



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**EL LIDERAZGO GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO
DE SALUD “TACABAMBA” TACABAMBA, 2015**

PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER

EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

AUTOR

Br. MARÍA ISOLINA, SOTO DELGADO

ASESOR

Dr. ERICK CARLO, FIGUEROA CORONADO

CHOTA – PERÚ

2017

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo con todo mi amor y gratitud a mi Dios por darme la vida, la fortaleza y sabiduría necesaria, así como a las personas quienes son mi fuente de superación a mi querido esposo Euler y mis hijos Bryan, Hernando, Alonso y a mis padres por su apoyo y ayuda incondicional quienes hacen todo en la vida para que yo pueda lograr mis sueños.

A ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

María

Agradecimiento

Mi gratitud a los docentes de la Universidad Cesar Vallejo, por sus orientaciones y calidad académica impartida durante las acciones educativas de maestría que sin duda nos están sirviendo y seguirá sirviendo para concretizar la meta establecida en mi carrera profesional.

Al Dr. Erick Carlo Figueroa Coronado por su valioso asesoramiento para la realización del trabajo de investigación. Así como a todos los docentes de la Universidad Cesar Vallejo.

Mi agradecimiento especial y afectivo a los trabajadores del Centro de Salud de Tacabamba, por permitirme realizar el trabajo de investigación y apoyarme de manera desinteresada para una feliz culminación.

La autora

Presentación

Distinguidos Miembros Del Jurado:

Cumpliendo con las normas y disposiciones legales y académicas de la Escuela de Postgrado de la Universidad “César Vallejo”, para obtener el Grado de Magíster en Gestión de los Servicios de la Salud, pongo a consideración de cada uno de ustedes, el presente trabajo de Investigación titulado: **“EL LIDERAZGO GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD TACABAMBA TACABAMBA, 2015”**, con la finalidad que, después de analizar e interpretar su contenido en todas las partes estructurales, valoren y emitan su opinión técnica que me permita continuar con los trámites correspondientes o realizar los reajustes del caso.

Se trata de un trabajo de investigación desarrollado en el Centro Salud Tacabamba, siguiendo los principios de los avances de la ciencia y la tecnología, los mismos que me ha permitido fundamentar las variables y sus relaciones, con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados y en el futuro sirva de antecedente para desarrollar nuevas investigaciones.

El autor del presente informe agradece por anticipado, a ustedes, por la atención y valoración crítica que asignen al presente.

La autora

ÍNDICE

Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Presentación	IV
Índice.....	V
Resumen.....	VII
Abstract.....	VIII
Introducción.....	IX

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema	13
1.2. Formulación del problema	15
1.3. Justificación	15
1.4. Limitaciones.....	16
1.5. Antecedentes.....	17
1.6. Objetivos.....	23
1.6.1. General.	23
1.6.2. Específicos.....	23

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco teórico	25
2.1.1. Liderazgo gerencial.	25
A. Estilos de liderazgo del director	26
B. Liderazgo en las organizaciones.....	32
C. El Liderazgo como estilo de comportamiento	36
D. Liderazgo en valores.....	37
E. Funciones administrativas de liderazgo	38
F. Teoría sobre liderazgo de Likert.....	40
G. La teoría del liderazgo orientado hacia las tareas o hacia las personas	43
H. La malla gerencial.....	45
I. El liderazgo adecuado a la situación.....	46
J. El líder en la teoría camino – meta.....	49
K. Diferencias entre liderazgo y gerencia	51
2.1.2. Desempeño laboral.	52

A. Teoría de las necesidades de Mc Clelland	53
B. Teoría de la equidad (Adams)	54
C. Motivación laboral	54
D. Reconocimiento de logros	55
E. Clima laboral	56
F. La Administración del desempeño	59
G. Factores de desempeño laboral.....	60
a. Factores de la evaluación del desempeño laboral.....	60
b. Beneficios de la evaluación del desempeño laboral	60
c. Métodos de evaluación del desempeño	61
d. Tipos de evaluación de desempeño	61
e. Evaluación de desempeño por competencias	63
f. Importancia y beneficios de la evaluación del desempeño.....	65
2.2. Marco conceptual.....	66

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis	68
3.2. Variables.....	68
3.2.1. Definición conceptual.	68
3.2.2. Definición operacional.....	69
3.2.3. Operacionalización de variables.....	70
3.3. Metodología	71
3.3.1. Tipo de estudio.....	71
3.3.2. Diseño de estudio.....	71
3.4. Población	72
3.4.1. Unidad de análisis: Centro de Salud Tacabamba – área administrativa.	72
3.4.2. Criterios de selección: se evaluó a aquellos trabajadores pertenecientes al área administrativa.....	72
3.5. Método de investigación	73
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	73
3.7. Métodos de análisis de la información	73
3.8. Consideraciones éticas.....	76

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Descripción de resultados.....	77
4.1.1. Objetivo específico 01	77
4.1.2. Objetivo específico 02	88
4.1.3. Objetivo específico 03	99
4.2. Discusión de resultados.....	100

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Conclusiones.....	102
Recomendaciones.....	103
Referencias bibliográficas	104

Resumen

El presente trabajo de Investigación se titula “**El liderazgo Gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud Tacabamba Tacabamba, 2015**” desarrollado en el Distrito de Tacabamba, Departamento de Cajamarca; En ese contexto, se planteó el siguiente problema ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo gerencial y el Desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud Tacabamba, Tacabamba, 2015”; Consecuentemente el objetivo general fue: Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo gerencial y el Desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud Tacabamba Tacabamba, 2015.

La hipótesis de trabajo fue existe relación significativa entre el liderazgo gerencial y el Desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud Tacabamba, Tacabamba 2015, Se utilizaron las siguientes variables de estudio: variable dependiente (v2) desempeño laboral, variable independiente (v1) liderazgo gerencial. En este caso, se trabajó con todos los trabajadores administrativos del centro de salud Tacabamba, los cuales tienen las siguientes características: Son personas de sexo masculino y femenino, oscilan entre 18 a 85 años, pertenecientes al sector económico B, C y D. Como técnica para la recolección de datos tenemos la encuesta y como instrumentos tenemos el Inventario de liderazgo directivo y el Cuestionario estructurado en base a la escala de LIKER para medir el Desempeño laboral.

Los resultados de la escala cuantitativa y escala de Likert aplicada al grupo de estudio indican que existe una correlación de Pearson de -0,090 con una significancia bilateral de 0,536 resultado que supera el 5% de error (0,05) el cual demuestra que el nivel de significancia es alto: por lo tanto se concluye que no existe correlación entre la variable liderazgo gerencial y desempeño laboral, el cual demuestra que se rechaza la H1 y acepta el Ho; por lo tanto: El liderazgo gerencial no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud Tacabamba, 2015.

Palabras Clave: Liderazgo directivo, desempeño laboral, satisfacción laboral.

Abstract

The present research work is entitled "Management Leadership and its influence on the work performance of the Tacabamba Tacabamba health center workers, 2015" developed in the District of Tacabamba, Department of Cajamarca; In that context, the following problem was raised: What is the relationship between managerial leadership and the work performance of the Tacabamba, Tacabamba, 2015 health center workers ?; Consequently, the overall objective was: To determine if there is a significant relationship between managerial leadership and Work performance of the Tacabamba Tacabamba health center workers, 2015.

The working hypothesis was: There is a significant relationship between the managerial leadership and the Work performance of the Tacabamba health center workers, Tacabamba 2015. The following study variables were used: Dependent variable (v2) Labor performance, Independent Variable (v1) managerial leadership. In this case, we worked with all the administrative staff of the Tacabamba health center, which have the following characteristics: They are male and female, ranging from 18 to 85 years, belonging to economic sector B, C and D. As Technique for the collection of data we have the survey and as instruments we have the Inventory of managerial leadership and the Questionnaire structured on the basis of the scale of LIKER to measure the performance of work.

The results of the quantitative scale and Likert scale applied to the study group indicate that there is a Pearson correlation of -0.090 with a bilateral significance of 0.536 result that exceeds 5% of error (0.05) which shows that the level Of significance is high: therefore it is concluded that there is no correlation between the managerial leadership variable and labor performance, which shows that H1 is rejected and accepts the Ho; Therefore: Management leadership does not significantly influence the work performance of workers at the Tacabamba health center, 2015.

Key words: Management leadership, job performance, job satisfaction.

Introducción

Según Restrepo (2013) señala que “uno de los aspectos que más les interesa a las organizaciones está relacionado con el desempeño laboral de sus colaboradores dedicadas al cumplimiento de las metas que cada uno de ellos deben alcanzar” (p.7). Además, “al realizar estudios sobre el desempeño laboral, los investigadores se refieren a este como una variable multifactorial en las se hacen presente variables de contexto como cultura organizacional, estilos de dirección, condiciones físicas del sitio del trabajo” (Restrepo, 2013, p.7) y, “variables personales como competencias, conocimientos, salud y de manera muy especial la inteligencia emocional” (Restrepo, 2013, p.7)

Por otro lado, Restrepo (2013) manifiesta que el liderazgo directivo “es una de las variables que más impacta en el desempeño laboral puesto que esta se refiere” (p.7) al modo o estilo de manejar al recurso humano y dirigir al personal en beneficio de una organización y en base a un objetivo común y, “habilidad que la persona tiene con respecto al conocimiento de sus propias emociones, y a la habilidad para discernir” (Restrepo, 2013, p.7), y “responder apropiadamente no solo a los estados de ánimo, temperamento y motivaciones personales sino también al reconocimiento de estos estados en las demás personas” (Restrepo, 2013, p.7)

Debido a las múltiples dificultades en el mundo laboral, hoy es más que necesario el interés de la ciencia en las habilidades gerenciales y de liderazgo, así como también el aspecto emocional como factor determinante en los resultados de una organización. Es por ello que, el concepto de desempeño laboral surge como un intento de considerar el importante papel que desempeñan las interacciones del trabajador y su entorno laboral incluyendo sus jefes y directores, teniendo en cuenta también las emociones y nuestro intelecto, nuestra adaptación social, personal y colectiva, Beltran

Para el Centro de Salud de Tacabamba y en concordancia con lo anteriormente mencionado, el Desempeño Laboral de los trabajadores es el resultado de variables de contexto laboral y factores personales. Conocer la asociación que existe entre el liderazgo directivo como variable organizacional y

el desempeño laboral alcanzado por los trabajadores en sus diferentes funciones constituye un elemento fundamental para explicar y pronosticar la productividad del centro de salud.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación busca determinar la relación o el impacto que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores.

En el marco teórico se pretende profundizar acerca del concepto del desempeño laboral y como este se ha transformado a través del tiempo, para esto se citarán algunos autores que han ayudado a aclarar este término, de igual forma se intenta definir este concepto por medio de seis importantes factores. Por otro lado, se intenta abordar el concepto de liderazgo directivo, en la forma como se evalúa más que en la naturaleza de su significado.

De acuerdo al Protocolo de la Universidad César Vallejo, el informe de investigación está estructurado en cinco capítulos, los cuales se describe a continuación:

Capítulo I, se presenta el problema de investigación, el mismo que expresa el estado de la situación problemática tanto del liderazgo gerencial como del desempeño laboral en sus diferentes contextos partiendo desde lo internacional para llegar al institucional.

Capítulo II, se orienta a la adopción de determinadas teorías y conceptos que fundamentan y sustentan el trabajo de investigación en relación también con cada una de las variables de estudio.

Capítulo III marco metodológico, en el cual se encuentran las hipótesis, donde se busca determinar la relación existente entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral, así como también se presentan las variables de estudio, con su respectiva definición conceptual y operacional e indicadores. La metodología es de tipo, descriptiva correlacional, con una muestra de 50 trabajadores. En cuanto a las técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Capítulo IV resultados, representan los resultados según objetivos e hipótesis a partir de la sistematización de los datos obtenidos de los

instrumentos, Los resultados encontrados sobre el tipo de liderazgo gerencial de los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, demuestran que según dimensiones y número de ítem el promedio alcanzado es 26,60 en el liderazgo generativo punitivo; 14,92 en liderazgo generativo nutritivo; 16,80 en liderazgo racional; 16,36 en liderazgo emocional libre; 24,62 en liderazgo emocional dócil; 27,76 en liderazgo emocional indócil y en la variable liderazgo gerencial 127,06, demostrando que el que más se desarrolla es el liderazgo emocional indócil, seguido por el liderazgo generativo punitivo, el dócil, el racional, el libre y el nutritivo respectivamente.

Los resultados de la escala de Likert aplicada al grupo de estudio para determinar el desempeño laboral según las dimensiones y número de ítem alcanzan un promedio de 9,18 en orientación de resultados; 14,88 en calidad; 9,66 en relaciones interpersonales; 11,96 en iniciativa; 5,80 en trabajo en equipo; 8,42 en organización y en la variable desempeño laboral 59,90, demostrando que el mayor porcentaje de desempeño laboral de los trabajadores se ubica en la calidad, seguido por la iniciativa, relaciones interpersonales, la orientación por resultados, la organización y el trabajo en equipo respectivamente.

Los resultados de la escala cuantitativa y escala de Likert aplicada al grupo de estudio indican que existe una correlación de Pearson de -0,090 con una significancia bilateral de 0,536 entre las variables: liderazgo gerencial y desempeño laboral, el resultado demuestra que existe una correlación negativa muy baja que rechaza la H1 y acepta el Ho.

Capítulo V conclusiones y recomendaciones, que se hace luego de realizada la investigación.

Referencias bibliográficas, que viene a ser el conjunto de obras consultadas de autores que dan sustento teórico a este trabajo de investigación.

Finalmente, en los anexos, se adjunta los instrumentos y evidencias que permiten demostrar que la investigación fue realizada.

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

A nivel mundial, Cevallos (2014) señala que “las organizaciones confrontan permanentemente la necesidad de mejorar su desempeño laboral para fortalecer la competitividad y sostenerse de manera óptima en el mercado” (p.50). Además, “en la sociedad actual, caracterizada por los continuos cambios de paradigmas y el desarrollo acelerado de la tecnología, las organizaciones y sus individuos se ven impulsados a crear o mejorar estilos de liderazgo” (Cevallos, 2014, p.5), esto va a “generan unos mecanismos de adaptación o innovación para propiciar un mejoramiento continuo de la calidad y desempeño de sus colaboradores” (Cevallos, 2014, p.50).

Según Uría (2011) señala que, en las organizaciones de élite, el liderazgo “está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados de la institución laboral” (p.3).

En este sentido, Anónimo (2011) señala que Drucker en el año 2002, comenta:

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad. (párr.2)

Uría (2011) señala que “en América Latina las organizaciones que emplean viejos esquemas estructurales, pueden llegar a ser obsoletas o disfuncionales si no se pone en práctica patrones nuevos de conducta” (p.4).

Un cambio de enfoque metodológico que marque la diferencia, sería útil para la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir, creando ambientes de trabajo motivadores y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. (Uría, 2011, p.4)

En suma, el clima implica un profundo compromiso gerencial con la mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva de las personas, y a su vez, implica que el gerente deba hacerse cargo de que el clima de su grupo de trabajo sea resultado de su acción gerencial, representa creer en la capacidad de los individuos, riesgo de cambiar el statu quo y hacerse cargo; es decir, pensar en términos de valor y no exclusivamente de costos.

Haciendo un análisis crítico podemos mencionar que en la actualidad en la mayoría de las instituciones públicas del estado peruano están dirigidos por gerentes que no son líderes y llegan a las grandes gerencias tan solamente por política, compadrazgo o recomendación; la cual conlleva a que las instituciones no cumplan con las metas y objetivos trazados por el gobierno, además que no hay un buen clima organizacional en las instituciones porque cada uno se preocupa por el beneficio personal.

En el departamento de Cajamarca, provincia de Chota, distrito de Tacabamba, podemos observar que el Centro de Salud, no está ajeno a estos problemas, ya que el gerente y los jefes de las áreas se preocupan solamente por su beneficio personal y no por el desarrollo de la institución y ni mucho menos por los trabajadores; este problema fue observado por los propios trabajadores, quienes manifestaron, que no están satisfechos con el trabajo que realizan además tienen una inseguridad en sus centros de labores una baja motivación e inadecuado clima laboral; los empleados de esta empresa viven tiempos difíciles, con incertidumbre, inestabilidad, al pensar que en cualquier momento

pueden ser despedidos, siendo estos algunos elementos que afectan el desempeño en sus funciones. Además, los otros problemas son por la falta de personal, distribución horaria inadecuada programados por los jefes de área y por lo tanto el exceso de trabajo conlleva a un desempeño laboral inadecuado que no satisface las necesidades de salud de la población.

El propósito del trabajo de investigación es poder entender de qué manera influye el liderazgo gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro Salud del ámbito distrital de Tacabamba.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo influye el liderazgo gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud Tacabamba - 2015?

1.3 Justificación

Para este tipo de estudio se consideró conveniente, por cuanto se concibe el liderazgo del gerente como elemento primordial para el buen funcionamiento de las instituciones tanto públicas como privadas, entendiendo que el liderazgo es la creación de imagen y cultura corporativa en una organización, mediante la dirección estratégica de una determinada organización.

Según lo expone Robbins, el liderazgo es un proceso de influencia en el que el gerente; mediante sus actos va a proporcionar al personal a que llegue a sus metas en comunes, siendo de tal importancia para conducir a los trabajadores a ejercer un adecuado desempeño laboral.

La importancia de la investigación radicó en que permite contrastar los estilos de liderazgo directivo con el desempeño de los trabajadores del centro de salud Tacabamba, Según Leby – Leboyer, el desarrollo individual de las competencias debe formar parte de la gestión de los recursos humanos, en relación a lo citado estriba la necesidad de lograr un mejor desenvolvimiento por parte de los trabajadores, que conlleva a la optimización de los servicios de salud.

Este trabajo se constituyó en un aporte al desarrollo administrativo del área de la salud, debido a que con los resultados obtenidos se obtuvo información valiosa que contribuirá al cambio y mejora de la calidad de servicio del personal, al hacerse evidente que los actores del servicio son influenciados en su labor por diversos elementos, se precisa conocer si hay una relación significativa entre las variables ya mencionadas.

La relevancia de esta investigación se sustenta, en la necesidad de efectuar acciones conjuntas que contribuyan a dar respuestas a situaciones o necesidades detectadas, se aportan datos que permitan tomarse en cuenta a la hora de diseñar y ejecutar programas dirigidos tanto a gerentes y directivos como a los trabajadores del Centro de Salud Tacabamba con la finalidad de mejorar la calidad gerencial y por consiguiente el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud. Determinar el liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño de los trabajadores, significa establecer parámetros cuantitativos, y analizar de forma cualitativa conductas que se presenta en una determinada área laboral.

Con la presente investigación se evidencia cuán importante es el desempeño laboral para ofrecer un buen servicio de las actividades a desarrollar por los trabajadores del Centro de Salud Tacabamba. En definitiva, este trabajo será un insumo y un caudal de experiencias destinadas a futuras investigaciones que se realicen.

1.4 Limitaciones

Las limitantes al desarrollo del presente proyecto son:

- La carencia de tiempo para investigar por tener que cumplir con la misión que demanda el trabajo que desempeño, se superó gracias al apoyo y la disposición de compañeros de estudio que de manera planificada nos reunimos periódicamente para consolidar la información y tener como producto el desarrollo de la presente investigación.
- La limitación de recursos económicos para acceder a la información debido a que en nuestra ciudad no se cuenta con bibliotecas

especializadas, no fue determinante para limitar nuestra disposición por buscar los mecanismos necesarios para obtener la información requerida, por lo que se viajó a la ciudad de Chiclayo, para adquirir la bibliografía e información necesaria, así como visitar la biblioteca de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo y de nuestra Universidad César Vallejo.

1.5 Antecedentes

Gonzales (2014), en su tesis: “Estrés y desempeño laboral” (estudio realizado en Serviteca Altense de Quetzaltenango” (p.1), sustentada en la Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, trabajo de tipo descriptivo explicativo con diseño correlacional desarrollado con 100 personas a quienes se aplicó un test psicométrico y una prueba de desempeño, donde después de tabular los resultados se arribó a las siguientes conclusiones:

- Según González (2014) “el estrés producido por diferentes factores dentro del ambiente laboral afecta el desempeño de los colaboradores de Serviteca Altense S.A., variando de un departamento a otro, pero de igual manera influye en los resultados” (p.71); y, por lo que “se acepta la hipótesis alterna de investigación la cual menciona que si existe una relación estadísticamente significativa con un nivel Alpha de 0.05 entre el estrés y el desempeño laboral de los colaboradores de Serviteca Altense S.A.” (González, 2014, p.71).
- González (2014) señala que “de acuerdo a la investigación realizada la mayoría de los trabajadores del Serviteca Altense S.A. manifiestan niveles altos de estrés, donde se toma en cuenta la media arrojada por la prueba sobre estrés administrada la cual fue de 21.1” (p.71) y, “de acuerdo a los estándares de la prueba donde la media normal debe ser de 16.3 y 14.7” (González, 2014, p.71), es decir que: “los resultados que estén por encima de este manifiestan niveles altos de estrés y los que sean menores se consideran bajos” (González, 2014, p.71).
- González (2014) “ se comprobó con un mínimo de significancia de 0.05, para determinar la relación el valor obtenido fue mayor a 0.28, por lo tanto se estableció la existencia de una igualdad entre los resultados entre la prueba

para medir estrés general” (p.71), y “la prueba para medir el estrés socio laboral donde el resultado fue de 0.35 mayor al resultado esperado y que también el resultado de la Prueba para medir estrés general tiene relación con el resultado de la evaluación de desempeño” (González, 2014, p.71).

- “La investigación demostró que el estrés general y laboral genera en las organizaciones conflictos que producen una disminución de la productividad en el personal y por lo tanto problemas significativos en la misma” (González, 2014, p.71).
- Por lo tanto, González (2014) señala que “cuando existe un mal desempeño laboral de parte de los colaboradores uno de los factores que lo produce es el estrés negativo” (p.71), además, “donde se hace necesario estar alerta a los factores resultantes del problema y tomar en cuenta que un estrés bien manejado puede favorecer a la empresa con una mayor productividad” (González, 2014, p.71).

Quishpe (2014), en su tesis: “El Liderazgo Gerencial y su influencia en el talento humano de la empresa de balanceado MANITU” (p.1), el trabajo es de tipo exploratorio, descriptivo, cuyo objetivo fue “documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes, se trabajó con una muestra de 32 personas” (Quishpe, 2014, p.2), donde se establece las siguientes conclusiones:

- “Se evidencia que el actual liderazgo que se establece en la empresa para los empleados es inadecuado, porque no se cumple con las expectativas de la empresa” (Quishpe, 2014, p.2).
- Al no tener un liderazgo adecuado por parte del gerente lleva a la empresa a no tener una comunicación directa con sus trabajadores y por lo cual el trabajador no está incentivado por ende bajaría la rentabilidad de la empresa y no se cumplirá con los objetivos empresariales que dicha empresa tiene como meta.

