

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

(Creada por Ley N°25265)



**FACULTAD DE: CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**

TESIS

**“LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE
HUANCABELICA - 2014”**

LINEA DE INVESTIGACION

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

Bach. Adm. ABEL TORRES CURASMA

HUANCABELICA - 2016

DEDICATORIA

A: Mi papá Sixto Torres y mamá
 Clemencia Curasma.
 Mis dos hijas: Sheyla y Pilar.

AGRADECIMIENTO

Concluir la presente investigación ha sido y es para mi vida profesional un significado especial, esto no se hubiera llevado a cabo sin la colaboración de las personas que me apoyaron la realización de la misma.

Agradezco muy especialmente a mi asesor **Lic. Andrés Lino Quiñonez**, por su valioso apoyo y sus sabias enseñanzas.

ÍNDICE

	Pág.
PORTADA	I
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE	VI
RESUMEN	VII
SUMMARY	X
INTRODUCCIÓN	XII

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2. SELECCIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3.1. Problema General	18
1.3.2. Problemas Específicos	18
1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	18
1.4.1. Objetivo General	18
1.4.2. Objetivos Específicos	18
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	19

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES	23
2.2. BASES TEÓRICAS	31
2.3. HIPÓTESIS	129
2.3.1. Hipótesis General	129
2.3.2. Hipótesis Específicos	129
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	130
2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	132
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	134

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1.	ÁMBITO DE ESTUDIO	136
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	136
3.2.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	137
3.3.	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	138
3.4.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	138
3.5.	POBLACIÓN DE MUESTRA Y MUESTREO	138
3.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RESELECCIÓN DE DATOS	139
3.7.	PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	140
3.8.	TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS DE DATOS	140

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

4.1.	PRESENTACIÓN y comprobación de los resultados	141
4.1.1.	Validez y Confiabilidad del Instrumento	141
4.2.	CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PRUEBA PILOTO	143
4.3.	TABLAS Y GRÁFICO DE LA VARIABLE V1	153
4.4.	TABLAS Y GRÁFICO DE LA VARIABLE V2	147
4.5.	PRUEBA DE HIPÓTESIS	163
4.6.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	165
	CONCLUSIONES	169
	RECOMENDACIONES	170
	REFERENCIAS	172
	ANEXOS	175

RESUMEN

La presente investigación, *Liderazgo y el Desempeño Laboral del personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014*, se realizó tratando de responder a la pregunta principal: ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014? Así también, buscamos responder a las preguntas: ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014?, ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014? y ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo permisivo y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014?

El objetivo general fue determinar qué relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014, Los objetivos específicos fueron demostrar: Determinar la relación que existe entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral y el desempeño laboral personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014, Determinar la relación que existe entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral y el desempeño laboral personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014 y finalmente Determinar la relación que existe entre el liderazgo permisivo y el desempeño laboral y el desempeño laboral personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014.

Para responder a los interrogantes planteados como problema de investigación y cumplir con los objetivos de esta investigación, se elaboró dos encuestas dirigido al personal de Administrativo, las cuales fueron debidamente validadas y luego aplicadas en la institución en estudio. Las muestras fueron en total del 120: Administrativos y la población objetiva del estudio es un total de 92 encuestados a nivel del personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica.

Del resultado de los datos, se concluye que existe relación entre el liderazgo y el desempeño laboral. Se puede precisar, entonces, se observa que el coeficiente de correlación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Departamental de Huancavelica es muy significativo, en vista que el nivel de significancia observada (Sig.) es menor que el nivel de significancia asumida (Sig. < 0.01), con el cual se hace la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir; *“Existe una correlación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica.”*. Estos resultados nos permiten confirmar la hipótesis de investigación.

Influyen significativamente en el nivel básico, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo se obtienen valores altos en el nivel de desempeño laboral del Hospital Departamental de Huancavelica.

El estilo de liderazgo que predominó fue el democrático, seguido del estilo permisivo y autoritario. Los resultados indican que estos estilos se aplican en el nivel regular. Esto explica la deficiencia de practicar con claridad el estilo de liderazgo democrático permitiendo que otros estilos influyan en su gestión.

SUMMARY

This research, leadership and job performance of the administrative staff of the Departmental Hospital of Huancavelica - 2014, was conducted trying to answer the main question: What is the relationship between leadership and job performance of the administrative staff of the Departmental Hospital Huancavelica - 2014?, Even so, we seek to answer the questions: What is the relationship between autocratic leadership and job performance of the administrative staff Hospital Department of Huancavelica - 2014 ?, What is the relationship between job performance leadership staff Departmental Hospital administrative Huancavelica - 2014 ? and What is the relationship between the permissive leadership and job performance of the administrative staff Hospital Department of Huancavelica - 2014 ?

The overall objective was to determine the relationship between the leadership and staff work performance of the Departmental Hospital of Huancavelica - 2014 Specific objectives were to demonstrate : To determine the relationship between the autocratic leadership and job performance and personal job performance administrative Departmental Hospital of Huancavelica - 2014 , determine the relationship between democratic leadership and job performance and staff work performance of the Departmental Hospital of Huancavelica - 2014 and finally determine the relationship between the permissive leadership and job performance and administrative staff work performance Huancavelica Department of Hospital – 2014.

To answer the questions raised as research problem and meet the objectives of this research, two surveys conducted administrative staff was prepared, which were duly validated and then applied to the institution under study. The samples were in total 120: Administrative and objective study population is a total of 92 respondents at the level of administrative staff Hospital Department of Huancavelica.

The result of the data, it is concluded that there is a relationship between leadership and job performance. You can define, then, it shows that the correlation coefficient between leadership and job performance of administrative workers Departmental Hospital of

Huancavelica is very significant, given that the level of observed significance (Sig.) is less than the level of assumed significance (Sig. < 0.01), with which the decision to reject the null hypothesis and accept the alternative hypothesis, that is done; "There is a statistically significant correlation between leadership style and job performance of the administrative staff Hospital Department of Huancavelica." These results allow us to confirm the research hypothesis.

Significantly influence the basic level, ie, higher values in the application of good leadership style high values are obtained at the level of job performance Huancavelica Departmental Hospital.

The leadership style that prevailed was the democratic, followed by permissive and authoritarian style. The results indicate that these styles are applied to the regular level. This deficiency explains clearly practicing democratic leadership style allowing others to influence their management styles.

INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo de investigación demostraremos que existe relación entre el estilo de liderazgo de los directivos y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014, cuyo sustento científico se basa en las fuentes bibliográficas de con notados investigadores y en estudios del objeto de investigación, así como otros trabajos publicados en internet. Como podrá leer se con más detalles a continuación:

En la primera parte, Capítulo I determinaremos el problema, caracterizando sus causas, efectos y acciones prospectivas que genera el problema estilo de liderazgo y el desempeño laboral, lo que nos llevó a formular el problema del objeto de investigación. Asimismo, destacamos la importancia del tema de investigación, sus alcances y limitaciones.

En el Capítulo I: Marco teórico, se expone el marco teórico científico sobre el tema, teniendo en cuenta literatura actualizada de autores, nacionales e internacionales, base científica de la investigación. Se resalta como antecedente los trabajos de: Altuve y Serrano "Relación entre estilos de Liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y Desempeño Laboral", de Torres Rodríguez "Hacia un Modelo de Evaluación del Desempeño profesional del docente en Honduras", se cita como antecedente de nuestro país., Reyes Flores, "Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventilla-Callao", Quispe Quispe, "Liderazgo y desempeño laboral docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010".

Para elevar la calidad de nuestra investigación, hemos consultado otras fuentes, como el Diccionario de la lengua española, Diccionario de ciencias de la conducta de Espasa Calpe, Administración y liderazgo según Mary Ramos García, Definición de Liderazgo RalphM. Stogdil, "Una Estrategia para Desarrollar los Talentos Emocionales del Líder, Guía Práctica para lograr Calidad en el Servicio, Administración de recursos humanos, Introducción a la Teoría de las Relaciones Humanas de Cornejo, Miguel Ángel,

“Administración de recursos humanos” y “Introducción a la teoría de las relaciones humanas” de Chiavenato, Idalberto, “Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional” de Davis K. & Newstrom, Administración: “Una perspectiva global” Koontz, Weihrich, “Las ideas de principales sobre liderazgo”, “Revista de líder”, “Revista de líder al líder” de Peter Drucker, “Una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder” según Maestro, Juan Carlos, “Democracia y liderazgo” según Schlesinger, Jr. Arthur, “Excelencia personal y competitividad empresarial” de La Rosa Lama, “Liderazgo y desempleo en sociedades en tránsito” de Biondi Shaw Juan y Luis, “Excelencia personal y competitividad empresarial” de La Rosa Lama, Carlos, “Liderazgo basado en resultados” por Zenger, Ulrich y Smallwood, “El liderazgo y la cultura organizacional. Nuevas perspectivas sobre la teoría y la práctica administrativa” de Sergiovanni, Thomas J. y Corbally, Jhon E., “Administración” según Robbins, “Administración” de Robbins y Coulter, “Liderazgo Orientado a la Competitividad y el Desarrollo Humano Programa Maestría En Administración de Organizaciones” de Fonseca, “Gerencia y liderazgo” de Lazzati, S., & Sanguinetti E., “Resumen y teorías de investigación de liderazgo., Citado en ¿Cómo ser un buen líder en la hotelería?” por Stogdill, Ralph Melvin., “Excelencia personal y competitividad empresarial” de La Rosa Lama, Carlos., “Teoría de la Organización y la administración Publica” por Selznick, “Los climas sociales de Grupos. Revista de Psicología Social” de White, Ralph K.; Lippitt, Ronald y Lewin, Kurt, “Liderazgo Orientado a la Competitividad y el Desarrollo Humano” Programa Maestría En Administración De Organizaciones” de Rincón Fonseca, definiciones de “Estilo de Liderazgo” de Davis, Rincón Chahuillco, Juan Carlos, “Estilos de liderazgo” según Lewin, Kart; Lippitt, Ronald y White, Ralph K., “Dirección y concepción de un líder” por Knickerbocker, “El liderazgo del profesor Universitario” de Velásquez M. G. entre otros que definen con su investigación.

De otro dado es muy importante, la evaluación de las investigaciones desarrolladas del desempeño laboral, para dar inicio la evaluación se empieza con la Constitución Política del Estado. 1993, dispone que una “Ley Regule el ingreso, derechos y deberes que corresponden a los servidores públicos” y “Ley De Bases De La Carrera Administrativa y De Remuneraciones Del Sector Publico Título Preliminar”. Seguidamente con algunos

autores que se citan, “El Desempeño Laboral” de Araujo y Guerra,) “El desempeño laboral” de Chiavenato, “Las Mediciones Individuales de Éste no Podrían Revelar si el Bajo Desempeño se Debe a una Asistencia Irregular o a una Baja Motivación” por Milkovich Y Boudreau, “La Cantidad de Esfuerzo que se Aplicara en una Tarea Determinada Depende del Trabajador” de Gómez, “Es El Conjunto De Sentimientos Favorables O Desfavorables Con Los Que El Empleados Percibe Su Trabajo, Que Se Manifiestan En Determinadas Actitudes Laborales” de Davis y Wnewetrom, “Desempeño Laboral delos Trabajadores” por Strauss, “Evaluar el *desempeño laboral*” de Pérez A., “Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones”, de Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos” de Dessler G., “*Administración en Recursos Humanos*” de Frederick Taylor, “Administración de Recursos Humanos” de Taylor y Fayol, “Evaluación del desempeño” por Tde Cottis y A Petit, “Definición de Evaluación de Desempeño” por Milkovich y Boudreau, “Desempeño por Competencias Evaluación de 360°” de Martha Alles, “Diseño y administración del sistema salarial” de Santiago Segura Rodríguez, entre otros que definen con su investigación.

Lo tratado es lo siguiente: Selección del problema, formulación del problema, importancia o significatividad de del problema de investigación, objetivosde la investigación, ~~sistema~~ de hipótesis, variables e indicadores, ~~po~~ método y diseño utilizado en la investigación, descripción de la población y muestra, limitaciones de la investigación y definiciones operacionales.

En el capítulo II plantearemos el marco teórico caracterizado por los antecedentes del problema, el liderazgo analizado en todo su contexto así como y el desempeño laboral. Asimismo, descaremos la importancia del tema de investigación.

En el capítulo III, se presentan la selección y la validación de los instrumentos, la descripción de técnicas de recolección de datos, el tratamiento estadístico e interpretación de tablas y gráficos, y la prueba de hipótesis: tablas y gráficos y la contratación de hipótesis según: encuesta aplicada a la población objetiva de 92 administrativos.

Finalmente, el capítulo IV, para determinar, se presenta de resultados, discusión las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos, los que dejamos a entera disposición de otros investigadores y estudiosos de temas de gestión en las instituciones del Perú.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Selección del Problema

El campo de la administración de Recursos Humanos ha cambiado significativamente en los últimos años lo que ha permitido un papel más amplio al administrador de Recursos Humanos.

Algunos especialistas especulan sobre el futuro de la profesión y declaran que aquellas compañías anteriormente tenían más acceso al capital o a la tecnología más avanzada tenía la mayor ventaja competitiva las compañías que ofrece productos de alta calidad, los que van la par de la competencia, las que aplican estrategias que le permiten desenvolverse con éxito en su complejo entorno cambiante y obtener un rendimiento competitivo para poder no solo exitosamente sobrevivir sino también progresar exitosamente (Wayne y Noé 1997).

Sin embargo, tener que tratar permanentemente con un elemento humano volátil impredecible hace del trabajo en este campo una tarea muy desafiante. El manejo del personal de la organización está siempre cada vez más complejo, dedicado a la rapidez de los cambios y a la complejidad creciente de los ambientes laborales.

Hoy en día los problemas de Recursos Humanos son enormes y parecen que se amplía cada vez más, sin embargo, a causa de la naturaleza crucial de sus temas, estos están recibiendo mayor atención de la alta dirección. Es así como uno de los mayores cambios registrados en el mundo de los negocios en años recientes, ha sido el crecimiento respeto y responsabilidad que se brinda a los profesionales de Recursos Humanos. (Gibson y otros 1996).

Las compañías han asimilado que el departamento de Recursos Humanos puede tener un gran impacto sobre la efectividad y rentabilidad globales de la organización. Muchos gerentes están en que se duplicaría por lo menos la eficiencia de sus organizaciones si fuesen capaces de explotar al máximo el potencial humano con que actualmente cuenta. (Gibson y otros 1996). Sin embargo, uno de los desafíos que se presenta en el mercado global de trabajo es el crecimiento desajuste entre los puestos que surge con una mayor exigencia de habilidad, y los niveles de capacidad del personal que está dispuesto para ocuparlas.

El Desempeño de un empleado siempre va estar influenciado por el tipo de cultura corporativa, por las diferencia individuales del mismo, por las características personales, del gerente supervisor, entre otras, esta última influencia del gerente, sobre sus empleados, es a la que se refiere la presente investigación, en la organización a estudiar se evaluará a los profesionales que trabajan bajo el mando de un estilo particular de Liderazgo; entendiéndose por Liderazgo, la relación que ocurre entre el líder y los demás y no exclusivamente con el líder hace (Bolman y Deal 1995), Los líderes no solo incluye sobre sus seguidores sino que son también influidos por ellos. El grande desafío del cambiante mundo actual ha traído como consecuencia la búsqueda de la exigencia en los gerentes, y a su vez, el desarrollo de habilidades de Liderazgo. La manera como se gerencia el Recurso Humano, no puede realizarse de manera única igual para todas las situaciones. Diferentes situaciones reclaman diferentes personalidades y generan diferentes conductas. Resultando aquí primordial la teoría de la contingencia desarrollada por Fiedler, la cual postula en estilo adecuado de Liderazgo depende de los requerimientos de la situación particular (Gibson y otros 1997. Pag. 467). Por ejemplo algunas situaciones exigen una conducta controlada o autocrático, otras una conducta democrática y otras una conducta permisivo, de esta

manera no se puede concluir erradamente, cualquier cual estilo de Liderazgo es mejor que e incluye de mejor manera en el rendimiento de los empleados, sin embargo es, Fred Fiedler quien propone.” un buen desempeño del grupo depende de la concordancia entre el estilo de interacción del líder con los subordinados y el grado en que la situación le confiere e influencia (Robbins 1987 . Pag. 252). Dentro de las teorías del Liderazgo situacional, cabe mencionar de la Hersey y Blanchard, 1969). El énfasis de la teoría recabe sobre los seguidores y su nivel de madurez, estos juicios sobre el nivel de madurez deben ser elaborados por el líder quien determinara el estilo de Liderazgo, que mejor se adecue a la situación, siempre y cuando conozca bien a sus seguidores.

De esta manera, es competencia de los gerentes de la organización mantener altos rendimientos en todas las actividades que realicen su personal ya que esté es el arma competitivo más grande; esto lo lograría incorporando a su estilo particular de Liderazgo, otras perspectivas de acuerdo cada situación en particular, para así ver a la organización desde distintos puntos de vista y a si vez emplear el tipo de Liderazgo, más acertado con el fin de obtener resultados esperados, en concordancia a las variadas y diferentes situaciones que se pueden presentar en la organización.

Por ser el Recurso Humano, el principal recurso con que cuenta la gerencia cualquier organización, ésta debe establecer como condición indispensable un excelente tratamiento de su factor humano, de sus necesidades y expectativas.

El constante torno cambiante tanto al nivel político como económico y social ha influido y hasta modificado las estáticas prácticas gerenciales.

Toda gerencia desempeña un papel fundamental y tiene la gran responsabilidad de lograr un aumento en la productividad laboral, aspecto que ha cobrado importancia en los últimos años. Las actividades desarrolladas por los gerentes y su estilo para ejecutarlas, tienen un profundo impacto en la organización, y la forma de como administra y dirige determina la conducta del empleado (Robbins 1987).

Para lograr un mejor rendimiento, es vital que los gerentes comprendan la evolución de desempeño de sus empleados. La evolución de desempeño es un sistema forma de revisión

y evaluación periódico del desempeño laboral de los individuos (Wayne y Noe 1997).

Marco y Doug, habían comenzado a comprender la necesidad de precisar el Desempeño, tanto por equipos y a nivel individual. Nada es más desalentador para una persona de alto rendimiento en un grupo de trabajo que recibir el mismo aumento de sueldo que un empleado marginado (Gibnos y otros 1996). Ademas, si el trabajo organizado en una función de grupo y en función del esfuerzo en grupo, es importante que se tome en cuenta el desempeño de éste. Los gerentes deben comprender que el proceso de la evolución se desempeña debe ser amplio y continuo, y no hacerse una vez al año.

Los Recursos Humanos conforman el aspecto crucial para el funcionamiento de una empresa, que serían las fuerza activas que controlan y crean los sistemas empresariales, ahí que la evolución del desempeño laboral de dichos recursos se traducen en un problema vital ya que conlleva, aumentos inmediatos de ganancias, permitiéndoles a las empresas sobrevivir y crecer a largo plazo (Teran, Miguel 1983).

De lo anterior se desprende, que el desarrollo de un sistema efectivo de evolución del desempeño laboral tiene, y tendrá, una alta prioridad en la Administración de los Recursos Humanos. Es necesario acurdar que la evolución del desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien, el medio para alcanzar un mejor nivel de rendimiento, la cual puede tener diversos usos u objetivos al mismo tiempo, el evaluador debe tener en cuenta existen factores del sistema que están fuera de control de los empleados y que pueden afectar el desempeño.

