (DPO).

Enfoque sobre desempeño: Esta metodología no se centra en los objetivos propiamente dichos, sino que trata de buscar el talento o el modo de rendir de

los trabajadores a evaluar.

¿Cuándo evaluar? El momento en que se efectúen las evaluaciones del personal tiene gran relevancia, ya que una evaluación realizada a destiempo, puede reflejar comportamientos o aptitudes anteriores a la actividad del trabajador en la organización, con lo que los resultados carecerían de relevancia o, incluso, reflejarían datos que no se ciñen a la realidad actual.

La gestión del rendimiento de acuerdo a .(Evaluación y gestión del rendimiento, s. f.). dice que:

Una vez obtenidos los resultados del proceso de evaluación y los informes pertinentes, es momento de comunicar estos a cada empleado. Esta acción suele ser una fuente de conflictos, pero es de suma importancia para lograr una retroalimentación y una mejora en la productividad del empleado como impulso para la final consecución de los objetivos de la compañía.

Esta comunicación se suele dar en lo que se conoce como entrevista de evaluación. En esta entrevista se da la retroalimentación, ya que, además, de notificarle al empleado los resultados, estos pueden ser contrastados con el punto de vista propio del mismo. Además, se le puede orientar al trabajador hacia una mejora basada en la corrección de los puntos negativos que se hayan observado relativos a su comportamiento dentro de su puesto de trabajo.

Visto esto, se entiende que la información final obtenida a partir del proceso de evaluación del personal ha de ser gestionada de una forma eficiente. Agrega Esta gestión deberá orientarse en el cumplimiento de dos aspectos fundamentales: Investigar las causas de los problemas del rendimiento: La identificación de las causas de los resultados sobre el rendimiento de los empleados ha de buscarse de manera sistemática y evitar así, interpretaciones distintas en función de quién las trate de identificar. Desarrollo de un plan acción: La retroalimentación es la parte más importante del proceso y con ella se trata de implicar a los trabajadores en busca de un aumento de sus capacidades y de su productividad. En este punto el evaluador pasa a ser un entrenador o consejero, más que un controlador.

Expectativas de desempeño = Resultados + Acciones y comportamientos

Para desempeñarse bien, los empleados deben saber qué se espera de ellos. El punto de partida es una descripción de trabajo actualizada que describe las funciones, tareas y responsabilidades esenciales del trabajo. También describe las áreas generales de conocimiento y habilidades requeridas de un empleado para tener éxito en el trabajo.

Las expectativas de desempeño van más allá de la descripción del trabajo. Cuando piensa en un desempeño laboral de alta calidad, realmente está pensando en una variedad de resultados laborales esperados.

Al discutir las expectativas de desempeño, un empleado debe comprender por qué existe el trabajo, dónde encaja en la organización y cómo las responsabilidades del trabajo se relacionan con los objetivos de la organización y el departamento. El rango de expectativas de desempeño puede ser amplio, pero generalmente se puede dividir en dos categorías:

Resultados (los bienes y servicios producidos por un empleado a menudo medidos por objetivos o estándares)

Acciones y comportamientos (los métodos y medios utilizados para fabricar un producto y los comportamientos y valores demostrados durante el proceso. Las acciones y los comportamientos se pueden medir a través de dimensiones de desempeño).

Las expectativas de desempeño sirven como base para comunicar sobre el desempeño a lo largo del año. También sirven como base para revisar el desempeño de los empleados. Cuando usted y un empleado establecen expectativas claras sobre los resultados que deben lograrse y los métodos o enfoques necesarios para lograrlos, establece un camino hacia el éxito.

Saber que estos desafíos de liderazgo son experiencias comunes para los mandos intermedios y superiores es de gran ayuda, tanto para los líderes como para los encargados de su desarrollo.

Las personas pueden beneficiarse al saber que sus experiencias no están aisladas

y pueden sentirse más confiadas al buscar ayuda en otras personas para enfrentar estos desafíos

2.3 Bases conceptuales

Recursos Humanos

“La Teoría de los Recursos y Capacidades destaca los trabajadores como uno de los recursos más importantes de las empresas”. (Lepak y Snell, 1999).

La Conducta Organizacional.

Como campo de estudio, *"se ocupa de la descripción, explicación y predicción de la conducta de los individuos y grupos en las organizaciones con el propósito de mejorar la efectividad de éstas y la satisfacción de los individuos en el trabajo"* (Alcaide et al., 2011).

La Dirección o Gestión de Recursos Humanos.

Por su parte, (Alcaide et al., 2011). Dice *“se centra en el estudio del conjunto de procesos y técnicas que las empresas utilizan para dirigir y administrar su personal de una forma efectiva”.*

Gestión de los Recursos Humanos

El término Recursos Humanos ("Human Resources") fue acuñado por Drucker en 1954 en su obra ya clásica "The Practice of Management". Este autor refirió la Gestión de los Recursos Humanos (Human Resources Management o HRM) como una de las funciones clave de la Administración de Empresas (Marciano, 1995).

“Desde esta perspectiva, la Gestión de Recursos Humanos puede ser entendida como un conjunto de prácticas y un discurso que busca reducir la indeterminación que envuelve el contrato de trabajo” (Townley, 1993).

Según (Jackson y Schuler, 1995): *“La Gestión de Recursos Humanos puede ser*

usada como un término paraguas que engloba tres tipos de elementos: Prácticas específicas de Recursos Humanos, como reclutamiento, selección y evaluación.”

Políticas de Recursos Humanos formales, que constriñen de forma directa en mayor o menor medida el desarrollo de ciertas prácticas específicas.

Filosofías generalistas de Recursos Humanos, que especifican los valores que conforman las políticas y prácticas organizativas.

A través del siglo XX se han dado cinco argumentaciones sobre la gestión de los empleados, entendiendo por retórica la definición aportada por Barley y Kunda (1992): *“una retórica es un discurso hablado y escrito que justifica el uso de un conjunto de técnicas para dirigir una organización o a sus empleados. Éstas son: Bienestar en el Trabajo”* (Welfare Work), Dirección Científica del Trabajo (Scientific Management), Escuela de las Relaciones Humanas (Human Relations and Personnel Management), Escuela Sistémica de la Administración (Systems Rationalism) y Cultura Organizativa y Calidad (Organizational Culture and Quality) (Abrahamson, 1997).

El Bienestar en el Trabajo

Definición dada por el Bureau of Labor Statistics de los Estados Unidos

“como el conjunto de técnicas que buscan el confort y el desarrollo intelectual o social de los empleados, más allá del salario, que no sea necesario para la producción o una obligación legal” (Bureau of Labor Statistics, 1919).

Dirección Científica del Trabajo

“Se enfocaba hacia la racionalización de procesos productivos, que poraquel entonces eran, en general, inconsistentes y creados específicamente paracada caso concreto. Propugnaba por ello la necesidad de un soporte administrativo centralizado a la producción” (Ogilvie y Stork, 2003)

“En lo relativo a los trabajadores, esta escuela preconizaba el conceptoHomo Economicus (Hombre Económico), puesto en solfa en la actualidad, peroaún

empleado” (Thaler, 2000),

Según este concepto, las personas estarían motivadas por recompensas materiales o económicas, básicamente salariales (Taylor, 1911).

Escuela de las Relaciones Humanas.

De acuerdo a (Mayo, 1930). “Ésta escuela surgió a partir de una serie de estudios realizados en la Western Electric Company, entre 1924 y 1933, por Elton Mayo, conocidos como los Estudios Hawthorne. Este autor complementó la idea del hombre económico aportada por la Dirección Científica del Trabajo con la del Hombre Social”. (Citado en Tomás, s. f.)

Escuela Sistémica de la Administración.

Según (Trist, 1981), dice: *“Esta escuela, basada en la Teoría General de Sistemas, incluye la Cibernética, la Teoría Matemática de la Administración, la Teoría de las Contingencias y la Teoría de Sistemas en sí misma. Se basa en el concepto de sistemas socio-técnicos formulado originalmente en el Instituto Tavistock de las Relaciones Humanas y desarrollado entre los años 50 y 70 del siglo XX”*. (Citado en Tomás, s. f.)

“Las organizaciones son sistemas sociales, siendo un organismo social vivo y cambiante” (Chiavenato et al., 1983)

Compromiso e identificación institucional

Loli (2007) señala:

Que Steers definió el compromiso como acto inherente a la identificación e involucramiento de los trabajadores hacia la organización. Tomando tres características como modelo de compromiso (particularidades personales, particularidades laborales y las experiencias en este), halló que las 23 organizaciones influyen con mayor facilidad sobre las dos últimas características, mientras que cambiar la personalidad del empleado sería mucho más complicado y, desde un punto de vista ético, muy cuestionable (p. 31).

También Gómez (2006), afirma: *“Que el compromiso organizacional tiene importante relación con: Motivación interna de manera positiva, participación con el trabajo de manera positiva, estrés lo cual es muy negativo, complicidad laboral de manera positiva, intervención con su trabajo de manera positiva, satisfacción de la promoción de forma positiva, convivencia con el sistema de supervivencia positiva.”*

Mientras (Robbins, 2004), define el compromiso organizacional como la intensidad con que se identifica un trabajador con las metas u objetivos establecidos por la institución y de su deseo de permanencia en la misma (p. 127).

Asimismo, Acosta y Barraza (2003), dice el compromiso organizacional como el carácter adoptado en relación a la identidad organizacional y la participación de un trabajador con su organización, es decir que el compromiso es *“tener puesta”* la camiseta de la organización (p.26)

Chiavenato (1986), quien puntualiza que el compromiso organizacional se relaciona directamente al tiempo que los empleados pasan dentro de la organización para la que trabajan, ya que esta tiene una gran influencia en el día a día de cada uno de sus integrantes, creando un sentido de pertenencia y generando una rutina en el desarrollo de sus actividades. (p. 35)

Actitud:

Tener la actitud correcta es clave para ser un líder eficaz. Comprender qué es el liderazgo y tener la visión y los valores correctos es fundamental. Se trata de querer ser un buen líder.

Comprensión:

Aprender a comprender los diferentes tipos de personalidad, desarrollar un equipo diverso y comprender que las diferencias culturales deben tenerse en cuenta. Saber adaptar y cambiar tu estilo de comunicación y ser consciente de tu propio comportamiento es de vital importancia.

Relaciones:

Desarrollar relaciones efectivas con su equipo, colegas y otros departamentos será de gran ayuda para convertirse en un gran líder. Comprender los roles de los miembros del equipo y qué hacer si ocurre un conflicto también es realmente importante.

Equipos:

Comprender qué es lo que hace que un equipo sea eficaz y cómo llegar a esto lo pondrá en una buena posición. Usar el equipo para ayudar a tomar decisiones y resolver problemas lo ayudará enormemente y ayudará a que el equipo se sienta escuchado e involucrado en ellos.

Rendimiento:

En pocas palabras, como líder, usted está allí para garantizar que el equipo funcione. Saber cómo establecer metas y objetivos claros y cómo monitorearlos es un buen punto de partida. También es muy importante que se capacite para motivar al equipo, recompensar el buen desempeño y gestionar el bajo rendimiento...*(1 - Los fundamentos del liderazgo - Revolution Learning and Development Ltd, s. f.)*

2.4 Bases filosóficas

Para comprender cómo se forman las sociedades y las organizaciones, vale la pena pensar con lógica sobre los orígenes del liderazgo. La relación humana más básica es con dos personas. Debido a las diferencias percibidas, uno puede diferir al otro en varias áreas, siendo una crítica la competencia y la personalidad, entre otras. Una vez que ocurre la deferencia, hay una jerarquía o un establecimiento de niveles. Una persona toma el mando o el liderazgo. Por supuesto, una persona puede liderar en algunas áreas y no en otras, pero este modelo simple ilustra el proceso. En ausencia de jerarquía, hay anarquía. La palabra "anarquía" proviene del griego ἀναρχος, anarchos o "sin gobernantes".

El prefijo "ἀν", o an-, se refiere a "sin", y ἀρχή se refiere a "archê", o "soberanía, reino, magistratura". Cabe señalar que hay muchas formas de anarquía que van desde la toma de decisiones basada en el consenso: todos están de acuerdo en una acción, y la anarquía destructiva, en la que los individuos luchan entre sí para que predomine su voluntad. En la relación inicial, ambos pueden estar de acuerdo en casi todo y ninguno dominará ni liderará. Si una persona difiere, está renunciando a la independencia o soberanía, creando así una jerarquía. Esto prepara el escenario para cómo se forman las organizaciones y los estados. está renunciando a la independencia o soberanía, creando así una jerarquía. Esto prepara el escenario para cómo se forman las organizaciones y los estados. está renunciando a la independencia o soberanía, creando así una jerarquía. Esto prepara el escenario para cómo se forman las organizaciones y los estados.

. Thomas Hobbes (1588-1679) escribió alegóricamente en el Leviatán que la gente vivió una vez en un estado de naturaleza, donde había una guerra de todos contra todos. Para que las personas no tuvieran que preocuparse constantemente por su seguridad, pensaron que sería más ventajoso unirse. Sin embargo, se dieron cuenta de que no podían seguir haciendo lo que estaban haciendo en el momento que quisieran. Tuvieron que aceptar renunciar a esta libertad o independencia. A cambio, recibieron seguridad y no tuvieron que pasar todo el tiempo defendiéndose. Hobbes afirma que las personas proceden de un estado de naturaleza, *(Los fundamentos filosóficos del liderazgo, s. f.)*

Hay tanta fascinación por el liderazgo. Los cursos y los sitios web abundan, y muchos quieren ser líderes que siguen meticulosamente cada desarrollo en el campo. Se ponen al día con categorías, cursos y manuales. Como sucede en Estados Unidos, muchas personas se obsesionan con la mecánica, las técnicas, los estilos y las personalidades. Lo que está notoriamente ausente es el pensamiento que sustenta la política del liderazgo. También falta un sentido de contexto; ¿En qué entorno se desarrolla la actividad política? A menudo, las ideas se opinan en términos absolutos. Muchas razones impulsan a uno a intentar convertirse en líder. Mire lo que está sucediendo en el Medio Oriente. Este líder es "malo" o "democrático". De qué manera. ¿Qué piensa la persona sobre la gobernanza o el liderazgo? Aunque estamos hablando de nivel nacional, todavía

nos preocupa el liderazgo. A un nivel micro, se desarrollan los mismos tipos de procesos. ¿Con qué frecuencia los miembros de una organización preguntan sobre la filosofía de gobierno del líder? En Occidente vivimos en lo que a muchos les gustaría considerar una democracia, y la esencia de este tipo de sistema es la capacidad de una población para seleccionar a su líder. La gente señala a un líder que es benigno, corrupto, sincero, carismático o lo que sea, pero pocas personas pueden darse cuenta de que el liderazgo tiene un profundo fundamento filosófico. Los "problemas" se pueden discutir, generalmente de una manera superficial, pero rara vez vemos un proceso de pensamiento o un espíritu que los genera. En otros países, uno debería preguntarse por qué las circunstancias han llegado a un punto en el que la única opción de cambio es la destitución forzosa de un líder o gobierno. La integridad de las organizaciones, ya sea a nivel local o internacional, está indisolublemente ligada no solo a las técnicas de liderazgo, sino también a las razones por las que las personas quieren ser líderes. Sin embargo, detrás de todo esto está lo que los franceses llaman "raison d'être", que literalmente significa "la razón de la existencia". Algo, en este caso, el estado, se considera que existe. Lo mismo se le puede pedir a un líder. Uno necesita preguntarse "por qué". Más profundo aún, uno necesita preguntarse sobre su propia existencia. Todo es contextual; nada se puede aprehender de forma aislada. Para darse cuenta del sentido de lo que se dice aquí, es necesario explorar la filosofía política como un paso inicial para apreciar el liderazgo y evaluar si el liderazgo es algo que una persona desea alcanzar. (*Los fundamentos filosóficos del liderazgo*, s. f.)

La naturaleza del liderazgo y las cualidades humanas que lo promueven o inhiben tienen una larga historia en el pensamiento occidental y siguen siendo una preocupación central en las sociedades modernas. Las crisis en el liderazgo pueden surgir de fallas humanas o de complejidades sociales que derrotan o rechazan a los más calificados para liderar. Si bien la mayoría de los comentaristas políticos o sociales contemporáneos sobre tales crisis tienden a enfocarse en circunstancias externas, David Cawthon examina a pensadores clásicos desde Platón hasta Nietzsche para ofrecer una perspectiva histórica y filosófica sobre las cualidades intrínsecas del liderazgo y cómo estas cualidades

están codificadas en las almas de algunos, pero no de otros. ([PDF] *Fundamentos filosóficos del liderazgo Descargue el libro electrónico completo - Descargue el PDF Obtenga el libro rápidamente, s. f.*)

2.5 Bases epistemológicas

Creemos que "el liderazgo es un proceso de influencia social en el que una persona puede obtener la ayuda y el apoyo de otros para el logro de una tarea común". En ninguna parte de esta definición se menciona que debe tener cierto rol para ser un líder.

En los sistemas saludables, los líderes están en todas partes. No son los líderes oligárquicos que mandan y controlan. Son los líderes flexibles mencionados anteriormente. Los líderes que tienen opciones en su forma de pensar y habilidades y utilizan estas opciones para crear los mejores resultados en cada situación, incluso si no se enfrentan a buenas elecciones.

Como líderes, tomamos decisiones durante todo el día para impulsar las necesidades comerciales. Nosotros también, seamos conscientes de ello o no, tomamos decisiones para impulsar las necesidades de la relación. Estas opciones a veces pueden estar en desacuerdo.

Sea rápido, pero obtenga la opinión de todos, lo que significa que puede perder algunas perspectivas, acortar algunas conversaciones, recortar algunas esquinas en la relación para satisfacer el objetivo de la velocidad. O al contrario: pasa demasiado tiempo atascado en la relación y descuida terminar a tiempo.

Estos se denominan compromisos en competencia. Pueden variar desde inquietantemente complejas hasta increíblemente simples. Como líder, debemos tomar conciencia y sentirnos cómodos con esta tensión para navegar con éxito en cualquier negocio. («Foundations of Leadership Development», 2021)

Para ser un líder, creemos que existe un conjunto fundamental de habilidades necesarias para navegar las complejidades de los desafíos comerciales, sociales y culturales en el mundo actual. Estas habilidades fundamentales permiten que una persona sea un líder flexible. Aquel que tiene

acceso a lo mejor de sí mismo y tiene la capacidad de sacar lo mejor de los demás.

Puede que lo mejor no sea siempre una cara sonriente. De vez en cuando, es posible que deba discutir con otra persona para defender su punto de vista. En esta situación, es bueno saber qué está en juego para usted y cuáles son sus opciones para manejar los conflictos. Estas son las habilidades que aprendes en nuestros cursos.

Este conjunto de habilidades fundamentales le permitirá tomar las medidas adecuadas, comportarse de manera productiva y aumentar sus capacidades estratégicas al enfrentar desafíos comunes que ocurren en cualquier grupo.

Aunque para aplicar las habilidades asociadas con el conflicto, por ejemplo, también debe tener la mentalidad de que el conflicto es productivo.

La mentalidad es una serie de creencias, modelos mentales y narrativas personales que tienes sobre cómo es o debería ser el mundo. Si tiene la mentalidad de que el conflicto da miedo, es poco probable que aplique el conjunto de habilidades ya que está acostumbrado a evitarlo.

Esta mentalidad le ha servido a lo largo de los años. Ha desarrollado una competencia, un conjunto de habilidades, en torno a su forma de pensar para evitar, desviar o difundir conflictos. Este conjunto de habilidades puede resultar útil en muchas situaciones. Sin embargo, como líder en un mundo complejo, es posible que deba ampliar su conjunto de habilidades para tener más opciones sobre cómo manejar los conflictos y cambiar su forma de pensar para aceptar el conflicto como un método de participación para hacer posible el conjunto de habilidades. («Foundations of Leadership Development», 2021).

2.6 Bases antropológicas

Para comprender cómo entra en juego la antropología del liderazgo, podría ser útil reflexionar sobre la disciplina de la antropología cultural. En el libro "El poder de la innovación estratégica", los autores Robert Johnston y Douglas Bate

explican cómo Moen utilizó a un antropólogo cultural para comprender mejor cómo se usa el agua en los hogares estadounidenses. El antropólogo pasó un tiempo considerable observando a las familias en casa y jugando y descubrió que Moen tenía una percepción totalmente errónea de cómo la gente usa y piensa sobre el agua. Basándose en estas observaciones, Moen pudo realizar importantes innovaciones en el diseño y las características del producto.

Reflexionar sobre la historia de Moen ayuda a centrar la atención en el posible constructo de la antropología del liderazgo como disciplina: alguien estaría inmerso en el mundo real para observar y experimentar la práctica del liderazgo. En verdad, quienes participan en el desarrollo y la impartición de capacitación en liderazgo se han dedicado a la antropología del liderazgo durante algún tiempo. La ciencia del liderazgo ha crecido significativamente en los últimos años a medida que los investigadores se han involucrado en estudios tanto cualitativos como cuantitativos sobre temas como elecciones y compensaciones de mujeres de alto rendimiento, liderazgo conectado y liderazgo a través de diferencias como etnia, religión, género y cultura. . Estos esfuerzos de investigación han producido herramientas de desarrollo invaluable, como evaluaciones de 360 grados, módulos de aprendizaje experiencial e innumerables libros y artículos.

Sin embargo, una crítica ocasional con respecto a los estudios de liderazgo es que los investigadores rara vez "viven" en los mundos que estudian. Si bien los investigadores pueden entrar en contacto con los líderes para una encuesta ocasional o una intervención aislada, por lo general el investigador se retira al aislamiento del santuario interior para formular conclusiones y opiniones. Rara vez los investigadores del liderazgo viven en los entornos que estudian durante períodos prolongados. Parecería que el potencial para unir la ciencia y la práctica del liderazgo podría mejorarse en gran medida aplicando algunos de los constructos básicos de la observación participante que se encuentran en la antropología.

De la observación a la innovación

El producto del desarrollo del liderazgo, el contenido que se enseña, se ha basado tradicionalmente en la ciencia y la investigación de lo que los líderes deben saber y comprender. Por ejemplo, la investigación sobre liderazgo global ha destacado el contenido en torno a la comprensión de las diferencias culturales. Asimismo, el proceso de desarrollo del liderazgo se ha centrado en aplicar el contenido con sensibilidad hacia cómo aprenden las personas (por ejemplo, aprendizaje activo o pasivo). Por lo tanto, si bien tanto el producto como el proceso de desarrollo del liderazgo se han visto influenciados por las opiniones y comentarios reales del líder, las observaciones obtenidas de un antropólogo del liderazgo integrado pueden aportar información valiosa sobre las aplicaciones prácticas del mundo real.

