



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Desempeño laboral y liderazgo gerencial en el personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRA EN GESTION PÚBLICA**

AUTORAS:

**Br. Jessica Marilú Inca Mollisaca**

**Br. Jennifer Paola Arambide Alfaro**

ASESOR:

**Dr. Leonardo Robles Ramírez**

SECCIÓN:

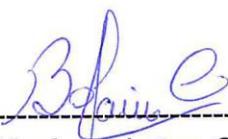
**Ciencias Empresariales**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

**Gestión de Políticas Públicas**

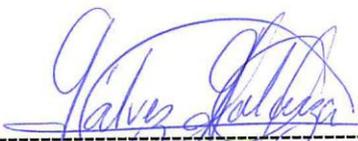
**PERÚ-2018**

## PÁGINA DEL JURADO



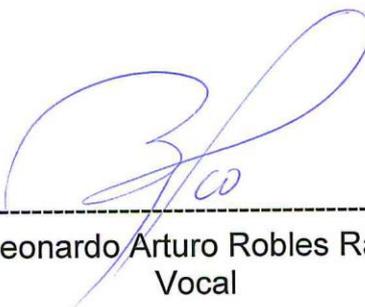
---

Dra. Ana María Bolaños Cárdenas  
Presidenta



---

Mg. Pilar Victoria Gálvez Galarza  
Secretaría



---

Dr. Leonardo Arturo Robles Ramírez  
Vocal

## DEDICATORIA

A dios y a mi madre **Aurora**. a Dios por que ha estado conmigo a cada paso que doy cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi madre, quien a lo largo de mi vida siempre ha estado presente velando por mi bienestar y educación, motivándome a que crezca como persona y profesionalmente.

A mí querido hijo **Fabián**, a quien lo amo infinitamente que a sus cuatro añitos me ha enseñado lo maravilloso de ser madre, a ser luchadora en la vida.

Jessica Marilú

Agradecida con nuestro creador por permitirme gozar de vida y salud para poder cumplir las metas trazadas. Asimismo, agradezco a mis padres Dora y Paúl ya que sin su apoyo incondicional no hubiera podido cumplir esta nueva meta, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad y por seguir a mi lado en todo momento alentándome día a día a seguir adelante.

Agradecer a mi esposo Jess, por su ayuda la cual ha sido fundamental para lograr el presente trabajo, por su motivación, perseverancia y paciencia, por estar siempre a mi lado en los buenos y malos momentos. Y por último dedico ésta tesis a mi angelito, mi hijita Naela, quien desde donde se encuentra me protege y da fuerza para continuar no permitiendo que me rinda, que de encontrarse presente estaría orgullosa de este logro alcanzado.

Jennifer Paola

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo por ser parte de ella, y darnos la oportunidad de culminar el programa de Maestría de Gestión Pública.

Al Director de la UGEL Arequipa Sur, por haber aceptado que se realice mi tesis en su entidad, en aras de que el presente trabajo pueda efectuarse y de esa manera lograr los resultados deseados.

Así también a nuestros asesores al Dr. Leonardo Robles Ramírez, la Dr. Ana María Bolaños Cárdenas, la Mg. Pilar Victoria Gálvez Galarza; quienes con sus aportes nos ayudaron al desarrollo del trabajo, sugiriendo las acciones de mejora, por su paciencia y el apoyo permanente para lograr alcanzar nuestras metas profesionales.

.

El Autor

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Jessica Marilú Inca Mollisaca, estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública, de la escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, identificada con DNI N° 44279049 con la tesis titulada: “Desempeño laboral y liderazgo gerencial en el personal administrativo en la UGEL Sur Arequipa 2018”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada, es decir no ha sido ni publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, julio de 2018



Jessica Marilú Inca Mollisaca

DNI N° 44279049

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

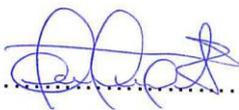
Yo, Jennifer Paola Arambide Alfaro, estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, identificado con DNI N° 43572165 con la tesis titulada: “Desempeño Laboral y liderazgo gerencial en el personal administrativo en la UGEL SUR Arequipa 2018”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada, es decir no ha sido ni publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo.

Arequipa, julio de 2018



Br. Jennifer Paola Arambide Alfaro

DNI N° 43572165

## **PRESENTACIÓN**

Señores Miembros del Jurado, presento ante ustedes la tesis titulada “Desempeño Laboral y liderazgo gerencial en el personal administrativo en la UGEL SUR Arequipa 2018”; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo para obtener el grado académico de Maestra en Gestión Pública.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación

La autora

## INDICE

	Pag
CARATULA	
PÁGINAS PRELIMINARES	
Página del jurado -----	ii
Dedicatoria -----	iii
Agradecimiento-----	v
Declaratoriaeautenticidad-----	vi
Presentación -----	viii
Índice -----	ix
RESUMEN -----	xi
ABSTRACT -----	xii
I INTRODUCCIÓN-----	13
1.1. Realidad Problemática -----	13
1.2 Trabajos Previos -----	17
1.3 Teorías relacionadas al tema -----	24
1.4 Formulación del problema -----	33
1.5 Justificación del estudio -----	34
1.6 Hipótesis -----	34
1.7 Objetivos -----	34
II METODO 36	
2.1. Diseño de investigación-----	36
2.2. Variables, operacionalización-----	36
2.3. Población y muestra -----	39
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad ----	40
2.5. Métodos de Análisis de datos -----	42
2.6. Aspectos éticos -----	43
III RESULTADOS -----	44
IV DISCUSIÓN -----	57

V CONCLUSIONES

VI RECOMENDACIONES

VII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

AnexoN°01. Matriz de consistencia

AnexoN°02. Matriz de Operacionalización

AnexoN°03. Matriz de instrumento

Anexo N°04. Confiabilidad de instrumento

Anexo N°05. Ficha Técnica del instrumento

Anexo N°06. Instrumento

Anexo N°07. Baremos estadísticos

AnexoN°08. Constancia emitida por la Institución que acredita la realización de estudio

## RESUMEN

El trabajo de investigación, desempeño laboral y liderazgo gerencial en el personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018, se desarrolló en la Unidad de Gestión Educativa Local, institución en la cual se ha podido apreciar ciertas deficiencias relacionadas al citado tema como son la eficacia, eficiencia, las relaciones interpersonales, motivación laboral y la falta de toma de decisiones.

El tipo de investigación es aplicada no experimental y correlacional, la población y muestra está constituida por el personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local siendo 72. La técnica utilizada para desempeño laboral es la ficha de observación y para el liderazgo gerencial es la encuesta, la escala utilizada es la de Likert para determinar los resultados de la investigación.

Finalmente se concluyó que existe correlación muy buena significativa entre desempeño laboral y liderazgo gerencial en el personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018. Obteniendo un coeficiente de correlación un  $r = ,944$ , por lo que la correlación es positiva.

### **Palabras Clave**

Liderazgo gerencial, desempeño laboral, cultura, organizacional, motivación, eficiencia, eficacia, liderazgo.

## **ABSTRACT**

Research work, labor performance and leadership related to management in the administrative staff in the UGEL SUR, Arequipa 2018, you developed in the Educational Local Unity Of Management, institution which one has been able to appreciate certain deficiencies related to the aforementioned theme like music in efficacy, efficiency, the personal relations, labor motivation and the lack of take of decisions.

The kind of investigation is applied not experimental and correlational, the population and sign is constituted for the administrative staff of the Educational Local Unity Of Management being 72. The technique utilized for labor performance is the fiche of observation and for the leadership related to management it is the opinion poll, the utilized scale he is give it Likert to determine research findings.

Finally one came to an end than exists very good significant correlation between labor performance and leadership related to management in the administrative staff in the UGEL SUR, Arequipa 2018. Obtaining a correlation coefficient one  $r = 0.944$ , this is why correlation is positive.

### **Key words**

Leadership related to management, labor performance, culture, organizational, motivation, efficiency, efficacy, leadership.

## I. INTRODUCCION

### 1.1 Realidad problemática

Las investigaciones sobre el desempeño laboral se constituyen en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Muchas instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las entidades requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima laboral que va ligado con la motivación del personal, con las relaciones interpersonales, eficacia y eficiencia, los mismos que puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral. Se resalta el importante papel que jugara el liderazgo en el nuevo siglo. Iniciativas de liderazgo que involucren valores y tengan como objetivo la búsqueda de una sociedad mejor y más igualitaria para todos sus miembros, serán percibidas como adecuadas. Por esta razón, el aporte de la reflexión académica a este respecto, que permita entender el concepto en su totalidad y que precisamente asuma este “liderazgo” es fundamental, ya que este no solo depende en forma directa de las personas que lo ejercen, sino también del medio en que se desenvuelven y de la organización en la que se desempeñan.

una de las tareas más importantes que debe realizar todo departamento de Recursos Humanos es la evaluación del desempeño laboral. Por evaluación del desempeño entendemos aquellas herramientas utilizadas por las empresas para medir en el ámbito individual el cumplimiento efectivo de los fines u objetivos organizacionales. Así pues una de las tareas más importantes que debe realizar todo departamento de Recursos Humanos es la evaluación del desempeño laboral; con la finalidad de medir en el ámbito individual el cumplimiento efectivo de los fines u objetivos organizacionales. Mediante el cual se pueden dar una doble vertiente: el desempeño inferior a lo esperado, y que debe ser corregido a través de distintas iniciativas; y el desempeño mayor de lo esperado, que debe ser premiado o alentado de algún modo. Podemos citar al Lic. Hugo Nicolás Pérez González Coordinador General de la Administración de la Presidencia de la República, México, (2002-2006), es consultor de estrategia y de operaciones; señala, una de las mayores condicionantes para conseguir más y mejores resultados competen al adecuado desempeño de las personas que participan

para llevar a cabo la ejecución de las políticas y actuar en los ámbitos gubernamentales. Generalmente todos los servidores públicos aspiran obtener resultados favorables y lograr los objetivos y metas propuestas en las diferentes políticas, pero no se verifican los esfuerzos por lo cual no se tiene en claro si éstos fueron suficientes y si la capacidad del personal participante se encuentra al nivel exigido para lograr los resultados buscados. El desempeño del servidor público puede clasificarse según las tres “P”: Productividad (lo que se ha logrado); características Personales (cómo se ha logrado, la conducta) y Pericia (habilidad): La productividad puede medirse mediante logros laborales específicos. Por ejemplo, reducción en trámites. Pueden considerarse las características personales como la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta) como elementos importantes dentro de la evaluación de desempeño. En lugar de mencionar a la responsabilidad, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas finalizadas. La habilidad, y conocimientos es importante para la evaluación de desempeño. Al medir la capacidad de un encargado de un área (por ej., el procedimiento administrativo de un caso), los componentes considerados animan al empleado a enmendar las deficiencias que puedan impedir su desarrollo en el futuro.

Un caso, que se realizó en la Municipalidad de Talcahuano del país de Chile sobre el análisis de satisfacción y el desempeño laboral por Margarita Chiang y San Martín Neira (2010), indica que, en las dos últimas décadas los municipios en Chile han comenzado a tener mayor importancia política, económica y social, y que actualmente deben asumir nuevos roles en un determinado territorio organizado, transformándose en un “facilitador del desarrollo local”, y de esta manera se genere estrategias que se traduzcan en acciones que beneficien a la población, así también se señala que la Municipalidad de Talcahuano ha sido reconocida por tener una excelente gestión municipal dentro de la región del Bío Bío, con respecto a los resultados obtenidos sobre el desempeño laboral en los funcionarios, señala que no existen niveles bajos de desempeño, ya que se preocupan por mantener relaciones interpersonales que alimenten un grato ambiente laboral junto a sus compañeros de trabajo y en tener menor conocimiento respecto al reglamento de higiene y seguridad, y manual de procedimientos. Con respecto a los niveles de percepción

obtenidos sobre la satisfacción laboral en general, indica que existe satisfacción. Cuando se comparan ambos géneros coinciden en tener una mayor satisfacción en la relación que mantienen con sus superiores, el reconocimiento que se les entrega, y por trabajar dentro de ese departamento, dirección o institución. Por otro lado, presentan una menor satisfacción respecto a las políticas preventivas que aplica la institución. La relación existente entre las dos variables muestran correlaciones estadísticamente significativas, en general desde niveles moderados a altos, donde se aprecia en el género femenino una mayor cantidad de correlaciones moderadas y altas con un 35% del total a diferencia del género masculino con un 27% del total. Por lo que el desempeño laboral en las mujeres es aquejado por las actividades que alcancen estimularlas y causar una satisfacción laboral (Factores intrínsecos), es decir, las funcionarias requieren el crecimiento individual, hallar una identidad, contar con un reconocimiento profesional, crear relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y superiores, y la necesidad de autorrealización dentro de la municipalidad. La falta de esto, no provoca insatisfacción, sino un estado de no satisfacción. A diferencia de los hombres, su desempeño laboral es afectado por las condiciones, perfil del cargo y decisiones que determine la municipalidad, es decir, la remuneración, beneficios, políticas de la empresa, supervisión, ambiente físico, etc. (Factores extrínsecos). La ausencia de esto podría ocasionar insatisfacción, pero carecen de capacidad para aumentar o mejorar la satisfacción.

Por lo tanto la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR para el sector público. Evalúa y mide el desempeño de los colaboradores a través de un proceso completo. Permite que la entidad pública planifique objetivos, los informe a los trabajadores y luego realice un seguimiento de los mismos en cuanto a su desarrollo y cumplimiento. Así, se mide el desempeño al sumar también una retroalimentación de todo el trabajo realizado en el periodo de un año. Se trata de un sistema que, además, identifica todo lo requerido para mejorar el rendimiento de los servidores y estimula el crecimiento personal y profesional. La investigación de campo. Esta metodología se basa en la entrevista de un especialista, en trabajo mutuo con el supervisor del empleado o empleados. La meta es analizar directamente el rendimiento de los mismos. Primero se analiza el desempeño menos satisfactorio, el satisfactorio y el más satisfactorio. De este modo se conocen las razones de lo que falla y de lo que funciona en la rutina del

trabajador. Después, se prosigue con un análisis adicional para desarrollar una evaluación más profunda. Aquí también se entrevista a los supervisores, jefes o directivos de la empresa para saber qué sucede con los colaboradores. Finalmente, con la información recopilada, se elabora un plan de acción. Con ello es posible determinar si se necesita capacitación, entrenamiento, sustitución o reordenamiento del personal.

Con el Decreto Ley No. 14200 del 28 de setiembre de 1962, la Junta de Gobierno que presidía el General de División Ricardo Pérez Godoy, dispone la división del Perú en 04 Regiones Educativas, entre ellas la del sur integrado por los departamentos de Arequipa, Apurímac, Cuzco, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna, con una Dirección Regional cuya sede fue Arequipa. A partir de 1990 se denomina con el nombre institucional Dirección Regional de Educación Arequipa, en cumplimiento a la Ley 25022 – Ley Orgánica de la Región Arequipa. La Gerencia Regional de Educación está estructurada conforme al Decreto Supremo No. 015-2002-ED, con un Cuadro de Asignación de Personal de 73 cargos; 10 UGELs en funcionamiento: 03 en la provincia de Arequipa: UGEL Arequipa Norte, UGEL Arequipa Sur, UGEL La Joya; y 01 en cada provincia restante. La Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Sur, es responsable de formular su política en materia de educación, cultura, deporte y recreación en concordancia al Plan Estratégico y al Plan Operativo Anual respectivamente, corresponde asu ámbito jurisdiccional la aplicación normativa en materia de técnico pedagógico y administrativo.

Por lo que la investigación abordada, tiene como objetivo encontrar las correlaciones entre el desempeño laboral y liderazgo gerencial, a ello podemos decir que el desempeño es apreciación sistemática de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es decir se deben tener claras las funciones que cada persona debe desempeñar en la organización y las metas específicas asociadas a esas funciones para determinar los resultados esperados, todo esto parte de una planeación previa y una buena descripción del puesto. De modo que el trabajo realizado se ha podido observar que existe una precaria estrategia, y poseen escasa conductas positivas dentro de la misma y esto con lleva a una baja productividad por parte de elemento más valioso que son los recursos humanos lo que conlleva a demostrar a la población una mala imagen

institucional e insatisfacción a los servidores que ofrece. Así también demuestra los conflictos laborales ocasionales y el retraso de algunos proyectos puestos en marcha. Así también se ha observado un bajo nivel en la motivación, lo que ha generado una disminución en la productividad.