- En la información recolectada se evidencia que la empresa no tiene ningún liderazgo, lo cual genera que los trabajadores se encuentren desmotivados y así bajando su desempeño laboral.
- Para un alto número de encuestados el liderazgo que se practica en la empresa siempre influye en el momento de prestar los servicios para la elaboración del balanceado, ya que es una imagen institucional que les motiva.
- En la empresa de balanceados MANITU el liderazgo por parte del gerente no es el adecuado hacia los empleados, debe partir desde la práctica de los valores institucionales ya que esto es referente de una cultura empresarial.
- De acuerdo al desempeño de los trabajadores de la empresa se puede evidenciar la desmotivación que tienen los empleados dentro de la empresa lo cual influye en la demanda del cliente interno ya que se evidencia que no hay un correcto liderazgo por parte del gerente ya que es la cabecilla para guiar a sus empleados a seguir motivados a través de incentivos que pueda subir su auto motivación a todos quienes laboran en dicha empresa.
- Mediante el desempeño y las actitudes de los trabajadores la mayoría de los clientes indica que la calidad del producto es bueno lo cual les ha conllevado a adquirirlos e indican que casi siempre se satisface las necesidades, de tal manera que se debe establecer cambios que promuevan una alta satisfacción tanto a sus clientes como a sus colaboradores para que así se encuentren incentivados.

Uría (2011) en la tesis titulada: “El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Ándelas Cía. Ltda. De la Ciudad de Ambato, Ecuador” (p.1). En la investigación se muestran que “el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide el dar un valor agregado al trabajo diario” (Uría, 2011, p.67), así mismo que, “los trabajadores aporten a la empresa con ideas nuevas y creativas, porque existe desmotivación muy marcada y poco reconocimiento por parte de los directivos de la empresa” (Uría, 2011, p.67)

Además, Uría (2011) señala que “no fomentar trabajo en equipo ocasiona falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide en falta de compromiso organizacional” (p.67). Y, por último, “el desempeño laboral de los trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el mejor para el cumplimiento de las metas organizacionales” (Uría, 2011, p.67),

El estilo de liderazgo que se recomienda es el democrático para fomentar la mayor participación de los trabajadores, relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores e incentivar a los trabajadores a mejorar el desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento al haber obtenido buenos resultados. (Uría, 2011, p.67).

Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011), en su tesis “Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización Estatal Chilena” (p.119); Su estudio fue, de tipo “cuantitativo y tuvo un diseño de estudio no experimental, transversal y correlacional aplicado en una muestra probabilística de un total de 96 trabajadores de una organización pública de la Región del Maule perteneciente al sector agrícola” (Rodríguez et al., 2011, p.224), se tiene en cuenta que, “para la realización del estudio se consideraron todas las oficinas existentes en la región (dos de ellas ubicadas en Talca, una en Curicó, una en Linares, una en Cauquenes y una en Parral)” (Rodríguez et al., 2011, p.224); para obtener los resultados se usó, “los instrumentos de OCQ de Litwin y Stringer para medir clima organizacional: y Cuestionario de Satisfacción por facetas (JDI) de Smith, Kendall & Hulin: validado preliminarmente para una muestra maulina por Castro & Paredes” (Rodríguez et al., 2011, p.225).

Resultados: “La correlación entre el clima organizacional general y la satisfacción laboral resultó estadísticamente significativa, presentando una relación positiva y una asociación de un 41.3% ($r = 0.413$; $p < 0.05$)” (Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011, p.225).

Romero y Urdaneta (2009). Maracaibo. En la tesis titulada: “Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas” (p.66), esta investigación tuvo como objetivo “determinar la asociación

entre el desempeño laboral y la calidad del servicio del personal administrativo en las universidades privadas del municipio Maracaibo del Estado del Zulia” (Romero & Urdaneta, 2009, p.66); se obtuvieron los siguientes resultados:

Un alto porcentaje de 0.708 en la variable desempeño laboral la cual resultó ser confiable, en cuanto a la calidad de servicio ofrecida a los estudiantes por parte de los coordinadores tuvo una confiabilidad de 0.937; se presenta un ambiente laboral en equipo y el supervisor es quien delega todas las actividades, posee autonomía a la hora de tomar decisiones, por otra parte, la calidad de servicio prestada refleja indicadores importantes que se deben mejorar para el logro de los resultados. (Romero & Urdaneta, 2009, p.66)

Huamán (2010), en la tesis titulada: Características de la interrelación humana en licenciadas en enfermería y factores motivadores para su desempeño laboral, desarrollado en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza” (p.1) Lima, concluye que, con el desarrollo de la investigación llegó a determinar que las características de la interrelación humana entre las licenciadas en enfermería así mismo identificar los factores motivadores que condicionan el desempeño laboral. Los resultados concluyeron que las características de interrelación humana en licenciadas en enfermería del servicio de Medicina del Hospital Nacional Arzobispo Loayza y los factores motivadores para su desempeño laboral, son inadecuados; por otro lado, se determinó que las características de interrelación humana en relación a respeto, empatía, reconocimiento y capacitación son inadecuadas.

Rodríguez (2010) en su investigación “Gestión de competencias en el desempeño laboral de las Instituciones Públicas de Ayacucho” (p.1). La investigación intenta contribuir a aclarar el potencial que representa un sistema de gestión por competencias para las instituciones públicas de Ayacucho, para la eventual implantación como perspectiva estratégica de buen desempeño laboral. Se concluye, que un sistema de gestión estratégica por competencias influye significativamente en el desempeño laboral; igualmente se ha demostrado que, los métodos tradicionales de trabajo inciden en los bajos rendimientos de la fuerza laboral existente; y, la adecuada organización de

equipos de trabajo, contribuye considerablemente en la mejora continua del desempeño laboral de las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho. Los resultados inducen a sostener que los desempeños laborales en las instituciones públicas de Ayacucho tienen serios obstáculos para lograr niveles de aceptación ciudadana.

Pérez (2010) en su tesis “El Clima Laboral y su Efecto en la Calidad de Atención al Estudiante en el SENATI – Chimbote” (p.1), su investigación fue “de tipo descriptivo - correlacional aplicada a una muestra de 19 trabajadores para clima laboral y 206 estudiantes para saber cuan satisfechos se sienten con la atención recibida” (Pérez, 2010, p.7), se utilizó “la técnica de muestro probabilístico para estudiantes donde todas las unidades de la población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionadas para la aplicación de la encuesta” (Pérez, 2010, p.7). Se aplicó, “el cuestionario para la recolección de la información, el cual estuvo conformado por 38 preguntas para clima laboral y 21 preguntas para atención al cliente, teniendo cinco alternativas de respuestas” (Pérez, 2010, p.7).

Como técnicas estadísticas para determinar la correlación se utilizaron: Medidas de dispersión (varianza y desviación estándar) y medidas de tendencia central (media, mediana, moda) además de correlación R, Pearson, Spearman Brown, r de dos mitades (rdm); para la prueba de bondad se hizo uno del chi-cuadrado χ^2) y el coeficiente de alfa de CRONBACH. (Pérez, 2010, p.7)

“Se concluyó según los resultados obtenidos que no existe un clima laboral favorable, así como también la atención brindada es mala, puesto que los estudiantes afirman estar insatisfechos con la atención. Aprobando la hipótesis de investigación” (Pérez, 2010, p.7).

Silva (2009) en su investigación sobre: “Medición del Clima Laboral y Satisfacción del Personal de Trabajadores Docentes y no Docentes de la Facultad de Medicina UNAP - 2009” (p.1) que fue un estudio descriptivo aplicada “a una muestra de 50 trabajadores de la Universidad de la Amazonia Peruana

en el Perú, seleccionados aleatoriamente (30 docentes y 20 administrativos)” (Silva, 2009, p.1).

Utilizaron una ficha de encuesta previamente revisada por expertos y validada del cual “se obtuvo como resultados que dos tercios del personal docente mostraban insatisfacción en su centro laboral y sensación de frustración; dos tercios del personal administrativo mostraron satisfacción laboral” (Silva, 2009, p.1).

“En cuanto al clima laboral cerca del 70% del personal tanto administrativo como docente lo calificaron como positivo” (Silva, 2009, p.1); y concluyeron que “la satisfacción laboral y el clima organizacional grato constituyen factores importantes en el desempeño laboral, en la preservación de los logros institucionales y en la salud pública mental del personal tanto administrativo como docente de las universidades” (Silva, 2009, p.14).

Comentario.

Los antecedentes de estudios antes mencionados nos demuestran que es posible relacionar y medir la influencia del liderazgo directivo sobre el desempeño laboral, determinando la relevancia que pueden tener estas variables en el desarrollo y éxito de la misma.

1.6 Objetivos

1.6.1 General.

Determinar la influencia del liderazgo gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud Tacabamba, 2015.

1.6.2 Específicos.

- Identificar el tipo de liderazgo gerencial de los directivos del Centro de Salud Tacabamba, 2015 a través de un inventario de liderazgo directivo.

- Identificar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud Tacabamba, 2015 a través de un cuestionario estructurado en base a la escala de Likert.
- Evaluar la influencia del liderazgo gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud Tacabamba, 2015.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco teórico

2.1.1. Liderazgo gerencial

Según Gonzáles (2013) “lo que es liderazgo y el estilo de liderazgo de un gerente, es un paso importante en la solución de problemas de las instituciones en salud. Hasta ahora no existe una definición universal de este, dada la complejidad del tema” (p.32). En ese sentido, “Ivancevich, define el liderazgo como el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización, los cuales producen efectos significativos de efecto directo sobre las metas difíciles” (Gonzáles, 2013, p.32).

Robbins, define el liderazgo como un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida. Por lo antes expuesto, puede concebirse el liderazgo como las características de quienes dirigen y orientan a otros mediante sus habilidades, así como sus conocimientos para lograr su participación voluntaria en el logro de los objetivos. (Gonzáles, 2013, p.33).

En ese marco de ideas, Gonzáles (2013) “se puede afirmar que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, pues abarca diversas facetas de índole social donde alguien en su actividad concreta puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo” (p.33). Por otra parte, “Chiavenato, da al liderazgo un enfoque situacional el cual se aplica a aquellos líderes resultantes de las contingencias presentadas en las organizaciones” (Gonzáles, 2013, p.33).

Para Gonzáles (2013) se “puede inferirse que el liderazgo es una característica imprescindible de todo gerente de cualquier organización, porque a través de ella se va a generar un proceso dinámico, competitivo e interactivo, dispuesto a satisfacer las necesidades” (p.33) y “los requerimientos de la vida, tanto individual como colectiva, buscando influir

en la suma de esfuerzos, disfrutando el trabajo mancomunado, dirigido a evidenciar, alcanzar el logro de las metas organizacionales” (González, 2013, p.33).

En ese sentido, González (2013) señala que: “el líder impulsa, cataliza, une, apoya para que todos se sientan confiados, seguros, dispuestos al trabajo, sirviendo de modelo, guía para establecer adecuadas relaciones entre el personal de cualquier institución” (p.33). En otras palabras, “el liderazgo es la condición básica de todo gerente, la cual le permite influir, atraer al personal para conducirlo por el camino correcto hacia el éxito” (González, 2013, p.33), así como, “la efectividad de los procesos en cuanto a lo administrativo, académico, comunitario, abarcando al personal docente, administrativo, obrero, estudiantes, comunidad en general” (González, 2013, p.34).

Visto de esa forma, el liderazgo direcciona el trabajo del equipo, por cuanto evita el derroche de energía al propiciar la unión de los esfuerzos de todo el personal, enfatizando la ejecución de acciones conducentes al logro de objetivos de alcance factible. Por tanto, es el factor crucial que ayuda a los individuos o grupos a identificar sus objetivos, motivándolos, auxiliándolos para alcanzar las metas, tanto individuales como institucionales. (González, 2013, p.34)

González (2013) “se infiere de las definiciones anteriores que el liderazgo es la capacidad para usar diferentes formas de poder e influir en la conducta de sus seguidores de diferentes maneras, lo cual implica poder de convicción” (p.34), y “ofrecer una imagen donde las características fundamentales sean el ejemplo, la ética, los valores, las relaciones interpersonales, la comunicación” (González, 2013, p.34).

A. Estilos de liderazgo del director

Según González (2013) “los estilos de liderazgo representan una combinación coherente de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que se manifiestan en el comportamiento de una persona, en este caso el directivo de las instituciones educativas” (p.34).

Además, “al patrón general de acciones explícitas e implícitas desde la perspectiva de los empleados se le conoce como estilos de liderazgo, definidos por Davis y Newstrom, como: patrones de conductas y acciones explícitas e implícitas de los gerentes” (González, 2013, p.34).

Es decir, González (2013) señala que “cada estilo refleja las convicciones de un administrador acerca de las capacidades de un subordinado” (p.35). Por ello, “de acuerdo a los patrones antes mencionados, los líderes se centran en diferentes formas de ver, tratar y dirigir el trabajo, existiendo” (González, 2013, p.35), por tanto, “varios estilos diferentes entre sí con base en la motivación, el poder o la orientación, bien sea a las tareas o a los empleados” (González, 2013, p.35).

González (2013) es de suma importancia, “destacar que el estilo de liderazgo es el patrón de conducta que establece un líder para llevar a los miembros de la organización en la dirección apropiada” (p.35). En ese sentido, “los gerentes de las instituciones deben tomar en cuenta el estilo de liderazgo propicio para un mejor desempeño en su cargo” (González, 2013, p.35), así como, “tratar de satisfacer las necesidades y expectativas de sus empleados con el propósito de motivarlos en forma efectiva, adoptando diferentes patrones de comportamiento en su gestión” (González, 2013, p.35).

En relación a lo antes señalado, González (2013) manifiesta que “Morales, señalan que cualquier tendencia sobre el liderazgo debe basarse sobre la aceptabilidad y apertura a nuevos aprendizajes” (p.35), así como “la flexibilidad en el pensamiento, debido a la necesidad de obtener beneficios, alcanzar objetivos a corto, mediano plazo, requerido por las organizaciones del mundo contemporáneo, por lo cual el líder de una organización debe considerar lo siguiente” (González, 2013, p.35):

- Crear una filosofía de liderazgo, “fundamentada en el individuo, es decir, a todos los miembros de la comunidad educativa como sujetos del proceso de formación, con objetivos personales, que siente y tiene vida propia diferente al colectivo, aun cuando hace vida en él” (Gonzáles, 2013, p.35).
- Comprender que el liderazgo, “tiene lugar en la comunidad del conocimiento, la cual se vislumbra como un ambiente competitivo, donde prevalece la tecnología de la información como piedra angular de los procesos” (Gonzáles, 2013, p.36).
- “Desarrollar estrategias con visión a largo plazo, aunque las acciones se ejecuten en y para el ahora” (Gonzáles, 2013, p.36).

Por su lado, Reyes (2012) sostiene que “existen muchas definiciones de lo que es un líder. En las dimensiones de las teorías de liderazgo al líder se le enfoca y analiza considerando sus características personales (carácter, habilidad, destreza)” (p.14), Además, “los roles (figura, enlace, tomador de decisiones, motivador), los comportamientos, las fuentes y usos de poder. Según Evans y Lindsay” (Reyes, 2012, p.14)

Para Silíceo, Angulo y Silíceo, afirman que todo líder tiene que poseer cualidades de actitud (generosidad, valentía, convicción, sabiduría y riesgo), conductas de inspiración (motivación, pasión, congruencia, credibilidad e integridad, fe y esperanza) y comportamientos de interrelación (disposición y presencia, comunicación, capacidad de escuchar, convencimiento y negociación). (Reyes, 2012, p.14)

Reyes (2012) señala que “el educador y psicólogo norteamericano Rensis Likert describe los cinco comportamientos

que definen la conducta efectiva de un líder eficaz, a saber: el fomento de relaciones positivas, el mantenimiento del sentimiento de lealtad al grupo” (p.14), además, “el entusiasmo para alcanzar altos estándares de rendimiento, la posesión de conocimientos técnicos y la capacidad de coordinación y planificación según Murillo” (Reyes, 2012, p.14)

Según Reyes (2012) “la acepción de liderazgo proviene originalmente de la voz inglesa lead, verbo que denota la capacidad de conducir a un grupo de individuos, ya sea en un conflicto bélico, en una causa política, en una institución, etc” (p.15). Por ende, “líder es sinónimo de conductor y liderazgo de conducción” (Reyes, 2012, p.15)

Reyes (2012) nos dice que “Rojas y Gaspar; manifiestan que el “liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos” (p.15). mientras tanto, “Bolívar, amplía la definición señalando que “el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes” (Reyes, 2012, p.15)

Reyes (2012) señala a “García, se identifica con la definición propuesta por Hersey, Blanchard y Johnson citando que liderazgo, es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación” (p.15).

Por otro lado, Hellriegel y Slocum, lo definen como “proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos” (Reyes, 2012, p.15).

Según Reyes (2012) tanto como para Jones y George, el liderazgo es “el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar

a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p.15). Luego, Goberna señala que: “el liderazgo, fenómeno social que aparece en los grupos sociales y en las instituciones, se constituye en una influencia interpersonal ejercida en una situación dada” (Reyes, 2012, p.15), dirigida, “a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos,” (Reyes, 2012, p.15), además, “las condiciones para que se dé el liderazgo efectivo necesitan de la alianza de dos características importantes: el poder y la autoridad” (Reyes, 2012, p.15).

Como las organizaciones se hallan constituidas por individuos que laboran juntos, interactúan en distintas actividades y en diferentes niveles, algunas de estas personas ocupan posiciones en los diversos estamentos administrativos para dirigir el trabajo de los demás, convirtiéndose así en responsables de la actividad conjunta del grupo, lo cual implica liderazgo.” (Reyes, 2012, p.15)

Desde la perspectiva de Chiavenato, según Reyes (2012) quien señala que:

El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto. (p.15)

Por su parte, Robbins y Coulter, confirman que “líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de

guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas” (Reyes, 2012, p.16).

Un director o un gerente debieran ser líderes pero el liderazgo no debe confundirse con la dirección o la gerencia, y como afirman Silíceo et al, su ejercicio implica que un líder, ha de definir su tarea a partir de una visión, de una misión y de un código de valores. (Reyes, 2012, p.16)

Según Reyes (2012) asevera que “los líderes deben estar en los niveles institucionales, intermedios y operacionales de las organizaciones puesto que las empresas los requieren en todos sus niveles y áreas de actuación. Se acota que liderazgo no significa lo mismo que administración” (p.16); y, además, “el administrador es responsable de los recursos y de funciones como planear, presupuestar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos” (Reyes, 2012, p.16).

Por otro lado, Reyes (2012) menciona que “la calidad del liderazgo se pone de manifiesto en actividades como consolidar la visión, alinear actitudes, inspirar y motivar; el líder influye en el grupo para ayudarlo a alcanzar las metas planteadas” (p.16), y “lo persuade de que esas son las metas correctas y los motiva para que logren sus objetivos” (Reyes, 2012, p.16).

Según Reyes (2012) “todas las relaciones de una organización conllevan líderes y liderados: comisiones, equipos de trabajo, relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados, etc.” (p.16).

Reyes (2012) argumentan que “una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores, Castro” (p.16), es decir, “si el conjunto le adjudica rasgos peculiares vinculados con las concepciones de los seguidores y su idiosincrasia; por lo que es posible encontrar diferentes tipos de

líderes según las características particulares del conjunto” (Reyes, 2012, p.16).

B. Liderazgo en las organizaciones

Según Marulanda, Correa y Mejía (2009) “el hombre por naturaleza es un ser comparativo y creador, es parte inherente de su psique y siempre ha sido una constante preguntarse a sí mismo” (p.158), el porqué de “algunas personas poseen o logran más éxito que otras, por ello, se realiza un análisis desde la aproximación del emprendimiento o del liderazgo” (Marulanda et al., 2009, p.153), y este último “desde el marco teórico del comportamiento humano, visto desde la perspectiva de las teorías Etológicas y principalmente desde el punto de vista psicológico” (Marulanda et al., 2009, p.153). Por consiguiente, “se busca identificar las características internas y las habilidades (competencias) que poseen los emprendedores o líderes, responden así a la pregunta de si éstos se hacen o nacen” (Marulanda et al., 2009, p.153).

Hernández (2013) señala a Juárez y Contreras, en el 2012, quienes nos dice que, “en el transcurso de la historia, del liderazgo se ha hablado mucho debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sean sociales, políticas hasta incluso militares” (p.27). De igual forma, “siempre ha sido un tema debatido entre personas y reconocidos de los negocios” (Hernández, 2013, p.27). Sin embargo, “no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella” (Hernández, 2013, p.27). En este sentido, “los líderes inician un proceso de adaptación y complejidad, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias, muchas de ellas, adversas” (Hernández, 2013, p.).

Hernández (2013) manifiesta que Castrillón, 2011, quien señala desde, “perspectiva es la que tiende a predominar como

estudio del liderazgo, por lo que se puede entender a este último como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce” (p.38), mediante, “su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y 28 actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella” (Hernández, 2013, p.28).

Hernández (2013) manifiesta que: Choi, Dooley y Rungtusanatham, 2001. Consecuentemente, “en una organización, el estilo de liderazgo afectaría cuando los agentes son los líderes que actúan en organizaciones complejas, donde las reglas de comportamiento y las interacciones no son lineales y perturbaría al componente interno de la dimensionalidad del sistema” (p.28), definido como, “el grado de libertad que los empleados individuales del sistema tienen para comportarse de forma autónoma” (Hernández, 2013, p.28). De esta manera, “los controles (que demarcan un estilo de liderazgo autoritario y rígido), operan como una forma de retroalimentación negativa, reduciendo las dimensiones del sistema; las reglas, regulaciones y restricciones aseguran la limitación de los funcionarios” (Hernández, 2013, p.28); mientras que “al ampliar los espacios aumenta el grado de autonomía y permite a los dependientes tomar decisiones y recibir retroalimentaciones positivas” (Hernández, 2013, p.28).

En suma, el liderazgo es importante puesto que es vital para la supervivencia de cualquier organización, ya que es la capacidad de un jefe para guiar y dirigir, una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante. (Hernández, 2013, p.30)

En consecuencia, Hernández (2013) señala que: “es tarea de todo líder hacer que se cumplan las metas de acuerdo a la forma en que se conduce para lograrlas, los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades” (p.30), y “en relación con sus seguidores, donde los estilos varían de acuerdo a los deberes que debe desempeñar un líder; existen tres estilos básicos: el líder autoritario (autocrático), el líder participativo y el líder liberal, según Hazy, Goldstein & Lichtenstein” (Hernández, 2013, p.30).

De igual forma, Hernández (2013) señala “nuevas perspectivas de liderazgo, se centran en el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional. Por tanto, el enfoque transformacional, cuenta con cuatro dimensiones: el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada” (p.32); ante todo, “el carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor” (Hernández, 2013, p.32).

Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante; por lo tanto, el fin primordial es incrementar su madurez y motivación para que vaya más allá de sus propios intereses, del grupo y de la sociedad. (Hernández, 2013, p.32).

Por lo tanto, Hernández (2013) manifiesta que, “en el modelo de liderazgo transaccional el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados, intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados, aspecto que tiene mucho impacto en las personas” (p.33) ya sea “por medio de una gratificación o un reconocimiento, esto motiva a seguir haciendo bien las cosas” (Hernández, 2013, p.33). Así que, “el liderazgo transaccional busca

mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales, con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores” (Hernández, 2013, p.33). Es así donde “el liderazgo transaccional tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. Busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por realizar una determinada operación, según Lussier” (Hernández, 2013, p.33).