El objetivo fundamental de la evolución de desempeño, es llegar a una conclusión evaluativa o estimativa sobre el rendimiento laboral. Este último, según opiniones sobre el trabajo peruano, tanto de los ejecutivos como de los gerentes entrevistados tiende a asociarse al estilo de Liderazgo gerencial, y las políticas de la organización (granel 1998).

Durante las últimas décadas, la comunidad mundial fue marcada por una transformación sustancial en los aspectos: económico, político, social y científico-tecnológico, actuando con mayor velocidad este avance en el siglo XXI. El desarrollo de los países no ha sido homogéneo, por lo cual se han incrementado considerables problemas sociales,

principalmente en los países en vías de desarrollo, como el nuestro.

Las personas en esta nueva sociedad tendrán otros valores, mutaran hacia una real valorización del ser individual como persona, en la cual las tecnologías de la información tendrán repercusión es económicas y sociales muy fuertes, modificando la sociedad tal y como la conocemos ahora. El choque de la civilización científica y tecnológica, acelera el desarrollo de la producción de conocimiento, así como su difusión, consiguiendo la restauración de la cultura de la innovación constante; dentro de este contexto, se derrumba viejos paradigmas y surgen otros, propiciando que todas las organizaciones, dejen de ser cerradas y tengan que abrirse de manera obligatoria a su entorno, desarrollando conceptos de competitividad global, buscando de manera permanente dar mayor valor agregado al “producto” que busquen con los nuevos costos, mayores ingresos, estableciendo mayormente que la administración del conocimiento de las personas es el mayor patrimonio de los organismos institucionales.

Este procedimiento debe estar imbuido de las últimas tecnologías del conocimiento que en el siglo XXI, la sociedad cambia en consecuencia se requiere líderes del nuevo de nuevo cuño, y de otras perspectivas que calcen muy bien, con las expectativas de la nueva sociedad que se está creando lo y de los individuos.

La problemática fundamental radica en las organizaciones en las que siempre se ha observado conflictos entre sus miembros, es decir el gerentes, directivos y administrativos con los usuarios, o en ocasiones se forman grupos totalmente antagónicos que impiden realizar mejoras significativas en aras de buscar la calidad administrativa, en cuyas situaciones las entidades descentralizadas, es más, no hacen el monitoreo y la evaluación correspondiente.

1.2. Formulación del problema.

La coyuntura actual y la globalización, exige la búsqueda de la calidad en forma permanente, por ello, definitivamente el recurso humano es más complejo del sistema.

Por lo expuesto, el presente estudio nos lleva a plantear el siguiente problema de investigación.

1.2.1. Problema General:

¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo y desempeño laboral del personal administrativa, del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014?

1.2.2. Problema Específicos:

De la cual se desprenden las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral del personal administrativa, del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral del personal administrativa, del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo permisivo y el desempeño laboral del personal administrativa, del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General:

Determinar qué relación existe entre el estilo de liderazgo, y desempeño laboral del personal administrativo, del Hospital departamental de Huancavelica - 2014.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Determinar qué relación existe entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral del personal administrativo, del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014.
- Determinar qué relación existe entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral del personal administrativa, del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014.
- Determinar qué relación existe entre el liderazgo permisivo y el desempeño laboral del personal administrativa, del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014.

1.4. Justificación.

El presente estudio está respaldado por el proyecto de investigación y por los problemas puntuales que se han estudiado, lo respaldan y justifican también los resultados obtenidos, las gráficas, las estadísticas, las cifras comparativas y la base teórica que señaló el horizonte de estudio. Además, se aprecia la justificación en la relación que existe entre el problema de investigación, el objetivo general, los problemas específicos, los que corresponden a una secuencia racional que otorga logicidad a la investigación. También, se aprecia la justificación cuando se muestra la relación de dependencia del estudio respecto del objetivo general con los demás componentes del esquema y desarrollo de la investigación.

La justificación de orden práctico la apreciamos cuando desarrollamos un enfoque teórico y se aplica al campo práctico en una institución pública con la finalidad que mejore la organización, el liderazgo, el desempeño laboral y que sirve para la gestión organizacional, sea útil también para la convivencia, el respeto y el crecimiento institucional. También es relevante porque desde el punto de vista práctico cuando se observa que las formas de usar el liderazgo repercuten directamente en la administración organizacional del Hospital Departamental de Huancavelica, así como el mejoramiento propio del desempeño laboral del personal administrativo y que ambos tienen vinculación con los resultados. La investigación se justifica por el impacto final en la actitud de los directivos, personal administrativo, por la forma cómo afecta en la organización.

La justificación metodológica se puede observar cuando se propone como novedad la formulación de una forma de aproximación a la realidad del Hospital Departamental de Huancavelica, las variables planteadas en el estudio.

En cuanto a la justificación teórica se resalta que de alguna manera nuestro estudio espera generar un pequeño aporte, por cuanto toca temas de actualidad y que no se habían ubicado en la institución de estudio, a pesar de que se conoce las debilidades en cuanto al liderazgo y el desempeño laboral. El solo hecho de revisar la literatura actualizada y plantear el problema constituye un pequeño aporte para la

comunidad administrativa, pues se han descrito asuntos temáticos, se completan conceptos de aquello que había sido limitado o incompleto. Y también, se aporta a explicar los resultados de la investigación.

El estudio es relevante considerando que se trata de una realidad organizacional que evidencia claramente problemas de gestión en el logro de resultados a nivel de liderazgo y desempeño laboral. La ejecución y difusión de los resultados obtenidos en el presente estudio, tendrán un alcance representativo para diseñar estrategias que optimicen los niveles de calidad administrativa.

La pertinencia y justificación del estudio desde la perspectiva teórica - práctica, implica tratar un tema vital relacionado a estas dos variables, ubicándolas como elementos esenciales en el proceso de gestión de instituciones, en este caso las Hospital Departamental de Huancavelica a fin de tornarse en competitivas, de manera integral.

Los hallazgos permiten reforzar el fundamento teórico conceptual trabajado en el estudio, en lo vinculado al estilo de liderazgo influencia o relación con el desempeño laboral, expresando los hallazgos la ratificación o nuevos descubrimientos, comprobándose a través de estos.

Por otro lado, técnicamente, el empleo de instrumentos como las escalas de liderazgo y desempeño laboral los cuestionarios, ambas construidas y administradas en los ambientes administrativos, se tornan en instrumentos diagnósticos eficaces para detectar aquellos comportamientos vinculados al tema de estudio.

Desde la visión en las organizaciones públicas aquellos comportamientos específicos como componentes del liderazgo y el desempeño laboral, permite generar la preparación de programas de apoyo formativo para superar aquellas actitudes o debilidades actitudinales en el contexto organizacional. En tal sentido servirá para la formación de tendencias o corrientes de los directivos y personal administrativo, orientándolos hacia mejoras en las diferentes competencias que favorezcan los procesos de gestiones administrativas requeridas y necesarias, permitiendo cumplir con la misión y la visión organizacional, optimizando la calidad administrativa.

En relación a la literatura especializada, es posible encontrar la temática en estudio a nivel del ámbito organizacional empresarial, específicamente en publicaciones en el campo de la gestión organizacional, recursos humanos, vinculándolo al campo administrativo.

Con respecto a la circunscripción del estudio, éste se realizó en un distrito de Huancavelica la Región Huancavelica, en una institución pública específicamente, el cual posee características socioeconómicas, culturales y educativas, que puede influir en la organización.

Finalmente, en relación al contexto organizacional, éste se realizó con el personal administrativo que laboran en la institución del Estado, la cantidad que se trabajó con un porcentaje de población del personal administrativo.

Su trascendencia radica en contrastar empíricamente los aspectos y estilos de liderazgo por empleados profesionales y desempeño laboral como importantes factores vinculados al cambio y mejora de la calidad de la organización. Al hacer que se ¿Evidencie que los actores del recurso humano son influenciados en su labor por diversos elementos se precisa el conocer si hay una relación significativa entre el tipo de liderazgo directivo y el accionar del empleado profesional de una organización? ¿Los beneficiarios de esta investigación son los empleados profesionales, personal directivo y los gerentes de las organizaciones? de la Provincia de Huancavelica, pero otros centros de estudios pueden asumir como un valioso mecanismo de retroalimentación de sus procesos de organización, de los resultados, conclusiones y recomendación del estudio.

De la variable desempeño laboral, evaluación desempeño dentro de cualquier organización puede generar, gracias a sus resultados retroalimentación positiva o negativa al trabajador, cuando es positivo pueden implementarse desde planes de desarrollo de carrera hasta ascensos, así mismo mejoras salariales y cambios en los puestos de trabajo (rotación interna), ajustado a las políticas organizacionales, por otra parte cuando la retroalimentación es negativa se constituye en un insumo para determinar necesidad de adiestramiento pudiendo inclusive ser soporte o justificativo para el despido del personal, entre otras medidas administrativas; lo cual puede tener una incidencia en la

motivación de los empleados para el desempeño de sus funciones, generando así un clima organizacional más estable y armonioso.

Es importante resaltar, que la organización objeto de estudio, se rige por leyes que tiene la finalidad de orientar a la directiva en su gestión y que procesos administrativos cumplir, del mismo modo determinar cómo hacer para llevar a cabo cada uno de estos procesos ya establecidos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Los antecedentes que se detallan a continuación han sido reseñados teniendo en consideración los propósitos, en otros casos las muestras, los instrumentos y finalmente se tiene en cuenta los resultados y las conclusiones, considerando seguidamente los temas vinculados como al Liderazgo y el Desempeño Laboral que está directamente relacionado a la Administración de Recursos Humanos.

En la actualidad, cuando la capacidad de liderazgo y la cultura emprendedora cobran fuerza gravitante en el que hacer organizacional, se presenta la necesidad de investigar cómo se colocan las diferentes relaciones producidas por el liderazgo con el desempeño laboral de los empleados profesionales en una organización pública de Huancavelica. Con este fin, los antecedentes teóricos relacionados al estudio se presentan a continuación de manera sucinta y ordenada.

2.1.1. Investigaciones realizadas a nivel extranjero

Altuve y Serrano 1999, “Relación entre estilos de Liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y Desempeño Laboral” – Universidad Católica de Andrés Bello – Caracas.

La relación que existen entre las variables, percepción de los estilos de Liderazgo y el desempeño Laboral, fue una correlación positiva débil. Nos inclina afirmar que dicha correlación no existe como tal o es prácticamente nula, de acuerdo al valor numérico que se obtuvo como resultado del coeficiente r de correlación de Pearson. Es decir, a la luz de los datos del análisis realizado en Xerox de Venezuela, no hay asociación alguna de los gerentes percibidos por los empleados profesionales y el Desempeño Laboral de sus subordinados esto pudiera deberse a los estilos de Liderazgo empleados no se adaptan totalmente con las pautas y valores de la organización o que existe otras variables tales: como motivación, compromiso, participación del empleado que pudieron haber influido y que no se tomaron en cuenta.

Se puede decir que otra de las razones por las cuales la correlación en la variable percepción del Liderazgo y Desempeño Laboral resulto ser tal débil posiblemente se debió a las cargas subjetivas implicadas en las mediciones de los datos en un primer momento los empleados evaluaran a los gerentes y a su vez estos últimos evaluaran a sus subordinados creando de así sesgos en la medición; que debido que nuestra cultura y ambiente organizacional no se remite nada más a una simple relación laboral sino que va más allá – relación más personal y de amistad – pudieron afectar las percepciones o evaluaciones, tanto en el gerente y en los subordinados, como la de estos hacia sus superiores. Esta variable es en investigaciones sociales, difícilmente controlables.

Torres Rodríguez 2005, “*Hacia un Modelo de Evaluación del Desempeño profesional del docente en Honduras*” - Honduras.

La evaluación del desempeño, está presente en la agenda de varios países en la región latinoamericana. Esta experiencia evaluadora y diferente significativamente tanto en su alcance como en sus estrategias empleadas. Las razones para que la evaluación esté presente en la agenda educativa, son variadas, estas van desde una racionalidad eminentemente económica hasta aquellas experiencias que pueden su énfasis en la necesidad de recuperar la dimensión pedagógica.

No existe en la región latinoamericana, una sola versión de modelo de Evaluación del Desempeño Docentes, como se ha visto, existe una variedad de modelos, los cuales

pones en énfasis en uno u otro aspecto como referente como referente de la evaluación. Estos modelos generalmente descuidan la dimensión compleja de las funciones y con ello, no logran atrapar aspectos fundamentales para el mejoramiento de la calidad del trabajo.

La diversidad de enfoques evaluativas del desempeño docente, dependen de la finalidad que dicha evaluación persiga: se puede evaluar al profesor con fines administrativos, se busca es mejorar la calidad de su carrera pedagógica. En consecuencia, en casi todos los países de Latinoamérica, los programas de evaluación de la calidad no recibieron la aceptación inmediata de los docentes y menos aún de los docentes organizados en las organizaciones sindicales, por el contrario, en casi toda la América Latina, las evaluaciones fueron objeto de fuerte resistencia por grupos significativos de docentes.

Esto se debe al hecho de que esta operación requiera el dominio de un conjunto de competencias y técnicas relativamente complejas que requieren de un aprendizaje, permanente, esto lleva tiempo y tiene un aspecto rutinario que requiere de un esfuerzo particular.

Evaluar al docente, no es proyectar en el las deficiencias o limitaciones del sistema educativo, sino es asumir un nuevo estilo, clima y horizonte de reflexión compartida para optimizar y posibilitar espacios reales de desarrollo profesional, de generación de culturas innovadoras en los centros educativos.

El modelo de evaluación del desempeño profesional del docente, es necesario y urgente la creación de un nuevo modelo, tomando en cuenta como punto de partida la educación, pues educar es su meta esencial, debe ser un proceso conscientemente organizado, dirigido y sistematizado sobre la base de una concepción pedagógica determinada.

La evaluación del desempeño profesional Docente es un proceso sistemático e integral que desde una perspectiva sistemática permite obtener información adecuada y confiable para la toma de decisiones que apunten al mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje en los centros educativos, necesariamente debe recuperar la dimensión integral y sistémica de dicho fenómeno.

2.1.2. Investigaciones realizadas a nivel nacional.

Entre los estudios realizados en nuestro país pueden citarse los siguientes:

Reyes Flores 2012, *“Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventilla-Callao”* - Perú.

En su estudio concluye que el desempeño docente en una institución Educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más relevante.

La relación que existe, de acuerdo al estudio teórico realizado, entre la percepción del liderazgo ejercido por el director y el desempeño docente. Gago (2004) escribe que “el papel de la dirección es clave en la calidad y mejora de los centros escolares en todos sus aspectos (estructurales, culturales, educativos, políticos y simbólicos): todo intento de clarificar sus dilemas, posibilidades y limitaciones ha de ser considerado positivo” (Pag. 397). Esta situación concretamente es la realidad del nivel secundario de una institución educativa ubicada en el distrito de Ventanilla - Callao. De acuerdo a los resultados obtenidos no existe correlación lineal, ni directa o inversa (positiva o negativa), entre cada uno de los estilos de liderazgo propuestos por Likert y el desempeño profesional del docente de educación secundaria del turno tarde de este centro de estudios. Lo expresado genera un álgido punto de debate y esclarecimiento: ¿por qué se han presentado estos resultados? Ante todo, se recalca que en el marco teórico se fundamenta positivamente esta relación. Münch (1997) expresa que el liderazgo “es un factor esencial en la evaluación de la excelencia, ya que en el estilo de dirección se definirá en alto grado la comunión de esfuerzos entre el personal para la consecución de objetivos” (Pag. 175). Bolívar (1997) menciona que en teoría “la dirección y el liderazgo ejercen un relevante papel en la buena puesta en práctica de determinadas innovaciones, e influye en las expectativas y compromiso que los miembros tienen acerca de los fines de la organización” (Pag. 37). También el liderazgo directivo permite “identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para

resolver sus problemas” (Pareja, 2009, Pag. 149). Asimismo, es reconocido que la construcción de una visión colectiva y objetivos comunes, la creación de culturas de colaboración, las elevadas expectativas de niveles de consecución, etc. son otros tantos aspectos de las funciones transformadoras que ejerce el líder directivo y “en el contexto latinoamericano, las investigaciones han demostrado la importancia del liderazgo para mejorar la calidad de los aprendizajes en la escuela” (Rojas y Gaspar, 2006, Pag. 148). Por último, como expresa Alvarado (2000, Pag. 105) “es bueno reafirmar que el buen trabajo de los subalternos es resultado del trabajo directivo, por lo tanto el éxito del directivo depende del éxito de sus subalternos; es una relación biunívoca o recíproca siempre presente”. 67 Empero, los resultados de la investigación evidencian que para la situación de este nivel educativo secundario no hay una relación lineal entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente (en ninguno de los estilos estudiados: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo), es decir, no se verifica que a mayor o menor presencia percibida de un estilo de liderazgo se produzca mayor o menor nivel en el desenvolvimiento profesional del docente (en los tres aspectos referenciales: planificación del trabajo pedagógico, gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje y responsabilidades profesionales). Lo dicho, se presenta la interrogante qué es lo que pudo haber sucedido para que en este caso específico los hechos no respalden el amplio bagaje teórico investigativo existente sobre el tema. Por otro lado, la mayoría de las investigaciones realizadas sobre el tema documentan la presencia de la relación entre las variables de estudio. Por ejemplo, en el trabajo de investigación de Calla (2008, Pag. 158) “se demuestra que entre el estilo de liderazgo de los directivos y el desempeño docente existe o se desarrolla un alto grado de correlación”, demostrándose la predominancia del estilo autoritario y anárquico en el contexto de la educación secundaria. También el trabajo de Rincón (2005) defiende esta posición en la realidad de la educación básica de Andahuaylas; en el que se concluye la predominancia del líder directivo autoritario y anárquico, con un desempeño docente de bajo nivel y autocrático. Sin embargo, los resultados en la muestra poblacional, tomada por conveniencia y de manera intencional, no siguen esta pauta investigativa. Es posible que la aplicación de los instrumentos estadísticos hecha solamente en un centro escolar, a diferencia de los trabajos anteriormente mencionados, haya afectado los resultados puesto que hay

características peculiares en la institución concreta actuando como decisivos elementos intervinientes. Al respecto, se indica la existencia de una reciente investigación realizada por Castillo (2010) en un centro escolar inicial del Callao que arrojó similares resultados al no presentarse relación significativa entre el liderazgo de la directora y el desempeño medio de las profesoras a su cargo. Cabe agregar que Lupano y Castro (2006) afirman que la evaluación del liderazgo no es una labor sencilla y que en la actualidad se necesita abordar este fenómeno “desde una perspectiva integradora superando la tendencia a la segmentación y fragmentación que han presentado las diferentes líneas de investigación que estudiaron a los líderes” (Pag. 117). A la luz de los resultados obtenidos es probable que esto corresponda al presente caso. Maureira (2006) deslinda al respecto: 68 Diferentes estudios de carácter mayormente cualitativo, asociados a la efectividad y calidad de las escuelas en la región y a los resultados de evaluaciones tanto sectoriales como internacionales de rendimiento académico, destacan la fuerte asociación entre liderazgo educativo y eficacia escolar. Sin embargo, la complejidad de los procesos que conducen a la calidad en los centros, no se limita o reduce a un único factor explicativo, tal como pareciera en ocasiones desprenderse de los discursos de ciertos sectores interesados en sobredimensionar el efecto directo y significativo de la dirección en los propósitos educativos. (Pag. 1-2) También se planteó la posibilidad que se hubiese realizado un irregular uso de los instrumentos de recolección de datos o una deficiente manipulación de las variables en el tratamiento estadístico. De esta manera, pues, estos resultados ameritaron el reestudio de los instrumentos empleados, verificándose la confiabilidad y validez de contenido obtenidas tanto para el cuestionario sobre liderazgo directivo como para la ficha de evaluación docente, lo cual es confirmado con investigaciones similares desarrolladas dentro del Programa Académico de Maestría en Educación de la Universidad San Ignacio de Loyola en convenio con el Gobierno Regional del Callao. Asimismo, se constató el correcto vaciado de la información en la base de datos, el procesamiento de la información y la generación de tablas y figuras, así como la obtención de los estadígrafos respectivos en el programa SPSS, software estadístico comúnmente utilizado en este tipo de estudios. Sobre el trabajo de campo se revisaron los documentos de monitoreo y seguimiento que la subdirección técnico pedagógica empleó como insumos en el llenado de las fichas hetero evaluativas, no encontrándose defectos o

imperfecciones en los procedimientos ejecutados, los cuales son oficialmente reconocidos por la Dirección Regional de Educación del Callao. No obstante el debido uso que se le brindó a los instrumentos de investigación, se indica como una limitación del estudio la no confrontación de los resultados con la información que se pudo haber conseguido con la aplicación de otros instrumentos sobre el desempeño docente de carácter auto evaluativo y coevaluativo, así como el contar con la participación de los estudiantes y los padres de familia. Esto hubiera posibilitado la realización de una evaluación más integral (buscando la evaluación total o de 360°) mediante la triangulación de la información en los hallazgos encontrados. Factores limitantes de tiempo y recursos imposibilitaron la ejecución de un trabajo de campo mucho más exhaustivo. En cuanto al instrumento sobre liderazgo directivo basado en los sistemas de Rensis Likert su utilidad se manifiesta en los estudios de la última década, lo cual evidencia que no ha perdido vigencia y continúa siendo materia de conocimiento y estudio en la especialidad. Es notorio que pese a haber surgido propuestas teóricas sobre liderazgo más recientes, se valora la trascendencia del aporte de un experto reconocido por la literatura internacional. Esto se constata en las proficuas menciones de la bibliografía especializada y en el frecuente empleo que tiene en las investigaciones.