## 1.2 Trabajos previos

Podemos citar algunos antecedentes internacionales **Arturo Caballero Cavazos (2018)**, en su tesis de maestría *“Factores que influyen como motivantes para un buen Desempeño Laboral en los docentes de una Escuela del nivel medio Superior de Nuevo León” – 23 México 2008, de la Universidad Autónoma de Nuevos León*, en su investigación busca contestar a la siguiente pregunta ¿Qué factores influyen como motivantes para un buen desempeño laboral en los docentes de una Escuela del nivel medio Superior Nuevo León?, Las decisiones en la escuela a menudo necesitan información acerca de las actitudes y deseos de las personas que laboran ahí; pues no se puede mejorar si no hay una comunicación bilateral. La motivación en los maestros traerá como resultado una nueva actitud, una valoración del proceso y del producto. Pues la educación requiere hoy en día maestros que reúnan dos pasiones: la pasión por la excelencia académica que surja del dominio de la materia que enseña y la pasión por ayudar a los estudiantes acosados por problemas emocionales, intelectuales, financieros, sociales y culturales. Los datos conseguidos en su investigación reflejan los siguientes resultados con respecto a las hipótesis que sustenta esta tesis: Según la primera hipótesis: “Las óptimas condiciones físicas del centro de trabajo son un incentivo para estimular la productividad en los empleados”. Respecto a esta primera hipótesis y de acuerdo a las encuestas se obtuvo que tanto al comienzo de su labor docente como en la actualidad este factor refleja un 3.85% por lo cual es irrelevante como motivante para un buen desempeño laboral. En la segunda hipótesis: “La ascendencia de puestos en el escalafón es un incentivo para estimular la productividad de los empleados”. De acuerdo con la comparación de los cuadros respecto al inicio de su incorporación a la docencia y en la actualidad, aparece esta hipótesis con un 7.70% de importancia, por lo cual el docente lo considera irrelevante como motivante para su buen desempeño laboral. La tercera hipótesis: “El deseo de ser identificado como persona

importante o valiosa es un incentivo para elevar la productividad de los empleados”. Este factor en los inicios de la profesión (docencia) tiene una importancia del 3.85% y en la actualidad ha desaparecido como motivante. Tras haber inventariado, por medio de una encuesta, los principales factores influyentes en la elección de la docencia se pueden observar que este es otro factor incidente, pues el 19.25% lo señala como motivante.

**Palomino, Rafael (2016)** *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería veneplast Ltda.* Para optar el título profesional de Administradores de empresas de la Universidad de Cartagena; la presente investigación tiene como objeto de estudio analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda. Para relacionar el clima organizacional con el desempeño laboral de los empleados de Veneplast Ltda. Se hizo uso de la estadística, en particular se calculó el coeficiente de correlación de Pearson en Excel, para cada una de las dimensiones del clima organizacional (variables dependientes) y del desempeño laboral (variable dependiente), junto con esto se calculó el nivel significancia, el cual se definió por debajo de 0,05, tal como se lleva a cabo usualmente en este tipo de procedimiento estadísticos. Los resultados se caracterizaron por evidenciar que el signo de todos los Coeficientes de correlación de Pearson fue positivo, en este sentido se puede hablar de una relación directa, es decir: a medida en que las dimensiones del clima organizacional muestran una mejor valoración por parte de los empleados, mayor va a resultar su apreciación en cuanto al desempeño laboral. De esta manera dichos resultados son consistentes con las teorías referenciadas en este estudio, que argumentaban que a mejor clima organizacional mayor desempeño. En términos específicos se determinó que la dimensión del clima organizacional con mayor repercusión en el desempeño laboral fue objetivos, debido a que cuando su valoración mejora, el desempeño varía positivamente en 66,3%, seguidamente aparecieron motivación con 53,9% y relaciones interpersonales con 52,6%. En contraste, la correspondiente a cooperación al parecer no tiene un efecto importante sobre el desempeño de estos trabajadores. Así como en el caso de las dimensiones, también se incluyó el clima organizacional de forma general, con el fin de verificar qué tanto influye en el desempeño. Los datos revelaron que cuando el clima

organizacional mejora, el desempeño también lo hace, en la nada despreciable cifra de 68,7%. Por otro lado, también fue de interés conocer cómo se relaciona el desempeño en general, con cada una de sus dimensiones, en particular. Los resultados también fueron consistentes con la teoría, dado que, entre mejor percepción en las dimensiones, mejor desempeño resultante; esto se demuestra en el signo positivo de cada uno de los coeficientes de correlación de Pearson. En esencia, y tal como se esperaba, todas las dimensiones del desempeño laboral fueron significativas o importantes para explicar el desempeño general. Aquellas con mayor influencia fueron la motivación con 90,4% y las competencias con 79,6%. No obstante, debe considerarse también las altas influencias observadas en el conocimiento de un estándar de medición del desempeño con 76,1%, y las aptitudes y habilidades con 64,4%.

A nivel nacional; **Gutiérrez Huallpa (2012)**. *Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria del Distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012, para optar el grado de Maestro en Ciencias por la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna*, su propósito es determinar el nivel de influencia del liderazgo gerencial en el clima organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria del distrito de ciudad nueva, Tacna 2012. Por lo que se propuso lo siguiente: El personal directivo de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria deben requerir a las autoridades de Dirección Regional de Tacna, UGEL TACNA que creen un manual que conste de los siguientes contenidos imprescindibles para el buen desenvolvimiento de los directivos, docentes y administrativos de las instituciones educativas a nivel local y regional, especificando lo siguiente: Liderazgo gerencial: Estilos, características, misión y visión del líder. Clima Organizacional. ¿Cómo fomentar un clima favorable? Motivación y autoestima personal. Ética profesional y vocación de servicio. Identidad institucional. El procedimiento de aplicación: Plan A: Etapa de socialización; Los órganos directivos de las instituciones educativas deben efectuar charlas acerca de asertividad y comunicación eficaz en las instituciones educativas a fin de que la comunidad se socialice. Realizar recreaciones artísticas y talentos. Plan B: Procedimiento para mejorar el liderazgo gerencial: La Directora de la Dirección Regional de Tacna debe organizar talleres de liderazgo gerencial invitando a todos los directores de

instituciones educativas de nivel inicial, primario y secundario cada dos meses, concientizando el papel, misión, visión del líder en la comunidad educativa. Mostrar nuevas estrategias y tácticas de líder de hoy; Entregar revistas, trípticos a cada director. Los órganos directivos deben mostrar compromiso y espíritu de trabajo en bienestar de las instituciones. El director y sub directores de cada institución deben practicar el estilo de liderazgo democrático y objetivo. Plan C: Procedimientos para mejorar el clima organizacional: Las autoridades competentes de la Dirección Regional de Tacna y UGEL deben realizar conferencias dirigidas a los directivos, docentes y administrativos de las dos instituciones educativas. Poner en conocimiento de la importancia del clima organizacional emitiendo revistas, trípticos. En este caso el personal directivo de cada institución debe estar comprometido en ganarse la confianza de los docentes, demostrando equidad, vocación de servicio y voluntad para trabajar en equipo. Caso contrario debe pedir ayuda de los especialistas de Psicología humano para mejorar el comportamiento organizacional. Y como sistema de evaluación y control lo preside el director y los sub directores de cada institución educativa debe efectuar un seguimiento minucioso de lo que sucede con su equipo de trabajo si se está cumpliendo.

***Alvarado, Guerrero (2016) liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del ministerio de salud del Perú, 2016, para optar el grado de magister en gestión pública por la Universidad Cesar Vallejo,*** su fin es determinar la relación entre el Liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, lo cual logrará evidenciar tanto lo positivo como lo negativo en el manejo de la gestión pública actual. La actividad laboral viene sufriendo cambios caracterizados básicamente por la inclusión de trabajar con un “líder” y no con un jefe, lo cual se convierte en un nuevo reto para los nuevos gestores públicos. Además, el no tener en la actualidad un instrumento que permita dimensionar la relación existente entre el liderazgo y desempeño laboral en el área específica de salud del sector público peruano, tal y como si se cuentan en otros sectores como por ejemplo “Educación”, el cual ha demostrado una mejora sustancial en la gestión después de su aplicación. Por ello surge la motivación de desarrollar un instrumento el cual permitirá cuantificar y “Determinar la relación existente entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una

entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016”. Primera conclusión: Se confirma la hipótesis general de dicho trabajo, ya que se ha demostrado con un alto nivel de correlación. Que el liderazgo gerencial se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, con un nivel de significancia (bilateral) de 0,000 lo cual hace que este valor sea  $<0,05$ . Esto indica que la relación entre ambas variables si es significativa por lo tanto se rechaza la  $H_0$ . Esto se evidencia a un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 5% en ambas variables. Segunda conclusión: Se halló una correlación positiva baja en relación entre la dimensión Liderazgo personal y la variable Desempeño laboral con un nivel de significancia (bilateral) de 0,045; lo cual hace que se rechace la  $H_0$ : “El liderazgo personal se relaciona con desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Salud del Perú, 2016”, con un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%. Tercera conclusión: En cuanto a la hipótesis específica 2 se demostró que existe un nivel de correlación positiva alta entre la dimensión Liderazgo social y la variable Desempeño laboral con una significancia (bilateral) de 0,000 lo cual hace que se rechace la  $H_0$ : “El liderazgo social se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016”, con un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%. Dentro de las dimensiones de la variable Desempeño laboral se puede concluir que la Satisfacción del trabajo y la Autoestima se encuentran en un nivel “Medio”, el Trabajo en equipo se encuentra en un nivel “Alto” mientras que la Capacitación del trabajador se encuentra en un nivel “Bajo”.

A nivel local; **Rosales Vega, Fernández Montánchez (2017)** *influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. – Arequipa 2017*, tiene como propósito determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de dicha gerencia y presentar soluciones, que de considerarse por parte de la empresa, serán beneficiosas para todos. El método de investigación es cuantitativo y cualitativo, la primera porque utilizara estadística, y la segunda porque se conducirá en ambiente natural, ya que los significados se extraerán de los datos y no se fundamenta en la estadística; En relación al presente tema, su investigación radica que la empresa prestadora de servicio de agua potable y

alcantarillado sanitario de Arequipa - Sedapar S.A., quienes brindan servicios de saneamiento, no se tiene un buen desempeño laboral ante la percepción de los usuarios, eso podría deberse al clima organizacional con el que cuentan; entre sus conclusiones se percibe con relación al objetivo general la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. - Arequipa 2017 es positiva débil debido al valor obtenido en la correlación de ambas variables, donde el resultado es 0,436 con una significancia de 0.01. y con respecto al nivel de acuerdo correspondiente a las condiciones físicas, se deduce que la percepción de los colaboradores en su mayoría representada por el 48,40% se encuentra parcialmente conforme con las condiciones físicas que existen actualmente en la gerencia de operaciones de Sedapar S.A. – Arequipa 2017, mientras que el 26,26% se encuentra totalmente de acuerdo con estas. Respecto al nivel de motivación, se concluye que la percepción de los colaboradores en su mayoría representada por el 39.90% se encuentra parcialmente de acuerdo con la motivación que existe actualmente. Mientras que el 25.68% se encuentra parcialmente en desacuerdo con esta. Y al nivel de compromiso, se concluye que la percepción de los colaboradores en su mayoría representada por el 64.23% se encuentra totalmente de acuerdo con el compromiso que existe actualmente, mientras que el 30,75% se encuentra parcialmente de acuerdo con este. Respecto a la puntualidad, se concluye que el nivel de puntualidad de los colaboradores en su mayoría representada por el 52.05% es considerada regular ya que no sobrepasan las 6 horas semestrales (1 hora de tolerancia mensual), el 24.66% logra considerarse como impuntual dado que sobrepasa las 6 horas semestrales, mientras que en su minoría con un 23.29% se consideran los colaboradores puntuales, aquellos que no hacen uso del tiempo de tolerancia que la empresa les otorga. Respecto al ausentismo, se concluye que el nivel de ausentismo de los colaboradores en su mayoría representada por el 96.37% es considerado nulo, el 3.08% logra considerarse ausentismo justificado ya sea por compensaciones, descansos médicos, etc., mientras que en su minoría con un 0.55% se considera ausentismo injustificado.

***Luque Coaquira y Morales Cama. (2015) la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del área de logística en el instituto nacional penitenciario de la oficina regional sur Arequipa 2015.*** Tienen como fin general,

describir la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del área de Logística del Instituto Nacional Penitenciario de la Oficina Regional Sur Arequipa. se concluye que el personal del Área de Logística del Instituto Nacional Penitenciario de la Oficina Regional Sur Arequipa, afirman que lo que más les ocasiona estrés en su desempeño, es concluir sus trabajos en un tiempo limitado, siendo así el que más se presenta en su trabajo. Por lo que cabe precisar que, en la Institución Penitenciaria, lo que les causa estrés laboral la sobre carga como por ejemplo al terminar el año, trae consigo solucionar todo lo que está pendiente. Asimismo, se concluye que: Los elementos que representan al desempeño laboral del personal del área de logística del Instituto Nacional Penitenciario de la Oficina Regional Sur Arequipa es la satisfacción laboral, motivación laboral, lo que indica que la satisfacción y motivación laboral es muy positivo porque permite efectuar un trabajo eficiente, eficaz proactivo y conlleva a que el personal penitenciario se sienta complacido con su desempeño laboral. El personal del área de logística del Instituto Nacional Penitenciario de la Oficina Regional Sur Arequipa, enfatiza que la principal característica en su desempeño laboral es el civismo, como el cumplimiento de sus obligaciones, responsabilidades y respeto con lo que se contribuye a los objetivos de la Institución. Los componentes de actitud del desempeño laboral que están presentes en el personal del área de logística del Instituto Nacional Penitenciario de la Oficina Regional Sur Arequipa indican que el componente que más resalta es el conductual y cognoscitivo, esto por la misma población con la que laboran, por ello es de gran importancia acoger un comportamiento adecuado en cada situación. Las fuentes potenciales de estrés que se manifiesta en el desempeño laboral del personal del área de logística del Instituto Nacional Penitenciario de la Oficina Regional Sur Arequipa son los factores organizacionales, por la demanda de tarea en tiempo limitado y sobre carga de trabajo de acuerdo a la función que desempeñan.

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

#### **Definición para el estudio de desempeño laboral**

Nuestro marco conceptual está formado por dos variables, desempeño laboral y liderazgo gerencial, la cual definiremos desde un procedimiento estructural y

sistemático para calcular, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo. Así también reconocer la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamientos del jefe.

### **Teorías relacionadas a desempeño laboral**

El autor **Chiavenato, I (2000:359)**, manifiesta que el desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Otros autores como **Milkovich y Boudrem (1994)**, estiman otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

**Según Palaci, F (2005: 155)**, plantea que: El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los distintos episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, aportarán a la eficiencia organizacional.

### **Dimensiones de desempeño laboral**

Dentro del desempeño laboral pasaremos a examinar las dimensiones que influyen en el comportamiento del individuo, la cuales han sido investigados por estudiosos interesados en definir los elementos como; *Eficiencia*: Para los autores como **Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Plinio, (2002, p. 123)** nos dice que el segundo concepto general para juzgar el desempeño de una organización es la eficiencia. Cada organización tiene un cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones de recursos. Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia.

El Diccionario de la Real Academia Española indica que la eficiencia es “virtud y facultad para lograr un efecto determinado”. Esta fuente permitiría pensar que la eficacia y la eficiencia sean sinónimas. María Moliner presenta una explicación

con un matiz ligeramente distinto que parece sugerir que la eficiencia califica la manera en que los objetivos sean realizados; precisa que la eficiencia “se aplica a lo que realiza cumplidamente la función a que está destinado”.