Con lo expresado anteriormente, Hernández (2013) que en el caso de los líderes, “es vital poder conocer y comprender la orientación de sus valores, pues ello permite guiar sus conductas y actitudes; es decir, que en definitiva concreta su estilo de liderazgo dentro de una organización, según, Zapata & Mirabal” (p.33). A pesar de ello, “hasta el momento han sido escasos los esfuerzos efectuados en la identificación de los sistemas de valores de los líderes, resultados parciales, pues toman en cuenta líderes de tipos muy específicos de organizaciones, y, en algunos casos, contradictorios entre sí” (Hernández, 2013, p.33).

Con base en todo lo anterior, se puede afirmar entonces que el liderazgo es más que la simple influencia bilateral; es así que, una definición más conveniente de liderazgo podrían ser los aspectos de las interacciones de los líderes que cambian las reglas locales, implementando las interacciones futuras entre todos los funcionarios, así este aspecto permite la evolución en su ambiente organizacional. (Hernández, 2013, p.33)

En este sentido, Hernández (2013) manifiesta que “el fenómeno de liderazgo, se apoya en diferentes fuerzas, mediante las cuales se configura un entramado de cualidades que hace de un líder, un sujeto neurálgico para la relación organizacional” (p.33).

Para Reyes (2012) “Chiavenato, manifiesta que: en rigor, el administrador debería ser también un líder para tratar adecuadamente con las personas que trabajan con él. El líder, por su parte, puede actuar en grupos formales e informales, y no siempre es un administrador” (p.16). Entonces, “el administrador se puede apoyar por completo en la autoridad de su cargo o adoptar un estilo de conducta más participativo que implique decisión compartida con el subordinado” (Reyes, 2012, p.16). Desde esta perspectiva, “se ve otro aspecto importante del liderazgo, el cual es la comunicación del líder que afecta el comportamiento y desempeño de los liderados con su claridad y exactitud, pues la dificultad de comunicar es una deficiencia que perjudica al mismo” (Reyes, 2012, p.16).

Reyes (2012) plantean que “el poder y la aceptación de los liderados también son dos características emergentes de lo dicho. Consecuentemente, el administrador puede adoptar un estilo autocrático e impositivo o democrático y participativo para lograr que las personas realicen las tareas” (p.16). Además, Silínceo et al., expresa que: “la esencia del liderazgo es la determinación personal de guiar a otros para el beneficio individual y colectivo, a través de una serie de conductas y actitudes que se construyen con esfuerzo” (Reyes, 2012, p.16).

C. El Liderazgo como estilo de comportamiento

Según Reyes (2012) “Bajo este panorama la persona del líder se define por las conductas asumidas, su peculiaridad se pone en evidencia a través de sus acciones” (p.24). Este, “modelo conductual del liderazgo coloca su atención en lo que hacen los líderes y cómo lo hacen. Se deben señalar aquí las investigaciones de las universidades de Ohio y Michigan” (Reyes, 2012, p.24), así como, “las de Blake y Mouton. Las teorías sobre estilos de liderazgo prescriben un estilo particular de conducta del líder que origina resultados finales de producción y satisfacción de las

personas, según Alega Pareja” (Reyes, 2012, p.24), que de este modo, “un líder sería la persona que tiene características y cualidades que los demás no poseen en alguna dimensión de la actividad humana, profesional o personal” (Reyes, 2012, p.24).

En estas teorías individualistas se integran a los rasgos otros aspectos que centran el análisis en la acción de los líderes estableciendo comportamientos regulares como propios de cada tipo de líder. Las tipologías más divulgadas son los tres estilos de liderazgo de Lewin, los sistemas de liderazgo de Likert (visto anteriormente), el liderazgo orientado hacia las tareas o las personas y la malla gerencial. (Reyes, 2012, p.24)

D. Liderazgo y valores

Según Nader y Castro (2007) “existe una relación entre los estilos de liderazgo y los valores” (p.687). Además, la búsqueda de relacionar en una organización y hacer de los líderes la construcción de “un sistema integrado que genera patrones de comportamiento deseables, los cuales influyen decisivamente sobre el rendimiento de los subordinados, su compromiso hacia la organización y los niveles de satisfacción con el trabajo” (Nader & Castro, 2007, p.692). A pesar que “los valores del líder juegan un papel fundamental en el proceso de influencia y en los resultados organizacionales, sólo han sido estudiados en contadas ocasiones” (Nader & Castro, 2007, p.692).

“Un ejemplo determinante, es un estudio en el que analizó los sistemas de valores que presentan los líderes transformacionales utilizando como marco de referencia el modelo propuesto por April, Peters, Locke & Mlambo, en el 2010” (Nader & Castro, 2007, p.692).

Encontró que los líderes transformacionales tienen como valores fundamentales la búsqueda de un mundo en paz, la

responsabilidad, la armonía, la libertad y el respeto mutuo, lo cual sugiere que los líderes transformacionales se orientan más hacia el bienestar colectivo que hacia su propio bienestar. (Nader & Castro, 2007, p.692)

Según Nader y Castro (2007) “si se analiza la influencia de los valores, de acuerdo a los estilos de liderazgo de líderes de alto nivel de empresas tecnológicas” (p.692), se encuentra que, “los valores orientados hacia la conservación (mantenimiento de las costumbres, interés en la seguridad de sus seres queridos), la apertura al cambio (la búsqueda de nuevas alternativas, la variedad y el cambio) ” (Nader & Castro, 2007, p.692), Además, “la auto trascendencia (búsqueda del logro organizacional por sobre el logro individual) y la autopromoción (utilización de la influencia para liderar a otros), estaban relacionados de forma positiva con el liderazgo transformacional, en especial, con la dimensión del carisma” (Nader & Castro, 2007, p.692).

E. Funciones administrativas de liderazgo

Reyes (2012) señala a Mintzberg, quien definió “función como el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor e identificó diez funciones que los líderes realizan para lograr los objetivos en las organizaciones” (p.19). Al decir de ellos, “representan las actividades de comportamiento predominantes que llevan a cabo administradores o seguidores” (Reyes, 2012, p.19). El autor citado planteó, “la agrupación de estas funciones en tres categorías, actividades de naturaleza interpersonal, informativa y decisional. Las funciones interpersonales de liderazgo comprenden actividades de representación, de líder y de enlace” (Reyes, 2012, p.19); mientras que, “las funciones informativas de liderazgo comprenden acciones de monitoreo, de difusión y de portavoz; y las funciones decisionales se dividen en las funciones de emprendedor, manejo de dificultades, de asignación de recursos y de negociador” (Reyes,

2012, p.19). Y, por último, “resulta importante mencionar estas funciones administrativas puesto que a partir de éstas los psicólogos sociales identificaron los estilos de acción del líder en la consecución de los propósitos personales y grupales” (Reyes, 2012, p.19).

“En el año 2000, Alvarado, refiere que el reconocido y clásico autor de temas administrativos Rensis Likert aporta a la teoría su propuesta de los cuatro estilos de liderazgo: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo. Agregando, además, lo siguiente” (Reyes, 2012, p.19):

Otros autores que han estudiado los estilos directivos y que son muy divulgados son: Lewin (Autócrata - Demócrata - Liberal); Blake y Mouton con el Grid Administrativo (Estilos 1.1. - 9.1. - 1.9. - 5.5. - 9.9.), el de William Reddin con su estilo bidimensional (énfasis en las relaciones o en las tareas) y los estilos de Fiedler, con sus estilos contingenciales basados en tres condiciones: relaciones jefe - subalterno (buenas o malas), la estructura de la tarea (estructurada o no estructurada) y el poder del puesto (fuerte o débil). (Reyes, 2012, p.19)

Según Reyes (2012) “los líderes comunitarios, se caracterizan por ser personas participativas, democrática, activas, generan y fortalecen el compromiso con la comunidad y sus intereses” (p.19, esto, “se asumen como servicio, generan modelos de acción y fuentes de información para la comunidad, tiene un carácter político al buscar el bienestar colectivo” (Reyes, 2012, p.19)

F. Teoría sobre liderazgo de Likert

Reyes (2012) señala que, “el exponente de la administración participativa y la psicología industrial Likert y sus asociados de la universidad de Michigan han estudiado seriamente los patrones,

estilos de los líderes y administradores durante tres décadas” (p.20).

Con el devenir de las investigaciones él desarrolló ciertas ideas y enfoques para la comprensión del comportamiento de los líderes. Manifestó que hablar de estilos de liderazgo es referirse “al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados, Münch. El sustento teórico de este estudio corresponde, pues, a la fundamentación sobre liderazgo directivo de este experto en la materia. (Reyes, 2012, p.20)

Según Reyes (2012) “Likert, 1968, determinó la existencia de cuatro sistemas administrativos basándose en las características y estilos de la dirección presente en una organización. Estos cuatro son: Autoritarismo-coercitivo, autoritario-benevolente, participativo y consultivo” (p.20). Siendo “estos encabezamientos o epígrafes fueron presentados por primera vez en su obra *New Patterns of Management*, de Rensis Likert” (Reyes, 2012, p.20). Posteriormente, “fueron cambiados en *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración*, respectivamente, a sistema 1, sistema, 2 sistema 3 y sistema 4” (Reyes, 2012, p.20).

Al respecto, Reyes (2012) sostiene que “el investigador Valencia, señala que “las personas no trabajan en las organizaciones, según Likert; sino que las personas son la organización. Respetando esta orientación personalista propuso los cuatro estilos directivos” (p.20), pero antes, “de establecer los mismos se tiene que considerar la descripción de los cuatro criterios o factores que los determinan, a saber: los procesos decisorios, los sistemas de comunicación, las relaciones interpersonales, y el sistema de recompensas y castigos” (Reyes, 2012, p.20).

Siguiendo a Reyes (2012) “los procesos decisorios constituyen el factor esencial en la permanencia de una organización cuya influencia se relaciona con el sujeto que tiene el poder y la autoridad para ejercerlo (por ejemplo, el líder directivo)” (p.20), esto, “se direccionan objetivamente partiendo de la valoración de las fuentes informativas y la consiguiente evaluación de los alcances de la toma de decisiones, así como su impacto” (Reyes, 2012, p.20). Por otra parte, “el sistema de comunicación alude a la manera cómo se manifiesta el intercambio de información entre la autoridad y los subordinados” (Reyes, 2012, p.20). Sin la clara, “adecuada y pertinente comunicación no se puede dar un eficaz y eficiente trabajo colectivo, pues la información errónea, insuficiente o no transmitida de manera oportuna ocasiona diversos fallos en los dirigidos y genera el resquebrajamiento o nulidad de un proceso decisional” (Reyes, 2012, p.21).

Asimismo, Reyes (2012) expresa:

Las relaciones interpersonales, vistas como el conjunto de habilidades demostradas para el trabajo en equipo con fines y metas precisos, se refieren a la interacción que por medio de la comunicación se desarrolla entre el director, para este caso, y el personal docente, el cual constituye el grupo profesional de la educación que tiene al frente. (p.21)

Reyes (2012) señala que “las recompensas y castigos pretenden enrumbar las acciones del personal en el logro de los objetivos, reforzando conductas positivas que alienten la consecución de metas y desalentando comportamientos negativos que vayan en contra de los fines institucionales” (p.21). Por ejemplos; “recompensas son la felicitación escrita o la designación para participar en eventos o capacitaciones representando a la institución; en cuanto a las sanciones o medidas correctivas, se

tienen la llamada de atención verbal, la amonestación escrita y el proceso administrativo” (Reyes, 2012, p.21).

Es necesario mencionar los estilos de liderazgo que propone el Dr Alegre y en la cual se basa el instrumento para la recolección de datos del presente estudio. El Dr. Alegre propone seis tipos de liderazgo gerencial:

Generativo punitivo (GP). El gerente o directivo le preocupa enteramente la producción, demuestra una actitud posesiva e inflexible, es exigente y muy conservador, en ocasiones desagradecido, no suele delegar autoridad, solo elogia el comportamiento excepcional, fija su aceptación en el comportamiento inadecuado, el grupo funciona por su presión y solo cuando él está presente, toma una decisión y lo anuncia.

Generativo nutritivo (GN). Hace bien al grupo, lo nutre, otorga libertad y es generoso, se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo, convence a su grupo a que acepten su posición. Protege, apoya y orienta, tiene estilo sobre protector.

Racional (R). El grupo marcha en su ausencia, sabe captar las necesidades del grupo, recibe ideas y sugerencias, respeta a los integrantes del grupo y confía en ellos, se muestra considerado, servicial y amistoso, es competente.

Emotivo Libre (EL). Hace lo que siente, es natural y espontaneo, expresa emociones auténticas, aspira a ser un líder racional, pero en ocasiones con cierto grado de inseguridad sobre su éxito, desea que su grupo sea como una gran familia feliz.

Emotivo Dócil (ED). Hace lo que le dicen, presenta un bajo grado de sumisión, en ocasiones siente vergüenza y

sentimientos de culpa, puede caer en estados de depresión, cede su responsabilidad al grupo, puede generar la impresión que no asume autoridad sobre el grupo.

Emotivo Indócil (EI). Hace lo contrario de lo que le dicen, presenta cargas de resentimiento, celos, rencor y grados de rebeldía, es dominante y caprichoso, adopta cualquier medida que cree que lo ayudara a alcanzar sus fines, vela por sus propios intereses, permite que el grupo actúe dentro de normas definidas por la alta dirección, fija su aceptación en el comportamiento inadecuado, el grupo funciona por su presión y solo cuando él está presente.

G. La teoría del liderazgo orientado hacia las tareas o hacia las personas

Desde la perspectiva de Reyes (2012) “esta teoría se fundamenta en el acento que se proporcione al ejercicio del liderazgo. Se pueden presentar dos casos, vertientes o también llamadas dimensiones, a saber: preocupación por la producción o preocupación por los trabajadores de la empresa” (p.26).

Reyes (2012) “el liderazgo centrado en la tarea (*job centered*) es un estilo estrictamente preocupado por la ejecución de la tarea y por sus resultados inmediatos puesto que prioriza la cantidad y calidad del trabajo logrado” (p.26). Según Chiavenato, “agrega que es típico de organizaciones o unidades que acostumbran concentrar a las personas en cargos aislados e individualizados, súper especializados, con procedimientos rutinarios y estandarizados, siguiendo normas y reglamentos)” (Reyes, 2012, p.26).

Este liderazgo, preocupado exclusivamente por el trabajo, pretende conseguir que las tareas se ejecuten según métodos preestablecidos y recursos disponibles en pos de optimizar la productividad desdeñando la satisfacción y

cohesión del grupo. El interés de los mandos superiores es producir más y mejor en cada periodo de tiempo. (Reyes, 2012, p.26)

Reyes (2012) señala que “el liderazgo centrado en los individuos (employee centered) es un estilo interesado por el aspecto humano de los subordinados” (p.26), y, “busca mantener un equipo de trabajo actuante que tenga mayor incidencia en las decisiones y existe sensibilidad hacia ellos como personas pues se toman en cuenta sus sentimientos y relaciones” (Reyes, 2012, p.26).

En palabras de Hellriegel y Slocum, señala, los líderes “son considerados y apoyan los esfuerzos de los empleados por alcanzar metas personales (por ejemplo, satisfacción en el trabajo, ascensos y reconocimiento), y trabajan arduamente para resolver disputas, manteniendo contento al personal, alentándolo y proporcionando refuerzos positivos. (Reyes, 2012, p.26)

Claramente, Reyes (2012) manifiesta que, se tiene “mayor énfasis en las personas que en las tareas en sí al procurar la comprensión y ayuda a los subordinados, y manifestando preocupación más por metas y objetivos que por métodos, pero sin descuidar el nivel de desempeño esperado” (p.26).

Reyes (2006) “los resultados de las investigaciones revelaron que, en las unidades organizacionales con menguada eficiencia, el estilo de liderazgo se hallaba orientado principalmente hacia la realización de las tareas” (p.27). Además, “la excesiva y constante presión para que las personas acrecienten el trabajo cuantitativa y cualitativamente genera en los subordinados desfavorables actitudes hacia el trabajo y los superiores administrativos” (Reyes, 2012, p.27). A corto plazo, “este tipo de liderazgo puede conseguir los mejores resultados de eficacia y

productividad; pero al observar lo que sucede en el mediano y largo plazo, se desvirtúa su valor” (Reyes, 2012, p.27).

H. La malla gerencial

Reyes (2012) sostiene que “de acuerdo con Likert, quien propuso acertadamente que la atención a la tarea o eficiencia, y la atención a las necesidades humanas y grado de aceptación de su autoridad por los colaboradores” (p.27), siendo estos “dos factores que no se pueden mezclar en una misma escala, pero dentro de una matriz con dos ejes y escalas, uno horizontal y otro vertical, sí se puede representar la efectividad en el eje diagonal” (Reyes, 2012, p.27).

Reyes (2012) señala que “el modelo *managerial grid* o malla gerencial surge así basándose en el supuesto de que existe una falsa dicotomía entre la preocupación por la producción y la preocupación por las personas” (p.27). Según Chiavenato, refiere que Blake y Mouton construyeron “una malla gerencial para demostrar que el interés por la producción y el interés por las personas son aspectos complementarios y no mutuamente excluyentes” (Reyes, 2012, p.27), y, además, “es misión del líder unir esas dos preocupaciones para lograr resultados eficaces en el grupo” (Reyes, 2012, p.27).

Agrega sobre la matriz de dos ejes Hernández, que conceptualmente, y como instrumento de medición y diagnóstico de liderazgo, es muy útil porque permite conocer en dónde hay diferencias entre el ideal del liderazgo gerencial y la efectividad de la ejecución del titular de un área. (Reyes, 2012, p.27)

Reyes (2012) manifiesta que “Evans y Lindsay; afirman que el aporte de Blake y Mouton fue sugerir que era necesario un elevado grado de interés y preocupación, tanto hacia la producción como hacia las personas” (p.27), y “que era posible capacitar

gerentes efectivos para desarrollar un interés equilibrado con respecto a ambos” (Reyes, 2012, p.27). De esta forma, “aparecen los dos ejes que conforman la malla gerencial: el eje horizontal se refiere a la preocupación por la producción” (Reyes, 2012, p.27), es decir, “por el trabajo que se debe realizar, mientras que el eje vertical se refiere a la preocupación por las personas” (Reyes, 2012, p.27), es decir, “por su motivación, liderazgo, satisfacción, comunicación, etc. Cada eje está subdividido en 9 grados. El grado mínimo es 1, que significa poca preocupación del administrador; el grado máximo es 9, que indica la máxima preocupación” (Reyes, 2012, p.27).

Reyes (2012) “en la malla gerencial hay una increíble variedad de estilos administrativos, pero se toman como referencia las esquinas y el centro de la malla para explicarlos mejor” (p.28). Teniendo en cuenta que, “el objetivo es desplazarse gradualmente en ésta hasta alcanzar el estilo que constituye la excelencia gerencial: el énfasis en la producción y resultados, simultáneamente con el énfasis en las personas” (Reyes, 2012, p.28). Además, “el interés por los sujetos y la preocupación por la producción conforman, pues, dimensiones perpendiculares que se plasman en un sistema de coordenadas donde se aprecian 5 estilos fundamentales, Palomo” (Reyes, 2012, p.28), se tiene en cuenta:

A saber: estilo 1.1 *laissez-faire* o de la administración empobrecida, estilo 1.9 club social denominado club de administradores, estilo 9.1 de tarea también llamado de los autócratas administradores del trabajo, estilo 5.5 de la mediocridad o de los autócratas benevolentes, y estilo 9.9 de compromiso en toda regla señalado como el de los administradores de equipo. (Reyes, 2012, p.28)

I. El Liderazgo adecuado a la situación

Reyes (2012) señala que “tal como expresan Evans y Lindsay, en el 2000, “el comportamiento efectivo de liderazgo depende de factores circunstanciales, que pueden cambiar con el transcurso del tiempo” (p.28). Es decir, “no se presenta un estilo determinado que favorezca la calidad, no se puede hablar de un modelo universal o estilo de liderazgo específico” (Reyes, 2012, p.28). Es decir, “el líder debe ser capaz de adoptar el estilo más adecuado a cada situación considerando la importancia de la situación y el resultado” (Reyes, 2012, p.28). Cabe resaltar que despierta interés “esta teoría, puesto que recomienda un tipo de liderazgo dinámico, flexible, no estático y que responde a los cambios que ocurren al interior de la organización, principalmente en el nivel de preparación de los integrantes y la satisfacción laboral” (Reyes, 2012, p.16).

Reyes (2012) sostiene que, al respecto, Thieme en el año, 2005 sentencia:

En consecuencia, este enfoque busca identificar los aspectos situacionales que moderan el impacto que la conducta o rasgos del líder tienen sobre la eficacia del grupo. Están basadas en el supuesto que patrones diferentes de comportamientos (o rasgos) serán efectivos en diferentes situaciones y que el mismo patrón conductual (o de rasgos) no es óptimo en todas las situaciones. (p.28)

Por lo tanto, Reyes (2012) asevera que “Zela, de acuerdo a este enfoque, un director de centro educativo debería de adecuar constantemente de estilo, en función a las características de los miembros de la institución” (p.28); lo que significa que “el líder debe tratar de manera diferenciada a cada uno de los integrantes de su equipo” (Reyes, 2012, p.28), y “enfaticando el asesoramiento a la persona que lo requiera o dando la mayor discrecionalidad posible

a las personas que por su experiencia y grado de autonomía estén preparados para asumir mayores responsabilidades” (Reyes, 2012, p.28).

Si los directores de centros educativos son flexibles en su estilo de liderazgo, entonces serán más eficaces en una gran variedad de situaciones de relación con su personal. Cuanto mayor sea el poder de la posición, la estructuración de la tarea y el nivel de las relaciones entre el líder y miembros del grupo, mayor es la oportunidad situacional para desenvolverse con la aplicación de un liderazgo eficaz. Estas tres dimensiones se pueden combinar en diferentes proporciones para producir distintos grados de oportunidad situacional que permiten al directivo alcanzar mejores resultados en el desarrollo de sus acciones gerenciales. (Reyes, 2012, p.28)

Reyes (2012) en el 2007, Pareja, “alude que para cada situación, problema o incertidumbre puede surgir dentro de un grupo el líder adecuado -no siempre el mismo- que actúe de catalizador y lo saque adelante” (p.29). Si bien, “este cambio de orientación se resume en que es la situación la que define principalmente al líder, no sus rasgos o comportamientos” (Reyes, 2012, p.29). Además, “las teorías situacionales del liderazgo lo incluyen en el contexto ambiental en que ocurre, teniendo en cuenta el líder, los liderados, la tarea, la situación, los objetivos, etc.” (Reyes, 2012, p.29). Es decir, “las principales teorías situacionales del liderazgo que se examinan en los siguientes párrafos son la elección de los patrones de liderazgo de Robert Tannenbaum, el modelo contingencial de Fred Fiedler y la teoría del camino - meta” (Reyes, 2012, p.29).

J. El líder en la teoría camino – meta

Reyes (2012) señala que “en el año 2005, Thieme manifiesta que, “esta teoría del liderazgo situacional “extrae elementos de la teoría motivacional de las expectativas y de las investigaciones de la universidad de Ohio sobre estructura y consideración” (p.31) y “estudia la influencia del líder en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados y de autodesarrollo, además de las rutas para alcanzarlas” (Reyes, 2012, p.31). Además, “se perfila como la teoría de la trayectoria - meta donde la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar objetivos individuales y organizacionales” (Reyes, 2012, p.31).

