



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo directivo y desempeño laboral de los  
trabajadores del Colegio de Alto Rendimiento de  
Moquegua 2018.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

Br. Jaime Adan Obando Diaz

**ASESOR:**

Dr. Luis Alberto Santos Alvarez

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del estado

**PERÚ - 2018**

**Página del jurado**



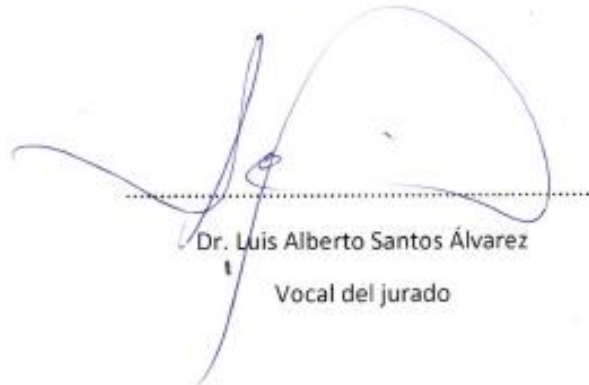
Mg. Nelly Lucila Jove Arohuanca

Presidente del jurado



Mg. Mónica Yesina Robles Ramirez

Secretario del jurado



Dr. Luis Alberto Santos Álvarez

Vocal del jurado

## **DEDICATORIA**

A mi esposa, mis hijas y mi familia en general que supieron darme el soporte necesario para lograr el objetivo propuesto y a Dios por la sabiduría necesaria.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más profundo agradecimiento a todos los docentes que formaron parte de mi formación como estudiante de la Universidad Cesar vallejo, sede Moquegua, cuyas enseñanzas me han permitido alcanzar mis metas profesionales.

En especial mi agradecimiento al Doctor Luis alberto Santos Alvarez por su apoyo constante y sus consejos para lograr la culminación de mi trabajo de investigación.

Finalmente agradezco a la dirección de la DEBEDSAR y a todos los trabajadores del colegio de Alto rendimiento de Moquegua por su apoyo en la recolección de datos que permitieron se cristalice el presente trabajo de investigación.

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, JAIME ADAN OBANDO DIAZ; estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública; de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 30842862, declaro que el trabajo académico titulado “Liderazgo directivo y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018”. Es de mi autoria.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes; de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electronicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrara uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinana el procedimiento disciplinario.

Trujillo, julio del 2018



Jaime Adan Obando Diaz.

DNI N° 30842862

## PRESENTACIÓN

Señores integrantes del Jurado presento a ustedes la tesis titulada “Liderazgo Directivo y Desempeño Laboral de los trabajadores del colegio de Alto Rendimiento de Moquegua 2018”, con la finalidad de establecer la relación entre Liderazgo directivo y desempeño laboral, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo para obtener el grado de Maestro en Gestión Pública.

El documento consta de siete capítulos, distribuidos de la siguiente forma:

El Capítulo I, sobre la introducción, ahí se formula los antecedentes, marco teórico, el planteamiento del problema, los objetivos y la respectiva justificación.

El Capítulo II del marco metodológico, que trata sobre las variables, el tipo, la metodología, la población y muestra y los métodos de investigación.

El Capítulo III sobre los resultados, donde se describe las variables de estudio y la prueba de hipótesis.

El Capítulo IV de la discusión, el Capítulo V de las conclusiones, el Capítulo VI de las recomendaciones y el Capítulo VII de las referencias bibliográficas.

Creo que nuestro interés y empeño extendido en el desarrollo de esta investigación será valorada y del mismo modo tendré en cuenta sus apreciaciones que enriquecerán el presente informe.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
DECLARACIÓN JURADA .....	V
PRESENTACIÓN.....	VI
ÍNDICE .....	VII
RESUMEN .....	XI
ABSTRACT .....	XII
INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Realidad problemática .....	13
1.2 Trabajos Previos .....	15
1.2.1 Antecedentes a nivel Internacional.....	15
1.2.2. Antecedentes a nivel nacional .....	17
1.2.3. Antecedentes a nivel local .....	18
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	20
1.3.1 Liderazgo directivo .....	20
1.3.2. Desempeño laboral .....	34
1.4 Formulación del problema .....	36
1.4.1. Problema general .....	36
1.4.2. Problemas específicos .....	36
1.5 Justificación del estudio. ....	37
1.6 Hipótesis .....	38
1.6.1 Hipótesis general.....	38
1.6.2 Hipótesis específicas .....	38
1.7 Objetivo .....	39
1.7.1 Objetivo general.....	39
1.7.2 Objetivos específicos.....	39
II. METODO .....	40
2.1 Diseño de Investigación .....	40
2.2 variables y Operacionalización.....	41
2.3 Población y muestra.....	42
2.3.1. Población.....	42
2.3.2. Muestra .....	42

2.3.3. Muestreo .....	42
2.4 Técnica e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	42
2.4.1. Las técnicas: .....	42
2.4.2. Instrumentos .....	43
2.5 Métodos de Análisis de Datos .....	47
2.6 Aspectos éticos.....	47
III. RESULTADOS .....	48
3.1. Resultados obtenidos:.....	48
3.2. Prueba de normalidad.....	58
3.3. Comprobacion de hipotesis.....	60
3.3.1 Comprobación de hipótesis general: .....	60
3.3.2 Comprobación de hipótesis especifica 1:.....	61
3.3.3 Comprobación de hipótesis especifica 2:.....	62
3.3.4 Comprobación de hipótesis especifica 3:.....	63
3.3.5 Comprobación de hipótesis especifica 4:.....	64
3.3.6 Comprobación de hipótesis especifica 5:.....	65
3.3.7 Comprobación de hipótesis especifica 6:.....	66
3.3.7 Comprobación de hipótesis especifica 7:.....	67
IV. DISCUSIÓN.....	69
V. CONCLUSIONES .....	72
VI. RECOMENDACIONES.....	74
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	76
ANEXOS .....	78
Anexo 01. Matriz de consistencia de la investigación Anexo 02. Instrumentos.....	
Anexo 02. Matriz de operacionalización de variables.....	
Anexo 03. Fichas de validación .....	
Anexo 04. Validación del instrumento para medir el Liderazgo Directivo.....	
Anexo 05. Fichas de validación .....	
Anexo 06. Validación del instrumento para medir el Desempeño Laboral .....	
Anexo 07. Instrumento: Cuestionario para medir el Liderazgo Directivo.....	
Anexo 08. Instrumento: Cuestionario para medir el Desempeño Laboral. ....	
Anexo 09. Fotografías.....	
Anexo10. Bases de datos de los resultados .....	
Anexo 11. Artículo científico .....	



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población .....	42
Tabla 2. Nivel de la variable 1. Liderazgo directivo .....	49
Tabla 3. Niveles de la Dimensión 1: Control.....	50
Tabla 4. Niveles de la Dimensión 2: Supervisión.....	51
Tabla 5. Niveles de la Dimensión 3: Asesoramiento .....	52
Tabla 6. Niveles de la Dimensión 4: Delegación.....	53
Tabla 7. Niveles de la Variable 2: Desempeño Laboral. ....	54
Tabla 8. Niveles de la Dimensión 1: Competencia .....	55
Tabla 9. Niveles de la Dimensión 2: Compromiso.....	56
Tabla 10. Niveles de la Dimensión 3: Eficiencia .....	57
Tabla 11. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra .....	59
Tabla 12. Correlación – Hipótesis general.....	61
Tabla 13. Correlación - Hipótesis Específica 1.....	62
Tabla 14. Correlación - Hipótesis Específica 2.....	63
Tabla 15. Correlación - Hipótesis Específica 3.....	64
Tabla 16. Correlación - Hipótesis Específica 4.....	65
Tabla 17. Correlación - Hipótesis Específica 5.....	66
Tabla 18. Correlación - Hipótesis Específica 6.....	67
Tabla 19. Correlación - Hipótesis Específica 7.....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de liderazgo directivo. ....	49
Figura 2. Niveles de la dimensión control .....	50
Figura 3. Niveles de la dimensión supervisión. ....	51
Figura 4. Niveles de dimensión asesoramiento .....	52
Figura 5. Niveles de la dimensión delegación .....	53
Figura 6. Niveles de desempeño laboral. ....	54
Figura 7. Niveles de la dimensión competencia.....	56
Figura 8. Niveles de la dimensión compromiso .....	57
Figura 9. Niveles de la dimensión eficiencia. ....	58

## RESUMEN

El estudio que se realiza tiene como título: Liderazgo directivo y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018, el propósito que tiene la investigación es determinar la relación entre liderazgo directivo y desempeño laboral de los trabajadores, así mismo se planteó la hipótesis general, existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral. Busca encontrar la relación entre dos variables que son el liderazgo directivo con sus dimensiones: Control, supervisión, asesoramiento y delegación. La segunda variable es desempeño laboral con sus dimensiones: Competencia, compromiso y eficiencia.

En el desarrollo de la investigación, se utilizó el Método Cuantitativo, científico hipotético deductivo; el tipo de investigación es no experimental descriptivo ya que se observó la realidad de los hechos tal como se presentan y el diseño de la investigación aplicada fue descriptivo correlacional. La población de este estudio de investigación fue 53 trabajadores del Colegio de Alto rendimiento de Moquegua, la muestra fue igual a la población en estudio, para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario el cual se aplicó a los trabajadores del COAR. Este instrumento fue validado con el coeficiente de alfa Cronbach, de 0,816 para la variable de liderazgo directivo y para la variable desempeño docente 0,967. Para contrastar las hipótesis planteadas se utilizó la prueba estadística r de Pearson.

Como conclusión de la investigación se afirma que existe relación positiva media entre el liderazgo directivo y el Desempeño Laboral de los trabajadores del COAR, ya que el estadístico r de Pearson obtenido fue de 0.596, asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ) el cual indica la existencia de una correlación significativa entre estas dos variables. Aunque los datos obtenidos no fueron los esperados se precisó que existe relación entre estas dos variables en donde se puede concluir que a mejor liderazgo directivo mejor desempeño laboral de los trabajadores.

**Palabras clave:** Liderazgo directivo, desempeño laboral, competencia, compromiso, control, asesoramiento, supervisión y delegación.

## ABSTRACT

The study carried out has the title: Leadership leadership and job performance of the workers of the high performance college of Moquegua 2018, the purpose of the research is to determine the relationship between management leadership and work performance in the workers, likewise it was raised In the general hypothesis, there is a direct and significant relationship between managerial leadership and work performance. It seeks to find the relationship between two variables that are directive leadership with its dimensions: Control, supervision, advice and delegation. The second variable is job performance with its dimensions: Competence, commitment and efficiency.

In the development of the research, the Quantitative, hypothetical deductive scientific method was used; the type of research is non-experimental descriptive since the reality of the facts as they are presented was observed and the design of the applied research was descriptive correlational. The population of this research study was 53 workers from the Moquegua High Performance College, the sample was equal to the population under study, the survey technique was used to collect the data and the questionnaire was used as instrument. applied to the COAR workers. This instrument was validated with the coefficient of alpha Cronbach, of 0.816 for the directive leadership variable and for the teacher performance variable 0.967. To test the hypotheses, the Pearson's r test was used.

As a conclusion of the research, it is affirmed that there is an average positive relationship between the managerial leadership and the Labor Performance of the COAR workers, since the Pearson r statistic obtained was 0.596, also a significant correlation ( $p < 0.01$ ) which indicates the existence of a significant correlation between these two variables. Although the data obtained were not as expected, it was pointed out that there is a relationship between these two variables where it can be concluded that the better management leadership the better the job performance of the workers.

**Key words:** Leadership leadership, job performance, competence, commitment, control, advice, supervision and delegation

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En el ámbito internacional el liderazgo y el desempeño laboral son dos términos que genera una investigación por parte de la comunidad científica a fin de determinar los diversos indicadores que den origen a conocer la raíz de los aspectos motivacionales, en tanto el desempeño laboral establece la explicación de diversos fundamentos de éxito organizacional así como los puntos de fracaso institucional originados por motivos causales que el individuo desarrolla en su liderazgo.

En la actualidad, el desempeño de la labor docente dentro de las instituciones educativas a nivel nacional, está vinculado al liderazgo directivo pedagógico, lo cual representa un elemento esencial en la superación de las diferentes instituciones educativas de todos los niveles a nivel nacional, al punto de valorar al líder como el elemento indispensable de las mismas en todas sus funciones.

Al respecto, es bueno valorar a los recursos humanos como el elemento indispensable de las instituciones educativas, ello en función a su desempeño dependiendo del trato recibido por quienes están encargados de evaluar la manera cómo laboran, reconociendo las capacidades individuales de ellos para responder de forma oportuna al momento de conseguir un objetivo estratégico institucional.

Por ello, es importante destacar que el desempeño de los docentes y la evolución de los recursos humanos están determinada por varios factores, como, el liderazgo en la institución, por cuanto el líder debe preocuparse por las condiciones laborales del trabajador, estudiando elementos importantes como el ambiente laboral, recompensas, habilidades, destrezas, rendimiento, entre otros.

Para Robbins (2008), liderazgo es: “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas (p.256). La base de esta influencia puede ser formal como la conferida en un rango gerencial de una organización. Como este nivel incluye autoridad formalmente asignada, las personas asumen el liderazgo solo por el hecho de estar en dicho nivel de la institución. Sin embargo, no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes. De igual manera, la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus metas depende del grado de estilos de liderazgo que permitan a los gerentes planificar, organizar, controlar, influir o actuar de forma efectiva”.

En este sentido, “partiendo de la definición de liderazgo planteada por el autor antes mencionado, esta herramienta gerencial funciona como una pieza indispensable, por cuanto la empresa está bajo la tutela del líder”.

“Asimismo, el liderazgo es significativo para la supervivencia empresarial ya que ésta dependerá de la capacidad del jefe para guiar, dirigir y hasta controlar la actuación del personal a su cargo”.

En las instituciones educativas de nuestro medio, se observa que la labor docente deja mucho que desear, existen en su gran mayoría docentes, que no están capacitados a nivel pedagógico, careciendo de por sí la parte didáctica, referido al uso de las diferentes estrategias didácticas, el uso de medios y materiales educativos, a la forma de evaluación de los aprendizajes de sus propios estudiantes, a los diferentes factores como socioemocional y tecnológicos. Estos factores son los que influirán en el rendimiento escolar de los estudiantes, el Colegio de Alto Rendimiento de Moguegua, no escapa a esta realidad, existe docentes con algunas debilidades en por lo menos uno de estos factores que se puede ubicar. Por otro lado, específicamente en este caso, dentro de los factores institucionales y técnicos, incluyen variables tales como los horarios de los cursos, los tamaños de los grupos, número de libros en la biblioteca de la institución educativa, aspectos relacionados con el equipo técnico, que influyen en las habilidades requeridas de las asignaturas.

La función del profesor influye en gran medida en el rendimiento que obtienen los alumnos (as). Su capacidad para comunicarse, las relaciones que establece con el alumno (a) y las actitudes que adopta hacia él, juegan un papel determinante tanto en el comportamiento como en el aprendizaje del (la) estudiante. Así, los planes, programas, actividades, organización, métodos, insumos, sólo se materializan, fundamentalmente, con el accionar del (la) docente o del equipo docente. Muestran que el interés o entusiasmo del profesor tiene un efecto positivo en el rendimiento de los (las) estudiantes, cuando estos son personas jóvenes. De la misma manera, muestran que el interés o entusiasmo del profesor tiene un efecto positivo en el rendimiento de los (las) estudiantes.

Otro factor y no menos importante, que los alumnos (as) consideran que los profesores y las profesoras son accesibles, interesados (as) en la enseñanza y conciben a sus estudiantes integralmente como personas. En este factor se incluyen las diferentes estrategias de enseñanza utilizadas por el grupo docente, los métodos de evaluación y materiales didácticos que propone.

Por otro lado, los factores psicosociales consideran las conexiones que se dan entre la persona y la sociedad, ya que es evidente que ejercen una clara influencia sobre los hombres y las mujeres. En esta dimensión se incluyen variables que miden ciertos rasgos de personalidad que podrían estar asociados al rendimiento, como la motivación, la autoestima en contextos académicos y la percepción que el (la) estudiante tiene del “clima académico”, dentro del aula, considerando el conocimiento y el grado de entusiasmo que percibe del profesor; se manifiesta la asociación significativa entre la motivación y los niveles de logro, son el interés del alumnado y su nivel de aspiraciones. Esto significa que, en la medida en que un(a) alumno(a) muestra más interés por lo que realiza y sus aspiraciones se ajustan a sus posibilidades, estará más motivado(a) y esto redundará en un mejor aprovechamiento de sus logros de aprendizaje. Por otro lado, las características personales del (la) estudiante, podrían ser facilitadores o lo contrario.

No se puede poner a prueba que la ansiedad como un predictor del fracaso en el estudiante debido a la carga de trabajo, actividades de los diferentes cursos sean influyentes. También, se deben considerar aspectos relacionados con el autoconcepto que surge de la interrelación de tres instancias: autoimagen (visión que la persona tiene de sí en un momento particular), imagen social (lo que la persona cree que los demás piensan de ella) e imagen ideal (cómo le gustaría ser).

## **1.2 Trabajos Previos**

Para realizar la presente investigación, liderazgo directivo y desempeño laboral, se asume la tarea de revisar los textos e investigaciones elaborados por connotados investigadores.

### **1.2.1 Antecedentes a nivel Internacional**

Corona (2006), en su investigación titulada Influencia del liderazgo en el clima organizacional de las instituciones educativas de Puebla, cuyo objetivo fue determinar la influencia de liderazgo en el clima organizacional, con un diseño de tipo correlacional, trabajó con una muestra de 220 docentes, para lo cual utilizó instrumentos de escala de liderazgo de Thompson y un cuestionario sobre de clima organizacional propuesto por Revilla. Además se determinó que el liderazgo autoritario genera un inadecuado clima organizacional, al mismo tiempo que generaba mayor producción docente a un nivel pedagógico; el liderazgo democrático estaba orientado al clima organizacional, generando en los docentes la creatividad. En el estudio también se determinó una correlación alta entre la dimensión liderazgo autoritario y el clima organizacional explotador ( $r = 0.76$ ), por consiguiente concluye demostrando la existencia de una correlación moderada entre la dimensión liderazgo democrático y el clima organizacional participativo ( $r = 0,51$ ).

Garda (2010), en su tesis doctoral titulado: el liderazgo y la supervisión del director en el trabajo del docente y su influencia en el clima organizacional en la gestión escolar de calidad, realizada en la Universidad de Granada en Chile, cuyo objeto fue identificar el estilo de liderazgo que presenta el director y su nivel de influencia en la supervisión en el trabajo de los docentes y en el clima organizacional de la entidad educativa. La investigación es de tipo descriptivo correlacional, el investigador utilizó metodologías cuantitativas como también las cualitativas, con el objetivo de lograr una comunicación directa y horizontal mediante cuestionarios que fueron utilizados con los docentes, directivos participantes en la muestra, para posteriormente realizar un análisis estadístico descriptivo que sea posible de cuantificar e informar los resultados. La población de la investigación estuvo conformada por los directores y los docentes de las ocho instituciones educativas, por tanto, se determinó una muestra aleatoria de 91 docentes y 8 directores. La investigación concluye indicando que la directora de la institución tiene un estilo primario de liderazgo de tipo persuasivo-tutorial y en forma secundaria establece un estilo de liderazgo participativo, por otro lado, el 100% de los docentes afirman la existencia del liderazgo que ejerce la directora en la institución educativa y por otro lado concluye que la supervisión que se realiza y el control de los quehaceres escolares que es realizado por la directora y el equipo directivo influye de manera positiva en el clima organizacional de la entidad educativa, existiendo un clima de confianza y además colaboración con la dirección para el logro de las metas, el 100% de los docentes afirman que existe una identificación y buena comunicación con la unidad educativa.