Para **Huse & Bodwitch (2009)** citado por **Casma, C.A. (2015, p. 49-50)**, manifiesta que, para que se logre una tarea o proyecto con menos recursos y tiempo, por ejemplo: El carpintero es eficiente porque me hizo el mismo mueble por un menor precio y hasta en menos tiempo. La eficiencia denota optimización de recursos, ser eficiente es hacerlo mejor con lo mismo. Eficacia: Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos, resultados propuestos, es decir con la realización de labores que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado. Según Idalberto Chiavenato, la eficacia "es una medida del logro de resultados", por ejemplo: Este carpintero es eficaz cuando hace muebles personalizados, sin embargo, los costos se elevaron demasiado. Como vemos la eficacia tiene que ver con la realización y culminación de metas, no importa el tiempo o el costo. Por lo tanto la Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos". *Relaciones Interpersonales*: Para David Orozco (2006) es, todo acto en el que intervengan dos o más personas es una relación humana. Se establece que las relaciones humanas, son el contacto de un ser humano con otro respetando su cultura y normas, compartiendo y conviviendo como seres de un mismo género en una sociedad. El hombre y mujer se relacionan con los demás, ya sea de manera familiar, colectiva o laboral. Estos intercambian ideas, opiniones, anécdotas, experiencias, inclusive cosas más personales. Otra definición es la de **Fernández, J. (2003: 25)**, quien señala “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un contexto saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes maneras. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo. Dentro de las características interpersonales según **Oliveros, F. (2005: 512)** se debe considerar diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, habilidades interpersonales y Destrezas. Es de mucha importancia en

el ámbito laboral promover las buenas relaciones interpersonales, esto se logra trabajando el respeto mutuo, a continuación, se mencionan algunos consejos para mejorar y fomentar las buenas relaciones laborales: Representar la confianza: en un espacio laboral es primordial que cada uno de los involucrados sea visto como una persona confiable que emitirá comentarios inapropiados y tampoco será transmisor de mensajes alejados de la realidad o que comprometan la reputación y estabilidad de otro miembro del equipo. Inculcar siempre el respeto: en cualquier relación laboral, familiar o personal el respeto va ser lo primordial para que todo funcione adecuadamente, es necesario usar un lenguaje y expresión corporal adecuados, con todos los compañeros de trabajo sin establecer diferencias discriminatorias. Apoyar en la solución de conflictos: en todo espacio físico donde interactúen una o más personas siempre estar la posibilidad de que se generen conflictos, la voluntad de solucionarlos sin causar más problemas propiciara unas buenas relaciones interpersonales. Invertir el tiempo necesario en las actividades laborales: mientras se trabaja en equipo es muy común que la mayor responsabilidad esté en manos de la persona con más experiencia o con más estudios realizados, eso puede ser el comienzo de muchos conflictos es por ello que cada trabajador debe tener la misma cantidad de responsabilidad en la ejecución de las tareas laborales. Poner límites: para que esta convivencia laboral siempre este en armonía es necesario establecer los límites en cuanto a la confianza, el compañerismo, la amistad nunca debe perderse el equilibrio este esos factores y el respeto sea cual sea la situación en la que se encuentren los involucrado. Utilizar el sentido común: al momento de establecer conversaciones con el equipo de trabajo usando un lenguaje acorde al espacio y trabajo que están desarrollando, esto para no minimizar a los demás compañeros. Evitar emitir juicios de valor: al momento de que alguna actividad laboral no se ejecute correctamente no se recomienda cargar la culpa a una sola persona ya que esto generara más barreras en la comunicación y más dificultades para nivelar las actividades laborales. De igual forma se debe dedicar el tiempo a oír las inquietudes del grupo y ser empático, es decir, ponerse siempre en el lugar de los demás, esto garantizara siempre las buenas relaciones interpersonales en cualquier ámbito de la vida.

En la actualidad en los diferentes espacios laborales juegan un papel muy importante ya que en la mayoría de los casos se trabaja en equipo donde la

comunicación es fundamental para lograr el éxito en todas las actividades. La Motivación Laboral: Para Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Clasifica estas necesidades en 5 y son la fisiología, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización; el primer elemento corresponde a las necesidades básicas, que referentes a la supervivencia (respiración, alimentación, descanso, sexo); en el segundo están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación (amistad, afecto, intimidad sexual); en el cuarto se encuentran aquéllas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último, están las necesidades de autorrealización (moralidad, creatividad, espontaneidad, resolución de problemas). La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades como reconocimiento y autorrealización cuando se han satisfecho los elementos de filosofía, seguridad y afiliación, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores. Para McClelland, Este psicólogo afirma que la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades: La necesidad de logro: relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal, etc. La necesidad de poder: referida ala necesidad de influir en los demás, de controlarlos; de tener impacto en el resto de personas. La necesidad de afiliación: se refiere a la necesidad de establecer relaciones, de formar parte de un grupo; todo aquello relacionado con relacionarse con los demás. Particularmente, considero que, cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectado y por tanto comienzan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar. Existen varios factores posibles, como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales, etc. Para enfrentar a esta situación debemos volver a crear la ilusión del primer día en el empleado, volver a entusiasmarlo y ayudarlo a encontrar el motivo que lo lleve a la acción. Podemos mencionar las siguientes sugerencias que pueden ayudar a mejorar esta situación y son: la comunicación entre

empleados y empresa. El respeto mutuo. La conciliación entre trabajo y familia. Reconocer el trabajo de los empleados. Mostrar interés por las necesidades del empleado. Concretar retos constantes para evitar la rutina. Crear equipo. Instaurar entrevistas personales y evaluación de satisfacción. Con pequeñas acciones se puede lograr incrementar de forma significativa el nivel de motivación de los empleados. Como punto principal se encuentra la comunicación, ya que la comunicación es la base fundamental sobre la que se sustenta el que las personas se sientan realmente motivadas, saber comunicar correctamente evita malos entendidos, crea confianza, establece vínculos, genera entusiasmo y establece lazos de unión más que cualquier otro medio. Cuando no se realiza una comunicación efectiva en la empresa el empleado puede tener un sentimiento de falta de pertenencia en la institución y reconocimiento, sumándose la falta de interés por su trabajo.

En conclusión: se puede reconocer como elementos del desempeño laboral a la eficacia, eficiencia, relaciones personales y motivación; elementos que nos permitirá tener una visión de cómo se desarrolla dicho desempeño dentro de la institución. En este sentido podemos decir que de existir una buena motivación por parte de la entidad los trabajadores desarrollaran sus metas de manera eficiente y eficaz. Por lo tanto, si la eficacia mide el grado en que se cumplen los objetivos y la eficiencia el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible, por lo que se podría determinar que, para ser eficiente, una iniciativa tiene que ser eficaz. Particularmente consideramos que la eficacia es necesaria para lograr la eficiencia. Y en cuanto a las relaciones personales es muy importante que haya una buena comunicación, de saber expresar nuestras ideas, puntos de vista y el saber escuchar con las personas que conforman parte de nuestro entorno laboral.

### **Definición para el estudio del liderazgo gerencial**

El liderazgo Gerencial; El liderazgo hoy en día es de gran importancia, en este mundo globalizado, donde todas las instituciones están en constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que lo conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la

institución a la cual pertenecen. El líder es capaz de coordinar, motivar y dirigir a un grupo hasta llevarlo al logro de sus objetivos. Las cualidades más saltantes de un líder son ser innovador, creativo y visionario.

### **Teorías relacionadas a liderazgo gerencial**

**Lussier & Achua, (2011)** indican que “El liderazgo es una parte del trabajo del gerente. Sin embargo, hay gerentes que no son líderes efectivos. También hay personas que no son gerentes, pero poseen gran influencia en los gerentes y sus compañeros, por tanto, un líder es alguien que puede o no ser gerente. Un líder siempre tiene la habilidad de influir en los demás, un gerente no necesariamente”. Es por eso que la característica fundamental que debe poseer el ejecutivo para poder cooperar en una organización de forma óptima es practicando un buen liderazgo.

**John P. Kotter, (1988)**, en su obra "The leadership factor" nos da a conocer que el liderazgo se caracteriza por: Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión. Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

**Delgado, (2005) citado por Cáceres, (2007, p.63)** afirma que hoy en día “el líder no se entiende como una atribución individual o ambiental. Siendo esto peculiar de un director o gerente, sino que, el liderazgo se define como una función, cualidad y una propiedad que reside en el grupo y que dinamiza la organización para originar desarrollo de sus funciones”. Como expresan los autores hoy en día el liderazgo, se puede definir como una habilidad de dirección, lo cual hace factible un proyecto difundido entre todos los miembros de la organización.

### **Dimensiones de liderazgo gerencial**

Veamos nuestras dimensiones de Liderazgo Gerencial; tenemos Liderazgo Autocrático; **Chiavenato, (2001, p.317)** precisa que es aquel que establece las directrices sin la participación del grupo. El líder toma las medidas necesarias y define las técnicas para la ejecución de las tareas; estas se realizan una por una, a medida que se hacen necesarias, y de modo imprevisible para el grupo. A su

vez **Madrigal, B. (2005, p.80)** el líder autoritario es un visionario y motiva a la gente haciéndole entender la forma como el trabajo se inserta en una visión más amplia de la empresa. La gente que labora para esta clase de líder entiende su importancia. “Este tipo de liderazgo se caracteriza porque existe un constante dominio por parte del jefe, donde la mayor responsabilidad recae sobre él, esto se debe a que no suele delegar muchas funciones, las decisiones que él toma no son sometidas a votación, simplemente son llevadas a cabo, ya que la opinión de los demás no son consideradas, además de ser el líder el único que pueden tener acceso a la información de carácter relevante”. Por otro lado manifiesta Madrigal (2009) De acuerdo al autor “el líder autocrático ordena y espera obediencia. Es dogmático, firme, y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos. En algunos casos, el directivo podría ser más objetivo o motivar mejor a los trabajadores si estuviera más abierto a las contribuciones de otros”. Entre las desventajas que el liderazgo autocrático conlleva tenemos la disconformidad que éste provoca en sus empleados, ya que se sienten frustrados al no poder aportar ideas, lo que impide el crecimiento de la compañía, ya que muchas de esas ideas pueden ayudar al desarrollo de la misma, la comunicación entre jefe y subordinados es prácticamente nula a menos que el líder tenga alguna queja de las personas a su cargo”. Dimensión Liderazgo Democrático; **Chiavenato, I. (2014)** es aquel que dicta las directrices que se debaten y deciden en el grupo, el cual son estimuladas y ayudadas por el líder. El grupo esboza las medidas y las técnicas para alcanzar el objetivo y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario; esto sugiere alternativas para que el grupo escoja. Mientras tanto **Madrigal, B (2005, p.81)** es aquel que brinda tiempo para oír las ideas de la gente, manifiesta confianza, respeto y compromiso. Cuando deja a los propios opinar acerca de las decisiones y afectan sus logros el modo de cómo realiza su trabajo, promoviendo la responsabilidad y flexibilidad. Este líder dirige al grupo, y también propicia la participación democrática de las personas. Sin embargo, Madrigal (2009) el líder democrático o participativo “delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de los empleados”. Este enfoque implica relativamente poca supervisión, es útil cuando los trabajadores son profesionales altamente capacitados, pero tiene una debilidad: el grupo puede tardar en tomar las decisiones y el líder puede perder

el control sobre los trabajadores. Para **Hernández, (s/f, p. 12)** “Un líder es democrático, cuando su participación en el grupo, sin ocupar necesariamente un cargo o función directiva, promueve el trabajo en equipo y la participación de todos. Propicia el diálogo, la consulta, los acuerdos por consenso y protege por la plena vigencia y el respeto activo de los derechos y el cumplimiento de los deberes de todos los miembros del grupo”. Podemos llegar a la conclusión según (Max Weber), que un líder adopta el estilo participativo, usa la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y muestra directrices específicas a sus subalternos, pero pide sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les interesan. Si desea ser un líder participativo eficaz, oye y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Dimensión Liderazgo Permisivo; (Chiavenato, 2014) Este líder encomienda todas las decisiones en el grupo, deja las cosas enteramente a su voluntad y no ejerce control alguno. Las labores se desarrollan al azar, con muchos altibajos e incertidumbre, se perdía mucho tiempo en disputas por motivos personales, no relacionados con el trabajo”. A su vez Madrigal (2009)“Los líderes permisivos son básicamente blandos e condescendientes, y permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que deseen. Hernández (s/f, p. 5) “Se trata de un liderazgo pasivo en el que el líder no toma parte en las actividades sino que deja hacer, dando al grupo plena libertad para tomar decisiones”. A si mismo señala **Gento, S. (2011)** El líder tampoco hace ningún esfuerzo por regular o evaluar el curso de los acontecimientos, solo hace comentarios cuando se le pregunta. Finalmente nadie decide, la apatía y el poco interés suelen aparecer y, por tanto, el grupo termina por disociarse.

En conclusión; el liderazgo gerencial es un proceso que consiste en predominar en los seguidores para que alcancen sus fines, es decir, para que dirijan su conducta hacia determinados propósitos, de ahí su importancia dentro del proceso administrativo en cualquier organización, pues consiste en influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente y logren las metas del grupo. De esta definición se puede deducir que el líder es el individuo que tiene la aptitud de inculcar a otros, esto se debe al alto grado de conocimiento y

personalidad, alcanzando que el desempeño del servidor público pueda ser eficiente y eficaz.

## **1.4 Formulación del problema**

### **Problema General**

¿Cuál es la relación que existe entre desempeño laboral y liderazgo gerencial en el personal administrativo de la UGEL SUR, Arequipa 2018?

### **Problema Específico**

Cuál es la relación entre desempeño laboral y la dimensión autocrático del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018?

¿Cuál es la relación entre desempeño laboral y la dimensión democrático del personal administrativo en la en la UGEL SUR, Arequipa 2018?

¿Cuál es la relación entre desempeño laboral y la dimensión permisivo del personal administrativo en la en la UGEL SUR, Arequipa 2018?

¿Cuál es la relación entre la eficacia y el liderazgo gerencial del personal administrativo en la en la UGEL SUR, Arequipa 2018?

¿Cuál es la relación entre la eficiencia y el liderazgo gerencial del personal administrativo en la en la UGEL SUR, Arequipa 2018?

¿Cuál es la relación entre las relaciones interpersonales y el liderazgo gerencial del personal administrativo en la en la UGEL SUR, Arequipa 2018?

¿Cuál es la relación entre la motivación laboral y el liderazgo gerencial del personal administrativo en la en la UGEL SUR, Arequipa 2018?

## **1.5 Justificación**

La presente investigación tendrá una relevancia social y radica en el aspecto teórico mediante el cual nos permitirán conocer sobre las características y

factores que afecta el desempeño laboral y liderazgo gerencial, ya que en la actualidad se han convertido en elementos significativos; contando con el apoyo de los trascendentales especialistas y juristas en la materia; lo que permitirá generar reflexión y discusión sobre las conclusiones de las cuales se piensa concretar, y así generar un mejor desempeño laboral dentro de la institución y brindar un buen servicio con eficiencia y eficacia.

Respecto a la justificación metodológica, brinda un conjunto de normas que permiten guiar el desarrollo de cualquier proceso dirigido a definir el desempeño laboral y el liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL Arequipa SUR, con una consecuencia estática para la comprobación de hipótesis, además con la presentación de instrumentos de recolección de datos y los procesos de análisis de resultados elaborados por el investigador. En ese sentido, creemos que la investigación será de utilidad en general para toda la institución de cómo debemos de actuar frente a nosotros mismos.

La necesidad del estudio del desempeño laboral surge a raíz de ver si sus trabajadores se sienten bien con respecto al bienestar psicológico-físico-material y, si están satisfechos en gran medida, estarán satisfechos también los administrados a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la organización. Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a cumplimentar la misión de la organización. La investigación que se realizará ayudará a dicha institución para mejorar sus actividades ya que daremos sugerencias positivas, acordes a las necesidades de los trabajadores para su pronta mejoría con respecto al desempeño laboral en dicha institución. Por otro lado tendremos conocimiento del grado de satisfacción que tiene cada empleado durante el desempeño de las funciones dentro de dicha organización. Una vez identificados todos estos factores se tomarán en cuenta con la finalidad que las autoridades de la UGEL Arequipa sur tiendan a mejorar en la toma de decisiones y solucionar los problemas y deficiencias en dicha institución.

## **1.6 Hipótesis**

Hi: ¿Existe relación significativa entre el desempeño laboral y el liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018?

Ho: ¿No existe relación significativa entre el desempeño laboral y el liderazgo gerencial del personal administrativo en la en la UGEL SUR, Arequipa 2018?

### **Hipótesis específicas**

Existe relación significativa entre desempeño laboral y la dimensión autocrático del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018

Existe relación significativa entre desempeño laboral y la dimensión democrático del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018

Existe relación significativa entre desempeño laboral y la dimensión permisivo del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018

Existe relación significativa entre eficacia y liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018

Existe relación significativa entre eficiencia y liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018

Existe relación significativa entre relaciones interpersonales y liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018

Existe relación significativa entre motivación laboral y liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018

## **1.7 Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar la relación entre el desempeño laboral y el liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018

## **Objetivos Específicos**

Determinar la relación entre desempeño laboral y la dimensión autocrática del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018

Determinar la relación entre desempeño laboral y la dimensión democrática del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018

Determinar la relación entre desempeño laboral y la dimensión permisiva del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018

Determinar la relación entre eficacia y liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018

Determinar la relación entre eficiencia y liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018

Determinar la relación entre relaciones interpersonales y liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018

Determinar la relación entre motivación laboral y liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018

## **II. METODO**

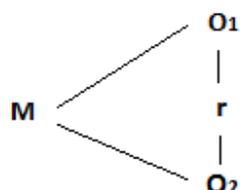
### **2.1 Diseño de Investigación**

La investigación tiene diseño no experimental transeccional descriptivo correlacional.

El diseño es no experimental ya que se efectúa sin manipular deliberadamente las variables (desempeño laboral y liderazgo gerencial); es transeccional porque se elaboran observaciones o se recolectan datos sobre las variables desempeño laboral y liderazgo gerencial en un momento o tiempo único; es descriptivo porque se recolectan datos y se comunica lo que arrojan esos

datos sobre las variables desempeño laboral y liderazgo gerencial; es correlacional porque detallan vinculaciones entre las variables desempeño laboral y liderazgo gerencial.