Reyes (2012) “su fundamento reside en la teoría de las expectativas en la cual actitudes, satisfacción, comportamiento y esfuerzo de un individuo en el trabajo se pueden prever a partir de los siguientes aspectos” (p.31), como: “planteamiento de retos, manifestación de entusiasmo, apoyo a los individuos para la acción, ejemplo constante y generación de optimismo por las realizaciones” (Reyes, 2012, p.31). Además, “se postula que los líderes son eficaces cuando logran que las recompensas estén al alcance de los liderados y dependan de metas específicas que consigan los subordinados” (Reyes, 2012, p.31).

Se indica que gran parte del trabajo de los líderes es motivar y convencer a los liderados de que con el esfuerzo se consiguen valiosos resultados para lo que debe mostrárseles el tipo de comportamiento que conduzca al esclarecimiento del camino a seguir. Los líderes, por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de estas metas, Lupano y Castro, 2006. (Reyes, 2012, p.31)

Según Reyes (2012) expresa “Sorados, Robert House propone cuatro tipos de liderazgo, ampliados posteriormente por

Dessler, a saber: líder apoyador (se preocupa por el bienestar de las personas y crea un clima de equipo)” (p.31),y el “líder directivo (comunica a los subordinados exactamente lo que se pretende hacer y manifiesta adhesión a la programación y a las normas), líder participativo (consulta a los subordinados sobre las decisiones y valora las opiniones y sugerencias)” (Reyes, 2012, p.31), además, el “líder orientado hacia resultados (formula objetivos claros y retadores a los subordinados, hace énfasis en el desempeño de alta calidad, demuestra confianza en los subordinados y ayuda en el aprendizaje de cómo alcanzar tales objetivos)” (Reyes, 2012, p.31).

Reyes (2012) señala que “estos cuatro tipos son ejercidos por el mismo líder en distintas situaciones” (p.31).

El enfoque orientado hacia las metas sugiere más flexibilidad que el modelo contingencial y ha llevado al desarrollo de dos propuestas importantes. La conducta del líder es aceptable y satisfactoria si los subordinados sienten que tal comportamiento es fuente inmediata de satisfacción e instrumento de satisfacción en el futuro. La conducta del líder será motivadora si la satisfacción de las necesidades de los subordinados depende del desempeño eficaz y si da orientación, dirección clara y recompensas a tal desempeño. (Reyes, 2012, p.31)

Reyes (2012) según “la teoría del camino - meta existe conexión entre las características personales de los sujetos y el contexto en el que se desenvuelven” (p.32). Además, “esta relación hará que, en función de una situación concreta, ciertos rasgos de la persona resulten, o no, idóneos a la hora de liderar una organización determinada, y no a otra cualquiera, Pareja” (Reyes, 2012, p.31). Se indica también que “los líderes deben aumentar el número y tipos de recompensas a los subordinados. Además, deben proporcionar orientación y consejería para mostrar cómo se

pueden obtener tales recompensas” (Reyes, 2012, p.31). Esto significa que “el líder debe ayudar a los subordinados a tener expectativas realistas y reducir las barreras que impiden el alcance de las metas” (Reyes, 2012, p.31). Se tiene en cuenta que “dos tipos de variables importantes: las características personales de los subordinados, y las presiones y exigencias del medio que deben ser enfrentadas por los subordinados para conseguir las metas enrumadas hacia la construcción de un proyecto compartido y común” (Reyes, 2012, p.31).

K. Diferencias entre liderazgo y gerencia

Según Rosales (s.f.) “el liderazgo y la gerencia tienen diferentes funciones y actividades, ambas necesarias para el éxito en un escenario cada vez más complejo” (p.8).

No todos poseen la habilidad para liderar y administrar igualmente bien; algunos individuos son excelentes gerentes, pero no son buenos líderes. Otros tienen una gran capacidad para el liderazgo, pero no pueden ser ejecutivos exitosos debido a que no poseen las aptitudes para ser gerentes efectivos. (Rosales, s.f., p.8)

“Las organizaciones inteligentes valoran tanto el liderazgo como la gerencia y alientan al personal a desarrollar sus aptitudes en ambas áreas” (Rosales, s.f., p.8).

Para Rosales (s.f.) “las personas que son buenos gerentes son capaces de desarrollar un plan sólido y asegurarse que éste será implementado por el personal competente que tendrá acceso a los recursos necesarios” (p.8). En “ellos tienen las aptitudes para utilizar las prácticas gerenciales más importantes: planificar, organizar, implementar, hacer un seguimiento (monitorear) y evaluar” (Rosales, s.f., p.8).

Rosales (s.f.) “los individuos que son buenos líderes son capaces de desarrollar una visión convincente que al final será compartida por todos” (p.8). Además, en “ellos pueden enfocar los esfuerzos organizacionales en el logro de esa visión, reuniendo a las personas en torno a dicha visión y manteniéndolos en movimiento en la dirección adecuada” (Rosales, s.f., p.8).

Las organizaciones exitosas deberían tener ambos, un buen liderazgo para encaminarse hacia un mejor futuro y una buena gerencia para asegurarse que las operaciones actuales marchen sin contratiempos, de manera eficiente y que produzcan los resultados deseados. Sólo existe una razón válida para ser líder: Servir a los demás mediante el logro de un propósito trascendente. (Rosales, s.f., p.8)

2.1.2 Desempeño laboral

En 1995, Faria define “el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa” (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010, p.495).

Bittel, plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones de los trabajadores, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. (Pedraza et al., 2010, p.495)

Por su parte, Uría (2011) sostiene que “el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos” (p.27). Además, “las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir

comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones” (Uría, 2011, p.27).

Según Garzón (2014) señal que “el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales” (p.15) y, los “valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa” (Garzón, 2014, p.15).

El término generales Garzón (2014) manifiesta que “desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos” (p.15), tales como: “las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral” (Garzón, 2014, p.15), y, “el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada” (Garzón, 2014, p.15).

Desde su perspectiva, Arratia (2010) sostiene que “el desempeño laboral y la organización del trabajo. Al respecto, es importante mencionar que, en general, el desempeño que los trabajadores tienen está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo” (p.26).

Barrientos (s.f.) cita a varios autores que definen al desempeño laboral de diferentes maneras.

A. Teoría de las necesidades de Mc Clelland.

- “Características de las personas con necesidades de logro” (p. 12).

- “Prefieren trabajos con responsabilidad en la solución de problemas” (p.12).
- “Iniciativa, control de su desempeño” (p.12).
- “Asumen riesgos calculados, metas moderadas y dificultad mediana” (p.12)
- “Necesitan retroalimentación continua” (p.12)

B. Teoría de la equidad (Adams).

Según Cevallos (2014) “la fuerza motivadora es por lo que considera justo. Trata la relación entre los individuos y los grupos y los efectos que sobredichas relaciones puede tener la desigualdad percibida” (p.28).

Las personas tienden a juzgar al comparar sus insumos y contribuciones al empleo, con las recompensas que reciben, y, además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad. Si la relación de insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe equidad. (Cevallos, 2014, p.28)

C. Motivación laboral.

Monsalve y Smith, la motivación es el estado energético que provee de energía al organismo para organizar una acción y alcanzar metas.

Por su parte, Solé (2003) refiere que “motivación es un estado interno que puede ser resultado de una necesidad y se le caracteriza como algo que activa o excita la conducta” (p.48)

La motivación laboral es acción que fortalece a los colaboradores, con la finalidad de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos personales e institucionales propuestos.

D. Reconocimiento de logros

Según Uría (2011) el reconocimiento de logros, “es una técnica de motivación que consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Para ello se puede recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros” (p.23).

Uría (2011) señala que, “en 1999, Robbins, quien la define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p.23). Asimismo, “debe considerarse que la motivación “no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo” (Uría, 2011, p.23).

En el 2001, Moreno, nos dice que: “es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto” (Uría, 2011, p.23).

Desde la perspectiva de Uría (2011) quien nos dice que, en el año 2002, López señala:

“Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: La motivación de las personas tiene una dinámica compleja.” (p.24)

Siguiendo Uría (2011) a López quien nos dice que “las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno” (p.24), y “la calidad de vida en el trabajo y el ambiente

son factores de la satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma” (Uría, 2011, p.24).

Uría (2011) señala que Desde, 1999, “Davis y Newstrom, que señalan que existen cuatro niveles de motivación” (p.24):

- a. **Motivación de logro.** “Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas” (p.24).
- b. **Motivación afirmativa.** “Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás” (p.24).
- c. **Motivación hacia la competencia.** “Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad” (p.24).
- d. **Motivación por el poder.** “Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones” (p.24).

E. Clima laboral.

Según Uría (2011) en su tesis “El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato” (p.1) dice que, “es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos” (Uría, 2011, p.27).

Uría (2011) señala que “las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones” (p.27).

“Según Chiavenato, El clima organizacional es el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el empleador puede tener con sus colaboradores, como también la

relación entre los miembros del personal de la Institución” (Cruz, 2014, p.25).

El clima organizacional tiene mucho que ver con el grado de motivación, cuando el clima es bueno brinda satisfacción a los miembros de la organización y si es malo será todo lo contrario. Esta variable es de suma importancia pues influye mucho en el estado de ánimo de las personas. (Cruz, 2014, p.25).

Según Cruz (2014) señala que “el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, Según Chiavenato” (pp.24-25).

“El clima laboral es un conjunto de factores que influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas, depende de ello el estado de ánimo que van a presentar cada uno de los miembros” (Cruz, 2014, p.25).

Hoy por hoy es importante que todas las Instituciones mantengan un clima favorable, si existe un excelente clima laboral van a poder desempeñarse mejor y por ende tendrán una calidad de vida favorable en lo personal, y así, aportar lo mejor de sí, para el logro de objetivos de la organización. Y de esa forma diferenciarse de las demás. (Cruz, 2014, p.25)

En el 2001, Martínez nos dice que: “el clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones” (Cruz, 2014, p.25).

En el 2003, Velásquez, señala que: “si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que,

si lo cuentan, puesto que proporcionará una mayor calidad en sus productos o servicios” (Cruz, 2014, p.25).

Según Cruz (2014) manifiesta que “toda persona que labora en cualquier organización percibe su ambiente de trabajo de acuerdo a las características que posea cada una y que a la larga influye en el comportamiento de ésta” (p.25). Y, además, “las características pueden ser normas de desempeño, remuneraciones, estructura; el trabajador tiene una visión global con respecto a todas las variables que engloban a su entorno interno e influye en ello” (Cruz, 2014, pp.25-26).

En 1985, Hodgetts y Altman define al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (Cruz, 2014, p.26).

En el 2009, Hevia, señala que: “Comportamiento organizacional: un enfoque de Sistemas y Gestión. Es la percepción que tienen los individuos de su organización, formada de ellos con relación al sistema organizacional” (Cruz, 2014, p.26).

En 1964, Furnham, Adrian cita a Forehand y Gilmer quienes nos dicen que “El clima organizacional es el conjunto de características que describen a una organización a) la que distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones” (Cruz, 2014, p.26).

Gómez (2014) señala que Chiavenato, refiere que “el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (p.16).

En términos generales Chiavenato, señala que: clima organizacional se refiere específicamente a las

propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. (Almazan, s.f., p.1).

Según Almazan (s.f.) “el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades” (p.1). En realidad, “el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero” (Almazan, s.f., p.1).

Según Castellanos (2011) En el 2001, García; define al desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (párr.6).

“Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo” (Instituto Formación Continua Perú, [IFC], 2015, párr.4)

F. La administración del desempeño

Según IFC (2015) señala que Besseyre y Charles, es definida como “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización” (párr.5), así como “las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad” (IFC, 2015, párr.5), y “financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido

mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas” (IFC, 2015, párr.5); además, “los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral” (IFC, 2015, párr.5). Recientemente, “se ha descubierto que toda administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado” (IFC, 2015, párr.5).

G. Factores de desempeño laboral

El desempeño laboral, es entendido como la relación entre el trabajo realizado y los resultados logrados por el mismo en beneficio de la empresa, no depende únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado trabajo, sino también está condicionado a elementos externos a su persona, tales como el clima o ambiente dentro del cual se desenvuelve y a la estructura formal en la cual están definidas tales funciones.

a. Factores de la evaluación del desempeño laboral

Según Iturralde (2011) “existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores” (p.19) y son los siguientes: “calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades” (Iturralde, 2011, p.19).

b. Beneficios de la evaluación del desempeño laboral

“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a

corto, mediano y largo plazos. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad” (Iturralde, 2011, p.19).

c. Métodos de evaluación del desempeño

Según Iturralde (2011) “para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo a y a las características de los evaluados” (p.19).

Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. (Iturralde, 2011, p.19)

En el fondo, Iturralde (2011) sostiene que “la evaluación del desempeño laboral solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa” (p.19). Además, “los principales métodos de evaluación de los trabajadores son: Métodos de escala gráfica, Método de elección forzada, Método de investigación de campo, Método de incidentes gráficos, Método de comparación por pares, Método de evaluación por competencias” (Iturralde, 2011, p.19).

d. Tipos de evaluación de desempeño

Para Iturralde (2011) “la evaluación del Desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo” (p.20), con el fin “de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro” (Iturralde, 2011, p.20).

“La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo” (Iturralde, 2011, p.20). Según James Stoner, “evaluación del desempeño es: El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización” (Iturralde, 2011, p.20).

Desde su punto de vista, Iturralde (2011) señala que “dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral tenemos cuatro tipos” (p.20):

- *Evaluación de Desempeño Laboral de 90°*. “En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. Los cumplimientos de objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo” (Iturralde, 2011, p.20).
- *Evaluación de Desempeño Laboral de 180°*. “Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador” (Iturralde, 2011, p.20).
- *Evaluación de Desempeño Laboral de 270°*. “La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior” (Iturralde, 2011, p.20), teniendo en cuenta que, “existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados” (Iturralde, 2011, p.20), o “por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad” (Iturralde, 2011, p.21).

- *Evaluación de Desempeño Laboral de 360°*. “La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas” (Iturralde, 2011, p.21).

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas. (Iturralde, 2011, p.21)

e. Evaluación de desempeño por competencias

Iturralde (2011) señala que “para el desarrollo de los Recursos Humanos es importante tener claro que para una empresa el recurso más importante es el empleado, porque de éste dependerá en gran medida la imagen y futuro de la misma” (p.21). Es bien sabido que, “entre los expertos en dicha materia, que esta afirmación se ha discutido, pero en las nuevas generaciones de Gerentes” (Iturralde, 2011, p.21), está, “hacer que esto deje de ser solo una teoría y que se empiece a aplicar nuevos patrones para un mejor desarrollo de los Recursos Humanos, y junto a esto, la prosperidad de la economía a escala mundial” (Iturralde, 2011, p.21).

Segun Iturralde (2011) “se sabe que no será tarea fácil implementar un nuevo modelo de gestión tan distinto y radical a los modelos tradicionalmente aplicados” (p.21). Es decir que, “para poder dar soluciones rápidas y efectivas, habrá que hacer un esfuerzo para llevar a la práctica esta teoría” (Iturralde, 2011, p.21).

La novedad de esta gestión radica en el diseño de perfiles de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar para determinado cargo; tomando en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener para el cumplimiento de una determinada actividad. (Iturralde, 2011, pp.21-22).

Según Iturralde (2011) “la identificación de una competencia supone que la misma debe estar asociada a un desempeño específico de actividades” (p.22); y que “la competencia debe ser diseñada en forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo de los Recursos Humanos de la empresa” (Iturralde, 2011, p.22).

Para Iturralde (2011) “La evaluación de desempeño se basa en los siguientes principios” (p.22):

Relevancia. “Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución” (Iturralde, 2011, p.22).

Equidad. “Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad” (Iturralde, 2011, p.22).

Confiabilidad. “Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el funcionario o

servidor, en relación con los resultados esperados de su proceso interno y de la institución” (Iturralde, 2011, p.22).

Confidencialidad. “Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla” (Iturralde, 2011, p.22).

Consecuencia. “El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores y en su productividad” (Iturralde, 2011, p.23).

Interdependencia. “Los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas” (Iturralde, 2011, p.233).

f. Importancia y beneficios de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo” (Iturralde, 2011, p.17)

Según Iturralde (2011) “La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado” (p.17). Si se debe, “cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio

planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse” (Iturralde, 2011, p.17).

Para Iturralde (2011) “la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa” (p.2). Para poder, “alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios” (Iturralde, 2011, p.2), tales como, “la vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos” (Iturralde, 2011, p.2), y “estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa” (Iturralde, 2011, p.2).

2.2 Marco conceptual

a. Competencias laborales

Mejía (2012) señala que “Moreno, define que las competencias laborales constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño” (p.41).

b. Desempeño laboral

Uría (2011) manifiesta que “el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización” (p.27).

c. El Clima organizacional

“Se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Según Hall, 1996” (Uría, 2011, p.20).

d. Gerente

“Persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que están bajo su mando” (Coyay, 2005, p.46).

e. Gerencia

Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones. (Coyay, 2005, p.39).

“Gerencia Superior. Se enmarcan dentro del contexto de la organización para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad” (Mejía, 2012, p.67)

f. Liderazgo

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos; Chiavenato. El liderazgo consiste en influir en los demás para encaminar sus esfuerzos hacia el logro de una o más metas. (Uría, 2011, p.20)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis

Hernández, Fernández y Baptista, Las hipótesis son las guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones.

H1: El liderazgo gerencial influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud Tacabamba, 2015.

Ho: El liderazgo gerencial no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud Tacabamba, 2015.

3.2 Variables

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”.

Las variables pueden definirse como aspectos de los problemas de investigación que expresan un conjunto de propiedades, cualidades y características observables de las unidades de análisis, tales como individuos, grupos sociales, hechos, procesos y fenómenos sociales o naturales

3.2.1. Definición conceptual.

A. Variable: Liderazgo gerencial

Según Chiavenato, “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Uría, 2011, p.20).

B. Variable: Desempeño laboral

Uría (2011) nos señala que “el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados” (p. 27), este comportamiento constituye las estrategias que utilizará para lograr dichos objetivos.

3.2.2. Definición Operacional.

A. Variable: Liderazgo gerencial

Según Uría (2011) señala que Marín, define: “un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben” (p.20). Teniendo en cuenta que “el líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico” (Uría, 2011, p.20).

B. Variable: Desempeño laboral

Está representada por los objetivos del trabajador y las habilidades del trabajador en función al trabajo que desempeñan en su respectiva área de trabajo.

3.2.3. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	INSTRUMENTO	VALORACIÓN
Liderazgo Gerencial	Generativo punitivo	Posesivo e inflexible, reglamentarista.	INVENTARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO	Escala continua. Intervalo del 1 al 10, puntaje 5 indica término medio. Mientras que los valores intermedios extremos (2,3 y 4 ó 6,7 y 8) son conductas que se acercan o se alejan de su comportamiento promedio.
	Generativo nutritivo	Protege apoya y orienta, comprueba progresos		
	Racional	Recibe ideas y sugerencias		
	Emotivo libre	Hace lo que siente expresa emociones		
	Emotivo dócil	No asume autoridad, sentimientos de culpa.		
	Emotivo indócil	Dominante, caprichoso, resentido, prepotente.		
Desempeño Laboral	Orientación a resultados	Trabajo, oportuno, Cumplimiento de tareas, Volumen de trabajo.	CUESTIONARIO ESTRUCTURADO EN BASE A LA ESCALA DE LIKER	Escala de Likert. Muy bajo: 1 Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable. Bajo: 2 Inferior al promedio. - Rendimiento laboral regular. Moderado: 3 Promedio. - Rendimiento laboral bueno. Alto: 4 Superior al promedio. - rendimiento laboral muy bueno. Muy Alto: 5 Superior. - Rendimiento laboral excelente.
	Calidad	Trabajo sin errores y sin supervisión, uso racional de recursos, trato amable al personal, profesional.		
	Relaciones interpersonales	Cortesía y orientación adecuada hacia los clientes, evitar conflictos.		
	Iniciativa	Anticipo a los problemas con nuevas ideas, capacidad para resolver problemas.		
	Trabajo en equipo	Integración e identificación con los objetivos del grupo		
	Organización	Planificación de actividades, cumplimiento de metas		

3.3 Metodología

3.3.1 Tipo de estudio.

“El diseño de investigación, es el conjunto de estrategias procedimentales y metodológicas definidas y elaboradas previamente para desarrollar el proceso de investigación. (Silva, 2009, p. 45)

Según Bravo (2015) diseño se refiere al “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p.54).

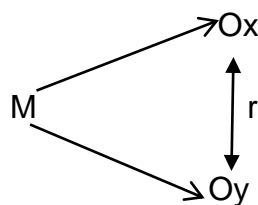
Bravo (2015) señala que “los diseños no experimentales son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (p.73).

Bravo (2015) “Los diseños transaccionales correlacionales tienen la particularidad de permitir al investigador, analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables)” (p.3), y, “para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia” (Bravo, 2015, p.73).

3.3.2 Diseño de estudio

Ante lo expuesto, el trabajo corresponde al diseño no experimental transeccional correlacional, ya que es el que permite encontrar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores, así como establecer la correlación entre ambas variables.

El esquema del diseño de investigación a utilizar es el siguiente:



Donde

M: Representa los trabajadores que conforman la muestra de estudio propuesto

OX: Representa el liderazgo gerencial.

OY: Representa desempeño laboral.

r: Resultado de la correlación de las variables.

3.4. Población

La población a estudiar, estará conformada por el 100% de los trabajadores siendo un total de 50 del Centro de Salud Tacabamba; ubicada en el distrito de Tacabamba, de la provincia de Chota, Cajamarca.

3.4.1. Unidad de análisis: Centro de Salud Tacabamba – Área administrativa.

3.4.2. Criterios de selección: Se evaluó a aquellos trabajadores pertenecientes al área administrativa.

Criterios de Inclusión

- Todos los trabajadores del área administrativa y contable
- Todos los trabajadores con una antigüedad mayor a tres meses de labores.

Criterios de exclusión

- Trabajadores con una antigüedad menor a tres meses de labores.
- Trabajadores en fase de inducción.

Criterios de eliminación

- Trabajadores que responda en forma incompleta las preguntas de las encuestas.

3.5. Método de investigación

- Presenta un alcance tipo no experimental descriptivo correlacional. Investigación descriptiva, por que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.
- La investigación correlacional está relacionada con las variables mediante un patrón previsible para un grupo o población.
- Por lo tanto, el presente trabajo de investigación es de tipo no experimental descriptivo correlacional transversal, puesto que va a establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo y el Desempeño laboral de los trabajadores del centro de salud Tacabamba, 2015.

3.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Los métodos suele ser un conjunto de herramientas que utiliza el investigador con el fin de obtener, procesar, conservar y comunicar la información obtenida, y que servirán para poder medir los indicadores, las dimensiones, las variables y de esta manera contrastar la verdad o falsedad de la hipótesis.

Instrumento de medición, recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente

3.7. Métodos de análisis de la información

El método estadístico está asociado al uso y reglas de la división y clasificación. La estadística es la disciplina que tiene por objeto el estudio de fenómenos que se representan en grandes números y en condiciones generalmente complejas, o sea, el estudio de fenómenos atípicos.

En la presente investigación este método ayudó a establecer el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la muestra de estudio.

a. Medidas de tendencia central

Una medida de tendencia central o de posición, ubica e identifica el punto o valor numérico del cual se centran los datos.