(Leduin, 2015) . Realizó la tesis de posgrado: *“Programa Gerencial de Liderazgo Integral Dirigido a los Directores del Municipio Escolar Miguel Peña II”*. Valencia-Estado Carabobo. El marco teórico, comprende la revisión bibliográfica en el señalamiento de antecedentes relativo a la sensibilización gerencial de los líderes educativos, esto en razón de que el conocimiento científico tiene un carácter acumulativo, lo que significa que el investigador maneja y argumenta su estudio en los descubrimientos de otros investigadores. De esta forma consigue vincular su investigación con los conocimientos existentes, contribuyendo a profundizar la comprensión de su área específica, hacia la adecuada interpretación de nuevos problemas.

(Latorre, 2012). Realizó la tesis doctoral: *“La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral”*, Universidad de Valencia España, llegó a las siguientes conclusiones: Las prácticas de Relaciones Humanas orientadas al compromiso y basadas en la aproximación "soft" se relaciona positivamente con el desempeño de los empleados. “Estas prácticas examinadas desde una visión globalizada muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y



cuando estén resistentemente establecidos y sean evidenciables para los trabajadores, aun cuando sean informadas por los trabajadores o por los directivos de recursos humanos de la organización. En esta investigación se puede concluir que las buenas prácticas de las relaciones humanas también contribuyen en el desempeño laboral, es así que las buenas maneras de liderar las organizaciones además repercuten en el buen desempeño del servidor público”.

### **1.2.2. Antecedentes a nivel nacional**

Loza (2014), en su tesis realizada para optar el grado académico de maestro, titulado: “Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Particular Simón Bolívar, plantea como objetivo principal el de establecer la relación existente entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa privada Simón Bolívar de la ciudad de Tarapoto. La población de la investigación asciende a 100 docentes, 65% de ellos son varones y 35% son mujeres; 15% cuentan con grado académico de magíster, 56% solo con título de licenciado en educación y 19% de ellos provienen de educación superior pedagógica. Siendo el 100% personal contratado. El diseño de la investigación es de tipo no experimental, utiliza dos instrumentos: el constructo Estilo de Liderazgo que mide a través del Cuestionario de Estilos de Liderazgo Protocolo (CELID) y el constructo compromiso organizacional a través de la Escala de Compromiso Organizacional. Los resultados de la investigación, indican que el estilo de liderazgo predominante es el transaccional y el compromiso organizacional predominante es el afectivo. Concluye que existe relación entre estilos de liderazgo y el compromiso organizacional”.

Moya (2011) en su tesis de maestría presenten un diseño no experimental, descriptivo correlacional, titulado la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en la Institución Educativa N° 7057 del distrito de Villa María del Triunfo. Considera una población de 95 personas, donde están considerados los profesores y directivos, con una muestra de 90 profesores, el instrumento utilizado fue la escala de Likert. La investigación concluye que existe un 95% de certeza para afirmar que el liderazgo influye de manera significativa en el clima organizacional de la entidad educativa Soberana Orden Militar de Malta. La investigación considera que la dimensión que presenta mayor influencia en la variable clima organizacional en la institución Educativa N° 7057 del distrito de Villa María del Triunfo es el de liderazgo transformacional.

Larico, (2015), realizó la tesis de Magister: *“Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca 2014” paradigmático*, en la Escuela de Post Grado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. La tesis tiene siguientes principales conclusiones: Se verificó la existencia de un vínculo significativo entre los componentes motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román. Hubo una conexión notable entre la compensación del salario bajo permitido por la ley y la satisfacción de los deberes, ya que esto afecta esencialmente la ejecución del trabajo los especialistas de la Municipalidad Provincial de San Román. Se encontró una relación digna de mención entre las motivaciones concedidas a los trabajadores, por ejemplo, resoluciones, carta de felicitaciones y preparación de subvenciones con la ejecución de trabajos de especialistas de la Municipalidad Provincial de San Román.

(Zarate, 2011) Que presentó su tesis de posgrado: *“Liderazgo directivo y el desempeño en organizaciones del distrito de Independencia, Lima”*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, abordando a las siguientes conclusiones: “Existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que muestra en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo”. “Se finaliza que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestran con aprobación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto”. “Finalizan en que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas”.

### **1.2.3. Antecedentes a nivel local.**

Choque, C. (2015). Realizo un estudio sobre la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, por tal motivo tiene como objetivo determinar y analizar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua. Se trata de una investigación de tipo correlacional con un diseño no experimental, la muestra estuvo conformada por 83 trabajadores pertenecientes al personal administrativo de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua; Para probar la hipótesis se realizó el análisis de la Chi - Cuadrado de Pearson por el método asintótico, la cual mostró un p-valor = 0.000, este resultado indica que hay evidencia estadística para afirmar que existe relación directa y significativa ( $p=0.000$ ) entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal

administrativo de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua.

Nuñez,L.(2015) Esta investigación tuvo por objetivo determinar si existe relación entre la cultura organizacional y el clima laboral del personal administrativo de la sede central de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto; se trata de una investigación aplicada, no experimental, el tipo de diseño es transeccional, el nivel de la investigación es correlacional, la población para la presente investigación fue de 159 trabajadores de los cuales se obtuvo una muestra conformada por 83 trabajadores, la muestra fue de tipo probabilística a la cual se aplicó dos encuestas, para la variable Cultura Organizacional y para la variable Clima Laboral. Para probar la hipótesis se realizó el análisis de la Chi – Cuadrado de Pearson, la cual mostró que existe evidencia estadística para afirmar que la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Clima Laboral del personal administrativo de la sede central de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, con un nivel de significancia del 5%.

Villegas,S(2018) En la presente investigación cuyo propósito esencial es el mostrar la asociación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Red Asistencial EsSalud, provincia Mariscal Nieto, Moquegua, 2017. El tipo de investigación, según su finalidad es aplicada, según su profundidad es correlacional, según su alcance temporal es transversal, según características de la fuente es primario, con un método Mixto (deductivo - inductivo), el Nivel de Investigación es relacional no experimental, el diseño de la investigación es no Experimental. Con una población de 91 trabajadores administrativos, de los cuales se tomó una muestra de 59 trabajadores, empleando el muestreo no probabilístico. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de encuesta y se emplearon dos instrumentos para evaluar el clima organizacional y el desempeño laboral. Los resultados muestran que entre las variables clima organizacional y desempeño laboral existe una asociación directa ya que  $P(\text{value})$  es igual a  $0,001 < 0,05$ , el mismo que representa el nivel de significancia. Es decir, a un mayor nivel de clima organizacional, mayor será el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Red Asistencial EsSalud, provincia Mariscal Nieto, Moquegua, 2017.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema.**

#### **1.3.1. Liderazgo directivo**

##### **1.3.1.1. Definición.**

Este tema se encuentra atado a definiciones como “poder”, “autoridad”, “influencia”, “persuasión”...y sin coincidir en ninguno de ellos, parece que nos encontráramos ante un hecho que los implica a todos. Como indican Katz y Kahn (1985,335), autores como McGregor (1960) y Likert (1961) “manifiestan la eficacia y desarrollo de las organizaciones en base al fenómeno de Liderazgo. En el presente trabajo coincidimos que el liderazgo es pieza angular de la organización”.

Katz y Kahn (1977, 1985, 339-342), proponen cuatro causas que sostienen la necesidad del liderazgo en la organización. Estas serían las siguientes:

La imperfección del diseño organizacional: puesto que la interacción verdadera que se desarrolla en la organización es mucho más compleja que el diseño formal de ésta, se hace necesaria una articulación entre ambas. Dicha articulación debe realizarla por supuesto el líder.

“Cambio de las condiciones ambientales. La organización como sistema abierto gestiona las variaciones ambientales de cierta amplitud, volviendo a su estado de equilibrio sin que haya cambiado como sistema. Sin embargo, ante fluctuaciones ambientales de gran envergadura la vuelta al equilibrio pasa por un cambio en el sistema. Como señalan los autores (ibid): Es a esta escala cómo la adaptación requiere capacidad inventiva y de creación más allá de lo que pide la ejecución de los requerimientos del rol. Se necesita liderazgo de primer orden”.

“La dinámica interna de la organización. La diferencia entre los distintos subsistemas junto a las nuevas funciones, fruto del ajuste al cambio ambiental, hacen necesario un cambio persistente que será encauzado por el líder”.

“La naturaleza de la membresía humana en las organizaciones. Los integrantes de la organización incorporan a su relación organizacional sus experiencias extramuros y nuevas necesidades, fruto de su evolución individual, que pueden no corresponderse con

las requeridas por su rol. Si se tiene una posición más firme en la estructura – y el líder la tiene -, sus necesidades pueden transformarse en el elemento de cambio que conduzca al resto de los integrantes”.

El uso de la estructura formalmente proporcionada..., o el hecho de administrar. Katz y Kahn (1985, pp. 343-344). Por la diversidad de definición de muchos investigadores que han ahondado en el estudio del liderazgo he revisado que B. M. Bass sigue contemplando esta cuestión en su Bass & Stogdill's Handbook of Leadership de 1990 donde se mantiene la categorización para poder adentrarnos de modo comprensivo al fenómeno que nos ocupa. Así pues, el liderazgo según refleja Bass (1990, pp.11-18) ha sido concebida:

“Como núcleo de los procesos grupales: el líder sería la persona delimitadora de la estructura del grupo, de sus creencias y también de la actividad y cambio del mismo”. Autores como Krech y Crutchfield (1948) se encontrarían en este apartado al señalar: “Que el líder en virtud de su especial posición en el grupo sirve como un primer agente para la determinación de la estructura del grupo, atmósfera grupal, metas grupales, ideologías grupales y actividades del grupo”. Igualmente, consideraríamos que la aproximación de Schein (1988) “al líder como agente creador y modificador de la cultura de un grupo pertenecería a esta categoría”.

Como el arte de inducir a la sumisión: “el liderazgo se entiende como un modo de moldear al grupo hacia la voluntad del líder”. Como señalaba All-port (1974), “el liderazgo...es control social personal”. La Teoría X de McGregor podría representar un modo coercitivo de lograr la sumisión de los trabajadores, que se mostrarían sumisos públicamente, aunque no mantuviesen dicha aceptación privadamente.

Como una relación de poder, donde un individuo percibe que otro puede disponer sobre su conducta. French y Raven, grandes investigadores del fenómeno del poder, entienden el liderazgo como: “una relación diferencial de poder de miembros del grupo”

Como un modo particular de “Persuasión”. “El liderazgo implicaría persuadir a los seguidores a través de valor de los argumentos utilizados”. Autores como Copelan (1942) entienden que: “el liderazgo... es el arte de influenciar a una organización de gente por persuasión o ejemplo para seguir una línea de acción”.

Como expresión de determinadas conductas realizadas por el sujeto que dirige a un grupo concreto. Así, Hempill (1949a) define el liderazgo: “como la conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales”. Las investigaciones de la Universidades de Ohio y Michigan acerca del liderazgo se ajustarían a esta concepción.

Como un instrumento para la consecución de metas: “el líder dirigirá al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos”. Autores como Bellow (1959) definen el liderazgo como: “el proceso de organizar una situación de modo que varios miembros del grupo, incluido el líder, puedan lograr meta comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo y trabajo”. “Del mismo modo, podríamos encontrar esta concepción de liderazgo en el concepto de Sintalidad del Grupo” propuesto por Cattell (1951). Además, existe en la propuesta de Cattell “un interés añadido al proponer que cualquier miembro del grupo es líder en función de su influencia sobre la sintalidad grupal”. Por lo tanto, para Cattell “no existe un líder grupal, más bien cada miembro del grupo es líder en cierto modo”.

Como un proceso de influencia. “El liderazgo efectivo sería el resultado de la influencia directa o modélica del líder sobre los seguidores que conllevaría el logro de las metas de grupo”. “También podría entenderse como una relación similar a la que acontece en la influencia de las minorías”: (Pérez y Mugny 1988). Navas y Molero (1995,702) señalan a autores como Brown (1988), Homans (1961) y Hollander (1969) como defensores de esta perspectiva. Así, el mismo Brown (1988,67) apunta: “lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir a otros más de lo que ellos mismos son influidos”.

Como efecto de la interacción grupal: “el liderazgo sería el resultado de la interacción entre los miembros del grupo”. Bogardus (1929) reflejaría esta concepción cuando dice que “como un proceso social, el liderazgo es esa inter-estimulación que hace que un número de personas se dispongan hacia viejas metas con un nuevo ánimo, o a nuevas metas con una gran optimismo”.

Como una diferencia de roles: de acuerdo a la teoría del rol, cada miembro de un grupo detenta una posición a la que le corresponde el desempeño de un determinado papel (rol). Así, Sherif y Sherif (1956) sugieren que: “el liderazgo es un rol dentro de un esquema de relaciones y está definido por las expectativas reciprocas entre el líder y los otros

miembros”.

Liderazgo y Dirección. Conocido es que dirigir no tiene porqué implicar liderar. Sin embargo, autores como Kochan, Schimidt y de Cotis (1975) señalan que: “directivos y ejecutivos deben ser directivos y líderes a la vez”. Como reflejan las líneas anteriores es extensa la pluralidad de acepciones del liderazgo. “Posiblemente un criterio eficiente sea, como sugiere el propio B. M. Bass, utilizar aquella definición que sea más adecuada al contexto objeto de análisis. Así, en el ámbito de la Psicología Organizacional también se ha abordado el problema definicional. Como señalan Katz y Kahn (1978), en el contexto de las organizaciones, el liderazgo se ha enfocado preferentemente como una propiedad asociada a la jerarquía estructural, la personalidad de un individuo el conjunto de conductas de un miembro de dicha organización”.

Se entiende con Katz y Kahn (1985,337) que “...la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica de la órdenes rutinarias venidas de la organización”. Sin embargo, la incorporación de alguno de los factores que contemplan las diversas definiciones ayudaría a la descripción del fenómeno del liderazgo. Según lo descrito: “se entiende que el líder es aquella persona que, estableciendo una relación de poder con los miembros de la organización, induce y / o transforma la estructura grupal, ejerciendo una mayor influencia sobre el grupo de la que éste puede ejercer sobre ella”.

Existe unanimidad en la literatura científica sobre la diferencia conceptual entre liderar y dirigir. En esta línea, autores como Menguzzato y Renau (1991,pp. 329-330) señalan que: esta discrepancia en los términos siguientes: “*La dirección es una función que implica a todos los miembros de una organización dotados de la autoridad formal, y es precisamente el hecho de ostentar autoridad lo que diferencia la dirección del liderazgo...el líder es una persona que influye en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo...*”

Para Warren Bennis (1985 en Kennedy, C.1994,p.30) “*los directivos hacen las cosas bien. Los líderes hacen lo que deben*”. Este autor halló cuatro capacidades en estudio de liderazgo:

Gestión de la Atención: “atribuida a una visión en la que los demás puedan creer y que los demás puedan adoptar una propia”. Ésta tiene que ver con el largo plazo; los imperativos del mercado son a corto plazo. Con ella el líder proporciona el imprescindible puente que une el presente con el futuro de la organización.

Gestión del Significado (Comunicación): “Comunicar la visión y traducirla en resultados positivos para la organización y propiciar que se comparta esta visión a largo plazo”.

Gestión de la Confianza: “La confianza es el aglutinante emocional que mantiene juntos a los seguidores y a los líderes, implicando constancia e integridad”.

Gestión de Sí Mismo: “Persistencia, conocimiento de sí mismo, voluntad para correr riesgos, dedicación y reto. Sobre todo, voluntad de aprender de la diversidad y el fracaso. La persona que aprende está al acecho de los fallos y errores. No hay nada peor en el liderazgo que el éxito prematuro”.

Autores como Kochan, Schmidt y Cotiis (Bass 1990) coinciden en señalar que: “el directivo actual debe ser un líder dentro de la organización que conduce. Para Blake y Mouton (en Meguzzato y Renau,1990,p.330) el directivo-líder debe lograr la consecución de los objetivos propuestos a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la empresa, además de crear una cultura que :Favorezca y mantenga las performances cualitativas y cuantitativas máximas, estimule y emplee la creatividad, provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio, utilice la resolución de problemas como una ocasión para aprender, busque y encuentre nuevos desafíos”.

Para Schein (1988)” la característica definitoria del directivo líder sería la capacidad de crear cultura empresarial y de cambiarla en el momento preciso. Este autor señala que para que pueda realizar la segunda de sus funciones debe evitar “caer preso de su propia creación”. Shein plantea una serie de cualidades que ha de poseer el líder trascender su propia cultura:

Percepción y Visión: “debe percibir el problema y tener una visión más clara de los problemas culturales. Además, debe darse cuenta de su propia debilidad y observar si sus



defensas son un obstáculo para una óptima actuación”.

Motivación y Habilidad: “estas son necesarias para intervenir sobre el proceso cultural. Debe tener la voluntad de desbloquear su propia empresa. Para esto es necesario que el líder se sienta implicado de lleno en la empresa, incluso por encima de sus propios intereses”.

Fuerza Emocional: “la ansiedad surgida por el cambio debe ser absorbida en su mayoría por el líder, para mantener la seguridad psicológica de los miembros de la organización. A la vez, debe servir de apoyo a la empresa aunque en algunos momentos sus miembros se resistan a ello”.

Capacidad para cambiar las presunciones culturales:” para llevar a cabo tal cometido, el líder debe tener la capacidad de provocar una redefinición cognoscitiva a través de la propuesta y engarce de nuevas presunciones que sustituyan a las disfuncionales”.

Implantación del compromiso y la participación: “además de guiar, el líder debe saber escuchar a los miembros de la organización. De este modo el resto del grupo adquiere una visión propia de los problemas culturales. Será a través de la participación como conseguirá el líder de motivación necesaria en el resto del equipo para que se efectúe la redefinición cognoscitiva necesaria que propicie la aceptación de las nuevas presunciones básicas y, por tanto, el abandono de las anteriores”.

Agudeza: “debe distanciarse de la cultura empresarial y disponer de la agudeza suficiente para contemplar los sentimientos e ideas que, al darse por sentados, no se encuentran a un nivel de accesibilidad cognoscitiva”.

B. M. Bass (1990), “alertando sobre la necesidad de dejar de lado viejos prejuicios, plantea la presencia forzosa de estas personas en las organizaciones que quieran proseguir su desarrollo”.

Zalesnik (1977) señala que: “las personas utilizan las mismas categorías para definir a los líderes y a los directivos, si bien las diferencias parecen ser intra-categoría, al ser el líder visto como más prototípico que el directivo”.

El liderazgo no se puede importar del exterior: “es algo que surge, crece y se consigue, no basta poseer determinadas cualidades de personalidad y de realización identificables con aquél. Tampoco es suficiente haber experimentado aceptación de liderazgo por uno o más grupos del pasado. El liderazgo es tanto una función de la situación, la cultura, el contexto y las costumbres de un grupo u organización, como de atributos personales y de necesidades de grupo” (Murray G. Ross y Charles E. Hendry: *New understanding of Leadership*. New York Association Press, 1957).

El papel del liderazgo en las organizaciones:” ha ido acrecentándose a medida que iban apareciendo en el panorama científico y académico nuevas propuestas y teorías organizativas. En virtud a ellos se puede definir que el liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas”.

El liderazgo es un proceso de continua readecuación e innato a toda la vida, ya que busca convertir, a todo momento, las potencialidades de sus colaboradores, desarrollando sus capacidades, motivaciones y valores, para optimizar su desempeño laboral.

El liderazgo demanda:”la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada, en la cual no sólo se puede asumir un papel de espectador dejando que las cosas pasen, sino debe ser un ente participativo, activo del proceso, y eso sólo se logra en la medida que el líder maneje adecuadamente un liderazgo eficiente en la dinámica de su desempeño laboral”.

“Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras” (Gutiérrez, 2003). Es decir, los seguidores, en este caso, se transforman en solucionadores más efectivos de problemas con y sin la ayuda del líder.

El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado.

Los principales resultados obtenidos de las numerosas investigaciones, centradas en

dimensiones de opinión de líder y conducta del líder, se pueden resumir en:

“El líder con alta consideración consigue: mayor nivel de satisfacción de sus colaboradores, menor absentismo y un número menor de quejas”.

“Las correlaciones entre iniciación de estructura y eficacia del grupo son positivas, aunque muestran variabilidad”.

“Las relaciones entre consideración y efectividad de liderazgo varían en función de las características de los sujetos”.