El gráfico que corresponde a este diseño es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra de investigación.

O<sub>1</sub> = Variable 1, Desempeño laboral

O<sub>2</sub> =Variable 2, Liderazgo gerencial

r = Coeficiente de correlación entre las variables estudiadas

## 2.2 Variables y Operacionalización

Arias (2006) establece que una variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad capaz de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación.

Las variables identificadas en el estudio señalaran en forma directa que se debe observar o medir en el proyecto de investigación radicando en estos aspectos y su importancia.

Las variables planteadas para esta investigación son:

**Variable 1:** Desempeño laboral.

**Variable 2:** Liderazgo gerencial.

### Operalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
DESEMPEÑO LABORAL	Según Chiavenato	El Desempeño	D1: Eficacia	1.1 Muestra responsabilidad en el trabajo	Siempre

	<p>define,El desempeño laboral se refiere a la eficacia y eficiencia del personal que trabaja dentro de las organizaciones</p> <p>Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos</p>	<p>Laboral se mide con un cuestionario de encuesta en escala ordinal en base a 4 dimensiones</p>		1.2 Se logra los objetivos en el trabajo	Casi siempre
			D2: Eficiencia	2.1 Se planifica el trabajo oportunamente 2.2 Existe un uso adecuado de recursos	Casi nunca Nunca
			D3: Relaciones interpersonales	3.1 Existe una adecuada comunicación en la institución 3.2 Tienen un adecuado manejo de conflictos en la institución	
			D4: Motivación laboral	4.1 Existe un ambiente de trabajo adecuado 4.2 Existe planes sociales en la institución 4.3 Tiene remuneración adecuada	
LIDERAZGO GERENCIAL	<p>Según (Stonner 2009). El Liderazgo gerencial, es la capacidad de influir, dirigir a un grupo de personas en la dirección de propósitos</p>	<p>La práctica del valor del respeto se evaluará en las dimensiones: Respeto consigo mismo, respeto entre</p>	D1: Autócrata	<p>1.1. Muestra información permanentemente.</p> <p>1.2. Establece Normas claras y precisas.</p> <p>1.3. Asigna tareas de acuerdo a las necesidades.</p> <p>1.4. Cumple la Programación planificada.</p> <p>1.5. Respeta el trabajo realizado.</p>	<p>Siempre</p> <p>Casi siempre</p> <p>Casi nunca</p> <p>Nunca</p>

	comunes en las organizaciones empresariales.	parres en el aula y respeto a los docentes.  Esta variable se evaluará mediante un Cuestionario que constará de 18 ítems.		1.6. Eficiencia del trabajo realizado.  1.7. Realiza procedimientos constantemente	
			D2:  Democrático	2.1. Muestra actitud positiva.  2.2. Promueve el compromiso laboral.  2.3. Involucra al trabajador en la toma de decisiones.  2.4. Brinda asistencia técnica.  2.5. Promueve el trabajo cooperativo.  2.6. Muestra cordialidad con el personal.  2.7. Promueve un clima institucional bueno.	
			D3:  Permisivo	3.1 Trabajo organizado y planificado activo.  3.2. Muestra tolerancia pertinente.  3.3. Promueve el trabajo activo.  3.4. Cuenta con trabajadores comprometidos.	

### 2.3 Población y muestra

La población es el compuesto de personas 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).

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

La población en la presente investigación estará constituida por los trabajadores administrativos de la UGEL Arequipa SUR 2018.

La muestra está constituida por 72 trabajadores administrativos de la UGEL Arequipa SUR 2018

Es un muestreo no probalístico, donde las muestras se recogen por medio de un proceso que no les brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionadas.

Población y muestra

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Área de Dirección	10	10%
Área de Gestión Pedagógica	11	11%
Área de Asería Jurídica	5	5%
Área de Administración	25	25%
Área de Gestión Institucional	17	17%
Órgano de Control Interno	4	4%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

### **Técnica:**

Según Rodríguez Peñuelas, (2008:10) las técnicas, son los canales empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

Así mismo se tomará en cuenta a la Encuesta, que es útil para recolectar información de la variable Desempeño laboral de los integrantes del proceso

educativo como son el director, Personal Directivo y Administrativo de la UGEL Arequipa Sur.

### **Instrumento:**

Según Bernardo & Calderero (2000) consideran que los instrumentos, son los recursos que utiliza el investigador y puede valerse para acercarse a los fenómenos y obtener la mayor información posible.

### **El instrumento de la variable 1: desempeño laboral**

Se efectuó la ficha de observación y tiene como propósito determinar el nivel del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UGEL SUR, Arequipa 2018. El cual ha sido formulado en función de sus dimensiones: Eficacia, Eficiencia, Relaciones interpersonales y Motivación laboral. El cuestionario consta de 26 ítems.

Para la **validación** del Instrumento se ha recurrido al criterio de jueces, mediante una matriz de validación. 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 de la variable 2: Liderazgo Gerencial**

Se realizó el Cuestionario. Y tiene como propósito determinar el nivel del liderazgo gerencial en los trabajadores administrativos de la UGEL SUR, Arequipa 2018. El cual ha sido estructurado en función de sus dimensiones: liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo permisivo. El cuestionario consta de 26 ítems.

Para la validación del Instrumento se ha recurrido al criterio de jueces, mediante una matriz de validación. 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).

## **Validación y Confiabilidad del Instrumento de Medición**

### **a) Variable 1: Desempeño Laboral**

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).

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

Por otro lado, la recolección de datos fue imparcial y los datos recogidos reflejan la realidad de estudio. Siendo los resultados los que describe a continuación:

#### **Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,944	26

#### **Interpretación:**

Obtenidos los resultados del análisis de fiabilidad realizado al contenido de la variable 1 desempeño laboral, que da como resultado de ,944 por lo que el instrumento de validación es de consistencia interna con tendencial a ser muy alta

#### **b) Variable 2: liderazgo gerencial**

Para efectuar la medición del nivel de confiabilidad del instrumento aplicado a la variable 2 liderazgo gerencial, se ha empleado la prueba de alfa de Cronbach, Siendo los resultados los que describe a continuación:

#### **Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,921	26

### **Interpretación:**

Obtenidos los resultados del análisis de fiabilidad realizado al contenido de la variable 2 liderazgo gerencial, que da como resultado de ,921 por lo que el instrumento de validación es de consistencia interna con tendencial a ser alta

### **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 realizara uso del “Coeficiente de Correlación de Pearson” lo cual se determinará mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, para hallar la relación entre las variables de estudio y sus dimensiones.

El procesamiento estadístico se efectuó con el software SPSS (Statistical Data Analysis) y la hoja de cálculo Excel. Se procedió a medir a través de una ficha de observación y de cuestionario.

### **2.6 Aspectos éticos**

En el trabajo de investigación y en cualquier clase de publicación se tiene que tomar en cuenta diversos principios jurídicos y éticos. En esta investigación se resguardó la identidad de las unidades de investigación señalando 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 población de estudio

### III. INTERPRETACION

#### 3.1 VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

**Tabla 1**

	f	%
Deficiente	14	19.4
Eficiente	21	29.2
Regular	37	51.4
Total	72	100.0

Interpretación:

En la tabla 1 de la variable desempeño laboral se observa que el 51.4% de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur, muestran un nivel regular, el 29.2% un nivel eficiente y un 19.4% deficiente.

De lo que se puede deducir que la mayoría de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur se encuentra en un nivel regular en la variable evaluada.

Figura 1: Variable Desempeño Laboral

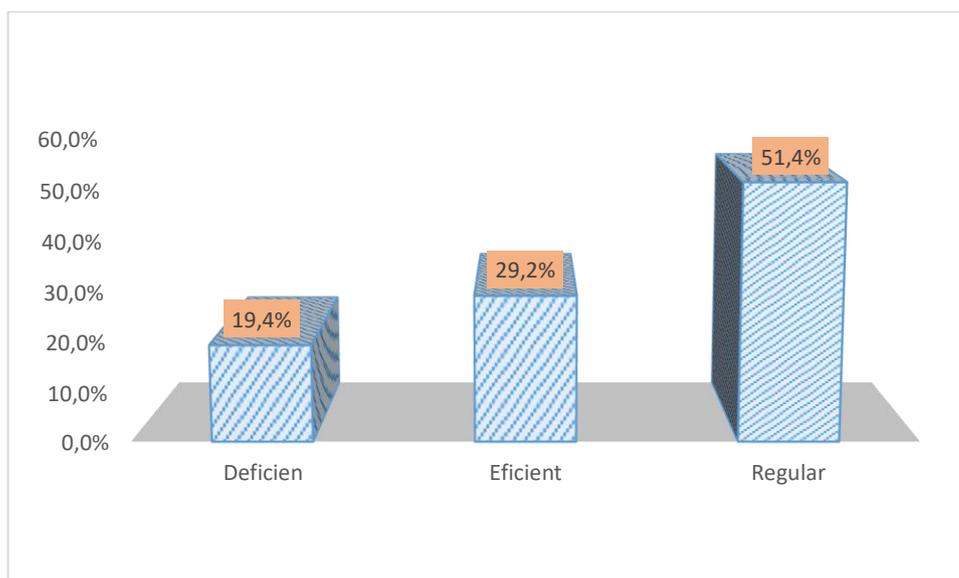


Tabla 2

DIMENSION 1: EFICACIA

	f	%
Deficiente	7	9.7
Eficiente	24	33.3
Regular	41	56.9
Total	72	100.0

Interpretación:

En la tabla 2 de la dimensión eficacia se observa que el 56.9% de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur, muestran un nivel regular, el 33.3% un nivel eficiente y un 9.7% deficiente.

De lo que se puede deducir que la mayoría de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur se encuentra en un nivel regular en la dimensión evaluada.

Figura 2: Dimensión Eficacia

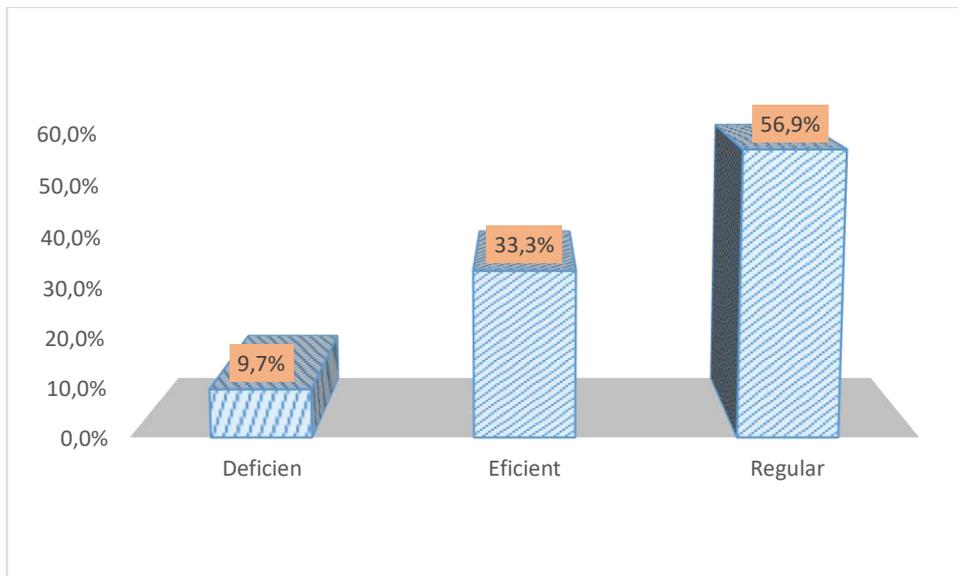


Tabla 3

DIMENSION 2: EFICIENCIA

	F	%
Deficiente	6	8.3
Eficiente	28	38.9
Regular	38	52.8
Total	72	100.0

Interpretación

En la tabla 3 de la dimensión eficiencia se observa que el 52.8% de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur, muestran un nivel regular, el 38.9% un nivel eficiente y un 8.3% deficiente.

De lo que se puede deducir que la mayoría de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur se encuentra en un nivel regular en la dimensión evaluada.

Figura 3: Dimensión Eficiencia

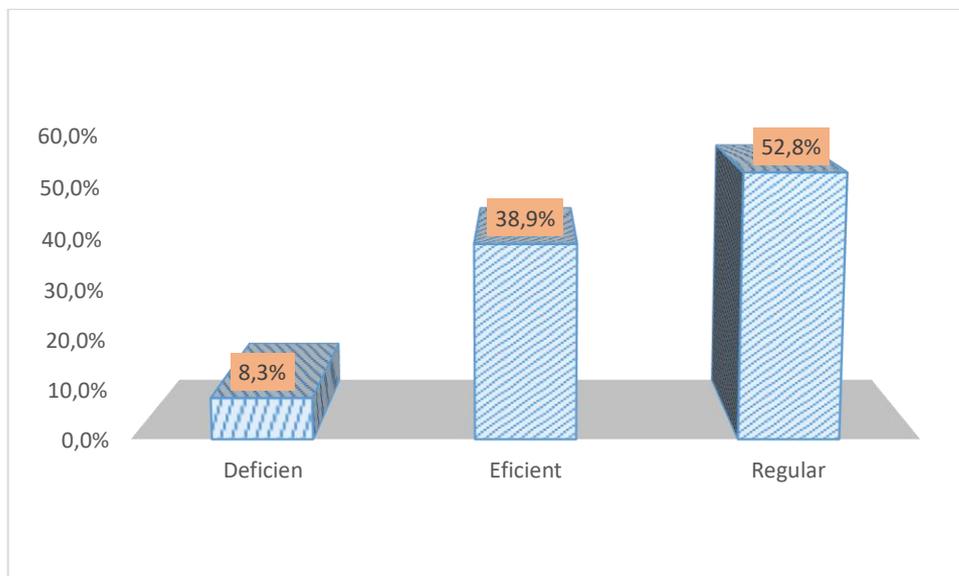


Tabla 4

DIMENSION 3: RELACIONES INTERPERSONALES

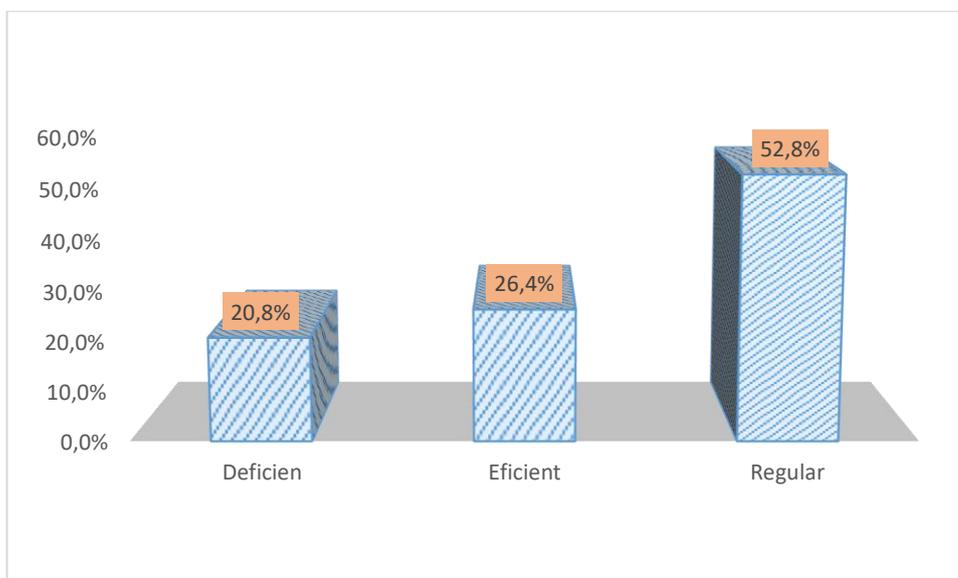
	F	%
Deficiente	15	20.8
Eficiente	19	26.4
Regular	38	52.8
Total	72	100.0

Interpretación:

En la tabla 4 de la dimensión relaciones interpersonales se observa que el 52.8% de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur, muestran un nivel regular, el 26.4% un nivel eficiente y un 20.8% deficiente.

De lo que se puede deducir que la mayoría de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur se encuentra en un nivel regular en la dimensión evaluada.