La media o promedio

La media aritmética o media o promedio se define y calcula dividiendo la suma de todos los valores de la variable entre el número de observaciones o valores. La media es afectada por los valores extremos. Su fórmula es:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

b. Medidas de dispersión

Las medidas de dispersión o variabilidad permiten cuantificar el grado de concentración o de dispersión de los valores en torno de un promedio valor central de la distribución. Miden que tanto se dispersan las observaciones alrededor de su media.

En el presente proyecto de investigación, se utilizó la varianza y desviación estándar.

Varianza y desviación estándar

La varianza es el promedio de las observaciones individuales respecto a su media elevada al cuadrado.

Su fórmula es:

$$\sigma^2 = \frac{\sum (X_i - \mu)^2}{N}$$

La desviación estándar es la raíz cuadrada de la varianza.

La fórmula es la siguiente:

$$sd = \sqrt{\sigma^2}$$

c. Confiabilidad

Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.

d. Prueba de hipótesis

Hay dos tipos de análisis estadísticos que pueden realizarse para probar hipótesis: los análisis paramétricos y los no paramétricos.

Coefficiente de correlación de Pearson. El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón”

Su fórmula es la siguiente:

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

Para el procesamiento estadístico de los datos se usó el software SPSS 21.0 para Windows en español y Microsoft Excel, los datos se presentaran en tablas y gráficos estadísticos unidimensionales y bidimensionales, y se realizara un análisis de correlación aplicando la prueba de Chi cuadrado. Para el procesamiento de los datos del cuestionario estructurado con escala continua – Percepción del liderazgo directivo- se utilizó un software propio de la escala para el análisis de los datos, y para el procesamiento de los datos del cuestionario con escala de Likert – cuestionario desempeño laboral- se utilizó el programa SPSS 21.0.

3.8. Consideraciones éticas

En la investigación realizada he cuidado mucho los aspectos éticos, ya que respeto la confidencia y el anonimato de la empresa objeto de estudio y no he manipulado la información a mi conveniencia, he actuado con ética en todo momento para poder llevar a cabo un estudio pulcro y que evidencie lo que realmente arrojaron los resultados para llegar a las conclusiones y plantear las recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Descripción de resultados

Para determinar la influencia del liderazgo gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud Tacabamba, 2015, se aplicó 2 cuestionarios, uno para medir el nivel de liderazgo gerencial y el otro para medir el desempeño laboral y con los resultados establecer la relación correspondiente, para el análisis se utilizó la estadística descriptiva y para establecer la correlación entre variables la estadística inferencial, según los objetivos correspondientes:

4.1.1 Objetivo específico 01

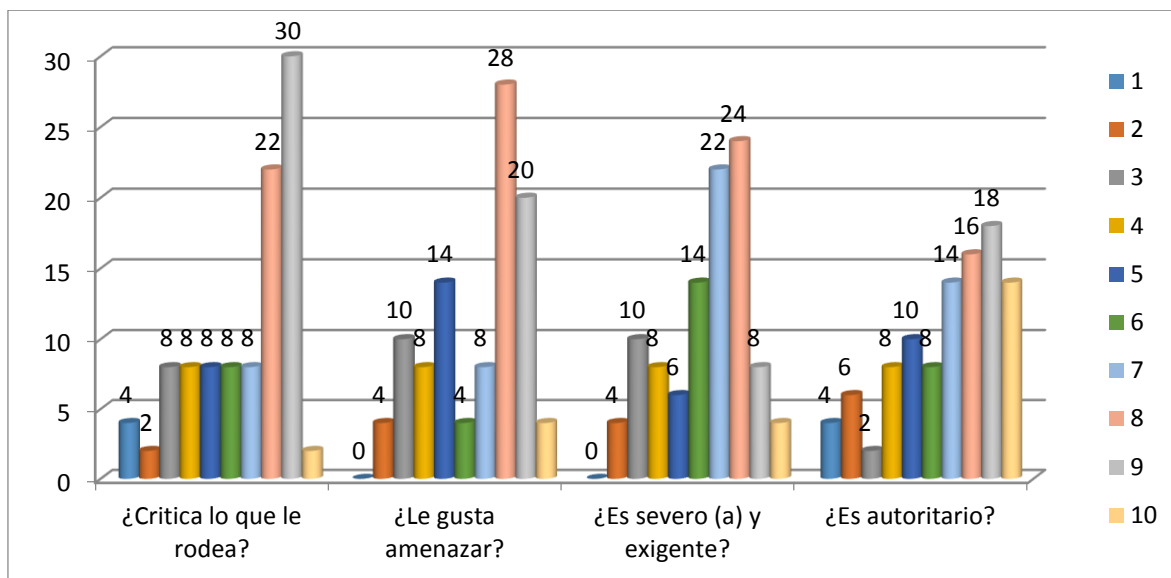
- Identificar el tipo de liderazgo gerencial de los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015.
 - Para identificar el tipo de liderazgo gerencial de los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015 se aplicó un cuestionario cuyos resultados se detallan en los siguientes cuadros y gráficos con su respectivo análisis e interpretaciones:

Tabla 1

Liderazgo generativo punitivo practicado por los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN																		TOTAL			
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		N°	%
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%				
1	¿Critica lo que le rodea?	2	4	1	2	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	11	22	15	30	1	2	50	100
2	¿Le gusta amenazar?	0	0	2	4	5	10	4	8	7	14	2	4	4	8	14	28	10	20	2	4	50	100
3	¿Es severo (a) y exigente?	0	0	2	4	5	10	4	8	3	6	7	14	11	22	12	24	4	8	2	4	50	100
4	¿Es autoritario?	2	4	3	6	1	2	4	8	5	10	4	8	7	14	8	16	9	18	7	14	50	100
TOTAL		4	2	8	4	15	7.5	16	8	19	9.5	17	8.5	26	13	45	22.5	38	19	12	6	200	100

Fuente: escala cuantitativa aplicada al grupo de estudio



Fuente: Tabla 1

Figura 1: Porcentaje de liderazgo generativo punitivo practicado por los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015.

Análisis e Interpretación

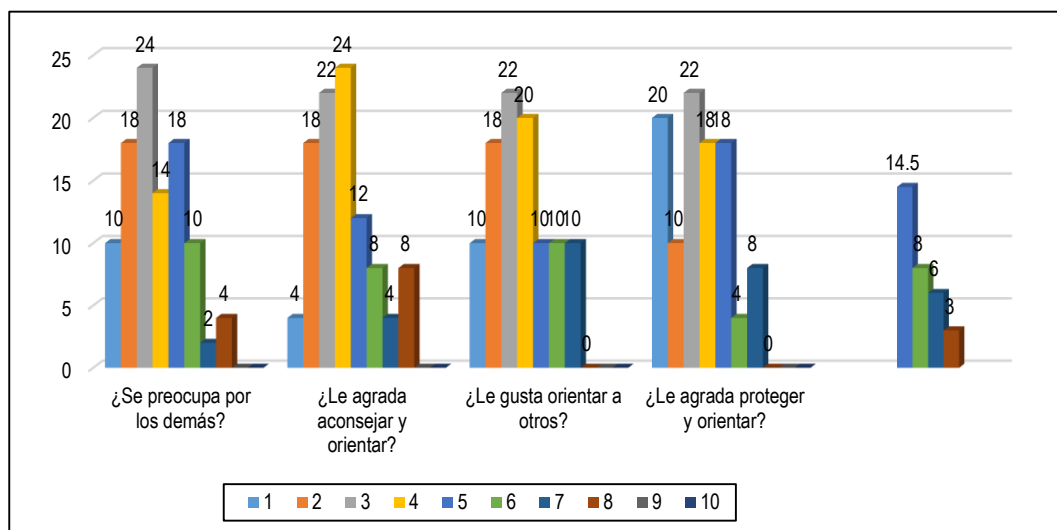
Los resultados expresados en el cuadro y gráfico N° 01 indican que en el ítem 1: critica lo que le rodea 2 (4%) marcan el valor uno, 1 (2%) el valor dos, 4 (8%) el valor tres, cuatro, cinco, seis y siete, 11 (22%) el valor ocho, 15 (30%) el valor nueve y 1 (2%) el valor diez; en el ítem 2: Le gusta amenazar 2 (4%) marcan el valor dos, 5 (10%) el valor tres, 4 (8%) el valor cuatro, 7 (14%) el valor cinco, 2 (4%) el valor seis, 4 (8%) el valor siete, 14 (28%) el valor ocho, 10 (20%) el valor nueve y 2 (4%) el valor diez; en el ítem 3: Es severo (a) y exigente 2 (4%) marcan el valor dos, 5 (10%) el valor tres, 4 (8%) el valor cuatro, 3 (6%) el valor cinco, 7 (14%) el valor seis, 11 (22%) el valor siete, 12 (24%) el valor ocho, 4 (8%) el valor nueve y 2 (4%) el valor diez; en el ítem 4: Es autoritario 2 (4%) marcan el valor uno, 3 (6%) el valor dos, 1 (2%) el valor tres, 4 (8%) el valor cuatro, 5 (10%) el valor cinco, 4 (8%) el valor seis, 7 (14%) el valor siete, 8 (16%) el valor ocho, 9 (18%) el valor nueve y 7 (14%) el valor diez; teniendo en cuenta el total de respuestas 4(2%) marcan el valor uno, 8 (4%) el valor dos, 15 (7,5%) el valor tres, 16 (8%) el valor cuatro, 19 (9.5%) el valor cinco, 17 (8.5%) el valor seis, 26 (13%) el valor siete, 45 (22.5%) el valor ocho, 19 (12%) el valor nueve y 12 (6%) el valor diez; los resultados demuestran que las conductas se acercan o se alejan de su comportamiento promedio.

Tabla 2

Liderazgo generativo nutritivo practicado por los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN																				TOTAL	
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		N°	%
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
1	¿Se preocupa por los demás?	5	10	9	18	12	24	7	14	9	18	5	10	1	2	2	4	0	0	0	0	50	100
2	¿Le agrada aconsejar y orientar?	2	4	9	18	11	22	12	24	6	12	4	8	2	4	4	8	0	0	0	0	50	100
3	¿Le gusta orientar a otros?	5	10	9	18	11	22	10	20	5	10	5	10	5	10	0	0	0	0	0	0	50	100
4	¿Le agrada proteger y orientar?	10	20	5	10	11	22	9	18	9	18	2	4	4	8	0	0	0	0	0	0	50	100
TOTAL		22	11	32	16	45	22,5	38	19	29	14,5	16	8	12	6	6	3	0	0	0	0	200	100

Fuente: escala cuantitativa aplicada al grupo de estudio



Fuente: Tabla 2

Figura 2: Porcentaje de liderazgo generativo nutritivo practicado por los directivos del Centro de Salud de Tacabamba

Análisis e interpretación

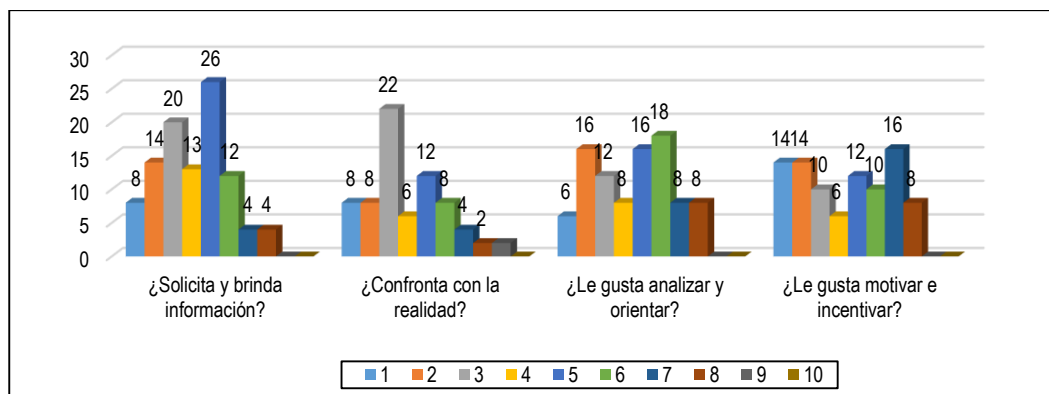
Los resultados expresados en el cuadro y gráfico N° 02 indican que en el ítem 1: Se preocupa por los demás 5 (10%) marcan el valor uno, 9 (18%) el valor dos, 12 (24%) el valor tres, 7 (14%) el valor cuatro, 9 (18%) el valor cinco, 5 (10%) el valor seis, 1 (2%) el valor siete, 2 (4%) el valor ocho y 0m(cero el valor nueve y diez; en el ítem 2: Le agrada aconsejar y orientar 2 (4%) marcan el valor uno, 9 (18%) el valor dos, 11 (22%) el valor tres, 12 (24%) el valor cuatro, 6 (12%) el valor cinco, 4 (8%) el valor seis, 2 (4%) el valor siete, 4 (8%) el valor ocho y 0 el valor nueve y diez; en el ítem 3: Le gusta orientar a otros 5 (10%) marcan el valor uno, 9 (18%) el valor dos, 11 (22%) el valor tres, 10 (20%) el valor cuatro, 5 (10%) el valor cinco, seis y siete, 0 el valor ocho, nueve y diez; en el ítem 4: Le agrada proteger y orientar 10 (20%) marcan el valor uno, 5 (10%) el valor dos, 11 (22%) el valor tres, 9 (18%) el valor cuatro y cinco, 2 (4%) el valor seis, 4 (8%) el valor siete y 0 el valor ocho, nueve y diez; teniendo en cuenta el total de respuestas 22 (11%) marcan el valor uno, 32 (16%) el valor dos, 45 (22,5%) el valor tres, 38 (19%) el valor cuatro, 29 (14.5%) el valor cinco, 16 (8%) el valor seis, 12 (6%) el valor siete, 6 (3%) el valor ocho, 0 el valor nueve y el valor diez; los resultados demuestran que las conductas se acercan a su comportamiento promedio.

Tabla 3

Liderazgo racional practicado por los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

N°	ÍTEM	VALORACIÓN																TOTAL					
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		N°	%
1	¿Solicita y brinda información?	4	8	7	14	10	20	6	12	13	26	6	12	2	4	2	4	0	0	0	0	50	100
2	¿Confronta con la realidad?	4	8	4	8	11	22	17	34	6	12	4	8	2	4	1	2	1	2	0	0	50	100
3	¿Le gusta analizar y orientar?	3	6	8	16	6	12	8	16	8	16	9	18	4	8	4	8	0	0	0	0	50	100
4	¿Le gusta motivar e incentivar?	7	14	7	14	5	10	8	16	6	12	5	10	8	16	4	8	0	0	0	0	50	100
TOTAL		18	9	26	13	32	16	39	19,5	33	16,5	24	12	16	8	11	5,5	1	0,5	0	0	200	100

Fuente: escala cuantitativa aplicada al grupo de estudio



Fuente: Tabla 3

Figura 3: Porcentaje de liderazgo racional practicado por los directivos del Centro de Salud de Tacabamba

Análisis e interpretación

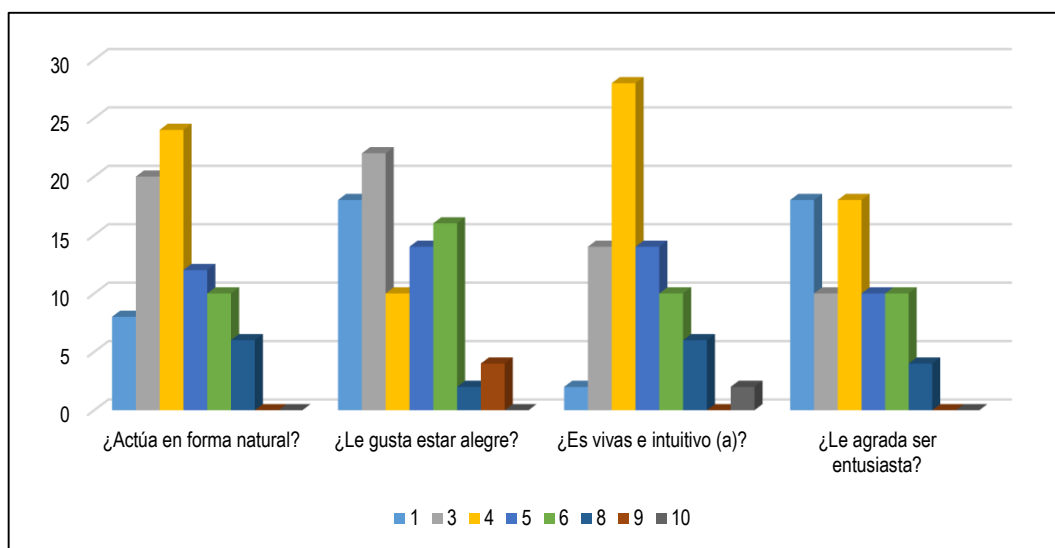
Los resultados expresados en el cuadro y gráfico N° 03 indican que en el ítem 1: Solicita y brinda información 4 (8%) marcan el valor uno, 7 (14%) el valor dos, 10 (20%) el valor tres, 6 (12%) el valor cuatro, 13 (26%) el valor cinco, 6 (12%) el valor seis, 2 (4%) el valor siete, 2 (4%) el valor ocho y 0 (cero el valor nueve y diez; en el ítem 2: Confronta con la realidad 4 (8%) marcan el valor uno y dos, 11 (22%) el valor tres, 17 (34%) el valor cuatro, 6 (12%) el valor cinco, 4 (8%) el valor seis, 2 (4%) el valor siete, 1 (2%) el valor ocho y nueve y 0 el valor diez; en el ítem 3: Le gusta analizar y orientar 3 (6%) marcan el valor uno, 8 (16%) el valor dos, 6 (12%) el valor tres, 8 (16%) el valor cuatro y cinco, 9 (18%) el valor seis, 4 (8%) el valor siete y 0 el valor ocho, nueve y diez; en el ítem 4: Le gusta motivar e incentivar 7 (14%) marcan el valor uno y dos, 5 (10%) el valor tres, 8 (16%) el valor cuatro, 6 (12%) el valor cinco, 5 (10%) el valor seis, 8 (16%) el valor siete, 4 (8%) el valor ocho y 0 el valor nueve y diez; teniendo en cuenta el total de respuestas 18 (9%) marcan el valor uno, 26 (13%) el valor dos, 32 (16%) el valor tres, 39 (19,5%) el valor cuatro, 33 (16.5%) el valor cinco, 24 (12%) el valor seis, 16 (8%) el valor siete, 11 (5,4%) el valor ocho, 1 (0,5%) el valor nueve y 0 el valor diez; los resultados demuestran que las conductas se acercan a su comportamiento promedio.

Tabla 4

Liderazgo emotivo libre practicado por los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN																		TOTAL			
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		N°	%
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%				
1	¿Actúa en forma natural?	4	8	4	8	10	20	12	24	6	12	5	10	6	12	3	6	0	0	0	0	50	100
2	¿Le gusta estar alegre?	9	18	6	12	11	22	5	10	7	14	8	16	1	2	1	2	2	4	0	0	50	100
3	¿Es vivas e intuitivo (a)?	1	2	6	12	7	14	14	28	7	14	5	10	6	12	3	6	0	0	1	2	50	100
4	¿Le agrada ser entusiasta?	9	18	11	22	5	10	9	18	5	10	5	10	4	8	2	4	0	0	0	0	50	100
TOTAL		23	11,5	27	13,5	33	16,5	40	20	25	12,5	23	11,5	17	8,5	9	4,5	2	1	1	0,5	200	100

Fuente: escala cuantitativa aplicada al grupo de estudio



Fuente: Tabla 4

Figura 4: Porcentaje de liderazgo emotivo libre practicado por los directivos del Centro de Salud de Tacabamba

Análisis e interpretación

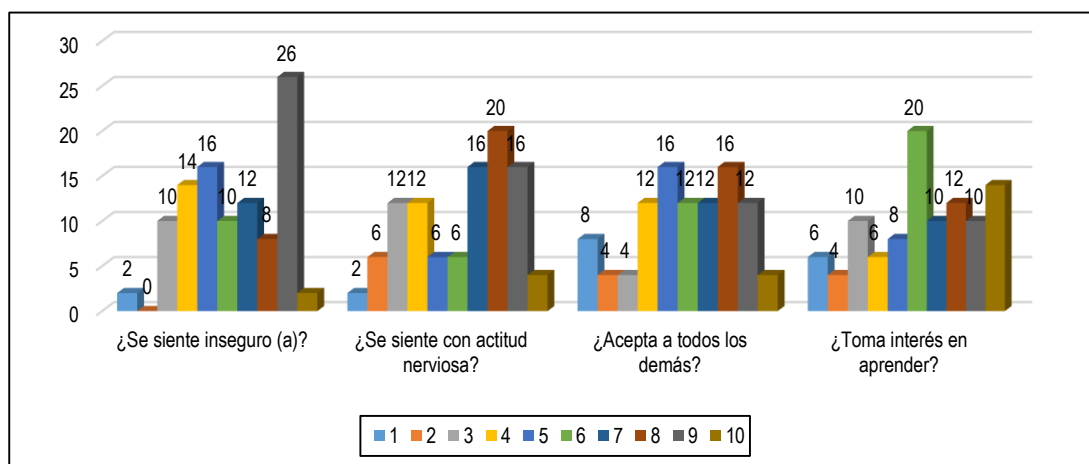
Los resultados expresados en el cuadro y gráfico N° 04 indican que en el ítem 1: Actúa en forma natural 4 (8%) marcan el valor uno y dos, 10 (20%) el valor tres, 12 (24%) el valor cuatro, 6 (12%) el valor cinco, 5 (10%) el valor seis, 6 (12%) el valor siete, 3 (6%) el valor ocho y 0 (cero) el valor nueve y diez; en el ítem 2: Le gusta estar alegre 9 (18%) marcan el valor uno, 6 (12) el valor dos, 11 (22%) el valor tres, 5 (10%) el valor cuatro, 7 (14%) el valor cinco, 8 (16%) el valor seis, 1 (2%) el valor siete y ocho, 2 (4%) el valor nueve y 0 el valor diez; en el ítem 3: Es vivas e intuitivo (a) 1 (2%) marcan el valor uno, 6 (12%) el valor dos, 7 (14%) el valor tres, 14 (28%) el valor cuatro, 7 (14%) el valor cinco, 5 (10%) el valor seis, 6 (12%) el valor siete, 3 (6%) el valor ocho, 0 el valor nueve y 1 (2%) diez; en el ítem 4: Le agrada ser entusiasta 9 (18%) marcan el valor uno, 11 (22%) el valor dos, 5 (10%) el valor tres, 9 (18%) el valor cuatro, 5 (10%) el valor cinco, 5 (10%) el valor seis, 4 (8%) el valor siete, 2 (4%) el valor ocho y 0 el valor nueve y diez; teniendo en cuenta el total de respuestas 23 (11,5%) marcan el valor uno, 27 (13,5%) el valor dos, 33 (16,5%) el valor tres, 40 (20%) el valor cuatro, 25 (12,5%) el valor cinco, 23 (11,5%) el valor seis, 17 (8,5%) el valor siete, 9 (4,5%) el valor ocho, 2 (1%) el valor nueve y 1 (0,5) el valor diez; los resultados demuestran que las conductas se acercan a su comportamiento promedio.