“Los líderes con alto nivel de consideración y en iniciación de estructura, son los que consiguen, tanto un buen rendimiento de sus subordinados, como una alta satisfacción de los mismos”.

“Muchas excepciones a estos resultados, lo que resalta la importancia de la situación al hablar de liderazgo”. (Palomo, 2010, p. 27).

Indicaremos algunos modelos Teóricos del Liderazgo

Burns (1978), Bass (1985, 1994, 1996), Avolio y Bass (1988) y Crawford (1995). Estos autores clasificaron los diferentes modelos en dos apartados: “tomando como criterio el tipo de interacción que surge entre el líder y el resto de los miembros del grupo y lo denominan Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional”. Burns, Bass, Avolio y Crawford, junto a otros autores definen a los modelos Transaccionales:” como los que describen el fenómeno del intercambio entre el líder y sus seguidores”. De esta manera se define la existencia de una transacción entre el líder y los miembros del grupo, donde estos aceptan la influencia del primero siempre que éste los proporcione recursos valiosos.

El primer Modelo de Liderazgo Transformacional, en palabras del propio Bass (1996, internet) “el liderazgo transaccional es el liderazgo por el esfuerzo condicional. Los seguidores son motivados por promesas de líderes, gratificaciones y / o amenazas de castigos”.

Describiremos el modelo defendido por Bass (1980), Bass y Avolio (1988, 1990, 1994). Asimismo revisaremos la Teoría del Hombre Z de Maslow (1965) y el modelo propuesto por Nichols (1988).

Para Bass (1984-1996), Bass y Avolio (1988, 1990, 1994) “este modelo explicaría el tipo de liderazgo que trasciende el intercambio y que provoca en los seguidores un cambio de necesidades, creencias y valores”. Como señala Crawford (1995 internet), “un líder transformador actúa estimulando a la organización entera para que se mueva por necesidades de orden superior”. En este sentido Burns (1978,p. 452) “sostiene que la motivación del líder transformacional es el desarrollo personal del seguidor”.

Crawford (1995, internet), señala: las seis características centrales de la personalidad que podríamos encontrar en estos líderes y que fueron propuestas por Hackman y Johnson (1991). Estas serían:

Creativo: “manifiesta un desafío constante al status quo, buscando nueva ideas para afrontar el futuro”.

Interactivo: “para poder favorecer el crecimiento de los miembros de la organización mantiene una postura abierta con los mismos. El líder escucha con interés y sin la involucración del ego. Esta interacción no es negociable”.

Visionario: “comunican una visión de la organización que supera a la anterior, fomentando que sea compartida por el resto de los miembros”.

Empowering (invertir el poder): “capacidad de trasladar la intención a la realidad y mantenerla. Es un término recíproco al poder. En otras palabras, el poder se traduce en empowering y el empowering crea más poder. Promociona la responsabilidad, trasladándola a los seguidores”.

Apasionado: “se muestran tan apasionados con la gente como con las tareas organizacionales. Su pasión les permite mantener un fuerte compromiso con la visión”.

Ético: “poseen patrones éticos más altos. Parece que tienen la capacidad para hacer

lo correcto en cada momento”.

Bass (1996) señala que: “el líder transformacional se comporta cuando las circunstancias lo requieren de modo transaccional”. También señala el autor, en el artículo de réplica de Gronn (1995) “La ética del liderazgo transformacional” señala que existe otro tipo de liderazgo que denominado Pseudo-transformacional.” Éste sería aquel líder que se sirve de todas las características descritas para conseguir un fin narcisista, siendo la motivación última su propio beneficio”.

La teoría del hombre Z de Maslow : “La aparición en la Ciencias de la Organización de la Teoría Z vino de la mano de William Ouchi en 1981, después de su estudio acerca las organizaciones japonesas. Su parecido con la teoría del mismo nombre de Maslow aplicada al individuo es alta”. Ahora bien “la teoría Z de Maslow precedió en veinte años al bien conocido libro de Ouchi sobre las prácticas de la empresa japonesa, certeramente titulado Teoría Z”. Para muestra sorpresa, no se hace ninguna referencia de Maslow en el libro de Ouchi.”

Abraham Maslow el autor pionero de la denominada Teoría Z. “Su modelo toma como base la motivación y la jerarquía de esta, es función de las necesidades humanas y que éstas pueden clasificarse jerárquicamente. De este modo, plantea la existencia de una función evolutiva creciente a través de ciertas etapas o niveles, por la cual pasamos todos los individuos, grupos o sociedades. Hasta que un nivel de necesidad inferior en jerarquía no esté cubierto, el nivel superior quedaría vedado (yF, por tanto, no motivaría). A su vez cuando una necesidad está cubierta deja de ser motivadora de comportamientos para dejar a la siguiente en la jerarquía dicha función”.

Tipo de necesidad Primaria: a) Fisiológica (sueldos y salarios, seguridad y comodidad en las condiciones de trabajo. b) Seguridad (Puesto seguro, Énfasis en los medios de la carrera profesional dentro de la empresa, Planes de salud y de pensiones).

Tipo de necesidad Secundaria: a) Social (Organización del trabajo que permite la interacción con los colegas, facilidades sociales y deportivas y excursiones entre los miembros de la oficina y la fábrica. b) Ego (Creación de trabajos con perspectivas de logros, autonomía de responsabilidad y de control de personal, El trabajo engrandece la identidad

personal y Feedback y reconocimiento para lograr un buen rendimiento. Ejemplo “promociones, empleado del mes, recompensas”. c) Autorrealización (Incitación al compromiso total del trabajador, el trabajo llega a tener una dimensión más expresiva en la vida del trabajador. Morgan(1990,p.33).

Estilo de Liderazgo de Nichols: “Para Nichols (1988) cabe hablar de ocho estilos de liderazgo como resultado de la combinación de tres dimensiones. Éstas contemplan la motivación, el poder y el grado de compromiso que rige las relaciones en aras a la satisfacción de las necesidades” (Menguazzato y Renau, 1991). Estos factores serían:

Mutualidad de intereses: “oscilaría entre la persecución del interés del líder o compartir intereses con los seguidores”.

Poder: “fluctúa entre el reducido uso de poder y el autoritarismo”.

Compromiso: “en esta dimensión encontraremos al líder que se compromete con el resto del grupo, interesándose por sus necesidades e intentando satisfacerlas, y el líder que se relaciona con el grupo para intercambiar cosas de valor económico, psicológico, político, etc”.

El segundo Modelo transaccional Burns (1978) indica: “estos líderes invitan a los demás a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses del grupo”. Existe diversa teoría que a continuación se desarrollarán:

Teoría del Gran Hombre: “en la obra de filósofos como Friedrich Nietzsche y economistas como Stuart Mill encontramos alusiones al concepto de liderazgo. Estos autores se acercaban a la perspectiva denominada La filosofía del hombre superior. Donde el líder es contemplado como aquel individuo que posee unos rasgos personales privilegiados que lo diferenciarían del resto”.

Lindholm (1992,pp.34-35), Stuart Mill “describe el fenómeno del carisma en la persona del genio. Este individuo era diferente al resto de los comunes hombres y mujeres”. Para Mill, los grandes genios serían seres superiores cuyas características podremos resumir como sigue:

“Es más apasionado que el resto de individuos”.

“Posee una poderosa voluntad que transforma el deseo en el más apasionado amor por la virtud y el más riguroso autocontrol”.

“Es activo, estricto, enérgico y apartado de la humanidad vulgar”.

“Actúa como un luchador abnegado que intenta cambiar el mundo siguiendo un ideal interior de perfección”.

“Es más receptivo a los placeres superiores: poéticos, artísticos e inspiradores”.

El propio Mill indicó, “estas gentes son como el río Niágara y no pueden ser contenidas por los canales holandeses de las reglas y normas comunes” Mill(1975,p.61)... en cambio, poseen la “libertad para indicar el camino al resto de la humanidad” (Ibid,p.63).

También el sociólogo Max Weber, uno de los primeros autores introdujo el carácter carismático dentro del entorno social. El autor habla de dos formas de carisma. “El primero sería el Carisma Institucional, y va ligado a la autoridad que proporciona el lugar jerárquico que se ocupa en la institución, estando al margen de las características personales”. Lindholm (1992, p.44):”Este carisma brinda un aura de poder sagrado a cualquier individuo que tenga derecho a usar la túnica del obispo o a sentarse en el trono del rey”. La segunda forma sería el carisma genuino que encontramos en el líder. Las características del líder genuino serían:

“Fuerza intensa que se opone a todas las rutinas de la tradición, de las instituciones y gestionadas racionalmente”.

“Es revolucionario y creativo”.

“No tiene en cuenta la administración ordenada”.

“Desprecia el intercambio y la ganancia económica”.

“Posee poder de mando”.

“La autoridad carismática puede ser real o atribuida”.

“Cualidades sobrenaturales adjudicadas por los seguidores”.

“Innata capacidad de mostrar emociones fuertes”.

“Disposición para contagiar entusiasmo y vitalidad”.

“Su peor adversario es la acción del mundo burocrático”.

Parafraseando a Weber(1946,p.295) y Lindholm(1992,p.495) “Entenderíamos que carisma se refiere a una cualidad extraordinaria de una persona, al margen de que esta cualidad sea real, atribuida o presunta. La autoridad carismática, pues alude a un dominio sobre los hombres, predominantemente externo o predominantemente interno, al cual los gobernados se someten dada su creencia en las cualidades extraordinarias de esa persona específica“. Por ello, la persona carismática está ineludiblemente enfrentada con el mundo burocrático y a la racionalidad instrumentalizada por aquellos que buscan el máximo beneficio económico.

El Liderazgo en la Teoría de Sigmund Freud: “Dedicó su atención a la Psicología de los grupos y al líder carismático, indica que la experiencia grupal supone una regresión en la conciencia del individuo. Igualmente, presenta al líder como un individuo egoísta que arrastra a los seguidores para jactancia propia“. Para Freud (1959,p.59), “el líder es la encarnación de la experiencia infantil del temido padre primario... y sirve como super –yo externo de los miembros de la multitud“. La función que desempeñaba el líder en su relación con los seguidores la podemos sintetizar en:

“El ídolo que regula a los seguidores que ya no tienen que preocuparse por su autocontrol“.

“Los seguidores no se someten al líder porque no son nada, sino porque les es doloroso ser lo que son“.

Para Freud, “el grupo sería un conjunto de elementos que se relacionan de manera asimétrica donde los seguidores como iguales pueden identificarse entre sí; pero el líder como superior, será quien controle las relaciones de los iguales“. Freud insiste en “el carácter personal que subyace a los movimientos del líder quien, aprovechándose de la insatisfacción de los seguidores, consigue satisfacer sus aspiraciones e intereses egoístas“.

Modelo Conductual del Liderazgo: “En los años 50 comienza a desarrollarse un enfoque alternativo a las teorías que postulaban la existencia de rasgos de personalidad que dibujaban el perfil de los líderes, algunos investigadores en Ciencias Sociales centraron su interés en conocer aquellas conductas que conlleva un liderazgo eficiente. De este modo, si se conseguía aislar dicho patrón conductual podría aventurarse que el líder se hace, no nace y no resultaría imposible entrenar a las personas para convertirlas en líderes



eficaces”.

En este sentido, “un conjunto de modelos defienden la existencia de una relación de liderazgo que va más allá del trato basado en la transacción, ya sea esta económica o psicológica, y que se sustenta en el efecto catalizador que tiene el líder sobre los empleados. Así desde esta perspectiva analizamos el Hombre Z de Maslow, los estilos de Nichols y la última teoría del Líder transformacional de Bass. También se ha comentado los modelos de liderazgo más representativo, empezando por la teoría del Gran hombre de la filosofía y sociología de finales del siglo XIX”.

#### **1.3.1.2. Dimensiones de la variable liderazgo directivo.**

Las dimensiones que se ha desarrollado en el presente son los siguientes:

a.- Control.-

Todo líder le gusta trabajar con metas, tareas “fijar objetivos realistas a los colaboradores e ir presionando siempre para mejorar el rendimiento”, evaluar conocimiento, control de trabajo y mantener informados a los colaboradores con regularidad sobre lo alcanzado, el equipo tiene que recibir información sobre su rendimiento es necesario realizarse la siguiente interrogante ¿En qué hemos de insistir y qué hemos de evitar para mejorar nuestra eficacia?

b.- Supervisión.-

Es un factor que permite:”conocer las dificultades y exige a los colaboradores a mejorar su participación. Directivos y mandos son cada vez más conscientes de que una parte significativa de su rol incluye la función de seguimiento de su personal, con el objeto de ayudarles a desarrollar la suficiente confianza personal para resolver sus propios problemas en el trabajo. El líder entrena habilidades y competencias en el seguimiento de su gente, como si se tratara de una verdadera tutoría”.

c.- Asesoramiento.-

Permite mejorar la productividad de los colaboradores, la constante capacitación al personal de parte de los directivos permite conocer puntos fuertes y débiles de los trabajadores para el desarrollo de preparación y competencias en las tareas asignadas. El líder prepara a gente, enseña cómo deben hacerse las cosas, conoce cada uno de sus colaboradores.

d.- Delegacion.-

Los directivos hablan hoy mucho de la “importancia de la delegación pero, en realidad, siguen siendo muy pocos los capaces de delegar con eficacia supone más que esto, ya que exige que el directivo que delega haya desarrollado la capacidad necesaria en sus colaboradores y subordinados; sepa determinar con sensatez dónde, cuándo, cómo y a quién debe delegar; y además, haga uso eficaz del seguimiento”. “El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, da poder a la gente, fortalece el grupo”.

### **1.3.2. Desempeño laboral**

#### **1.3.2.1. Definición.**

Define que el desempeño laboral está vinculado al rendimiento personal que labora en las organizaciones, por ende, es importante en las organizaciones la labor eficiente de los colaboradores. En este sentido la capacidad de desarrollo de los colaboradores va depender de sus cualidades y liderazgo personal de cada uno. Chiavenato(2007,p.230).

Para Robbins & Coulter (2000) define que: “el desempeño laboral es un proceso que se evalúa y analiza a los colaboradores con el fin de mejorar la capacidad y desempeño de los empleados y el desarrollo de la organización”. Dichas evaluaciones permiten mejorar el desarrollo de su actividad de los empleados en las organizaciones.

También se define que: “el desempeño laboral está basado al planteamiento de técnicas de estudio del rendimiento de los empleados por la necesidad organizacional y está bajo los principios establecidos, así como los análisis de los puestos y es aplicada de manera objetiva en las organizaciones, los mismos que logra la obtención de la importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones” Newtron(2003).

El desempeño laboral también es definido como: “aquellas que desarrollan competencias, mencionando que cuando el recurso humano mejora su competencia mejora también el desempeño que puede ser relacionado directamente a la eficiencia de sus competencias basados en los objetivos de la organización originados a través de las competencias laborales que se generen en una organización” (Benavides, 2002)

### **Teorías relacionadas a la variable: desempeño laboral**

Para Campbell, (1990) “considera la existencia variada o multifacética del rendimiento denominado desempeño laboral por lo que genera una diferenciación entre la conducta aplicada al trabajo y la consecuencia del desempeño laboral”, está relacionada a las diferentes funciones que se tiene en un puesto laboral que tiene origen en las habilidades y la aplicación de la experiencia y el conocimiento los que influyen en el desempeño laboral

Así mismo el desempeño laboral está basado en los enfoques de tareas, los que son asignadas a una funcionabilidad de la organización, también menciona que los enfoques de atributos, enfoques integrados, ventajas y limitaciones, son factores que inciden de manera directa en el rendimiento y desempeño que el colaborador responde a una función o asignación de tareas, también refiere que estos pueden variar en base al compromiso de los diversos talentos humanos existentes en la organización, La capacidad organizacional, la motivación organizacional y el buen ambiente externo son factores que influyen en la productividad y el rendimiento laboral (Gonczi, 1996)

#### **1.3.2.2. Dimensiones de la variable: desempeño laboral**

##### **a. Competencia**

“La competencia desarrolla un parámetro de patrones basados en el resultado en base al desempeño a través de la realización de diversas formas de trabajo, por lo que la competencia establece medidas de resultado en el trabajo que conlleva el cumplimiento de resultados en base a la aplicación del resultado” Montenegro(2003,p.89).

Así mismo menciona que: la competencia cuantifica resultados basados en el desempeño laboral donde las funciones y los procedimientos son originados por las políticas de trabajo y la actitud frente a los mismos. Montenegro(2003,p.38).

##### **b.- Compromiso**

Robbins (1998) define que: el compromiso está directamente relacionado al compromiso organizacional donde el trabajador o los trabajadores pertenecientes al talento humano se identifican directamente con la organización, basados en los principios de compromiso que significa orientarse al cumplimiento de manera específica ya que esto permite la

identificación y la actitud positiva con la organización.

Así mismo menciona al compromiso con la organización, se da en tres componentes: responsabilidad con la organización y más que todo la práctica de sus valores, responsabilidad para seguir en la organización y la responsabilidad de cumplir con las normas para seguir en la organización por cuestiones de ética y percepción del apoyo organizacional, es aquí donde se ve la apreciación por parte de la organización los aportes del empleado y su preocupación por su bienestar.

### **c.- Eficiencia**

La eficiencia se define como: las características basadas en el cumplimiento de objetivos organizacionales, en el menor tiempo y con los menores recursos del que nos asignaron. Esteller(1996,p.54).

Asímismo menciona que la eficiencia en el trabajo es el factor primordial el cual permite medir la aplicación de la eficiencia y la técnica, por lo que la eficiencia en el trabajo permite también mejorar los procesos productivos enmarcados en una organización con la ejecución de los trabajos .Esteller(1996).

## **1.4 Formulación del problema.**

### **1.4.1. Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo directivo y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018?

### **1.4.2. Problemas específicos:**

1. ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y competencia de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018?
2. ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y compromiso de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018?
3. ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y eficiencia de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018?
4. ¿Cuál es la relación entre el control y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018?

5. ¿Cuál es la relación entre la supervisión y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018?
6. ¿Cuál es la relación entre el asesoramiento y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018?
7. ¿Cuál es la relación entre la delegación y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018?

### **1.5 Justificación del estudio.**

La calidad educativa tiene que fortalecer sus aspectos teóricos, prácticos y con un líder que responde a las exigencias de la modernidad que implica tener una visión clara de futuro, es decir, ser una persona capaz de imaginar lo que desea de su institución en el mediano y largo plazo y precisar, en base a la visión, una misión que oriente el qué hacer institucional y tomar decisiones de riesgo y de alguna manera difíciles y complejas, antes que las fáciles y seguras.

En la presente investigación, reconocemos la importancia que tiene la labor del director en toda institución educativa, los antecedentes de estudios realizados así lo confirman, tal como lo sostiene Gómez (1996), "...se define el estilo y liderazgo del director en el proceso decisorio, al informar a sus seguidores, en las relaciones interpersonales, en el sistema de recompensas y castigos, al planificar y organizar, al gestionar, al evaluar y en la creación de la cultura institucional ", al planificar la práctica de liderazgo éste influye directamente en todos los miembros de la institución a través de los indicadores de gestión eficaz, actuando con equidad y de buena fe para que todos los docentes tengan iguales oportunidades y logren similar rendimiento en su práctica pedagógica, los cuáles nos interesan investigar.

Para la presente investigación, aplicando los instrumentos respectivos a directivos y docentes. En concordancia con Farro (1995), quien sostiene que para la evaluación de la gestión como proceso y los resultados de la práctica docente, que forman parte de un todo en la práctica educativa, se debe tener en cuenta que, "...los procesos generan ciertos resultados, y que no hay buenos procesos y malos resultados o al revés". En este sentido, el fin práctico de la investigación, es analizar el proceso evolutivo de un liderazgo directivo positivo y eficiente desempeño laboral hasta culminar la presente investigación y aportar información útil para el mejoramiento y fortalecimiento de la administración educativa en las instituciones educativas

En el aspecto práctico y metodológico, pues ofrecerá un procedimiento para evaluar la capacidad

de liderazgo del director de la Institución Educativa. Método que busca redundar en una mejora de los procesos, estrategias y toma de decisiones al interior de las instituciones educativas.