Hay tres puntos clave que los antropólogos del liderazgo podrían considerar cuando buscan aplicar sus observaciones de liderazgo en las innovaciones de contenido y entrega:

A medida que disminuye la tasa de innovación de contenido, debería aumentar la tasa de innovación en la entrega. Por lo tanto, el antropólogo de liderazgo debe enfocar las observaciones en la relevancia del contenido que se enseña, así como en la efectividad del método de entrega que se está utilizando.

Las ganancias de productividad a largo plazo se realizarán como secuencias de innovaciones de contenido y entrega. El antropólogo de liderazgo debe tener en cuenta las innovaciones pasadas y actuales como punto de partida, un lugar desde el que se impulsarán las innovaciones de nuevos productos y procesos.

A medida que el contenido madura, la cantidad y el impacto de las innovaciones en la entrega disminuirán. El antropólogo de liderazgo necesita discernir cuándo el contenido ha dejado de ser útil, independientemente de las innovaciones de entrega adicionales.

El antropólogo del liderazgo en el trabajo.

La observación participante es un método de investigación clave dentro del campo de la antropología. John Monaghan y Peter Just lo definen como la "idea simple de que para comprender lo que las personas están haciendo, es mejor observarlas interactuando con ellas de manera íntima y durante un período prolongado de tiempo". A partir de este tipo de observaciones, el antropólogo del liderazgo puede enfocar su enfoque en la efectividad de la ciencia y la práctica del liderazgo. Sin embargo, el antropólogo debe ser cauteloso para asegurarse de no sucumbir a las trampas inherentes a la observación participante:

En su artículo de Harvard Business Review sobre diseño empático, Dorothy Leonard y Jeffery Rayport destacan el valor de la observación participante en el diseño de productos al señalar que los clientes a menudo tienen una capacidad limitada para articular y describir posibles innovaciones porque están "tan acostumbrados a las condiciones actuales que no pienses en pedir una nueva solución ". Aprovechando las ideas de Leonard y Rayport en torno al diseño empático a través de la observación participante, el antropólogo del liderazgo puede comprender mejor los factores críticos en el proceso de desarrollo:

Desencadenantes del uso: comprender qué eventos o condiciones llevaron a una persona a buscar el desarrollo del liderazgo. ¿El desarrollo fue autodeterminado o sugerido por un compañero, colega o superior? ¿Reconoció un líder un atributo en otra persona que desea desarrollar?

Interacciones con el entorno: una vez que se produce el desarrollo del liderazgo, ¿qué sucede al regresar al entorno laboral? ¿El lugar de trabajo apoya y nutre la formación? ¿O el ambiente aísla e intenta reacondicionar a la persona a las normas aceptadas? Personalización: ¿Puede la capacitación eficaz ser un producto único para todos o debería adaptarse para abordar las distinciones de los entornos individuales, organizativos y / o culturales?

Cuando la ciencia y la práctica se alinean

Hay una gran escena en la película "Tiburón" que muestra el impacto que la antropología del liderazgo puede tener en el desarrollo del liderazgo. Mientras

Quint, el capitán del barco (actor Robert Shaw) y el investigador Matt Hooper (actor Richard Dreyfuss) se sientan a intercambiar historias, cada uno muestra con orgullo las cicatrices que ha recibido de varios peligros de la vida marina. En este intercambio, hay una conexión inmediata entre los dos hombres. Si bien provienen de mundos diferentes —uno, un erudito académico en el océano, el otro, un pescador duro como las uñas— se entienden entre sí; y hubo credibilidad.

Se puede descubrir una gran fuente de innovación en el contenido y la entrega aplicando algunos constructos básicos de la observación participante que se encuentran en la antropología a la ciencia y la práctica del desarrollo del liderazgo. Pero hay una distinción que no debe pasarse por alto entre los antropólogos tradicionales y los del liderazgo. Los antropólogos culturales son cautelosos y no influyen en las comunidades que observan. Para el antropólogo del liderazgo, esta influencia es la motivación misma del trabajo. (Staff, 2005)

CAPÍTULO III. SISTEMA DE HIPÓTESIS

3.1 Formulación de las hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

H_i: El Desarrollo del Liderazgo se relaciona positivamente con la Gestión del Rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

H₀: El Desarrollo del Liderazgo se relaciona negativamente con la Gestión del Rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

3.1.2 Hipótesis específicas

H₁₁: Se relaciona la capacitación positivamente con el conocimiento del equipo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

H₀₁: Se relaciona la capacitación negativamente con el conocimiento del equipo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

H₁₂: Se relaciona positivamente el entrenamiento con la motivación en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

H₀₂: Se relaciona negativamente el entrenamiento con la motivación en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

H₁₃: Se relaciona positivamente el despliegue con el desarrollo del equipo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

H₀₃: Se relaciona negativamente el despliegue con el desarrollo del equipo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

H₁₄: Se relaciona positivamente el desarrollo de la cultura con la consecución de objetivos en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

H₀₄: Se relaciona negativamente el desarrollo de la cultura con la consecución de objetivos en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

3.2 Operacionalización de variables

VARIABLE 1: DESARROLLO DEL LIDERAZGO			
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	3.1.1	DEFINICIÓN OPERACIONAL	
<p>El liderazgo podríamos definirlo como el conjunto de habilidades que una persona posee, para influir en la forma de ser o actuar de las personas o también de un grupo de trabajo determinado, haciendo que este trabaje con entusiasmo en beneficio de lograr unas metas u objetivos.</p>	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
	Capacitación	<p>Nivel de Política de capacitación Nivel de Plan de capacitación. Nivel de cumplimiento del programa de capacitación Nivel de impacto de la capacitación</p>	<p>Encuestas cuestionario</p>
		<p>Nivel de Compromiso de los empleados. Nivel de Satisfacción con el aprendizaje. Nivel de Tiempo dedicado al aprendizaje.</p>	
		<p>Nivel de reacción del personal sobre el contenido Nivel del preparación y desempeño del facilitador. Nivel de aprendizaje. Nivel de efectividad o transferencia del aprendizaje. Nivel de impacto, que genere cambios en el proceso del trabajo.</p>	
Entrenamiento			

	Despliegue	Nivel de motivación del líder Nivel de actividad del líder Nivel de operatividad del líder. Nivel de satisfacción del líder	
	Desarrollo de la cultura	Nivel de infelicidad profunda con el trabajo de uno.	

VARIABLE 2: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	3.1.2	DIMENSIÓN.3	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La gestión del desempeño es un proceso continuo de comunicación entre un supervisor y un empleado que ocurre durante todo el año, en apoyo del logro de los objetivos estratégicos de la organización. El proceso de comunicación		Conocimiento del equipo	Nivel de compañerismo. Nivel de solidaridad entre colegas de trabajo Nivel de responsabilidad Nivel de cooperación Nivel de resolución de problemas Nivel de reconocimiento al equipo Nivel de compañeros de trabajo irritantes o perezosos	Encuestas Cuestionario

<p>incluye aclarar expectativas, establecer objetivos, identificar metas, brindar retroalimentación y revisar los resultados(<i>Gestión del rendimiento: conceptos y definiciones Gente y cultura, s. f.</i>)</p>	<p>La motivación</p>	<p>Nivel de remuneración Nivel de ambiente de trabajo Nivel de relaciones humanas Nivel de oportunidad de ascenso y promociones. Nivel de incentivos laborales. Nivel de bienestar social Nivel de protección a los empleados de la discriminación en el lugar de trabajo</p>	
	<p>Desarrollo del equipo</p>	<p>Nivel de cumplimiento Nivel relación entre el personal Nivel de diversidad de profesionales Nivel de experiencia técnica y profesional Nivel de reconocimiento por el trabajo. Nivel de compromiso para alcanzar las metas Nivel de comunicación efectiva</p>	
	<p>Consecución de objetivos</p>	<p>Nivel de resultados alcanzados Nivel del grado de cumplimiento de los objetivos Nivel de eficacia en la consecución de una actividad. Nivel de eficiencia en el cumplimiento de las funciones.</p>	

3.3 Definición de variables

VARIABLE 1: DESARROLLO DEL LIDERAZGO.

Definición: El liderazgo puede definirse como el conjunto de habilidades que un individuo posee, para influir en la forma de ser o conducirse de las personas o también de un grupo de trabajo determinado, haciendo que este labore con alegría en beneficio de lograr unas metas u objetivos.)

Operacionalización: En el presente estudio se analizó los datos que resultan de la aplicación de la encuesta, la que fue aplicado a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, con el objetivo de conocer el estado real del objeto de estudio, referido al desarrollo del liderazgo. El cuestionario tuvo 22 preguntas en la escala de liker para conocer la variable 1

VARIABLE 2: GESTIÓN DE RENDIMIENTO DEL PERSONAL.

Definición: La gestión del desempeño es un proceso continuo de comunicación entre un supervisor y un trabajador que se da durante todo el año, en soporte del logro de los objetivos estratégicos de la organización. El proceso de comunicación incluye aclarar expectativas, establecer objetivos, identificar metas, brindar retroalimentación y revisar los resultados (Gestión del rendimiento: conceptos y definiciones | Gente y cultura, s. f.)

Operacionalización: Se analizó los resultantes de la encuesta, la que fue aplicado a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, respecto a la gestión del rendimiento del personal, con la finalidad de conocer el estado real del objeto de estudio, es decir el rendimiento del personal. El cuestionario estará estructurado con 28 preguntas en la escala de liker, para conocer el estado real de la variable 2.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Ámbito de estudio

La investigación se llevó a cabo en el ámbito de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco y abarcó a los trabajadores administrativos de la mencionada casa de estudios 2021.

4.2 Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación es básica y su modelo es inductivo hipotético porque se intuye a través de las fuentes bibliográficas y tesis preliminares que el desarrollo del liderazgo es una estrategia para elevar el rendimiento del personal de la UNHEVAL.

Mientras que el nivel de la investigación es considerado como una investigación correlacional. Pues según (Hernández, Baptista, Fernández, 2014), sostiene que las investigaciones correlacionales *“tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”*. En el caso particular de la presente investigación las dos variables son el desarrollo del liderazgo y gestión del rendimiento del personal. A esta afirmación añadió Vara (2008) que *“las investigaciones correlacionales intentan explicar cómo se comporta una variable en función de otras”*, en este caso cómo se comporta el desarrollo del liderazgo en función a la gestión del rendimiento del personal.

4.3 Población y muestra

Descripción de la población

Para (Vara Horna, 2012). “Es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, documentos, data, eventos, empresas, situaciones, etc.) a investigar. La población es el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo”. La población del presente trabajo de investigación estaba constituida por la cantidad total de trabajadores administrativos existentes la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, haciendo un total de 475 del régimen laboral del Decreto Legislativo 276, siendo personal nombrado de 198 y del régimen laboral de la ley 1057 son en total 277 trabajadores administrativos de la UNHEVAL. (Fuente: Oficina de Control y Escalafón)

Tabla 1

Población de Estudio

TRABAJADORES		CANTIDAD	PORCENTAJE
Personal nombrado	Administrativo	198	41.68
Personal contratado CAS	Administrativo	277	58.31
Total		475	100

Fuente: Oficina de escalafón- 16.nov.2021Nota. - Elaboración Propia

La población de estudio está conformada por los trabajadores administrativos nombrados sujetos al régimen laboral del decreto Legislativo 276, así mismo el personal contratado por el régimen laboral de Contrato Administrativo de Servicios, regulado por el Decreto Legislativo 1057; a quienes se les aplicó una encuesta por

medio del sistema ON DRIVE, para conocer su opinión sobre el desarrollo del liderazgo y de la gestión del rendimiento, en el cumplimiento de sus funciones.

Muestra y método de muestreo

Siguiendo a (Sampieri, 2010), manifiesta que la *“muestra es, en esencia, un subgrupo de la población”*. p.175., en este sentido la muestra de la presente de tesis, es una muestra probabilística de **53** trabajadores administrativos de la UNHEVAL.

Según (Chávez, 2007), es *“una parte representativa de la población, que permite extrapolar sobre ésta, los resultados de una investigación. Este procedimiento se realiza, debido a que es imposible estudiar la población en su totalidad”*

Para el cálculo de la muestra, se utilizó la fórmula de la muestra probabilística, cuyos valores son:

N = Población (475)

n = Tamaño de la muestra necesaria.

P = Probabilidad de que evento ocurra (50%)

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (50%)

Z= 1,96

e= 0,05

Cuya fórmula matemática es:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} PQN}{\varepsilon^2(N-1) + Z^2_{\alpha/2} PQ}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5 \times 0.5)^2(475)}{(0.05)^2(475 - 1) + (0.5)(0.5)(1.96)^2}$$

n= 53

Obteniéndose una muestra de 53 personas, a quienes se le aplicó la encuesta en la investigación.

Respecto al método de muestreo, según Tamayo (2010) define el muestreo como: “Un instrumento de gran validez, en la investigación, con el cual el investigador selecciona las unidades representativas a partir de las cuales obtendrán los datos que le permitirán extraer inferencias acerca de la población sobre la cual se investiga” (p. 181).

El muestreo fue el “estratificado es uno de los tipos de muestreo probabilístico del que podemos hacer uso. El muestreo estratificado es un procedimiento de muestreo en el que el objetivo de la población se separa en segmentos exclusivos, homogéneos (estratos), y luego una muestra aleatoria simple se selecciona de cada segmento (estrato)”. (Muestreo estratificado, 2016)

Las muestras seleccionadas de los diversos estratos se combinan en una sola muestra. Este procedimiento de muestreo se refiere a veces como “muestreo de cuota aleatorio”. («Muestreo probabilístico», 2018)

Criterios de inclusión y exclusión

En el desarrollo del presente trabajo, están incluidos el personal administrativo nombrado del régimen laboral del Decreto Legislativo 276 y del Régimen de contrataciones Administrativas de servicios bajo el régimen de la Ley 1057.

Están excluidos los trabajadores que prestan servicios profesionales o terceros.

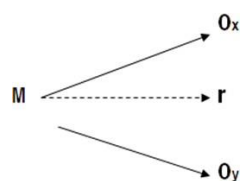
4.4 Diseño de investigación

“El diseño de la investigación es el plan para responder a los objetivos de la investigación”. De acuerdo con Hernández (2002), “existen dos clasificaciones para el diseño de investigación las cuales son: Investigación experimental y no experimental”.

La investigación fue no experimental transversal porque se observaron fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos y además recolectar datos en un solo momento del tiempo.

Además, según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; *“la investigación se enmarcó teniendo en consideración los objetivos de la misma, es por ello que se realizó una investigación de diseño no experimental (pues no se manipuló de manera directa o indirecta ninguna de las variables de investigación), transeccional (pues se midió las variables en un momento único), correlacional (tiene como objetivo conocer la relación entre dos variables)”.*

El diseño planteado en el trabajo de investigación, se pone de manifiesto en el siguiente esquema:



Dónde:

O_x : Desarrollo del
liderazgo
O_y : Gestión
del rendimiento

r : Relación entre las variables.

M : Muestra.

4.5 Técnicas e instrumentos

4.5.1 Técnicas

Técnica de Encuesta: Se utilizó esta técnica puesto que según Abanto (2016) esta técnica *“busca conocer la opinión que tiene un grupo humano respecto a cierto problema o variable”*, la que se aplicó a la muestra d estudio; respecto al tema de desarrollo del liderazgo y la gestión del rendimiento del personal de la UNHEVAL.

4.5.1 Instrumentos

Según (Chávez, 2007), los instrumentos de investigación son *“los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables. Entre estos se pueden mencionar: los cuestionarios, entrevistas y escalas de clasificación, entre otros”* (p.173). Para el desarrollo del presente trabajo de tesis; el encuestado respondió el cuestionario marcando con una (x) la alternativa que crea conveniente de los ítems presentados en el cuestionario a través del on drive.

4.5.1.1 Validación de los instrumentos para la recolección de datos.

Según (Chávez, 2007), en nuestra investigación se dio validez y confiabilidad a través de juicio de expertos. Y lo define como: *“La validez es la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende y la confiabilidad es el grado en que se obtienen resultados similares endistintas aplicaciones. La validez de una escala esta también relacionada con su confiabilidad”*. (p.193). En nuestro caso se validó los instrumentos con juicio de expertos.

4.5.1.2 Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos.

Según (Chávez, 2007), lo define como: “...y la confiabilidad es el grado en que se obtienen resultados similares en distintas aplicaciones. La validez de una escala esta también relacionada con su confiabilidad”. (p.193). Para nuestro estudio se aplicó el alfa de Cronbach.

Tabla 2
Resumen de procesamiento de casos

Casos		N	%
	Válido	49	92,5
	Excluido	4	7,5
	Total	53	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 3
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,954	42

De lo observado en la prueba de Alfa de Cronbach, el instrumento de investigación tiene alta confiabilidad y fiabilidad, representado en el indicador de 0,954.

4.6 Técnica para el procesamiento y análisis de datos

Los datos se presentan en tablas, cuadros, figuras y gráficos analizados con la aplicación de la estadística descriptiva, utilizando el paquete estadístico SPSS, teniendo en cuenta las variables de la investigación, para ello se utilizó las siguientes técnicas:

- Ordenamiento y clasificación
- Gráficas estadísticas
- Procesamiento computarizado con Excel
- Procesamiento computarizado con SPSS

4.7 Aspectos éticos

En este apartado, se puede indicar que se procedió con estricto respeto a las autorías de los autores de las fuentes primarias y secundarias, respetando las investigaciones que sirvieron de base y sustento para el desarrollo del presente trabajo, con los lineamientos de las normas APA séptima edición, para las citas textuales y de parafraseo.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

5.1 Análisis descriptivo

VARIABLE 1 DESARROLLO DEL LIDERAZGO DIMENSIÓN 1:
CAPACITACIÓN

Tabla 4

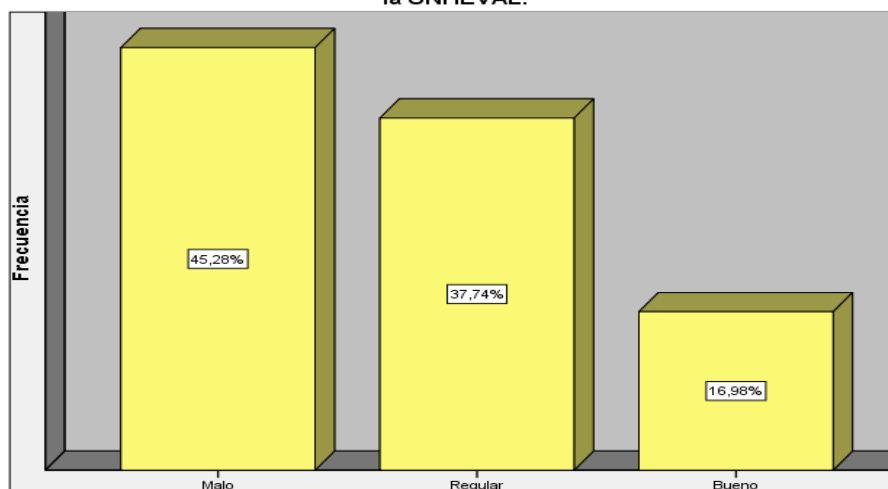
Política de capacitación para el personal administrativo de la UNHEVAL.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	24	45,3	45,3	45,3
	Regular	20	37,7	37,7	83,0
	Bueno	9	17,0	17,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

1 Nivel de Política de capacitación permanente para el personal administrativo de la UNHEVAL.



Fuente: Tabla 4

Nota. Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto a las políticas de capacitación para el personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 45% dicen malo, el otro 27,7% señalan regular, el 17% dicen bueno. Conclusión: Las políticas de capacitación para el personal administrativo de la UNHEVAL es malo.

Tabla 5

Plan de capacitación dirigido a los trabajadores administrativo de la UNHEVAL.