Quispe Quispe 2011 *“Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010”* - Universidad Nacional Mayor De San Marcos - Perú.

Existe relación débil entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el desempeño en docentes y en alumnos y, como tal, este estilo de liderazgo es el que más prevalece e interviene en el desempeño docente. las puntuaciones logradas se han ubicado en el nivel regular lo cual confirma la variable desempeño docente, porque la responsabilidad en la toma de decisiones del director es vertical, lo demuestra el control a los docentes y el impedimento que las nuevas ideas de los docentes salgan a la luz, imponiendo las suyas.

La relación media considerable entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño docente en docentes en alumnos. Por lo expuesto, este estilo de liderazgo interviene en el desempeño docente. Las puntuaciones logradas se han ubicado en un nivel regular, lo cual confirma la variable desempeño docente porque demuestra su confianza en la capacidad de los docentes asignándoles responsabilidades, en la toma de decisiones compartidas y en su capacidad de escucha para aceptar las ideas nuevas de los docentes. Relación media entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño docente, en los docentes y, en los alumnos y, por lo tanto, este estilo de liderazgo interviene en el desempeño docente. Las puntuaciones logradas se han ubicado en el nivel alto y el nivel regular para el estilo liberal, lo cual confirma la variable desempeño docente, porque demuestra regular preocupación: por la tarea, en su intromisión en el trabajo, su evasión de responsabilidades, su accesibilidad con la información y delegación de responsabilidades.

Las correlaciones encontradas entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente son positivas significativas. Esto explica que, a menor aplicación de un estilo de liderazgo adecuado por parte del director se obtiene menor desempeño docente.

En cuanto al desempeño laboral, predomina el nivel básico. De los docentes alcanzan los niveles competente y destacado. Se demuestra que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener bajos resultados en el desempeño docente. Las dimensiones, resultados de su labor educativa de los docentes, se ubicó en los niveles bajos y el otro se ubicó en los niveles altos. Este hallazgo nos permite demostrar que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener bajos resultados en el desempeño docente. El estilo de liderazgo democrático del director ha contribuido positivamente en las dimensiones: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales y las relaciones interpersonales con sus alumnos, y los estilos autoritario y liberal han contribuido negativamente en la dimensión resultados de su labor educativa del docente.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. El Liderazgo.

Significado, tipos y principios de Liderazgo.

Diccionario de la lengua española. 2001. “Significado de liderazgo”. 22° edición. Madrid. España: Espasa Calpe.

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

Otro de los conceptos que está ganando terreno en los últimos años es el de neuroliderazgo, el cual hace referencia a una disciplina derivada de la macroeconomía que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor gestión empresarial.

Entonces, liderazgo es una situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Diccionario de ciencias de la conducta 1984. “Significado de liderazgo”.

Lo define al liderazgo como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de, otros individuos”.

Mary Ramos García 2008, “Administración y liderazgo”.

Concluye en el nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características descritas en este trabajo nos muestran claramente que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

A los líderes del Siglo 21 se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas, es más se les pide el conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitoso y competitivo.

El líder de hoy debe dominar un sin número de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige afrontara las adversidades y aprenderá de cada circunstancia para experiencias futuras.

RallphM. Stogdil 2006, “Definición de Liderazgo”.

En su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”. Esta definición tiene cuatro.

Implicancias importantes:

- El primer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
- El segundo aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.
- En tercer término, el liderazgo involucra a otras personas, o a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y le permiten que transcurra el proceso de liderazgo. Si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- En cuarto término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

Cornejo, Miguel Ángel, citado por Maestro, Juan Carlos. 2009. Regálale liderazgo: “Una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder”. Barcelona. España. Bresca Editorial S.L. Pág. 39.

Citado por Maestro Juan Carlos, nos dice que: “En la medida que tengamos líderes de calidad podremos tener empresas de calidad”.

Cornejo, Miguel Ángel citado por De La Puente Paz, Erick. 1997. “Guía práctica para lograr Calidad en el servicio”. Grupo Editorial Ediciones fiscales ISEF. Pág. 59.

Comenta sobre liderazgo y dice: “basta un instante para producir un héroe, pero toda una vida para producir un líder”. Las razones que justifican la presencia de un líder en la organización son. En caminan eles fuerza de todos los grupos y personas hacia un objetivo común, son la fuerza vital de la organización, son los agentes de cambio

constructivo, son el prototipo a seguir, concretan en resultados la acción empresarial es multiplicador de talentos e inyecta motivación a la empresa.

Los autores Maestro y Cornejo, coinciden que en estos tiempos y para el futuro necesitamos directores con talentos de liderazgo para que luchen por sacar adelante las instituciones. Los directores que tiene que hacer del liderazgo una herramienta para convertir a las instituciones educativas en instituciones de calidad. Necesitamos directores que tengan misión personal, comprometidos con la organización, con una conducta orientada a influir con el ejemplo. Los docentes también son líderes ante sus alumnos y padres de familia por lo tanto deben también detener o desarrollar talentos de líder con misión personal. Porque sólo si se cuenta con docentes y directores con misión personal, esta misión será común para todos y la organización será fructífera porque la atmósfera que se perciba en la institución será influyente en los alumnos, padres de familia y comunidad en general.

Chiavenato, Idalberto. 2006. “*Administración de recursos humanos*”. Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Por su parte, destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal originada por una situación y que está ejercida a través del proceso de comunicación, con un propósito o finalidad particular”.

Enfoque del autor evidencia que el liderazgo es un proceso que asume una intencionalidad y modifica el comportamiento del empleado para acercarlo con disposición a las metas de la empresa, mediante actividades de comunicación interpersonal. El mismo.

Chiavenato, Idalberto. 2006. “*Introducción a la teoría de las relaciones humanas*”. Colombia. Editorial Lila Solano.

Destaca que: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

El liderazgo involucra otras personas, a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

Por otro lado, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores. Según esta perspectiva, el líder resulta de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. En síntesis, “el líder es el producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica”.

Davis K. & Newstrom. 1991. “Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional”. México.

Definen, “Liderazgo es el proceso que ayuda a otras personas para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos. Es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente”.

Por su parte, **Tannenbaum**, sostiene que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada a través de un proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas.

Las definiciones de **Chiavenato, Davis y Tannenbaum**, evidencian que el liderazgo es el conjunto de cualidades que posee el individuo y que lo ayudan a comunicarse mejor con los demás para obtener el éxito y alcanzar el logro de los objetivos de una empresa, aprovechando al máximo el potencial humano disponible.

Koontz, Weihrich. 2004. Administración: “Una perspectiva global”. México. Editorial Mac Graw Hill. 2004.

Asimismo, conceptualiza “El liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las

metas del grupo”.

En consecuencia, la esencia del liderazgo es la capacidad de la persona o del individuo de ejercer influencia o conducta que ocasiona un cambio en la conducta de las personas o grupos, así como la atracción o interés por la persona o grupo que le rodea, por lo cual no es un solo elemento el que actúa sino muchos a la vez para ser un verdadero líder.

Peter Drucker 2008, “*Las ideas de principales sobre liderazgo*”. Citado en *La práctica del liderazgo*.

Nos presenta las ideas principales sobre liderazgo efectivo:

Qué debe hacerse: “Los líderes exitosos no empiezan preguntando” ¿Qué quiero hacer?, preguntan: “¿Qué debe hacerse?”, luego preguntan: “De aquellas cosas que haría una diferencia, cuáles son correctas para mí”. Luego no evitan las cosas en las que no son buenos.”

Verifica tu situación: “Los líderes efectivos verifican su actuación”. Escriben “¿Qué espero lograr si tomo este proyecto?”. Toman nota de sus objetivos para los próximos seis meses y luego vuelven y verifican si los cumplieron. De esta manera, descubren qué hacen bien y qué no. También descubren si eligieron aquellas cosas realmente importantes para hacer. He visto muchísima gente que es muy buena en la ejecución, pero muy mala en elegir las actividades correctas.”

Guíate por la misión: “Los líderes comunican de manera que la gente a su alrededor entiendan lo que están tratando de hacer. Los guías su propósito, su misión. Saben establecer su misión y, además, saben decir no. La presión en los líderes para hacer 984 cosas diferentes es insoportable, así que los efectivos saben decir que no y mantenerlo.”

Abandono creativo: “Una pregunta crítica para los líderes es”, ¿Cuándo paras de asignar recursos a actividades que ya lograron su objetivo?”. Las trampas más peligrosas para los líderes son esos casi-exitosos donde todos dicen que si les das solo un último empujón será un gran éxito. Uno lo intenta una vez, dos veces, tres veces. Para entonces debería ser obvio que esto será difícil de lograr. Así que siempre aconseja a mi amigo Rick Warren,

“No me digas lo que estás haciendo, Rick. Dime lo que dejaste de hacer”. Como caen las organizaciones: “Asegúrate que la gente con la que hablas entienda tus prioridades.

Cuando las organizaciones caen es cuando deben empezar a preguntarse en qué está trabajando el jefe e invariablemente las respuestas son equivocadas. Así que el CEO – (Directivo ejecutivo, consejero delegado o presidente ejecutivo), debe decir “En este caso es en lo que me estoy concentrando”. Luego el CEO debe preguntar a sus asociados: “¿En qué se están concentrando ustedes?”. Pregunté a sus asociados: “Pusiste esto primero en tu lista de prioridades, ¿por qué?”. La razón puede ser la correcta, pero también puede ser que te convenza de que sus razones son buenas cuando no lo son. Así que asegúrate de entender las prioridades de tus asociados y luego detener esa conversación, te sientes y les escribas una breve nota: “Esto es lo que pienso que discutimos. Esto es lo que entendí que decimos. Esto es a lo que creo que te comprometiste en este tiempo. Finalmente, pregúntales: “¿Qué esperas de mí para que puedas cumplir con tus objetivos?”. Como siempre Peter Drucker nos da unas buenas ideas sobre liderazgo efectivo.

Según Drucker, F. Peter; Senger, Peter M.; Kelly, Kevin; Covey, Stephen R.; Bennis, Warren y otros. 2002. “Revista de líder”. Selección de artículos de la fundación Drucker. Barcelona España: Ediciones Juan Granica S.A. Pág. 228-229

Siempre hay tres principiantes que se respaldan entre sí. Inversionistas o fundadores, el plantel de la organización y los clientes o participantes. Las empresas necesitan inversionistas queden oportunidades para que la gente entregue excelencia a los clientes, que a su vez suministran más utilidades para los accionistas. Las obras de caridad precisan de donantes para proveer más oportunidades. Los gobiernos necesitan electores queden oportunidades a los empleados fiscales para mejorar las organizaciones comunitarias de salud, seguridad laboral o calidad de vida. Son organizaciones cuya eficacia depende de que se conviertan en comunidades estimuladas con un propósito y un desempeño.

Los errores más groseros al tratar de liderar el cambio son: no centrarse en el desempeño y no vivir el cambio. Estos son dos principios de hierro del cambio. Vivir el

cambio es más que “dar charlas”. Es mostrarse cada día y decir, “de acuerdo, pido a la gente que sea más cooperadora. ¿Acaso lo hago yo?, ¿Estamos manejando esta iniciativa de manera conmovedora?

Pasemos un día con los vendedores para saber cómo apresurar nuestro proceso. ¿Cuán velozmente procederemos con esta idea?”. En resumen: si esperas que los otros cambien su conducta, empieza por cambiar la tuya. Es tan simple y arduo como eso.

El autor nos da a entender que el liderazgo del director de una institución educativa debe tener presente que existen los accionistas que es el Estado, los colaboradores que son el personal docente, administrativo y de servicio, y los clientes que son los alumnos y padres de familia. Drucker, nos dice que el director líder tiene que, con centrarse en el desempeño del personal a su cargo, porque es el desempeño que le va a acumular utilidades. Es decir, si tiene un buen desempeño expresado en un servicio eficiente al cliente, es seguro que la institución crezca y se garantice el trabajo, el crecimiento y la continuidad de la institución educativa. Las utilidades se verán reflejadas en la permanencia o crecimiento de la institución educativa. Entonces podemos afirmar que lo dicho por Drucker, que las claves del cambio nunca cambian, deben ser los linderos que deben seguir todos los integrantes de una institución educativa para hacer la más competitiva y líder de la comunidad donde se encuentre.

Drucker, F. Peter. 2002. “Revista de líder al líder”. Selección de artículos de la fundación Drucker. Barcelona. España: Ediciones Juan Granica S.A. Cubierta trasera de la revista.

También nos dice que el papel esencial de los líderes para alcanzar el propósito común de las personas es necesario “hacer efectivas las fortalezas de la gente e irrelevantes a sus debilidades”.

Así mismo, acota que “las profundas transformaciones económicas, sociales y políticas requieren más que nunca que los líderes-ya sea en los negocios, el gobierno, las escuelas y universidades o las organizaciones sin fines de lucro se hagan las preguntas correctas. Y lleven a la práctica respuestas que funcionen”.

Maestro, Juan Carlos 2009. Regálate liderazgo: “*Una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder*”. Barcelona. España. Bresca Editorial S.L. Pág. 39-42.

Nos plantea sobre los talentos personales del líder y sustenta que los líderes que nos dirijan en el futuro deben tener una serie de talentos comunes, independiente del puesto que ocupen; éstos serán el denominador común para todos los líderes al margen de la personalidad y del carisma que tenga cada uno.

Estos talentos están siempre en un proceso de mejora continua y nunca llegan a alcanzarse al 100%, por lo que siempre estamos en la lucha por la superación personal y el aprendizaje.

La mejora de los talentos personales es básica para influir y organizar equipos de personas. Será difícil convencer y ganar la confianza de los demás si uno mismo no se encuentra equilibrado y no sabe hacia dónde va. Al principio toda la acción debe recaer en analizar y estudiar los talentos personales que debe poseer el líder, ya que esto es la base fundamental de todo tipo de liderazgo.

Los talentos personales que deben tener los líderes son: conocen y buscan alcanzar su misión personal, actúan con ética e integridad, tienen definidos sus objetivos, son proactivos, son equilibrados en sus vidas, se auto motivan, luchan por la calidad total, obtienen resultados y aprenden continuamente.

Maestro, nos dice que los líderes conocen y trabajan para alcanzar su misión personal y al reflexionar sobre los grandes personajes que han transformado el mundo a lo largo de la historia, observamos que todos ellos tenían un buen motivo que les impulsa a realizar grandes actuaciones, contaban con una misión que les hizo convertirse en líderes y ayudan en el progreso de la humanidad a lo largo de su evolución.

Últimamente se habla y se lee mucho sobre la importancia de la misión en la empresa, lo cual resulta imprescindible para afrontar el futuro con garantías de seguir siendo una compañía que se ajuste a las necesidades del mercado.

La misión personal, a lo que algunos deciden llamar “el sentido de la vida”, es una realidad de la que todos debemos ser conscientes, pues ese es el fin último de nuestra existencia y lo que justifica nuestra vida. Aquellas personas que han encontrado su propio sentido obtienen una gran fuerza, seguridad y determinación en sus acciones.

Los líderes que dirijan nuestros pasos en todos los sentidos lucharán por alcanzar su misión personal, pues de él nace el resto de las características personales y sociales que diferencian a los líderes del resto de las personas. La misión no está solo destinada a los líderes, pero como la mayoría de las personas no son conscientes de este hecho, serán los líderes con su ejemplo y mediante sus reflexiones quienes nos ayudan a descubrirla.

El hecho de reflexionar, descubrir, escribir y luchar para alcanzar su misión personal, sin lugar a dudas, el fenómeno más importante que debemos afrontar y el motivo más principal de nuestra existencia.

Schlesinger, Jr. Arthur. 1988. “*Democracia y liderazgo*”. Faceta 79. Citado en La Rosa Lama, Carlos. 2002. “*Excelencia personal y competitividad empresarial*”. Lima. Perú: Editorial San Marcos. Pág. 29.

Dice que en realidad, el “Liderazgo es lo que hace girar al mundo”. No cabe duda que el amor suaviza el tránsito, pero el amor es una transacción privada entre adultos anuentes. “El liderazgo es una transacción pública con la historia”.

Biondi Shaw Juan y Luis, Conejo Ramírez Enrique y Zapata Saldaña. 1993. “*Liderazgo y desempleo en sociedades en tránsito*”. Lima: Editorial Talleres Gráficos de la Universidad de Lima. Editorial San Marcos.

Así también tratan de definir el “Liderazgo como un viejo valor que debemos actualizar porque nos alejamos de la incertidumbre y enfrentar la realidad tal como es, a fin de hacer la realmente nuestra”. Dichos autores tratan de explicar que es obligación de la institución actualizar viejos valores: la selectividad, competencia y el liderazgo. Sin él los seguiremos siendo los jóvenes o viejos maestros cada día más alejados de lo que quieren nuestros estudiantes y de lo que requiere el país. También dicen, que es cierto que todos comprendemos la importancia de una infraestructura adecuada, todos quisiéramos contar

con lo a mejores laboratorios, con el número ideal de alumnos por aula, con sueldos justos, pero mientras no pensemos para qué todo eso y no luchemos por el liderazgo estaremos en tránsito al pesimismo, a lo rutinario y a la pérdida de la competitividad. En un mundo cambiante, cuyos referentes deberíamos contribuir a definir en tanto institución y personas, con viene por tanto el rescate permanente del para qué basado en la selectividad y la competitividad. La institución y sociedad pueden y deben reencontrarse con el liderazgo.

La Rosa Lama, Carlos. 2002. “Excelencia personal y competitividad empresarial”. Lima – Perú: Editorial San Marcos.