En lo práctico, la investigación ofrece un modelo de cambio y una serie de recomendaciones para el fortalecimiento de los desempeños en las instituciones educativas para estimular con mayor efectividad el cumplimiento de sus funciones. Mientras que en el aspecto metodológico, se aprovecha los instrumentos validados y confiables de acuerdo al ministerio de educación que sirven de apoyo para investigar en un determinado contexto.

Por lo tanto, al estudiar la relación entre liderazgo directo y el desempeño laboral se logra reconocer las competencias, compromisos y eficiencia, control supervisión asesoramiento y delegación para poder conseguir una mejor gestión educativa, desempeño efectivo y afrontar los continuos cambios que se nos imponen.

Las conclusiones de la investigación servirán como punto de partida para realizar otras, en aspectos que todavía no se han investigado referente al liderazgo directivo y desempeño laboral.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis general**

Ha: Existe relación significativa entre liderazgo directivo y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

Ho: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y desempeño laboral de los Trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

### **1.6.2 Hipótesis específicas:**

1. Existe relación significativa entre liderazgo directivo y competencia de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.
2. Existe relación significativa entre liderazgo directivo y compromiso de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.
3. Existe relación significativa entre liderazgo directivo y eficiencia de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.
4. Existe relación significativa entre el control y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

5. Existe relación significativa entre la supervisión y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.
6. Existe relación significativa entre el asesoramiento y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.
7. Existe relación significativa entre la delegación y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

## **1.7.Objetivo.**

### **1.7.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre liderazgo directivo y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

### **1.7.2 Objetivos específicos:**

1. Determinar la relación entre liderazgo directivo y competencia de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.
2. Determinar la relación entre liderazgo directivo y compromiso de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.
3. Determinar la relación entre liderazgo directivo y eficiencia de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.
4. Determinar la relación entre el control y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.
5. Determinar la relación entre la supervisión y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.
6. Determinar la relación entre el asesoramiento y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.
7. Determinar la relación entre la delegación y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

## II. METODO

Según Hernández(2014,pp.77-87) el presente estudio es descriptivo correlacional. Descriptivo; porque se orienta a describir el comportamiento de las variables liderazgo directivo y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018, en la muestra de estudio.

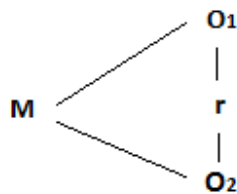
Correlacional, este tipo de estudios buscan al evaluar el grado de asociación entre variables liderazgo directivo y desempeño laboral; también el grado de asociación entre sus dimensiones y, después cuantifican y analizan la vinculación.

### 2.1 Diseño de Investigación

Diseño no experimental, transversal y descriptivo correlacional.

El diseño es **no experimental** porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables (liderazgo directivo y desempeño laboral); es **transversal** porque se realizan observaciones o se recolectan datos sobre las variables liderazgo directivo y desempeño laboral en un momento o tiempo único; es **descriptivo** porque se recolectan datos y se informa lo que arrojan esos datos sobre las variables liderazgo directivo y desempeño laboral; es **correlacional** porque describen vinculaciones entre las variables liderazgo directivo y desempeño laboral.

Debe recordarse que la causalidad implica correlación, pero no toda correlación significa causalidad. El gráfico que corresponde a este diseño es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra

O<sub>1</sub> = Variable 1, Liderazgo directivo

O<sub>2</sub> = Variable 2, Desempeño laboral

r = Coeficiente de correlación entre las variables estudiadas



## 2.2 .Variables y Operacionalización

### Variable 1: Liderazgo directivo.

### Variable 2: Desempeño laboral.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
LIDERAZGO DIRECTIVO	(Chiavenato, I. 1993) 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.	El liderazgo directivo se evaluará en las dimensiones: Control, supervisión, asesoramiento y delegación, según Blanchard (2003). Esta variable se evaluará mediante un cuestionario que constará de 16 ítems. Asimismo cuenta con 14 indicadores según el Manual de gestión de directores (UNESCO, 2010).	D1: Control	- Metas y tareas. - Conocimientos y experiencia - Control. - Logro de metas.	Muy inadecuado Inadecuado Regular Adecuado Muy adecuado
			D2: Supervisión	- Dificultades. - Supervisa. - Transferencia.	
			D3: Asesoramiento	- Asesoría y orientación. - Rendimiento. - Experiencias. - Participación. - Estimulación.	
			D4: Delegación	- Experiencia. - Trabajo en equipo.	
DESEMPEÑO LABORAL	(Robbins & Coulter, 2000) define que el desempeño laboral es un proceso que se evalúa y analiza a los colaboradores con el fin de mejorar la capacidad y desempeño de los empleados y el desarrollo de la organización. Dichas evaluaciones permiten mejorar el desarrollo de su actividad de los empleados en las organizaciones.	El desempeño laboral se evaluará en las dimensiones: Competencia, compromiso y eficiencia. Esta variable se evaluará mediante un cuestionario que constará de 21 ítems. Asimismo cuenta con 6 indicadores, según la CEPAL (2010).	D1: Competencia	- Habilidades. - Identificación institucional.	Muy bajo Bajo Regular Bueno Muy bueno
			D2: Compromiso	- Aportes del trabajador - Iniciativa	
			D3: Eficiencia	- Logro de resultados - Cumplimiento de metas	

## **2.3 Población y muestra.**

### **2.3.1. Población**

Es el conjunto de todos los individuos a investigar. La población es el conjunto de sujetos o cosas que tienen uno o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo. Vara ( 2012, p. 221)

La población en la presente investigación estará constituida por 53 trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

TABLA 1

Población de trabajadores del COAR Moquegua.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Damas	29	55%
Varones	24	45%
Total	53	100%

Fuente: Elaboracion propia

### **2.3.2. Muestra**

Es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionando por algún método racional, siempre parte de la población. Si se tiene varias poblaciones, entonces se tendrá varias muestras. Vara ( 2012, p. 221)

La muestra es el 100% de la población, considerando que la población es pequeña y que son 53 trabajadores en total.

### **2.3.3. Muestreo**

El muestreo es no probabilístico. Por conveniencia.

## **2.4 Técnica e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Las técnicas:**

Son procedimientos sistematizados, por lo tanto, en la presente investigación, la técnica fue la encuesta, seleccionada teniendo en cuenta lo que se investiga, el porqué, para qué y cómo se investiga.

### 2.4.2. Instrumentos

Los instrumentos son medios auxiliares para recoger y registrar los datos obtenidos.

La técnica empleada en la investigación es el cuestionario, siendo la técnica la encuesta, con sus respectivos instrumentos que son: cuestionario sobre liderazgo directivo y desempeño laboral, tal como se detalla a continuación:

Según Hernández et al. (2014, p. 217), un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

El instrumento para la variable liderazgo directivo es el Cuestionario 1.

El instrumento para la variable desempeño laboral es el Cuestionario 2.

#### **Cuestionario sobre liderazgo directivo.**

Tiene como propósito determinar el nivel de liderazgo directivo en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua, 2018. El cual ha sido estructurado en función de sus dimensiones: Control, supervisión, asesoramiento y delegación. El cuestionario consta de 16 ítems.

#### **i). Ficha técnica de instrumento**

Nombre	:	Cuestionario sobre el liderazgo directivo
Autor	:	Jaime Obando.
Cantidad de ítems	:	16 ítems
Fecha de edición	:	2018.
Variable a medir	:	liderazgo directivo
Administración	:	trabajadores del COAR
Aplicación	:	30 minutos
Forma de aplicación	:	Individual

#### **Validación y Confiabilidad del Instrumento**

**Para la validación** de la escala se recurrirá al criterio de validez de contenido, que se entiende como el “grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” Hernández, Fernández y Baptista, (2014, p. 143). El instrumento ha sido validado por dos magister.

**En cuanto a confiabilidad**, se calculará en dos formas: mediante los métodos de consistencia interna, con el coeficiente alfa de Cronbach.

El instrumento se ha sometido al análisis de fiabilidad coeficiente alfa de Cronbach, se ha incluido los 16 ítems de cada dimensión, los que como resultado es el siguiente:

Alfa de Cronbach	N de elementos
,816	16

Fuente: SPSS, v. 23

Este cuestionario estuvo construido con ítems de alternativa de respuesta tipo likert que permitió medir el Liderazgo Directivo en el Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua. Para el análisis de la consistencia interna de este instrumento se utilizó el coeficiente de Alfa de cronbach tal como señalan el nivel de confiabilidad que es muy bueno o elevado en 0,816. El estudio de confiabilidad también incluyó el análisis de los factores identificados, tal como se presenta esta valoración obtenida.

#### **Para la variable liderazgo directivo**

##### **Estructura:**

El instrumento está compuesto por 04 dimensiones cada uno de ellos consta de diferentes ítems, los que se observan de la siguiente manera: para la dimensión; **Control**, consta de 04 ítems; para la dimensión **Supervisión**, constituye 4 ítems; para la dimensión **Asesoramiento**, con 04 ítems y para la dimensión **Delegación**, 03 ítems.

##### **Valores:**

Los valores asignados para el presente instrumento es de la siguiente manera: para los valores cualitativos y cuantitativos: Muy inadecuado 1 punto, Inadecuado 2 puntos, Regular 3 puntos, Adecuado 4 puntos y muy adecuado 5 puntos. Los que se visualizan en el anexo 1 de los instrumentos para la variable liderazgo directivo.

##### **Valor asignado por el coeficiente Alfa Cronbach**

Procesado la información con el apoyo de SPSS, v. 23, el resultado logrado es:

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,816	16

Fuente: SPSS, v. 23

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

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

Como se aprecia para la variable LIDERAZGO DIRECTIVO considerando la evaluación interna con el coeficiente alfa de Cronbach el valor logrado es de **0,816** que es altamente aceptable con el 100% de ítems válidos.

#### **Cuestionario sobre desempeño laboral.**

Tuvo como propósito determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento Moquegua 2018, el cual ha sido estructurado en función de sus dimensiones: competencia, compromiso y eficiencia. El cuestionario consta de 21 ítems.

#### **i) Ficha técnica de instrumento**

Nombre	:	Cuestionario sobre desempeño laboral
Autor	:	Jaime Obando.
Cantidad de ítems	:	21 ítems
Fecha de edición	:	2018.
Variable a medir	:	Desempeño laboral
Administración	:	Trabajadores del COAR
Tiempo de aplicación	:	30 minutos
Forma de aplicación	:	Individual.

El instrumento se ha sometido al análisis de fiabilidad coeficiente alfa Cronbach, se ha incluido los 21 ítems de cada dimensión, los que como resultado es el siguiente:

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	21

Fuente: SPSS, v. 23

Este cuestionario estuvo construido con ítems de alternativa de respuesta tipo likert que permitió medir el Desempeño Laboral en el Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua. Para el análisis de la consistencia interna de este instrumento se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach tal como señala el nivel de confiabilidad que es muy elevado en 0,967. El estudio de la confiabilidad también incluyó el análisis de los factores identificados, tal como se presenta, esta valoración obtenida nos indica:

#### Para la variable Desempeño Laboral

##### Estructura:

El instrumento está compuesto por 03 dimensiones cada uno de ellos consta de diferentes ítems, los que se observan de la siguiente manera: para la dimensión; **Competencia**, consta de 07 ítems; para la dimensión **Compromiso**, constituye de 07 ítems; para la dimensión **Eficiencia**, con 07 ítems los que hacen un total de 21 ítems para dicho instrumento.

##### Valores

Los valores asignados para el presente instrumento es de la siguiente manera: para los valores cualitativos y cuantitativos: Muy bajo 1 punto, Bajo 2 puntos, Regular 3 puntos, Bueno 4 puntos y muy bueno 5 puntos. Los que se visualizan en el anexo 2 de los instrumentos para la variable desempeño laboral.

#### Valor asignado por el coeficiente Alfa Cronbach

Procesado la información con el apoyo de SPSS, v. 23, el resultado logrado es:

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	21

Fuente: SPSS, v. 23

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

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

Como se aprecia para la variable DESEMPEÑO LABORAL considerando la evaluación interna con el coeficiente alfa de Cronbach el valor logrado es de **0,967** que es altamente aceptable con los diez casos al 100% de ítems válidos.

## 2.5 Métodos de Análisis de Datos

Para el análisis estadístico se procederá a tabular los datos, construyendo tablas de frecuencia y gráficos estadísticos con sus correspondientes análisis e interpretaciones. En el análisis estadístico inferencial se hará uso del “Coeficiente de Correlación de Pearson” o “Rho de Spearman”, lo cual se determinará mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, para hallar la relación entre las variables de estudio y sus dimensiones.

## 2.6 Aspectos éticos

En el trabajo de investigación y en cualquier clase de publicación se tiene que considerar diversos principios jurídicos y éticos. En esta investigación se salvaguardó la identidad de las unidades muestrales asignando un código que solo el investigador conoce y puede identificar así mismo tuvo en cuenta el consentimiento informado de parte de los integrantes de la muestra de estudio.

Por otro lado, la recolección de datos fue imparcial y los datos recogidos reflejan la realidad de estudio.

Las citas de los autores fueron expresadas estrictamente en orden alfabético en las referencias bibliográficas respetando el derecho intelectual y la autoría de la información utilizada en la estructuración del trabajo de investigación.

### III. RESULTADOS

#### 3.1 Resultados obtenidos:

Se aplicó los instrumentos de investigación elaborados en función de las variables: liderazgo directivo y desempeño laboral, a la muestra de 53 trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua.

El instrumento aplicado fue el cuestionario, para cada una de las variables, para la primera variable liderazgo directivo se formuló 16 preguntas, distribuidas en las siguientes dimensiones: control, supervisión, asesoramiento y delegación, en el cuestionario se utilizó una escala, los cuales fueron valorados en la presente investigación como: muy inadecuado, inadecuado, regular, adecuado y muy adecuado.

Y para la segunda variable desempeño laboral, se formuló 21 preguntas, distribuidas en las siguientes dimensiones: competencia, compromiso y eficiencia, en el cuestionario se utilizó una escala, los cuales fueron valorados en la presente investigación como muy bajo, bajo, regular, bueno y muy bueno.

Para luego correlacionar las variables motivo de estudio y probar las hipótesis estadísticas según el diseño estadístico antes señalados, llegar a la conclusión y sugerencias de la presente investigación.



**TABLA 2.**

**Nivel de la variable 1. Liderazgo directivo**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy inadecuado	0	0.00
Inadecuado	0	0.00
Regular	2	3.77
Adecuado	12	22.64
Muy adecuado	39	73.58
TOTAL	53	100.00

**Fuente: Elaboración propia**

Interpretación:

El instrumento referido a liderazgo directivo consta de 16 ítems, de los cuales el 73.58% manifiesta que el liderazgo que se ejerce en el colegio es muy adecuado, seguido de un 22.64% con un nivel adecuado de liderazgo directivo siendo el resto de menor recuento, por tanto el nivel de liderazgo directivo que perciben los trabajadores del COAR se encuentra en buen nivel.

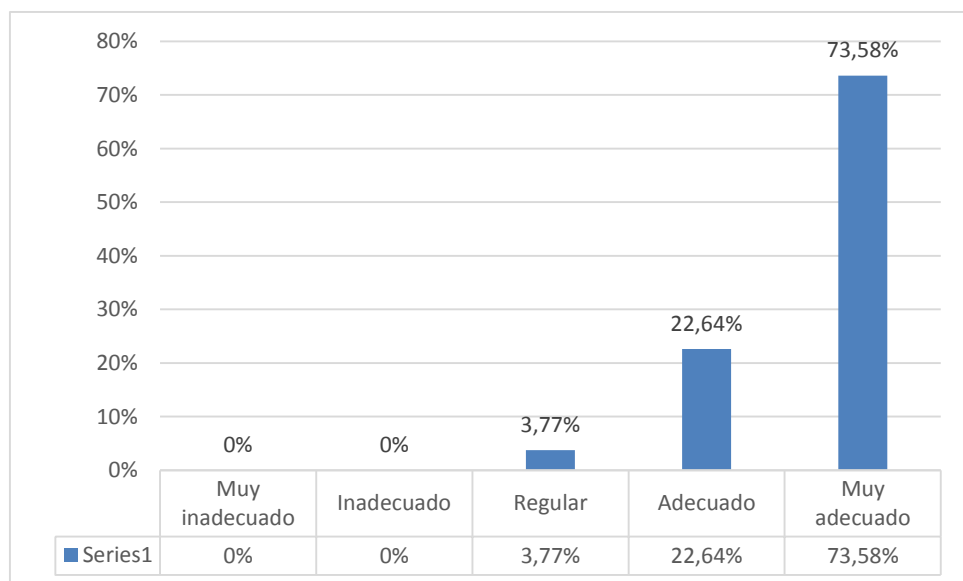


Figura 1. Niveles de liderazgo directivo.

Fuente: Tabla 2

Analisis:

Los trabajadores del COAR, indican en líneas generales que el liderazgo directivo que se ejerce en el COAR es muy adecuado, considerando que los que ejercen el liderazgo son profesionales seleccionados de manera adecuada con buena preparación y que cumplen

una función muy importante dentro de la institución ,la cual es una institución modelo para nuestra Region.

**Tabla 3**

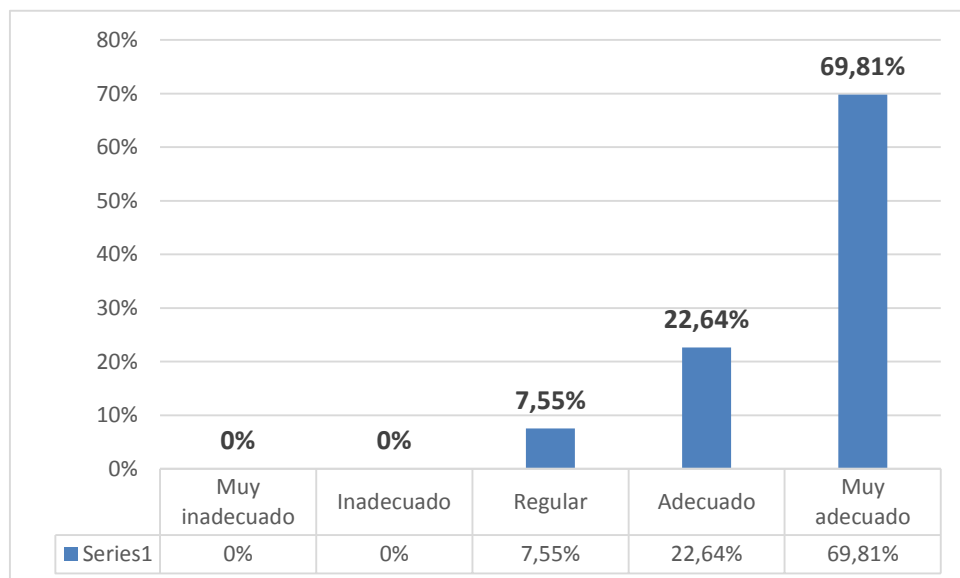
**Niveles de la Dimensión 1: Control**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy inadecuado	0	0.00
Inadecuado	0	0.00
Regular	4	7.55
Adecuado	12	22.64
Muy adecuado	37	69.81
TOTAL	53	100.00

**Fuente:** Elaboración propia

Interpretacion:

Segun la tabla 3, en cuanto a la dimension 1 control de la variable liderazgo directivo, se puede observar que el nivel que predomina es el muy adecuado con un 69.81%, seguido de un 22.64% del nivel adecuado y el resto es de menor recuento, por lo que se puede afirmar que los trabajadores del COAR presentan un nivel adecuado para la dimension control.



**Figura 2. Niveles de la dimension control**

**Fuente:** Tabla 3

Analisis:

Los trabajadores del COAR, presentan en líneas generales muy adecuado nivel de control, en esta dimensión el directivo evalúa los conocimientos, experiencia y el desempeño del trabajador, por lo que podemos concluir, que con estos índices de control se garantiza la consecución de metas.