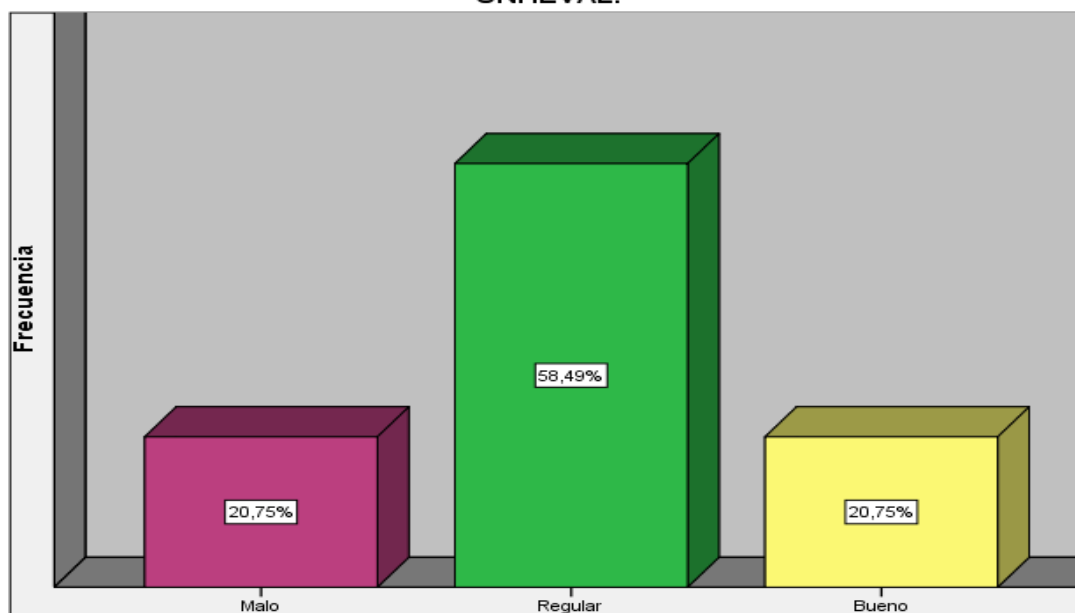
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	11	20,8	20,8	20,8
	Regular	31	58,5	58,5	79,2
	Bueno	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia

Figura 2

2 Nivel de Plan de capacitación dirigido a los trabajadores administrativo de la UNHEVAL.



Fuente: Tabla 5

Nota. Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al plan de capacitación para el personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 20,8% dicen malo, el otro 58,5% señalan regular, el 20,8% dicen bueno. Conclusión: el plan de capacitación para el personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Tabla 6

Cumplimiento del programa de capacitación para los trabajadores administrativos de la UNHEVAL

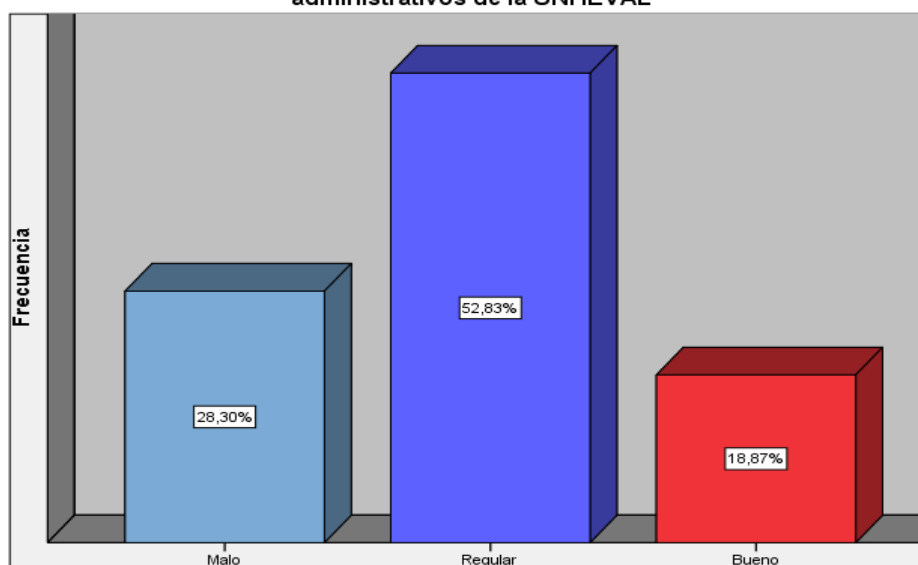
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	15	28,3	28,3	28,3
	Regular	28	52,8	52,8	81,1
	Bueno	10	18,9	18,9	100,0
Total		53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 3

3 Nivel de cumplimiento del programa de capacitación dirigido a los trabajadores administrativos de la UNHEVAL



Fuente: Tabla 6

Nota. Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al cumplimiento del programa de capacitación para el personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 28,3% dicen malo, el otro 52,8% señalan regular, el 18,9% dicen bueno. Conclusión: el cumplimiento de los programas de capacitación para el personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Tabla 7

Nivel de impacto de la capacitación desarrollada para los trabajadores administrativos de la UNHEVAL

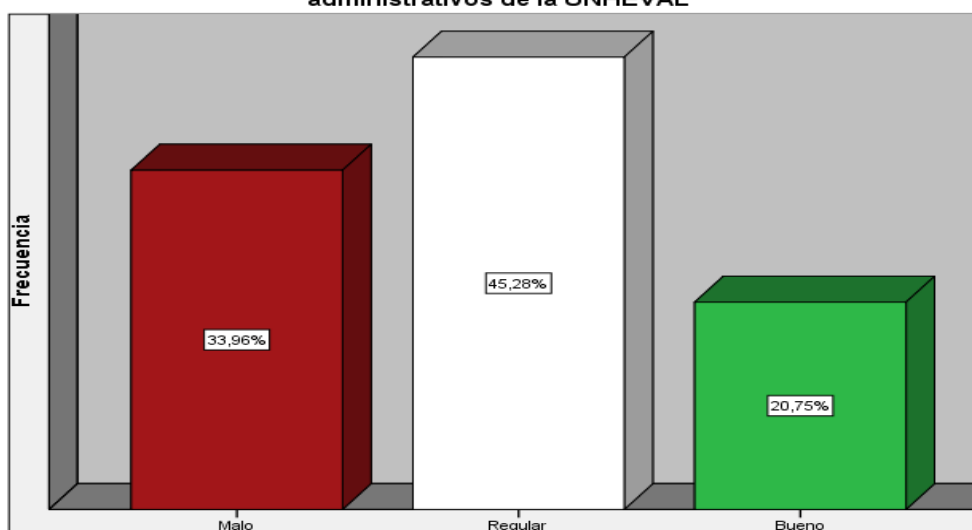
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	18	34,0	34,0	34,0
	Regular	24	45,3	45,3	79,2
	Bueno	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 4

4 Nivel de impacto de la capacitación desarrollada para los trabajadores administrativos de la UNHEVAL



Fuente: Tabla 7

Nota. Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al impacto de las capacitaciones desarrolladas para el personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 34,0% dicen malo, el otro 45,3% señalan regular, el 20,8% dicen bueno. Conclusión: el impacto de las capacitaciones desarrolladas para el personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Tabla 8

Nivel de compromiso de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL, para capacitarse en las áreas de su especialidad.

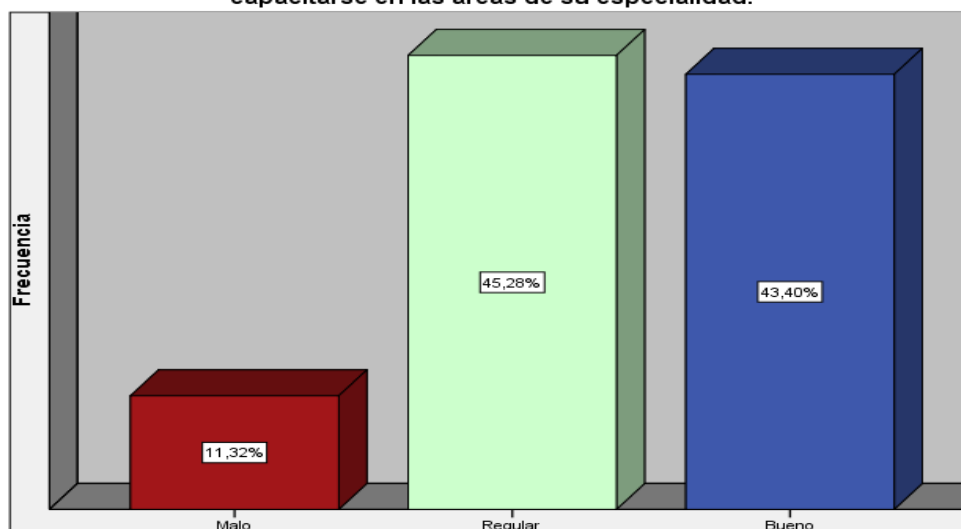
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Malo	6	11,3	11,3	11,3
Regular	24	45,3	45,3	56,6
Bueno	23	43,4	43,4	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 5

5 Nivel de compromiso de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL, para capacitarse en las áreas de su especialidad.



Fuente: Tabla 8

Nota. Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de compromiso del personal administrativo de la UNHEVAL, para capacitarse en las áreas de su especialidad, se tiene que el 11,3% dicen malo, el otro 45,3% señalan regular, el 43,4% dicen bueno. Conclusión el compromiso para capacitarse del personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

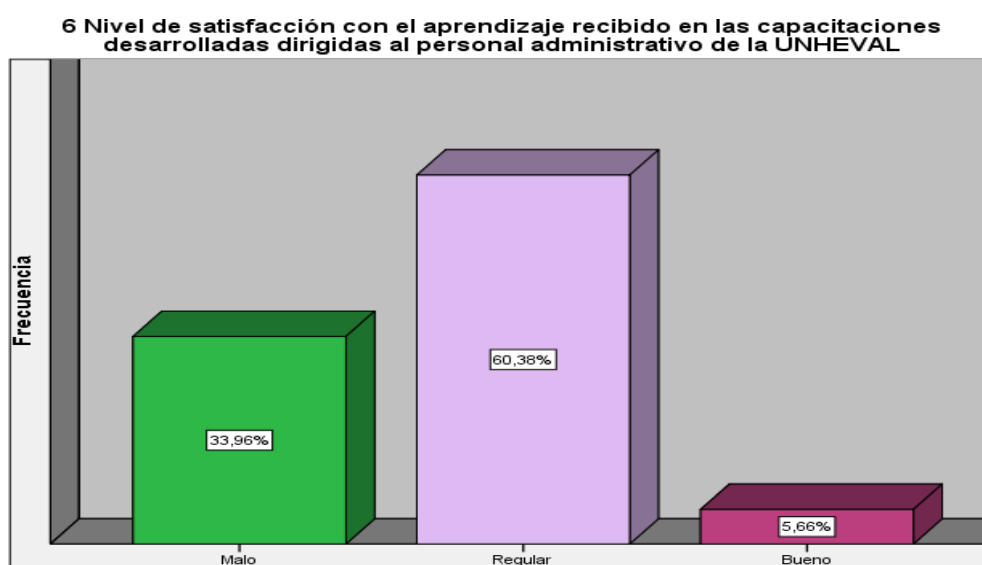
Tabla 9

Nivel de satisfacción con el aprendizaje recibido en las capacitaciones desarrolladas dirigidas al personal administrativo de la UNHEVAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	18	34,0	34,0	34,0
	Regular	32	60,4	60,4	94,3
	Bueno	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 6

Fuente: Tabla 9

Nota. Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de satisfacción con el aprendizaje en las capacitaciones desarrolladas para el personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 34,0% dicen malo, el otro 60,4% señalan regular, el 5,7% dicen bueno. Conclusión: El nivel de satisfacción con las capacitaciones desarrolladas para el personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

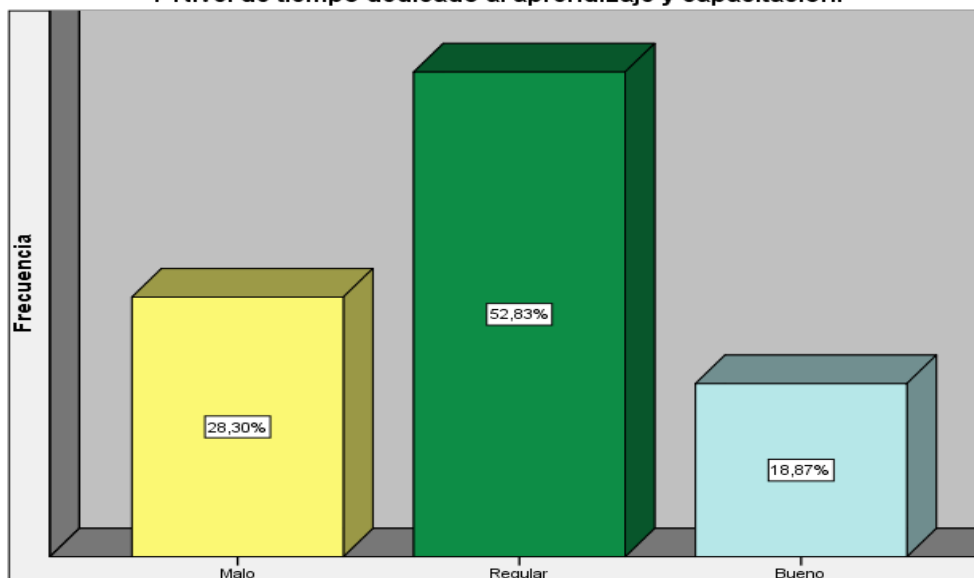
Tabla 10

Nivel de tiempo dedicado al aprendizaje y capacitación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	15	28,3	28,3	28,3
Regular	28	52,8	52,8	81,1
Bueno	10	18,9	18,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 7**7 Nivel de tiempo dedicado al aprendizaje y capacitación.**

Fuente: Tabla 10

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de tiempo dedicado al aprendizaje y capacitación del personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 28,3% dicen malo, el otro 52,8% señalan regular, el 18,9% dicen bueno. Conclusión: el nivel de tiempo dedicado al aprendizaje y a la capacitación para el personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Dimensión N°2 ENTRENAMIENTO

Tabla 11

Nivel de reacción del personal administrativo sobre el contenido de los entrenamientos a través de talleres y similares.

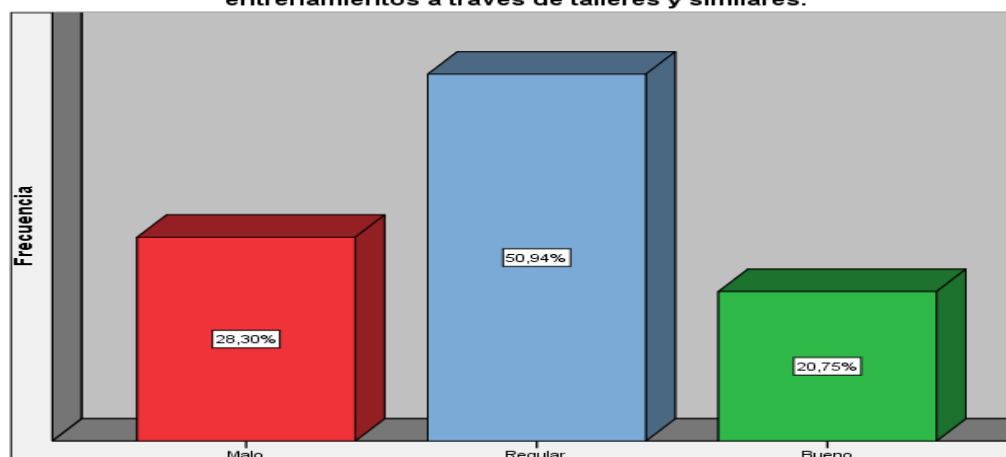
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	15	28,3	28,3	28,3
	Regular	27	50,9	50,9	79,2
	Bueno	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 8

8 Nivel de reacción del personal administrativo sobre el contenido de los entrenamientos a través de talleres y similares.



Fuente: Tabla 11

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de reacción del personal administrativo de la UNHEVAL, sobre los contenidos de los entrenamientos realizados en talleres; se tiene que el 28,3% dicen malo, el otro 50,9% señalan regular, el 20,8% dicen bueno. Conclusión: el nivel de reacción del personal administrativo el personal administrativo de la UNHEVAL sobre los contenidos de los entrenamientos realizados en talleres, es regular.

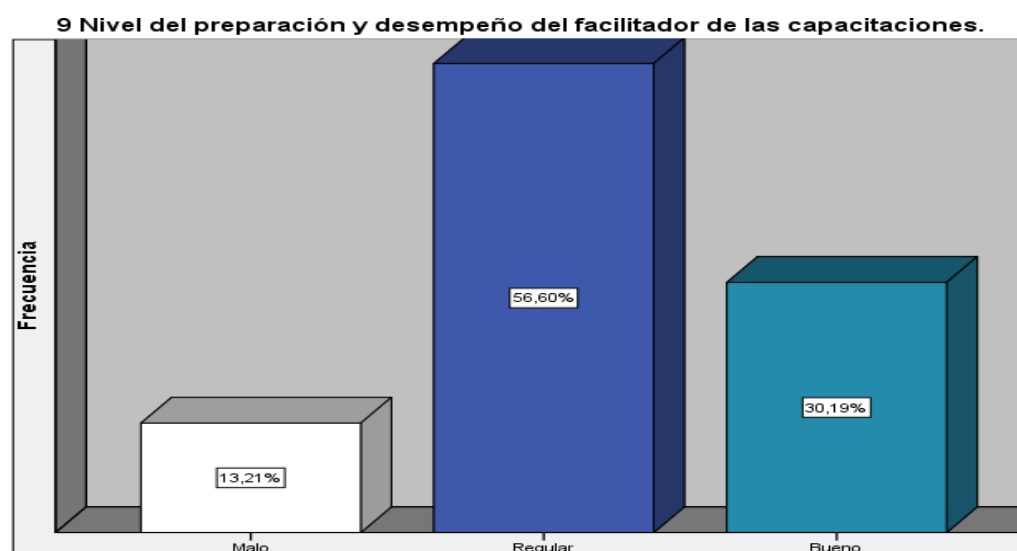
Tabla 12

Nivel del preparación y desempeño del facilitador de las capacitaciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	7	13,2	13,2	13,2
	Regular	30	56,6	56,6	69,8
	Bueno	16	30,2	30,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 9

Fuente: Tabla 12

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de preparación y desempeño del facilitador de las capacitaciones para el personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 13,2% dicen malo, el otro 56,6% señalan regular, el 30,2% dicen bueno. Conclusión: el nivel de preparación y desempeño del facilitador de las capacitaciones para el personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

. **Tabla 13**

Nivel de aprendizaje del trabajador administrativo, como consecuencia de los entrenamientos y o capacitaciones recibidas.

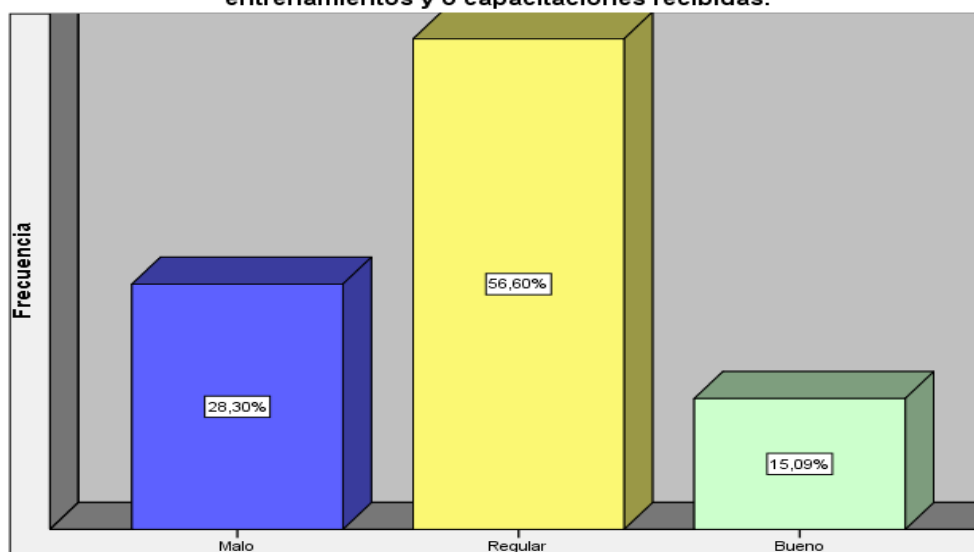
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	15	28,3	28,3	28,3
	Regular	30	56,6	56,6	84,9
	Bueno	8	15,1	15,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 10

10 Nivel de aprendizaje del trabajador administrativo, como consecuencia de los entrenamientos y o capacitaciones recibidas.



Fuente: Tabla 13

Nota. Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de aprendizaje del personal administrativo de la UNHEVAL, como resultado de las capacitaciones recibidas; se tiene que el 20,8% dicen malo, el otro 56,6% señalan regular, el 15,1% dicen bueno. Conclusión: el plan de capacitación para el personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

. **Tabla 14**

Nivel de efectividad o transferencia del aprendizaje ofrecido al personal administrativo de la UNHEVAL.

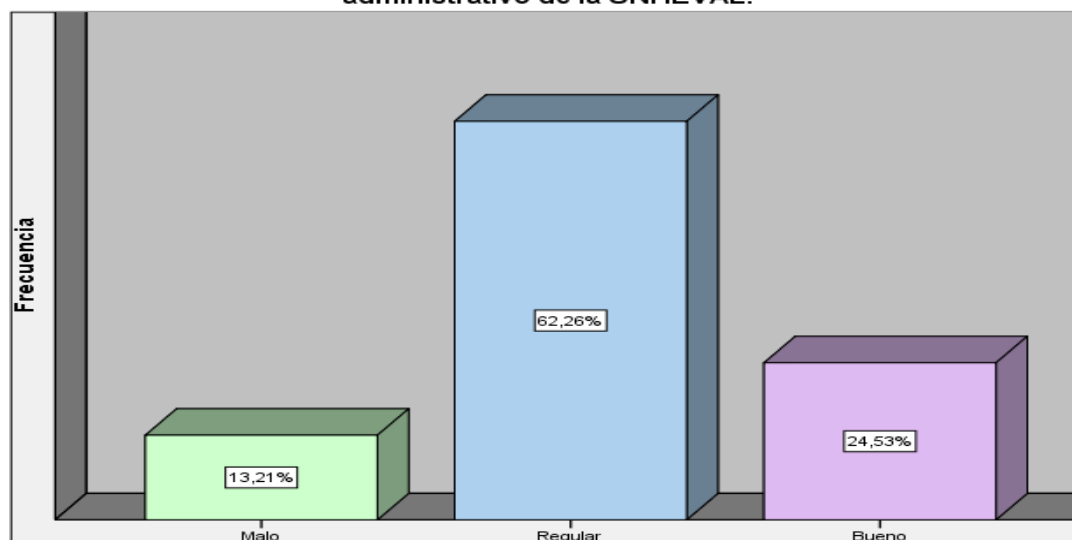
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	7	13,2	13,2	13,2
	Regular	33	62,3	62,3	75,5
	Bueno	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 11

11 Nivel de efectividad o transferencia del aprendizaje ofrecido al personal administrativo de la UNHEVAL.



Fuente: Tabla 14

Nota. Elaboración

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de efectividad o transferencia del aprendizaje ofrecido al personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 13,2% dicen malo, el otro 62,3% señalan regular, el 24,5% dicen bueno. Conclusión: el nivel de efectividad o transferencia del aprendizaje ofrecido al personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Tabla 15

Nivel de impacto, en el proceso del trabajo del personal administrativo, como consecuencia del entrenamiento.

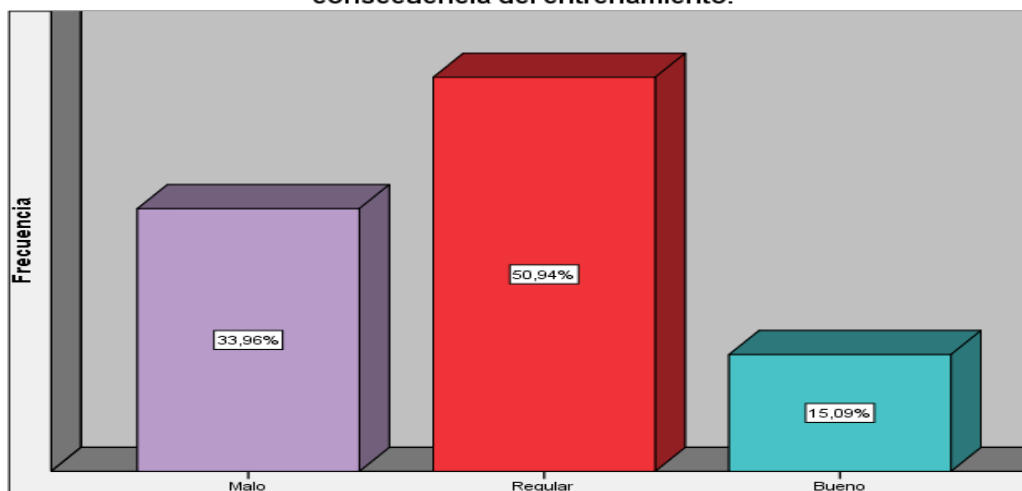
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	18	34,0	34,0	34,0
	Regular	27	50,9	50,9	84,9
	Bueno	8	15,1	15,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 12

12 Nivel de impacto, en el proceso del trabajo del personal administrativo, como consecuencia del entrenamiento.



Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de impacto en el proceso de trabajo del personal administrativo de la UNHEVAL, como consecuencia del entrenamiento; se tiene que el 34,0% dicen malo, el otro 50,9% señalan regular, el 15,1% dicen bueno. Conclusión: el nivel de impacto en el proceso de trabajo del personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

DIMENSIÓN 3: DESPLIEGUE

Tabla 16

Nivel de motivación del líder o jefe respecto a sus colaboradores de la UHEVAL

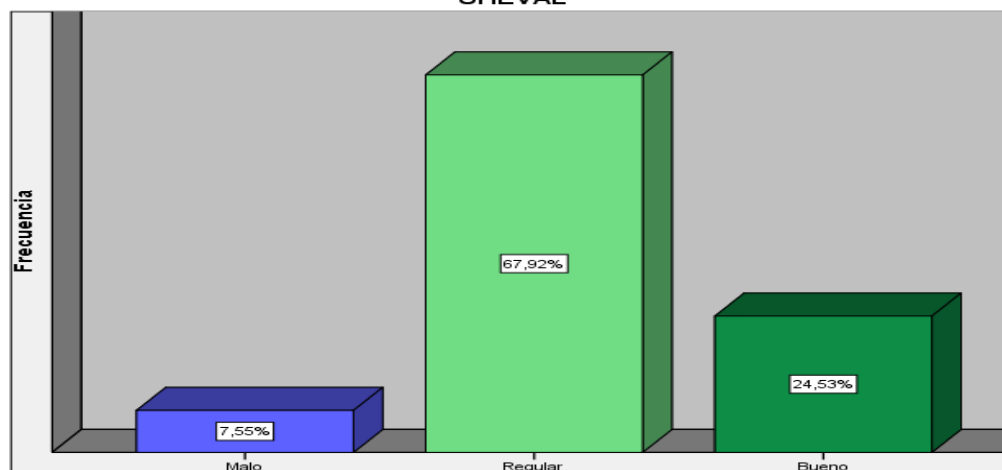
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Malo	4	7,5	7,5	7,5
Regular	36	67,9	67,9	75,5
Bueno	13	24,5	24,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Nota. Elaboración propia.