Figura 4: Dimensión Relaciones Interpersonales



**Tabla 5**

**DIMENSION 4: MOTIVACION LABORAL**

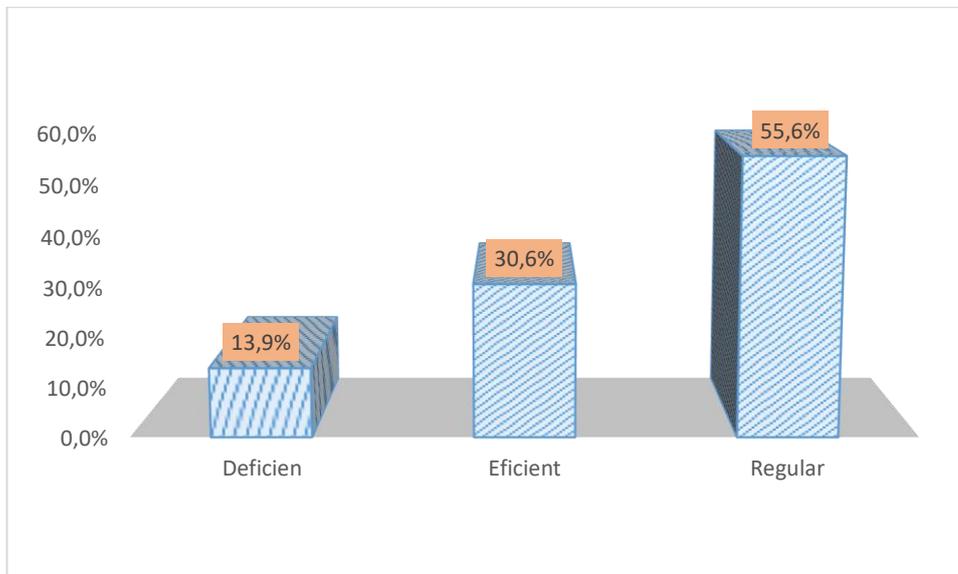
	F	%
Deficiente	10	13.9
Eficiente	22	30.6
Regular	40	55.6
Total	72	100.0

Interpretación:

En la tabla 5 de la dimensión motivación laboral se observa que el 55.6% de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur, muestran un nivel regular, el 30.6% un nivel eficiente y un 13.9% deficiente.

De lo que se puede deducir que la mayoría de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur se encuentra en un nivel regular en la dimensión evaluada.

Figura 5: Dimensión Motivación Laboral



### 3.2 VARIABLE: LIDERAZGO GERENCIAL

Tabla 6

	f	%
Deficiente	17	23.6
Eficiente	25	34.7
Regular	30	41.7
Total	72	100.0

Interpretación:

En la tabla 6 de la variable liderazgo gerencial se observa que el 41.7% de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur, muestran un nivel regular, el 34.7% un nivel eficiente y un 23.6% deficiente.

De lo que se puede deducir que la mayoría de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur se encuentra en un nivel regular en la variable evaluada.

Figura 6: Variable Liderazgo Gerencial

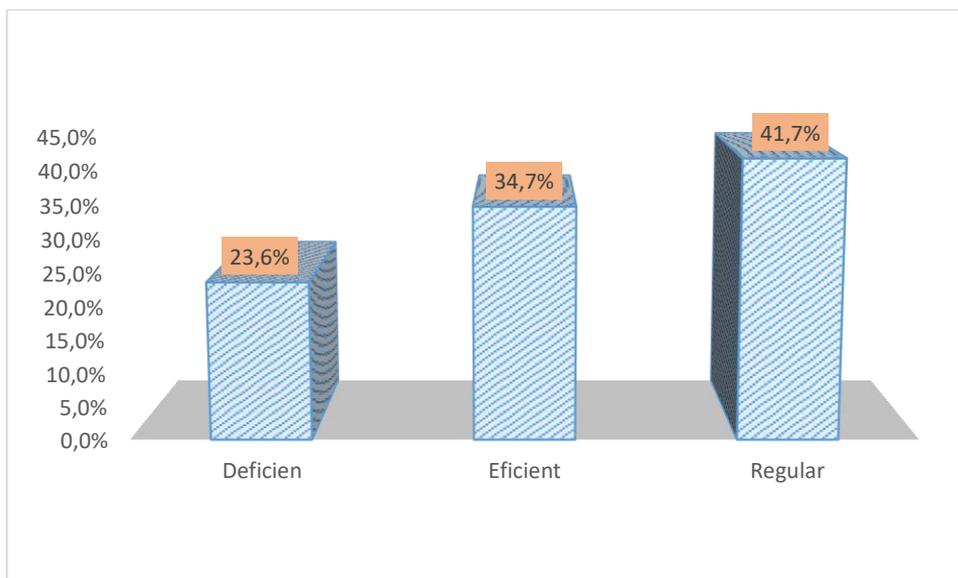


Tabla 7

DIMENSION: AUTOCRATICO

	f	%
Deficiente	8	11.1
Eficiente	21	29.2
Regular	43	59.7
Total	72	100.0

Interpretación:

En la tabla 7 de la dimensión autocrático se observa que el 59.7% de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur, muestran un nivel regular, el 29.2% un nivel eficiente y un 11.1% deficiente.

De lo que se puede deducir que la mayoría de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur se encuentra en un nivel regular en la dimensión evaluada.

Figura 7: Dimensión Autocrático

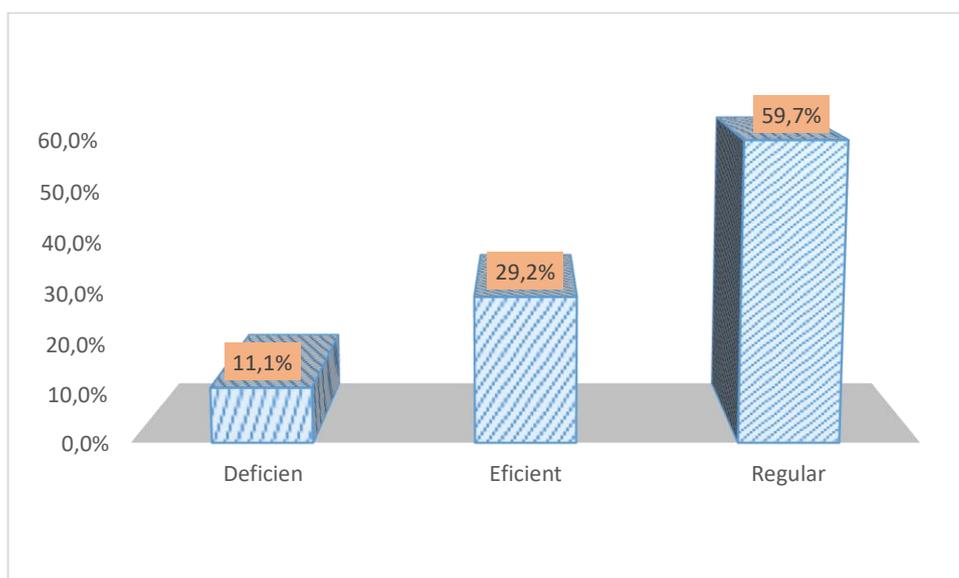


Tabla 8

DIMENSIÓN: DEMOCRÁTICO

	f	%
Deficiente	13	18.1
Eficiente	38	52.8
Regular	21	29.2
Total	72	100.0

Interpretación:

En la tabla 8 de la dimensión democrático se observa que el 52.8% de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur, muestran un nivel eficiente, el 29.2% un nivel regular y un 18.1% deficiente.

De lo que se puede deducir que la mayoría de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur se encuentra en un nivel eficiente en la dimensión evaluada.

Figura 8: Dimensión Democrático

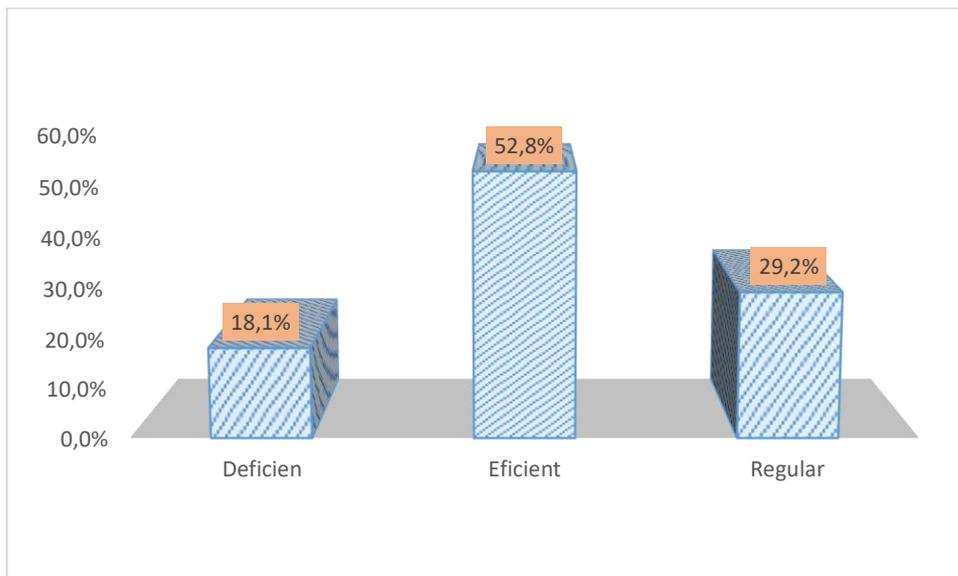


Tabla 9

DIMENSION: PERMISIVO

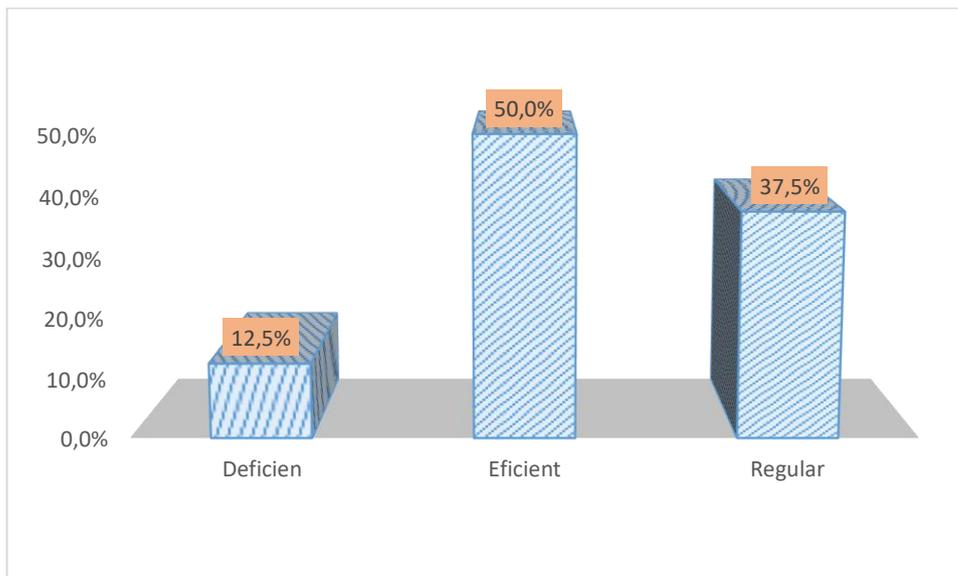
	F	%
Deficiente	9	12.5
Eficiente	36	50.0
Regular	27	37.5
Total	72	100.0

Interpretación:

En la tabla 9 de la dimensión permisivo se observa que el 50.0% de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur, muestran un nivel eficiente, el 37.5% un nivel regular y un 12.5% deficiente.

De lo que se puede deducir que la mayoría de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur se encuentra en un nivel eficiente en la dimensión evaluada.

Figura 9: Dimensión Permisivo



### Comprobación de la hipótesis

**Verificación del supuesto de normalidad:** Verificación del supuesto de normalidad de las variables desempeño laboral y liderazgo gerencial.

#### Formulación de Hipótesis General

Ho: La distribución de la muestra de desempeño laboral y liderazgo gerencial no difiere de la normalidad.

Ha: La distribución de la muestra de desempeño laboral y liderazgo gerencial si difiere de la normalidad.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 5\%$

**Estadístico de Prueba:** Dado que el tamaño de muestra (72) es mayor a 30, para realizar la prueba de normalidad se ha utilizado Kolmogorov – Smirnov.

**Tabla 10:** Pruebas de normalidad de Kolmogorov – Smirnov de las variables desempeño laboral y liderazgo gerencial.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	GI	Sig.
Variable Desempeño Laboral.	,062	72	,200*
Variable Liderazgo Gerencial	,141	72	,006

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación:

En la tabla 10, según los valores obtenidos de la prueba de Kolmogorov – Smirnov para 72 unidades de muestra de análisis, se aprecia una significancia equivalente a 0.200 (p valor >0.05) para la variable desempeño laboral; asimismo una significancia equivalente a 0.006 (p valor >0.05) para la variable liderazgo gerencial, lo que indica que la distribución de las variables de muestra no difieren de la normalidad, por lo que se decide realizar la prueba de hipótesis aplicando el coeficiente de correlación r de Pearson.

#### **Análisis de las relaciones:**

Se tendrá como referencia a Hernández, et al. (2006, p.453) la cual establece la siguiente equivalencia:

- Correlación negativa perfecta: -1
- Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
- Correlación negativa fuerte: -0,75 o -0,89
- Correlación negativa media: -0,50 o -0,74
- Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
- Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
- No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09

- Correlación positiva muy débil: +0,10 o +0,24
- Correlación positiva débil: +0,25 o +0,49
- Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
- Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
- Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
- Correlación positiva perfecta: +1

**Tabla 11**

Relación entre la variable Desempeño Laboral y la variable liderazgo gerencial de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL

		Desempeño Laboral (V1)	Liderazgo Gerencial(V2)
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	1	,944**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	72	72
Liderazgo Gerencial	Correlación de Pearson	,944**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	72	72

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

Interpretación:

Puesto que la "r" de Pearson es 0,944; éste es considerado como correlación positiva muy fuerte. Respecto a la contratación de la hipótesis general.

a) **Planteamiento de hipótesis**

**Hipótesis Nula: H<sub>0</sub>:**No existe relación entre el desempeño laboral y el liderazgo gerencial de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur.

**Hipótesis de investigación Hi:** Existe una relación directa y significativa entre el desempeño laboral y el liderazgo gerencial de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur.

b) **Nivel de significancia o riesgo**

$\alpha=0,05$ .

c) **Cálculo del estadístico de prueba**

$r = 0,944$

P-valor= 0.000

d) **Decisión estadística**

Puesto que el p valor calculado es menor que el nivel de significancia o riesgo ( $0.000 < 0.05$ ), en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna.

e) **Conclusión estadística**

Se concluye que existe una correlación positiva muy fuerte entre el desempeño laboral y el liderazgo gerencial de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur.

**Tabla 12**

Relación entre la variable Desempeño Laboral y dimensiones Autocrático, democrático y permisivo de la variable liderazgo gerencial.

	Desempeño Laboral V1	Autocrático (v2)	Democrático (v2)	Permisivo (v2)
V1 Correlación de Pearson	1	,917**	,796**	,643**

Sig. (bilateral)		,000	,000	,000
N	72	72	72	72

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

Interpretación:

En merito a lo precisado en la primera parte se tiene la siguiente interpretación:

En la tabla 11 se presenta las correlaciones entre la variable desempeño laboral y las dimensiones de la variable liderazgo gerencial, evidenciándose que existe una correlación positiva muy fuerte entre la variable desempeño laboral y la dimensión autocrítico  $R= 0.917$  y con un p valor = 0.000; por otro lado la correlación entre la variable de desempeño laboral y la dimensión democrático tiene una correlación positiva fuerte con una  $R= 0.796$  y con un p valor = 0.000; por ultimo entre la variable de desempeño laboral y la dimensión permisivo existe una correlación positiva media con  $R= 0.643$  y con un p valor = 0.000

**Tabla 13**

Relación entre la variable liderazgo gerencial y las dimensiones eficacia, eficiencia, relaciones interpersonales y motivación laboral de la dimensión desempeño laboral

	Liderazgo Gerencial	Eficacia (v1)	Eficiencia (v1)	Relaciones Interpersonales (v1)	Motivación Laboral (V1)
v2 Correlación de Pearson	1	,804**	,881**	,866**	,775**
Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000
N	72	72	72	72	72

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

Interpretación:

En la tabla 12 se presenta las correlaciones entre la variable liderazgo gerencial y las dimensiones de la variable desempeño laboral, evidenciándose que existe una correlación positiva fuerte entre la variable liderazgo gerencial y la dimensión eficacia  $R= 0.804$  y con un p valor = 0.000; por otro lado la correlación entre la variable de

liderazgo gerencial y la dimensión eficiencia tiene una correlación positiva fuerte con una  $R= 0.881$  y con un  $p$  valor = 0.000; por otro lado entre la variable liderazgo gerencial y la dimensión relaciones interpersonales existe una correlación positiva fuerte con una  $R= 0.866$  y un  $p$  valor = 0.000; por ultimo entre la variable de Liderazgo Gerencial y la dimensión motivación laboral existe también una correlación positiva media con  $R= 0.775$  y con un  $p$  valor = 0.000

#### **IV DISCUSION.**

Es de observar que existe correlación positiva muy fuerte entre el desempeño laboral y el liderazgo gerencial en la UGEL Arequipa Sur con un  $p$ -valor "sig. aproximada =  $0.000 < 0.05$ ; con una coeficiente de correlación de Pearson equivalente a 0.944; De igual manera existe una correlación positiva muy fuerte entre el desempeño laboral y las dimensiones de eficacia, eficiencia, relaciones interpersonales y con lo que respecta al desempeño laboral y la dimensión de motivación laboral existe una correlación positiva media. Por otro lado, en cuanto al liderazgo gerencial y la dimensión autocrático existe una correlación positiva fuerte, mientras que con la dimensión democrático existe una correlación positiva muy fuerte y en lo que respecta a la dimensión permisivo hay una correlación positiva media.