**Tabla 4.**

**Niveles de la Dimensión 2: Supervisión**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy inadecuado	0	0,00
Inadecuado	1	1.89
Regular	1	1.89
Adecuado	21	39.62
Muy adecuado	30	56.60
TOTAL	53	100.00

**Fuente:** elaboración propia.

Interpretacion:

Segun la tabla 4, en cuanto a la dimension 2, supervision de la variable liderazgo directivo, se puede observar que el nivel que predomina es el muy adecuado con un 56.6%, seguido de un 39.62% del nivel adecuado y el resto es de menor recuento, por lo que se puede afirmar que los trabajadores del COAR presentan un nivel muy adecuado para la dimension supervision.

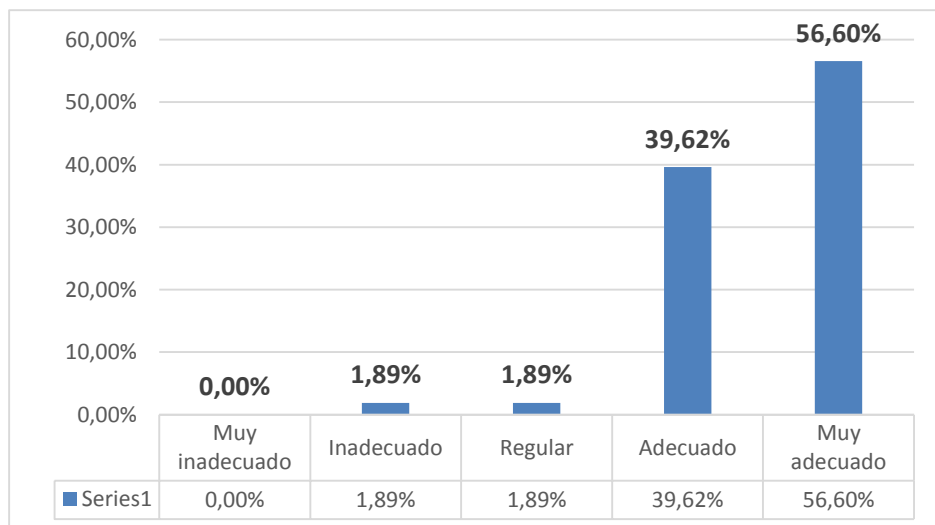


Figura 3. Niveles de la dimension supervision.

Fuente: Tabla 4.

Analisis:

Los trabajadores del COAR, presentan en líneas generales muy adecuado nivel en cuanto a la dimensión de supervisión, un 96% de los encuestados manifiestan que la supervisión realizada por los directivos garantiza el logro de resultados, pero además también en esta dimensión se considera la transferencia en el control de la toma de decisiones en beneficio de los estudiantes.

**Tabla 5.**

**Niveles de la Dimensión 3: Asesoramiento**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy inadecuado	0	0.00
Inadecuado	1	1.89
Regular	1	1.89
Adecuado	16	30.19
Muy adecuado	35	66.04
TOTAL	53	100.00

**Fuente:** Elaboración propia

Interpretacion:

Segun la tabla 5, en cuanto a la dimension 3 asesoramiento de la variable liderazgo directivo, se puede observar que el nivel que predomina es el muy adecuado con un 66%, seguido de un 30% del nivel adecuado y el resto es de menor recuento, por lo que se puede afirmar que los trabajadores del COAR vienen recibiendo muy adecuadamente el asesoramiento lo que redunda en beneficio de los estudiantes.

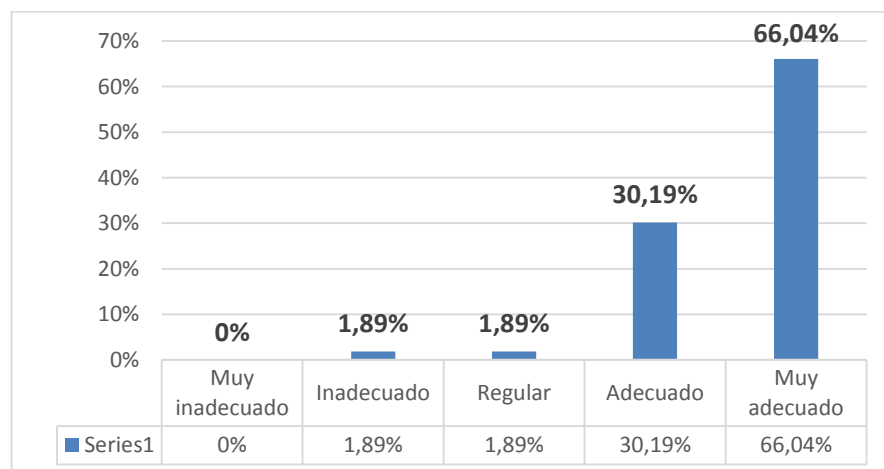


Figura 4. Niveles de dimensión asesoramiento

Fuente: Tabla 5

Analisis:

Los trabajadores del COAR, presentan en líneas generales buen nivel en la dimensión asesoramiento, el 97% manifiesta estar de acuerdo con el asesoramiento que reciben de los directivos, permitiendo con ello la mejora de la productividad y rendimiento de estos en beneficio de los estudiantes.

**Tabla 6.**

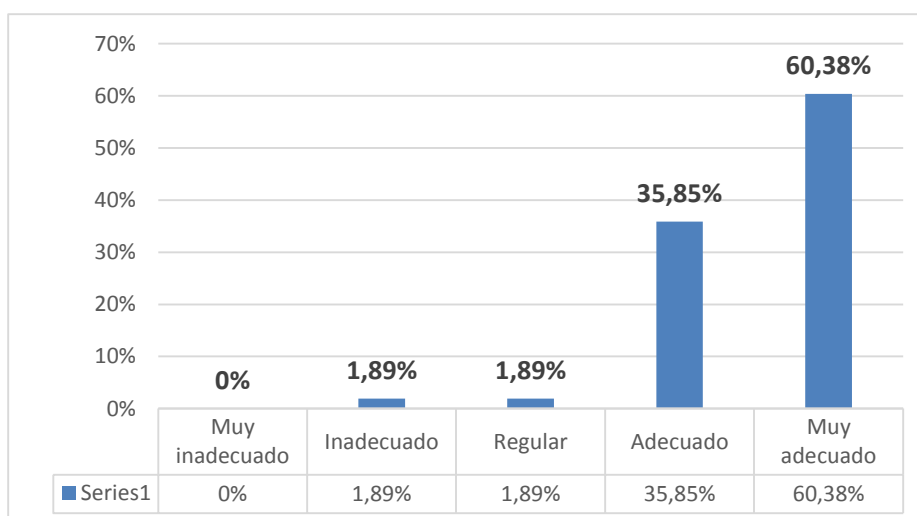
**Niveles de la Dimensión 4: Delegación**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy inadecuado	0	0.00
Inadecuado	1	1.89
Regular	1	1.89
Adecuado	19	35.85
Muy adecuado	32	60.38
TOTAL	53	100.00

**Fuente: Elaboración propia**

Interpretacion:

Segun la tabla 6, en cuanto a la dimension 4 delegacion de la variable liderazgo directivo, se puede observar que el nivel que predomina es el muy adecuado con un 60.38%, seguido de un 35.85% del nivel adecuado y el resto es de menor recuento, por lo que se puede afirmar que los trabajadores del COAR cumplen muy adecuadamente las delegaciones que les corresponda dentro de la institucion.



**Figura 5. Niveles de la dimension delegación.**

Fuente: Tabla 6.

Analisis:

Los trabajadores del COAR, presentan en líneas generales buen nivel de la dimensión delegación, el 96% de los trabajadores indican que los directivos confían en el trabajo de los docentes, especialistas y monitores que trabajan en el COAR, lo que se manifiesta en la delegacion de responsabilidades que les encargan los directivos , también en participar en las decisiones que primen en favor de la institución.

**Tabla 7.**

**Niveles de la Variable 2: Desempeño Laboral.**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	0	0.00
Bajo	0	0.00
Regular	0	0.00
Bueno	7	13.21
Muy bueno	46	86.79
TOTAL	53	100.00

**Fuente: Elaboración propia**

Interpretacion:

El instrumento referido a desempeño laboral fue aplicado a la poblacion en estudio, la cual nos da como resultado un nivel predominante de muy bueno con un 86.79%, seguido de un nivel bueno con un 13.21%, siendo el resto de menor recuento, por lo que se determina que los trabajadores del COAR tiene un desempeño laboral idoneo, de acuerdo a los indices registrados.

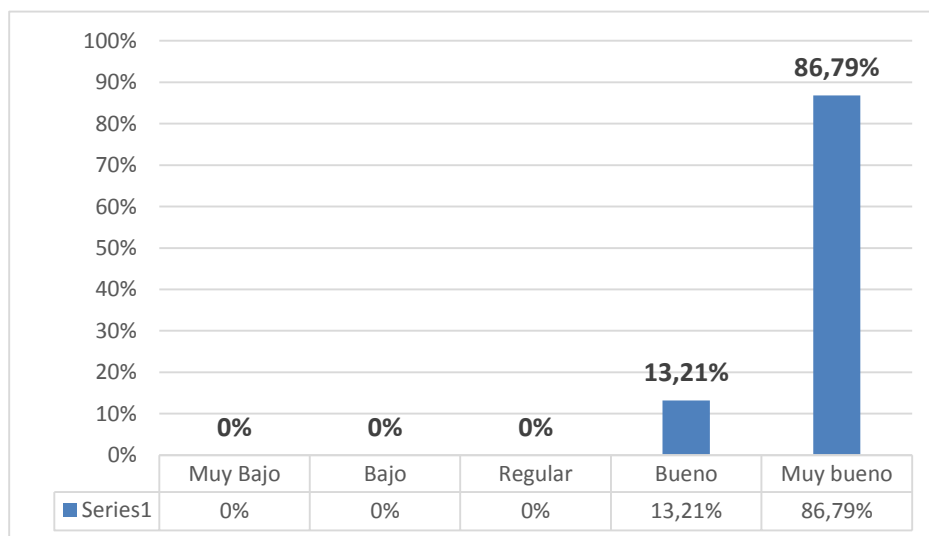


Figura 6. Niveles de desempeño laboral.

Fuente: Tabla 7.

Analisis:

Los trabajadores del COAR, presentan en líneas generales buen nivel de desempeño laboral, considerando que los trabajadores son evaluados, capacitados y vienen desarrollando eficientemente sus funciones dentro de la institución, todo ello en bienestar del buen desarrollo de sus alumnos.

**Tabla 8.**

**Niveles de la Dimensión 1: Competencia**

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Bajo	0	0.00
Bajo	0	0.00
Regular	1	1.89
Bueno	15	28.30
Muy bueno	37	69.81
TOTAL	53	100.00

**Fuente: Elaboración propia**

Interpretacion:

Segun la tabla 8 , en cuanto a la dimension 1 competencia dela variable desempeño laboral, se puede observar que el nivel que predomina es el muy bueno con un 69.81%, seguido de un 28.3% del nivel Bueno y el resto es de menor recuento, por lo que se puede afirmar que los trabajadores del COAR presentan buenas competencias profesionales y personales lo cual contribuye al buen desarrollo dentro de la institucion.

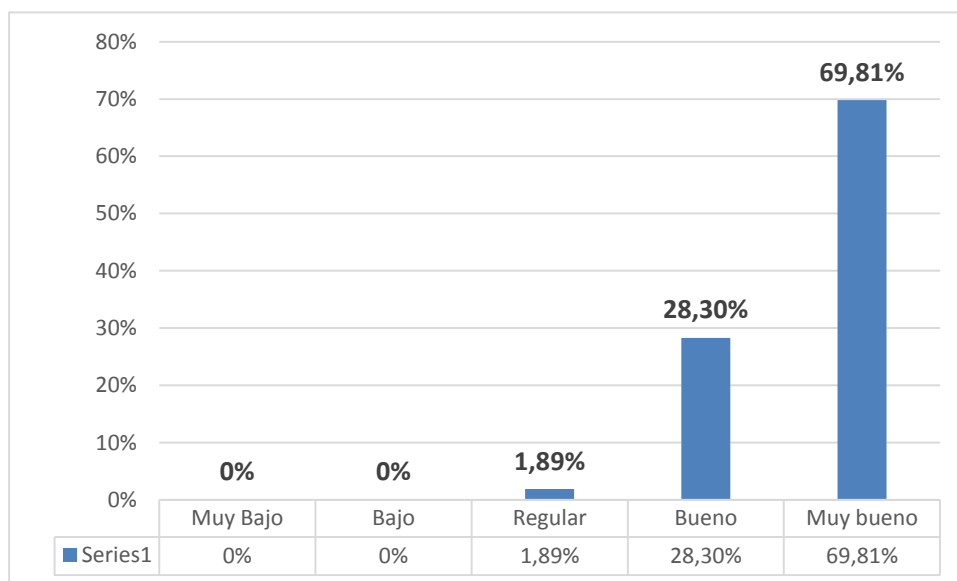


Figura 7. Niveles de la dimensión competencia  
Fuente: Tabla 8

Analisis:

Los trabajadores del COAR, presentan en líneas generales buen nivel en cuanto a la dimensión competencia, considerando que los profesionales que laboran en la institución, tienen bien desarrolladas sus competencias y esto ayuda a un mejor cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.

**Tabla 9.**

**Niveles de la Dimensión 2: Compromiso**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	0	0.00
Bajo	0	0.00
Regular	0	0.00
Bueno	8	15.09
Muy bueno	45	84.91
TOTAL	53	100.00

Fuente: Elaboración propia

Interpretacion:

Segun la tabla 9, en cuanto a la dimension 2 compromiso de la variable desempeño



laboral, se puede observar que el nivel que predomina es el muy bueno con un 84.91%, seguido de un 15.09% del nivel bueno y el resto es de menor recuento, por lo que se puede afirmar que los trabajadores del COAR realizan y cumplen con los compromisos asumidos con y por la institución.

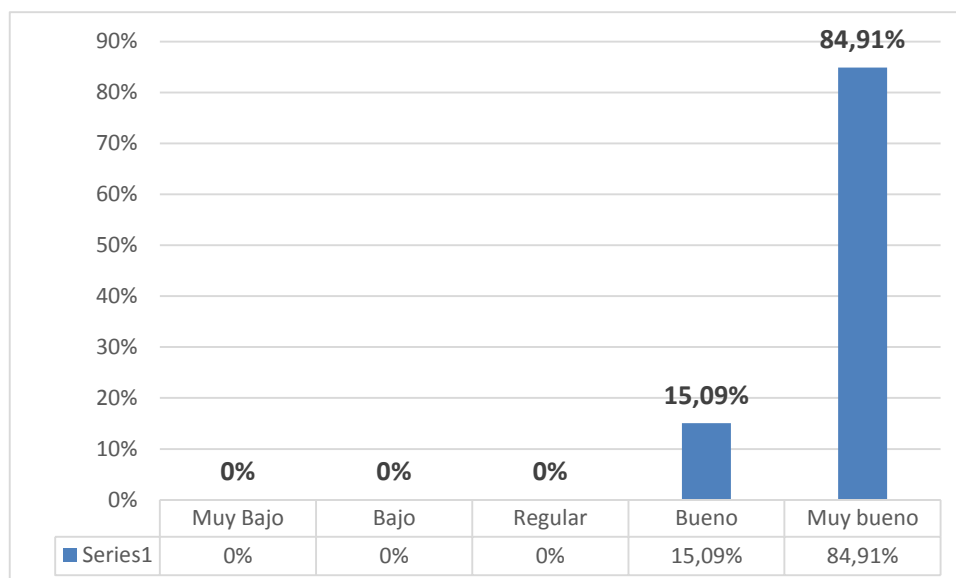


Figura 8. Niveles de la dimensión compromiso  
Fuente: Tabla 9.

Analisis:

Los trabajadores del COAR, presentan en líneas generales buen nivel de compromiso con la institución, el 100% de los trabajadores manifiesta estar totalmente comprometidos con la visión y misión de la institución, para poder concretar el logro de sus metas.

**Tabla 10.**

**Niveles de la Dimensión 3: Eficiencia**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	0	0.00
Bajo	0	0.00
Regular	1	1.89
Bueno	9	16.98
Muy bueno	43	81.13
TOTAL	53	100.00

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Según la tabla 10, en cuanto a la dimensión 3 eficiencia de la variable desempeño laboral, se puede observar que el nivel que predomina es el muy bueno con un 81.13%, seguido de un 16.98% del nivel bueno y el resto es de menor recuento, por lo que se puede afirmar que los trabajadores del COAR presentan un buen nivel de eficiencia para el buen desenvolvimiento de su institución.

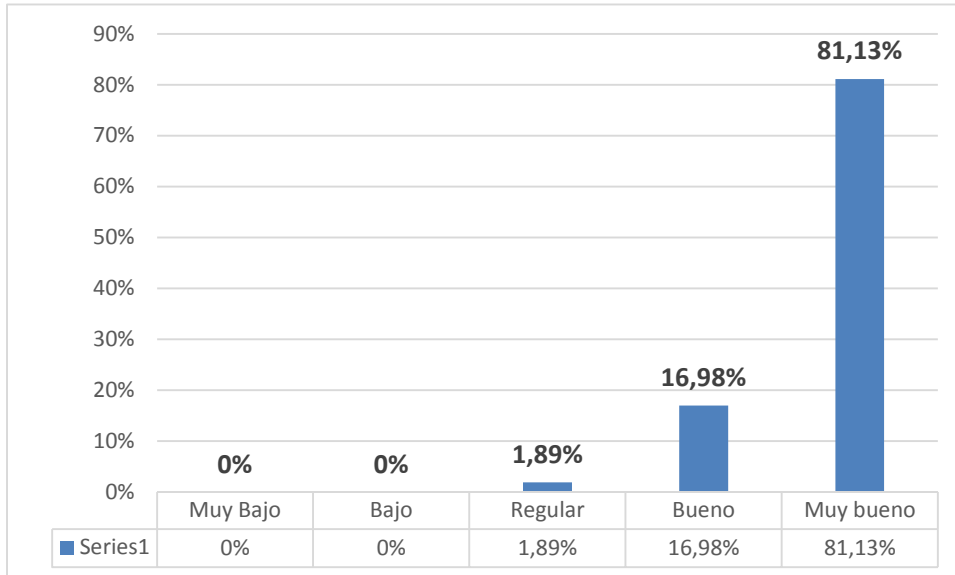


Figura 9. Niveles de la dimensión eficiencia  
Fuente: Tabla 10.

Análisis:

Los trabajadores del COAR, presentan en líneas generales buen nivel de eficiencia, considerando que los trabajadores vienen cumpliendo sus funciones con total eficiencia para el logro de sus metas y permiten poder seguir avanzando como institución.

### 3.2 Prueba de normalidad

Esta prueba se realiza para conocer el comportamiento de los datos y saber si son paramétrico o no paramétricos en las variables liderazgo directivo y desempeño laboral.

Planteamiento de las hipótesis:

Ho: la distribución de la muestra no difiere de la normalidad.

Ha: La distribución de la muestra si difiere de la normalidad.

Regla de decisión:

Si  $p\text{-valor} < 0.05$  entonces se rechaza la hipótesis nula

Nivel de significancia:

Trabajaré con un nivel de significancia= 5% ( $p\text{-valor}= 0.05$ )

**Tabla 11.**

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		Liderazgo directivo	Desempeño laboral
N		53	53
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	69,6226	92,0377
	Desviación estándar	9,11302	7,12515
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,127	,104
	Positivo	,127	,063
	Negativo	-,099	-,104
Estadístico de prueba		,127	,104
Sig. asintótica (bilateral)		,032 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Análisis:

Dando lectura a la tabla 11: la significancia obtenida  $\text{sig.}=0,200$ , para la variable desempeño laboral y  $0,032$  para la variable liderazgo directivo, lo cual se interpreta de la siguiente manera: la distribución de la muestra de liderazgo directivo y desempeño laboral no difieren de la normalidad, por tanto se concluye en rechazar la hipótesis alterna y aceptar la hipótesis nula, que nos indica que la distribución de la muestra de las variable de liderazgo directivo y desempeño laboral es normal.