Figura 13

13 Nivel de motivación del líder o jefe respecto a sus colaboradores de la UHEVAL



Fuente: Tabla 16

Nota. Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de motivación del líder o jefe respecto a sus colaboradores de la UNHEVAL, setiene que el 7,5% dicen malo, el otro 67,9% señalan regular, el 24,5% dicen bueno. Conclusión: el nivel de motivación de los jefes respecto a sus colaboradores de la UNHEVAL es regular.

Tabla 17

Nivel de actividad del líder o jefe del área, para el cumplimiento de sus funciones.

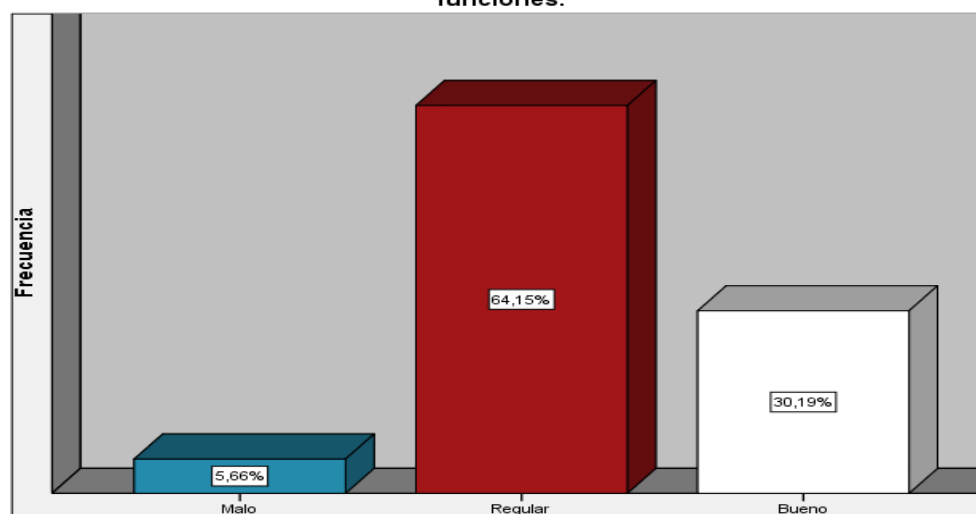
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	3	5,7	5,7	5,7
	Regular	34	64,2	64,2	69,8
	Bueno	16	30,2	30,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 14

14 Nivel de actividad del líder o jefe del área, para el cumplimiento de sus funciones.



Fuente: Tabla 17

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de actividad del líder o jefe de área para el cumplimiento de las funciones en la UNHEVAL; se tiene que el 5,7% dicen malo, el otro 64,2% señalan regular, el 30,2% dicen bueno. Conclusión: el nivel de actividad del líder o jefe de área para el cumplimiento de las funciones en la UNHEVAL es regular.

Tabla 18

Nivel de operatividad del líder o jefe del área para lograr las metas específicas e institucionales.

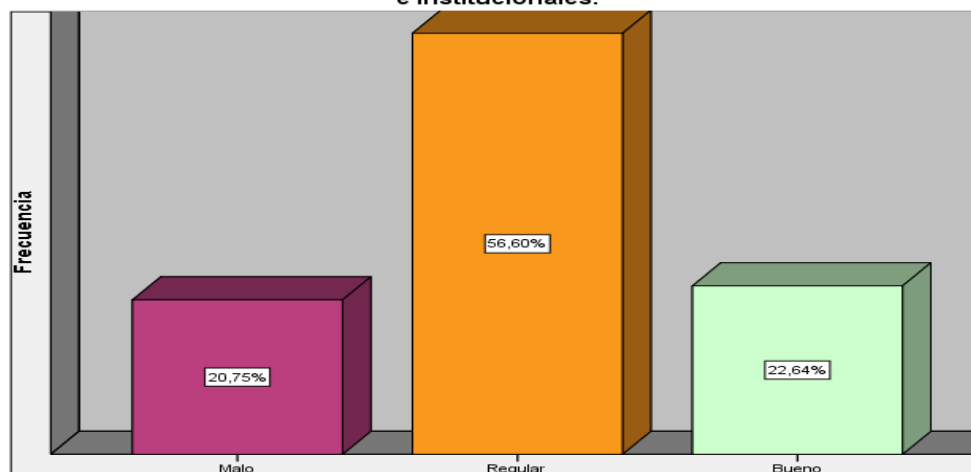
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	11	20,8	20,8	20,8
	Regular	30	56,6	56,6	77,4
	Bueno	12	22,6	22,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 15

15 Nivel de operatividad del líder o jefe del área para lograr las metas específicas e institucionales.



Fuente: Tabla 18

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de operatividad del líder o jefe de área para lograr las metas específicas e institucionales de la UNHEVAL; se tiene que el 20,8% dicen malo, el otro 56,6% señalan regular, el 22,6% dicen bueno. Conclusión: el nivel de operatividad del líder de las áreas para lograr las metas específicas e institucionales de la UNHEVAL es regular.

Tabla 19

Nivel de satisfacción del líder o jefe del área por el desempeño en el cumplimiento de sus obligaciones.

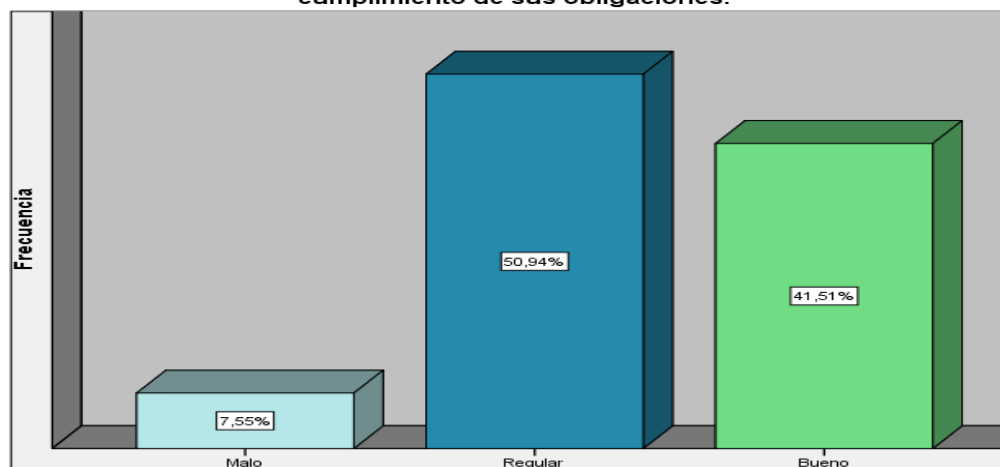
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	4	7,5	7,5	7,5
	Regular	27	50,9	50,9	58,5
	Bueno	22	41,5	41,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 16

16 Nivel de satisfacción del líder o jefe del área por el desempeño en el cumplimiento de sus obligaciones.



Fuente: Tabla 19

Nota. Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de satisfacción del líder por el desempeño en el cumplimiento de sus obligaciones en la UNHEVAL, se tiene que el 7,5% dicen malo, el otro 50,9% señalan regular, el 41,5% dicen bueno. Conclusión: el nivel de satisfacción del líder por el desempeño en el cumplimiento de sus obligaciones en la UNHEVAL es regular.

Tabla 20

Nivel de infelicidad profunda con el trabajo de uno, por motivos que no permitan cumplir con las expectativas laborales.

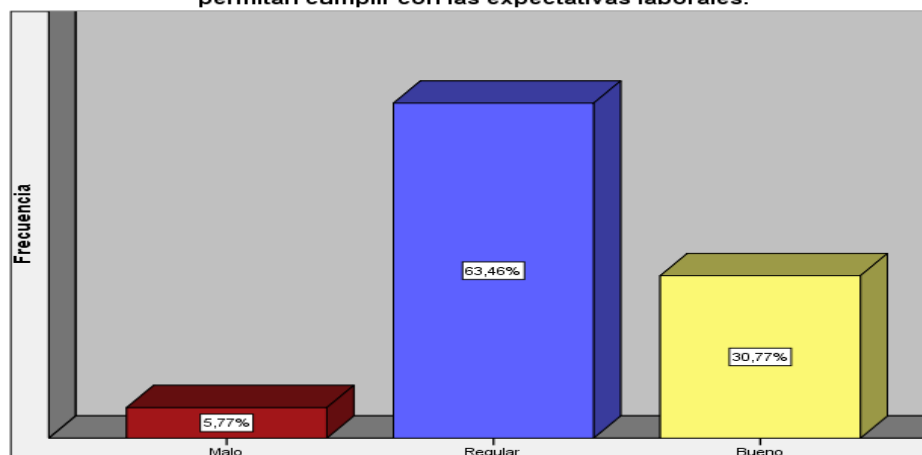
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	3	5,7	5,8	5,8
	Regular	33	62,3	63,5	69,2
	Bueno	16	30,2	30,8	100,0
	Total	52	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,9		
Total		53	100,0		

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 17

17 Nivel de infelicidad profunda con el trabajo de uno, por motivos que no permitan cumplir con las expectativas laborales.



Nota. Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de infelicidad con el trabajo del personal administrativo de la UNHEVAL, que no les permitan cumplir con sus expectativas laborales; se tiene que el 5,8% dicen malo, el otro 63,5% señalan regular, el 30,8% dicen bueno. Conclusión: el nivel de infelicidad del personal administrativo de la UNHEVAL, por motivos que no les permitan cumplir sus expectativas laborales, es regular.

Variable 2: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DIMENSIÓN 1:

CONOCIMIENTO DEL EQUIPO

Tabla 21

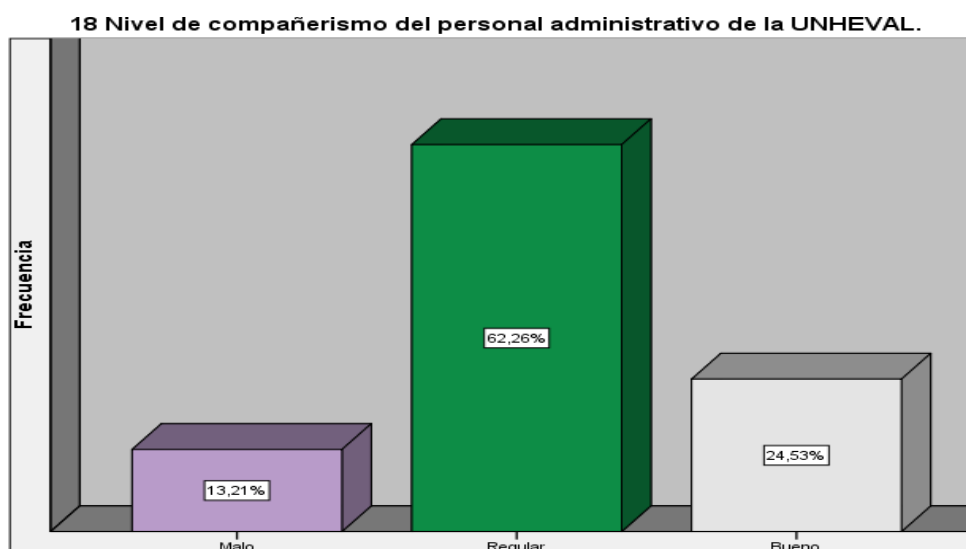
Nivel de compañerismo del personal administrativo de la UNHEVAL.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Malo	7	13,2	13,2	13,2
Regular	33	62,3	62,3	75,5
Bueno	13	24,5	24,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 18



Fuente: Tabla 21

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de compañerismo del personal administrativo de la UNHEVAL; se tiene que el 13,2% dicen malo, el otro 62,3% señalan regular, el 24,5% dicen bueno. Conclusión: el nivel de compañerismo del personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

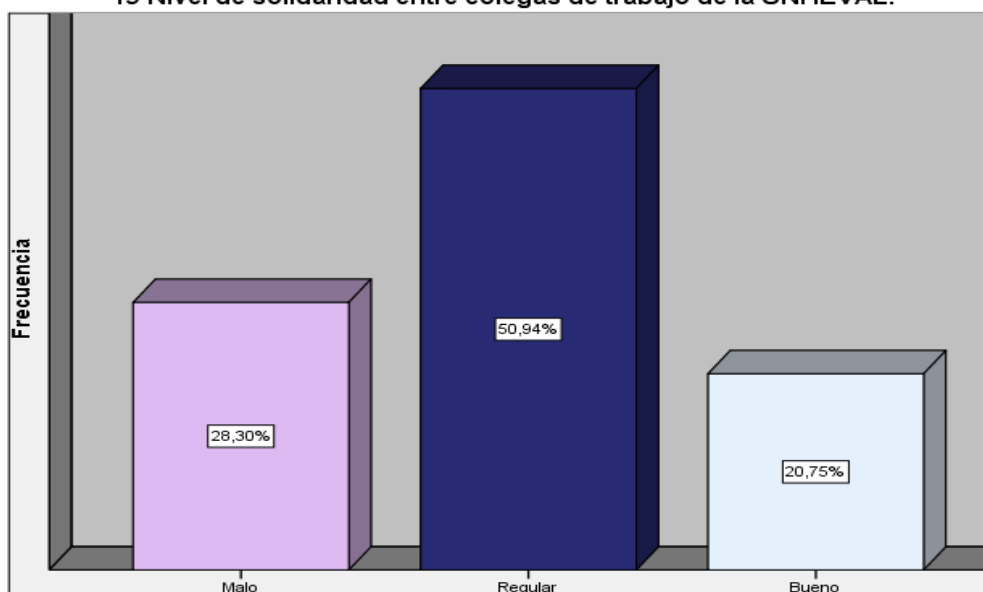
Tabla 22

Nivel de solidaridad entre colegas de trabajo de la UNHEVAL.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	15	28,3	28,3	28,3
	Regular	27	50,9	50,9	79,2
	Bueno	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 19**19 Nivel de solidaridad entre colegas de trabajo de la UNHEVAL.**

Fuente: Tabla 22

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de solidaridad entre colegas del personal administrativo de la UNHEVAL; se tiene que el 28,3% dicen malo, el otro 50,9% señalan regular, el 20,8% dicen bueno. Conclusión: el nivel de solidaridad entre colegas del personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

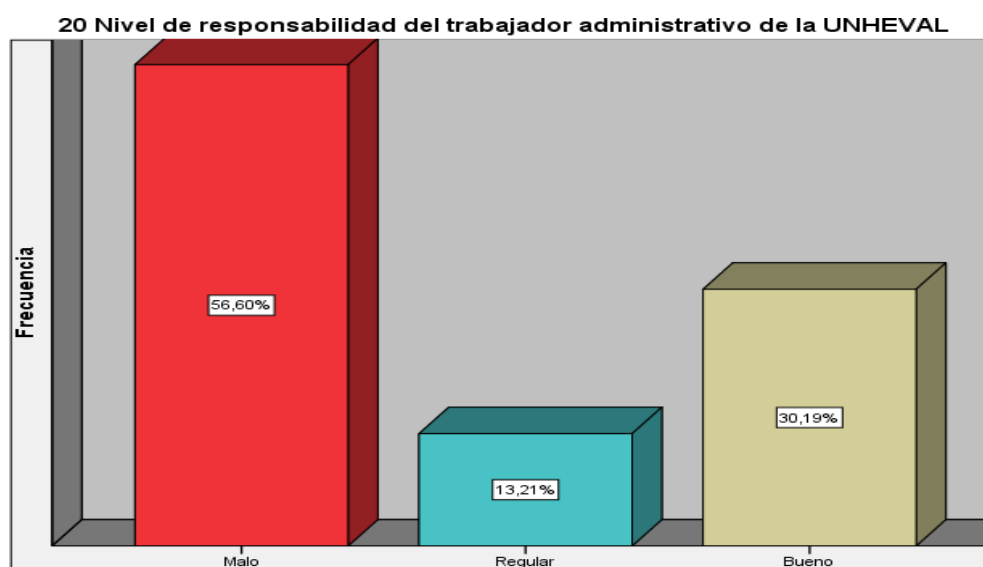
Tabla 23

Nivel de responsabilidad del trabajador administrativo de la UNHEVAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	30	56,6	56,6	56,6
	Regular	7	13,2	13,2	69,8
	Bueno	16	30,2	30,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 20

Fuente: Tabla 23

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de responsabilidad del personal administrativo de la UNHEVAL; se tiene que el 56,6% dicen malo, el otro 13,2% señalan regular, el 30,2% dicen bueno. Conclusión: el nivel de responsabilidad del personal administrativo de la UNHEVAL es malo.

Tabla 24

Nivel de cooperación del trabajador administrativo de la UNHEVAL

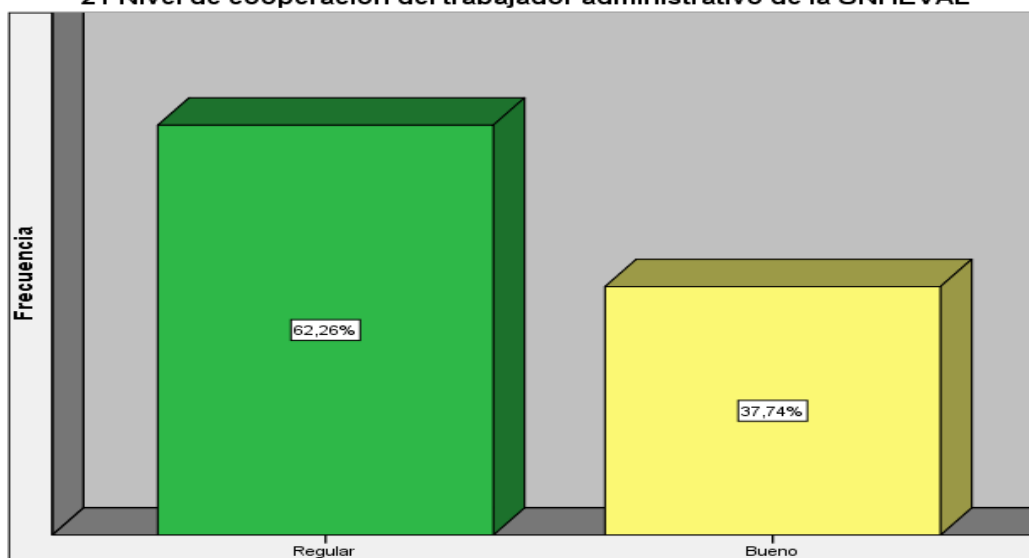
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	33	62,3	62,3	62,3
	Bueno	20	37,7	37,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 21

21 Nivel de cooperación del trabajador administrativo de la UNHEVAL



Fuente: Tabla 24

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de cooperación del personal administrativo de la UNHEVAL; se tiene que el 62,3% señalan regular, el 37,7% dicen bueno. Conclusión: el nivel de cooperación del personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Tabla 25

Nivel de resolución de problemas del líder o jefe del trabajador administrativo de la UNHEVAL.

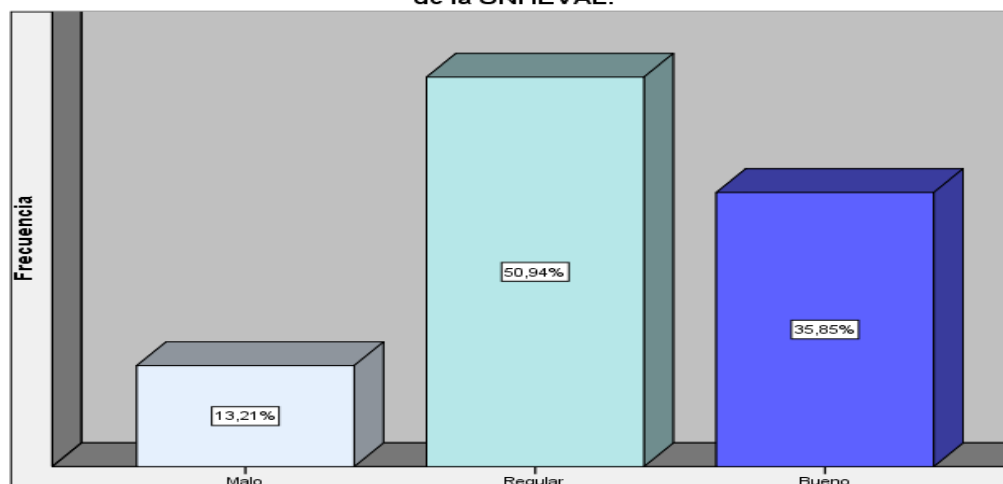
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	7	13,2	13,2	13,2
	Regular	27	50,9	50,9	64,2
	Bueno	19	35,8	35,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 22

22 Nivel de resolución de problemas del líder o jefe del trabajador administrativo de la UNHEVAL.



Fuente: Tabla 25

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de resolución de problemas del líder del personal administrativo de la UNHEVAL; se tiene que el 13,2% dicen malo, el otro 50,9% señalan regular, el 35,8% dicen bueno. Conclusión: el nivel de resolución de problemas del personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Tabla 26

Nivel de reconocimiento al equipo por el valor de una fuerza laboral diversa en el cumplimiento de las metas del área.