Tabla 5

Liderazgo emotivo dócil practicado por los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

N°	ÍTEM	VALORACIÓN																				TOTAL	
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		N°	%
1	¿Se siente inseguro (a)?	1	2	0	0	5	10	7	14	8	16	5	10	6	12	4	8	13	26	1	2	50	100
2	¿Se siente con actitud nerviosa?	1	2	3	6	6	12	6	12	3	6	3	6	8	16	10	20	8	16	2	4	50	100
3	¿Acepta a todos los demás?	4	8	2	4	2	4	6	12	8	16	6	12	6	12	8	16	6	12	2	4	50	100
4	¿Toma interés en aprender?	3	6	2	4	5	10	3	6	4	8	10	20	5	10	6	12	5	10	7	14	50	100
TOTAL		9	4,5	7	3,5	18	9	22	11	23	11,5	24	12	25	12,5	28	14	32	16	12	6	200	100

Fuente: escala cuantitativa aplicada al grupo de estudio



Fuente: Tabla 5

Figura 5: Porcentaje de liderazgo emotivo dócil practicado por los directivos del Centro de Salud de Tacabamba

Análisis e interpretación

Los resultados expresados en el cuadro y gráfico N° 05 indican que en el ítem 1: Se siente inseguro (a) 1 (2%) marcan el valor uno, 5 (10%) el valor tres, 7 (14%) el valor cuatro, 8 (16%) el valor cinco, 5 (10%) el valor seis, 6 (12%) el valor siete, 4 (8%) el valor ocho, 13 (26) el valor nueve y 1 (2%) el valor diez; en el ítem 2: Se siente con actitud nerviosa 1 (2%) marcan el valor uno, 3 (6) el valor dos, 6

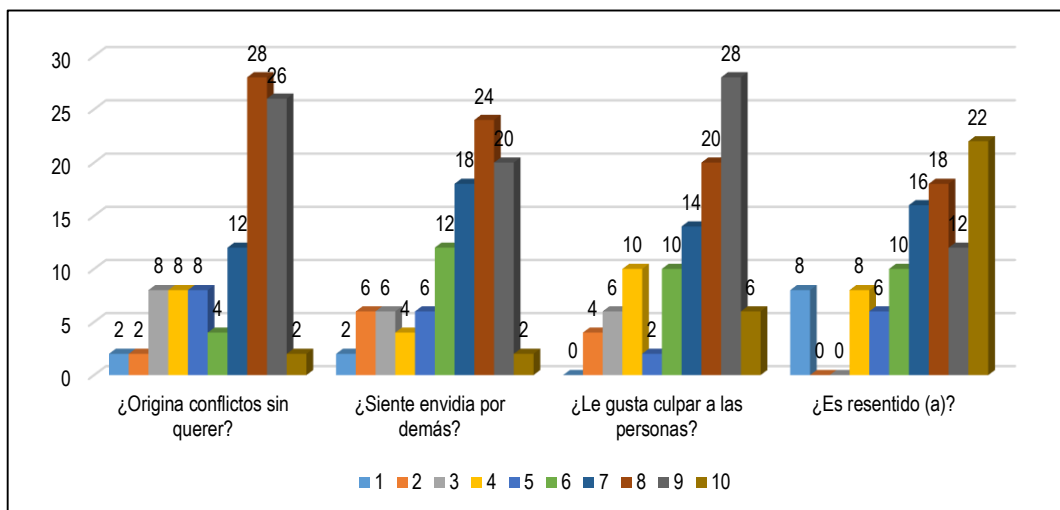
(12%) el valor tres, 6 (12%) el valor cuatro, 3 (6%) el valor cinco, 3 (6%) el valor seis, 8 (16%) el valor siete, 10 (20%) el valor ocho, 8 (16%) el valor nueve y 2 (4%) el valor diez; en el ítem 3: Acepta a todos los demás (a) 4 (8%) marcan el valor uno, 2 (4%) el valor dos, 2 (4%) el valor tres, 6 (12%) el valor cuatro, 8 (16%) el valor cinco, 6 (12%) el valor seis, 6 (12%) el valor siete, 8 (16%) el valor ocho, 6 (12%) el valor nueve y 2 (4%) diez; en el ítem 4: Toma interés en aprender 3 (6%) marcan el valor uno, 2 (4%) el valor dos, 5 (10%) el valor tres, 10 (3%) el valor cuatro, 4 (8%) el valor cinco, 10 (20%) el valor seis, 5 (10%) el valor siete, 6 (12%) el valor ocho, 5 (10%) el valor nueve y 7 (14%) el valor diez; teniendo en cuenta el total de respuestas 9 (4,5%) marcan el valor uno, 7 (3,5%) el valor dos, 18 (9%) el valor tres, 22 (11%) el valor cuatro, 23 (11.5%) el valor cinco, 24 (12%) el valor seis, 25 (12,5%) el valor siete, 28 (14%) el valor ocho, 32 (16%) el valor nueve y 12 (6%) el valor diez; los resultados demuestran que las conductas se acercan o se alejan de su comportamiento promedio.

Tabla 6

Liderazgo emotivo indócil por los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN																				TOTAL	
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		N°	%
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
1	¿Origina conflictos sin querer?	1	2	1	2	4	8	4	8	4	8	2	4	6	12	14	28	13	26	1	2	50	100
2	¿Siente envidia por demás?	1	2	3	6	3	6	2	4	3	6	6	12	9	18	12	24	10	20	1	2	50	100
3	¿Le gusta culpar a las personas?	0	0	2	4	3	6	5	10	1	2	5	10	7	14	10	20	14	28	3	6	50	100
4	¿Es resentido (a)?	4	8	0	0	0	0	4	8	3	6	5	10	8	16	9	18	6	12	11	22	50	100
TOTAL		6	3	6	3	10	5	15	7,5	11	5,5	18	9	30	15	45	22,5	43	21,5	16	8	200	100

Fuente: escala cuantitativa aplicada al grupo de estudio



Fuente: Tabla 6

Figura 6: Porcentaje de liderazgo emotivo indócil practicado por los directivos del Centro de Salud de Tacabamba

Análisis e interpretación

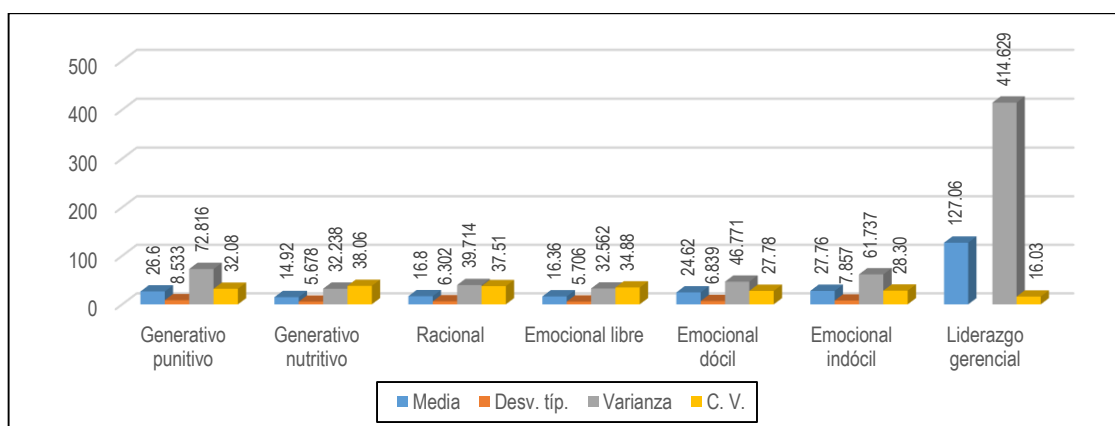
Los resultados expresados en el cuadro y gráfico N° 06 indican que en el ítem 1: Origina conflictos sin querer 1 (2%) marcan el valor uno, 1 (2%) el valor dos, 4 (8%) el valor tres, 4 (8%) el valor cuatro, 4 (8%) el valor cinco, 2 (4%) el valor seis, 6 (12%) el valor siete, 14 (28%) el valor ocho, 13 (26) el valor nueve y 1 (2%) el valor diez; en el ítem 2: Siente envidia por demás 1 (2%) marcan el valor uno, 3 (6%) el valor dos, 3 (6%) el valor tres, 2 (4%) el valor cuatro, 3 (6%) el valor cinco, 6 (12%) el valor seis, 9 (8%) el valor siete, 12 (24%) el valor ocho, 10 (20%) el valor nueve y 1 (2%) el valor diez; en el ítem 3: Le gusta culpar a las personas 2 (4%) el valor dos, 3 (6%) el valor tres, 5 (10%) el valor cuatro, 1 (2%) el valor cinco, 5 (10%) el valor seis, 7 (14%) el valor siete, 10 (20%) el valor ocho, 14 (28%) el valor nueve y 3 (6%) diez; en el ítem 4: Es resentido (a) 4 (8%) marcan el valor uno, 4 (8%) el valor cuatro, 3 (6%) el valor cinco, 5 (10%) el valor seis, 8 (16%) el valor siete, 9 (18%) el valor ocho, 6 (12%) el valor nueve y 11 (22%) el valor diez; teniendo en cuenta el total de respuestas 6 (3%) marcan el valor uno, 6 (3%) el valor dos, 10 (5%) el valor tres, 15 (7,5%) el valor cuatro, 11 (5.5%) el valor cinco, 18 (9%) el valor seis, 30 (15%) el valor siete, 45 (22,5%) el valor ocho, 43 (21,5%) el valor nueve y 16 (8%) el valor diez; los resultados demuestran que las conductas se acercan o se alejan de su comportamiento promedio.

Tabla 7

Estadísticos descriptivos del liderazgo gerencial practicado por los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

	N	Media	Desv. típ.	Varianza	C. V.
Generativo punitivo	50	26,60	8,533	72,816	32,08
Generativo nutritivo	50	14,92	5,678	32,238	38,06
Racional	50	16,80	6,302	39,714	37,51
Emocional libre	50	16,36	5,706	32,562	34,88
Emocional dócil	50	24,62	6,839	46,771	27,78
Emocional indócil	50	27,76	7,857	61,737	28,30
Liderazgo gerencial	50	127,06	20,362	414,629	16,03

Fuente: escala cuantitativa aplicada al grupo de estudio



Fuente: Tabla 7

Figura 7: Porcentaje de liderazgo gerencial practicado por los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

Análisis e interpretación

Los resultados expresados en el cuadro y gráfico N° 07 indican que el puntaje promedio obtenido de la escala cuantitativa aplicada al grupo de estudio según dimensiones y número de ítem es de 26,60; 14,92; 16,80; 16,36; 24,62; 27,76 y en la variable 127,06, demostrando que existe un mayor porcentaje de trabajadores que presentan liderazgo emocional indócil, seguido por el liderazgo gerencial punitivo, el dócil, el racional, el libre y el nutritivo respectivamente.

La desviación estándar es de 8,533; 5,678; 6,302; 5,706; 6,839; 7,858 y en la variable 20,362 puntos, indicando que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto al lado derecho como hacia el lado de la izquierda.

Por otro lado, se observa que el grupo de estudio en cuanto al tipo de liderazgo gerencial que practican en el centro de salud de Tacabamba es heterogéneo con los coeficientes de variabilidad de 32,08%, 38,06%, 37,51%, 34,88%, 27,78%, 28,30% en cada una de las dimensiones, mientras que a nivel de variable existe mayor homogeneidad al 16,03%.

4.1.2 Objetivo específico 02

- Identificar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud de Tacabamba, 2015.

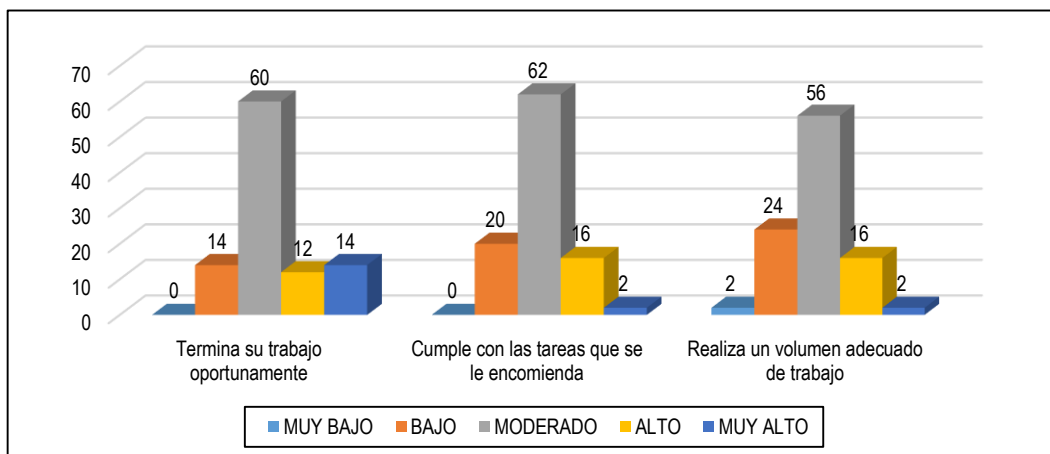
Para identificar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud de Tacabamba, se aplicó una escala de Likert, cuyos resultados se presentan en los siguientes cuadros y gráficos:

Tabla 8

Orientación a resultados del desempeño laboral de los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

Nº	ÍTEMS	MUY BAJO		BAJO		MODERADO		ALTO		MUY ALTO		TOTAL	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	Termina su trabajo oportunamente	0	0	7	14	30	60	6	12	7	14	50	100
2	Cumple con las tareas que se le encomienda	0	0	10	20	31	62	8	16	1	2	50	100
3	Realiza un volumen adecuado de trabajo	1	2	12	24	28	56	8	16	1	2	50	100
TOTAL		1	1	29	19	89	59	22	15	9	6	150	100

Fuente: escala de Likert aplicada al grupo de estudio



Fuente: Tabla 8

Figura 8: Porcentaje de orientación a resultados del desempeño laboral de los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

Análisis e Interpretación

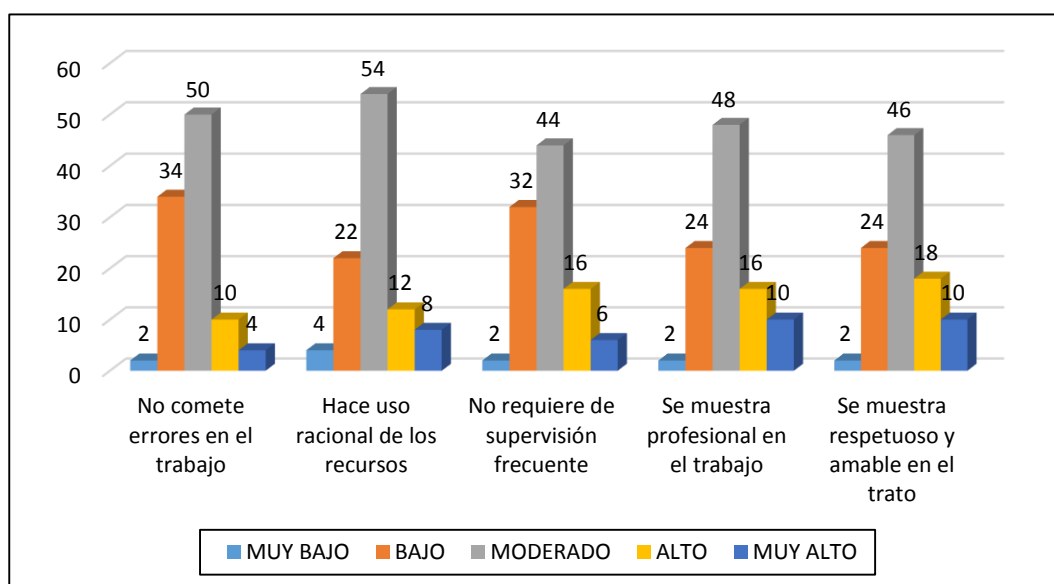
Los resultados expresados en el cuadro y gráfico N° 08 indican que en el ítem 1: Termina su trabajo oportunamente 7 (14%) se ubican en el nivel bajo, 30 (60%) en el nivel moderado, 6 (12%) en el nivel alto y 7 (14%) en el nivel muy alto; en el ítem 2: Cumple con las tareas que se le encomienda 10 (20%) se ubican en el nivel bajo, 31 (62%) en el nivel moderado, 8 (16%) en el nivel alto y 1 (2%) en el nivel muy alto; en el ítem 3: Realiza un volumen adecuado de trabajo 1 (2%) se ubican en el nivel muy bajo, 12 (24%) se ubican en el nivel bajo, 28 (56%) en el nivel moderado, 8 (16%) en el nivel alto y 1 (2%) en el nivel muy alto, teniendo en cuenta los resultados totales por escala 1 (1%) se ubican en el nivel muy bajo, 29 (19%) en el nivel bajo, 89 (59%) en el nivel moderado, 22 (15%) en el nivel alto y 9 (6%) en el nivel muy alto, demostrando la mayoría de respuestas ubican a la orientación del desempeño laboral en el nivel moderado.

Tabla 9

Calidad del desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

N°	ÍTEMS	MUY BAJO		BAJO		MODERADO		ALTO		MUY ALTO		TOTAL	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
		1	No comete errores en el trabajo	1	2	17	34	25	50	5	10	2	4
2	Hace uso racional de los recursos	2	4	11	22	27	54	6	12	4	8	50	100
3	No requiere de supervisión frecuente	1	2	16	32	22	44	8	16	3	6	50	100
4	Se muestra profesional en el trabajo	1	2	12	24	24	48	8	16	5	10	50	100
5	Se muestra respetuoso y amable en el trato	1	2	12	24	23	46	9	18	5	10	50	100
TOTAL		5	2,5	51	25,5	96	48	31	15,5	17	8,5	200	100

Fuente: escala de Likert aplicada al grupo de estudio



Fuente: Tabla 9

Figura 9: Porcentaje de calidad del desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

Análisis e Interpretación

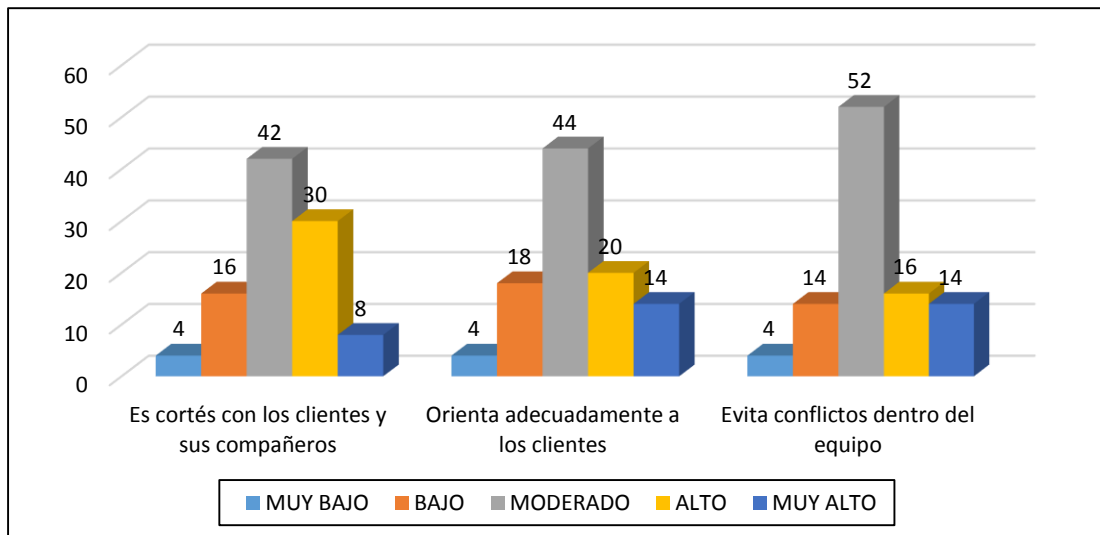
Los resultados expresados en el cuadro y gráfico N° 09 indican que en el ítem 1: No comete errores en el trabajo 1 (2%) se ubican en el nivel muy bajo, 17 (34%) en el nivel bajo, 25 (50%) en el nivel moderado, 5 (10%) en el nivel alto y 2 (4%) en el nivel muy alto; en el ítem 2: Hace uso racional de los recursos 2 (4%) se ubican en el nivel muy bajo, 11 (22%) en el nivel bajo, 27 (54%) en el nivel moderado, 6 (12%) en el nivel alto y 4 (8%) en el nivel muy alto; en el ítem 3: No requiere de supervisión frecuente 1 (2%) se ubican en el nivel muy bajo, 16 (32%) en el nivel bajo, 22 (44%) en el nivel moderado, 8 (16%) en el nivel alto y 3 (6%) en el nivel muy alto, en el ítem 4: Se muestra profesional en el trabajo 1 (2%) se ubican en el nivel muy bajo, 12 (24%) en el nivel bajo, 24 (48%) en el nivel moderado, 8 (16%) en el nivel alto y 5 (10%) en el nivel muy alto, en el ítem 5: Se muestra respetuoso y amable en el trato 1 (2%) se ubican en el nivel muy bajo, 12 (24%) en el nivel bajo, 23 (46%) en el nivel moderado, 9 (18%) en el nivel alto y 5 (10%) en el nivel muy alto, los resultados demuestran que la mayoría de respuestas ubican a la calidad del desempeño laboral en el nivel moderado.

Tabla 10

Relaciones interpersonales del desempeño laboral de los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

N°	ÍTEMS	MUY BAJO		BAJO		MODERADO		ALTO		MUY ALTO		TOTAL	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	Es cortés con los clientes y sus compañeros	2	4	8	16	21	42	15	30	4	8	50	100
2	Orienta adecuadamente a los clientes	2	4	9	18	22	44	10	20	7	14	50	100
3	Evita conflictos dentro del equipo	2	4	7	14	26	52	8	16	7	14	50	100
TOTAL		6	4	24	16	69	46	33	22	18	12	150	100

Fuente: escala de Likert aplicada al grupo de estudio



Fuente: Tabla 10

Figura 10: Porcentaje de relaciones interpersonales del desempeño laboral de los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

Análisis e Interpretación

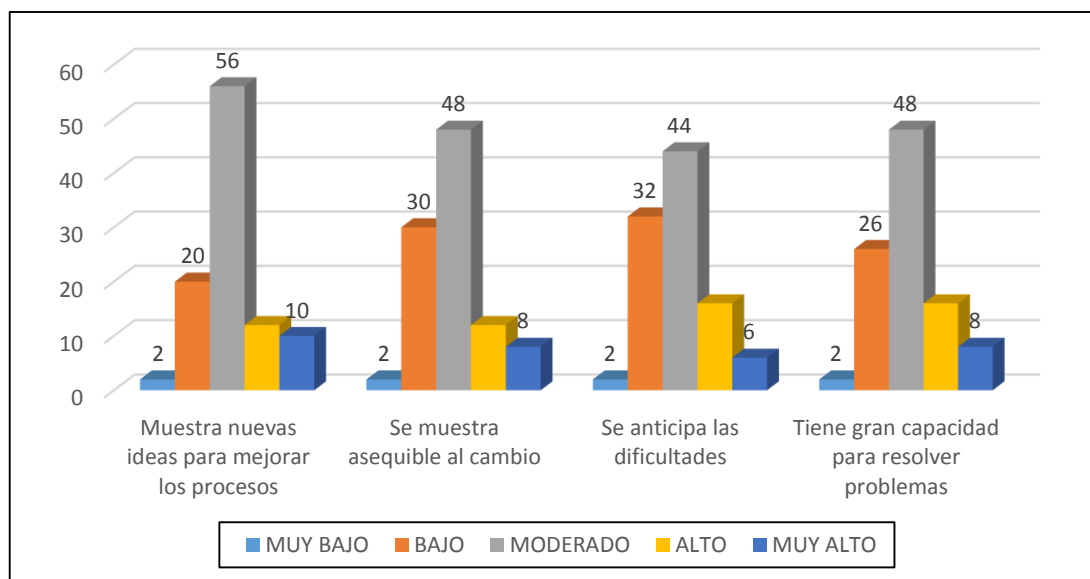
Los resultados expresados en el cuadro y gráfico N° 10 indican que en el ítem 1: Es cortés con los clientes y sus compañeros 2 (4%) se ubican en el nivel muy bajo, 8 (16%) en nivel bajo, 21 (42%) en el nivel moderado, 15 (30%) en el nivel alto y 4 (8%) en el nivel muy alto; en el ítem 2: Orienta adecuadamente a los clientes 2 (4%) se ubican en el nivel muy bajo, 9 (18%) en el nivel bajo, 22 (44%) en el nivel moderado, 10 (20%) en el nivel alto y 7 (14%) en el nivel muy alto; en el ítem 3: Evita conflictos dentro del equipo 2 (4%) se ubican en el nivel muy bajo, 7 (14%) se ubican en el nivel bajo, 26 (52%) en el nivel moderado, 8 (16%) en el nivel alto y 7 (14%) en el nivel muy alto, teniendo en cuenta los resultados totales por escala 6 (4%) se ubican en el nivel muy bajo, 24 (16%) en el nivel bajo, 69 (46%) en el nivel moderado, 33 (22%) en el nivel alto y 18 (12%) en el nivel muy alto, la mayoría de respuestas se distribuyen entre el nivel moderado y alto ubicando a las relaciones interpersonales del desempeño laboral en el nivel moderado.