### 3.3 Comprobacion de hipotesis

Para la contratación de hipótesis se tomara los valores de los niveles de correlación propuesto por Hernández et al. (2010, p.312) de acuerdo a lo siguiente:

#### **Nivel de medición de las variables**

- 1.00 = correlación negativa perfecta.
- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75 = Correlación negativa considerable.
- 0.50 = Correlación negativa media.
- 0.25 = Correlación negativa débil.
- 0.10 = Correlación negativa muy débil.
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 = Correlación positiva muy débil.
- +0.25 = Correlación positiva débil.
- +0.50 = Correlación positiva media.
- +0.75 = Correlación positiva considerable.
- +0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
- +1.00 = Correlación positiva perfecta.

#### **3.3.1 Comprobación de hipótesis general:**

$H_a$ : Existe relación significativa entre liderazgo directivo y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

$H_0$ : No existe relación significativa entre liderazgo directivo y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

Planteamiento estadístico de la hipótesis general

$H_0: r = 0$

$H_a: r \neq 0$

**Tabla 12.**

**CORRELACIÓN - HIPÓTESIS GENERAL**

		Liderazgo directivo	Desempeño laboral
Liderazgo directivo	Correlación de Pearson	1	,596**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,596**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la siguiente tabla 12, correlaciones entre las variables: liderazgo directivo y desempeño laboral; se observa una correlación positiva media igual a 0.596. Asimismo una correlación muy significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor liderazgo directivo mejor desempeño laboral de los trabajadores del COAR Moquegua, por lo que se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

**3.3.2 Comprobación de hipótesis específica 1:**

Ha: Existe relación significativa entre liderazgo directivo y competencia de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y competencia de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

Planteamiento estadístico de la hipótesis específica

H<sub>0</sub>:  $r = 0$

H<sub>a</sub>:  $r \neq 0$

**Tabla 13.**

**CORRELACIÓN - HIPÓTESIS ESPECIFICA 1**

		Liderazgo	
		directivo	Competencia
Liderazgo directivo	Correlación de Pearson	1	,474**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Competencia	Correlación de Pearson	,474**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la siguiente tabla 13, correlaciones entre las variables: liderazgo directivo y competencia; se observa una correlación positiva debil igual a 0.474. Asimismo una correlación muy significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor liderazgo directivo mejores competencias de los trabajadores del COAR Moquegua, por lo que se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

**3.3.3 Comprobación de hipótesis especifica 2:**

Ha: Existe relación significativa entre liderazgo directivo y compromiso de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y compromiso de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

Planteamiento estadístico de la hipótesis especifica 2

H<sub>0</sub>:  $r = 0$

H<sub>a</sub>:  $r \neq 0$

**Tabla 14.****CORRELACIÓN - HIPÓTESIS ESPECIFICA 2**

		Liderazgo	
		directivo	Compromiso
Liderazgo directivo	Correlación de Pearson	1	,448**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	53	53
Compromiso	Correlación de Pearson	,448**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la siguiente tabla 14, correlaciones entre las variables: liderazgo directivo y compromiso; se observa una correlación positiva debil igual a 0.448. Asimismo una correlación muy significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor liderazgo directivo mejor compromiso de los trabajadores del COAR Moquegua, por lo que se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

**3.3.4 Comprobación de hipótesis especifica 3:**

Ha: Existe relación significativa entre liderazgo directivo y eficiencia de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y eficiencia de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

Planteamiento estadístico de la hipótesis especifica 3

H<sub>0</sub>:  $r = 0$

H<sub>a</sub>:  $r \neq 0$

**Tabla 15****CORRELACIÓN - HIPÓTESIS ESPECIFICA 3**

		Liderazgo	
		directivo	eficiencia
Liderazgo directivo	Correlación de Pearson	1	,637**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
eficiencia	Correlación de Pearson	,637**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la siguiente tabla 15, correlaciones entre las variables: liderazgo directivo y eficiencia; se observa una correlación positiva media igual a 0.637. Asimismo una correlación muy significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor liderazgo directivo mayor eficiencia de los trabajadores del COAR Moquegua, por lo que se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

**3.3.5 Comprobación de hipótesis específica 4:**

Ha: Existe relación significativa entre el control y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre el control y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

Planteamiento estadístico de la hipótesis específica 4

H<sub>0</sub>:  $r = 0$

H<sub>a</sub>:  $r \neq 0$



**Tabla 16.****CORRELACIÓN - HIPÓTESIS ESPECIFICA 4**

		Control	Desempeño laboral
Control	Correlación de Pearson	1	,495**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,495**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la siguiente tabla 16, correlaciones entre las variables: control y desempeño laboral; se observa una correlación positiva debil igual a 0.495. Asimismo una correlación muy significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mayor control mejor desempeño laboral de los trabajadores del COAR Moquegua, por lo que se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

**3.3.6 Comprobación de hipótesis especifica 5:**

$H_a$ : Existe relación significativa entre la supervisión y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

$H_0$ : No existe relación significativa entre la supervisión y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

Planteamiento estadístico de la hipótesis especifica 5

$H_0$ :  $r = 0$

$H_a$ :  $r \neq 0$

**TABLA 17.****CORRELACIÓN - HIPÓTESIS ESPECIFICA 5**

		Supervision	Desempeño laboral
Supervision	Correlación de Pearson	1	,517**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,517**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la siguiente tabla 17, correlaciones entre las variables: supervision y desempeño laboral; se observa una correlación positiva media igual a 0.517. Asimismo una correlación muy significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mayor supervision mejor desempeño laboral de los trabajadores del COAR Moquegua, por lo que se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

**3.3.7 Comprobación de hipótesis especifica 6:**

Ha: Existe relación significativa entre el asesoramiento y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre el asesoramiento y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

Planteamiento estadístico de la hipótesis especifica 6

H<sub>0</sub>:  $r = 0$

H<sub>a</sub>:  $r \neq 0$

**TABLA 18.****CORRELACIÓN - HIPÓTESIS ESPECIFICA 6**

		Asesoramiento	Desempeño laboral
Asesoramiento	Correlación de Pearson	1	,552**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,552**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la siguiente tabla 18, correlaciones entre las variables: asesoramiento y desempeño laboral; se observa una correlación positiva media igual a 0.552. Asimismo una correlación muy significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor asesoramiento mejor desempeño laboral de los trabajadores del COAR Moquegua, por lo que se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

**3.3.7 Comprobación de hipótesis específica 7:**

Ha: Existe relación significativa entre la delegación y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

H<sub>0</sub>: No Existe relación significativa entre la delegación y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

Planteamiento estadístico de la hipótesis específica 7

H<sub>0</sub>:  $r = 0$

H<sub>a</sub>:  $r \neq 0$

**TABLA 19****CORRELACIÓN - HIPÓTESIS ESPECIFICA 7**

		Desempeño	
		Delegacion	laboral
Delegacion	Correlación de Pearson	1	,585**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,585**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la siguiente tabla 19, correlaciones entre las variables: delegacion y desempeño laboral; se observa una correlación positiva media igual a 0.585. Asimismo una correlación muy significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mayor delegacion mejor desempeño laboral de los trabajadores del COAR Moquegua, por lo que se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

#### IV. DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como problema general el desconocimiento de la existencia de una relación entre liderazgo directivo y Desempeño Laboral de los trabajadores del COAR, con la siguiente interrogante ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y el Desempeño laboral de los trabajadores del COAR?, para lo cual nuestra hipótesis general busca demostrar que “Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores del COAR” Los resultados corroboran la hipótesis planteada afirmando que existe una relación entre el liderazgo directivo y el Desempeño Laboral, ya que según el estadístico  $r$  de Pearson se ha obtenido una correlación positiva media igual a 0.596, asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor liderazgo directivo mejor desempeño laboral de los trabajadores. La dimensión que más influencia tiene en la primera variable liderazgo directivo es el control con un 69% que consideran que se encuentra en nivel muy Adecuado, seguido de un 22% que indican un nivel Adecuado, así también observamos a la dimensión supervisión donde el nivel que predomina es el muy Adecuado con un 56%, seguido de un 39% del nivel Adecuado, también observamos a la dimensión asesoramiento donde el nivel que predomina es el muy Adecuado con un 66%, seguido de un 30% del nivel Adecuado y finalmente observamos a la dimensión delegación donde el nivel que predomina es el muy adecuado con un 60%, seguido de un 35% del nivel Adecuado, lo que coincide con lo sustentado con Garda (2010), en su tesis doctoral titulado: el liderazgo y la supervisión del director en el trabajo del docente y su influencia en el clima organizacional en la gestión escolar de calidad, realizada en la Universidad de Granada en Chile, cuyo objeto fue identificar el estilo de liderazgo que presenta el director y su nivel de influencia en la supervisión en el trabajo de los docentes y en el clima organizacional de la entidad educativa. La investigación es de tipo descriptivo correlacional, el investigador utilizó metodologías cuantitativas como también las cualitativas, con el objetivo de lograr una comunicación directa y horizontal mediante cuestionarios que fueron utilizados con los docentes, directivos participantes en la muestra, para posteriormente realizar un análisis estadístico descriptivo que sea posible de cuantificar e informar los resultados. La población de la investigación estuvo conformada por los directores y los docentes de las ocho instituciones educativas, por tanto, se determinó una muestra aleatoria de 91 docentes y 8 directores. La investigación concluye indicando que la directora de la institución tiene un estilo primario de liderazgo de tipo persuasivo-tutorial y en forma secundaria establece un estilo de liderazgo participativo, por otro lado, el 100% de los docentes afirman la existencia del liderazgo que ejerce la directora en la institución educativa y por otro lado concluye que la supervisión que se realiza y el control de los quehaceres escolares que es realizado por la

directora y el equipo directivo influye de manera positiva en el clima organizacional de la entidad educativa, existiendo un clima de confianza y además colaboración con la dirección para el logro de las metas, el 100% de los docentes afirman que existe una identificación y buena comunicación con la unidad educativa.

En la segunda variable Desempeño Laboral la dimensión que más influencia tuvo es la competencia donde el nivel que predomina es el muy bueno con un 69%, seguido de un 28% del nivel bueno y el compromiso donde el nivel que predomina es el muy bueno con un 84%, seguido de un 15% del nivel bueno. Estos resultados se corroboran con el concepto que manifiesta (Latorre, 2012), Realizó la tesis doctoral: *“La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral”*, Universidad de Valencia España, llegó a las siguientes conclusiones: Las prácticas de Relaciones Humanas orientadas al compromiso y basadas en la aproximación "soft" se relaciona positivamente con el desempeño de los empleados. “Estas prácticas examinadas desde una visión globalizada muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén resistentemente establecidos y sean evidenciables para los trabajadores, aun cuando sean informadas por los trabajadores o por los directivos de recursos humanos de la organización. En esta investigación podríamos concluir que las buenas prácticas de las relaciones humanas también contribuyen en el desempeño laboral, es así que las buenas maneras de liderar las organizaciones además repercuten en el buen desempeño del servidor público”.

Respecto a la hipótesis general planteada se observa una correlación positiva media igual a 0.596. Asimismo una correlación muy significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor liderazgo directivo mejor desempeño laboral en los trabajadores del COAR Moquegua, por lo que se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Lo cual coincide con lo planteado por Zarate (2011) Que presentó su tesis de posgrado: *“Liderazgo directivo y el desempeño en organizaciones del distrito de Independencia, Lima”*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, abordando a las siguientes conclusiones: “Existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que muestra en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo”. “Se finaliza que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestran con aprobación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto”. “Finalizan en que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las In-stituciones Educativas”. Así también lo manifestado por Loza (2014), en su tesis realizada para optar el grado académico de maestro,

titulado: Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Particular Simón Bolívar, plantea como objetivo principal el de establecer la relación existente entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa privada Simón Bolívar de la ciudad de Tarapoto. La población de la investigación asciende a 100 docentes, 65% de ellos son varones y 35% son mujeres; 15% cuentan con grado académico de magíster, 56% solo con título de licenciado en educación y 19% de ellos provienen de educación superior pedagógica. Siendo el 100% personal contratado. El diseño de la investigación es de tipo no experimental, utiliza dos instrumentos: el constructo “Estilo de Liderazgo” que mide a través del “Cuestionario de Estilos de Liderazgo Protocolo (CELID)” y el constructo compromiso organizacional a través de la “Escala de Compromiso Organizacional. Los resultados de la investigación, indican que el estilo de liderazgo predominante es el transaccional y el compromiso organizacional predominante es el afectivo. Concluye que existe relación entre estilos de liderazgo y el compromiso organizacional.

## CONCLUSIONES

- Existe relación entre las variables liderazgo directivo y desempeño laboral, según el estadístico de prueba  $r$  de Pearson, se observa una correlación positiva media igual a 0.596. Asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor liderazgo directivo mejor desempeño laboral de los trabajadores del COAR, Moquegua 2018.
- Existe relación entre las variables liderazgo directivo y competencia, según el estadístico de prueba  $r$  de Pearson, se observa una correlación positiva debil igual a 0.474. Asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor liderazgo directivo mejores competencias de los trabajadores del COAR Moquegua 2018.
- Existe relación entre las variables liderazgo directivo y compromiso, según el estadístico de prueba  $r$  de Pearson, se observa una correlación positiva debil igual a 0.448. Asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor liderazgo directivo mejor compromiso de los trabajadores del COAR Moquegua 2018.
- Existe relación entre las variables liderazgo directivo y eficiencia, según el estadístico de prueba  $r$  de Pearson, se observa una correlación positiva media igual a 0.637. Asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor liderazgo directivo mayor eficiencia de los trabajadores del COAR, Moquegua 2018.
- Existe relación entre las variables control y desempeño laboral, según el estadístico de prueba  $r$  de Pearson, se observa una correlación positiva debil igual a 0.495. Asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mayor control mejor desempeño laboral de los trabajadores del COAR, Moquegua 2018.
- Existe relación entre las variables supervision y desempeño laboral, según el estadístico de prueba  $r$  de Pearson, se observa una correlación positiva media igual a 0.517. Asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mayor supervision mejor desempeño laboral de los trabajadores del COAR, Moquegua 2018.



- Existe relación entre las variables asesoramiento y desempeño laboral, según el estadístico de prueba  $r$  de Pearson, se observa una correlación positiva media igual a 0.552. Asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor asesoramiento mejor desempeño laboral de los trabajadores del COAR, Moquegua 2018.
- Existe relación entre las variables delegacion y desempeño laboral, según el estadístico de prueba  $r$  de Pearson, se observa una correlación positiva media igual a 0.585. Asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mayor delegacion mejor desempeño laboral de los trabajadores del COAR, Moquegua 2018.

## RECOMENDACIONES

- Los docentes, directivos y todo el grupo humano que labora en la institución educativa, deben de ser reflexivos en su rol que desempeñan dentro de la institución educativa, fomentando la integridad y unión para así mantener un buen liderazgo directivo lo cual nos permitira desarrollar un mejor desempeño laboral de parte de los docentes y toda la plana de trabajo, esto llevara a una mejor educación para los alumnos del COAR.
- La Direccion de educación básica para los estudiantes con desempeño sobresaliente y alto rendimiento (DEBEDSAR) debe de asignar a un director(a) en forma permanente para que este pueda establecer los cimientos para formar un grupo humano de trabajo donde todos estén involucrados y seguir una sola dirección, asimismo se debe de proyectar capacitaciones que mejoren las competencias de los trabajadores del COAR.
- Se recomienda que la relación entre los directivos y los trabajadores debe ser de mutuo respeto y que el objetivo principal debe ser la superación de la institución educativa, ello se va a alcanzar con un mayor compromiso por parte de todos los trabajadores del colegio.
- Siendo el COAR una institución educativa donde se exigen altos estándares educativos debe ser uno de los objetivos de la institución la mejor eficiencia en su labor diaria por parte de los trabajadores.
- La relación entre la variable control y desempeño laboral debe ser siempre positiva, pero somos de la propuesta que el personal debe dar todo su esfuerzo para el logro de objetivos sin que ello implique necesariamente el control por parte de los directivos, salvo el que forma parte del reglamento del colegio.
- En los últimos años está siempre en discusión si el término supervisión podria ser reemplazado por el de acompañamiento, en lo personal somos de la propuesta que la labor del directivo debe ser la de acompañar a los trabajadores buscando de esta manera la mejora de su desempeño laboral.

- Si nuestro objetivo como institución educativa es la mejora de los aprendizajes, la mejor alternativa que debe tomar el directivo es la de asesoramiento, de esta manera se estaría asegurando su mejor rendimiento y que se alcance un ambiente laboral agradable en beneficio de todos los que integran el COAR.
- Una forma de valorar la labor de los trabajadores es la confianza que desde los directivos debe llegar a todos los trabajadores, esta confianza se ve reflejada a través de la delegación de funciones y responsabilidades que implica mayor compromiso con la institución educativa por parte de los trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Blanchard, K (2003). Administracion del comportamiento organizacional: Liderazgo. Mexico. PHH.
- Brass, B. (1996). Leadership and performance beyond expectations. Nueva York 198: The free Press.
- Burns, J. (1978). Leaders. New York: Harper y Row.
- Burns, J. (1978). Leadership. The United States of America: Harper and Row.
- Choque (2015). El clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrative de la sede central del gobierno regional de Moquegua.
- Corona (2006). Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de las instituciones educativas de Puebla.Mexico.
- Chiavenato, I. (1993). Administracion de recursos humanos. Mexico. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos, el capital intelectual de las organizaciones. Revista de Economía y administración Vol. 4 N° 02 Julio - diciembre de 2007.
- Garda, V. (2010). El liderazgo y la supervisión de director en el trabajo del docente y su influencia en el clima organizacional en la gestión escolar de calidad. Chile: (Tesis de Posgrado) Universidad granada.
- Gonczy, A. (1996). Problemas asociados con la implementación de la educación basada en la compeencia; de lo atomístico a lo holístico, en formación basada encompetencia laboral. México: Conoceroit/cinterfor.
- Gronn, P. (1995). Greatness Re-visited: The current obsession with transformational leadership. Leading and Managing: vol. 1; 14,27.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Bautista, p. (1998). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

- Larico. (2015). Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca 2014. Juliaca: (Tesis Magister) Universidad Andina Néstor Cáceres Velasquez - Juliaca.
- Leduin, J. (2015). Programa gerencia de liderazgo integral dirigida a los directores del Municipio Escolar Miguel Peña II. Tesis post grado Universidad de Carabobo, Valencia.
- Lindholm, C. (1992). Análisis del fenómeno carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales. Barcelona: Gedisa.
- Loza, E. (2014). Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa particular "Simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto. (Tesis Posgrado) Universidad San Martín de Porras, Lima.
- Morgan, G. (1990). Imágenes de la organización. México: Alfaomega Rama.
- Moya, O. (2011). Influencia del liderazgo en el clima organizacional de la Institución Educativa N° 7057 del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2011. (Tesis Postgrado) Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Nicholls, J. (1986). Beyond situational Leadership - congruent and transforming models for leadership training. European Management Journal.
- Nuñez (2015). La cultura organizacional y el clima laboral del personal administrativo de la sede central de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto.
- Robbins, & Stephen. (1998). Fundamentos del comportamiento organizacional. Prentice Hall.
- Robbins, Stephen, & Coulter. (2000). Administración un empresario competitivo. México: Pearson Educación.
- UNESCO (2011). Manual de gestión de directores. Lima. Lance Grafico.
- Villegas (2018). El clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la red asistencial de ESSALUD, Mariscal Nieto, Moquegua.
- Weber, & Max. (1946). Essays in sociology, traducción de H.H, Gerth y C Mills. New York.