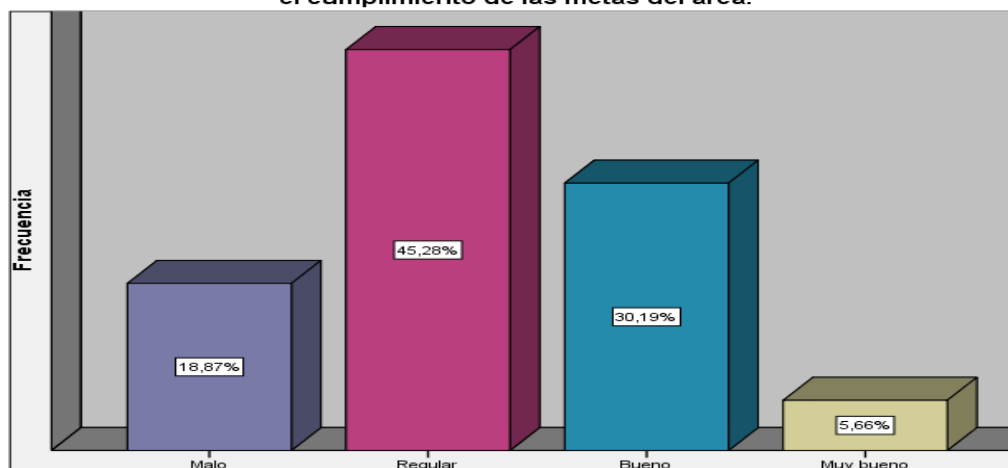
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	10	18,9	18,9	18,9
	Regular	24	45,3	45,3	64,2
	Bueno	16	30,2	30,2	94,3
	Muy bueno	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 23

23 Nivel de reconocimiento al equipo por el valor de una fuerza laboral diversa en el cumplimiento de las metas del área.



Fuente: Tabla 26

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de reconocimiento al equipo por el valor de fuerza laboral diversa en el cumplimiento de las metas del área en la UNHEVAL, se tiene que el 18,9% dicen malo, el otro 45,3% señalan regular, el 5,7% dicen bueno. Conclusión: el nivel de reconocimiento al equipo de trabajo en la UNHEVAL es regular.

Tabla 27

Nivel de compañeros de trabajo irritantes o perezosos en el cumplimiento de sus funciones.

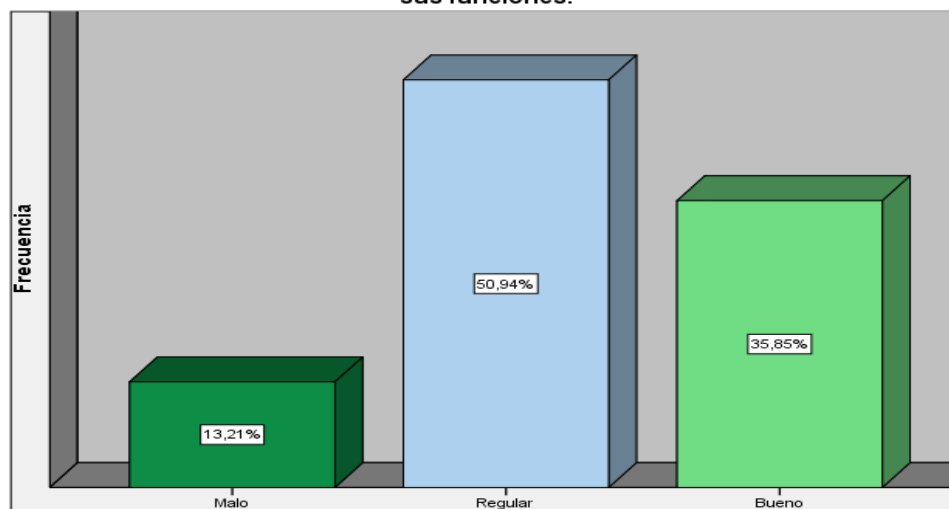
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	7	13,2	13,2	13,2
	Regular	27	50,9	50,9	64,2
	Bueno	19	35,8	35,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 24

24 Nivel de compañeros de trabajo irritantes o perezosos en el cumplimiento de sus funciones.



Fuente: Tabla 27

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de compañeros irritantes o perezosos en el cumplimiento de sus funciones del personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 13,2% dicen malo, el otro 50,9% señalan regular, el 35,8% dicen bueno. Conclusión: el nivel de compañeros irritantes o perezosos en el cumplimiento de sus funciones en el personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Dimensión N° 2 MOTIVACIÓN

Tabla 28

Nivel de remuneración del personal administrativo de la UNHEVAL

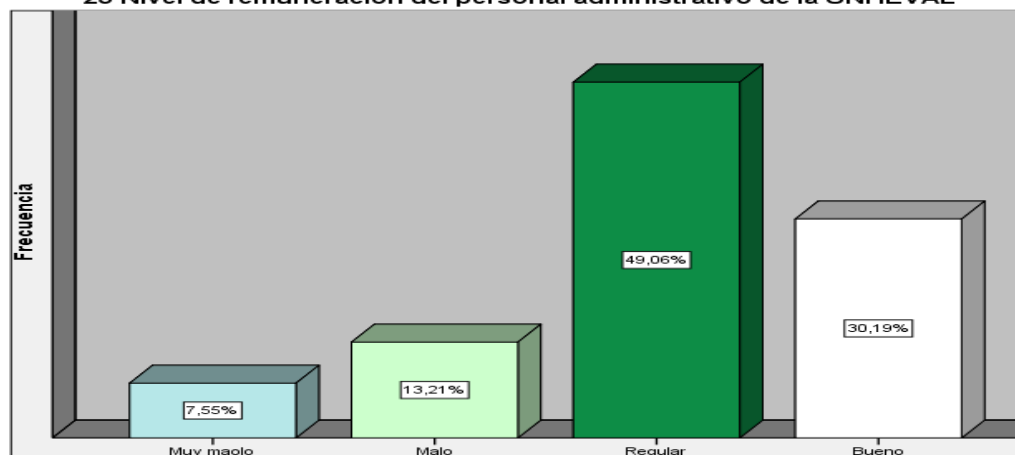
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy malo	4	7,5	7,5	7,5
	Malo	7	13,2	13,2	20,8
	Regular	26	49,1	49,1	69,8
	Bueno	16	30,2	30,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 25

25 Nivel de remuneración del personal administrativo de la UNHEVAL



Fuente: Tabla 28

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de remuneración del personal administrativo de la UNHEVAL; se tiene que el 7,5% dicen muy malo, el 13,2% dicen malo, el otro 49,1% señalan regular, el 30,2% dicen bueno. Conclusión: el nivel de remuneración del personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Tabla 29

Nivel de ambiente de trabajo personal administrativo de la UNHEVAL

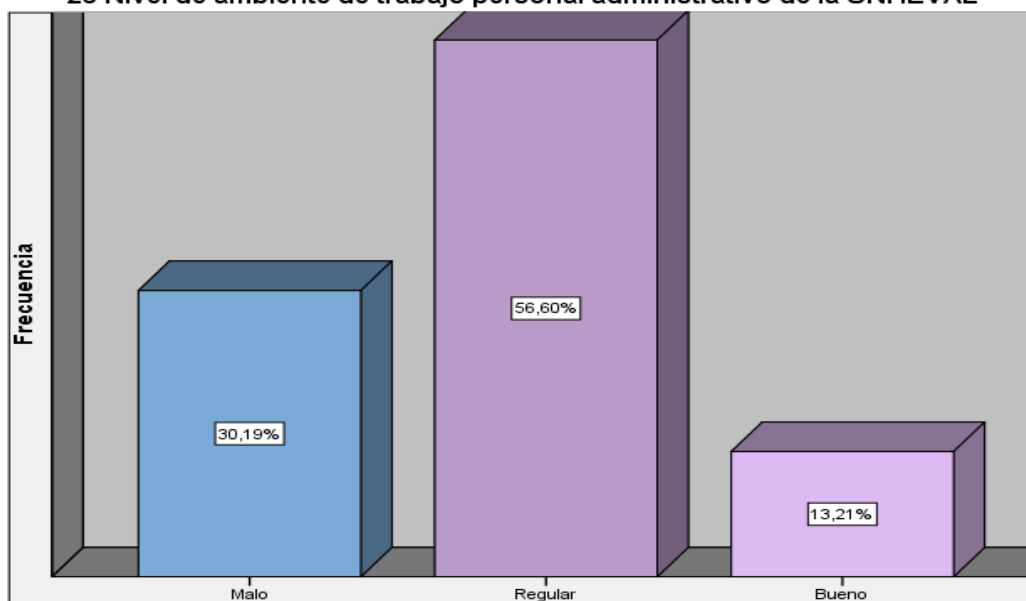
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	16	30,2	30,2	30,2
	Regular	30	56,6	56,6	86,8
	Bueno	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 25

26 Nivel de ambiente de trabajo personal administrativo de la UNHEVAL



Fuente: Tabla 29

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al ambiente de trabajo del personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 30,2% dicen malo, el otro 56,6% señalan regular, el 13,2% dicen bueno. Conclusión: el ambiente de trabajo para el personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

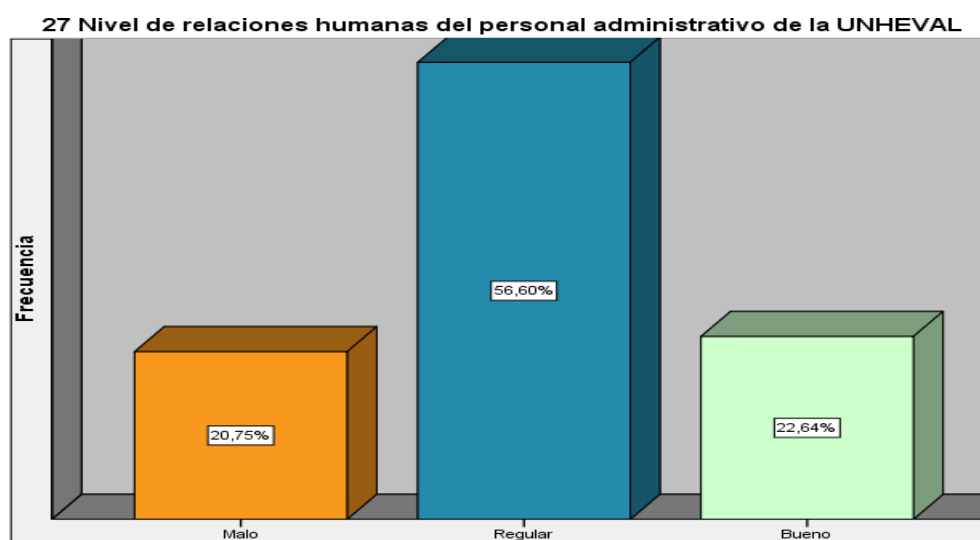
Tabla 30

Nivel de relaciones humanas del personal administrativo de la UNHEVAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	11	20,8	20,8	20,8
	Regular	30	56,6	56,6	77,4
	Bueno	12	22,6	22,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 27

Fuente: Tabla 30

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de relaciones humanas del personal administrativo de la UNHEVAL; se tiene que el 20,8% dicen malo, el otro 58,6% señalan regular, el 22,6% dicen bueno. Conclusión: el nivel de relaciones humanas del personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Tabla 31

Nivel de oportunidad de ascenso y promociones, para personal administrativo de la UNHEVAL

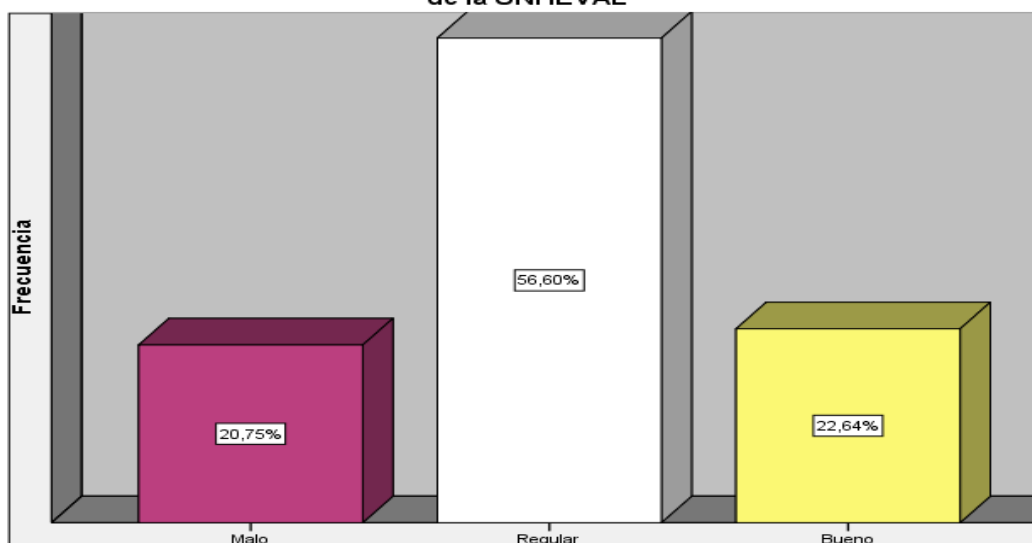
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	11	20,8	20,8	20,8
	Regular	30	56,6	56,6	77,4
	Bueno	12	22,6	22,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 28

28 Nivel de oportunidad de ascenso y promociones, para personal administrativo de la UNHEVAL



Fuente: Tabla 31

Nota. Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de ascenso y promociones para el personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 20,8% dicen malo, el otro 56,6% señalan regular, el 22,6% dicen bueno. Conclusión: el nivel de ascenso y promociones para el personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Tabla 32

Nivel de incentivos laborales para personal administrativo de la UNHEVAL

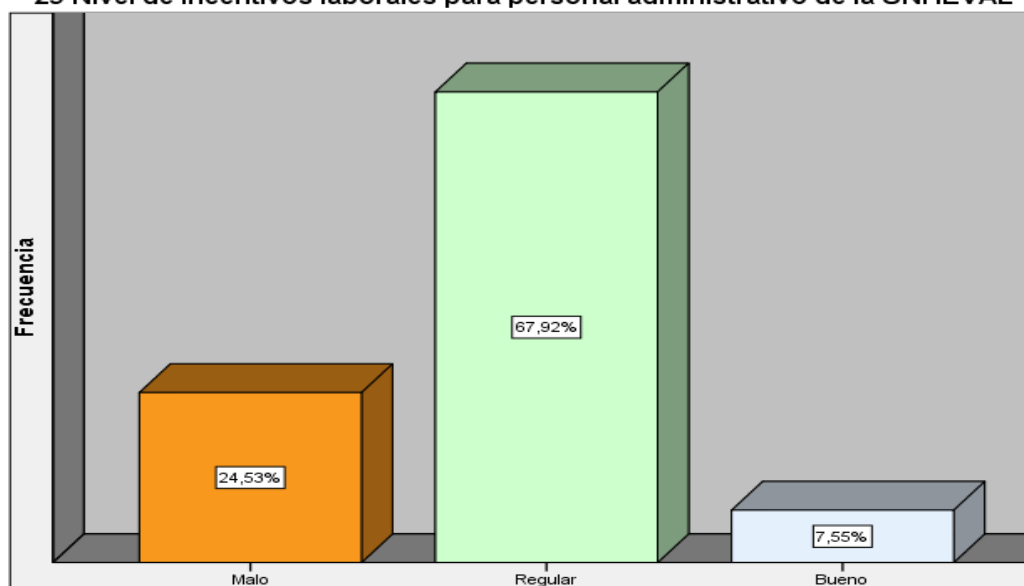
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	13	24,5	24,5	24,5
	Regular	36	67,9	67,9	92,5
	Bueno	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 29

29 Nivel de incentivos laborales para personal administrativo de la UNHEVAL



Fuente: Tabla 32

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de incentivos laborales para el personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 24,5% dicen malo, el otro 67,9% señalan regular, el 7,5% dicen bueno. Conclusión: el nivel de incentivos laborales para el personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Tabla 33

Nivel de bienestar social y prácticas culturales para personal administrativo de la UNHEVAL

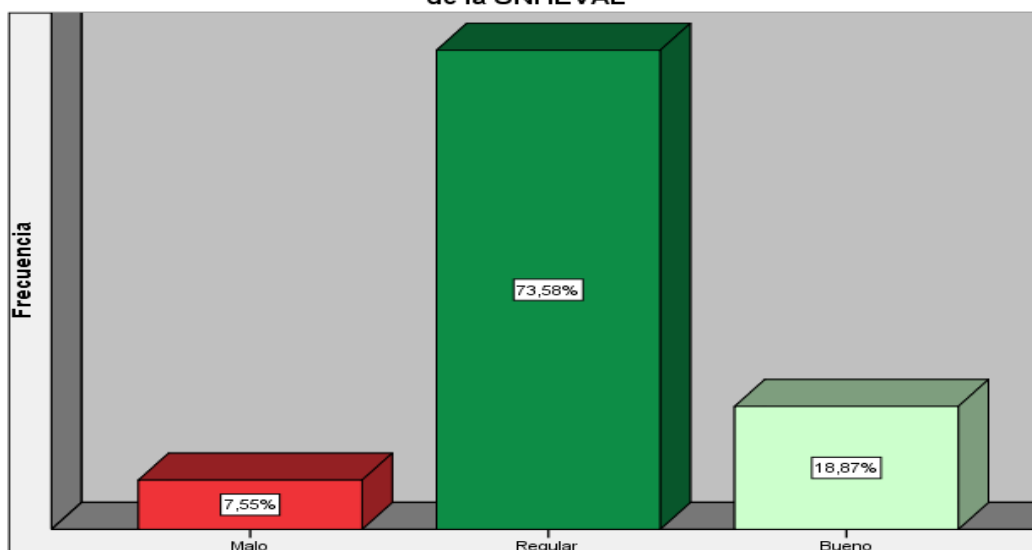
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	4	7,5	7,5	7,5
	Regular	39	73,6	73,6	81,1
	Bueno	10	18,9	18,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 30

30 Nivel de bienestar social y prácticas culturales para personal administrativo de la UNHEVAL



Fuente: Tabla 33

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de bienestar social y prácticas culturales para el personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 7,5% dicen malo, el otro 73,6% señalan regular, el 18,9% dicen bueno. Conclusión: el nivel de bienestar social para el personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Tabla 34

Nivel de protección a los empleados de la discriminación en el lugar de trabajo.

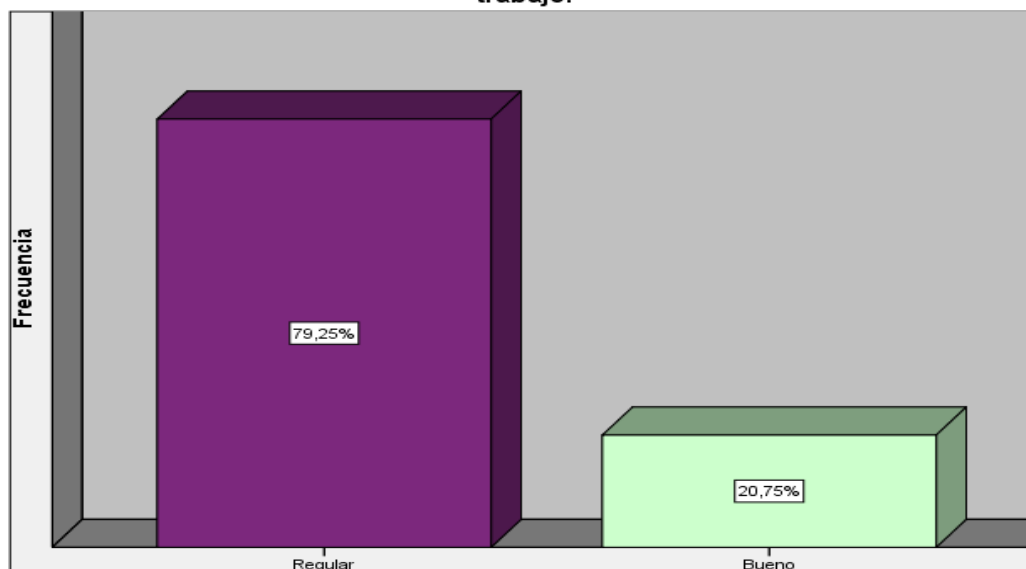
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	42	79,2	79,2	79,2
	Bueno	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 31

31 Nivel de protección a los empleados de la discriminación en el lugar de trabajo.



Fuente: Tabla 34

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de protección a los empleados de la discriminación en el lugar de trabajo en la UNHEVAL, se tiene; que el 79,2% señalan regular, el 20,8% dicen bueno. Conclusión: el nivel de protección de la discriminación para el personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Dimensión N° 3 DESARROLLO DEL EQUIPO

Tabla 35

Nivel de cumplimiento de las funciones del personal administrativo de la UNHEVAL

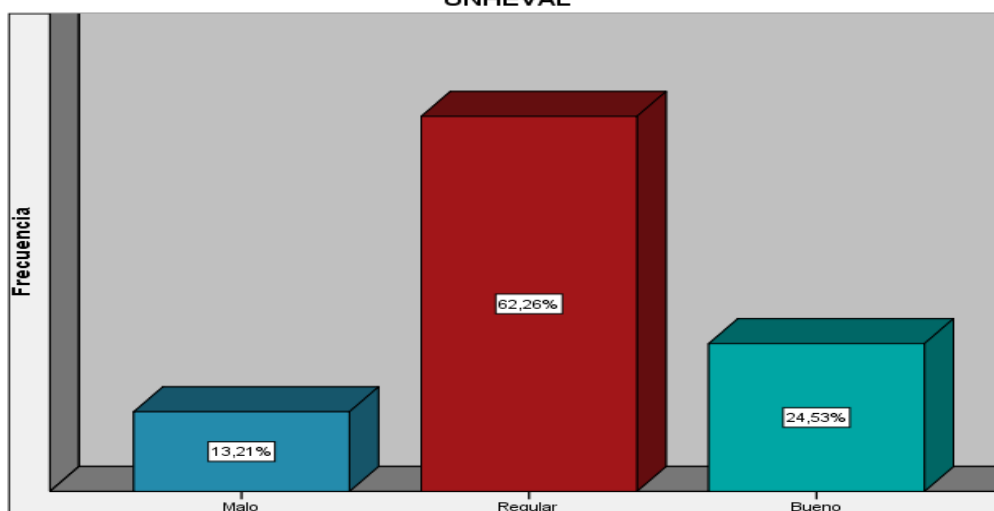
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	7	13,2	13,2	13,2
	Regular	33	62,3	62,3	75,5
	Bueno	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia

Figura 32

32 Nivel de cumplimiento de las funciones del personal administrativo de la UNHEVAL



Fuente: Tabla 35

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de cumplimiento de las funciones del personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 13,2% dicen malo, el otro 62,3% señalan regular, el 24,5% dicen bueno. Conclusión: el nivel de cumplimiento de las funciones del personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