Por lo que de acuerdo a lo manifestado se puede reconocer como elementos del desempeño laboral a la eficacia, eficiencia, relaciones personales y motivación; elementos que nos permitirá tener una visión de cómo se desarrolla dicho desempeño dentro de la institución. En este sentido podemos decir que si existe una buena motivación por parte de la entidad los trabajadores desarrollaran sus metas de manera eficiente y eficaz. Por lo tanto, si la eficacia mide el grado en que se cumplen los objetivos y la eficiencia el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible, por lo que se podría concluir que, para ser eficiente, una iniciativa tiene que ser eficaz. Particularmente

consideramos que la eficacia es necesaria para lograr la eficiencia. Y en cuanto a las relaciones personales es muy importante que haya una buena comunicación, de saber expresar nuestras ideas, puntos de vista y el saber escuchar con las personas que forman parte de nuestro entorno laboral, es por ello que existe una correlación positiva muy fuerte entre estas en lo que enmarca en el ámbito de la UGEL Arequipa Sur, sin embargo en lo que respecta a la motivación laboral solo dicha correlación es positiva fuerte, ello debido a que el personal de la UGEL no se siente totalmente motivado, ya que la motivación es una herramienta fundamental para el desempeño de las actividades de los trabajadores, pues ayuda a que ellos realicen con gusto sus actividades y además proporcionan un alto rendimiento. Asimismo, la motivación para los trabajadores se deriva de una interacción compleja entre motivos internos de las personas y los estímulos de la situación o ambiente, en ese sentido y siendo parte de dichos estímulos percibir una buena remuneración, los trabajadores de la Ugel Sur no se sienten satisfechos con los sueldos que perciben, no debiéndose ello por causa de los jefes ni Director de la Ugel sino por parte del Estado que hace más de 10 años no incrementa sus remuneraciones, percibiendo por debajo de la remuneración mínima vital, existe por ello un descontento al cumplir sus funciones.

Según lo precisado por Chiavenato (2006) el desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Por lo que a pesar de lo precisado anteriormente los trabajadores cumplen su función a pesar de no sentirse totalmente motivados por lo sueldos percibidos, pero desarrollan un buen desempeño laboral ya que cumplen de manera eficiente y eficaz su objetivo trazado.

Por otro lado tenemos al liderazgo gerencial que trata sobre el esfuerzo de influir en la conducta de otros por la razón que fuese por alcanzar objetivos propios que pueden estar o no relacionados con los objetivos organizacionales, por ello en lo respecta al caso concreto de si en la Ugel Arequipa Sur existe una líder gerencial y conforme lo obtenido en la ficha de observación y encuestas existe

un líder que viene a ser el Director de la Ugel Arequipa Sur, asimismo quien al abarcar demasiados temas para el desarrollo educativo ha delegado parte de sus funciones en los jefes de oficina de las 5 áreas administrativas, como son Jefe del Área de Administración, Jefe del Área de Gestión Pedagógica, Jefe del Área de Asesoría Jurídica, Jefe del Área de Gestión Institucional y jefe del Área de Control Interno, en ese sentido se tiene que de todos ellos existe los líderes autocráticos, democráticos también permisivos, ya que autocrático es aquel que considera que es él el único competente y capaz de tomar las principales decisiones en este caso en su área administrativa, la única persona con derecho y poder para controlar las decisiones y responsabilidades.

Considera que los trabajadores son capaces de guiarse por sí mismos, por lo que hay que saber gobernarlos y controlarlos, debiendo ellos obediencia a sus órdenes y decisiones, por otro lado, se tiene al democrático que concibe la idea de que los trabajadores forman parte de las decisiones del Área administrativa u oficina, y por tanto se integran mucho mejor en ella y experimentan una mayor motivación. Las decisiones son compartidas entre los altos mandos y los trabajadores sin que la palabra de unos valga más que la de otros. El líder fomenta la comunicación y la participación conjunta en las decisiones, anima y agradece las sugerencias de los trabajadores. Cuando hay que tomar una decisión el líder ofrece soluciones que los trabajadores pueden apoyar o no o entre las que pueden elegir, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido. Por último se tiene al permisivo, es aquel que tampoco hace ningún esfuerzo por regular o evaluar el curso de los acontecimientos, solo hace comentarios cuando se le pregunta. Finalmente, nadie decide, la apatía y el desinterés suelen aparecer y, por tanto, el grupo termina por desintegrarse, es decir aquella persona que no asume el papel de líder que con su condición de jefe ha asumido y se porta como un trabajador más, no existiendo toma de decisiones, lo cual es importante para poder lograr los objetivos propuestos.

En merito a lo manifestado, se evidencia que existe una estrecha relación entre el desempeño laboral y el liderazgo gerencial ya que un buen líder es quien

llevara a su grupo hacia lograr el objetivo propuesto por lo que al conllevar un buena relación con sus trabajadores, escuchando haciéndolos participar en la toma de decisiones, así como motivándolos a desempeñar una mejor función, felicitando o reconociendo su labor, se lograra tener un trabajo eficiente y eficaz. En la Ugel Arequipa Sur los puestos en las jefaturas de las Áreas Administrativas son de confianza es decir son designados por la autoridad del Gobierno Regional y no por los propios trabajadores que en dicha entidad laboran quienes a través de la experiencia ganada al tener condición de nombrados y otras de contratados y que laboran por muchos años, una forma de motivación seria poder ascender a dichos puestos, creando ciertas brechas e inquietudes entre los trabajadores y los jefes de cada Área, por ello y al no conocer la realidad laboral e institucional, se da los 3 tipos de líderes no llegando de manera eficaz y eficiente a cumplir con los objetivos propuestos, mientras que otros si lo logran, cuando debería cumplirse ello de manera conjunta y no por partes.

Asimismo, en lo que respecta a una mejora en sus remuneraciones debería ser obligatorio que todas las instituciones públicas se incorporen a la Ley del Servicio Civil ello con el fin de lograr mejorar sus beneficios y remuneraciones, ya que en los regímenes en los cuales en la actualidad pertenecen como son el D.leg. 276 y D. Leg. 1057 no permite un aumento en sus remuneraciones, siendo que perciben montos por debajo de la remuneración mínimo vital, por lo tanto, se sienten muchas veces desmotivados al cumplir y desempeñar sus funciones.

## V. CONCLUSIONES:

**Primera:** Se concluye que existe una correlación positiva muy fuerte entre la variable de desempeño laboral y la dimensión autocrática de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur 2018. Puesto que el p valor calculado es menor que el nivel de significancia o riesgo ( $0.000 < 0.05$ ), en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna.

**Segunda:** Existe una correlación positiva fuerte entre la variable de desempeño laboral y la dimensión democrática de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur 2018. Puesto que el p valor calculado es menor que el nivel de significancia o riesgo ( $0.000 < 0.05$ ), en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna

**Tercera:** Existe una correlación positiva media entre el desempeño laboral y la dimensión permisiva de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur 2018. Puesto que el p valor calculado es menor que el nivel de significancia o riesgo ( $0.000 < 0.05$ ), en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna

**Cuarta:** Existe una correlación positiva fuerte entre la dimensión eficacia y liderazgo gerencial de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur 2018. Puesto que el p valor calculado es menor que el nivel de significancia o riesgo ( $0.000 < 0.05$ ), en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna

**Quinta:** Se concluye que existe una correlación positiva fuerte entre la dimensión eficiencia y el liderazgo gerencial de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur 2018. Puesto que el p valor calculado es menor que el nivel de significancia o riesgo ( $0.000 < 0.05$ ), en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna

**Sexta:** Existe una correlación positiva alta entre la dimensión relaciones interpersonales y el liderazgo gerencial de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur 2018. Puesto que el p valor calculado es menor que el nivel de significancia o riesgo ( $0.000 < 0.05$ ), en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna

**Séptima:** Existe una correlación positiva alta entre la dimensión motivación laboral y el liderazgo gerencial de los trabajadores la sede administrativa de la UGEL Arequipa Sur 2018. Puesto que el p valor calculado es menor que el nivel de significancia o riesgo ( $0.000 < 0.05$ ), en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna

## **VI. RECOMENDACIONES:**

- Primera: Se recomienda al Director de la Ugel Arequipa Sur, que la motivación para el personal administrativo, es fundamental para el desarrollo de sus actividades, únicamente se debe fortalecer esta herramienta para lograr que los colaboradores lleguen a tener un mejor desempeño laboral en su área de trabajo.
- Segunda: Se recomienda al Director de la Ugel Arequipa Sur, que al personal administrativo se debe capacitar de forma más constantes sobre temas que ayuden a que ellos estén motivados y así se favorezca su desempeño laboral, como coaching o liderazgo.
- Tercera: Se recomienda al Director de la Ugel Arequipa Sur, tener en consideración la información obtenida en el presente estudio de investigación a la encargada de Recursos Humanos de la UGEL Arequipa Sur, los resultados de dicha investigación, que sea una herramienta que puedan utilizar para poder fortalecer la motivación con el personal administrativo y así obtener buenos beneficios para la misma.
- Cuarta: Se recomienda al Director de la Ugel Arequipa Sur, que el jefe de cada departamento tenga más comunicación con su equipo de trabajo, para que ellos sepan que tiene el apoyo y la confianza necesaria para poder opinar o tomar las decisiones, y así los colaboradores realicen su trabajo con mayor seguridad. Que se proponga que los trabajadores nombrados tengan la opción de proponer a los jefes que consideren idóneos para cada Área, ello debido que cuentan con más experiencia y mayor tiempo de servicios en UGEL Arequipa Sur.

## Referencias Bibliográficas

- Achua, Roberto. Lussier & Christopher. (2011). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades Cuarta edición*. Mexico: Learning Editores, S.A. .
- Berta, Madrigal. (2005). *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Cama, L. C. (2015). *La Cultura Organizacional y el desempeño laboral del personal del área de logística en el instituto nacional penitenciario de la oficina regional sur Arequipa*. Arequipa.
- Carlos Antonio, C. Z. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa Ferrosistemas* . Lima.
- Casma, C. A. (2015). *Relación de la Gestión de Talento humano por competencia en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas, Surco-Lima, año 2015*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- cavazos, c. (2008). *factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral en los docentes de una escuela del nivel medio superior de Nuevo León* . Mexico.
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos, Desempeño Laboral* .
- Chiavenato. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: MCGRAW HILL.
- Chiavenato. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración, séptima edición*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Teoría, Proceso y práctica*. Colombia: Mc: Graw Hill.
- Delgado, M. L. (2004). *La función de Liderazgo de la Dirección Escolar: una competencia Transversal*.
- Fernandez, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Mexico: Mac Graw Hill.
- Gento, S. (2011). *Formación y Liderazgo para el Cambio Educativo* . Lisboa: Universidad de Algarve.
- Gento, S. (2011). *Formación y Liderazgo para el Cambio Educativo*. Lisboa: Universidad de Algarve.
- Gomez - Mejia, I. R. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid.
- Gonzales, L. H. (2006). *Desempeño de las personas*. Mexico.

- Guerrero, A. (2016). *Liderazgo Gerencial y el Desempeño Laboral de los trabajadores de una entidad publica del ministerio de Salud . peru.*
- Hernandez, E. (s/f). *El Liderazgo.* España: Universidad Catolica San Antonio de Murcia.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodologia de la Investigacion.* Mexico: McGraw Hill.
- Huallpa, G. (2012). *Liderazgo Gerencial y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas Mariscal Caceres y Manuel A. Odria.* Tacna.
- Huse, E. & Bodwitch J. (2009). *El comportamiento humano en la organizacion.* Ediciones Deusto S.A.
- Kotter, J. P. (Dirección). (2003). *Que hacen los lideres* [Película].
- Latorre. (2012). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral.* Valencia: Universidad de Valencia.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., y Plinio, G. (2002). *Evaluacion Organizacional: Marco para Mejorar el Desempeño.*
- Maslow, A. H. (1991). *La Motivacion y Personalidad.* Madrid: Diaz de Santos.
- McClelland. (1961). *Motivacion - Teoria de las necesidades.*
- Milkovich George, B. J. (1994). *Direccion y Administracion de Recursos Humanos: Un enfoque de Estrategia, sexta edicion.* Buenos Aires.
- Moontanchez, R. V. (2017). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de la empresa Sedapar S.A. Arequipa.*
- Oliveros, F. (2004). *Relaciones Interpersonales.* Palabra S.A. 1era Edicion.
- Palaci, F. (2005). *Psicologia de la Organizacion.* Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- rafael, p. (2016). *El clima organizacional y su relacion con el desempelo laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papeleria veneplast Ltda.* Colombia.



## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título: Desempeño laboral y liderazgo gerencial en el personal administrativo en la UGEL Arequipa SUR, 2018.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre desempeño laboral y liderazgo gerencial en el personal administrativo de la UGEL SUR, Arequipa 2018?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>Cuál es la relación entre desempeño laboral y la dimensión autocrático del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre desempeño laboral y la</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar la relación entre el desempeño laboral y el liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la relación entre desempeño laboral y la dimensión autocrática del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018</p> <p>Determinar la relación entre desempeño laboral y la</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p><b>Hi:</b> Existe relación significativa entre el desempeño laboral y el liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018</p> <p><b>Ho:</b> no existe relación significativa entre el desempeño laboral y liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>Existe relación significativa entre desempeño laboral y la dimensión autocrático del</p>	<p><b>Variable 1:</b></p> <p>Desempeño laboral</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Motivación laboral</li> </ul> <p><b>Variable 2:</b></p> <p>Liderazgo gerencial</p> <p>Dimensiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocrático</li> <li>• Democrático</li> <li>• Permisivo</li> </ul>	<p><b>Tipo de investig.</b></p> <p>Aplicada</p> <p>No experimental</p> <p><b>Diseño.</b></p> <p>Transeccional</p> <p>Descriptivo</p> <p>Correlacional</p> <p><b>Población:</b> UGEL sur Arequipa</p> <p><b>Muestra:</b> 72 servidores públicos de la UGEL sur Arequipa 2018</p> <p><b>Técnicas:</b></p> <p>Ficha de Observación</p>

<p>dimensión democrático del personal administrativo en la en la UGEL SUR, Arequipa 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre desempeño laboral y la dimensión permisivo del personal administrativo en la en la UGEL SUR, Arequipa 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la eficacia y el liderazgo gerencial del personal administrativo en la en la UGEL SUR, Arequipa 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la eficiencia y el liderazgo gerencial del personal administrativo en la en la UGEL SUR, Arequipa 2018?</p>	<p>dimensión democrática del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018</p> <p>Determinar la relación entre desempeño laboral y la dimensión permisiva del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018</p> <p>Determinar la relación entre eficacia y liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018</p> <p>terminar la relación entre eficiencia y liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018</p> <p>terminar la relación entre relaciones interpersonales y liderazgo gerencial del</p>	<p>personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018</p> <p>Existe relación significativa entre desempeño laboral y la dimensión democrático del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018</p> <p>Existe relación significativa entre desempeño laboral y la dimensión permisivo del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018</p> <p>Existe relación significativa entre eficacia y liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018</p>		<p>Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> cuestionario</p> <p>Ficha de observacion</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------

<p>¿Cuál es la relación entre las relaciones interpersonales y el liderazgo gerencial del personal administrativo en la en la UGEL SUR, Arequipa 2018?</p>	<p>personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018</p>	<p>Existe relación significativa entre eficiencia y liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018</p>		
<p>¿Cuál es la relación entre la motivación laboral y el liderazgo gerencial del personal administrativo en la en la UGEL SUR, Arequipa 2018?</p>	<p>terminar la relación entre motivación laboral y liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018</p>	<p>Existe relación significativa entre relaciones interpersonales y liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018</p> <p>Existe relación significativa entre motivación laboral y liderazgo gerencial del personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018</p>		