# **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: Liderazgo directivo y desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p><b><u>PROBLEMA GENERAL:</u></b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo directivo y desempeño laboral en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018?</p> <p><b><u>Problemas específicos:</u></b></p> <p><b>1.</b> ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y competencia en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018?</p> <p><b>2.</b> ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y</p>	<p><b><u>OBJETIVO GENERAL:</u></b></p> <p>Determinar la relación entre liderazgo directivo y desempeño laboral en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.</p> <p><b><u>Objetivos específicos:</u></b></p> <p><b>1.</b> Determinar la relación entre liderazgo directivo y competencia en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.</p> <p><b>2.</b> Determinar la relación entre liderazgo directivo y</p>	<p><b><u>HIPOTESIS GENERAL:</u></b></p> <p>Existe relación significativa entre liderazgo directivo y desempeño laboral en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.</p> <p><b><u>Hipótesis específicas</u></b></p> <p><b>1.</b> Existe relación significativa entre liderazgo directivo y competencia en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.</p> <p><b>2.</b> Existe relación significativa entre liderazgo directivo y</p>	<p><b>V1 : LIDERAZGO DIRECTIVO</b></p> <p><b><u>Dimensiones:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control</li> <li>- Supervisión</li> <li>- Asesoramiento</li> <li>- Delegación</li> </ul> <p><b>V2: DESEMPEÑO LABORAL</b></p> <p><b><u>Dimensiones:</u></b></p>	<p><b><u>TIPO DE INVESTIGACION:</u></b></p> <p><b>Según el carácter:</b> Investigación Correlacional</p> <p><b>Según su naturaleza:</b> Investigación cuantitativa</p> <p><b>Según su alcance temporal:</b> Investigación Transversal</p> <p><b><u>ESQUEMA</u></b></p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     M --&gt; Y     M --&gt; X     Y &lt;--&gt;  R  X             </pre> </div> <p>Dónde:</p> <p>M = Muestra</p> <p>Y = Variable 1</p> <p>X = variable 2</p> <p>R = relación de las variables de estudio</p>

<p>compromiso en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018?</p> <p><b>3.</b> ¿Cuál es la relación entre liderazgo directivo y eficiencia en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018?</p> <p><b>4.</b> ¿Cuál es la relación entre el control y desempeño laboral en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018?</p> <p><b>5.</b> ¿Cuál es la relación entre la supervisión y desempeño laboral en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua</p>	<p>compromiso en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.</p> <p><b>3.</b> Determinar la relación entre liderazgo directivo y eficiencia en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.</p> <p><b>4.</b> Determinar la relación entre el control y desempeño laboral en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.</p> <p><b>5.</b> Determinar la relación entre la supervisión y desempeño laboral en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de</p>	<p>compromiso en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.</p> <p><b>3.</b> Existe relación significativa entre liderazgo directivo y eficiencia en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.</p> <p><b>4.</b> Existe relación significativa entre el control y desempeño laboral en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.</p> <p><b>5.</b> Existe relación significativa entre la supervisión y desempeño laboral en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Eficiencia</li> </ul>	<p><b><u>DISEÑO:</u></b> Correlacional</p> <p><b><u>Población y Muestra:</u></b> Trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua, 2018.</p> <p><b><u>Técnica e Instrumento</u></b> Encuesta y cuestionario</p> <p><b><u>Técnicas de procesamiento</u></b> Para el procesamiento de datos se utilizara el programa SPSS donde se trabajara: Tabla de frecuencias Histogramas Pruebas estadísticas</p> <p><b><u>Prueba de hipótesis</u></b> Se utilizara pruebas estadísticas paramétricas o no paramétricas.</p>
--	---	---	---	--



<p>2018?</p> <p><b>6.</b> ¿Cuál es la relación entre el asesoramiento y desempeño laboral en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018?</p> <p><b>7.</b> ¿Cuál es la relación entre la delegación y desempeño laboral en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018?</p>	<p>Moquegua 2018.</p> <p><b>6.</b> Determinar la relación entre el asesoramiento y desempeño laboral en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.</p> <p><b>7.</b> Determinar la relación entre la delegación y desempeño laboral en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.</p>	<p><b>6.</b> Existe relación significativa entre el asesoramiento y desempeño laboral en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.</p> <p><b>7.</b> Existe relación significativa entre la delegación y desempeño laboral en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.</p>		
---	--	--	--	--

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACION**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
LIDERAZGO DIRECTIVO	Es el conjunto de Habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos	El liderazgo directivo se evaluará en las dimensiones: Control, supervisión, asesoramiento y delegación. Esta variable se evaluará mediante un Cuestionario que constará de 16 ítems.	D1: Control	- Metas y tareas. - Conocimientos y experiencia. - Control. - Logro de metas.	<b>Muy Inadecuado</b> <b>Inadecuado</b> <b>Regular</b> <b>Adecuado</b> <b>Muy adecuado</b>
			D2: Supervisión	- Dificultades. - Supervisa. - Transferencia.	
			D3: Asesoramiento	- Asesoría y orientación. - Rendimiento. - Experiencias. - Participación. - Estimulación.	
			D4: Delegación	- Experiencia. - Trabajo en equipo.	

DESEMPEÑO LABORAL	<p>Para (Robbins &amp; Coulter, 2000) define que el desempeño laboral es un proceso que se evalúa y analiza a los colaboradores con el fin de mejorar la capacidad y desempeño de los empleados y el desarrollo de la organización. Dichas evaluaciones permiten mejorar el desarrollo de su actividad de los empleados en las organizaciones.</p>	<p>El desempeño laboral se evaluará en las dimensiones: Competencia, compromiso y eficiencia. Esta variable se evaluará mediante un Cuestionario que constará de 21 ítems.</p>	D1: Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades.</li> <li>- Identificación institucional.</li> </ul>	<p><b>Muy bajo</b> <b>Bajo</b> <b>Regular</b> <b>Bueno</b> <b>Muy bueno</b></p>
			D2: Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aportes del trabajador.</li> <li>- Iniciativa.</li> </ul>	
			D3: Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logro de resultados.</li> <li>- Cumplimiento de metas.</li> </ul>	

## INSTRUMENTOS

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL LIDERAZGO DIRECTIVO

Estimado trabajador, la presente encuesta es para recoger información sobre el Liderazgo directivo. Le agradeceré responder con honestidad.

Muy inadecuado	1
Inadecuado	2
Regular	3
Adecuado	4
Muy adecuado	5

Marca con una X según corresponda, evalúe las siguientes proposiciones de acuerdo a los resultados logrados:

ACTITUDES		1	2	3	4	5
CONTROL						
1	A mi director le gusta trabajar con metas y tareas para facilitar el control de sus trabajadores.					
2	Mi director evalúa los conocimientos y la experiencia que tienen los trabajadores para lograr determinados objetivos.					
3	Mi director efectúa control del trabajo que realizo.					
4	Mi director controla el desempeño de los trabajadores para garantizar el logro de las metas.					
SUPERVISION						
5	Mi director supervisa mi trabajo y logra reconocer las dificultades y exige a mejorar mi participación.					
6	La supervisión que ejerce su director sobre usted es ideal.					
7	Mi director realiza supervisión en las tareas encomendadas para garantizar el logro de resultados.					
8	Mi director gradualmente transfiere el control de toma de decisiones.					
ASESORAMIENTO						
9	Mi director constantemente asesora y orienta, permitiendo mejorar la productividad y rendimiento en mis tareas encomendadas.					
10	Mi director valora los esfuerzos y el rendimiento que alcanzo con apoyo de capacitaciones.					
11	Mi director comparte conocimientos y experiencias adquiridas en capacitaciones.					
12	Su director lo asesora permanentemente y fomenta la participación y cohesión entre los colaboradores.					
13	Mi director me estimula y apoya en el funcionamiento autónomo de su tarea asignada.					
DELEGACION						
14	Mi director delega funciones cuando comprueba que hay un aumento en los conocimientos y capacidades de los colaboradores.					
15	Cuando algún trabajador demuestra experiencia en el trabajo, mi director le delega responsabilidades.					
16	Mi director participa en las decisiones de la oficina cuando realizamos trabajo en equipo.					

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR EL LIDERAZGO DIRECTIVO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

**Cuestionario para medir el liderazgo directivo**

**OBJETIVO:** Determinar el liderazgo directivo en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018

**DIRIGIDO A:** trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** MONICA YESINA ROBLES RAMIREZ

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAGISTER

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	------	-------	------	----------



**FIRMA DEL EVALUADOR**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR EL LIDERAZGO DIRECTIVO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

**Cuestionario para medir el liderazgo directivo**

**OBJETIVO:** Determinar el liderazgo directivo en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

**DIRIGIDO A:** trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** EDUARDO ENRIQUE VASQUEZ VELEZ

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** DOCTOR

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	<del>Alto</del>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	-----------------	-------	------	----------

  
FIRMA DEL EVALUADOR

## CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

Estimado trabajador, la presente encuesta es para recoger información sobre el desempeño laboral. Le agradeceré responder con honestidad.

Muy bajo	1
Bajo	2
Regular	3
Bueno	4
Muy bueno	5

Marca con una X según corresponda, evalúe las siguientes proposiciones de acuerdo a los resultados logrados:

ACTITUDES		1	2	3	4	5
	<b>COMPETENCIA</b>					
1	Considera tener los conocimientos necesarios y suficientes para realizar su trabajo adecuadamente.					
2	Tiene dominio suficiente que garantice el correcto uso de las aplicaciones informáticas.					
3	Resuelve los problemas relacionados con su tarea, sin recurrir al director y los compañeros de trabajo					
4	Aprovecha las oportunidades de la tecnología para tener una comunicación efectiva.					
5	Usted ayuda a resolver dificultades o problemas que se presenten en su puesto laboral					
6	Le agrada participar en la planificación de las actividades de la oficina.					
7	Puede sugerir mejoras, respecto a los procesos y servicios que brinda la oficina.					
	<b>COMPROMISO</b>					
8	Emprende sus actividades, sin esperar que se lo indique y expliquen.					
9	En los conflictos de trabajo, tiene una actitud que permita la identificación institucional.					
10	Promueve los valores institucionales a fin de lograr la identificación institucional.					
11	Muestra interés permanentemente sobre las labores de su puesto de trabajo a fin de lograr un buen desempeño laboral.					
12	Se anticipa y persiste hasta alcanzar la meta prefijada o programada.					
13	Inicia sus actividades con mucha responsabilidad y dedicación.					
14	Propone iniciativas de procedimientos administrativos innovadores para mejorar la gestión, según cambio de políticas públicas.					
	<b>EFICIENCIA</b>					
15	En el área donde labora se lograr cumplir los resultados de acuerdo a lo planificado.					
16	Ha recibido inducción respecto a cómo lograr los resultados a fin de mejorar el desempeño laboral.					
17	En el área donde trabaja se practica el trabajo en equipo a fin de que logre los resultados esperados.					
18	Esta adecuadamente capacitado para logro de cumplimiento de metas.					
19	Me considero una persona con habilidades que contribuyan a cumplimiento de metas					
20	Promueve a sus compañeros de trabajo la importancia que conlleva cumplir las metas en el COAR					
21	Estoy preparado para realizar el trabajo en equipo asegurando resultados.					

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

**Cuestionario para medir el desempeño laboral**

**OBJETIVO:** Determinar el desempeño laboral en los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018

**DIRIGIDO A:** trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** MONICA YESINA ROBLES RAMIREZ

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAGISTER

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto ✓	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	--------	-------	------	----------

  
FIRMA DEL EVALUADOR



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

**Cuestionario para medir el desempeño laboral**

**OBJETIVO:** Determinar el desempeño laboral de los trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018

**DIRIGIDO A:** trabajadores del colegio de alto rendimiento de Moquegua 2018.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** EDUARDO ENRIQUE VASQUEZ VELEZ

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** DOCTOR

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	<del>Alto</del>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	-----------------	-------	------	----------

  
FIRMA DEL EVALUADOR

FOTOS: Aplicación de encuestas.





ítem	COMPETENCIA							COMPROMISO							EFICIENCIA							Competencia	Compromiso	Eficiencia	Desempeño Laboral	
	DL1	DL2	DL3	DL4	DL5	DL6	DL7	DL8	DL9	DL10	DL11	DL12	DL13	DL14	DL15	DL16	DL17	DL18	DL19	DL20	DL21					
1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28	29	28	85
2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	28	32	32	92
3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	32	31	32	95
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	31	33	31	95
5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	32	32	32	96	
6	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	30	32	30	92	
7	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	31	30	27	88	
8	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	31	33	31	95	
9	3	4	4	2	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	24	31	31	86	
10	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	28	31	34	93	
11	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	30	28	31	89	
12	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	26	33	32	91	
13	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	28	32	30	90	
14	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	3	5	4	4	5	5	4	5	29	29	32	90	
15	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	33	32	33	98	
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	35	35	35	105	
17	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	34	35	34	103	
18	5	5	4	3	5	4	3	4	3	3	5	4	4	3	4	3	5	4	5	4	4	29	26	29	84	
19	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	32	35	32	99	
20	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	33	31	31	95	
21	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	28	31	31	90	
22	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	33	34	35	102	
23	4	4	5	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	27	25	31	83	
24	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	31	30	31	92	
25	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	31	31	31	93	
26	4	2	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	25	29	28	82	
27	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	31	35	35	101	
28	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	31	35	34	100	
29	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	29	29	33	91	
30	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	32	32	29	93	
31	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	29	31	32	92	
32	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	27	29	28	84	
33	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	32	30	32	94	
34	5	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	1	4	4	4	4	5	30	30	27	87	
35	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	30	31	30	91		
36	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	33	31	33	97	
37	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	34	33	34	101	
38	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	34	35	35	104	
39	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	31	32	33	96	
40	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	29	34	32	95	
41	4	4	2	3	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	26	29	31	86	
42	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	26	28	24	78	
43	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	33	35	31	99	
44	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	30	31	34	95	
45	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	4	31	30	31	92	
46	4	4	4	4	5	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	26	27	28	81	
47	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	34	32	35	101	
48	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	25	27	28	80	
49	3	4	2	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	22	26	22	70	
50	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	31	34	31	96	
51	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	27	28	28	83	
52	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	31	33	29	93	
53	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	29	34	32	95	

<b>Desempeño Laboral</b>		
Muy bueno	85	105
Bueno	64	84
Regular	43	63
Bajo	22	42
Muy bajo	1	21

<b>Competencia</b>		
Muy bueno	29	35
Bueno	22	28
Regular	15	21
Bajo	8	14
Muy bajo	1	7

N°	CONTROL				SUPERVISION				ASESORAMIENTO					DELEGACIÓN			Control	Supervisión	Asesoramiento	Delegación	Liderazgo Directivo
	LD1	LD2	LD3	LD4	LD5	LD6	LD7	LD8	LD9	LD10	LD11	LD12	LD13	LD14	LD15	LD16					
1	5	5	5	5	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	20	14	20	12	66
2	5	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	19	16	18	11	64
3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	3	3	4	4	5	3	17	18	19	12	66
4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	5	17	15	20	12	64
5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	19	18	23	15	75
6	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	17	17	25	14	73
7	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	16	18	25	14	73
8	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	18	18	23	14	73
9	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	18	18	20	14	70
10	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	19	20	25	15	79
11	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	20	19	22	13	74
12	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	20	19	18	11	68
13	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	3	3	4	16	15	22	10	63
14	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	19	16	22	11	68
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	25	15	80
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	25	15	80
17	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	19	19	25	14	77
18	5	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	18	14	17	12	61
19	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	19	19	24	15	77
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	25	15	80
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	25	15	80
22	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	20	19	25	15	79
23	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	15	15	20	14	64
24	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	19	19	22	13	73
25	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	18	18	22	13	71
26	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	20	19	25	14	78
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	25	15	80
28	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	19	16	25	15	75
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	16	16	20	13	65
30	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	16	16	22	12	66
31	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	18	16	23	12	69
32	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	10	11	15	9	45
33	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	16	17	21	12	66
34	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	17	15	16	12	60
35	5	5	4	4	5	2	5	3	2	2	5	5	5	5	5	2	18	15	19	12	64
36	4	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5	5	5	4	4	5	19	15	25	13	72
37	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	19	20	25	15	79
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	25	15	80
39	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	20	19	25	15	79
40	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	16	18	22	12	68
41	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	16	19	22	15	72
42	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	8	10	6	36
43	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	20	19	22	15	76
44	5	5	4	4	4	5	4	1	4	5	4	5	5	5	5	3	18	14	23	13	68
45	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	16	15	18	12	61
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	16	16	20	10	62
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	25	15	80
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	25	15	80
49	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	12	14	19	9	54
50	4	2	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	11	15	19	12	57
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	16	20	12	64
52	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	19	18	22	12	71
53	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	3	16	16	23	10	65

Liderazgo directivo		
Muy inadecuado	1	16
Inadecuado	17	32
Regular	33	48
Adecuado	49	64
Muy adecuado	65	80

Control		
Muy inadecuado	1	4
Inadecuado	5	8
Regular	9	12
Adecuado	13	16
Muy adecuado	17	20

Asesoramiento		
Muy inadecuado	1	5
Inadecuado	6	10
Regular	11	15
Adecuado	16	20
Muy adecuado	21	25

Delegación		
Muy inadecuado	1	3
Inadecuado	4	6
Regular	7	9
Adecuado	10	12
Muy adecuado	13	15

**Nivel de la variable 1. Liderazgo directivo**

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy inadecuado	0	0.00
Inadecuado	0	0.00
Regular	2	3.77
Adecuado	12	22.64
Muy adecuado	39	73.58
TOTAL	53	100.00

**Niveles de la Dimensión 1: Control**

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy inadecuado	0	0.00
Inadecuado	0	0.00
Regular	4	7.55
Adecuado	12	22.64
Muy adecuado	37	69.81
TOTAL	53	100.00

**Niveles de la Dimensión 2: Supervisión**

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy inadecuado	0	0,00
Inadecuado	1	1.89
Regular	1	1.89
Adecuado	21	39.62
Muy adecuado	30	56.60
TOTAL	53	100.00

**Niveles de la Dimensión 3: Asesoramiento**

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy inadecuado	0	0.00
Inadecuado	1	1.89
Regular	1	1.89
Adecuado	16	30.19
Muy adecuado	35	66.04
TOTAL	53	100.00



**Niveles de la Dimensión 4: Delegación**

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy inadecuado	0	0.00
Inadecuado	1	1.89
Regular	1	1.89
Adecuado	19	35.85
Muy adecuado	32	60.38
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00</b>

**Niveles de la Variable 2: Desempeño Laboral.**

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Bajo	0	0.00
Bajo	0	0.00
Regular	0	0.00
Bueno	7	13.21
Muy bueno	46	86.79
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00</b>

**Niveles de la Dimensión 1: Competencia**

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Bajo	0	0.00
Bajo	0	0.00
Regular	1	1.89
Bueno	15	28.30
Muy bueno	37	69.81
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00</b>

**Niveles de la Dimensión 2: Compromiso**

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Bajo	0	0.00
Bajo	0	0.00
Regular	0	0.00
Bueno	8	15.09
Muy bueno	45	84.91
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100.00</b>

### Niveles de la Dimensión 3: Eficiencia

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	0	0.00
Bajo	0	0.00
Regular	1	1.89
Bueno	9	16.98
Muy bueno	43	81.13
TOTAL	53	100.00

### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Liderazgo directivo	Desempeño laboral
N		53	53
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	69,6226	92,0377
	Desviación estándar	9,11302	7,12515
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,127	,104
	Positivo	,127	,063
	Negativo	-,099	-,104
Estadístico de prueba		,127	,104
Sig. asintótica (bilateral)		,032 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>
a. La distribución de prueba es normal.			
b. Se calcula a partir de datos.			
c. Corrección de significación de Lilliefors.			
d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.			