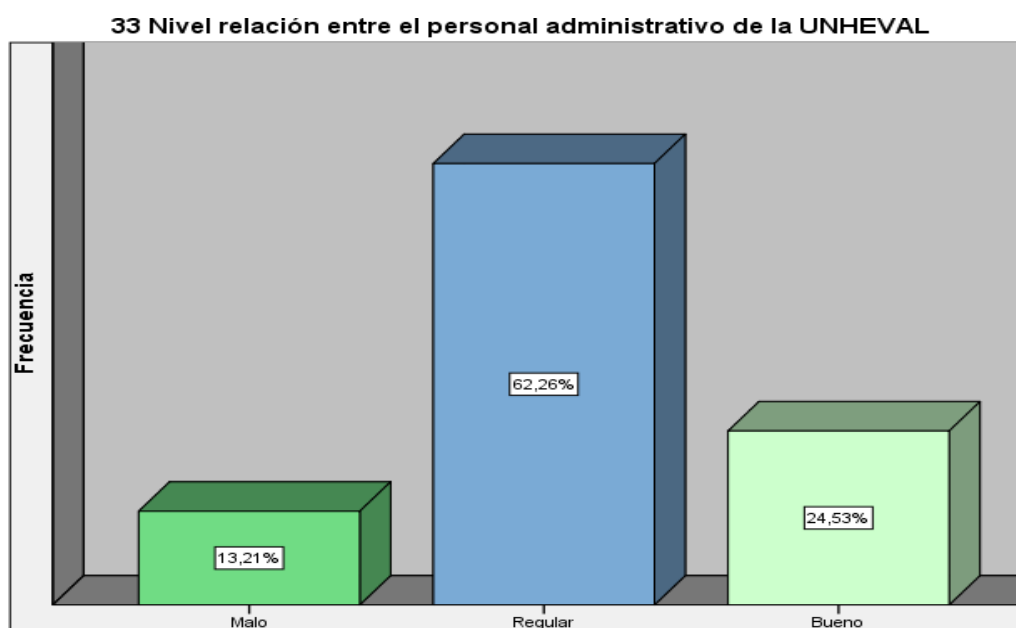
Tabla 36

Nivel relación entre el personal administrativo de la UNHEVAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	7	13,2	13,2	13,2
	Regular	33	62,3	62,3	75,5
	Bueno	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 33

Fuente: Tabla 36

Nota. Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de relación entre el personal administrativo de la UNHEVAL; se tiene que el 13,2% dicen malo, el otro 62,3% señalan regular, el 24,5% dicen bueno. Conclusión: el nivel de relación entre el personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Tabla 37

Nivel de diversidad (profesiones) de profesionales administrativos de la UNHEVAL

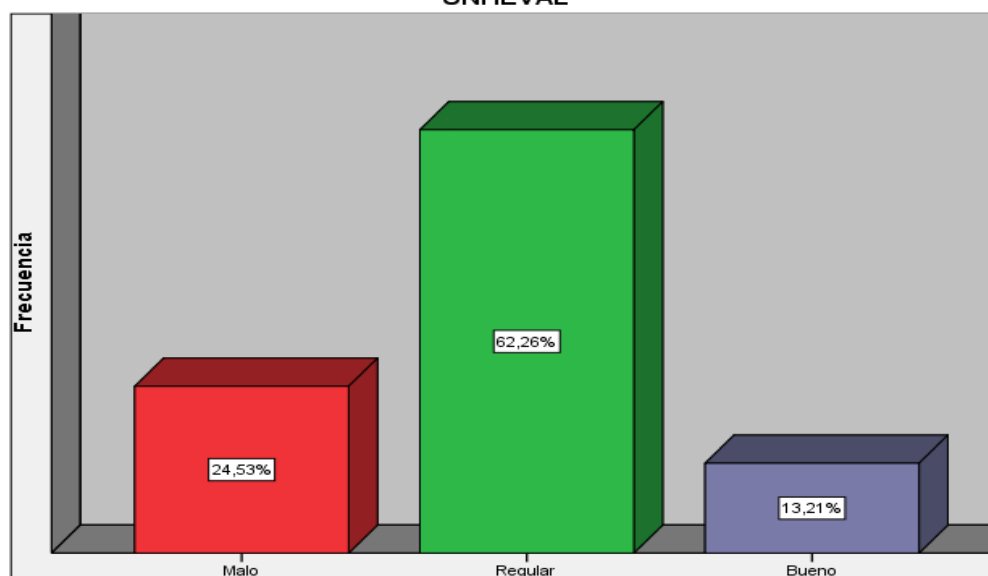
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	13	24,5	24,5	24,5
	Regular	33	62,3	62,3	86,8
	Bueno	7	13,2	13,2	100,0
Total		53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 34

34 Nivel de diversidad (profesiones) de profesionales administrativos de la UNHEVAL



Fuente: Tabla 37

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de diversidad de profesiones del personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 24,5% dicen malo, el otro 62,3% señalan regular, el 13,3% dicen bueno. Conclusión: el nivel de profesiones del personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Tabla 38

Nivel de experiencia técnica y profesional del personal administrativo de la UNHEVAL

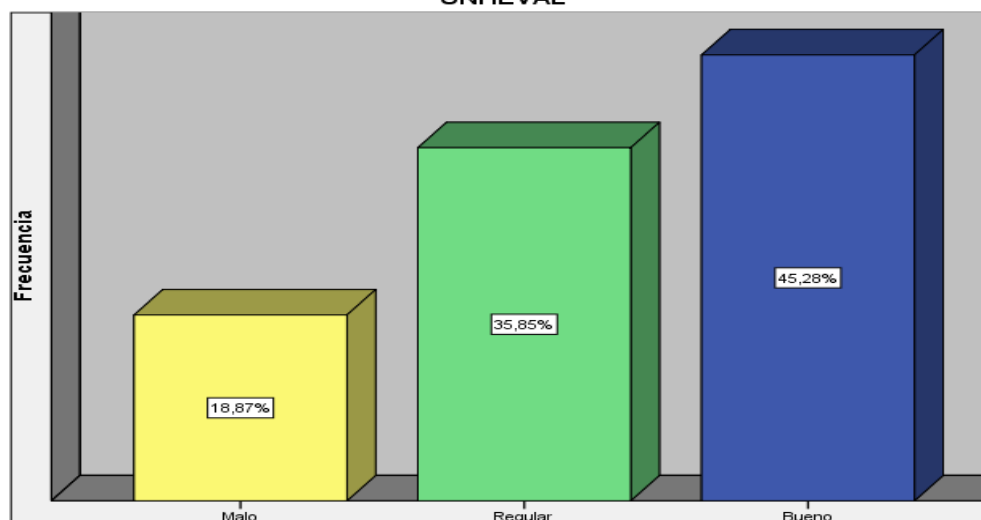
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	10	18,9	18,9	18,9
	Regular	19	35,8	35,8	54,7
	Bueno	24	45,3	45,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia

Figura 35

35 Nivel de experiencia técnica y profesional del personal administrativo de la UNHEVAL



Fuente: Tabla 38

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de experiencia técnica y profesional del personal administrativo de la UNHEVAL; se tiene que el 18,9% dicen malo, el otro 35,8% señalan regular, el 45,3% dicen bueno. Conclusión: el nivel de experiencia técnica y profesional del personal administrativo de la UNHEVAL es buena.

Tabla 39

Nivel de reconocimiento por el trabajo del personal administrativo de la UNHEVAL

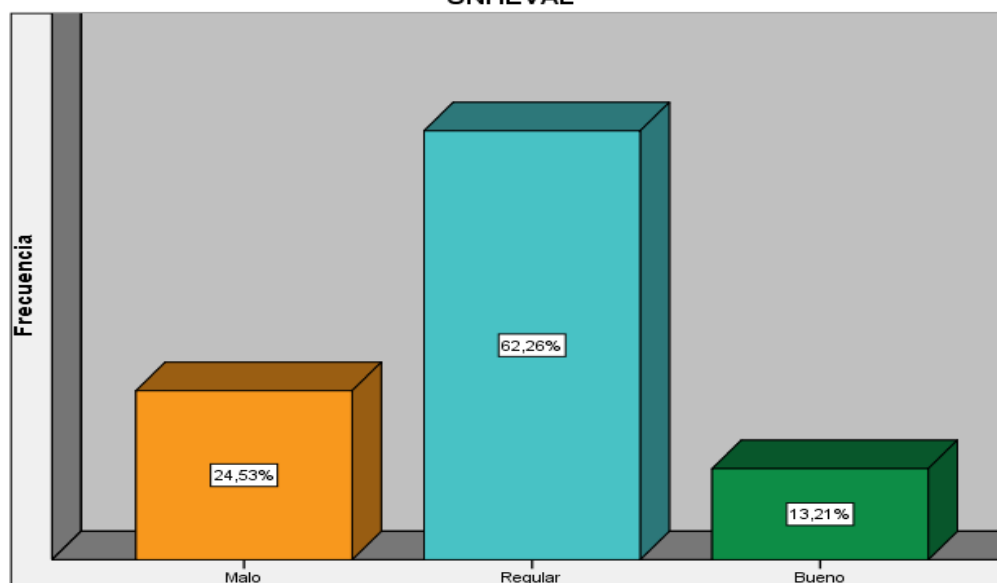
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	13	24,5	24,5	24,5
	Regular	33	62,3	62,3	86,8
	Bueno	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 40

36 Nivel de reconocimiento por el trabajo del personal administrativo de la UNHEVAL



Fuente: Tabla 39

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al el nivel de reconocimiento por el trabajo del personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 24,5% dicen malo, el otro 62,3% señalan regular, el 13,2% dicen bueno. Conclusión: el nivel de reconocimiento para el personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Tabla 40

Nivel de compromiso para alcanzar las metas por personal administrativo de la UNHEVAL

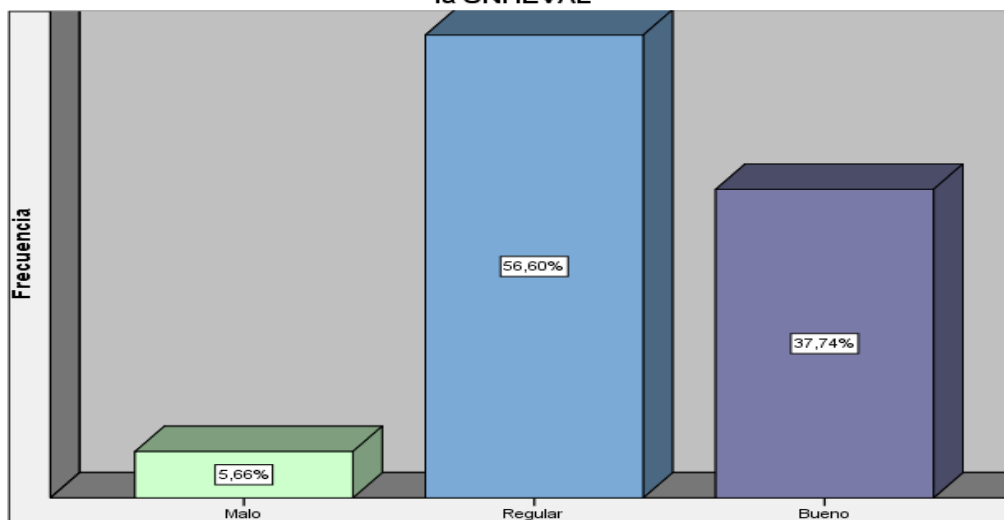
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	3	5,7	5,7	5,7
	Regular	30	56,6	56,6	62,3
	Bueno	20	37,7	37,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 37

37 Nivel de compromiso para alcanzar las metas por personal administrativo de la UNHEVAL



Fuente: Tabla 40

Nota. Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de compromiso para alcanzar las metas por el personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 5,7% dicen malo, el otro 56,6% señalan regular, el 37,7% dicen bueno. Conclusión: el nivel de compromiso para alcanzar las metas por el personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

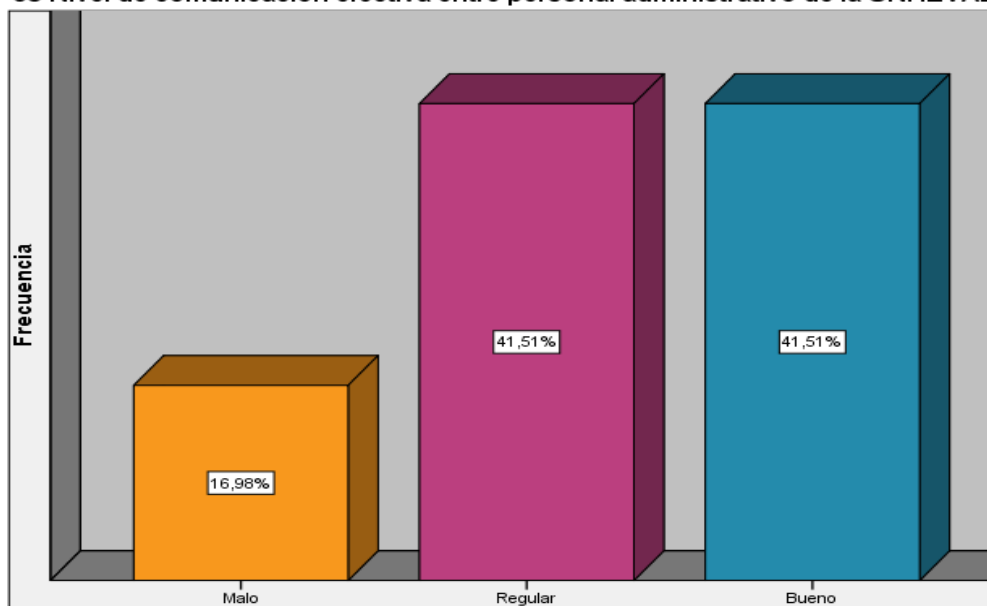
Tabla 41

Nivel de comunicación efectiva entre personal administrativo de la UNHEVAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	9	17,0	17,0	17,0
	Regular	22	41,5	41,5	58,5
	Bueno	22	41,5	41,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 38**38 Nivel de comunicación efectiva entre personal administrativo de la UNHEVAL**

Fuente: Tabla 41

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de comunicación entre el personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 17,0% dicen malo, el otro 41,5% señalan regular, el 41,5% dicen bueno. Conclusión: el nivel de comunicación entre el personal administrativo de la UNHEVAL es bueno.

Dimensión No 4 CONSECUSIÓN DE OBJETIVOS

Tabla 42

Nivel de resultados alcanzados del personal administrativo de la UNHEVAL

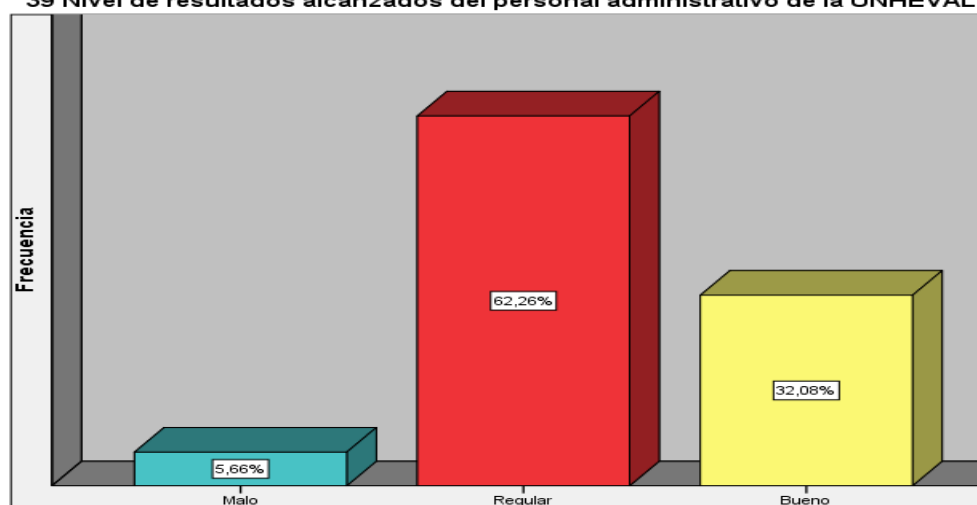
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	3	5,7	5,7	5,7
	Regular	33	62,3	62,3	67,9
	Bueno	17	32,1	32,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 39

39 Nivel de resultados alcanzados del personal administrativo de la UNHEVAL



Fuente: Tabla 42

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de resultados alcanzados por el personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 5,7% dicen malo, el otro 62,3% señalan regular, el 32,1% dicen bueno. Conclusión: el nivel de resultados alcanzados por el personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Tabla 43

Nivel del grado de cumplimiento de los objetivos por el personal administrativo de la UNHEVAL

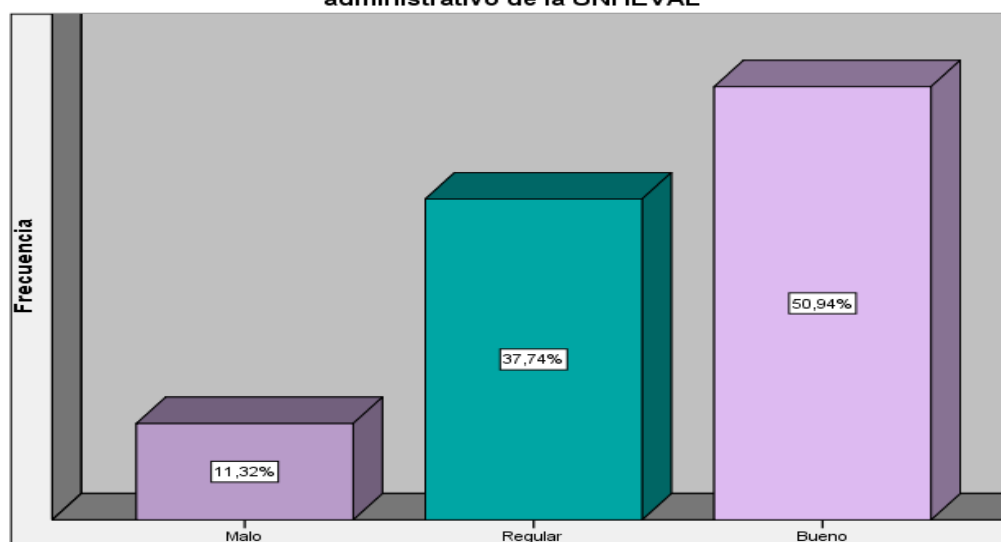
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	6	11,3	11,3	11,3
	Regular	20	37,7	37,7	49,1
	Bueno	27	50,9	50,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia

Figura 40

40 Nivel del grado de cumplimiento de los objetivos por el personal administrativo de la UNHEVAL



Fuente: Tabla 43

Nota. Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de grado de cumplimiento de los objetivos por el personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 11,3% dicen malo, el otro 37,7% señalan regular, el 50,9% dicen bueno. Conclusión: el nivel de cumplimiento de los objetivos por el personal administrativo de la UNHEVAL es bueno.

Tabla 44

Nivel de eficacia en la consecución de una actividad por el personal administrativo de la UNHEVAL

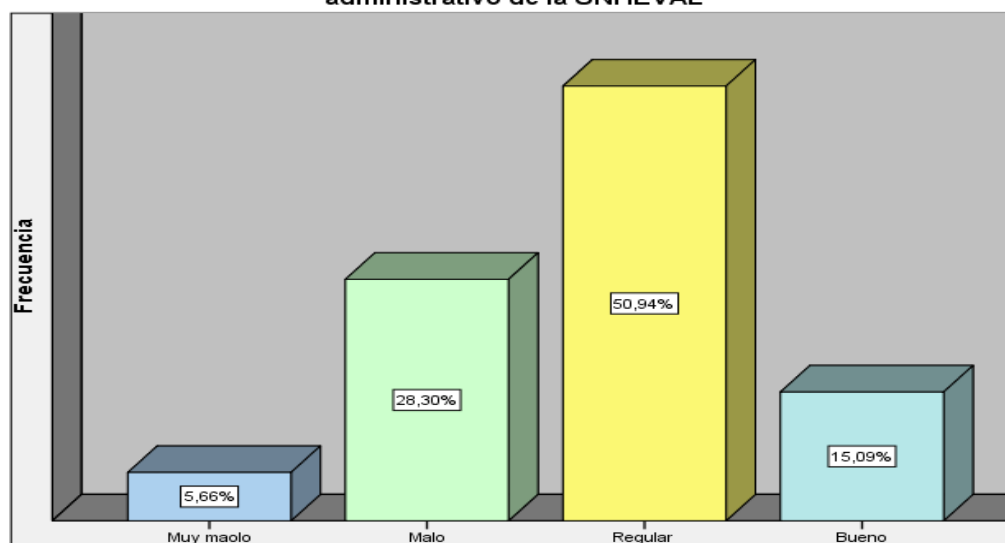
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy malo	3	5,7	5,7	5,7
	Malo	15	28,3	28,3	34,0
	Regular	27	50,9	50,9	84,9
	Bueno	8	15,1	15,1	100,0
Total		53	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia

Figura 41

41 Nivel de eficacia en la consecución de una actividad por el personal administrativo de la UNHEVAL



Fuente: Tabla 44

Nota. Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al nivel de eficacia en la consecución de una actividad por el personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 5,7% dicen muy malo, el otro 28,3% señalan malo, el 50,9% regular, el 15,1% dicen bueno. Conclusión: el nivel de eficacia por el personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

Tabla 45

Nivel de eficiencia en el cumplimiento de las funciones del personal administrativo de la UNHEVAL.

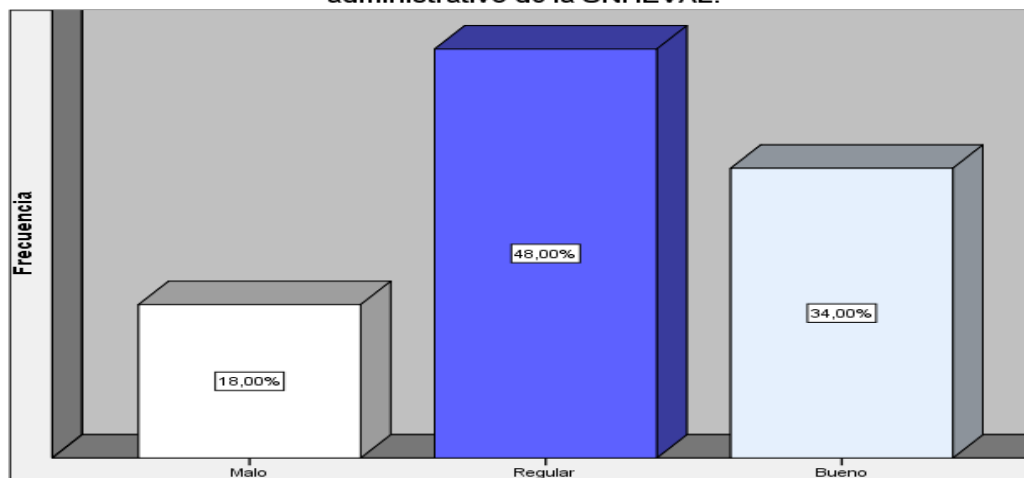
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	9	17,0	18,0	18,0
	Regular	24	45,3	48,0	66,0
	Bueno	17	32,1	34,0	100,0
	Total	50	94,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	5,7		
Total		53	100,0		

Fuente: Encuesta.