Por su parte, define al liderazgo como “El elemento fundamental para lograrla excelencia de procesos y resultados”. Para La Rosa, el liderazgo hoy es hablar de resultados. Pero para que estos resultados sean acordes a los objetivos y metas de la institución educativa, sus procesos se deben aplicar como compromiso colectivo, haciendo gala de conceptos, teorías y principios que hagan de él una herramienta para lograr la excelencia.

Zenger, Ulrich y Smallwood, 1999. “Liderazgo basado en resultados”. De cómo los líderes incrementan el negocio e incrementa los resultados. Primera edición en inglés traducidas al castellano por Margarita Cárdenas. Colombia: Editorial Norma S.A. L

Finalmente, para dominar los atributos del liderazgo no basta, un líder eficaz tiene que conectar los atributos con los resultados”. En busca de un liderazgo más eficaz hay que ser capaz y poseer los atributos del liderazgo es maravilloso, pero la capacidad ha de emplearse de manera apropiada y con un propósito. Ulrichy compañía y lo presenta en la siguiente ecuación “*Liderazgo eficaz = atributos X resultados*”, lo que se sugiere que los líderes han de procurar la excelencia en ambos términos. Es decir, deben demostrar atributos y también lograr resultados. Cada término de la ecuación multiplica al otro. No son acumulativos.

Para estos estudiosos, expertos en liderazgo, el liderazgo ya no solamente es la demostración práctica de las cualidades es innatas o aprendidas por el líder sino que hoy

en día, liderazgo es la obtención de la excelencia en procesos y resultados. El líder es aquella persona capaz de influir en los demás. Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser el líder, y al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe. La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional.

El líder tiene la habilidad de adelantarse a los acontecimientos. El líder se caracteriza por esta capacidad de “ir por delante”. Es una persona inquieta, inconformista, soñadora, pero que consigue materializar sus sueños. Mantiene un liderazgo en la propia vida. Las características básicas del líder son: visionario, persona de acción, brillante, tiene coraje, contagia entusiasmo, gran comunicador, convincente, gran negociador, capacidad de mando, exigente, carismático, honesto, cumplidor y coherente. Las características básicas del anti líder son: soberbio, incumplidor, temeroso, apagado, rehúye al riesgo, deshonesto, falta de visión, egoísta y autoritario. En un mundo tan cambiante como el actual, no moverse es sinónimo de perder. Por ello es muy importante en aceptar el cambio. Actualmente vivimos en un mundo en permanente cambio, en el cual lo que un día vale queda desfasado al día siguiente. Esto exige a cualquier empresa o institución educativa estar en un estado de alerta permanente. Reaccionar tarde implica perder oportunidades.

Tipos de liderazgo

Sergiovanni, Thomas J. y Corbally, Jhon E. 1984. “El liderazgo y la cultura organizacional. Nuevas perspectivas sobre la teoría y la práctica administrativa”. Por la Junta de Síndicos de la Universidad de Illinois Fabricado en los Estado Unidos de América. Pág. 105-110.

Define algunos aspectos sobre liderazgo como “fuerzas” que pueden utilizar tanto los directores como los profesores, que influyen en la vida de las instituciones educativas y que constituyen una fuerza capaz de llevar a una situación de cambio. Son medios para mantener proceso de mejora escolar. Considera cinco tipos de liderazgo en función al aspecto predominante:

1. El líder técnico. Hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de manera que se asegure una eficacia óptima.
2. El líder humano. Concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.
3. El líder educativo. Utiliza los conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.
4. El líder símbolo. Asume el papel de jefe y pone énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de la palabra y las acciones. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de acontecimientos que llevan al compromiso entre los docentes de la institución.
5. El líder cultural. Es caracterizada por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Se encarga de crear un estilo organizativo, lo que define la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia. Las actividades asociadas con más frecuencia a este líder son: articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la

cultura de la escuela, contar historia y mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar cómo funciona el centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo y recompensara los que reflejan esta cultura. El efecto global de este tipo de líder es la vinculación y la creencia de alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el centro de trabajo.

Mariangélica Sánchez y Fernanda Vecchio 2009. “Liderazgo para la Comunicación Eficaz de la Responsabilidad Social Empresarial en el Rotary Club”. Editorial GT Gestión de la Comunicación en la Organización: Identidad e Imagen Corporativa – Venezuela.

Concluye que en cualquier organización los tipos de liderazgo que sus directivos ponen en práctica, de forma consiente o no, guardan relación no sólo con el desempeño de sus seguidores; sino también con la comunicación de sus actividades.

Robbins 2004, “Administración” pág. 314.

Quien refiere que el liderazgo se vislumbra como la capacidad de influir en un grupo para lograr el alcance de las metas; “sin embargo, no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes”.

De aquí se desprende la importancia de considerar los diversos Tipos de Liderazgo, tomando en cuenta que cada uno es distinto a otro y recae en los demás también de forma distinta.

Una clasificación completa sobre los Tipos de Liderazgo en el ámbito organizacional la realizan precisamente Robbins y Coulter (1999), quienes señalan cinco tipologías en el campo administrativo: Autocrático, Democrático Participativo, Liberal, Carismático y Situacional.

El Liderazgo Autocrático se refiere a los gerentes-líderes que llevan el control de todas las actividades de la organización, imparten órdenes y vigilan que se cumplan tal cual las señalaron, no aceptan opiniones ni contradicciones por lo que las decisiones que toman

son unipersonales, sin consultar con sus subalternos, o bien con su grupo en el caso de las organizaciones. A la vez no delega ninguna función en los demás.

De distinta forma se define el Liderazgo Democrático-Participativo, pues según este estilo el gerente sí delega su autoridad en otros, comparte el control y la toma de decisiones la hace en conjunto, sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Es un poco permisivo y deja que los otros integrantes del grupo también evalúen su propio desempeño, sin dejar a un lado su opinión.

Otro tipo de Liderazgo a razón de Robbins y Coulter 1999, “Administración” Décima edición. Universidad Autónoma de Madrid – España.

Es el Liberal, el cual se reconoce cuando un gerente sólo proporciona a sus compañeros en la organización las herramientas básicas para realizar su trabajo y sólo aclara dudas, dejando así que trabajen libremente sin supervisarlos. Permite la participación de todos, más que el líder democrático-participativo, ya que su equipo de trabajo es quien finalmente toma todas las decisiones en relación a la organización.

Dentro de la clasificación también mencionan el estilo de Liderazgo Carismático, el cual surge de acuerdo con la visión del grupo por sus méritos y experiencias personales, lo que hace que se le ceda todo el poder para la toma de decisiones.

Este tipo de líder sí delega funciones en los demás, pero con el objetivo de manifestar que siente confianza hacia todos, la cual surge en muchas ocasiones de la buena relación que establece con el grupo y que mantiene por ser solidario con las necesidades de todos. Este sería el aspecto más importante del líder carismático.

Finalmente, Robbins y Coulter (1999) definen el Liderazgo Situacional, concebido como un gerente que dirige y apoya a grupo de trabajo, siempre de acuerdo con la situación en la que esté. Esto se refleja en que se mueve entre la supervisión autoritaria o permisiva, la toma de decisiones de forma personal o en conjunto, la delegación de funciones o el control total; todo de acuerdo al grupo y a la situación que se presente.

Robbins 2004, “Administración” pág. 323.

Sobre este tipo de liderazgo en específico hace alusión a la teoría situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard, quienes concibieron este liderazgo como una teoría de contingencias que se enfoca en los seguidores; “para que el liderazgo sea eficaz, hay que escoger el estilo correcto que, según Hersey y Blanchard, depende de la madurez de los seguidores”, puesto a que son estos los que aceptan o no al líder, con que la situación y más aún las características particulares de los seguidores definirán sin duda alguna la forma de dirigirlos, orientarlos y controlarlos. Esto lo afianza Fernández (1995), quien plantea que el Tipo de Liderazgo más efectivo depende de lo favorable que sea la situación para el líder.

Fonseca 2011, “Liderazgo Orientado a la Competitividad y el Desarrollo Humano Programa Maestría En Administración de Organizaciones”. Universidad Nacional Abierta a la Distancia Bogota – Colombia.

Con respecto a estas funciones, se hace necesario que el líder trabaje en cercana relación con el área o departamento de recursos humanos de la organización, con quien compartirá normalmente el ejercicio de sus funciones, teniendo en cuenta que en ocasiones incluso dicha área podrá tomar a cargo aspectos específicos, *definir políticas de remuneración* que vendría relacionado con el tema de recompensas o *brindar capacitación* como desarrollo de las competencias de los integrantes del equipo.

La segunda, son las *vinculadas específicamente con cada tarea asignada a uno de los integrantes*, donde las funciones del líder son las siguientes: *orientación, apoyo, control de la ejecución y resultados de cada tarea, retroalimentación o feedback, evaluación del desempeño en relación con la tarea y definición de la recompensa por la tarea.*

Por otro lado, aun cuando uno de los objetivos principales de una organización basada en equipos de trabajo sea que los integrantes del grupo participen en el liderazgo, los líderes desempeñan un papel importante, donde en lugar de dejar

actuar como conductores, aprenden a dirigir de nuevas maneras. Por lo cual, liderar un equipo efectivo exige un cambio en la manera de pensar y en el comportamiento de quienes están acostumbrados a trabajar en organizaciones tradicionales, donde los directivos toman todas las decisiones.

Por su parte, las organizaciones que trabajan en esta modalidad de conjunto necesitan líderes conocedores del proceso de trabajo en equipo y que puedan atender las exigencias interpersonales de los equipos. Así pues, se hace necesario reconocer las diferentes necesidades de los integrantes del equipo, si se quiere lograr relaciones satisfactorias, productivas y leales mutuamente. estas necesidades son: *labores que representen retos y que les den la oportunidad de aplicar todos sus talentos, de progresar; que les brinden una sensación de seguridad y la ocasión de formar parte del equipo; que les garanticen un ambiente de trabajo saludable y un liderazgo efectivo.*

De acuerdo con **Fonseca y otros (2007)**,

Los Tipos de Liderazgo se pueden estudiar desde variables específicas como la Autoridad, Dependencia operativa, Evaluación y Estrategias Motivacionales, refiriéndose la primera a la forma en que se impone cierto tipo de líder, la segunda a la delegación de tareas que da a los seguidores, la tercera a la forma de evaluar considerando que su estudio se fundamentó en el liderazgo docente y la última a los elementos que emplea para incentivar a quienes lo siguen.

De aquí se puede tomar la Autoridad, Dependencia operativa y Motivación, ya que se trata de un Liderazgo dentro de una organización y no una institución educativa.

Cuadro 1: Comparación de Tipos de Liderazgo

Tipos de liderazgo	Características y Rasgos
Autoritario	Impone todas sus órdenes y vigila que se sigan al pie de la letra toma las decisiones solo y no delega funciones, no le otorga confianza al grupo y dicta todas las pautas. Resalta los errores para luego incentivar.
Democrático - Participativo	Delega autoridad y comparte el control, toma las decisiones en conjunto y delega funciones le otorga confianza al grupo y se apoya en los seguidores para dictar las pautas Emplea el feed back y corrige errores para incentivar.
Carismático	Sus seguidores permiten a este líder que de las órdenes y supervise por su experiencia el grupo le otorga el poder de decidir por sus habilidades, la confianza surge de la buena relación que tiene con el grupo y los seguidores se sienten motivados por el líder debido a su profesionalismo.
Liberal	Proporciona herramientas básicas para aclarar dudas sin imponer órdenes, el grupo toma las decisiones y ejerce todas las funciones del líder La confianza es total hacia los seguidores quienes son libres de motivarse de cualquier forma.
Situacional	Dicta las órdenes o no de acuerdo a la situación del grupo y los supervisa o no según las necesidades, las decisiones las toma solo o en conjunto según sea el caso y da confianza al grupo dependiendo de la situación El tipo de motivación que emplea la selecciona de acuerdo con el grupo que lidera.

Volviendo a la influencia del líder dentro de una organización es visto que el líder también es el constructor de una cultura organizacional, la cual define como “el conjunto de valores tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos”. (Siliceo y otros, 1999, pág. 129). Estos autores de igual forma afirman que los procesos humanos de mayor importancia en términos de cultura organizacional son la comunicación, información y liderazgo.

Aparece aquí entonces el elemento comunicación ligado al liderazgo dentro un ambiente organizacional; parafraseando a Rebeil (2000) existe una creencia arraigada sobre la información que fluye en una organización, lo cual se debe a la consideración de que ésta “es poder”, y ello justifica que quede centralizado en el líder la toma de decisiones, y el manejo de “forma autoritaria de la difusión de la información” (Rebeil 2000, citando a Nosnik, pág 80). Además, agrega que la importancia del uso de la información recae en la capacidad del receptor de establecer una retroalimentación, elemento que puede servir a las organizaciones, y en especial a las que tienen como fuerte las actividades de responsabilidad social como el Rotary Club Municipio Miranda- para conocer lo positivo o no del esfuerzo realizado, así como otras necesidades que se quedaron sin cubrir.

Ese señalamiento da muestras de la existencia y necesidad de una comunicación eficaz dentro de toda organización, definida por Costa (2008) como una interacción que debe producir porque sí una respuesta verificable en su destinatario. En opinión de Ribeiro (1998) dicha comunicación está asociada a un tipo de inteligencia: la interpersonal, donde al saber distinguir los aspectos que conllevan al intercambio de informaciones entre las personas y aplicar este conocimiento, significa tener más poder para convencer a otras personas e influir en ellas. Este autor además establece factores determinantes para que se cumpla a cabalidad dicho proceso, entre los cuales señala en primer lugar el Lenguaje corporal –basado en investigaciones de neurolingüística-.

“El lenguaje puede ser verbal y no verbal, puede exteriorizarse o no. Cuando exteriorizamos el lenguaje realizamos una comunicación interpersonal” (Ribeiro, 1998, pág.25).

En segundo lugar, señala el factor Autoridad, de igual forma clave para la comunicación eficaz. Parafraseando al autor, el individuo que demuestra profesionalidad, manejo del tema, buenas experiencias anteriores o bien currículum, lo que le otorgará poder en cualquier decisión que tome.

En tercer lugar, aparece la confianza inspirada en el receptor como elemento

trascendental para la comunicación eficaz al realizar cualquier petición, la cual –a su vez- está integrada por “sinceridad, competencia e historia anterior”, donde la primera está referida a la coherencia que el individuo manifiesta entre lo que dice y lo que hace. A razón del autor, la confianza dependerá en gran medida de los primeros dos elementos, junto con la recreación de forma positiva de las experiencias negativas vividas en el pasado para lograr una comunicación eficaz con el público que se intenta persuadir.

La competencia señala el autor- se trata de una característica que le otorga al individuo la habilidad de comunicarse con un poder especial; y por último está la historia anterior vista como los antecedentes del individuo y su manera de actuar en la vida.

En último lugar de la lista de factores se encuentra la reciprocidad, entendida por Ribeiro (1998) como uno de los puntos más esenciales. “En general las personas se sienten obligadas a dar algo como retribución a quien les haya dado primero”, es decir, una respuesta puntual si las palabras del emisor fueron escuchadas y entendidas, con lo que se logra la comunicación eficaz que en las organizaciones resulta fundamental para la difusión necesaria de la responsabilidad social, entre otros hechos.

Parafraseando a este autor, la Responsabilidad Social Empresarial es un estado de conciencia del impacto del negocio. Mientras los indicadores de éxito de un ejecutivo sean únicamente generar mayor rendimiento con menores costos, siempre habrá una absoluta inconciencia de la sostenibilidad de su negocio.

Lazzati, S., & Sanguinetti E. 2003, “Gerencia y liderazgo”. (1ª Ed.). Argentina: Macchi. pag. 93.

Para entrar a identificar los atributos de los tipos de liderazgo que se presentan a nivel organizacional dentro de los que encontramos:

Liderazgo formal: está relacionado con el liderazgo de las personas que dirigen el equipo.

Liderazgo compartido: en el cual todos o gran parte de los integrantes del equipo actúan como líderes circunstanciales, en función de sus respectivas capacidades y de las necesidades de cada situación, haciendo que el liderazgo no se concentre sólo en la autoridad formal.

Liderazgo de otros: Es aquel liderazgo que hace referencia a otras personas que no pertenecen al equipo, pero ejercen una influencia significativa sobre él. Por ejemplo, un consultor, un capacitador, un asesor, entre otros.

Por su parte, al ser el liderazgo aquel que influye sobre la gente para orientarla al logro de objetivos comunes; en ese proceso, el líder de un equipo debe ejercer dos tipos de funciones principales:

La primera, está relacionada con la *constitución y desarrollo del equipo de trabajo*, dentro de las cuales se identifican las siguientes:

incorporación de integrantes, integración social, desarrollo de competencias, protección del equipo y sus integrantes, asistencia a los mismos frente a ciertos problemas personales, asignación de tareas, evaluación periódica, administración general de recompensas y separación de integrantes.

Stogdill, Ralph Melvin. 1978, “Resumen y teorías de investigación de liderazgo. Citado en ¿Cómo ser un buen líder en la hotelería?” México.

Finalmente, en su resumen de teoría se investigaciones de liderazgo define otro tipo:

Liderazgo gerencial. El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas, a los empleados y a los seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar sus órdenes del líder, ayuda a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quién mandar, las cualidades de liderazgo del gerente

serian irrelevantes.

- En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.
- En tercer lugar, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
- El cuarto aspecto, es la combinación de los tres primeros, pero reconoce que el líder el liderazgo es cuestión de valores.

Entonces el liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia a donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. Sin el liderazgo, una organización sería una confusión de personas y máquinas, de la misma manera que una orquesta sin director solo sería música e instrumentos. La orquesta y todas las demás organizaciones requieren liderazgo para desarrollar al máximo de sus valiosos recursos.

Principios del Liderazgo.

La Rosa Lama, Carlos. 2002. “*Excelencia personal y competitividad empresarial*”. Lima- Perú. Editorial San Marcos.

Los principios son axiomas de implicación general que sirven como guía de conducta durante la gestión institucional (organizacional).

Además de los tradicionales principios de dirección, el directivo debe implicar los principios de liderazgo de excelencia, que son los siguientes:

Acción. Ejecutar una decisión es mejor que la no acción. Un exceso de planeación lleva a la “parálisis por exceso de información y preparación”.

Conocimiento y superación. Para poder conocerse debe comprenderse sus atributos de ser, saber y hacer. El líder debe mejorar y fortalecer sus atributos constantemente.

Eficiencia. Para realizar una labor, no solo debe poseer un conocimiento general y amplio de las tareas. Sino también aspectos específicos de ellas. Hay que ser eficientes en los aspectos técnicos y administrativos. Él lo genera confianza en los subalternos hacia a su jefe.

Responsabilidad. Hay que aceptar la responsabilidad por sus acciones. Al aceptar la responsabilidad, uno se desarrolla personal y profesionalmente e incrementa su capacidad y liderazgo. El jefe que no acepta la responsabilidad de sus actos, incluidos los errores, perdería la confianza de sus subalternos.

Unidad y consistencia. La calidad y la excelencia son el fruto de la habilidad del líder para lograr que el credo de la organización, su misión, se traduzca en metas comunes de todos los miembros de la misma para obtener calidad, servicio y altos rendimientos.

Interés en las personas. Trata toda su gente como el principal motor creador de la organización. El líder por excelencia siente y expresa un genuino interés por su personal, se acerca a ellos, los escucha, educa, motiva y promueve su participación en el quehacer diario, sobre todo en la detección y superación de errores y fallas, consiguiendo el mejoramiento continuo de la calidad de personas, procesos y productos.