### CORRELACIÓN - HIPÓTESIS GENERAL

		Liderazgo directivo	Desempeño laboral
Liderazgo directivo	Correlación de Pearson	1	,596**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,596**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### **CORRELACIÓN - HIPÓTESIS ESPECIFICA 1**

		Liderazgo directivo	Competencia
Liderazgo directivo	Correlación de Pearson	1	,474**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Competencia	Correlación de Pearson	,474**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### **CORRELACIÓN - HIPÓTESIS ESPECIFICA 2**

		Liderazgo directivo	Compromiso
Liderazgo directivo	Correlación de Pearson	1	,448**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	53	53
Compromiso	Correlación de Pearson	,448**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### **CORRELACIÓN - HIPÓTESIS ESPECIFICA 3**

		Liderazgo directivo	eficiencia
Liderazgo directivo	Correlación de Pearson	1	,637**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
eficiencia	Correlación de Pearson	,637**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

#### **CORRELACIÓN - HIPÓTESIS ESPECIFICA 4**

		Control	Desempeño laboral
Control	Correlación de Pearson	1	,495**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,495**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

#### **CORRELACIÓN - HIPÓTESIS ESPECIFICA 5**

		Supervision	Desempeño laboral
Supervision	Correlación de Pearson	1	,517**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,517**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

#### **CORRELACIÓN - HIPÓTESIS ESPECIFICA 6**

		Asesoramiento	Desempeño laboral
Asesoramiento	Correlación de Pearson	1	,552**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,552**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**CORRELACIÓN - HIPÓTESIS ESPECIFICA 7**

		Delegacion	Desempeño laboral
Delegacion	Correlación de Pearson	1	,585**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	53	53
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,585**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## ARTÍCULO CIENTIFICO

**Liderazgo directivo y desempeño laboral de los  
trabajadores del Colegio de Alto Rendimiento de  
Moquegua 2018.**

**AUTOR: Jaime Adan obando Diaz**

**Correo electrónico: [jaimobando63@gmail.com](mailto:jaimobando63@gmail.com)**

**MOQUEGUA - PERÚ**

**2018**

## RESUMEN

El propósito del presente trabajo de investigación busca encontrar la relación directa entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua 2018. El objetivo principal es determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, así mismo se planteó la hipótesis general existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua.

En el desarrollo de la investigación, se utilizó el Método Cuantitativo, porque se centra fundamentalmente en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos, el tipo de investigación es no experimental ya que se observó la realidad de los hechos tal como están y el diseño de la investigación aplicada fue descriptivo correlacional ya que busco encontrar la relación entre mis dos variables que son el liderazgo directivo y desempeño laboral. La población de este estudio de investigación fue 53 trabajadores del Colegio de Alto rendimiento, la muestra fue igual a la población en estudio, para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario el cual se aplicó a los trabajadores del COAR. Para contrastar las hipótesis planteadas se utilizó la prueba estadística  $r$  de Pearson y así determinar la relación entre el liderazgo directivo y el Desempeño Laboral.

Como conclusión de la investigación se afirma que existe relación positiva media entre el liderazgo directivo y el Desempeño Laboral de los trabajadores del COAR, ya que el estadístico  $r$  de Pearson obtenido fue de 0.596, asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ) el cual indica la existencia de una correlación significativa entre estas dos variables. Aunque los datos obtenidos no fueron los esperados se precisó que existe relación entre estas dos variables en donde se puede concluir que a mejor liderazgo directivo mejor desempeño laboral en los trabajadores.

**Palabras claves:** Liderazgo directivo, desempeño laboral, competencia, compromiso, eficiencia, control, asesoramiento, supervisión y delegación.

## ABSTRACT

The purpose of this research work seeks to find the direct relationship between management leadership and work performance in the workers of the High Performance College of Moquegua. The main objective is to determine the level of relationship that exists between managerial leadership and work performance in the workers of the High Performance College of Moquegua, likewise the general hypothesis was raised, there is a direct and significant relationship between managerial leadership and work performance in the workers of the High Performance College of Moquegua. In the development of the research, the Quantitative Method was used, because it focuses fundamentally on the observable and susceptible aspects of quantification of the phenomena, the type of research is non-experimental since the reality of the facts as they are and the The design of applied research was descriptive correlational since I seek to find the relationship between my two variables that are leadership directive and work performance. The population of this research study was 53 workers of High Performance College, the sample was equal to the population under study, for the data collection the survey technique was used and as a tool the questionnaire was used which was applied to the workers of the COAR. In order to test the hypotheses, the Pearson statistical test was used to determine the relationship between the directive leadership and the Labor Performance. As a conclusion of the research it is affirmed that there is a mean positive relationship between the directive leadership and the Labor Performance of the COAR workers, since the Pearson  $r$  statistic obtained was 0.596, also a significant correlation ( $p < 0.01$ ) which indicates the existence of a significant correlation between these two variables. Although the data obtained were not as expected, it was pointed out that there is a relationship between these two variables where it can be concluded that the better the leadership, the better the job performance of the workers.

**Keywords:** Leadership leadership, job performance, competition, commitment, control, advice, supervision and delegation.

## **INTRODUCCIÓN**

En el ámbito internacional el liderazgo y el desempeño laboral son dos términos que genera una investigación por parte de la comunidad científica a fin de determinar los diversos indicadores que den origen a conocer la raíz de los aspectos motivacionales, en tanto el desempeño laboral establece la explicación de diversos fundamentos de éxito organizacional así como los puntos de fracaso institucional originados por motivos causales que el individuo desarrolla en su liderazgo.

Así mismo Chiavenato hace mención sobre la existencia del desempeño laboral como el talento humano que toda organización moderna necesita fortalecer con el fin de generar el logro de los objetivos institucionales y el logro de los objetivos organizacionales. Por lo que hoy en día las diversas organizaciones públicas y privadas hacen uso de este conocimiento a fin de potenciar el talento humano con el que cuentan en sus organizaciones, por lo que se plasma considerar la capacitación de los colaboradores que se encuentran en las instituciones modernas.

En la actualidad, el desempeño del recurso humano dentro de las organizaciones está vinculado al liderazgo directivo, lo cual representa un factor determinante en la evolución de las empresas, al punto de valorar al líder como el ente impulsador de las mismas en todas sus funciones.

Para Robbins (2008), el liderazgo es “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (p.256). La base de esta influencia puede ser formal como la conferida en un rango gerencial de una organización. Como este nivel incluye autoridad formalmente asignada, las personas asumen el liderazgo solo por el hecho de estar en dicho nivel de la institución. Sin embargo, no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes. De igual manera, la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus metas depende del grado de estilos de liderazgo que permitan a los gerentes planificar, organizar, controlar, influir o actuar de forma efectiva.

En este sentido, partiendo de la definición de liderazgo planteada por el autor antes mencionado, esta herramienta gerencial funciona como una pieza indispensable, por cuanto la empresa está bajo la tutela del líder. Tomando en consideración lo anterior, se agrega la existencia de diversos estudios donde se ha concluido que la dirección adecuada de los recursos humanos de una organización puede ser una fuente importante de ventaja competitiva.

## **MÉTODOS Y MATERIALES**

La investigación se ha desarrollado con un diseño para un contexto determinado, que en este caso fue el descriptivo - correlacional. En esta investigación Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006). “el diseño seleccionado ha sido el descriptivo correlacional, tomando como premisa que una investigación debe desarrollarse en unas condiciones específicas (ética en la investigación, transparencia en la obtención de datos, publicación de resultados”.

La población y muestra está conformada por todos los trabajadores del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua 2018., que vienen a ser en número 53 trabajadores.

En el presente trabajo se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario; el cual nos permite evaluar y medir a las variables en estudio.

## **RESULTADOS**

En el presente análisis explicamos el consolidado de la variable liderazgo directivo, el cual se aplicó a la muestra de 53 trabajadores del Colegio de Alto rendimiento de Moquegua 2018.

El instrumento referido a liderazgo directivo consta de 16 ítems, de los cuales el 73% demuestran tener un nivel muy adecuado de liderazgo directivo, seguido de un 12% con un nivel adecuado de liderazgo directivo siendo el resto de menor recuento, por tanto el nivel de liderazgo directivo de los trabajadores del COAR se encuentra en buen nivel.



La segunda variable estudiada fue el desempeño laboral, se aplicó el instrumento a la población en estudio, la cual nos da como resultado un nivel predominante de muy Bueno con un 86%, seguido de un nivel Bueno con un 13%, siendo el resto de menor recuento, por lo que se determina que los trabajadores del COAR tiene un desempeño laboral idóneo, de acuerdo a los índices registrados.

Realizada la correlación entre las variables observamos que la correlación de Pearson es de 0,596 , con lo cual se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ).

Se concluye que existe relación positiva altamente significativa entre liderazgo directivo y desempeño laboral de los trabajadores del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua 2018.

## DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como problema general el desconocimiento de la existencia de una relación entre liderazgo directivo y Desempeño Laboral de los trabajadores del COAR, con la siguiente interrogante ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y el Desempeño laboral de los trabajadores del COAR?, para lo cual nuestra hipótesis general busca demostrar que “Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores del COAR” Los resultados corroboran la hipótesis planteada afirmando que existe una relación entre el liderazgo directivo y el Desempeño Laboral, ya que según el estadístico  $r$  de Pearson se ha obtenido una correlación positiva media igual a 0.596, asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor liderazgo directivo mejor desempeño laboral en los trabajadores. La dimensión que más influencia tiene en la primera variable liderazgo directivo es el control con un 69% que consideran que se encuentra en nivel muy Adecuado, seguido de un 22% que indican un nivel Adecuado, así también observamos que en la dimension supervisión predomina el nivel muy Adecuado con un 56%, seguido de un 39% del nivel Adecuado.

También observamos la dimension asesamiento donde el nivel que predomina es el muy Adecuado con un 66%, seguido de un 30% del nivel Adecuado y finalmente observamos la dimension delegación donde el nivel que predomina es el muy Adecuado con un 60%, seguido de un 35% del nivel Adecuado, lo que coincide con lo sustentado con Garda (2010), en su tesis doctoral titulado: el liderazgo y la supervisión del director en el trabajo del docente y su influencia en el clima organizacional en la gestión escolar de calidad, realizada en la Universidad de Granada en Chile, cuyo objeto fue identificar el estilo de liderazgo que presenta el director y su nivel de influencia en la supervisión en el trabajo de los docentes y en el clima organizacional de la entidad educativa. La investigación es de tipo descriptivo correlacional, el investigador utilizó metodologías cuantitativas como también las cualitativas, con el objetivo de lograr una comunicación directa y horizontal mediante cuestionarios que fueron utilizados con los docentes, directivos participantes en la muestra, para posteriormente realizar un análisis estadístico descriptivo que sea posible de cuantificar e informar los resultados. La población de la investigación estuvo conformada por los directores y los docentes de las ocho instituciones educativas, por tanto, se determinó una muestra aleatoria de 91 docentes y 8 directores. La investigación concluye indicando que la directora de la institución tiene un estilo primario de liderazgo de tipo persuasivo-tutorial y en forma secundaria establece un estilo de liderazgo participativo, por otro lado, el 100% de los docentes afirman la existencia del liderazgo que ejerce la directora en la institución educativa y por otro lado concluye que la supervisión que se realiza y el control de los quehaceres escolares que es realizado por la directora y el equipo directivo influye de manera positiva en el clima organizacional de la entidad educativa, existiendo un clima de confianza y además colaboración con la dirección para el logro de las metas, el 100% de los docentes afirman que existe una identificación y buena comunicación con la unidad educativa.

En la segunda variable Desempeño Laboral la dimensión que más influencia tuvo es la competencia donde el nivel que predomina es el muy bueno con un 69%, seguido de un 28% del nivel de bueno y el compromiso donde el nivel que predomina es el muy bueno con un 84%, seguido de un 15% del nivel bueno. Estos resultados se corroboran con el concepto que manifiesta (Latorre, 2012), Realizó la tesis doctoral: “*La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*”, Universidad de Valencia España, llegó a las siguientes conclusiones: Las prácticas de Relaciones Humanas orientadas al compromiso y basadas en la aproximación "soft" se relaciona positivamente con el desempeño de los empleados. “Estas prácticas examinadas desde una visión globalizada muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén resistentemente establecidos y sean evidenciables para los trabajadores, aun cuando sean informadas por los trabajadores o por los directivos de recursos humanos de la organización. En esta investigación concluimos que las buenas prácticas de las relaciones humanas también contribuyen en el desempeño laboral, es así que las buenas maneras de liderar las organizaciones además repercuten en el buen

desempeño del servidor público”.

Respecto a la hipótesis general planteada se observa una correlación positiva media igual a 0.596. Asimismo una correlación muy significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor liderazgo directivo mejor desempeño laboral de los trabajadores del COAR Moquegua, por lo que se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Lo cual coincide con lo planteado por (Zarate, 2011) Que presentó su tesis de posgrado: *"Liderazgo directivo y el desempeño en organizaciones del distrito de Independencia, Lima"*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, abordando a las siguientes conclusiones: “Existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que muestra en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo”. “Se finaliza que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestran con aprobación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto”. “Finalizan en que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas”. En esa misma línea, Loza (2014), en su tesis realizada para optar el grado académico de maestro, titulado: Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Particular Simón Bolívar, plantea como objetivo principal el de establecer la relación existente entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa privada Simón Bolívar de la ciudad de Tarapoto. La población de la investigación asciende a 100 docentes, 65% de ellos son varones y 35% son mujeres; 15% cuentan con grado académico de magíster, 56% solo con título de licenciado en educación y 19% de ellos provienen de educación superior pedagógica. Siendo el 100% personal contratado. El diseño de la investigación es de tipo no experimental, utiliza dos instrumentos: el constructo “Estilo de Liderazgo” que mide a través del “Cuestionario de Estilos de Liderazgo Protocolo (CELID)” y el constructo compromiso organizacional a través de la “Escala de Compromiso Organizacional. Los resultados de la investigación, indican que el estilo de liderazgo predominante es el transaccional y el compromiso organizacional predominante es el afectivo. Concluye que existe relación entre estilos de liderazgo y el compromiso organizacional.

## CONCLUSIONES

Existe relación entre las variables liderazgo directivo y desempeño laboral, según el estadístico de prueba r de Pearson, se observa una correlación positiva media igual a 0.596. Asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor liderazgo directivo mejor desempeño laboral de los trabajadores del COAR, Moquegua 2018.

Existe relación entre las variables liderazgo directivo y competencia, según el estadístico de prueba r de Pearson, se observa una correlación positiva débil igual a 0.474. Asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor liderazgo directivo mejores competencias de los trabajadores del COAR Moquegua 2018.

Existe relación entre las variables liderazgo directivo y compromiso, según el estadístico de prueba r de Pearson, se observa una correlación positiva débil igual a 0.448. Asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor liderazgo directivo mejor compromiso de los trabajadores del COAR Moquegua 2018.

Existe relación entre las variables liderazgo directivo y eficiencia, según el estadístico de prueba r de Pearson, se observa una correlación positiva media igual a 0.637. Asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor liderazgo directivo mayor eficiencia de los trabajadores del COAR, Moquegua 2018.

Existe relación entre las variables control y desempeño laboral, según el estadístico de prueba r de Pearson, se observa una correlación positiva débil igual a 0.495. Asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mayor control mejor desempeño laboral de los trabajadores del COAR, Moquegua 2018.

Existe relación entre las variables supervisión y desempeño laboral, según el estadístico de prueba r de Pearson, se observa una correlación positiva media igual a 0.517. Asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mayor supervisión mejor desempeño laboral de los trabajadores del COAR, Moquegua 2018.

Existe relación entre las variables asesoramiento y desempeño laboral, según el estadístico de prueba *r* de Pearson, se observa una correlación positiva media igual a 0.552. Asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mejor asesoramiento mejor desempeño laboral de los trabajadores del COAR, Moquegua 2018.

Existe relación entre las variables delegación y desempeño laboral, según el estadístico de prueba *r* de Pearson, se observa una correlación positiva media igual a 0.585. Asimismo una correlación significativa ( $p < 0,01$ ). Es decir a mayor delegación mejor desempeño laboral de los trabajadores del COAR, Moquegua 2018.

## **RECOMENDACIONES**

Los docentes, directivos y todo el grupo humano que labora en la institución educativa, deben de ser reflexivos en su rol que desempeñan dentro de la institución educativa, fomentando la integridad y unión para así mantener un buen liderazgo directivo lo cual nos permitira desarrollar un mejor desempeño laboral de parte de los docentes y toda la plana de trabajo, esto llevara a una mejor educación para los alumnos del COAR.

La Direccion de educación básica para los estudiantes con desempeño sobresaliente y alto rendimiento (DEBEDSAR) debe de asignar a un director(a) en forma permanente para que este pueda establecer los cimientos para formar un grupo humano de trabajo donde todos estén involucrados y seguir una sola dirección, asimismo se debe de proyectar capacitaciones que mejoren las competencias de los trabajadores del COAR.

Se recomienda que la relación entre los directivos y los trabajadores debe ser de mutuo respeto y que el objetivo principal debe ser la superación de la institución educativa, ello se va a alcanzar con un mayor compromiso por parte de todos los trabajadores del colegio.

Siendo el COAR una institución educativa donde se exigen altos estándares educativos debe ser uno de los objetivos de la institución la mejor eficiencia en su labor diaria por parte de los trabajadores.

La relación entre la variable control y desempeño laboral debe ser siempre positiva, pero somos de la propuesta que el personal debe dar todo su esfuerzo para el logro de objetivos sin que ello implique necesariamente el control por parte de los directivos, salvo el que forma parte del reglamento del colegio.

En los últimos años esta siempre en discusión si el termino supervisión debería ser reemplazado por el de acompañamiento, en lo personal somos de la propuesta que la labor del directivo debería ser la de acompañar a los trabajadores buscando de esta manera la mejora de su desempeño laboral.

Si nuestro objetivo como institución educativa es la mejora de los aprendizajes, la mejor alternativa que debe tomar el directivo es la de asesoramiento, de esta manera se estaría asegurando su mejor rendimiento y que se alcance un ambiente laboral agradable en beneficio de todos los que integran el COAR.

Una forma de valorar la labor de los trabajadores es la confianza que desde los directivos debe llegar a todos los trabajadores, esta confianza se ve reflejada a través de la delegación de funciones y responsabilidades que implica mayor compromiso con la institución educativa por parte de los trabajadores.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Bass, B.M. (1990). Editorial – Transformational learders are not necessarily participative. *Leadership Quartely*, 1,4,218.

Bass, B.M. (1997). Does the Transactional – transformational Leardership Paradigm Trascended Organizational and National Boundaries?. *American Psychologist*, 52,2, 130- 139.

Chiavenato, L. y Colbs. (2001). *Administración de recursos humanos*. México. D.F.: Graw Hill interamericana.

Chiavenato I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial MCGraw Hill

De Diego, R; De La Fuente, R y Boada, J. (2008). *Estrategias de Liderazgo y Desarrollo de Personas en las*

Organizaciones. España. Edit. Pirámide.

García I. (2006) La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. España: Universidad de Granada.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) “Metodología de la Investigación” Cuarta Edición – Editorial Infagon Web S.A. – México.

Palomo Vadillo María Teresa (2010) Liderazgo y motivación de equipos de trabajo – 6º Edición. Esic Editorial

Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. Revista, Abante, Vol.9, Nº1, pp.3 -33. recuperado de <http://eacc10.puc.cl/files/abt/contenidos/vol-9-n1/raineri.pdf>

Zárate Ramirez Dilma (2011 ), la tesis de grado de maestría “ Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del Distrito de Independencia”.

"Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional"

EL DIRECTOR DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION DE MOQUEGUA, QUE SUSCRIBE LA PRESENTE, ENTREGA LA SIGUIENTE:

## AUTORIZACIÓN

A Don **JAIME ADAN OBANDO DIAZ**, quien va a realizar la aplicación de los instrumentos de investigación de su Tesis titulada "**Liderazgo directivo y desempeño laboral de los trabajadores del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua 2018**", como proceso para la obtención del grado de Magister en Gestión Pública en la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, demostrando responsabilidad, gran sentido de trabajo y responsabilidad durante la aplicación de los instrumentos de investigación.

Se entrega la presente autorización a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Moquegua, julio 2018

Atentamente,



GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION

Lic. Luis Alberto Lopez Bustamante  
DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO III  
DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

"Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional"

EL DIRECTOR DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION DE MOQUEGUA, QUE SUSCRIBE LA PRESENTE, ENTREGA LA SIGUIENTE:

## CONSTANCIA

A Don **JAIME ADAN OBANDO DIAZ**, quien ha realizado la aplicación de los instrumentos de investigación de su Tesis titulada "**Liderazgo directivo y desempeño laboral de los trabajadores del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua 2018**"; como proceso para la obtención del grado de Magister en Gestión Pública en la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, demostrando responsabilidad, gran sentido de trabajo y responsabilidad durante la aplicación de los instrumentos de investigación.

Se entrega la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Moquegua, julio 2018

Atentamente,



GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION  
  
Lic. Luis Alberto López Bustamante  
DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO (D.S.A.)  
DIRECCION DE GESTION INSTITUCIONAL