Nota. Elaboración propia

Figura 42

42 Nivel de eficiencia en el cumplimiento de las funciones del personal administrativo de la UNHEVAL.



Fuente: Tabla 45

Nota. Elaboración propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada al espacio muestral de la investigación, respecto al el nivel de eficiencia en el cumplimiento de las funciones por el personal administrativo de la UNHEVAL, se tiene que el 18,0% dicen malo, el otro 48,0% señalan regular, el 34,0% dicen bueno. Conclusión: el nivel de eficiencia en el cumplimiento de las funciones del personal administrativo de la UNHEVAL es regular.

5.2 Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis

Hipótesis general

H_i: El Desarrollo del Liderazgo se relaciona positivamente con la Gestión del Rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

H₀: El Desarrollo del Liderazgo se relaciona negativamente con la Gestión del Rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021

Tabla 46

CORRELACIONES				
			Desarrollo Del Liderazgo	Gestión Del Rendimiento
Rho de Spearman	DESARROLLO DEL LLIDERAZGO	Coefficiente de correlación	1,000	,586**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	GESTION DEL RENDIMIENTO	Coefficiente de correlación	,586**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

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

Nivel de Significancia: $\alpha = 5\%$

Valor de la Prueba: Spearman = 0.586

Comparación de p y α : P valor= 0,000 < $\alpha = 0.05$

Decisión: Rechazar Ho

Conclusión: Existe relación lineal alta, fuerte directa y significativa entre el Desarrollo del Liderazgo con la Gestión del Rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021

Hipótesis específico 1

H₁₁: Se relaciona la capacitación positivamente con el conocimiento del equipo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

H₀₁: Se relaciona la capacitación negativamente con el conocimiento del equipo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

Tabla 47

CORRELACIONES				
		Conocimiento Del Equipo		
		Capacitación		
Rho de Spearman	CAPACITACIÓN	Coefficiente de correlación	1,000	,715**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	CONOCIMIENTO DEL EQUIPO	Coefficiente de correlación	,715**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

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

Nivel de Significancia: $\alpha = 5\%$

Valor de la Prueba: Spearman =

0.715 **Comparación de p y α :** P

valor= 0,000 < $\alpha = 0.05$ **Decisión:**

Rechazar Ho

Conclusión: Existe relación lineal moderada, fuerte directa y significativa entre la capacitación con el conocimiento del equipo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

Hipótesis específica 2

H₁₂: Se relaciona positivamente el entrenamiento con la motivación en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

H₀₂: Se relaciona negativamente el entrenamiento con la motivación en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021

Tabla 48

CORRELACIONES			<u>Entrenamien</u>	
			<u>to</u>	Motivación
Rho de	ENTRENAMIE	Coefficiente de	1,000	,465**
Spearman	NTO	correlación	.	,000
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	MOTIVACIÓN	Coefficiente de	,465**	1,000
		correlación	,000	.
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

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

Nivel de Significancia: $\alpha = 5\%$

Valor de la Prueba: Spearman =

0.465 **Comparación de p y α :** P

valor= 0,000 < $\alpha = 0.05$ **Decisión:**

Rechazar Ho

Conclusión: Existe relación lineal alta, moderada directa y significativa entre el entrenamiento con la motivación en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

Hipótesis específico 3

H_{i3}: Se relaciona positivamente el despliegue con el desarrollo del equipo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

H₀₃: Se relaciona negativamente el despliegue con el desarrollo del equipo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021

Tabla 49

CORRELACIONES				
		Desarrollo Del Equipo		
Rho de Spearman	DESPLIGUE	Coefficiente de correlación	Despliegue	
			1,000	,175
		Sig. (bilateral)	.	,209
		N	53	53
		DESARROLLO DEL EQUIPO		
		Coefficiente de correlación	,175	1,000
		Sig. (bilateral)	,209	.
		N	53	53

Nivel de Significancia: $\alpha = 5\%$

Valor de la Prueba: Spearman =

0.175 **Comparación de p y α :** P

valor= 0,000 < $\alpha = 0.05$

Decisión: Rechazar Ho

Conclusión: Existe relación lineal alta, moderada directa y significativa entre el despliegue con el desarrollo del equipo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021

Hipótesis específica 4

H₁₄: Se relaciona positivamente el desarrollo del liderazgo con la consecución de objetivos en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021

H₀₄: Se relaciona negativamente el desarrollo del liderazgo con la consecución de objetivos en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

Tabla 50

		CORRELACIONES		
		Desarrollo del Liderazgo		
		Consecución de Objetivos		
Rho de Spearman	DESARROLLO DEL LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	1,000	,384**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	53	53
	CONSECUSION DE OBJETIVOS	Coefficiente de correlación	,384**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	53	53

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

Nivel de Significancia: $\alpha = 5\%$

Valor de la Prueba: Spearman =

0.384 **Comparación de p y α :** P

valor= 0,000 < $\alpha = 0.05$ **Decisión:**

Rechazar Ho

Conclusión: Existe relación lineal moderada fuerte directa y significativa entre Serelaciona positivamente el desarrollo del liderazgo con la consecución de objetivos en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021

5.3 Discusión de resultados

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que existe relación de dependencia lineal alta, fuerte directa y significativa entre el Desarrollo del Liderazgo con la Gestión del Rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. Estos resultados guardan relación con lo que sostiene (Teles et al., s. f.), en su trabajo de investigación, cuando concluye señalando que los *“principales resultados alcanzados indican que las relaciones interpersonales, a través de la comunicación y las actitudes influyen significativamente en el desarrollo del liderazgo en sus habilidades y principios de las socias, ya que en un 42.4% manifiestan que el tipo de comunicación que practican es la comunicación agresiva por lo que las relaciones interpersonales son inadecuadas y limita el desarrollo del liderazgo. Por otro lado, el 30.5% de las socias manifiestan que no tienen una actitud responsable y el principio gerencial de liderazgo basado en las metas planteadas en el comedor no se están cumpliendo”*.

Igualmente guarda relación con el trabajo de (Pérez Germán, 2016), en su investigación señala: *“que la propuesta de un Modelo de Capacitación sobre Liderazgo se constituye en una herramienta fundamental para su aplicación en el futuro en el IEST Público Enrique López Albújar- Ferreñafe, previo el conocimiento y decisión del personal directivo”*.

De la misma manera con el trabajo de (Salazar Salazar, 2019), guarda relación por cuanto refiere que *“los resultados que se obtuvieron muestran que después de haber analizado los componentes del proceso universitario y haber realizado una evaluación 360° en relación al liderazgo de los directivos es necesario aplicar un modelo de gestión con cierto tipo de liderazgo, que de acuerdo a la teoría se debería tomar como base el tipo de liderazgo transformacional. Este tipo de modelo de gestión viene contribuyendo en la mejora de la calidad de los procesos de la mencionada universidad”*.

Así mismo con el trabajo de (Vela Paredes, 2020) guarda relación ya que sua investigación concluye *“que el estilo de liderazgo de los jefes de áreas en el Hospital Apoyo Iquitos en el periodo 2020, a pesar de no tener un tipo de liderazgo optimo, el nivel de productividad es medianamente bueno, la cual le permite seguir desarrollando sus actividades de manera regular”*, situación que es similar a los resultados de nuestro trabajo.

Con el trabajo de (Espinoza et al., 2012), guarda relación por cuanto el autor en referencia identifica: *que “los aprendizajes en contextos laborales, con el desarrollo de trabajos y proyectos grupales, y con evaluaciones y seguimiento periódicos”*, situación que se da en nuestros resultados. Con el trabajo de (Teles et al., s. f.), guarda relación en el punto que se enfoca en *“el desarrollo del liderazgo a partir del abordaje del aprendizaje organizacional, enfocando el aprendizaje de adultos y el desarrollo del liderazgo”*.

Igualmente con el trabajo de (Romero Rodríguez, 2014), guarda relación entanto que *“el liderazgo en la competitividad actual va más allá de técnicas operativas, por lo tanto, a través de este ensayo podemos reconocer factores como: el aprendizaje continuo, cultura organizacional y una buena comunicación entre ellíder y su equipo, pueden influir para el desarrollo de un buen liderazgo”*.

Este hecho se nota en nuestro trabajo, que está relacionado con el personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco. comparativamente con el trabajo de (Longo, s. f.). se relaciona cuando es necesario medir el rendimiento, crear sistema de evaluación paras afrontar los obstáculos organizativos para la modernización de nuestra gestión pública. Nuestra investigación se relaciona con la de (Quispe Pari, 2020), por cuanto *“el objetivo principal es el determinar la relación entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019; respecto al tipo utilizado fue el puro o básico, siendo el nivel investigado el correlacional, sobre el diseño se tiene que fue no experimental, los datos fueron recabados por corte transversal, la muestra fue de 212 trabajadores,*

la técnica usada fue la encuesta, el instrumento fue el cuestionario y el enfoque fue el cuantitativo”, en cuanto a los resultados del trabajo mencionado es “que existe relación directa y moderada (valor del Tau-b de Kendall = 0,369 y valor de $p = 0,000$) entre la gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo; que el 73,1% del personal considera que el nivel de gestión del rendimiento es regular, y el 55,7% considera que el nivel de trabajo en equipo es regular”, resultados que guardan directa relación con nuestro trabajo.

¿Siguiendo con el análisis comparativo se tiene el trabajo de (Gerónimo Farfán, 2019), que guarda relación con sus resultados cuando señala en el resultado de su investigación que arroja *“que existe una correlación positiva moderada de 0,121 por la cual se concluyó que existe relación significativa entre la gestión de la capacitación y rendimiento del personal administrativo del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas, Surquillo 2019”*, situación que se da en nuestro resultado.

5.4 Aporte científico de la investigación

Dentro del contenido del presente trabajo, se esbozó que el desarrollo del liderazgo es importante para la mejora del rendimiento de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL, para ello es necesario utilizar las herramientas para alinear los propósitos de liderazgo personal, con el propósito de la organización. Considerar y explotar al máximo las habilidades del trabajador administrativo de la UNHEVAL, para enfrentar los desafíos del lugar de trabajo, como tener conversaciones difíciles, liderar equipos y lidiar con la complejidad. Así mismo plantear estrategias de liderazgo para impulsar el cambio organizacional y preparar al personal administrativo de la UNHEVAL para el futuro, manteniendo el desempeño del equipo.

Entonces se planteó como aporte el siguiente Plan de desarrollo del liderazgo, como un instrumento que permita mejorar la gestión del rendimiento del Personal Administrativo de la UNHEVAL.

5.5 Plan de desarrollo de liderazgo

El presente plan, se convierte en una hoja de ruta de cómo la organización de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, fomentará las habilidades de liderazgo en los trabajadores administrativos de todos los niveles. Cubriendo los propósitos que se formen tanto con las necesidades institucionales estratégicas como con las necesidades interpersonales. Debe abordar las necesidades de los líderes de todos los niveles dentro de la organización, de los líderes actuales como aquellos que desean capacitarse para futuros puestos de liderazgo.

ACCIONES

1. Definir qué tipo de líderes necesita la UNHEVAL.

- Establece una lista de habilidades que espera ver en un buen líder
- Establecer un perfil de los líderes o jefes.
- Evaluar el liderazgo de los trabajadores. Usando una variedad de métodos, incluyendo comentarios anónimos, por correo electrónico y en persona.
- Tener una lista de trabajadores administrativos de la UNHEVAL que demuestren interés en los roles gerenciales y que tengan el talento suficiente para asumir roles de liderazgo.

2. Alinear la visión de carrera de los trabajadores administrativos con las necesidades de la Institución.

- Hablar, conversar con los trabajadores administrativos que participarán en este desarrollo de liderazgo, intentar alinear su visión y trayectoria profesional con sus ideas y trayectoria institucional.
- Desarrollar una cultura de liderazgo con trabajadores administrativos comprometidos que ven a la organización de manera positiva.
- Reuniones uno a uno serán la herramienta más beneficiosa para descubrir cuál es la visión de carrera del trabajador administrativo de la UNHEVAL.
- Escuchar las ideas los trabajadores administrativos de la UNHEVAL sobre lo que se necesita tanto en el desarrollo del liderazgo como en la estrategia institucional.

3. Cree una lista de objetivos y habilidades de desarrollo de liderazgo.

- Establecer metas de desarrollo de liderazgo como una estrategia. Sin metas bien definidas, será difícil comprender qué hacer y qué tan efectivo es su plan.
- Crear una lista de metas y habilidades requeridas para cada individuo o rol.
- Definir un cronograma claro para cada objetivo, esto motivará a los trabajadores a actuar.
- Buscar dentro de la institución ejemplos de éxito. Es mejor mostrar, que contar.

4. Identificar qué métodos de desarrollo usar y crear un plan de desarrollo.

- Programas de tutoría,
- Entrenamiento formal,
- Trabajar como voluntario,
- Grupos de trabajo y comités,
- Cambiar la forma en que se asume la responsabilidad,
- Desarrollar estos métodos internamente, o se contratarán a una empresa externa que se especialice en este tipo de desarrollo.

5. Medir y analizar los resultados del programa

- El plan de desarrollo debe ser medible, de lo contrario, será imposible cuantificar su éxito.
- Establecer plazos y revisar los resultados con frecuencia.
- Comunicación permanente con los trabajadores administrativos, sus comentarios serán muy importantes.

Considero de mi parte que, con este modelo de plan, que modestamente pongo a disposición de los interesados, se daría un mejor desarrollo al liderazgo y a la gestión del rendimiento de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL.

CONCLUSIONES

1. Se determinó qué si existe relación lineal alta fuerte y significativo entre el Desarrollo del Liderazgo y la Gestión del Rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.Tabla 46.
2. Se llegó a establecer la relación entre la capacitación con el conocimiento del equipo del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. Tabla 47.
3. Se logró describir la relación que existe entre el entrenamiento con la motivación en el personal administrativo la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.Tabla 48
4. Se llegó a determinar que si existe relación entre despliegue con el desarrollo del equipo en el personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021 Tabla 49
5. Se llegó a establecer que si existe relación lineal alta, fuerte y directa entre desarrollo de del liderazgo con la consecución de objetivos personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. Tabla 50.

SUGERENCIAS

1. Señaladas las conclusiones, se sugiere continuar desarrollando con esmero el Desarrollo del Liderazgo ya que se relaciona con la Gestión del Rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.
2. Visto los resultados del presente trabajo existe buena relación entre la capacitación con el conocimiento del equipo del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021, se sugiere mantener y continuar, con políticas de trabajo orientadas al desarrollo del liderazgo en los jefes.
3. Igualmente, se puede sugerir en la medida de que existe relación entre el entrenamiento con la motivación en el personal administrativo la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021, se mantenga y superar el nivel actual.
4. Los resultados de investigación muestran buena relación entre despliegue con el desarrollo del equipo en el personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, por lo que se sugiere mantener y mejorar el nivel actual alcanzar una mejor gestión del rendimiento.
5. Se sugiere mejorar el nivel de relación entre desarrollo del liderazgo con la consecución de objetivos personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021, para elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores de esta institución.

REFERENCIAS

- Los fundamentos del liderazgo—Revolution Learning and Development Ltd. (s. f.). Recuperado 2 de noviembre de 2021, de <https://www.revolutionlearning.co.uk/the-foundations-of-leadership/>
- Administración de Personal Gary Dessler | PDF. (s. f.). Scribd. Recuperado 6 de noviembre de 2021,
- Chiavenato, I. (s. f.). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 518.
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. A. (2004). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill.
- Desarrollo del liderazgo. (2015, octubre 22). Destino Negocio. <https://destinonegocio.com/pe/gestion-pe/desarrollo-del-liderazgo-conoce-cuatro-habilidades-esenciales/>
- Desarrollo personal. (2021, abril 4). Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/desarrollo-personal.html>
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano (5. ed). Pearson.
- Diccionario actual. (2015, agosto 15). ¿Qué es guiar? Definición, concepto y significado. DiccionarioActual. <https://diccionarioactual.com/guiar/>
- Escobar Vilcas, S. (2020). LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN POR OBJETIVOS DEL PERSONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL HUANCVELICA, AÑO 2018.
- Espinoza, S. R., Cofre, C. C., & Vergara, F. C. (2012). El desarrollo del liderazgo educativo. Evidencias de un estudio de historias de vida. REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 10(1), 44-57.
- Foundations of Leadership Development: Part One. (2021, mayo 3). [inviteperspective. https://inviteperspective.wordpress.com/2021/05/03/foundations-of-leadership-development/](https://inviteperspective.wordpress.com/2021/05/03/foundations-of-leadership-development/)

Geronimo Farfan, E. L. (2019). Gestión de la capacitación y rendimiento del personal administrativo del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas, Surquillo 2019.

Gestión. (2020, agosto 7). Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

Gestión del rendimiento: Conceptos y definiciones | Gente y cultura. (s. f.).

Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/performance-management/concepts>

Guillén, M. del C. M. (2013). La evaluación del rendimiento: La gestión empresarial. Ediciones Díaz de Santos.

Ibáñez, R. E. A. (2004). Liderazgo y Compromiso Social. BUAP.

INTRODUCCION A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACION

EDICION BREVE de CHIAVENATO, IDALBERTO 978-970-10-5777-3. (s. f.). Recuperado

José, J. (2020, marzo 16). Definiciones del concepto de Liderazgo según 8 autores.

AhoraLiderazgo.com. <https://ahoraliderazgo.com/liderazgo-segun-autores/>

Justiniano Advincula, L. M. (2020). Comportamiento de equipos de trabajo y gestión del conocimiento en las oficinas dependientes del vicerrectorado académico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. Universidad Nacional Agraria de la Selva. <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1962>

LAS CINCO DIMENSIONES DEL LIDERAZGO. – Blog Javier Giménez Divieso ->

Nos hemos trasladado a www.javiergimenezdivieso.com. (s. f.). Recuperado

25 de octubre de 2021, de

<http://www.blogcoachjgd.com/2018/03/27/las-cinco-dimensiones-del-liderazgo/>

Longo, F. (s. f.). Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas. 19.

Los fundamentos filosóficos del liderazgo. (s. f.). Recuperado 2 de noviembre de 2021,

de <https://www.leadership-central.com/philosophical-foundations-of-leadership.html>

- Muestreo estratificado: Un tipo de muestreo de probabilidad. (2016, septiembre 20). QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-estratificado/>
- Muestreo probabilístico: Qué es y cómo utilizarlo en tu investigación. (2018, abril23).
- Palomino Robles, diana silva. (2019). Auditoria de gestión y su efecto en los recursos humanos de la Municipalidad Distrital Santa Rosa de Sacco – Junín, 2016. DANIEL ALCIDES CARRIÓN.
- [PDF] Fundamentos filosóficos del liderazgo Descargue el libro electrónico completo— Descargue el PDF Obtenga el libro rápidamente. (s. f.). Recuperado 2 de noviembre de 2021, de <https://www.getbookfast.com/now/philosophical-foundations-of-leadership/>
- Pérez Germán, J. J. (2016). Modelo de capacitación en liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales en el personal que labora en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albuja Ferreñafe – 2016.
- Quispe Pari, C. S. (2020). La gestión del rendimiento y el trabajo en equipo del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2019.
- Romero Rodríguez, P. P. (2014). Desarrollo de liderazgo en la competitividad actual. <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13160>
- Sáenz, Maité. (2018). Las 4 dimensiones del Liderazgo. ExceLence Management. <https://excelencemanagement.wordpress.com/2016/02/24/decodificando-el-liderazgo-las-4-dimensiones-que-realmente-importan/>
- Salazar Salazar, B. (2019). MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS.
- Staff, S. (2005, junio 29). Leadership Anthropology. Chief Learning Officer - CLO Media. <https://www.chieflearningofficer.com/2005/06/29/leadership-anthropology/>
- Teles, L., Corrêa, D. A., Giuliani, A. C., Graziano, G. O., & Spers, V. E. R. (s. f.). DESARROLLO DE LIDERAZGO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. 19.

The Three Dimensions of Leadership Development. (2016, mayo 24). Perspectives and Possibilities. <https://rickbellingham.com/2016/05/24/the-three-dimensions-of-leadership-development/>

Tomás, F. J. Q. (s. f.). ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS EN GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DESDE UNA PERSPECTIVA ACADÉMICA Y EMPRESARIAL. 289.