Interés por el negocio. Adicionalmente al interés por las personas para lograr la excelencia, el líder debe tener interés por el negocio y la productividad. Centrarse en el negocio, defender lo, buscarlo y lograr los máximos rendimientos es rol esencial del líder de excelencia.

Conducta ejemplar. Los subalternos buscan en el jefe ejemplos a seguir. La conducta y la apariencia del jefe deben inspirar respeto y orgullo. El directivo, gerente o jefe que ofrece un mal ejemplo contribuye a la desconfianza y corroe el respeto que debe existir entre él y sus subordinados.

Conocimiento de sus subalternos y colaboradores. El líder debe conocer a sus subalternos y buscar su bienestar. Esto ayuda a comprender los, estimarlos, estimularlos y a cambio sin esforzarse tener su respeto, confianza, cooperación y lealtad.

Información a sus subalternos y colaboradores. Cada individuo desea conocer lo que se espera de él, para cumplirlo y sobrepasarlo cuando cree en su jefe líder. Dentro de lo pertinente por seguridad y la política de la empresa, el jefe debe mantener informados a sus subalternos, pues ello genera en éstos iniciativa, creatividad, mejora en el trabajo, espíritu de cuerpo y productividad.

Formación de sus subalternos como un equipo. El líder debe desarrollar el trabajo en equipo por medio de la instrucción. Cada miembro debe saber dónde encaja mejor en equipo. El trabajo en el equipo requiere de un elevado grado de moral, espíritu de cuerpo, disciplina y eficiencia.

2.2.2. Perfil del Líder de Excelencia

Rosa, Carlos. 2002. “*Excelencia Personal y Competitividad*”.

Teniendo en cuenta que todos en algún momento pueden necesitar ser jefes líderes, es necesario aprender y desarrollar los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para ser líderes de excelencia. Para ello es necesario tener el siguiente perfil:

Conocimiento. El líder debe tener los conocimientos generales y específicos, tecnológicos y administrativos.

El conocimiento y las habilidades demostradas por el jefe generan la confianza y el respeto entre los subalternos. No hay sustitutos para el conocimiento en su efectividad para crear confianza dentro del líder mismo. Es preferible admitir falta de conocimiento y luego tomar las medidas necesarias para adquirir la información y recuperar el prestigio menos cavado por las muestras de falta de conocimiento frente a su personal.

Decisión. Un líder debe ser decidido, saber tomar las decisiones y tomar las efectivamente, especialmente en situaciones diversas. Saber expresar las órdenes, ser claro y preciso. Cuando tiene que tomar una decisión, lo hace descartando otras posibles, de acuerdo a su sentido lógico de juicio, sin apasionamiento y prejuicios. Al personal no suele afectarle el trabajo fuerte y de no dado que hay que hacer, una vez que conocen el objetivo a cumplir. Pero la incertidumbre, la espera titubea ante, sí les afecta la

moral y voluntad de trabajo.

Iniciativa. Es la habilidad, disposición o aptitud de producir o llevar a cabo una acción (influye el planeamiento y la programación). Es el resultado directo de la confianza en sí mismo y de la voluntad del grupo. La iniciativa no solo debe ser una característica privativa del líder, también debe ser lo de todo su personal, él la promueve. La iniciativa se promueve. La iniciativa se forma y estimula mediante una serie de pautas, entre ellas tenemos: verificar la actitud mental y física, desarrollar el hábito de estar alerta mental y físicamente, formarse el hábito de ver continuamente lo que debe hacerse, sin prisa ni pausa y tener pensamiento convergente y divergente.

Tacto. Es la habilidad para tratar con las personas sin crear fricciones ni ofenderlas. Cada individuo tiene peculiaridades, a fin de obtener de él su mejor cooperación, se les debe tratar bien. El tacto como las otras cualidades del liderazgo, pueden ser innato, pero también puede ser adquirido y desarrollado a su voluntad. Un aspecto importante del tacto es la cortesía. Ella debe ser empleada en el sentido vertical, especialmente de arriba hacia abajo. La cortesía es simplemente la buena educación. Exigir la a los subordinados y no darla recíprocamente, demuestra falta de interés en el personal, arrogancia y mala educación.

Finalmente. Lo importante es que las órdenes dadas de manera respetuosa, contacto y cortesía, provocan una obediencia y cooperación más firmes unidas al reconocimiento de los subordinados.

Dominio de sí mismo. Consiste en el control de los impulsos, en mantener la serenidad, en actuar con objetividad y poseer una gran confianza en sí mismo. Genera confianza y respeto a los demás.

Optimismo. Uno debe tener la capacidad para encontrar el lado positivo de todas las situaciones, para confiar en el futuro y su gente, y para sacar provecho de los errores, fallas o fracasos. El líder disfruta de su puesto de trabajo, posee una ferviente pasión por los logros, porque tiene la certeza de que el éxito no es resultado de la casualidad sino de la tenacidad y la perseverancia. Uno de los factores motivadores más sencillos y

absolutamente gratuitos es la sonrisa, que constituye el mejor ingrediente para realizar bien el trabajo y establecer un ambiente de confianza y colaboración.

Sinceridad y justicia. Una conducta sin cera y justa engendra en el personal compromiso y lealtad hacia el jefe y la empresa. La justicia es la virtud que hace dar a cada uno lo que le corresponde. El respeto y la admiración de los subordinados están en relación con la imparcialidad del líder.

Espíritu de logro. Todos los líderes sienten una gran satisfacción al lograr resultados específicos. El buen ejecutivo se fija en metas claras y precisas, de tal forma que todos saben a dónde dirigir sus esfuerzos y logros a conseguir. La consecución de la meta el motivo de satisfacción y autorrealización del líder transformador, que transmite a sus subalternos.

Sencillez y humildad. Los subalternos reconocen fácil y rápidamente las actitudes de su líder. Si ellas no son reales, generan desconfianza, recelo y rechazo. Si reconocen en sus jefes sencillez y humildad, llegan a desconocer o pasar le por alto las fallas de su conocimiento específico. El jefe debe pedir las disculpas si ofende a alguien o a todos los subalternos.

2.2.3. Tareas Críticas del Liderazgo

Selznick (1975), “Teoría de la Organización y la administración Pública”. Define las tareas críticas del liderazgo en cuatro categorías:

1. Definición de la misión y papel institucional (organizacional).
2. Incorporación institucional del propósito que incluye la inclusión de las políticas en la estructura a la selección de medios para alcanzar fines deseados.
3. Defender la integridad de la organización, aquí se mezclan los valores y las reacciones humanas: los líderes representan a sus organizaciones ante el público y ante los propios miembros a medida que tratan de persuadirlos de que acepten sus decisiones.
4. La tarea final del liderazgo es la ordenación del conflicto interno. Por lo tanto, el

liderazgo tiene que estar orientado a la satisfacción de los seres humanos en su conjunto como institución y su entorno con un servicio eficiente y de calidad.

2.2.4. Teorías de los Estilos de Liderazgo.

Son las teorías que estudian el liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder en relación a sus subordinados, es decir, son maneras como el líder orienta su conducta. Mientras que el enfoque de los rasgos se refiere a que el líder, el enfoque de los estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento en el ejercicio del liderazgo.

Las principales teorías que buscan explicar el liderazgo mediante los estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, hace referencia a tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y permisivo o liberal.

White, Ralph K.; Lippit, Ronald y Lewin, Kurt. 1 943. "Los climas sociales de Grupos. Revista de Psicología Social". Vol. 10. Pág. 271.

Efectuaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos diferentes de liderazgo en niños de diez años, orientados hacia la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos. Cada seis semanas la dirección de cada grupo era a su medida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: *El liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el estilo permisivo o liberal (laissez-faire)*. En la tabla siguiente, se señala a las principales características de cada estilo de liderazgo:

Los Tres Estilos de Liderazgo.

AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	PERMISIBLE O LIBERAL
El líder fija las directrices sin la participación del grupo.	Las directrices son debatidas por el grupo y son decididas por éste con el estímulo y el apoyo del líder.	Libertad completa en las decisiones grupales o individuales. Participación mínima del líder.
A medida que se requiere, el líder determina los pasos a seguir en las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas de modo imprevisible para el grupo.	El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico allí dar cuando es necesario. Éste propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así las tareas requieren nuevas perspectivas en los debates.	La participación del líder en el debate es limitada. Presenta algunos materiales al grupo y aclara que se suministrará información si la solicitan.
El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo.	Las divisiones de las tareas quedan a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus Compañeros de trabajo.	La división de las tareas y la elección de compañeros quedan a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
El líder es dominante. Elogia y critica el trabajo "individual" de cada miembro.	El líder busca ser un miembro más del grupo, sin en cargar se mucho de las tareas. Es "objetivo" y se limita a los "hechos". En sus críticas y elogios.	El líder no hace ningún intento de evaluarlo o regularlo el curso de los acontecimientos. Solo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros, cuando se le pregunta.

Los resultados de esta experiencia fueron bastante divulgados en los Estados Unidos. Frente a los diferentes tipos de liderazgo a que fueron sometidos, los niños se comportaron de la siguiente manera:

Liderazgo autoritario. El comportamiento de los grupos mostró, fuerte tensión y frustración y, sobre todo, agresividad. Por otro lado, ausencia de espontaneidad, de iniciativa formación de grupos de amistad. A pesar de que en la apariencia les gustaban las tareas, no demostraron satisfacción con relación a la situación. El trabajo se desarrolla cuando el líder estaba presente. En ausencia, las actividades se detenían y los grupos expresaban sus sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad.

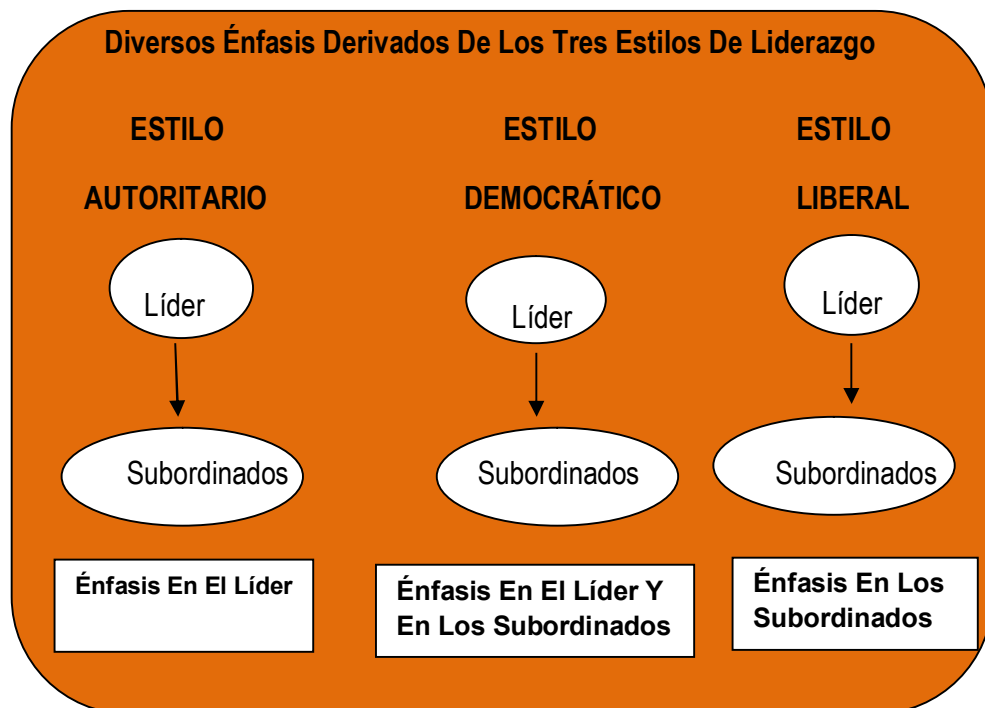
Liderazgo democrático. Se demostraron vínculos de amistad entre los grupos y relaciones cordiales entre los niños. El líder y los subordinados establecieron comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo mostró un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción.

Liderazgo permisivo o liberal. A pesar de la intensa actividad de los grupos, la producción fue mediocre. Las tareas se desarrollaban al azar, con muchas oscilaciones, y se perdía mucho tiempo en sí. Se notó mucho individualismo agresivo y poco respeto al líder. Los grupos sometidos al liderazgo autoritario produjeron mayor cantidad de trabajo.

Bajo el liderazgo liberal los resultados fueron pobres en cuanto a calidad y cantidad. Bajo el liderazgo democrático, el nivel de producción no fue igual al de los grupos sometidos al liderazgo autoritario, aunque la calidad del trabajo fue superior. Los propios autores hicieron varias salvedades respecto a algunas variables no controladas en el experimento: el hecho que el comportamiento de los niños es diferente al comportamiento de los adultos, la diferencia de las actividades escolares en relación a las actividades empresariales el periodo relativamente corto de realización del experimento y el hecho de

no utilizar incentivos salariales. A partir de ese experimento, se difundió con vehemencia el papel del liderazgo democrático, compatible con el espíritu estado anídense de la época y comunicativo, que fomenta la participación del empleado, es justo y no autoritario y se preocupan o solo por los problemas del trabajo, sino también por los problemas de los trabajadores. Lo que realmente llamó la atención fue en todas las demás investigaciones desarrolladas después, “los grupos dirigidos democráticamente eran más eficientes por el hecho de ser, como mínimo tan productivo como los otros y más creativo.”

En la práctica, el líder a utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación las personas y la tarea a ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el permisible o liberal. Lo principal en el ejercicio del liderazgo es saber cuándo aplicar cuál proceso, con quién y en qué circunstancias y actividades por desarrollar.



Rincón Fonseca, 2011, “*Liderazgo Orientado a la Competitividad y el Desarrollo Humano*” Programa Maestría En Administración De Organizaciones”. Universidad Nacional Abierta y a Distancia –Bogota - Colombia, pag. 27.

Diferentes teorías, desde el principio del siglo XX hasta la actualidad, han tratado de estudiar qué es lo que convierte al líder y cómo será el liderazgo en un futuro, donde a su vez así como lo afirma Duro (2006), es un tema obligado en las recientes teorías generales sobre el comportamiento organizacional, la psicología organizacional y la dirección y administración de organizaciones. Es por esto que se hace necesario estudiar integralmente las perspectivas teóricas principales del liderazgo actual, donde se pueda identificar y desarrollar un exitoso direccionamiento y se estudie todo lo referente a las personas de la organización. Así como lo menciona McGregor (1994), al afirmar que la actitud de los directivos respecto de la naturaleza de las personas influiría de manera directa e importante en el comportamiento de éstas. De igual forma, analizar y caracterizar éstas perspectivas, servirá para orientar los procesos de formación y desarrollo de los directivos organizacionales en pro del cumplimiento de metas y visión trazada.

Antes de la identificación de estas perspectivas, se hace importante definir que es la *teoría del liderazgo* para familiarizarse con éste concepto en el transcurso de ésta lección, para un mejor aprendizaje y comprensión. Según como lo describe Lussier & Achua (2005), es una explicación o hipótesis sobre algún aspecto relacionado con el liderazgo [...] tiene un valor práctico que se utiliza para entender, predecir y controlar mejor el buen cumplimiento del mismo.

A lo largo del desarrollo de estudios sobre liderazgo, se identificaron cuatro principales perspectivas teóricas las cuales se han venido desarrollando e incentivando a nivel organizacional para lograr conseguir una mayor competitividad y desarrollo humano integral. Para ello es importante que usted como profesional y estudiante tome atenta nota de lo que implica tener una visión y percepción más amplia respecto a las siguientes teorías y el por qué no puede desenlazar una de la otra, para que las lleve a la práctica de acuerdo al estilo y situación previamente identificada dentro de la organización. Estas perspectivas son las siguientes:

Rasgos. La investigación que dio origen a dicha teoría se denominó *Método del gran hombre* (o *de la gran persona*), la cual buscaba identificar que atributos poseen los

buenos líderes, donde se examinan los rasgos de personalidad [combinación de rasgos que definen el comportamiento, percepciones y actitudes de un individuo], las capacidades físicas, características sociales y las relacionadas con el trabajo. (Lussier R. & Achua C., 2005, p. 30).

Vale destacar, que ésta teoría está orientada principalmente a determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo, donde el comportamiento de los líderes se analizan a la luz de dos énfasis, tal y como los identifica Sánchez (2008); las *tareas*, esto es, la orientación específica a resultados y/o aspectos concretos de la producción, y las *Personas*, que alude a la orientación hacia la gente con la cual se pretende llegar a tales resultados o que desarrollan dichas tareas.

Toda organización, siempre busca identificar las características propias de sus líderes con el fin de evaluar la eficacia de su trabajo para un óptimo desempeño, desarrollo y aprendizaje profesional y personal. Es importante aclarar que ésta teoría tiene derecho a la universalidad como nos lo anuncia Lussier & Achua (2005), donde vale recordar que no hay una “lista” de rasgos aceptada por todos los estudiosos en el tema y que no todos los líderes eficaces poseen éstos atributos, lo cual no significa que si usted en algún momento dado no posee alguno de estos rasgos, vaya a pensar que no es un líder eficaz, sino por el contrario con esfuerzo, dedicación y compromiso puede llegar a cultivarlos.

Comportamiento. Esta teoría del comportamiento, parte básicamente de lo que dicen y hacen los líderes. Aquí, es importante tener en cuenta que no puede desligarse de la teoría de rasgos ya que la conducta del líder se funda en sus rasgos y destrezas, donde el mejor indicador de permanencia de los colaboradores es la relación entre jefe y subordinado. Es por esto, que hoy en día se observa al interior de las organizaciones que los empleados que sostienen una mala relación con su superior, son los que renuncian con mayor frecuencia.

Así las cosas, usted como directivo al momento de asumir un liderazgo efectivo, debe tener presente enlazar los rasgos de personalidad y las actitudes de liderazgo directamente con el comportamiento del empleado, donde sea posible determinar la

conducta y el desempeño de sus seguidores. En definitiva, recuerde que el trato dado por parte del jefe a sus subordinados, depende netamente de los rasgos, las expectativas de actitud y el buen trato, donde la *conducta* de los líderes determina su efectividad.

Desde la perspectiva integral del liderazgo, se aprecia dentro de ésta teoría del comportamiento, que con ella es posible explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor dirigiendo con ejemplo.

Contingencia. Esta perspectiva teórica se orienta básicamente en el uso de modelos en una situación determinada que surja al interior de la organización con el fin de mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos. El factor relacionado con el líder en esta teoría, se funda en los rasgos de personalidad, el comportamiento y la experiencia; lo que significa, que si el líder logra identificar y diagnosticar en forma adecuada estos aspectos, es muy probable que sus resultados sean competitivos. Dentro de ésta se destaca la importancia de factores situacionales, la naturaleza del trabajo realizado, el ambiente externo y las características o rasgos de los seguidores.

De acuerdo a McShane & Glinow (2010) la perspectiva de contingencia tiene un fuerte enfoque supervisor porque recomienda el mejor estilo para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Sin embargo, los expertos en cuestiones de comportamiento empresarial se dieron cuenta no hace mucho de que esta perspectiva realmente se ocupa de “gestionar” a los empleados y no de “dirigirlos” hacia el futuro.

Por otra parte, “se descubrió que no hay un estilo que se adapte a todas las circunstancias, [...] los [directivos] necesitan adaptar las diferentes perspectivas teóricas a las situaciones” (Lussier R. & Achua C., 2005, p. 156).