## Anexo 2: Matriz de Operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
DESEMPEÑO LABORAL	Según Chiavenato define El desempeño laboral se refiere a la eficacia y eficiencia del trabajo mostrado en una organización según sus fines y principios.	El Desempeño Laboral se mide con un cuestionario de encuesta en escala ordinal en base a 4 dimensiones	D1: Eficacia	1.3 Muestra responsabilidad en el trabajo 1.4 Se logra los objetivos en el trabajo	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
			D2: Eficiencia	2.1 Se planifica el trabajo oportunamente 2.2 Existe un uso adecuado de recursos	
			D3: Relaciones interpersonales	3.3 Existe una adecuada comunicación en la institución 3.4 Tienen un adecuado manejo de conflictos en la institución	
			D4: Motivación laboral	4.1 Existe un ambiente de trabajo adecuado 4.2 Existe planes sociales en la institución 4.3 Tiene remuneración adecuada	
LIDERAZGO	Según (Stonner 2009). El	La práctica del valor del respeto se	D1: Autócrata	1.1. Muestra información permanentemente.	Siempre

	<p>Liderazgo gerencial, es la capacidad de influir, guiar a un grupo de personas en la dirección de fines comunes en las organizaciones empresariales</p>	<p>evaluará en las dimensiones: Respeto consigo mismo, respeto entre pares en el aula y respeto a los docentes.</p> <p>Esta variable se evaluará mediante un Cuestionario que constará de 18 ítems.</p>		<p>1.2. Establece Normas claras y precisas.</p> <p>1.3. Asigna tareas de acuerdo a las necesidades.</p> <p>1.4. Cumple la Programación planificada.</p> <p>1.5. Respeta el trabajo realizado.</p> <p>1.6. Eficiencia del trabajo realizado.</p> <p>1.7. Realiza procedimientos constantemente</p>	<p>Casi siempre</p> <p>A veces</p> <p>Casi nunca</p> <p>Nunca</p>
			<p>D2: Democrático</p>	<p>2.1. Muestra actitud positiva.</p> <p>2.2. Promueve el compromiso laboral.</p> <p>2.3. Involucra al trabajador en la toma de decisiones.</p> <p>2.4. Brinda asistencia técnica.</p> <p>2.5. Promueve el trabajo cooperativo.</p> <p>2.6. Muestra cordialidad con el personal.</p> <p>2.7. Promueve un clima institucional bueno.</p>	

			D3: Permisivo	3.1 Trabajo organizado y planificado activo. 3.2. Muestra tolerancia pertinente. 3.3. Promueve el trabajo activo. 3.4. Cuenta con trabajadores comprometidos.	
--	--	--	------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## VALIDEZ POR CRITERIO DE JUECES O EXPERTOS

### Anexo 3: Matriz de validación

**TITULO DE LA TESIS: desempeño laboral y liderazgo gerencial en el personal administrativo de la Ugel Sur Arequipa 2018**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES				
				NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador			Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta	
									SÍ	NO	SÍ	NO		SÍ	NO	SÍ	NO
LIDERAZGO GERENCIAL	Eficacia	Muestra Responsabilidad en el trabajo	Considera que existe responsabilidad, en las funciones que desempeñan sus compañeros de trabajo.						X		X				X		
			Considera que los demás trabajadores, cumplen sus funciones adecuadamente.						X		X				X		
			Se responde de acuerdo a los planes de corto y largo plazo.						X		X				X		
		Se Logra los Objetivos en el trabajo	Existe predisposición para el logro de los propósitos que persigue la Institución.						X		X				X		
			Hay participación de los trabajadores para el logro de los proyectos asignados.						X		X				X		
			Considera que los trabajadores se enfatizan en el cumplimiento de objetivos.						X		X				X		
	Eficiencia	Se Planifica el Trabajo Oportunamente	Se logran los resultados de acuerdo a lo planificado.						X		X				X		
			Considera que se cumplen las metas oportunamente en el área de su trabajo.						X		X				X		
			Se ejecutan las actividades en el tiempo previsto y respetando las fechas.						X		X				X		
			Se cumple con la entrega de resultados en el tiempo estimado de cada trabajo.						X		X				X		
		Existe un uso adecuado de recursos	Se programan los tiempos desde el primer día en cada trabajo.						X		X				X		
			Los trabajadores utilizan adecuadamente los recursos asignados						X		X				X		
				Hay un uso y control adecuado de recursos que debe realizarse en cada actividad.					X		X				X		



#### **Anexo 4: Matriz de Validación del Instrumento**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

La técnica utilizada es la encuesta el instrumento es el cuestionario que utiliza una escala de Likert para determinar los resultados de la investigación

**OBJETIVO:**

Determinar la relación entre el desempeño laboral y liderazgo gerencial en el personal administrativo que labora en la Ugel Sur Arequipa 2018

**DIRIGIDO:**

A personal administrativo conformado por 72 trabajadores entre personal contratado y nombrado que laboran en la Ugel Sur Arequipa 2018

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

Leonardo Robles Ramírez

**GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:**

Doctor en Investigación

**VALORACIÓN:**

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------



**Firma del evaluador**

## Anexo 5: Confiabilidad del instrumento

### Desempeño Laboral

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	26	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	26	100,0

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

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,944	26

### Liderazgo Gerencial

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	26	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	26	100,0

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

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,921	26

## Anexo 6: Ficha técnica del instrumento

Ficha técnica de instrumento

**Nombre** : Ficha de Observación  
**Autor** : Jennifer Paola Arambide Alfaro  
Jessica Marilú Inca Mollisaca  
**Cantidad de ítems** : 26ítems  
**Fecha de edición** : 2018.  
**Variable a medir** : Desempeño laboral  
**Administración** : Trabajadores administrativos  
**Aplicación** : 30minutos  
**Forma de aplicación:** Individual

Ficha técnica de instrumento

**Nombre** : Cuestionario  
**Autor** : Jennifer Paola Arambide Alfaro  
Jessica Marilú Inca Mollisaca  
**Cantidad de ítems** : 26ítems  
**Fecha de edición** : 2018.  
**Variable a medir** : Liderazgo Gerencial  
**Administración** : Trabajadores administrativos  
**Aplicación** : 30minutos  
**Forma de aplicación:** Individual

## Anexo 7: Instrumento

### VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

#### INSTRUCCIONES:

En el presente documento se le presenta una serie de ítems, referente al desempeño laboral y liderazgo gerencial en el personal administrativo en la UGEL Arequipa SUR, 2018, los mismos deberán de responder con sinceridad, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (x) aquella proposición que exprese mejor su punto de vista de acuerdo al siguiente código:

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

VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL		1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Eficacia</b>						
<b>01</b>	Demuestra responsabilidad, en las funciones que desempeñan como trabajador.					
<b>02</b>	El trabajador cumple sus funciones adecuadamente.					
<b>03</b>	El trabajador cumple con los planes de corto y largo plazo.					
<b>04</b>	Demuestra predisposición para el logro de los propósitos que persigue la Institución.					
<b>05</b>	El trabajador participa activamente en el logro de los proyectos asignados.					
<b>06</b>	El trabajador destaca en el cumplimiento de objetivos de la Institución.					
<b>07</b>	El trabajador contribuye en el resultado de los logros establecidos.					
<b>Dimensión: Eficiencia</b>						
<b>08</b>	El trabajador cumple las metas oportunamente en el área de su trabajo.					
<b>09</b>	El trabajador ejecuta las actividades en el tiempo previsto y respetando las fechas.					
<b>10</b>	El trabajador cumple con la entrega de resultados en el tiempo estimado de cada trabajo.					

11	El trabajador programa los tiempos desde el primer día en el trabajo.					
12	Los trabajadores utilizan adecuadamente los recursos asignados					
13	Los trabajadores realizan un uso y control adecuado de recursos en cada actividad.					
14	Se considera que lo gastos incurridos son óptimos.					
15	Se consideras que todos los gastos han sido previamente planificados.					
Dimensión: Relaciones Interpersonales						
16	La comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución.					
17	Demuestra comunicación con los usuarios propiciando un ambiente de cordialidad y respeto.					
18	Demuestra comunicación con sus compañeros de trabajo propiciando un ambiente de cordialidad y respeto.					
19	Demuestra un nivel de convivencia y amistad, entre tus compañeros de trabajo es cordial.					
20	Manifiesta colaboración a sus compañeros, cuando se tiene un problema en el trabajo					
21	Demuestra interés en la solución de problemas cuando se identifican conflictos.					
Dimensión: Motivación Laboral						
22	Su ambiente de trabajo es propicio para desarrollar las tareas.					
23	En su ambiente de trabajo logra cubrir las expectativas personales.					
24	Recibe un justo reconocimiento por la labor realizada en la Institución.					
25	El trabajador recibe por parte de la institución los planes de bienestar social.					
26	Demuestra que es justo el pago de haberes recibido en relación a su cargo y esfuerzo.					

## VARIABLE LIDERAZGO GERENCIAL

### INSTRUCCIONES:

En el presente documento se le presenta una serie de ítems, referente al desempeño laboral y liderazgo gerencial en el personal administrativo en la UGEL Arequipa SUR, 2018, los mismos deberán de responder con sinceridad, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (x) aquella proposición que exprese mejor su punto de vista de acuerdo al siguiente código:

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

N°	ÍTEMS	5	4	3	2	1
	<b>DIMENSIÓN AUTOCRÁTICO</b>					
1	Cuando realiza alguna tarea usted se concentra en las actividades que realiza.					
2	Cuando se realiza una labor es necesario explicar a los trabajadores insistentemente, la parte que les corresponde desempeñar en el área.					
3	Se cumple las reglas que el personal debe seguir estrictamente.					
4	Se da estricto cumplimiento al Reglamento Interno y Manual de Organización y Funciones.					
5	Cuando el personal demuestra ineficiencia, se le sanciona como señala la norma.					
6	Se asigna al personal otras funciones de áreas particulares a parte de su labor normal.					
7	El directivo desautoriza la programación desarrollada por el personal administrativo en público.					
8	Organiza y prepara actividades en detalle en previa consulta con el personal.					
9	Cuestiona arbitrariamente la labor del personal, generando temor en él.					
10	Hace saber al personal lo que espera de ellos en su trabajo en cada trimestre, si considerar la opinión de ellos.					
11	Ordena el uso de procedimientos ya conocidos en la realización de las actividades.					

DIMENSIÓN 2: DEMOCRÁTICO						
12	Muestra una actitud agradable en las labores que desarrollan el personal a pesar de las resistencias.					
13	Respeto las opiniones del personal y las considera en el trabajo a pesar en estar en desacuerdo.					
14	Se muestra consciente y considerado con el personal aunque no caiga bien alguno de ellos.					
15	Delega responsabilidades y el equipo realiza su trabajo aún en su ausencia.					
16	Consulta al personal las acciones, decisiones y propuestas sobre las labores.					
17	El directivo dá autonomía al trabajo del personal.					
18	Ayuda al personal que tiene dificultades laborales para el cumplimiento de los objetivos.					
19	Presta mucha atención a los problemas de su equipo de trabajo.					
20	Fomenta la reflexión y participación en la colaboración entre el personal.					
21	Busca alternativas y sugerencias por mantener y conservar las relaciones humanas.					
DIMENSIÓN 3: PERMISIVO						
22	Se siente involucrado con el grupo.					
23	Trabajan de manera empírica y no planificada.					
24	Toleran cualquier comportamiento del grupo.					
25	Fomentan el trabajo mecanizado.					
26	Se sienten comprometidos con la visión y misión de la UGEL AREQUIPA SUR.					

### Anexo 8

### Baremos del desempeño laboral

INTERVALOS

<b>Categoría</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Relaciones interpersonales</b>	<b>Motivación</b>
<b>Siempre</b>	<b>31 - 35</b>	<b>34 - 40</b>	<b>27 - 30</b>	<b>21 - 25</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>25 - 30</b>	<b>28 - 33</b>	<b>22 - 26</b>	<b>17 - 20</b>
<b>A veces</b>	<b>19 - 24</b>	<b>22 - 27</b>	<b>17 - 21</b>	<b>13 - 16</b>
<b>Casi nunca</b>	<b>13 - 18</b>	<b>16 - 21</b>	<b>12 - 16</b>	<b>9 - 12</b>
<b>Nunca</b>	<b>7 - 12</b>	<b>10 - 15</b>	<b>7 - 11</b>	<b>5 - 8</b>

<b>INTERVALOS</b>	
<b>CATEGORIA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Siempre</b>	<b>106 - 120</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>90 - 105</b>
<b>A veces</b>	<b>74 - 89</b>
<b>Casi nunca</b>	<b>58 - 73</b>
<b>Nunca</b>	<b>42 - 57</b>

### **Baremos del liderazgo gerencial**

<b>INTERVALOS</b>			
<b>Categoría</b>	<b>Liderazgo autocrático</b>	<b>Liderazgo democrático</b>	<b>Liderazgo permisivo</b>
<b>Siempre</b>	<b>43 - 52</b>	<b>40 - 44</b>	<b>19 - 22</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>36 - 42</b>	<b>34 - 39</b>	<b>16 - 18</b>
<b>A veces</b>	<b>29 - 35</b>	<b>28 - 33</b>	<b>13 - 15</b>
<b>Casi nunca</b>	<b>22 - 28</b>	<b>22 - 27</b>	<b>10 - 12</b>
<b>Nunca</b>	<b>15 - 21</b>	<b>16 - 21</b>	<b>7 - 9</b>

<b>INTERVALOS</b>
-------------------

<b>CATEGORIA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Siempre</b>	<b>101 - 114</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>89 - 100</b>
<b>A veces</b>	<b>77 - 88</b>
<b>Casi nunca</b>	<b>65-76</b>
<b>Nunca</b>	<b>53-64</b>

## ANEXO 8: Constancia emitida por la institución que acredita la realización de estudio



GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA  
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION  
UGEL AREQUIPA SUR

"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"  
"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES  
PARA MUJERES Y HOMBRES"



### CONSTANCIA

**EL DIRECTOR EJECUTIVO DEL PROGRAMA SECTORIAL III DE LA  
UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL AREQUIPA SUR, QUE  
SUSCRIBE**

HACE CONSTAR:

Que, los abogadas **JESSICA MARILU INCA MOLLISACA** y **JENNIFER PAOLA ARAMBIDE ALFARO** estudiantes de maestría en Gestión Pública de la Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo, han aplicado sus encuestas a los trabajadores de la UGEL AREQUIPA SUR para el desarrollo de su trabajo de investigación denominada **"Desempeño laboral y liderazgo gerencial en el personal administrativo en la UGEL SUR, Arequipa 2018"**

Se expide la presente para los fines que estime por conveniente

Arequipa 24 de julio del 2018

  
DIRECCIÓN  
G. R. A.  
Dr. José Luis Bustamante y Rivero Gallardo  
Director Ejecutivo del Programa Sectorial III  
UGEL AREQUIPA SUR



## Anexo 10: Base de datos

### VARIABLE 1 DESEMPEÑO LABORAL

	D1							T	D2								T	D3						T	D4					T
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	8		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	
1	4	4	5	4	5	4	5	31	4	5	4	5	4	4	5	4	35	5	4	5	4	3	4	25	4	3	4	3	2	16
2	3	2	3	2	3	4	2	19	3	1	3	2	3	2	3	2	19	3	4	2	3	1	2	15	2	3	2	1	2	10
3	2	3	2	2	3	4	4	20	3	4	3	4	2	3	2	2	23	3	4	4	3	4	4	22	3	3	3	4	3	16
4	3	3	3	4	3	4	4	24	3	4	4	4	3	3	3	4	28	3	4	4	3	4	4	22	4	3	4	4	3	18
5	5	4	4	4	3	4	4	28	3	5	3	5	5	4	4	4	33	3	4	4	3	4	4	22	3	3	5	4	3	18
6	2	1	1	1	2	1	1	9	1	1	1	2	2	1	1	1	10	2	1	1	1	1	1	7	3	3	3	4	3	16
7	4	4	4	4	3	4	4	27	3	4	5	4	4	4	4	4	32	3	4	4	3	4	4	22	5	5	3	4	5	22
8	4	4	4	4	4	3	5	28	5	5	3	3	4	4	4	4	32	4	3	5	5	4	5	26	2	4	2	4	4	16
9	3	2	5	4	4	3	4	25	4	4	4	5	3	2	5	4	31	4	3	4	5	5	5	26	4	5	4	3	3	19
10	4	3	3	3	3	3	3	22	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	3	3	3	3	4	19	2	2	4	3	2	13
11	3	2	4	4	4	4	4	25	4	4	2	2	3	2	4	4	25	4	4	4	2	3	3	20	3	3	3	5	2	16
12	4	3	2	2	1	2	1	15	1	2	3	3	4	3	2	2	20	1	2	1	3	1	3	11	3	1	3	1	1	9
13	3	4	3	3	3	3	3	22	3	4	3	3	3	4	3	3	26	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	4	4	17
14	4	3	4	4	4	4	4	27	4	3	2	2	4	3	4	4	26	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	3	18
15	3	2	3	3	3	3	3	20	3	2	3	3	3	2	3	3	22	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	2	14
16	1	2	1	1	1	4	4	14	2	3	2	2	1	2	1	1	14	1	4	4	2	4	2	17	2	3	2	3	4	14
17	3	4	4	5	4	5	4	29	5	4	5	4	3	4	4	5	34	4	5	4	4	5	4	26	5	3	3	4	5	20
18	3	3	3	3	3	1	1	17	3	3	2	1	3	3	3	3	21	3	1	1	4	1	1	11	1	1	1	1	1	5
19	3	1	4	4	1	4	1	18	1	1	1	1	3	1	4	4	16	1	4	1	1	1	4	12	5	4	3	1	1	14
20	3	3	3	4	3	4	4	24	5	4	3	5	3	3	3	4	30	3	4	4	4	3	3	21	4	5	4	5	3	21
21	4	4	2	2	2	2	2	18	2	3	2	2	4	4	2	2	21	2	2	2	2	3	2	13	3	3	4	3	5	18