Tabla 11

Iniciativa del desempeño laboral de los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

N°	ÍTEM	MUY BAJO		BAJO		MODERADO		ALTO		MUY ALTO		TOTAL	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	1	2	10	20	28	56	6	12	5	10	50	100
2	Se muestra asequible al cambio	1	2	15	30	24	48	6	12	4	8	50	100
3	Se anticipa las dificultades	1	2	16	32	22	44	8	16	3	6	50	100
4	Tiene gran capacidad para resolver problemas	1	2	13	26	24	48	8	16	4	8	50	100
TOTAL		4	2	54	27	98	49	28	14	16	8	200	100

Fuente: escala de Likert aplicada al grupo de estudio



Fuente: Tabla 11

Figura 11: Porcentaje de la iniciativa del desempeño laboral de los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

Análisis e interpretación

Los resultados expresados en el cuadro y gráfico N° 11 indican que en el ítem 1: Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos 1 (2%) se ubican en el nivel muy bajo, 10 (20%) en nivel bajo, 28 (56%) en el nivel moderado, 6 (12%) en el nivel alto y 5 (10%) en el nivel muy alto; en el ítem 2: Se muestra asequible al cambio 1 (2%) se ubican en el nivel muy bajo, 15 (30%) en el nivel bajo, 24 (48%)

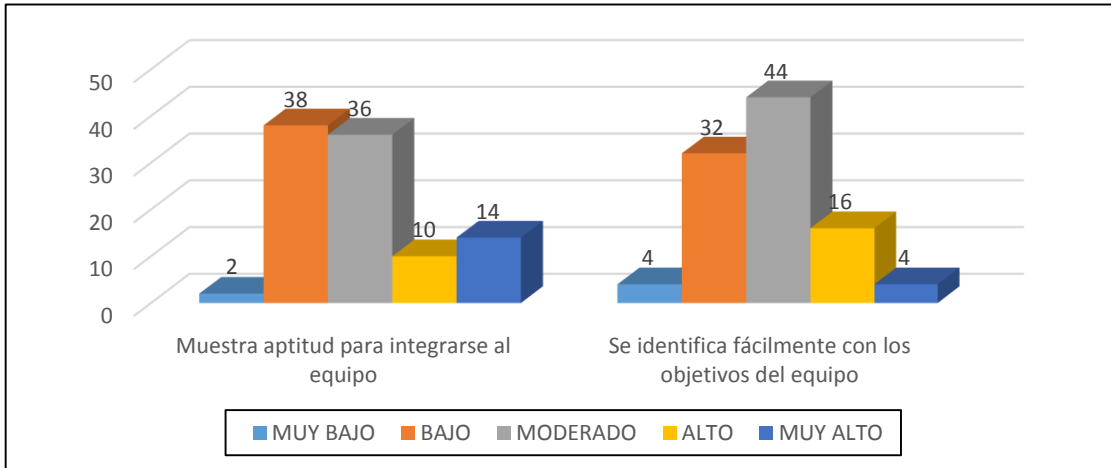
en el nivel moderado, 6 (12%) en el nivel alto y 4 (8%) en el nivel muy alto; en el ítem 3: Se anticipa las dificultades 1 (2%) se ubican en el nivel muy bajo, 16 (32%) se ubican en el nivel bajo, 22 (44%) en el nivel moderado, 8 (16%) en el nivel alto y 3 (6%) en el nivel muy alto, en el ítem 4: Tiene gran capacidad para resolver problemas 1 (2%) se ubican en el nivel muy bajo, 13 (26%) se ubican en el nivel bajo, 24 (48%) en el nivel moderado, 8 (16%) en el nivel alto y 4 (8%) en el nivel muy alto, teniendo en cuenta los resultados totales por escala 4 (2%) se ubican en el nivel muy bajo, 54 (27%) en el nivel bajo, 98 (49%) en el nivel moderado, 28 (14%) en el nivel alto y 16 (8%) en el nivel muy alto, la mayoría de respuestas se distribuyen entre el nivel moderado ubicando a la iniciativa del desempeño laboral en el nivel moderado.

Tabla 12

Trabajo en equipo del desempeño laboral de los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

N°	ÍTEMS	MUY BAJO				BAJO				MODERADO				ALTO				MUY ALTO				TOTAL	
		fi		%		fi		%		fi		%		fi		%		fi		%		fi	%
1	Muestra aptitud para integrarse al equipo	1	2	19	38	18	36	5	10	7	14	50	100										
2	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	2	4	16	32	22	44	8	16	2	4	50	100										
TOTAL		3	3	35	35	40	40	13	13	9	9	100	100										

Fuente: escala de Likert aplicada al grupo de estudio



Fuente: Tabla 12

Figura 12: Porcentaje del trabajo en equipo del desempeño laboral de los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

Análisis e interpretación

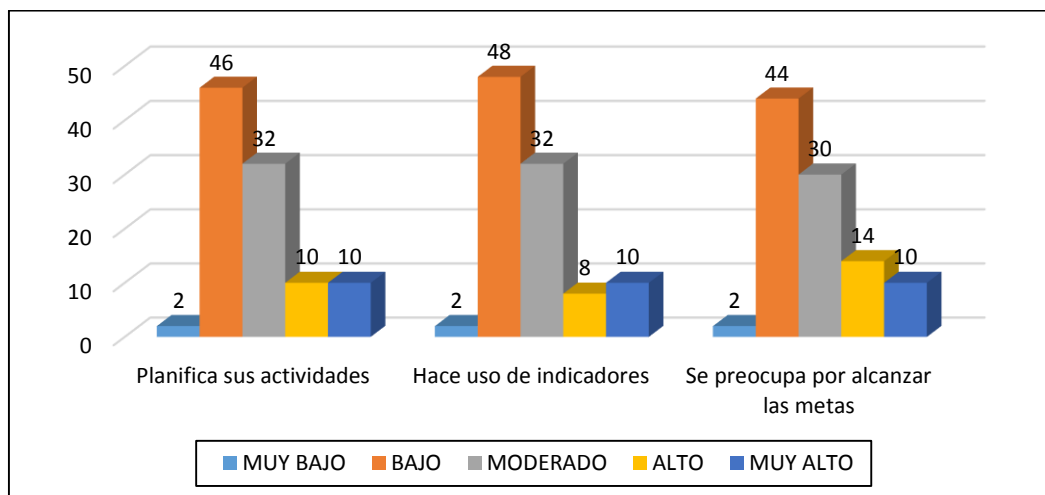
Los resultados expresados en el cuadro y gráfico N° 12 indican que en el ítem 1: Muestra aptitud para integrarse al equipo 1 (2%) se ubican en el nivel muy bajo, 19 (38%) en nivel bajo, 18 (36%) en el nivel moderado, 5 (10%) en el nivel alto y 7 (14%) en el nivel muy alto; en el ítem 2: Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo 2 (4%) se ubican en el nivel muy bajo, 16 (32%) en el nivel bajo, 22 (44%) en el nivel moderado, 8 (16%) en el nivel alto y 2 (4%) en el nivel muy alto; teniendo en cuenta los resultados totales por escala 3 (3%) se ubican en el nivel muy bajo, 35 (35%) en el nivel bajo, 40 (40%) en el nivel moderado, 13 (13%) en el nivel alto y 9 (9%) en el nivel muy alto, la mayoría de respuestas se distribuyen entre el nivel moderado y bajo ubicando al trabajo en equipo del desempeño laboral en el nivel moderado.

Tabla 13

Organización del desempeño laboral de los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

N°	ÍTEMS	MUY BAJO		BAJO		MODERADO		ALTO		MUY ALTO		TOTAL	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	Planifica sus actividades	1	2	23	46	16	32	5	10	5	10	50	100
2	Hace uso de indicadores	1	2	24	48	16	32	4	8	5	10	50	100
3	Se preocupa por alcanzar las metas	1	2	22	44	15	30	7	14	5	10	50	100
TOTAL		3	2	69	46	47	31	16	11	15	10	150	100

Fuente: escala de Likert aplicada al grupo de estudio



Fuente: Tabla 13

Figura 13: Porcentaje de la organización del desempeño laboral de los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

Análisis e interpretación

Los resultados expresados en el cuadro y gráfico N° 13 indican que en el ítem 1: Planifica sus actividades 1 (2%) se ubican en el nivel muy bajo, 23 (46%) en nivel bajo, 16 (32%) en el nivel moderado, 5 (10%) en el nivel alto y 5 (10%) en el nivel muy alto; en el ítem 2: Hace uso de indicadores 1 (2%) se ubican en el nivel muy bajo, 24 (48%) en el nivel bajo, 16 (32%) en el nivel moderado, 4 (8%) en el nivel alto y 5 (10%) en el nivel muy alto; en el ítem 3: Se preocupa por alcanzar las metas 1 (2%) se ubican en el nivel muy bajo, 22 (44%) se ubican en el nivel bajo, 15 (30%) en el nivel moderado, 7 (14%) en el nivel alto y 5 (10%) en el nivel muy

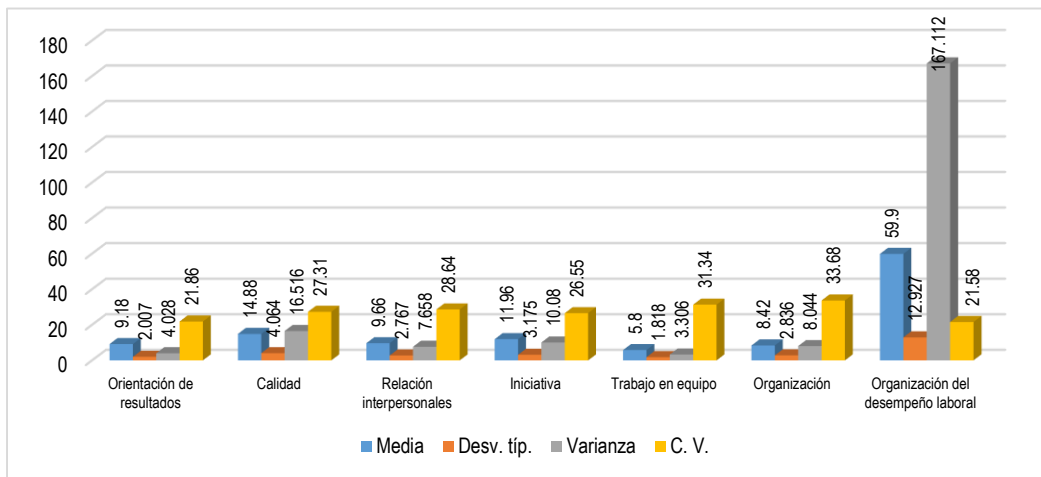
alto, teniendo en cuenta los resultados totales por escala 3 (2%) se ubican en el nivel muy bajo, 69 (46%) en el nivel bajo, 47 (31%) en el nivel moderado, 16 (11%) en el nivel alto y 15 (10%) en el nivel muy alto, la mayoría de respuestas se distribuyen entre el nivel bajo y moderado ubicando a la organización del desempeño laboral en el nivel bajo.

Tabla 14

Estadísticos descriptivos de la organización del desempeño laboral de los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

	Estadísticos descriptivos				C. V.
	N	Media	Desv. típ.	Varianza	
Orientación de resultados	50	9,18	2,007	4,028	21,86
Calidad	50	14,88	4,064	16,516	27,31
Relación interpersonales	50	9,66	2,767	7,658	28,64
Iniciativa	50	11,96	3,175	10,080	26,55
Trabajo en equipo	50	5,80	1,818	3,306	31,34
Organización	50	8,42	2,836	8,044	33,68
Organización del desempeño laboral	50	59,90	12,927	167,112	21,58

Fuente: escala de Likert aplicada al grupo de estudio



Fuente: Tabla 14

Figura 14: Porcentaje de la organización del desempeño laboral de los directivos del Centro de Salud de Tacabamba, 2015

Análisis e Interpretación

Los resultados expresados en el cuadro y gráfico N° 14 indican que el puntaje promedio obtenido de la escala de Likert aplicada al grupo de estudio según dimensiones y número de ítem es de 9,18; 14,88; 9,66; 11,96; 5,80; 8,42 y en la variable 59,90, demostrando que el mayor porcentaje de desempeño de los trabajadores se ubica en la calidad, seguido por la iniciativa, relaciones interpersonales, la orientación por resultados, la organización y el trabajo en equipo respectivamente.

La desviación estándar es de 2,007; 4,064; 2,767; 3,175; 1,818; 2,836 y en la variable 12,927 puntos, indicando que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto al lado derecho como hacia el lado de la izquierda.

Por otro lado, se observa que el Grupo de Estudio en cuanto al tipo de liderazgo gerencial que practican en el centro de salud de Tacabamba es heterogéneo con los coeficientes de variabilidad de 21,86%, 27,31%, 28,64%, 26,55%, 31,34%, 33,68% en cada una de las dimensiones, mientras que a nivel de variable la heterogeneidad del desempeño laboral se desarrolla al 21,58%.

4.1.3 Objetivo específico 03

- Evaluar la influencia del liderazgo gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud Tacabamba, 2015.

Para evaluar la influencia del liderazgo gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud Tacabamba, 2015 los resultados de los instrumentos correspondientes a cada variable se sometieron al análisis del coeficiente de correlación de Pearson tal como se presenta en el siguiente cuadro:

Correlaciones			
		LIDERAZGO GERENCIAL	DESEMPEÑO LABORAL
LIDERAZGO GERENCIAL	Correlación de Pearson	1	-,090
	Sig. (bilateral)		,536
	N	50	50
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	-,090	1
	Sig. (bilateral)	,536	
	N	50	50

Fuente: escala cuantitativa aplicada y escala de Likert aplicada al grupo de estudio

Decisión.

El resultado establecido en el cuadro anterior afirma que existe una correlación de Pearson de -0,090 con una significancia bilateral de 0,536 entre las variables, el resultado supera al margen de error del 5% (0,05), el resultado demuestra que no existe correlación en la variable Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral, por lo tanto se acepta el H_0 y se rechaza la H_1 . El liderazgo gerencial no se asocia con el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud Tacabamba, 2015.

4.2 Discusión de Resultados

Se evidenció que los trabajadores del Centro de Salud Tacabamba, 2015, que existe un mayor porcentaje de trabajadores que presentan liderazgo gerentivo punitivo, seguido por el liderazgo emocional dócil e indócil, el racional, el generativo nutritivo y emocional libre respectivamente. (Tablas 1, 2, 3, 4, 5 y 6). Los resultados son concordantes con los estudios hechos por Quishpe (2014), quien concluye que se evidencia que el actual liderazgo que se establece en la empresa para los empleados es inadecuado, porque no se cumple con las expectativas de la empresa y que al no tener un liderazgo adecuado por parte del gerente lleva a la empresa a no tener una comunicación directa con sus trabajadores y por lo cual el trabajador no está incentivado por ende bajaría la rentabilidad de la empresa y no se cumplirá con los objetivos empresariales que dicha empresa tiene como meta.

El análisis realizado a los instrumentos de recolección de datos de la variable desempeño laboral demuestran que los trabajadores del Centro de Salud Tacabamba, 2015, en las dimensiones orientación de los resultados, calidad, relaciones interpersonales y organización se ubica en el nivel moderado, mientras que en las dimensiones iniciativa y trabajo en equipo alcanza el nivel malo, tal como se expresa en los cuadros 7, 8, 9, 10 y 11), los resultados confirman los estudios hechos por Gonzales (2014), quien manifiesta que si por parte de los colaboradores, existe un mal desempeño, esto va a influir en el factor de la producción, y el estrés negativo; pero se debe tener en cuenta ya que si se sabe manejar el estrés en la empresa, va a ser favorable, trayendo una mejor productividad.

Para Evaluar la influencia del liderazgo gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud Tacabamba, 2015, los resultados de los instrumentos de recolección de datos fueron sometidos al análisis del coeficiente de correlación de Pearson donde el resultado demuestra (...), estos resultados difieren de Uría (2011) quien en su investigación establece que el desempeño laboral de los colaboradores, ya que un liderazgo autocrático, va a impedir que los colaboradores den un valor agregado en el trabajo diario, ya que no van a

poder expresar nuevas ideas que ayude a explotar su creatividad en beneficio de la empresa y de uno mismo, además no ayuda al trabajo en equipo y al compañerismo en las actividades empresariales; llevando a la falta de compromiso con la organización

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Los resultados de la escala cuantitativa y escala de Likert aplicada al grupo de estudio indican que la correlación de Pearson es -0,090 con una significancia bilateral de 0,536 valor que supera al 5% (0,05), el resultado demuestra que existe una correlación negativa muy baja que rechaza la H1 y acepta la Ho; por lo tanto: El liderazgo gerencial no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud Tacabamba, 2015.
- Los resultados encontrados sobre el tipo de liderazgo gerencial de los directivos del Centro de Salud Tacabamba, demuestran que según dimensiones y número de ítem el promedio alcanzado es 26,60 en el liderazgo generativo punitivo; 14,92 en liderazgo generativo nutritivo; 16,80 en liderazgo racional; 16,36 en liderazgo emocional libre; 24,62 en liderazgo emocional dócil; 27,76 en liderazgo emocional indócil y en la variable liderazgo gerencial 127,06, demostrando que el que más se desarrolla es el liderazgo emocional indócil, seguido por el liderazgo gerencial punitivo, el dócil, el racional, el libre y el nutritivo respectivamente.
- Los resultados de la escala de Likert aplicada al grupo de estudio para determinar el desempeño laboral según las dimensiones y número de ítem alcanzan un promedio de 9,18 en orientación de resultados; 14,88 en calidad; 9,66 en relaciones interpersonales; 11,96 en iniciativa; 5,80 en trabajo en equipo; 8,42 en organización y en la variable desempeño laboral 59,90, demostrando que el mayor porcentaje de desempeño laboral de los trabajadores se ubica en la calidad, seguido por la iniciativa, relaciones interpersonales, la orientación por resultados, la organización y el trabajo en equipo respectivamente.

Recomendaciones

- A los trabajadores del Centro de Salud Tacabamba, 2015, propiciar el desarrollo del liderazgo gerencial en el desempeño laboral para brindar una mejor atención a sus usuarios.
- A los funcionarios y trabajadores del Centro de Salud Tacabamba, implementar el desarrollo de trabajo en equipo con el propósito de desarrollar de manera adecuada la convivencia dentro del centro de salud.
- A los trabajadores del Centro de Salud Tacabamba, 2015, promover el desarrollo de talleres de capacitación utilizando programas de relaciones interpersonales y trabajo grupal para desarrollar la práctica de la convivencia a partir de la aplicación del presente trabajo de investigación en las organizaciones de salud.
- Al Gerente del Centro de Salud Tacabamba, 2015 establecer trabajo en equipo para promover el buen desempeño laboral en cada uno de sus trabajadores para consolidar el desarrollo de un trabajo efectivo y tener mejores resultados dentro de la institución.