A continuación, se le presenta una figura para que tenga presente las variables representativas del liderazgo, con el ánimo de lograr identificar dicha teoría, buscando así un liderazgo más eficaz y vinculando los objetivos personales del individuo con los de la organización.

Integral o Emergente. Como su nombre lo indica, en ésta teoría se intenta combinar rasgos, comportamientos y contingencias para explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre líderes y seguidores. Esta teoría permite identificar el por qué los seguidores se muestran dispuestos a trabajar adecuadamente e incluso en ocasiones hacer sacrificios con el ánimo de lograr los objetivos del grupo y la organización. Así pues, los líderes influirán positivamente en el comportamiento de sus seguidores.

De igual manera, es posible que el líder facilite su efectividad a partir de la identificación de conductas y rasgos, donde logre reconocer el por qué su proceder puede tener efectos distintos en sus seguidores de acuerdo a la situación presentada.

2.2.5. Significado de los estilos de liderazgo.

Hamptom, Rincón Chahuillco, Juan Carlos. *Tes. Cít. Pág. 34*

Denomina “estilo de liderazgo a la suma total del comportamiento de un funcionario en las relaciones directas con los subordinados”.

Davis, Rincón Chahuillco, Juan Carlos. *Tes. Cít. Pág. 35.*

El “estilo de liderazgo es considerado como el conjunto total de acciones del liderazgo, tal como es percibido por los empleados, estas varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas”.

En esta definición el estilo de liderazgo se presenta en dos tendencias, la orientación hacia la tarea y hacia el potencial humano, sin embargo, actualmente toma vigencia la integración de ambos en focos, en procura de sincronizar los propósitos de la organización, los requerimientos técnicos del sistema de producción y las expectativas del potencial humano. Hampton y Davis, coincidieron que los estilos de liderazgo son considerados como la capacidad que tiene cualquier miembro de la organización para ejercer influencia en las cuestiones vitales de la misma y pueden estar orientados hacia las personas o hacia la organización.

Adair, Rincón Chahuillco, Juan Carlos. Tes. Cít. Pág. 37

El estilo correcto no existe. El estilo depende en parte de la situación de los individuos con quien se trata y de la propia personalidad. Un amplio rango de estilos puede ser igualmente correctivo. Por lo tanto, para el autor, el estilo es como es cada persona.

El estilo de liderazgo, es el comportamiento que asumen los líderes y que lo llevan a ejercer dominio sobre los demás, a través de las relaciones directas con el grupo, al igual que es considerado medio para la intervención y autogestión de las organizaciones. El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracterizan al gerente. El estilo de liderazgo es determinante para lograr la excelencia.

Lewin, Kurt; Lippitt, Ronald y White, Ralph K. 1943. “Estilos de liderazgo”. Universidad Yacambú – Pregrados Virtuales. Venezuela.

Para hay tres estilos de liderazgo:

El estilo democrático participativo. Liderazgo orientado al grupo. Se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones.

El estilo autoritario o autocrático. Liderazgo orientado a la tarea y la acción. Todas las decisiones se toman por el directivo en un ambiente de disciplina extrema. Se prima la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia.

El estilo permisible o liberal.

La actividad directiva real del líder se mantiene en grado mínimo con escasa supervisión. Es decir, las funciones del líder son dispersas en los componentes del grupo. Se delega, la autoridad en los miembros con libertad absoluta para tomar decisiones.

Knickerbocker. 1990. “Dirección y concepción de un líder”. Lecturas selectas. Inglaterra. Pag, 28

Por su parte, clasifica los estilos de liderazgo de la siguiente manera:

El estilo autoritario. Con este estilo el líder “asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Las decisiones se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente é les componente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismo o pueden tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y la adhesión a sus decisiones”.

El estilo democrático. Con este estilo el líder “utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que le incumben.

Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico”.

El estilo permisivo o liberal. (Rienda suelta). El líder “delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos a suman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio”.

Velásquez M. G. 1985. 2010, “*El liderazgo del profesor Universitario*”

Al respecto, los denominó

¿Estilo de liderazgo autoritario? “El profesor se preocupa mucho por los resultados de las tareas asignadas. No permite que se inmiscuyan los sentimientos cuando toma decisiones para resolver una situación crítica en el aula. Es firme en sus convicciones. Acepta la supervisión y la responsabilidad final en las decisiones. Ordena, estructura toda la situación de trabajo y dice a los alumnos qué deben hacer. Basa su poder en amenazas y castigos”.

Estilo de liderazgo democrático. “El líder demuestra fuerte preocupación por el grupo, tanto en aspecto personal como en el trabajo. Confía en la capacidad y buen juicio del grupo.

Asigna claramente las tareas para el grupo, con el fin de que éste comprenda su responsabilidad. Crea un fuerte sentido de solidaridad. Toma decisiones compartidas”.

En el estilo permisivo o liberal. “El líder demuestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea. Procura no involucrarse en el trabajo del grupo. Evade la responsabilidad por el resultado obtenido. Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones. Proporciona información solo cuando lo solicitan. Deja que el grupo se organice”.

Con estos tres estilos básicos el autor muestra los estilos que deben aplicar los docentes en las aulas como líderes que dirigen grupos humanos, y que, lo general, el estilo de liderazgo democrático no siempre es el mejor. A veces hay excepciones y es necesario que los profesores identifiquen cuando deben utilizar un estilo diferente.

Goleman, Boyatzis y McKee. 2014. “El líder resonante” El poder de la inteligencia emocional. Editora jenes.

En él los autores nos hablan de seis *estilos de liderazgo*, seis formas de dirigir personas cada una con sus ventajas y sus desventajas, y sus mejores momentos para ser utilizadas. No te hablaré de la teoría en este post, prefiero hablarte desde la experiencia y lo que he podido ver en algunos líderes respecto a estos seis estilos de liderazgo.

Antes que nada, se debe decir que los estilos de liderazgo son situacionales, es decir que dependiendo de cada situación y momento lo ideal es que el líder elija uno u otro. Aquí lo importante es qué estilos utilizas más y cuáles menos y si existe desequilibrio, por si tenemos que enriquecer nuestro estilo con algún otro, o dejar de ejercer un tipo determinado de liderazgo que no está consiguiendo los resultados deseados. En esta lista iremos del menos resonante al más resonante:

“Entendemos la resonancia en el liderazgo cuando el equipo da lo mejor de sí mismo para conseguir resultados y el líder también”.

Liderazgo autoritario. Este estilo se muestra como uno de los menos resonantes, de hecho, es un estilo que destruye la motivación en poco tiempo. Es un estilo que se debe utilizar en situaciones críticas. Me he dado cuenta con el tiempo que los líderes que lo utilizan con cierta asiduidad pierden el compromiso de su equipo y en la empresa sólo permanecen las personas que no tienen otra salida que quedarse. El talento que puede se fuga.

Liderazgo democrático. Este tipo de líder deja en el equipo la capacidad de decidir. El líder no adquiere una relevancia importante y su actuación no aporta demasiado valor añadido. Este estilo es recomendable para situaciones poco importantes que podamos delegar 100% y en las que el líder no quiera actuar. Sin embargo se espera del líder visión estratégica y determinación ante las situaciones importantes, por lo que será un estilo a utilizar puntualmente.

Liderazgo afiliativo. Su lema es *“primero las personas”*, lo cual hace de este tipo de líderes que tengan una relación extraordinaria con los demás, que sean cercanos y exista una familiaridad importante con su equipo. Sin embargo, a menudo se olvida de los resultados, lo que hace que su estilo no sea el más resonante. Con las personas muy bien, pero con los resultados no tanto. Este liderazgo es ideal cuando el equipo a dirigir es nuevo para ti, o cuando el equipo ha cambiado y sufrido mucho por algún motivo. Imagina un equipo que ha sufrido una disminución del 50% de sus miembros. ¿Serías autoritario con ellos o ganarías de nuevo su confianza y crearías espíritu de equipo y buen clima? Utiliza este equipo para ganar compromiso, implicación y conseguir un buen clima en un equipo.

Liderazgo timonel. Aquí el líder dice que hay que hacer, lo monitoriza y corrige. Su papel al igual que el timonel de un barco es poner rumbo y mantenerlo. Es un liderazgo muy efectivo y quizás de los más utilizados. Sin embargo, no es suficientemente efectivo en el desarrollo del talento y potenciación de cualidades personales, así como en inspirar a otros.

A la larga el talento se acaba fugando si este líder no enriquece su estilo con otros más resonantes.

Liderazgo coaching. El líder coach, una figura que puedes encontrar definida con detalle en mi libro “El jardinero en la empresa”, es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo. El *líder-coach* sitúa al equipo en zona de aprendizaje y hace que el propio equipo e individuos se cuestionen su forma de funcionar, potenciando la mejora constantemente. Sin ofrecer demasiadas guías y tutorización, el líder-coach consigue que las personas mejoren por sí mismos.

Liderazgo visionario. Definido como el más resonante. El líder visionario (puedes profundizar en este post) consigue gracias a una visión muy inspiradora y a su compromiso con ella que las personas se contagien y sean fieles a ella.

El líder visionario es ese tipo de persona que mueve a las masas. Tenemos claros ejemplos históricos como Mandela, Gandhi, etc... pero a nivel empresarial no podríamos obviar el liderazgo visionario (entre otros estilos) de personas como Juan Roig (Mercadona), Amancio Ortega (Zara), Steve Jobs (Apple) y por supuesto otros cientos de pequeños empresarios anónimos que todos podemos conocer. Insisto, que fueran grandes visionarios, no quiere decir que no ejercieran otros estilos (el autoritario es muy común en algunos de ellos).

Miguel a. Villarroel, 2011. “Lineamiento Estratégicos Del Liderazgo transformacional basado en las competencias gerenciales dirigido a los voceros y voceras del concejo comunal nuestro futuro uno del barrio Bella Vista de Cagua”

Tomando en consideración la existencia de tantas definiciones del liderazgo como autores que han intentado definir el concepto, cabe destacar a Chiavenato, I. (1993) quien afirma que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Según Rodríguez, E. (2005) al igual que el concepto de liderazgo, han sido usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido

la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta o liberal. Defina los estilos de liderazgo.

El Líder Autócrata. Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

El Líder Participativo. Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El Líder Liberal (Rienda Suelta). *Delega* en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Brito, Ascanio E. 1 995. “El liderazgo del supervisor y la motivación hacia el mejoramiento profesional en los docentes que laboran en la Tercera Etapa de Educación Básica”. Trabajo de Grado para optar el título de Magíster en Administración Educativa en la Universidad Rafael Urdaneta. Caracas. Venezuela. Pag 14-16.

El liderazgo democrático. Este estilo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones”. De igual manera, trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad, ya que este elemento que sirve de

base para la efectiva marcha del grupo y la resolución de sus problemas.

El liderazgo democrático. Recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducir la acción, así mismo, usa la Información para mayor conocimiento de los antecedentes, interés y habilidades de todos los miembros.

También logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, de igual manera existe una alta orientación hacia la tarea y hacia la persona.

El liderazgo autoritario. Es un tipo de liderazgo donde el gerente impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos. Esta clase de autoridad no existe en las pautas de liderazgo democrático. En muchas ocasiones la coerción es esencial, necesaria o conveniente en una situación siempre y cuando signifique el ejercicio del poder delegado en una autoridad por los subordinados.

El liderazgo autocrático depende del poder que tiene la autoridad para ejercerlo, pero este poder puede ser delegado por las autoridades superiores o por los subordinados. En uno u en otro caso se está dentro de una situación de autarquía.

El estilo autoritario. Según Brito, *citado en Ascanio*, este estilo se caracteriza por una excesiva orientación hacia la tarea, ya que se cree que esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productividad. Enfatiza en la eficacia al tratar de disponer todos los elementos, que los individuos no desvíen la atención de su labor.

El líder autocrático. Toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás. Impide que se siga un camino para alcanzar los objetivos comunes, aunque se pueden producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.

El liderazgo permisible o liberal. Este estilo se caracteriza esencialmente por el “dejar pasar, dejar hacer” en el contexto de la organización. El gerente no se preocupa por las consecuencias que puede tener una gestión que no tiene definición precisa, por lo que

deja que el personal actúe a su libre albedrío. Es por ello que se puede afirmar que es totalmente opuesto al autocrático, donde la libertad de los individuos está completamente bloqueada, ya que la situación está al control de una sola persona. Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores.

Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

Un líder autoritario. Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse por sí mismo o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El estilo participativo o *democrático*. Cuando un líder adopta, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus

subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidades para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El estilo de liderazgo permisible o liberal. Mediante el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien. Este líder espera que los subalternos a suman la responsabilidad por su propia motivación guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este tipo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado satisfactorio.”

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos, de los cuales solo se analizaron tres de las posiciones es más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo singularmente provechoso.

Las tendencias más recientes enfatizan a necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto. Por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

Mary Ramos 2008, “Administración y liderazgo”.

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y

la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta, por eso define los estilos de liderazgo en tres:

El líder autócrata. Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de su subalterno con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El líder participativo. Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal. Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian. Para el presente trabajo se tomará en cuenta tres estilos de liderazgo: el autoritario, el democrático y el permisible o liberal.

2.3. Desempeño Laboral.

Constitución Política del Estado. 1993, dispone que una *“Ley Regule el ingreso, derechos y deberes que corresponden a los servidores públicos”*.

Que el Artículo 59°. Carrera Administrativa los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza, ni los trabajadores de las empresas del Estado o de sociedades de economía mixta; Que la Carrera Administrativa es una institución social que permite a los ciudadanos ejercer el derecho y el deber de brindar sus servicios a la Nación, asegurando el desarrollo espiritual, moral, económico y material del servidor público, a base de méritos y calificaciones en el desempeño de sus funciones y dentro de una estructura uniforme de grupos ocupacionales y de niveles; Que el artículo 60 de la Constitución Política del Estado dispone que las remuneraciones, bonificaciones y pensiones de los servidores del Estado deben homologarse dentro de un Sistema Único; Con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros.

El Decreto Legislativo 276, 1980, *“Ley De Bases De La Carrera Administrativa y De Remuneraciones Del Sector Publico Título Preliminar”*.

Artículo 1.- Carrera Administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública. Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público. Se expresa en una estructura que permite la ubicación de los servidores públicos según calificaciones y méritos.

Es un conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública.

El objeto del a carrera administrativa.

Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su derecho y promover su realización personal en el desempeño del servicio público.

Las funciones del Servidor Público.

Las funciones son:

- a) Cumplir el servicio público buscando el desarrollo nacional del País y considerando que trasciende los periodos de gobierno.
- b) Supeditar el interés particular al interés común y a los deberes del servicio.
- c) Constituir un grupo calificado y en permanente supervisión.
- d) Desempeñar las funciones con honestidad, eficiencia, laboriosidad y vocación de servicio.
- e) Conducirse con dignidad en el desempeño del cargo y en su vida social.

El Servidor Público puede tener más de un empleo.

Ningún servidor público puede desempeñar más de un empleo o cargo público remunerado, inclusive en las empresas de propiedad directa o indirecta del Estado o de Economía Mixta.

Es incompatible asimismo la percepción simultánea de remuneraciones y pensión por servicios prestados al Estado. La única excepción a ambos principios está constituida por la función educativa en la cual es compatible la percepción de pensión y remuneración excepcional.

Referencia: artículo 7º del Decreto Legislativo N° 276.

Estructura de la Carrera Administrativa.

La carrera Administrativa se estructura por grupos ocupacionales y niveles.

Los grupos ocupacionales de la Carrera Administrativa son Profesional, Técnico y Auxiliar.

- a) El grupo Profesional: Está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria.
- b) El Grupo Técnico: Está constituido por servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida.
- c) El Grupo Auxiliar: Está constituido por servidores que tienen instrucción secundaria y experiencia calificada para realizar labores de apoyo.
- d) La carrera comprende de catorce (14) niveles, al grupo Profesional le corresponde los ocho (8) niveles superiores; al grupo técnico diez (10) niveles comprendidos entre el tercero y el decimosegundo; al grupo Auxiliar los siete (7) niveles inferiores.

Los derechos de los Servidores Públicos de carrera.

Los derechos de los Servidores Públicos de carrera son los siguientes:

- a) Hacer carrera pública en base al mérito, sin discriminación política, religiosa, económica, de raza o sexo, ni de ninguna otra índole.
- b) Gozar de estabilidad: ningún servidor puede ser cesado ni destituido sino pro causa previa en la ley y de acuerdo al procedimiento establecido.
- c) Percibir la remuneración que corresponde a su nivel, incluyendo las bonificaciones y beneficios que procedan conforme a ley.
- d) Gozar anualmente de treinta días de vacaciones remuneradas salvo acumulación convencional hasta de 02 periodos.
- e) Hacer uso de permisos o licencias por causa justificada.
- f) Ejercer docencia universitaria, sin ausentarse del servicio más de seis horas semanales.
- g) Reclamar ante las instancias y organismos correspondientes las decisiones que afecten sus derechos.

- h) No ser trasladado a entidad distinta sin su consentimiento.
- i) Constituir sindicatos con arreglo a ley.
- j) Hacer uso de la huelga, en la forma que la ley determine.
- k) Gozar al término de la carrera de pensión dentro del régimen que le corresponda.

Definición Desempeño Laboral.

Araujo y Guerra, 2007, “El Desempeño Laboral”.

Se puede definir, el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Bohórquez, y Guerra, 2007). Además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabajo dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dado por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (citado en Bohórquez, y Guerra, 2007). Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que lo empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas. Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables (citado en Queipo y Useche, 2002).

Según Chiavenato (2000: 359) “El desempeño laboral” pag. 359.

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” y de acuerdo a:

Milkovich Y Boudreau. 1994 “*Las Mediciones Individuales de Éste no Podrían Revelar si el Bajo Desempeño se Debe a una Asistencia Irregular o a una Baja Motivación*”. Pag. 95.

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo;

Para Gómez al 1999, “*La Cantidad de Esfuerzo que se Aplicara en una Tarea Determinada Depende del Trabajador.*”. pag. 229.

Los Centros de Salud para poder ofrecer un buen servicio de salud pública a los usuarios deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideraron para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en grupo, supervisión y capacitación para el trabajador este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo.

Davis y Wnewetrom (1991: 203) “*Es El Conjunto De Sentimientos Favorables O Desfavorables Con Los Que El Empleados Percibe Su Trabajo, Que Se Manifiestan En Determinadas Actitudes Laborales*”. Pag. 203.

Plantea a la satisfacción del trabajador la cual se encuentra relacionada con el contenido del puesto; es decir, la naturaleza del trabajo y con los que forman el contexto laboral supervisión, grupo de trabajo, estructura organizativa, entre otros la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos y de las intenciones del comportamiento; estas actitudes ayudan a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

Strauss 1981, “*Desempeño Laboral delos Trabajadores*” pag. 54-55.

Afirma que “el significado de una tarea se relaciona íntimamente con su identidad, o sea, la capacidad de completar una tarea identificable. Todos sentimos que hemos realizado algo cuando podemos dividir el trabajo en unidades identificables y completarlas con éxito”. En el caso de mantenimiento se trata de un servicio que da valor agregado a un bien tangible y produce un resultado observable que no se puede separar de las personas que lo realizan, las cuales pueden perfectamente responsabilizarse de sus logros y de sus fallas. Por lo tanto, las tareas son identificables y los trabajadores pueden sentir orgullo por la labor prestada, especialmente si ésta es reconocida por los beneficiarios. De acuerdo a Strauss (1981: 54), “es un esfuerzo, en gran parte inútil muchas veces, para despertar el orgullo de los trabajadores por su labor muchas compañías llevan a cabo actividades de relaciones públicas, tales como, concursos en que a los empleados se les dan premios por escribir cartas en donde describen su trabajo o premios al “empleado del mes”. Aunque el impacto de estos esfuerzos no dura mucho tiempo, acciones de este tipo no son descartables, siempre y cuando no se constituyan la única vía de desarrollo de la autoestima de los trabajadores.