22	3	2	3	3	3	3	3	20	3	2	3	3	3	2	3	3	22	3	3	3	3	4	5	21	3	4	3	4	4	18
23	2	3	4	4	4	4	4	25	4	3	2	2	2	3	4	4	24	4	4	4	3	3	2	20	4	5	3	3	3	18
24	3	2	5	5	5	5	5	30	5	4	3	3	3	2	5	5	30	5	5	5	5	4	4	28	2	3	4	3	4	16
25	4	2	4	4	4	4	4	26	4	3	2	4	4	2	4	4	27	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	5	3	20
26	3	3	3	3	3	3	3	21	3	4	3	5	3	3	3	3	27	3	3	3	2	2	2	15	3	4	3	2	5	17
27	2	2	4	4	4	5	4	25	4	2	5	5	2	2	4	4	28	4	5	4	5	5	3	26	4	5	4	3	4	20
28	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	2	3	3	3	3	3	23	3	3	3	4	3	2	18	3	4	5	4	3	19
29	4	3	4	4	5	4	4	28	5	4	3	5	4	3	4	4	32	5	4	4	5	4	3	25	3	5	4	3	2	17
30	3	5	3	5	3	5	3	27	5	3	5	2	3	5	3	5	31	3	5	3	4	3	5	23	4	4	3	2	2	15
31	5	5	4	4	4	4	4	30	4	5	5	3	5	5	4	4	35	4	4	4	5	5	3	25	3	4	5	4	5	21
32	3	3	3	3	3	3	3	21	3	4	3	3	3	3	3	3	25	3	3	3	4	3	4	20	5	4	3	3	4	19
33	4	2	4	4	4	4	5	27	4	5	4	4	4	2	4	4	31	4	4	5	4	4	4	25	5	5	5	5	5	23
34	5	5	4	5	4	4	4	31	3	5	4	3	5	5	4	5	34	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	5	20
35	5	5	4	5	4	5	4	32	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	5	5	5	5	5	28	3	5	4	4	4	20
36	3	2	1	3	3	2	3	17	3	4	1	3	3	2	1	3	20	3	2	3	1	1	2	12	1	2	1	2	3	9
37	3	3	2	4	2	2	2	18	2	3	2	4	3	3	2	4	23	2	2	2	1	3	3	13	1	3	1	1	3	9
38	3	2	3	3	3	3	3	20	3	4	4	5	3	2	3	3	27	3	3	3	4	5	4	22	5	4	5	5	4	23
39	1	3	1	4	1	4	1	15	1	2	3	1	1	3	1	4	16	1	4	1	4	1	3	14	4	1	3	4	3	15
40	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	4	4	5	5	5	5	37	5	5	5	5	5	5	29	3	2	4	3	4	16
41	5	4	5	4	5	4	4	31	4	4	3	4	5	4	5	4	33	5	4	4	5	4	4	26	3	4	4	4	4	19
42	3	3	3	3	3	3	3	21	3	4	3	4	3	3	3	3	26	3	3	3	5	4	3	21	4	5	3	4	3	19
43	1	1	1	1	1	1	1	7	4	4	3	1	1	2	1	1	17	1	1	1	4	1	4	12	1	2	1	3	4	11
44	2	3	3	3	3	3	3	20	3	2	3	2	2	3	3	3	21	3	3	3	5	4	3	21	3	2	3	4	4	16
45	3	2	4	4	4	4	4	25	4	5	4	3	3	2	4	4	29	4	4	4	3	3	2	20	3	4	4	2	3	16
46	1	3	1	1	5	1	1	13	1	5	4	1	1	3	1	1	17	5	1	1	1	1	1	10	3	1	1	3	1	9
47	3	5	4	5	5	5	5	32	3	4	5	4	3	5	4	5	33	5	5	5	5	3	5	28	4	3	4	5	5	21
48	5	5	4	5	4	5	4	32	5	4	5	4	5	5	4	5	37	4	5	4	5	3	4	25	5	4	4	5	3	21

49	3	2	4	2	5	2	5	23	2	5	2	5	3	2	4	2	25	5	2	5	5	3	5	25	5	5	2	3	4	19
50	2	3	3	3	3	3	3	20	3	3	2	4	2	3	3	3	23	3	3	3	2	3	4	18	5	4	3	2	3	17
51	3	2	4	2	4	2	2	19	2	3	4	2	3	2	4	2	22	4	2	2	3	4	5	20	4	3	4	2	2	15
52	3	3	3	3	3	4	3	22	3	3	2	4	3	3	3	3	24	3	4	3	3	3	2	18	3	2	4	3	3	15
53	2	1	3	2	3	1	1	13	1	1	1	1	2	1	3	2	12	3	1	1	3	4	5	17	4	3	4	3	3	17
54	3	2	3	2	3	2	3	18	3	3	2	4	3	2	3	2	22	3	2	3	4	3	2	17	2	3	4	3	4	16
55	3	3	3	3	3	3	2	20	2	2	3	3	3	3	3	3	22	3	3	2	3	3	2	16	2	3	4	4	3	16
56	3	2	3	2	3	4	3	20	3	3	4	3	3	2	3	2	23	3	4	3	3	2	4	19	3	2	3	3	4	15
57	2	3	3	3	3	3	2	19	4	3	5	4	2	3	3	3	27	3	3	2	4	4	5	21	4	3	3	2	3	15
58	4	2	3	2	3	4	3	21	5	4	2	3	4	2	3	2	25	3	4	3	5	5	5	25	4	3	4	5	4	20
59	3	2	3	2	3	3	4	20	3	3	3	3	3	2	3	2	22	3	3	4	2	3	4	19	5	4	3	2	3	17
60	4	2	4	2	4	4	3	23	4	2	4	4	4	2	4	2	26	4	4	3	2	3	5	21	4	3	3	2	4	16
61	3	2	4	2	1	3	2	17	1	1	1	1	3	2	4	2	15	1	3	2	3	2	1	12	4	2	3	4	3	16
62	4	3	4	3	4	4	3	25	5	4	2	3	4	3	4	3	28	4	4	3	1	1	5	18	1	1	1	5	4	12
63	3	3	3	3	3	3	4	22	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	4	1	1	1	13	1	1	3	2	3	10
64	4	2	3	2	3	4	3	21	2	3	3	1	4	2	3	2	20	3	4	3	1	1	1	13	4	3	3	2	4	16
65	3	3	4	3	4	3	2	22	3	3	5	5	3	3	4	3	29	4	3	2	3	2	3	17	4	2	3	4	3	16
66	4	3	2	3	2	3	2	19	3	4	4	3	4	3	2	3	26	2	3	2	3	2	4	16	4	4	4	4	4	20
67	3	2	3	2	3	2	2	17	3	4	4	3	3	2	3	2	24	3	2	2	3	2	4	16	4	4	4	4	4	20
68	4	3	4	3	4	3	2	23	1	1	1	1	4	3	4	3	18	4	3	2	1	2	4	16	1	1	4	2	4	12
69	3	5	2	5	2	2	2	21	3	4	4	3	3	5	2	5	29	2	2	2	3	2	2	13	1	4	1	2	1	9
70	3	3	3	3	2	3	3	20	4	3	3	3	3	3	3	3	25	2	3	3	4	3	3	18	3	3	3	3	3	15
71	3	4	2	3	2	3	2	19	3	4	4	3	3	4	2	3	26	2	3	2	3	2	4	16	4	4	4	4	4	20
72	3	5	3	2	3	1	2	19	3	1	1	3	3	5	3	2	21	3	1	2	1	2	2	11	2	2	1	1	2	8

## BASE DE DATOS

### VARIABLE 2 LIDERAZGO GERENCIAL

	D1											T	D2										T	D3					T
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	
1	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	48	5	3	4	3	5	3	3	4	3	4	37	4	3	4	3	5	19
2	3	2	3	2	3	3	2	3	1	3	2	27	3	3	2	1	5	2	1	3	1	2	23	2	3	2	1	5	13
3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	4	31	3	3	3	4	5	2	4	3	4	4	35	3	3	3	4	5	18
4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	37	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	36	4	3	4	4	2	17
5	5	4	4	4	3	5	4	3	5	3	5	45	3	3	5	4	2	5	4	3	4	4	37	3	3	5	4	2	17
6	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	15	1	3	3	4	3	1	4	1	1	4	25	3	3	3	4	3	16
7	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	43	5	5	3	4	4	5	4	3	4	4	41	5	5	3	4	4	21
8	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	44	3	4	2	4	2	3	3	5	4	5	35	2	4	2	4	2	14
9	3	2	5	4	4	3	2	4	4	4	5	40	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	44	4	5	4	3	3	19
10	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	35	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	32	2	2	4	3	4	15
11	3	2	4	4	4	3	2	4	4	2	2	34	2	3	3	5	3	3	4	2	3	3	31	3	3	3	5	3	17
12	4	3	2	2	1	4	3	1	2	3	3	28	3	1	3	1	2	2	4	3	1	3	23	3	1	3	1	2	10
13	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	36	2	3	3	4	3	4	5	3	3	3	33	3	3	3	4	3	16
14	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	2	37	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	36	4	4	4	3	3	18
15	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	30	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31	3	3	3	3	4	16
16	1	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	18	2	3	2	3	3	4	4	2	4	2	29	2	3	2	3	3	13
17	3	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	45	4	3	3	4	2	4	4	4	5	4	37	5	3	3	4	2	17
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	30	4	1	1	1	3	1	2	4	1	1	19	1	1	1	1	3	7
19	3	1	4	4	1	3	1	1	1	1	1	21	1	4	3	1	4	1	1	1	1	4	21	5	4	3	1	4	17
20	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	5	39	5	5	4	5	2	4	3	4	3	3	38	4	5	4	5	2	20
21	4	4	2	2	2	4	4	2	3	2	2	31	2	3	4	3	3	4	3	2	3	2	29	3	3	4	3	3	16

22	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	30	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	37	3	4	3	4	4	18
23	2	3	4	4	4	2	3	4	3	2	2	33	2	5	3	3	2	4	3	3	3	2	30	4	5	3	3	2	17
24	3	2	5	5	5	3	2	5	4	3	3	40	3	3	4	3	3	5	4	5	4	4	38	2	3	4	3	3	15
25	4	2	4	4	4	4	2	4	3	2	4	37	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	37	4	4	4	5	4	21
26	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	36	5	4	3	2	2	2	2	2	2	2	26	3	4	3	2	2	14
27	2	2	4	4	4	2	2	4	2	5	5	36	4	5	4	3	3	5	3	5	5	3	40	4	5	4	3	3	19
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	32	5	4	5	4	3	4	5	4	3	2	39	3	4	5	4	3	19
29	4	3	4	4	5	4	3	5	4	3	5	44	4	5	4	3	4	5	5	5	4	3	42	3	5	4	3	4	19
30	3	5	3	5	3	3	5	5	3	5	2	42	5	4	3	2	3	5	5	4	3	5	39	4	4	3	2	3	16
31	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	3	49	4	4	5	4	2	5	5	5	5	3	42	3	4	5	4	2	18
32	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	34	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4	33	5	4	3	3	3	18
33	4	2	4	4	4	4	2	4	5	4	4	41	2	5	4	5	4	4	5	4	4	4	41	4	5	4	5	4	22
34	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	3	48	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	38	4	3	4	4	5	20
35	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	51	2	5	4	4	5	4	3	5	5	5	42	3	5	4	4	5	21
36	3	2	1	3	3	3	2	3	4	1	3	28	3	2	1	2	5	3	2	1	1	2	22	1	2	1	2	5	11
37	3	3	2	4	2	3	3	2	3	2	4	31	2	3	1	1	2	1	3	1	3	3	20	1	3	1	1	2	8
38	3	2	3	3	3	3	2	3	4	4	5	35	5	4	5	5	3	4	4	4	5	4	43	5	4	5	5	3	22
39	1	3	1	4	1	1	3	1	2	3	1	21	1	1	3	4	4	1	3	4	1	3	25	4	1	3	4	4	16
40	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	52	5	2	4	3	2	4	3	4	5	4	36	3	2	4	3	2	14
41	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	47	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	38	3	4	4	4	3	18
42	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	35	5	5	3	4	4	3	4	5	4	3	40	4	5	3	4	4	20
43	1	2	1	1	1	1	2	4	4	3	1	21	1	2	1	3	2	4	1	4	1	4	23	1	2	1	3	2	9
44	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	29	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	34	3	2	3	4	3	15
45	3	2	4	4	4	3	2	4	5	4	3	38	3	4	4	2	5	5	4	3	3	2	35	3	4	4	2	5	18
46	1	3	1	1	5	1	3	1	5	4	1	26	4	1	1	3	4	5	1	1	1	1	22	3	1	1	3	4	12
47	3	5	4	5	5	3	5	3	4	5	4	46	3	3	4	5	2	4	5	5	3	5	39	4	3	4	5	2	18
48	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	51	3	4	4	5	4	5	4	5	3	4	41	5	4	4	5	4	22

49	3	2	4	2	5	3	2	2	5	2	5	35	5	5	2	3	2	4	5	5	3	5	39	5	5	2	3	2	17
50	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	31	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	31	5	4	3	2	3	17
51	3	2	4	2	4	3	2	2	3	4	2	31	3	3	4	2	2	4	5	3	4	5	35	4	3	4	2	2	15
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	33	4	2	4	3	3	5	4	3	3	2	33	3	2	4	3	3	15
53	2	1	3	2	3	2	1	1	1	1	1	18	1	3	4	3	2	2	2	3	4	5	29	4	3	4	3	2	16
54	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	4	30	2	3	4	3	2	4	5	4	3	2	32	2	3	4	3	2	14
55	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	31	3	3	4	4	3	5	4	3	3	2	34	2	3	4	4	3	16
56	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	3	31	4	2	3	3	4	3	4	3	2	4	32	3	2	3	3	4	15
57	2	3	3	3	3	2	3	4	3	5	4	35	3	3	3	2	2	4	4	4	4	5	34	4	3	3	2	2	14
58	4	2	3	2	3	4	2	5	4	2	3	34	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	44	4	3	4	5	3	19
59	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	30	2	4	3	2	4	4	3	2	3	4	31	5	4	3	2	4	18
60	4	2	4	2	4	4	2	4	2	4	4	36	3	3	3	2	2	3	3	2	3	5	29	4	3	3	2	2	14
61	3	2	4	2	1	3	2	1	1	1	1	21	1	2	3	4	3	5	2	3	2	1	26	4	2	3	4	3	16
62	4	3	4	3	4	4	3	5	4	2	3	39	4	1	1	5	4	1	1	1	1	5	24	1	1	1	5	4	12
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	2	1	3	2	3	1	1	1	1	1	16	1	1	3	2	3	10
64	4	2	3	2	3	4	2	2	3	3	1	29	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	17	4	3	3	2	2	14
65	3	3	4	3	4	3	3	3	3	5	5	39	4	2	3	4	4	5	4	3	2	3	34	4	2	3	4	4	17
66	4	3	2	3	2	4	3	3	4	4	3	35	4	4	4	4	4	5	4	3	2	4	38	4	4	4	4	4	20
67	3	2	3	2	3	3	2	3	4	4	3	32	4	4	4	4	4	5	4	3	2	4	38	4	4	4	4	4	20
68	4	3	4	3	4	4	3	1	1	1	1	29	1	1	4	2	3	1	1	1	2	4	20	1	1	4	2	3	11
69	3	5	2	5	2	3	5	3	4	4	3	39	4	4	1	2	2	5	4	3	2	2	29	1	4	1	2	2	10
70	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	33	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	32	3	3	3	3	3	15
71	3	4	2	3	2	3	4	3	4	4	3	35	4	4	4	4	4	5	4	3	2	4	38	4	4	4	4	4	20
72	3	5	3	2	3	3	5	3	1	1	3	32	1	2	1	1	4	1	4	1	2	2	19	2	2	1	1	4	10