Torres, M. A. (1999). Dirección estratégica: Un enfoque práctico : principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento. Ediciones Díaz de Santos.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN - Valdivia.pdf. (s. f.). Recuperado 6 de noviembre de 2021,

Vela Paredes, P. (2020). ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS JEFES DEL HOSPITAL APOYO IQUITOS, AÑO 2020. DE ÁREA

What is Personal Development and Why is it Important? (s. f.). RoliEdema.Com. Recuperado 6 de noviembre de 2021, de <https://www.roliedema.com/what-is-personal-development.html>

Zarate Claros, L. F. (2018). La motivación y su influencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N°02.Lima.Perú.2017.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: DESARROLLO DEL LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN 2021

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General: ¿De qué manera el Desarrollo del Liderazgo se relaciona con la Gestión del Rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021??</p>	<p>Objetivo general: Determinar de qué manera el Desarrollo del Liderazgo se relaciona con la Gestión del Rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021</p>	<p>Hipótesis General Hi: El Desarrollo del Liderazgo se relaciona positivamente con la Gestión del Rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. Ho: El Desarrollo del Liderazgo se relaciona negativamente con la Gestión del Rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.</p>	<p>Variable 1 Desarrollo del Liderazgo</p>	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Política de capacitación • Nivel de Plan de capacitación. • Nivel de cumplimiento de programa de capacitación • Nivel de impacto de la capacitación • Nivel de compromiso de los empleados. • Nivel de satisfacción con el aprendizaje. • Nivel de tiempo dedicado al aprendizaje. 	<p><u>Tipo de investigación</u> Básica <u>Nivel:</u> Explicativo-correlacional <u>Diseño:</u> Transeccional</p> <p><u>Población:</u> trabajadores conformados por personal administrativo, nombrado. Régimen 276 y Personal contratado, siendo un total de 475 trabajadores</p> <p><u>Muestra:</u> Probabilística. Trabajadores Administrativos nombrados del régimen laboral 276 y personal contratado CAS.</p>
<p>Problemas Específicos:</p>	<p>Objetivos específicos:</p>	<p>Hipótesis Específicas:</p>		Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de reacción del personal sobre el contenido • Nivel de preparación y desempeño del facilitador. • Nivel de aprendizaje. • Nivel de efectividad o transferencia del aprendizaje. • Nivel de impacto, que genere cambios en el proceso del trabajo. 	
<p>PE1 ¿Cómo se relaciona la capacitación con el conocimiento del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021?</p> <p>PE2 ¿Cómo se relaciona el</p>	<p>OE1: Establecer Cómo se relaciona la capacitación con el conocimiento del equipo del personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021</p> <p>OE2: Describir cómo se relaciona</p>	<p>Hi1: Se relaciona la capacitación positivamente con el conocimiento del equipo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. H01: Se relaciona la capacitación negativamente con el conocimiento del equipo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021. Hi2: Se relaciona positivamente el</p>		Despliegue	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de motivación del líder • Nivel de actividad del líder • Nivel de operatividad del líder • Nivel de satisfacción del líder • Nivel de infelicidad profunda con el trabajador 	

<p>PE3 ¿Como se relaciona el despliegue con el desarrollo del equipo en el personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021?</p> <p>PE4 ¿Cómo se relaciona el Desarrollo de la cultura con la consecución de objetivos en el personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021?</p>	<p>OE3: Determinar Cómo se relaciona el despliegue con el desarrollo del equipo en el personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021</p> <p>OE4: Establecer Cómo se relaciona el Desarrollo de la cultura con la consecución de objetivos personal administrativo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.</p>	<p>motivacion en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.</p> <p>Hi3: Se relaciona positivamente el despliegue con el desarrollo del equipo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.</p> <p>H03: Se relaciona negativamente el despliegue con el desarrollo del equipo en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.</p> <p>Hi4: Se relaciona positivamente el desarrollo de la cultura con la consecución de objetivos en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021</p> <p>H04: Se relaciona negativamente el desarrollo de la cultura con la consecución de objetivos en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021</p>		<p>Consecución de objetivos</p> <p>Motivación</p> <p>Desarrollo del equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de compañeros avanzados • Nivel de grados de cumplimiento de los objetivos • Nivel de responsabilidad en la toma de decisiones • Nivel de solución de problemas • Nivel de cumplimiento de las funciones al equipo • Nivel de compañeros irritantes o perezoso • Nivel de remuneración • Nivel de ambiente de trabajo • Nivel de relaciones humanas • Nivel de oportunidad de ascenso y promociones. • Nivel de incentivos laborales. • Nivel de bienestar social • Nivel de protección • Nivel de cumplimiento de las funciones • Nivel de relación entre personal administrativo • Nivel de diversidad (profesionales) • Nivel de experiencia técnica y profesión • Nivel de reconocimiento por el trabajo • Nivel de compromiso para alcanzar las metas • Nivel de comunicación 	
--	---	--	--	---	---	--



ANEXO 02
CONSENTIMIENTO INFORMADO



ID: _____

FECHA: _____

TÍTULO: DESARROLLO DEL LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN 2021

OBJETIVO: Determinar de qué manera el Desarrollo del Liderazgo se relaciona con la Gestión del Rendimiento del personal administrativo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2021.

INVESTIGADOR: Luis Miguel Jauregui Romero

Consentimiento / Participación voluntaria

Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme en cualquier momento de la intervención (tratamiento) sin que me afecte de ninguna manera.

• **Firmas del participante o responsable legal**

Huella digital si el caso lo amerita

Firma del participante: _____



Firma del investigador responsable: _____

Huánuco, 2021

ANEXO 03
ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Soy doctorando en Administración de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, y estoy realizando una investigación sobre EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN 2021, para ello necesito conocer sus apreciaciones, cuyas respuestas ayudará a desarrollar el presente estudio de Tesis. Esta encuesta esta dirigido al personal administrativo nombrado y contratado bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo 276; así mismo al personal contratado bajo el régimen del Decreto Legislativo 1057. Personal CAS. Contrato Administrativo de Servicios.

Solicito muy amablemente que las preguntas deben ser respondidas sinceramente, marcando con una “X” en los recuadros respectivos la respuesta que considere ud., teniendo las siguientes escalas como referencia:

1= Muy malo 2= Malo 3= Regular 4= bueno 5= Muy bueno

Agradecemos anticipadamente por su gentil colaboración

Ítem	Variable 1: DESARROLLO DEL LIDERAZGO	ESCALA				
		1	2	3	4	5
	Preguntas					
	Dimensión N°1 CAPACITACIÓN					

1	Nivel de Política de capacitación permanente para el personal administrativo de la UNHEVAL.					
2	Nivel de Plan de capacitación dirigido a los trabajadores administrativo de la UNHEVAL.					
3	Nivel de cumplimiento del programa de capacitación dirigido a los trabajadores administrativos de la UNHEVAL					
4	Nivel de impacto de la capacitación desarrollada para los trabajadores administrativos de la UNHEVAL					
5	Nivel de compromiso de los trabajadores administrativos de la UNHEVAL, para capacitarse en las áreas de su especialidad.					
6	Nivel de satisfacción con el aprendizaje recibido en las capacitaciones desarrolladas dirigidas al personal administrativo de la UNHEVAL					
7	Nivel de tiempo dedicado al aprendizaje y capacitación.					
	Dimensión N°2 ENTRENAMIENTO					
8	Nivel de reacción del personal administrativo sobre el contenido de los entrenamientos a través de talleres y similares.					
9	Nivel de preparación y desempeño del facilitador de las capacitaciones.					
10	Nivel de aprendizaje del trabajador administrativo, como consecuencia de los entrenamientos y o capacitaciones recibidas.					
11	Nivel de efectividad o transferencia del aprendizaje ofrecido al personal administrativo de la UNHEVAL.					
12	Nivel de impacto, en el proceso del trabajo del personal administrativo, como consecuencia del entrenamiento.					
	Dimensión N°3 DESPLIEGUE					

13	Nivel de motivación del líder o jefe respecto a sus colaboradores de la UHEVAL					
14	Nivel de actividad del líder o jefe del área, para el cumplimiento de sus funciones.					
15	Nivel de operatividad del líder o jefe del área para lograr las metas específicas e institucionales.					
16	Nivel de satisfacción del líder o jefe del área por el desempeño en el cumplimiento de sus obligaciones.					
17	Nivel de infelicidad profunda con el trabajo de uno, por motivos que no permitan cumplir con las expectativas laborales.					
Ítem	Variable 2: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	ESCALA				
	Preguntas	1	2	3	4	5
	Dimensión N°1 CONOCIMIENTO DEL EQUIPO					
18	Nivel de compañerismo del personal administrativo de la UNHEVAL.					
19	Nivel de solidaridad entre colegas de trabajo de la UNHEVAL.					
20	Nivel de responsabilidad del trabajador administrativo de la UNHEVAL					
21	Nivel de cooperación del trabajador administrativo de la UNHEVAL					
22	Nivel de resolución de problemas del líder o jefe del trabajador administrativo de la UNHEVAL.					

23	Nivel de reconocimiento al equipo por el valor de una fuerza laboral diversa en el cumplimiento de las metas del área.					
24	Nivel de compañeros de trabajo irritantes o perezosos en el cumplimiento de sus funciones.					
	Dimensión N° 2 MOTIVACIÓN					
25	Nivel de remuneración del personal administrativo de la UNHEVAL					
26	Nivel de ambiente de trabajo personal administrativo de la UNHEVAL					
27	Nivel de relaciones humanas del personal administrativo de la UNHEVAL					
28	Nivel de oportunidad de ascenso y promociones, para personal administrativo de la UNHEVAL					
29	Nivel de incentivos laborales para personal administrativo de la UNHEVAL					
30	Nivel de bienestar social y prácticas culturales para personal administrativo de la UNHEVAL					
31	Nivel de protección a los empleados de la discriminación en el lugar de trabajo.					
	Dimensión N° 3 DESARROLLO DEL EQUIPO					
32	Nivel de cumplimiento de las funciones del personal administrativo de la UNHEVAL					
33	Nivel relación entre el personal administrativo de la UNHEVAL					

34	Nivel de diversidad (profesiones) de profesionales administrativos de la UNHEVAL					
35	Nivel de experiencia técnica y profesional del personal administrativo de la UNHEVAL					
36	Nivel de reconocimiento por el trabajo del personal administrativo de la UNHEVAL					
37	Nivel de compromiso para alcanzar las metas por personal administrativo de la UNHEVAL					
38	Nivel de comunicación efectiva entre personal administrativo de la UNHEVAL					
	Dimensión N° 4 CONSECUSIÓN DE OBJETIVOS					
39	Nivel de resultados alcanzados del personal administrativo de la UNHEVAL					
40	Nivel del grado de cumplimiento de los objetivos por el personal administrativo de la UNHEVAL					
41	Nivel de eficacia en la consecución de una actividad por el personal administrativo de la UNHEVAL					
42	Nivel de eficiencia en el cumplimiento de las funciones del personal administrativo de la UNHEVAL.					

4	Los ítems tienen coherencia con la composición de los indicadores por cada																			X		
5	La cantidad de ítems son suficientes por cada indicador																				X	
6	La organización de los ítems tiene una secuencia lógica																				X	
7	El instrumento es útil para el estudio propuesto																				X	

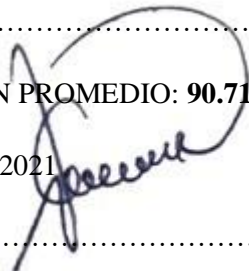
Observación.....

PUNTUACION PROMEDIO: **90.71** PTOS.

D.N.I N° 22514721

FECHA 12/ 11/2021

FIRMA.....



Email rlozanoi@unheval.edu.pe

4	Los ítems tienen coherencia con la composición de los indicadores por cada																			X		
5	La cantidad de ítems son suficientes por cada indicador																				X	
6	La organización de los ítems tiene una secuencia lógica																			X		
7	El instrumento es útil para el estudio propuesto																				X	

Observación.....

PUNTUACION PROMEDIO: **92.85** PTOS.

D.N.I.N° 43333660

FECHA 12/11/2021

CELULAR 912841338



FIRMA

Email jjesus@unheval.edu.pe

4	Los ítems tienen coherencia con la composición de los indicadores por cada																			X		
5	La cantidad de ítems son suficientes por cada indicador																				X	
6	La organización de los ítems tiene una secuencia lógica																				X	
7	El instrumento es útil para el estudio propuesto																				X	

Observación.....

PUNTUACION PROMEDIO: **93.57**

FECHA:15 de julio 2021



Moisés Ricardo Méndez Álvarez
 DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
 ING. ZOOTECNISTA - CIP. 32391

FIRMA

4	Los ítems tienen coherencia con la composición de los indicadores por cada																			X	
5	La cantidad de ítems son suficientes por cada indicador																			X	
6	La organización de los ítems tiene una secuencia lógica																			X	
7	El instrumento es útil para el estudio propuesto																			X	

Observación.....

PUNTUACION PROMEDIO: **90.71** PTOS.

FECHA 12/ 11/202

FIRMA.....



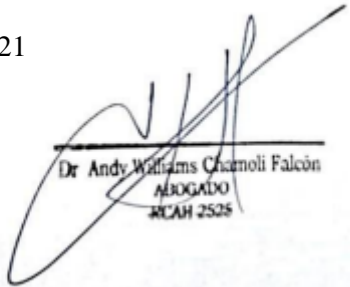
4	Los ítems tienen coherencia con la composición de los indicadores por cada																			X		
5	La cantidad de ítems son suficientes por cada indicador																				X	
6	La organización de los ítems tiene una secuencia lógica																			X		
7	El instrumento es útil para el estudio propuesto																				X	

Observación.....

PUNTUACION PROMEDIO: **92.85** PTOS.

FECHA 12/11/2021

FIRMA



Dr. Andy Williams Chamoli Falcón
ABOGADO
RCAH 2528

NOTA BIOGRÁFICA

Luis Miguel Jauregui Romero, Nació en el distrito de Huánuco Provincia Huánuco Región Huánuco, hijo de Don Niceas Jáuregui Rojas y doña Edelmira Romero Palomino. Sus estudios primarios los realizó en la Institución Educativa Señor de los Milagros N° 32008 en la ciudad de Huánuco y sus estudios secundarios lo realizó en la Institución Educativa Leoncio Prado Gutierrez en la ciudad de Huánuco, sus estudios superiores en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en la Facultad de Administración y turismo en la Especialidad Profesional de Administración de Empresas. Ha laborado en el ámbito privado en la Empresa Superconcreto del Peru .S.A, Consorcio Monsefu, Consorcio Tuman, Camesa s.a. desempeñando cargos administrativos, como Coordinador Administrativo, Asistente Administrativo, Asistente Logisto en al ámbito público ha laborado en la ONPE oficina Nacional de Procesos Electores desempeñando el cargo de Coordinador Administrativo de ONPE, en el Ministerio de la Mujer de la Unidad Territorial Huánuco desempeñando el cargo de Analista I en gestión Administrativa, en la Institución DEVIDA Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas desempeñándose como Técnico Logístico. Cuenta con certificación OSCE vigente del 04 de julio del 2022 al 03 de julio del 2024, cuenta con experiencia laboral de 10 años tanto en el sector público como privado. Pertenece al Colegio de Licenciados en Administracion Corlad Huánuco con el Registro Único de Colegiatura N° 14763 profesional habilitado.

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO N° 099-2019-SUNEDU/CD

Huánuco – Perú

ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso – Cayhuayna
Teléfono 514760 -Pág. Web. www.posgrado.unheval.edu.pe



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE DOCTOR

En la Plataforma Microsoft Teams de la Escuela de Posgrado; siendo las **19:30h**, del día viernes **29 DE ABRIL DE 2022**; el aspirante al **Grado de Doctor en Administración**, **Don Luis Miguel JAUREGUI ROMERO**, procedió al acto de Defensa de su Tesis titulado: **“DESARROLLO DEL LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN 2021”** ante los miembros del Jurado de Tesis señores:

Dr. Amancio Ricardo ROJAS COTRINA	Presidente
Dr. Jorge Luis JESUS AQUINO	Secretario
Dr. Rodolfo Amancio VALDIVIESO ECHEVARRIA	Vocal
Dr. Teofilo LOARTE ALVARADO	Vocal
Dr. Jorge Ernesto ROMERO VELA	Vocal

Asesor de tesis: Dr. David Julio MARTEL ZEVALLOS (Resolución N° 0402-2021-UNHEVAL/FCAT-D)

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Doctor, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal.
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y solución a un problema social y recomendaciones.
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- d) Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado planteó a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....
.....
.....
.....

Obteniendo en consecuencia el Doctorando la Nota de..... *Dieciséis* (*16*)

Equivalente a *Bueno*, por lo que se declara *Aprobado*
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado firman la presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las... *21:00* ... horas del 29 de abril de 2022.

[Signature]
 PRESIDENTE
 DNI N° *04025628*

[Signature]
 VOCAL
 DNI N° *22408947*

[Signature]
 SECRETARIO
 DNI N° *42373660*

[Signature]
 VOCAL
 DNI N° *22813540*

[Signature]
 VOCAL
 DNI N° *07327108*

Leyenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Bueno
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 0107-2022-UNHEVAL/FCAT-D)



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO



CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El que suscribe:

Dr. Amancio Ricardo Rojas Cotrina

HACE CONSTAR:

Que, la tesis titulada: **“DESARROLLO DEL LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN 2021”**, realizado por el Doctorando en Administración, **Luis Miguel JAUREGUI ROMERO** cuenta con un **índice de similitud del 17%**, verificable en el Reporte de Originalidad del software **Turnitin**. Luego del análisis se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio; por lo expuesto, la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias, además de presentar un índice de similitud menor al 20% establecido en el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

Cayhuayna, 18 de abril de 2022.



Dr. Amancio Ricardo Rojas Cotrina
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO



AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DIGITAL Y DECLARACIÓN JURADA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR UN GRADO ACADÉMICO O TÍTULO PROFESIONAL

1. Autorización de Publicación: (Marque con una "X")

Pregrado		Segunda Especialidad		Posgrado:	Maestría		Doctorado	X
-----------------	--	-----------------------------	--	------------------	----------	--	-----------	---

Pregrado (tal y como está registrado en **SUNEDU**)

Facultad	
Escuela Profesional	
Carrera Profesional	
Grado que otorga	
Título que otorga	

Segunda especialidad (tal y como está registrado en **SUNEDU**)

Facultad	
Nombre del programa	
Título que Otorga	

Posgrado (tal y como está registrado en **SUNEDU**)

Nombre del Programa de estudio	DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
Grado que otorga	DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

2. Datos del Autor(es): (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)

Apellidos y Nombres:	JAUREGUI ROMERO LUIS MIGUEL							
Tipo de Documento:	DNI	X	Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	962694061
Nro. de Documento:	42165077				Correo Electrónico:	Lumijaro16@hotmail.com		

Apellidos y Nombres:								
Tipo de Documento:	DNI		Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	
Nro. de Documento:					Correo Electrónico:			

Apellidos y Nombres:								
Tipo de Documento:	DNI		Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	
Nro. de Documento:					Correo Electrónico:			

3. Datos del Asesor: (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos** según **DNI**, no es necesario indicar el Grado Académico del Asesor)

¿El Trabajo de Investigación cuenta con un Asesor?: (marque con una "X" en el recuadro del costado, según corresponda)								SI	X	NO
Apellidos y Nombres:	MARTEL ZEVALLOS DAVID JULIO					ORCID ID:	0000-0001-9081-4654			
Tipo de Documento:	DNI	X	Pasaporte		C.E.		Nro. de documento:	22421436		

4. Datos del Jurado calificador: (Ingrese solamente los **Apellidos y Nombres** completos según **DNI**, no es necesario indicar el Grado Académico del Jurado)

Presidente:	ROJAS COTRINA AMANCIO RICARDO
Secretario:	JESUS AQUINO JORGE LUIS
Vocal:	VALDIVIESO ECHEVARRIA RODOLFO AMANCIO
Vocal:	LOARTE ALVARADO TEOFILO
Vocal:	ROMERO VELA JORGE ERNESTO
Accesitario	

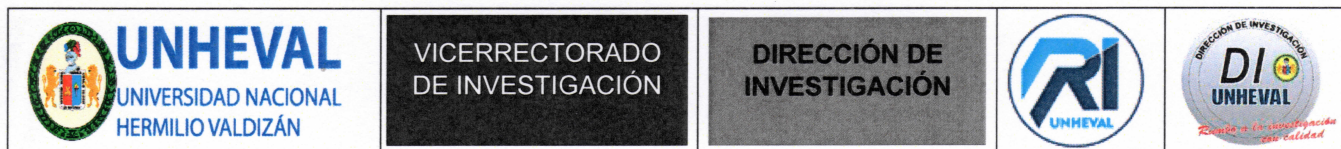

5. Declaración Jurada: (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)

a) Soy Autor (a) (es) del Trabajo de Investigación Titulado: (Ingrese el título tal y como está registrado en el Acta de Sustentación)
DESARROLLO DEL LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN 2021.
b) El Trabajo de Investigación fue sustentado para optar el Grado Académico o Título Profesional de: (tal y como está registrado en SUNEDU)
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
c) El Trabajo de investigación no contiene plagio (ninguna frase completa o párrafo del documento corresponde a otro autor sin haber sido citado previamente), ni total ni parcial, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias.
d) El trabajo de investigación presentado no atenta contra derechos de terceros.
e) El trabajo de investigación no ha sido publicado, ni presentado anteriormente para obtener algún Grado Académico o Título profesional.
f) Los datos presentados en los resultados (tablas, gráficos, textos) no han sido falsificados, ni presentados sin citar la fuente.
g) Los archivos digitales que entrego contienen la versión final del documento sustentado y aprobado por el jurado.
h) Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán (en adelante LA UNIVERSIDAD), cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del Trabajo de Investigación, así como por los derechos de la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causas en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

6. Datos del Documento Digital a Publicar: (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)



Ingrese solo el año en el que sustentó su Trabajo de Investigación: (Verifique la Información en el Acta de Sustentación)			2022
Modalidad de obtención del Grado Académico o Título Profesional: (Marque con X según Ley Universitaria con la que inició sus estudios)	Tesis	<input checked="" type="checkbox"/>	Tesis Formato Artículo
	Trabajo de Investigación	<input type="checkbox"/>	Trabajo de Suficiencia Profesional
	Trabajo Académico	<input type="checkbox"/>	Otros (especifique modalidad)
Palabras Clave: (solo se requieren 3 palabras)	LIDERAZGO	GESTIÓN	RENDIMIENTO
Tipo de Acceso: (Marque con X según corresponda)	Acceso Abierto	<input checked="" type="checkbox"/>	Condición Cerrada (*)
	Con Periodo de Embargo (*)	<input type="checkbox"/>	Fecha de Fin de Embargo:
¿El Trabajo de Investigación, fue realizado en el marco de una Agencia Patrocinadora? (ya sea por financiamientos de proyectos, esquema financiero, beca, subvención u otras; marcar con una "X" en el recuadro del costado según corresponda):	SI	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
Información de la Agencia Patrocinadora:			

El trabajo de investigación en digital y físico tienen los mismos registros del presente documento como son: Denominación del programa Académico, Denominación del Grado Académico o Título profesional, Nombres y Apellidos del autor, Asesor y Jurado calificador tal y como figura en el Documento de Identidad, Título completo del Trabajo de Investigación y Modalidad de Obtención del Grado Académico o Título Profesional según la Ley Universitaria con la que se inició los estudios.



7. Autorización de Publicación Digital:

A través de la presente. Autorizo de manera gratuita a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán a publicar la versión electrónica de este Trabajo de Investigación en su Biblioteca Virtual, Portal Web, Repositorio Institucional y Base de Datos académica, por plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente. Se autoriza cambiar el contenido de forma, más no de fondo, para propósitos de estandarización de formatos, como también establecer los metadatos correspondientes.

Firma:			
Apellidos y Nombres:	JAUREGUI ROMERO LUIS MIGUEL		Huella Digital
DNI:	42165077		
Firma:			
Apellidos y Nombres:			Huella Digital
DNI:			
Firma:			
Apellidos y Nombres:			Huella Digital
DNI:			
Fecha: 14/12/2022			

Nota:

- ✓ No modificar los textos preestablecidos, conservar la estructura del documento.
- ✓ Marque con una X en el recuadro que corresponde.
- ✓ Llenar este formato de forma digital, con tipo de letra **calibri**, **tamaño de fuente 09**, manteniendo la alineación del texto que observa en el modelo, sin errores gramaticales (*recuerde las mayúsculas también se tildan si corresponde*).
- ✓ La información que escriba en este formato debe coincidir con la información registrada en los demás archivos y/o formatos que presente, tales como: DNI, Acta de Sustentación, Trabajo de Investigación (PDF) y Declaración Jurada.
- ✓ Cada uno de los datos requeridos en este formato, es de carácter obligatorio según corresponda.