Pérez A. 2000. “*Evaluar el desempeño laboral*” - Editorial McGraw-Hill pag. 59.

Define el marco teórico como: “El conjunto actualizado de concepto, definiciones, nociones, principios, etc, que explican la teoría principal del tópico a investigar”.

Al realizar las de trabajos previos relacionados con el tema de estudio que servirán de antecedentes a la investigación.

Administración de recursos humanos Idalberto Chiavenato 2009, “Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones”, 8va Edición

La administración de recursos humanos (ARH) es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. E igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de otras variables importantes.

En una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda índole, en la que se acentúa la inflación, la recesión y el desempleo, la administración de recursos organizacionales se hace cada vez más compleja y desafiante. Especialmente la ARH, donde la reducción de gastos parece ser más fácil y de efectos más inmediatos y visibles desde el punto de vista estrictamente financiero; a muchos administradores les resulta fácil lograr una reducción de costos por medio de implacables recortes de nómina o de los beneficios otorgados a los empleados.

Así, en tiempos de austeridad, la ARH suele ser el área más afectada: una especie de reserva a costa de la cual algunas empresas suelen hacer sus ahorros o reducciones para salvaguardar sus resultados a corto plazo, poniendo en riesgo la salud organizacional y los resultados a mediano y largo plazo. Tal estrategia se debe casi siempre, en la mayoría de las empresas, al desconocimiento de las características, proporciones y naturaleza del área de RH y, sobre todo, a la falta de consideración a las personas: personas como recursos y personas como personas.

Sin embargo, la ARH tiene grandes cambios e innovaciones. Especialmente, en este tercer milenio, debido a la creciente globalización de las empresas y a la gradual exposición a la fuerte competencia mundial; actualmente, cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad. En este nuevo contexto, las personas ya no son un problema para las organizaciones sino la solución de sus problemas. Las personas ya no son un desafío sino una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que

saben manejarlas. Las personas ya no son el recurso organizacional más importante sino el socio principal del negocio, el que le da dinamismo, vigor e inteligencia.

En este orden de ideas, es necesario definir también los recursos humanos **según Chioavenato, I** (P. 9), (2000) el: conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los procesos de los cargos gerenciales relacionados con las "personal" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño.

De igual manera **Chiaveneto, I** (ob. Cit) (P. 9) indica que la Administración de recursos Humanos es: un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que incluyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

De acuerdo a lo antes expuesto, se puede deducir que estas funciones (planeación, organización desarrollo, coordinación y control) son capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Esta es un área de estudios relativamente reciente, así como perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organizaciones, tiene como una de sus tareas, habilidades y aptitudes del individuo para ser satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede indicarse sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Así mismo, es importante resaltar que la administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas independientes, entre estos se observan los de : alimentación, aplicaciones, mantenimiento, desarrollo y control; el primero de estos hace referencia a la investigación del mercado, mano de obra, reclutamiento y selección; el segundo se enfoca en el análisis y descripción de los puestos, integración o inducción, evaluación del mérito y movimiento de personal; el tercero incluye todo lo relacionado a la remuneración, planes

de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo; el cuarto abarca entrenamiento y planes de desarrollo personal y por último el quinto se centra en banco de datos, sistema de información y auditoria de recursos humanos.

Igualmente, este sistema se encuentran íntimamente interrelacionados y son interdependientes, si los Recursos Humanos se toman en consideración desde el principio de la elaboración del plan estratégico, se podrá medir la naturaleza y amplitud del esfuerzo a desarrollar y de las situaciones difíciles, por lo que es el proceso administración aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimiento las habilidades, de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Por otra parte, los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

Así mismo, cabe recalcar los objetivos de la administración de recursos humanos que, de acuerdo a **Chiavenato, I (ob. Cit.) (Pag. 11) son:**

Crear, mantener y desarrollo un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y los objetivos individuales.

Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

De lo antes expuesto se infiere que uno de los aspectos más importantes de la administración de recursos humanos es precisamente conocer de qué es lo que se quiere alcanzar y cuál es la mejor manera para lograrlo.

En otro orden de ideas, vale destacar lo **Chiavenato, I (2004)** indica en relación a la Gestión del Talento Humano:

Ahora bien, gestionar cada Recursos Humano es ante todo, invertir en la evolución de su nivel de conocimiento mediante la formación y también crear y explotar situaciones capaces de permitir la evolución individual dentro de la esfera de conciencia de su entorno profesional, sin embargo, igualmente consiste en definir, organizar y animar las estructuras que relacionan el hombre, es decir, la red de comunicaciones a través de la cual se afrontan los proyectos de cada persona y los proyectos colectivos de la organización, siendo un elemento clave en ese desarrollo del talento la evaluación del Desempeño.

Tal y como se evidencia en las definiciones anteriores, la utilización de la expresión “Recursos Humanos”, no es siempre objeto de una manifestación unánime. Pues hay quienes opinan que las personas no son recursos, sino que tiene recursos, tales como el conocimiento, la capacidad y la experiencia, definidas también como aspectos cualitativos; no obstante, la mayoría de los autores concuerdan en el hecho de que estos son el recurso indispensable de toda organización.

Al respecto **Dessler G. 2009. “Administración de Recursos Humanos”, decimo primare Edición. Pag. 2.**

Manifiesta. Para comprender lo que significa administración del personal tenemos que preguntar, que hacen los administradores. La mayoría de los expertos están de acuerdo en que existen cinco funciones básicas todos los gerentes realizan: planificación, organización, formación de equipos de trabajo dirección y control. En total estas funciones representan lo que a menudo se llama proceso administrativo.

Frederick Taylor (1856-1915) “Administración en Recursos Humanos”.

La idea de analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometrarlas estrictamente y exigir a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo justo.

Este análisis del trabajo permitía, además, organizar las tareas de tal manera que se redujeran al mínimo los tiempos muertos por desplazamientos del trabajador o por cambios de actividad o de herramientas; y establecer un salario a destajo (por pieza producida) en función del tiempo de producción estimado, salario que debía actuar como incentivo para la intensificación del ritmo de trabajo. La tradición quedaba así sustituida por la planificación en los talleres, pasando el control del trabajo de manos de los obreros a los directivos de la empresa y poniendo fin al forcejeo entre trabajadores y empresarios en cuanto a los estándares de productividad.

Al principio Taylor y Fayol 1916. “*Administración de Recursos Humanos*”

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos, con estas tareas es alinear las políticas de Recursos Humano con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

No podríamos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creo las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

PROPORCIONALIDAD DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Las funciones administrativas se reparten a todo nivel, proporcionalmente entre los niveles jerárquicos.



Fuente: taylor y fayol

Antecedentes Históricos de la Evaluación de Desempeño.

Elementos Históricos:

- Aproximadamente en 1800 Robert Owens de Escocia diseñó el primer sistema individual de evaluación.
- En el sector público del Siglo XIX, aparecieron otros sistemas de evaluación para administradores en Estados Unidos.
- En el sector privado, los orígenes se atribuyen a Frederick Taylor y a su "Programa de Medición del Trabajo"
- El crecimiento industrial de la década de 1920 condujo a una mayor formalización del proceso de evaluación: De los primeros sistemas formales que empleaban formas abiertas de evaluación o listas de verificación, se pasó a la elaboración de escalas gráficas de calificación. En este sentido, la psicometría favoreció la mejora de la objetividad y la precisión. Para la elaboración de estas escalas se empleaba una lista de atributos personales: además, era necesario que el evaluador indicara con un punto en la escala gráfica la cantidad que la persona evaluada tenía de ese atributo.

- En los años treinta y cuarenta se dio más importancia a la clasificación de las características de personalidad y de la conducta de los empleados.
- En los años cincuenta la mayor atención puesta en las características más relacionadas con el trabajo acompañó a la introducción de la administración por objetivos.
- En los sesenta el proceso de evaluación de desempeño se utilizó cada vez más para las necesidades de capacitación y desarrollo.
- En la década de 1970, muchas organizaciones ya habían formalizado el proceso de evaluación y algunos cambios en el campo legal dieron por resultado discusiones acerca de los pagos por mérito y de las decisiones sobre promoción. Estas discusiones revivieron la preocupación por la naturaleza subjetiva del proceso de evaluación y la necesidad de hacerlo más válido y confiable. Esto intensificó el esfuerzo por apartarse de la evaluación basada en las características personales y por adoptar elementos de medición del trabajo y técnicas para distinguir la naturaleza multidimensional del desempeño.
- Con los años, la búsqueda continua de métodos de evaluación más precisos y prácticos ha conducido a la elaboración de una gran variedad de técnicas.

Tde Cottis y A Petit 1978. “Evaluación del desempeño”.

Desafortunadamente la evolución de métodos opcionales de evaluación de desempeño no se ha estudiado de manera sistemática ni se ha elaborado una teoría sobre el tema:

“Cuando aparece alguna nueva técnica de evaluación primero se alaba luego se emplea y se rechaza y posteriormente es reemplazada por una técnica nueva también muy elogiada. En consecuencia, la literatura es un catálogo de formas para la evaluación del desempeño cada una con sus supuestas ventajas, partidarios y críticos”.

Antecedentes Históricos del desempeño.

Se puede afirmar que desde el primer momento que un hombre dio empleo a otro el trabajo empezó a ser evaluado. La necesidad de la evaluación data de la antigüedad. La dinastía Wei (221-265 A.C.) contaba con un “calificador imperial” de la familia real. En la edad moderna San Ignacio de Loyola (1491-1556) estableció un sistema de calificación para los miembros de la Compañía de Jesús. Más recientemente, en el siglo XIX y comienzos del XX, la evaluación se empieza a emplear de modo más sistemático gracias al trabajo de Frederick Taylor. Y es a partir de la segunda guerra mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empiezan a tener una amplia aceptación en las empresas.

Estados Unidos, en 1842, fue el primer país que comenzó a evaluar el desempeño, y el Congreso de los EEUU promulgó una ley que hacía obligatorio la evaluación de desempeño anual de los empleados de los distintos departamentos, a partir de ahí, dicho programa de evaluación de desempeño se hizo extensivo a todas las entidades públicas y empresas privadas. Los defensores de este programa consideran que ésta herramienta permite mejorar las capacidades y el conocimiento de los empleados.

El uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas y en sus inicios estaba dirigido al nivel operativo, y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizó después de la 2da. Guerra Mundial.

Los primeros sistemas evaluaban al personal jornalero determinando aptitudes y actitudes como “colaboración”, “habilidad para relacionarse con los demás”, etc. No consideraban el desempeño mismo. Así, el sistema típico - vigente hasta hoy - consiste en 10 o 15 rasgos característicos personales. Tal método se utilizó debido a la dificultad de poder medir en forma directa el rendimiento. Se trató de analizar rasgos de personalidad confundiendo el propósito principal de la evaluación del desempeño e ignorándose que esa labor les corresponde a psicólogos bien entrenados, no a ejecutivos.

Con la humanización del trabajo, la teoría administrativa pasó de preocuparse principalmente por la *máquina* a considerar más al *hombre*. Como consecuencia, surgieron varias interrogantes: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del

individuo? ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente este potencial? ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y productivo? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? ¿Cómo lograr un desempeño estable y duradero? ¿Cómo lograr mejorar dicho desempeño?

En respuesta a esas inquietudes se generaron una infinidad de técnicas administrativas para evaluar el desempeño de los empleados, unas más exitosas que otras. Sin embargo, los resultados no han sido del todo satisfactorios.

Un estudio reciente de Longenecker y Gioia indica que el 90% de las organizaciones norteamericanas emplea algún tipo de evaluación del desempeño, lo cual es altamente interesante. Sin embargo, en opinión de los autores, menos del 20% de esas empresas la realizan de manera efectiva lo cual resulta extraordinariamente ilustrativo de la complejidad del tema.

Ellos argumentan que existe todo un marco teórico y una gran evidencia empírica que demuestra que no hay ninguna razón para creer que los sistemas de evaluación son incapaces de lograr mejoras en la productividad, la motivación, la comunicación, además de facilitar el desarrollo de la carrera y de resolver los problemas en el trabajo. Sin embargo, la mayoría de los sistemas no lo logra, ocasionando descontento, ansiedad y frustración en el personal y desagrado en los supervisores, quienes lo consideran un “quita tiempo” burocrático e innecesario.

Dichos autores atribuyen las causas de este fracaso a la falta de planeamiento del desempeño, a la retroinformación y al seguimiento insuficientes, y a la frecuente utilización de un limitado enfoque cuantitativo. En efecto, encontraron que los estándares y calificaciones variaban considerablemente según el supervisor, porque sus valores y sesgos personales reemplazaban a las normas organizacionales.

Gary Berger, vicepresidente de International Survey Research, de Chicago, encontró en los miembros de una amplia muestra de personas que la retroinformación figuraba en el cuarto lugar del 'ranking' de factores de satisfacción laboral y que menos del 40% de los encuestados se hallaba satisfecho con el tipo de retroinformación recibida. Este

resultado adquiere mayor relevancia si se considera el tamaño de su muestra: 6,193 gerentes y 25,465 empleados.

En años recientes, el movimiento universal de la calidad total, bajo la inspiración y guía del doctor W. Edwards Deming, ha recusado la práctica de la evaluación del desempeño. El propio Deming la considera como una de las enfermedades mortales de la gerencia contemporánea cuyos efectos en el personal son descritos de la siguiente manera: "Evaluación del desempeño, calificación de méritos o revisión anual/... Fomenta el desempeño a corto plazo, aniquila /a planificación a largo plazo, genera temor, destituye el trabajo en equipo fomenta la rivalidad y la politiquería. Deja a la gente amargada, aplastada, lesionada, golpeada, desconsolada, abatida, acongojada, sintiéndose inferior, algunas veces incluso deprimidos, incapaces de trabajar durante semanas después de recibir la calificación, incapaces de comprender por qué son inferiores. Es injusta, porque se les atribuye a las personas de un grupo diferencias que pueden ser causadas en su totalidad por el sistema dentro el cual laboran".

Interpretando a Deming, Mary Walton sostiene que los sistemas de evaluación del desempeño nunca logran objetividad y coherencia porque fracasaban en controlar los sesgos naturales de los evaluadores y porque se centran solamente en metas medibles, de corto plazo y por ende "miopes". Nótese que la crítica está dirigida a la manera como se emplea la evaluación, es decir, al método empleado.

Por su parte, Longenecker y Gioia piensan que el proceso debe concentrarse en la retroinformación e incluir el planeamiento del desempeño y su seguimiento, debiendo involucrar a la alta dirección y convencer a los supervisores acerca de su utilidad. Además sugieren verificar la precisión, honestidad, equidad y regularidad del sistema, evitándose su manipulación política. Recomiendan considerar la evaluación del desempeño como el "tiempo muerto" para descanso utilizado en los deportes como el básquet y el vóley.

Si observamos con atención parecería que el tema de la evaluación de desempeño siempre provoca polémica, controversia y confusión. Podemos encontrar desconcierto en los directivos y gerentes de muchas organizaciones, quienes ignoran cómo lidiar con

la ineffectividad de la mayoría de los sistemas vigentes. Y no es para menos si los propios especialistas discrepan.

Estamos en el umbral de una época de cambios realmente acelerados. La década del 90 podría ser vista más adelante como un pequeño ejercicio de lo que el próximo milenio nos depara. Básicamente, la característica más saltante del futuro entorno organizacional es la imposibilidad de predecirlo.

Como Toffler, Schein y Senge lo señalan, de lo que podemos estar absolutamente seguros es que las organizaciones del mañana serán muy distintas a las actuales. Para ello se necesitará organizaciones eminentemente adaptativas, conformadas por personas en perpetuo estado de aprendizaje: Una realidad totalmente diferente a nuestra actual visión del mundo.

Entonces, cada vez se vuelve más necesario disponer de un sistema adecuado de evaluación del desempeño. Nos urge tener herramientas para medir el trabajo de las personas, brindarles retroinformación acerca de su comportamiento y de los resultados obtenidos, y facilitarles de esta manera el aprendizaje continuo. Al mejorar su desempeño lograrán resultados superiores en su propio provecho y en el de su organización.

Definición de Evaluación

Diccionario de la Real Academia Española, 2007.

La Evaluación es conocida como una acción y efecto de evaluar.

Diccionario Clave, 2007.

La evaluación es una determinación o cálculo del valor de algo. Valoración de los conocimientos, de la actitud o del rendimiento de alguien.

En el año 1992 la UNICEF lo define como un proceso que procura determinar, de manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de actividades a la luz de los objetivos específicos. Constituye una herramienta administrativa

de aprendizaje y un proceso organizativo orientado a la acción para mejorar tanto las actividades en marcha, como la planificación, programación y toma de decisiones futuras.

Es un proceso permanente y continuo de indagación y valoración de la planificación, la ejecución y la finalización de los programas y proyectos sociales. Su finalidad es generar información, conocimientos y aprendizaje dirigidos a alimentar la toma de decisiones oportunas y pertinentes para garantizar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos, resultado e impactos de los programas, todo ello en función del mejoramiento de las condiciones de vida de sus poblaciones beneficiarias.

La evaluación no debe ser considerada como una acción de control o fiscalización, es un proceso que permite a los distintos actores involucrados aprender y adquirir experiencia de lo planificado y ejecutado para tomar decisiones que optimicen la gestión del programa o proyecto y garanticen mejores resultados e impactos.

Dentro de todo proceso se fija el objetivo que puede ser cualitificado, el cual sirve, como norma estándar o criterio. En una etapa posterior se efectúa el control; es decir, se mide la ejecución, se compara con el estándar o norma se establecen las correcciones necesarias.

Definición de Evaluación de Desempeño.

Milkovich y Boudreau, 1994.

Encontramos algunas definiciones importantes de la evaluación de desempeño como las siguientes: es un proceso que mide el desempeño del empleado. Esto es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.

Certo, 1994.

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1995.

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. La evaluación del desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente, y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un medio mediante el cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ta. Edición.

La evaluación es un proceso que procura determinar, de manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto. Según Idalberto Chiavenato, en su libro Administración de Recursos Humanos, dice que el Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

Martha Alles, 2004 “Desempeño por Competencias Evaluación de 360°”, Pág. 27. Buenos Aires.

Es un instrumento para dirigir y supervisar personal, es un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos o del potencial de desarrollo futuro.

Idalberto Chiavenato, 1999 “Administración de Recursos Humanos” Pág. 357, 5ta Edición. Colombia

Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc.

La definición de Evaluación de Desempeño, consiste en evaluar el desempeño del cargo, en el comportamiento del rol del ocupante del cargo. El desempeño varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

El esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Los nombres que se le ha atribuido a las evaluaciones de desempeño son evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes del progreso, evaluación de eficiencia funcional.

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente Evaluación del Desempeño, y generalmente se elabora a partir de -programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como: *evaluación del desempeño* o *evaluación del mérito* y otros. Sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

Asimismo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la Evaluación del Desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

Definición de la Gestión de Desempeño.

Idalberto Chiavenato, 1999. “Administración de Recursos Humanos”, Pág. 357, 5ta Edición, Colombia

Consisten en todos los procesos organizacionales que determinan qué tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y, finalmente, la organización. Cada función de Recursos Humanos (RH) contribuye a este desempeño. El proceso incluye la planeación de RH, el reclutamiento y la selección de personal, capacitación y desarrollo,

desarrollo de carrera y programas de compensación, Una organización debe tener algún medio para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipos con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo. Aunque la evaluación es sólo un elemento de la gestión del desempeño, es vital en tanto que refleja directamente el plan estratégico de la organización.