Referencias bibliográficas

- Almazan, E. (s.f.). Concepto e Importancia del Clima Organizacional. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/111111111-111111111>
- Anónimo. (2011). *La Motivación y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresas*. Obtenido de Club Ensayos: <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/LA-MOTIVACION-Y-SU-INFLUENCIA-EN-EL-DESEMPEÑO/1848958.html>
- Arratia, A. (2010). *Desempeño Laboral y Condiciones de Trabajo Docente en Chile: Influencias y Percepciones Desde los Evaluados*. (Tesis de Postgrado). Universidad de Chile. Santiago, Chile. Obtenido de <http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/>.pdf
- Barrientos, A. (s.f.). *Satisfacción y Desempeño Laboral*. Ministerio de Salud. Obtenido de <http://www.minsa.gob.pe/DGSP/>.pdf
- Bravo, A. (2015). *Factores socioculturales y su influencia en el rendimiento escolar de los estudiantes de 5° de secundaria de la red 03, UGEL 05-San Juan de Lurigancho, 2015*. (Tesis de Pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/Tesis-Doct2>
- Castellanos, J. (2011). *Mantente al tanto Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones*. Obtenido de Gestio Polis: <http://www.gestiopolis.com/>
- Cevallos, V. (2014). *La exposición al ruido y su relación con la satisfacción y el desempeño laboral en los empleados de la Dirección General de Aviación Civil que laboran en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (AIMS)*. (Tesis de Pregrado). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle>
- Coyay, H. (2005). *Gerencia y Control de Materiales en el Área de Suministros en Olmeca S.A.* (Tesis de Pregrado),. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Obtenido de <http://biblioteca.usac.edu/tesis.pdf>
- Cruz, M. (2014). *Plan de Acción para Mejorar el Clima Laboral de la Agencia Automotriz*. (Tesis de Pregrado). Universidad Tecnológica de Querétaro. Santiago de Querétaro. Obtenido de <http://www.uteq.edu.mx/tesis/>.pdf

- Garzón, A. (2014). *Mejoramiento del Clima Organizacional para Incremento el Desempeño Laboral en la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en el año 2014.* (Tesis Postgrado). Universidad Técnica Particular de Loja. Loja, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/.pdf>
- Gómez, M. (2014). *Estudio de la Influencia del Sistema de Contratación en el Clima Laboral de la Alcaldía de Dosquebradas.* (Tesis de Pregrado). Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira. Obtenido de <http://conie.chaco.gov.ar/.pdf>
- González, A. (2013). *El Liderazgo del Director y el Desempeño Laboral de los Docentes en la U.E.E. José Tadeo Mongas.* (Tesis de Pregrado). Universidad Santa María. Caracas, Venezuela. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/liderazgo-director>
- González, M. (2014). *Estrés y Desempeño Laboral (Estudio Realizado en Serviteca Altense de Quetzaltenango).* (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario.pdf>
- Hernández, J. (2013). *El Liderazgo Organizacional Una Aproximación desde la Persoectiva Etológica.* Bogotá D.C.: Universidad del Rosario. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/>
- Huaman, K. (2010). *Características de la Interrelación Humana en Licenciadas en Enfermería y Factores Motivadores para su Desempeño Laboral, Hospital Nacional Arzobispo Loayza.* (Tesis de Pregrado). Universidad Privada San Juan Bautista. Lima, Perú. Obtenido de <http://biblioteca.upsjb.edu.pe/biblioteca/catalogo.aspx?>
- Instituto Formación Continua Perú. (2015). *La Administración del Desempeño.* Obtenido de Instituto Formación Continua Perú: <http://ifc-peru.com/la-administracion-del-desempeno/>
- Iturralde, J. (2011). *La Evaluación del Desempeño Laboral y su Incidencia en los Resultados del Rendimiento del Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda de la Ciudad de Ambato en el Año 2010.*

- (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/.pdf>
- Marulanda, J., Correa, G., & Mejía, L. (2009). Emprendimiento: Visiones desde las teorías del comportamiento humano. *Revistas Científicas de América Latina y el Caribe*. <http://www.redalyc.org/html/index.html>
- Mejía, Y. (2012). *Evaluación del Desempeño con Enfoque en las Competencias Laborales (Estudio Realizado con Agentes de Servicio Telefónico en la Ciudad de Quetzaltenango)*. (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario.pdf>
- Nader, M., & Castro, A. (2007). Influencia de los Valores sobre los Estilos de Liderazgo: Un Análisis Según el Modelo Liderazgo Transformacional - Transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698. Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php.arttext>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño Laboral y Estabilidad del Personal Administrativo Contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493 - 505. doi:ISSN 1315-9518
- Peréz. (2010). *El Clima Laboral y su Efecto en la Calidad de Atención al Estudiante en el SENATI – Chimbote*. (Tesis de Postgrado) Universidad San Pedro. Chimbote, Perú. Obtenido de <https://www.academia.edu/download>
- Quishpe, M. (2014). *El Liderazgo Gerencial y su Influencia en el Talento Humano de la Empresa de Blanceado MANITU*. (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.
- Restrepo, T. (2013). *Influencia de la Inteligencia Emocional en el Desempeño Laboral de los Estudiantes en Práctica De La Universidad Icesi*. (Tesis de Pregrado). Universidad ICESI. Cali, Colombia. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/41976943.pdf>
- Reyes, N. (2012). *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el Nivel Secundario de una Institución Educativa de Ventanilla - Callao*. (Tesis

- dePregrado). Universidad San Ignacio De Loyala. Lima, Perú. Obtenido de <http://docplayer.es/6713131-Bachiller-nilo-teofilo-reyes-flores.html?>
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño: En una Organización Estatal Chilena. *Revista Salud & Sociedad*, 2, 219-234. doi:ISSN 0718-7475
- Rodríguez, V. (2010). *Gestión de Competencias en el Desempeño Laboral de las Instituciones Públicas de Ayacucho*. Ayacucho, Perú: Universidad Privada Alas Peruanas.
- Romero, F., & Urdaneta, E. (2009). Desempeño Laboral y Calidad de Servicio del Personal Administrativo en las Universidades Privadas. *Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*(7), 66-79. doi:ISSN-e 1856-9331
- Rosales, C. (s.f.). *Liderazgo y Gerencia para Obtener Resultados en Salud*. Obtenido de <https://cursos.campusvirtualesp.org/pluginfile.php/.pdf>
- Silva, H. (2009). *Medición del Clima Laboral y Satisfacción del Personal de Trabajadores Docentes y no Docentes de la Facultad de Medicina UNAP - 2009*. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano Puno. Obtenido de <http://www.unapiquitos.edu.pe/investigacion/oginv/.doc>
- Solé, L. (2003). *Los Consumidores del Siglo XXI* (2 ed.). Madrid, España: ESIC Editorial. doi:ISBN: 84-7356-357-3
- Uría, D. (2011). *El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Andelas Cía Ltda. de la ciudad de Ambato*. (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec>

ANEXOS

ESCALA DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL DE IDENTIDAD

INSTRUCCIONES

En la siguiente tabla tiene una serie de interrogantes que caracterizan conductas. Ud., debe valorar cada una de ellas, teniendo en cuenta el intervalo del 1 al 10, considerando para esta valoración si la pregunta caracteriza o no la conducta de su directivo (gerente, director, coordinador, jefe de área)

Si la conducta refleja su comportamiento lo más fielmente, entonces en este caso sería de 10 puntos, mientras que si ve que no reflejan su conducta, puede calificar como 0; el puntaje de 5 indica que esta conducta lo manifiesta de vez en cuando. Mientras que los valores intermedios extremos (2,3 y 4 ó 6,7 y 8) son conductas que se acercan o se alejan de su comportamiento promedio.

Responda con sinceridad, esta prueba es anónima por lo que no debe escribir su nombre, nadie conocerá sus respuestas, todos los datos obtenidos son para fines científicos.

N°	EVALUACIÓN	VALORACIÓN									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	¿Critica lo que le rodea?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	¿Se preocupa por los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	¿Confronta con la realidad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	¿Actúa en forma natural?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	¿Origina conflictos sin querer?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	¿Lo sientes con actitud nerviosa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	¿Le gusta amenazar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	¿Le agrada aconsejar y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	¿Le gusta analizar y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	¿Le agrada ser entusiasta?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	¿Siente envidia por los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12	¿Le gusta orientar a otros?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	¿Es severo (a) y exigente?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	¿Le gusta motivar e incentivar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	¿Solicita y otorga información?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	¿Es vivaz e intuitivo (a)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	¿Le gusta culpar a las personas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	¿Se siente inseguro (a)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	¿Es autoritario (a)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	¿Le agrada proteger y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	¿Toma interés en aprender?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	¿Le gusta estar alegre?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	¿Es resentido (a)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	¿Acepta todo de los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¡Gracias por su colaboración!

ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

En qué grado cree usted que tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleje su opinión

INSTRUCCIONES

No escriba sus datos personales, esta prueba es confidencial y anónima.

1. En forma objetiva y sincera asigne el puntaje correspondiente.
2. Si tiene alguna duda pregúntele al evaluador.

Muy bajo : 1 Inferior: Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo : 2 Inferior al promedio: Rendimiento laboral regular.

Moderado : 3 Promedio: Rendimiento laboral bueno.

Alto : 4 Superior al promedio: Rendimiento laboral muy bueno.

Muy Alto : 5 Superior: Rendimiento laboral excelente.

N°	ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
		1	2	3	4	5	
	ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
1	Termina su trabajo oportunamente						
2	Cumple con las tareas que se le encomienda						
3	Realiza un volumen adecuado de trabajo						
	CALIDAD						
1	No comete errores en el trabajo						
2	Hace uso racional de los recursos						
3	No Requiere de supervisión frecuente						
4	Se muestra profesional en el trabajo						
5	Se muestra respetuoso y amable en el trato						
	RELACIONES INTERPERSONALES						
6	Es cortés con los clientes y sus compañeros						
7	Orienta adecuadamente a los clientes						
8	Evita conflictos dentro del equipo						
	INICIATIVA						
9	Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
10	Se muestra asequible al cambio						
11	Se anticipa a las dificultades						
12	Tiene gran capacidad para resolver problemas						
	TRABAJO EN EQUIPO						

1 3	Muestra aptitud para integrarse al equipo						
1 4	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN							
1 5	Planifica sus actividades						
1 6	Hace uso de indicadores						
1 7	Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:							

TABLA Nº 01

RESULTADOS DE LA ESCALA DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL DE IDENTIDAD

N°	GENERATIVO PUNITIVO					PUNTAJE	GENERATIVO NUTRITIVO					PUNTAJE	RACIONAL					PUNTAJE	EMOTIVO LIBRE					PUNTAJE	EMOTIVO DÓCIL					PUNTAJE	EMOTIVO INDÓCIL					PUNTAJE	TOTAL
	¿Crítica lo que le rodea?	¿Se preocupa por los demás?	¿Confronta con la realidad?	¿Actúa en forma natural?	¿Origina conflictos sin culpa?		¿Lo sienten con actitud?	¿Le gusta amenazar?	¿Le agrada aconsejar y orientar?	¿Le gusta analizar?	¿Le agrada ser entusiasta?		¿Siente envidia por los demás?	¿Le gusta orientar a?	¿Es severo (a) y exigente?	¿Le gusta mejorar e imponer?	¿Solicita otorga?		¿Es vial e intuitivo (a)?	¿Le gusta culpar a las?	¿Se siente inseguro (a)?	¿Es autoritario (a)?	¿Le agrada proteger y?		¿Toma interés en aprender?	¿Le gusta estar alegre?	¿Es resentido (a)?	¿Acepta todo de los demás?									
1	8	9	8	7	32	2	4	3	1	10	1	2	4	3	3	10	2	1	3	2	7	10	9	10	2	1	22	9	8	9	10	36	118				
2	8	9	10	8	35	3	1	2	3	9	3	1	2	3	9	3	4	2	3	2	11	9	10	1	3	23	9	7	6	8	30	119					
3	9	8	7	9	33	4	2	4	3	13	3	1	2	3	9	4	2	3	2	11	9	10	1	3	23	9	7	6	8	30	119						
4	9	8	9	10	36	2	1	3	4	10	2	4	3	1	10	1	1	3	2	7	10	9	1	1	21	9	8	9	10	36	120						
5	9	9	7	8	33	2	3	2	1	8	2	3	4	1	10	3	1	5	2	11	9	7	8	10	34	2	1	9	10	22	118						
6	9	8	8	7	32	4	2	2	3	11	2	3	1	1	7	8	7	3	1	19	9	7	8	9	33	7	8	9	9	33	135						
7	8	9	8	10	35	4	5	3	6	18	7	4	2	5	18	4	5	2	3	14	9	9	8	7	33	9	8	8	7	32	150						
8	8	9	7	8	32	5	3	1	2	11	2	4	3	1	10	1	3	4	2	10	7	8	6	2	23	8	5	7	4	24	110						
9	8	9	8	10	35	3	4	2	3	12	3	1	5	4	13	3	2	4	1	10	9	8	7	9	33	6	8	9	8	31	134						
10	4	3	2	3	12	6	5	3	2	16	5	4	6	7	22	8	1	10	6	25	7	6	5	6	24	7	9	8	10	34	133						
11	5	6	3	2	16	2	3	3	4	12	5	6	7	6	24	5	6	5	7	23	9	7	6	8	30	8	6	7	8	29	134						
12	9	8	7	8	32	8	7	6	7	28	8	7	8	6	29	4	3	8	7	22	9	8	5	7	29	9	8	7	10	34	174						
13	6	5	4	6	21	2	3	2	4	11	2	3	4	2	11	4	3	7	4	18	4	9	6	3	22	8	8	7	10	33	116						
14	8	9	6	9	32	1	2	4	3	10	5	4	5	2	16	3	2	4	3	12	9	8	9	4	30	7	5	9	10	31	131						
15	9	8	8	9	34	1	2	4	5	12	4	3	2	1	10	6	5	7	4	22	9	5	7	4	25	9	8	9	8	34	137						
16	9	9	8	7	33	3	4	5	3	15	3	2	3	4	12	4	6	4	3	17	5	7	5	6	23	9	9	7	6	31	131						
17	9	10	6	9	34	7	5	6	5	23	3	4	3	2	12	2	6	8	5	21	5	3	4	5	17	8	7	6	8	29	136						
18	4	5	4	6	19	6	5	5	7	23	8	9	7	8	32	7	9	6	4	26	7	3	6	5	21	7	4	6	8	25	146						
19	6	5	4	5	20	6	5	4	7	22	5	4	6	5	20	7	6	8	5	26	6	7	6	8	27	7	6	8	7	28	143						
20	4	5	6	5	20	5	6	4	5	20	6	7	5	6	24	5	6	4	7	22	6	4	5	7	22	5	6	4	5	20	128						
21	3	4	5	2	14	5	4	6	3	18	4	5	6	5	20	7	6	4	5	22	7	8	9	6	30	9	7	8	6	30	134						
22	5	6	4	7	22	6	8	7	5	26	6	5	7	8	26	6	5	7	4	22	5	4	7	7	23	5	3	4	6	18	137						
23	2	3	5	4	14	5	4	6	7	22	5	4	6	8	23	4	5	6	4	19	4	5	7	6	22	4	7	8	7	26	126						
24	1	2	3	5	11	3	2	1	4	10	6	4	5	7	22	2	3	4	1	10	4	5	6	7	22	5	4	6	7	22	97						
25	5	3	6	4	18	5	4	5	3	17	3	4	5	4	16	4	3	5	4	16	6	7	8	5	26	8	7	6	4	25	118						
26	6	8	7	5	26	6	7	7	5	25	5	4	3	7	19	5	3	6	8	22	5	3	4	6	18	4	3	2	5	14	124						
27	7	8	6	5	26	8	6	7	5	26	5	6	6	7	24	7	5	6	4	22	5	3	8	6	22	8	7	8	6	29	149						
28	7	4	9	8	28	5	4	7	6	22	2	4	5	3	14	7	4	5	6	22	4	9	5	4	22	5	6	10	7	28	136						
29	6	5	8	7	26	3	8	7	4	22	5	4	6	2	17	5	4	7	6	22	5	3	4	6	18	8	6	7	5	26	131						
30	8	7	7	8	30	5	6	4	3	18	4	5	7	6	22	4	6	5	5	20	8	7	8	6	29	4	6	5	7	22	141						
31	7	5	8	6	26	3	4	3	2	12	6	5	6	5	22	6	1	4	6	17	3	4	5	6	18	9	7	9	7	32	127						
32	3	3	8	7	21	4	5	3	5	17	6	5	4	7	22	4	5	6	7	22	3	4	5	9	21	8	9	9	8	34	137						
33	9	9	8	10	36	1	3	2	1	7	1	4	2	3	10	1	3	2	4	10	7	9	10	8	34	8	10	9	7	34	131						
34	10	8	10	7	35	3	4	1	2	10	1	3	2	4	10	5	3	4	2	14	7	8	10	8	33	9	8	7	9	33	135						
35	7	8	7	9	31	3	2	4	1	10	3	1	4	2	10	4	1	3	2	10	5	8	9	10	32	8	9	8	10	35	128						
36	8	9	8	10	35	1	3	1	3	8	1	3	1	2	7	3	2	4	1	10	8	9	8	10	35	9	9	8	9	35	130						
37	8	7	9	6	30	3	8	4	1	16	3	6	8	2	19	4	3	5	2	14	9	8	9	10	36	8	9	10	8	35	150						
38	9	8	7	10	34	4	3	4	2	13	2	3	4	5	14	3	2	1	3	9	8	9	1	8	26	7	8	9	8	32	128						
39	9	10	8	9	36	3	2	3	1	9	4	3	2	1	10	2	3	4	1	10	9	6	9	8	32	8	7	9	10	34	131						
40	1	2	3	1	7	1	3	2	1	7	7	4	2	4	17	4	8	3	1	16	1	2	1	3	7	3	2	3	1	9	63						
41	5	4	3	2	14	3	4	5	4	16	5	6	4	4	19	7	3	4	2	16	3	2	4	3	12	3	2	4	1	10	87						
42	4	3	5	4	16	4	2	3	5	14	5	3	1	4	13	1	4	5	2	12	3	2	4	3	12	1	3	2	4	10	77						
43	8	7	6	9	30	2	3	2	1	8	4	3	5	1	13	6	1	3	1	11	4	3	2	5	14	3	2	3	1	9	85						
44	3	4	2	1	10	2	2	1	4	9	4	2	5	8	19	6	5	3	2	16	3	1	4	2	10	3	9	3	4	19	83						
45	8	7	6	8	29	3	8	4	1	16	3	2	4	5	14	3	2	2	1	8	4	9	8	9	30	10	9	8	9	36	133						
46	9	8	9	10	36	2	4	3	1	10	5	3	3	4	15	3	1	4	2	10	8	4	9	10	31	8	9	9	10	36	138						
47	3	5	3	4	15	5	4	3	3	15	5	8	8	7	28	3	4	7	5	19	6	8	3	10	27	8	8	9	6	31	135						
48	9	8	7	9	33	4	3	2	4	13	6	5	8	6	25	3	1	7	4	15	5	4	5	9	23	6	7	8	10	31	140						
49	9	8	7	8	32	2	3	6	5	16	5	4	6	7	22	8	6	4	8	26	6	6	7	10	29	9	9	4	9	31	156						
50	9	8	7	9	33	5	6	5	4	20	3	4	6	7	20	5	9	2	6	22	4	7	7	6	24	4	5	4	1	14	133						

TABLA Nº 02

ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Nº	ORIENTACIÓN DE RESULTADOS				PUNTAJE	CALIDAD				PUNTAJE	RELACIONES INTERPERSONALES				PUNTAJE	INICIATIVA				PUNTAJE	TRABAJO EN EQUIPO			PUNTAJE	ORGANIZACIÓN			PUNTAJE	TOTAL
	Termina su trabajo oportunamente	Cumple con las tareas que se le encomienda	Realiza un volumen adecuado de trabajo			No comete errores en el trabajo	Hace uso racional de los recursos	No Requiere de supervisión frecuente	Se muestra profesional en el trabajo		Se muestra respetuoso y amable en el trabajo		Es cortés con los clientes y sus compañeros	Orienta adecuadamente a los clientes		Evita conflictos dentro del equipo		Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	Se muestra asequible al cambio		Se anticipa a las dificultades	Tiene gran capacidad para resolver problemas			Muestra aptitud para integrarse al equipo	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo			
1	3	3	3	3	9	3	3	3	4	4	17	4	4	4	12	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	3	9	65	
2	3	2	2	7	2	2	3	3	3	14	2	2	2	6	2	3	3	3	11	2	2	4	2	2	2	6	48		
3	5	4	3	12	3	4	4	3	3	17	4	4	4	12	5	5	5	5	20	5	5	10	5	5	5	15	86		
4	2	2	2	6	2	2	2	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	2	11	2	2	4	2	2	2	6	48		
5	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	2	2	3	7	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	3	9	58		
6	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	2	2	2	6	2	2	2	2	8	2	2	4	2	3	3	8	50		
7	5	4	4	13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	9	4	4	4	5	17	5	5	10	5	5	5	15	79		
8	3	2	2	7	2	2	2	2	2	10	2	2	3	7	3	2	2	2	9	3	3	6	2	2	2	6	45		
9	4	3	4	11	4	5	5	5	5	24	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	12	83		
10	4	3	2	9	3	3	4	4	4	18	3	3	3	9	2	2	2	3	9	3	3	6	3	3	3	9	60		
11	5	3	2	10	3	3	3	3	3	15	3	3	3	9	2	2	2	3	9	2	2	4	2	2	2	6	53		
12	5	4	4	13	2	3	2	3	4	14	3	3	3	9	4	4	3	3	14	3	3	6	3	3	3	9	65		
13	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	3	3	4	3	13	4	3	7	4	4	4	12	76		
14	4	3	3	10	2	5	3	4	4	18	4	4	3	11	3	3	3	4	13	4	4	8	3	3	3	9	69		
15	3	2	2	7	2	2	2	2	2	10	3	3	3	9	2	2	2	3	9	3	3	6	3	3	3	9	50		
16	5	4	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	3	9	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	12	72		
17	3	3	3	9	2	2	3	3	3	13	3	3	3	9	3	2	2	2	9	2	2	4	2	2	2	6	50		
18	2	2	2	6	3	3	2	2	2	12	4	4	4	12	3	3	3	3	12	2	2	4	2	2	2	6	52		
19	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	2	8	3	3	3	4	13	3	3	6	2	2	2	6	57		
20	3	3	3	9	3	3	2	3	3	14	3	3	2	8	3	3	3	3	12	3	3	6	2	2	2	6	55		
21	2	3	3	8	3	3	3	3	3	15	3	3	3	9	3	3	3	3	12	2	2	4	2	2	2	6	54		
22	3	3	3	9	3	3	2	3	3	14	3	3	3	9	3	3	3	3	12	2	3	5	3	3	3	9	58		
23	3	3	3	9	2	2	2	2	3	11	5	5	5	15	3	3	3	3	12	2	2	4	2	2	2	6	57		
24	2	2	2	6	3	3	3	3	3	15	5	5	5	15	3	3	3	3	12	2	2	4	3	3	3	9	61		
25	3	3	3	9	4	4	4	4	5	21	5	5	5	15	3	3	3	3	12	2	2	4	2	3	3	8	69		
26	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	9	2	2	2	2	8	2	2	4	2	2	2	6	51		
27	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	6	2	2	2	6	57		
28	3	3	3	9	3	1	3	3	3	13	3	3	5	11	5	5	5	5	20	4	4	8	3	3	4	10	71		
29	4	3	3	10	2	3	3	3	3	14	2	2	2	6	2	2	3	5	12	3	2	5	2	3	3	5	10	57	
30	3	3	3	9	3	3	3	3	4	16	5	5	5	15	3	3	3	3	12	3	2	5	3	3	3	9	66		
31	4	3	3	10	2	2	2	2	2	10	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	6	2	2	2	6	53		
32	3	3	3	9	2	2	3	3	3	13	4	4	3	11	3	3	3	3	12	3	3	6	2	2	2	6	57		
33	3	3	3	9	3	3	3	4	4	17	4	4	3	11	3	3	3	2	11	2	4	6	3	3	3	9	63		
34	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	3	3	3	9	3	3	3	3	12	2	3	5	2	2	2	6	48		
35	2	2	2	6	2	3	3	3	3	14	2	5	5	12	3	2	2	3	10	3	3	6	3	3	3	9	57		
36	3	2	2	8	3	3	3	3	3	15	3	2	2	7	2	2	2	2	8	3	3	6	3	3	3	9	53		
37	2	2	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	3	3	2	2	2	9	2	1	3	2	2	2	6	31		
38	3	3	3	9	2	2	4	2	2	12	2	3	3	8	3	2	2	2	9	2	2	4	2	2	2	6	48		
39	3	3	3	9	3	3	2	2	2	12	4	5	5	14	3	3	2	3	11	2	2	4	2	2	2	6	56		
40	3	3	3	9	2	2	2	2	2	10	4	3	3	10	2	2	2	2	8	5	3	8	3	2	2	7	52		
41	3	3	3	9	2	2	2	2	2	10	1	1	1	3	1	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	3	31		
42	3	4	4	11	3	3	3	4	2	15	3	3	3	9	3	3	4	3	13	3	3	6	3	2	3	8	62		
43	3	4	4	11	4	4	4	4	4	20	4	3	4	11	4	5	5	4	18	5	3	8	5	5	4	14	82		
44	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25	4	4	4	12	5	5	2	4	16	5	4	9	5	5	4	14	91		
45	3	3	4	10	5	5	5	5	4	24	4	5	4	13	5	4	4	3	16	5	4	9	5	5	5	15	87		
46	3	3	3	9	3	4	4	5	5	21	4	4	3	11	3	3	3	4	13	3	3	6	4	2	5	11	71		
47	3	3	2	8	4	4	4	5	5	22	4	3	3	10	4	4	4	4	16	5	3	8	3	2	2	7	71		
48	3	3	2	8	2	3	2	2	2	11	3	2	2	7	3	2	4	2	11	2	4	6	2	2	4	8	51		
49	3	3	4	10	3	3	2	2	2	12	2	2	3	7	2	2	2	2	8	3	3	6	4	4	2	10	53		
50	5	4	3	12	3	3	2	3	3	14	3	2	3	8	5	3	2	2	12	2	2	4	2	2	2	6	56		