Los Gerentes chinos definen el desempeño el evaluar las características personales, como lealtad y la obediencia, más que como una medida de los resultados, las evaluaciones chinas dan mucha importancia a las características “morales”. Mientras que la evaluación occidental trata de apoyar el logro de objetivos organizacionales y éstos se consiguen concentrándose en resultado y comportamientos individuales que se relacionan con el logro de estos objetivos.

Diferentes teorías de la Evaluación de Desempeño.

Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Harper & Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch [1992], Chiavenato [1995], Sikula [1989], Byars [1996] que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

Según Peter Drucker: “La más importante, y en realidad la verdaderamente única, contribución de la ciencia de la gestión en el siglo XX fue el incremento, en 50 veces, de la productividad del trabajador manual en la producción.

La más importante contribución que la gestión necesita hacer en el siglo XXI, es de manera similar, incrementar la productividad del trabajo del conocimiento y del trabajador del conocimiento. El activo más valioso de una compañía del siglo XX era su equipo de producción. El activo más valioso de una institución del siglo XXI (sea o no de negocios) serán sus trabajadores del conocimiento y su productividad.

Métodos de Evaluación de Desempeño.

Existen diversos métodos de evaluación de desempeño que en el transcurrir de los años han ido optimizándose en beneficio de la evaluación del desempeño del trabajador, actualmente se agrupan entre métodos tradicionales y no tradicionales, los que presentaremos a continuación:

Métodos Tradicionales.

Métodos de Escala Gráficas: Es el más utilizado y divulgado. Suele tener forma de formulario de doble entrada en el que las líneas son los factores de evaluación de desempeño que son brevemente seleccionados y definidos, y las columnas son los grados de variación de esos factores.

- a. Tipo de escala por forma de puntar:
- b. Continuas, donde hay dos puntos a los extremos de una línea y el desempeño se sitúa en cualquier punto de la línea.

- c. Semi continuas, igual que lo anterior, pero se incluye puntos intermedios para orientar dentro de la escala.
- d. Discontinuas, las posiciones de las marcas están previamente fijadas, el evaluador tiene que escoger una de las marcas. Muchas veces esas escalas están representadas por cuadros, dentro de los cuales se definen las características de cada factor de evaluación en cada grado. Otra variación es asignar puntos a cada cuadro con el fin de cuantificar resultados y facilitar comparaciones entre los empleados.
- e. Tipo de escala por contenido de lo medido:
- f. Rasgos personales, sean referidos a cualidades personales (honestidad, flexibilidad, etc.) o referidas al desempeño del trabajo (calidad, planificación, etc.).
- g. Funciones del puesto de trabajo, responsabilidades de las funciones del puesto de trabajo (definir la política de puestos de trabajo, entregar a la fuerza de ventas, etc.).
- h. Conductuales, se basa en la medición de conductas observables, que son críticas para el éxito o fracaso en el puesto de trabajo. Es necesario tener un formulario para cada puesto de trabajo concreto. Cada dimensión se divide en 7 o 9 intervalos, y en cada uno de ellos se especifica las características observables que diferencian el desempeño y dicha dimensión.

Métodos de Elección Forzada: De varias frases descriptivas del desempeño del empleado positivas o negativas, el evaluador está obligado a escoger dentro de un bloque de frases. Mediante este sistema se evita el efecto de HALO o de tendencias centrales (evaluar a todos de manera conservadora en la media). Las frases que componen los bloques no son escogidas al azar, sino que deben ser seleccionados con mucho criterio por medio de un procedimiento estadístico (índice de aplicabilidad e índice de discriminación) que tiende a verificar su adecuación a los juicios existentes de la empresa y su capacidad de discriminación.

Métodos de Frases Descriptivas: Es ligeramente diferente a la anterior porque no obliga la selección de frases. El evaluador señala simplemente las frases que caracterizan el desempeño del evaluado (signo + ó “S”, de sí), y aquellas que demuestran lo opuesto de su desempeño (signo - o “N”, de no).

Métodos de Investigación de Campo: A través de entrevistas se verifica la evaluación del desempeño del evaluado, investigando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño por medio del análisis de hechos y de situaciones. Suele contar con una evaluación inicial (ayudada por algunas preguntas) y un análisis complementario (ayudado por otras preguntas).

Método de incidentes Críticos: Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos o negativos. Cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos más destacados significativos del desempeño de las personas en sus tareas. Hay tres fases, observación del comportamiento, registro de hechos significativos e investigación de la actitud y del comportamiento.

La aplicación de este método permite detectar en forma precisa las desviaciones relevantes en el desenvolvimiento laboral y consiguientemente, formular los planes o mecanismos concretos para superarlas.

Santiago Segura Rodríguez, “Diseño y administración del sistema salarial”, Tomo 2, pág. 190.

Asimismo, los incidentes críticos pueden poner de manifiesto tendencias desfavorables en los campos del planeamiento de trabajo, motivación de personal, seguridad industrial o disciplina laboral, abriendo el camino para la adopción de los correspondientes correctivos. Este método no es muy útil para otorgar incrementos de haberes o gratificaciones, debido a que sus resultados no se expresan en punto u otra unidad que haga posible tomar decisiones al respecto con el adecuado sustento cuantitativo.

Método de comparación por pares: Consiste en comparar dos empleados con respecto

a un factor de evaluación, y se trata de identificar quien es mejor. Se pueden hacer comparaciones entre pares, dentro de un grupo de más empleados, concluyendo unas puntuaciones y una calificación final. Sistema muy simple pero poco eficiente, para cuando no hay posibilidad de utilizar otros métodos.

Método de Clasificación u Ordenamiento: Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en función de sus correspondientes merecimientos e insuficiencias, también es conocido como método ranking.

Los resultados de la calificación son presentados en forma de un listado en que se indica la posición relativa de cada trabajador. Cuando el número de personas por evaluar es elevado, suele recurrirse a ordenaciones que posteriormente son ensambladas. Por ejemplo, si se trata de jerarquizar 30 trabajadores, se escribiría sus nombres en otras tantas tarjetas y en una primera instancia se formaría dos grupos de ellas: uno comprendería los mejores trabajadores, y el otro los peores. Luego cada uno de ellos se subdividiría a su vez en otros dos: uno los mejores de los mejores y los peores de los mejores; y dos los mejores de los peores y los peores de los peores. Este método puede ser complemento a la evaluación de desempeño y realizarse con fines salariales exclusivamente, sirviendo de base a las denominadas matrices de incrementos salariales.

Método de Distribución Forzada: Variante del anterior donde se fuerza distribuir las evaluaciones siguiendo la curva normal o distribuciones arbitrarias, por ejemplo, el 10% de los empleados en la categoría más alta, el 20% en la siguiente, el 40% en la zona media, 20% por debajo de la media, y el 10% para los de más bajo nivel. En algunas empresas estas categorías se definen con intervalos de porcentajes por ejemplo máximo nivel de 10-15% y el mínimo de 0-5%.

Ventajas, evita la tendencia de evaluar en el centro de la escala o siempre de un modo muy exigente o muy benevolente. Recuerda al empleador la necesidad de destacar a los empleados excelentes y tratarlos como tales a efectos de reconocimiento, desarrollo, etc.

Del mismo modo recuerda la necesidad de abordar los casos de bajo rendimiento (aunque sea en términos relativos) y proporcionar los medios adecuados de formación o supervisión para devolver este desempeño a un nivel aceptable.

Inconvenientes, no siempre los grupos de trabajo se distribuyen normalmente si un grupo es muy bueno, se penaliza los menos buenos; si un grupo es muy malo, se premia a los menos malos- . Por otro lado, son sistemas que están pensados para corregir y controlar al evaluador, desarrollan más la competitividad y menos la colaboración.

Método de Mixto: Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos, el comité debe tomar la decisión de combinar dos o más métodos que se adapten a las necesidades de la empresa, a fin de obtener el resultado esperado.

Métodos no Tradicionales

Métodos de 180°, 360°: Es un sistema de evaluación que reconoce la importancia de obtener feedback sobre el desempeño de una persona desde diversas fuentes, además del jefe inmediato. Por ejemplo, influye la opinión de compañeros subordinados, si se es jefe, clientes internos y externos con los que se tiene un trato frecuente e incluso con proveedores o partners, a parte claro de la propia aprobación.

Los sistemas de evaluación de 360° nacieron en muchas empresas con la idea de reunir una información más completa a cerca del desempeño desde diferentes perspectivas que la que se podría obtener sólo del jefe. Es decir, se trataba de reducir la subjetividad o arbitrariedad de una sola persona.

Método por competencias: En estos casos, suele existir un diccionario de competencias donde hay una clasificación de competencias y sus competencias con sus respectivas definiciones y las más sofisticadas descripciones de conductas o comportamientos agrupados por niveles de desempeños dentro de cada competencia. Estos diccionarios son de gran utilidad a la hora de preparar la evaluación de esas competencias porque ayudan a los evaluadores a recordar eventos o ejemplos de comportamiento de sus empleados que servirán para basar sus juicios de un modo

más riguroso y efectivo.

Hay sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias que dan conjuntos de competencias ya seleccionados para cada tipo de perfil de empleados. Por otro lado, hay sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias que dejan totalmente abierto el apartado de factores de desempeño invitando al jefe y empleado a consensuar cuales son las competencias críticas para su situación concreta.

Método Simulaciones: Se trata de situaciones simuladas creadas ad-hoc para evaluar el desempeño de empleados, donde se les somete a una serie de pruebas y ejercicios (típicamente In-básquet, entrevistas individuales y dinámicas de grupo) cercanas al trabajo real, y se observa sistemáticamente su actuación, puntuando el desempeño con unas tablas de criterio y puntuaciones. Se suele utilizar más con fines de identificación y evaluación de potencial, que desempeño (Assesment Center).

La evaluación del Desempeño, es definida por **Dessler, G. (ob. Cit) (Pag. 329)** como: Una técnica que nos sirve de información base, en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración y a su vez ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de este relacionado con respeto a su desempeño, así, mismo permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la organización ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas.

Adicionalmente, **Wther y Davis (2000) (p. 27)** indican que: es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

De las definiciones anteriores, se pueden señalar que la evaluación del desempeño es la técnica que permite mejorar la interacción entre el empleado y la empresa, para

lograr un beneficio mediante la recolección, comprobación, el compartir, ofrecer y utilizar información obtenida de y sobre las personas en relación a su trabajo, con el ánimo de mejorar su actuación, aumentar la productividad y facilitar la adaptación a nuevos avances estratégicos.

También es importante indicar que, en la evaluación del desempeño, el empleado debe ser auxiliado si esta arroja alguna falla por parte del funcionario, o debe ser alentado si el empleado demuestra un desempeño satisfactorio, de manera que la evaluación del desempeño sirve de insumo para la toma de decisiones con respecto al talento humano.

En otro sentido, **Reyes, A. (1995 - p- 163)** al referirse a las consecuencias de la Evaluación del Desempeño señala:

1 Rotación: El número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector nivel jerárquico, departamento o puesto.

2.- Movilidad interna del Personal: que es el número de trabajadores que cambian de puesto sin salir de la empresa, en relación con el número total de los que forman un sector, departamento sección o puesto. Dentro de la movilidad del personal se dan los siguientes tipos principales:

- a) **Transferencia:** Entendemos por esta, el cambio estable a otros puestos que no supone mayor jerarquía ni mayor salario. Si el cambio fuere a un puesto llena que llena estas últimas características, no se trataría como una simple transferencia, sino de ascenso.
- b) **Ascenso:** Puede considerarse como el cambio de un trabajador a puestos de mayor importancia y salario, que este cambio de algún modo le sea debido y, por lo tanto, sea para la empresa exigible forma.
- c) **Promociones:** Se entiende por estas, el cambio de un trabajador o empleado a un puesto de confianza que, por lo tanto, no puede exigirse, al menos con base en elementos objetivos.

- d) **Descensos:** Consisten en el paso de puestos de mayor importancia y salario, a otros que suponen características inferiores en estos dos elementos.

Por lo cual, la Evaluación del Desempeño permite el mejor manejo del recurso humano dentro de la organización y su resultado es considerado materiales prima para ascenso, mejoras salariales y traslados, entre otras acciones administrativas que son consecuencia directa de los resultados arrojados.

Adicional a todo lo antes expuesto, cabe mencionar lo que refleja Dessler, G. (p. 165) respecto a los pasos de la evaluación del Desempeño:

La evaluación del desempeño comprende tres pasos: definir el puesto evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación. La Evaluación del Desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado los criterios de desempeño determinados en el paso uno; esta evaluación requiere una o más sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comentan el desempeño y progreso del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera.

En relación a la cita anterior es esencial destacar que como paso previo a la evaluación del desempeño resulta indispensable el contar con una ajustada descripción del cargo que debe conocer el trabajador, con el fin de que este último domine los aspectos claves en los cuales será evaluado y permitiendo a su vez que la parte evaluadora tenga ciertos lineamiento y parámetros para tal fin.

La retroalimentación sobre el desempeño, guía las decisiones respecto a las posibilidades profesionales específicas, la imprecisión de la información manejar la clasificación de los métodos de evaluación del desempeño al respecto **Dessler, G. (pag. 332)** indica que existen los siguientes métodos:

- **Técnica de escala grafica de calificación:** es una de las más utilizada y sencilla, pues consta de una lista de característica y un rango de desempeño de cada una característica es una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado pues se basa únicamente en la opinión del evaluador, es fácil de desarrollar e impartir y los

evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, además se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Como aspecto negativo de este método se puede mencionar las distorsiones de información debido a aspectos específicos para evaluar con el mismo instrumento diversos tipos de puestos, por lo que se califica de manera muy general y el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes y reforzar otros.

- **Método de alternancia en la clasificación:** se clasifica a los empleados desde el mejor al peor, basándose en una característica en particular, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación tomando en cuenta la importancia de cada uno.
- **Método de comparación de pares:** se clasifica a los empleados en pares, y de acuerdo a unos elementos en particular se determina el más idóneo. Son útiles para la toma de decisiones sobre aumento de sueldos, promociones y cualquier otro beneficio, porque permite ubicar a los empleados de mejor a peor.
- **Método de distribución forzada:** se colocan porcentajes en varias categorías de desempeño a cada empleado, se escribe el nombre de cada empleado en una tarjeta separada, para cada característica a evaluar se coloca la tarjeta del empleado en la categoría de desempeño adecuada.
- **Método del incidente crítico:** se accionan las más destacadas (positivas o negativa) de la conducta de los empleados relacionados con el trabajo, se registran solamente las acciones que son responsabilidad del empleado.
- **Método de la administración por objetivo:** el evaluador y el empleado se trazan metas deseables y específicas para los empleados y se revisa eventualmente el progreso, es necesario que el empleado obtenga retroalimentación con frecuencia.

A fin de poder determinar en cierto nivel la factibilidad de cada uno de los métodos antes mencionados se hace inminente realizar un pequeño análisis, indicando a criterio propio cuáles son las ventajas de cada uno de ellos, lo cual se realizará seguidamente.

En cuanto a la técnica de escala grafica de calificación se mencionan las siguientes ventajas: brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación; posibilita una versión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas; y exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente. Respecto a las desventajas, se consideran: no permite a los evaluadores, tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no esté a las características del evaluado; está sujeto a distorsiones e interferencia personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación; cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera; tiene a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones; requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores y por ultimo presenta resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

Adicionalmente, el método de alternancia en la clasificación: como ventaja se encuentra lo económico que resulta su aplicación, la facilidad de aplicación, la poca capa citación que requiere el evaluador y su forma estándar. Como desventaja se observan tanto la subjetividad del método, como las posibles interpretaciones equivocadas, al igual que la asignación de valores incorrectos a los puntos a evaluar.

En ese orden de ideas es preciso destacar lo relacionado al método de comparación de pares, en cuando a ventaja se señalan que supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad, siendo también un proceso simple de fácil aplicación; sin embargo, presenta como desventaja que está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

Por otra parte, el método de distribución forzada tiene como ventaja que proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo); su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores; reduce las distorsiones introducidas por el evaluador; y es fácil de aplicar además se adapta a una gran variedad de puestos.

Cabe descartar que sus desventajas principales son la elaboración e implementación ya que son complejas, exigiendo un planteamiento muy cuidadoso y demorado; es un método básicamente comparativo y discriminatorio, representa resultado globales; discrimina solo los empleados bueno, medios y débiles, sin dar mayor información; cuando se utiliza para los fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación y para finalizar deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

En método de incidente crítico es útil para la retroalimentación del empleado y reduce el efecto de distorsión que tiene en la memoria los hechos recientes. Su principal desventaja se debe a que supervisor de alguna manera omite algunos detalles en el registro y se pierda así información valiosa.

Por ultimo en el método de administración por objetivos cuando se fijan metas para el futuro, el empleado obtiene motivación, pues cuenta con una meta específica que le sirve de guía para organizar y dirigir sus esfuerzos. La desventaja de este método se centra en fijar los objetivos de manera que no resultan ser muy ambiciosos pero que tampoco sean de poca importancia, además se deben considerar todos los factores relevantes del cargo, de lo contrario se puede pasar por alto información necesaria en la evaluación.

Para que los métodos antes mencionados tengan éxito, los subordinados deben ser informados de antemano del desempeño laboral que en la organización se considera aceptable y del tiempo en que se espera ejecuten las labores obteniendo los resultados esperados. Un supervisor debe implementar a todos los trabajadores instrumento de evaluación, sin ninguna preferencia, por otra parte, un problema en la evaluación del desempeño se origina también por la mala comunicación en el momento de realizar las entrevistas.

Ahora bien, según **Wether W. y Davis K. (ob. Cit. - 2000) (p. 85)** "Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación que incrementa el interés y la comprensión. Para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación se debe capacitar a los evaluadores".

Por lo que es esencial se informe a los evaluadores el procedimiento que se utilizara para la evaluación, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y respuestas a preguntas que pueden sugerir. Luego de dar una capacitación al evaluador se comienza la fase de evaluación, sin embargo, cabe destacar que los resultados de las evaluaciones ejercen escaso influjo en la mejora del desempeño de los empleados, a menos que se les proporcione retroalimentación, esa retroalimentación se suministraría durante la entrevista de evaluación.

De igual manera, cabe resaltar que cualesquiera de los métodos antes descritos pueden presentar inconveniente y para evitar este tipo de situaciones se pueden utilizar la capacitación de los evaluadores, conocida como el método para reducir las distorsiones en donde los especialistas en personal pueden reducir los riesgos de distorsión por medio de la capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

Al respecto **Wether W. y Davis K. (2000 - 69)** exponen que:

La capacitación de los evaluadores puede incluir tres pasos:

Primer lugar: La naturaleza es la fuente distorsión.

Segundo lugar: La importancia de las evaluaciones del desempeño en las decisiones sobre personal, para respaldar la necesidad de imparcialidad y objetividad.

Tercer lugar: permita a los evaluadores que se ejercitan en varias evaluaciones de práctica antes de efectuar las evaluaciones del personal a su cargo.

Por lo antes expuesto se hace necesario e indispensable que las organizaciones tengan siempre presente el hecho de capacitar a los evaluadores, ya que esto permite en cierto nivel que la evaluación del desempeño sea lo más objetiva y precisa posible, garantizando así una mejor toma de decisiones de acuerdo a los resultados que esta arroje.

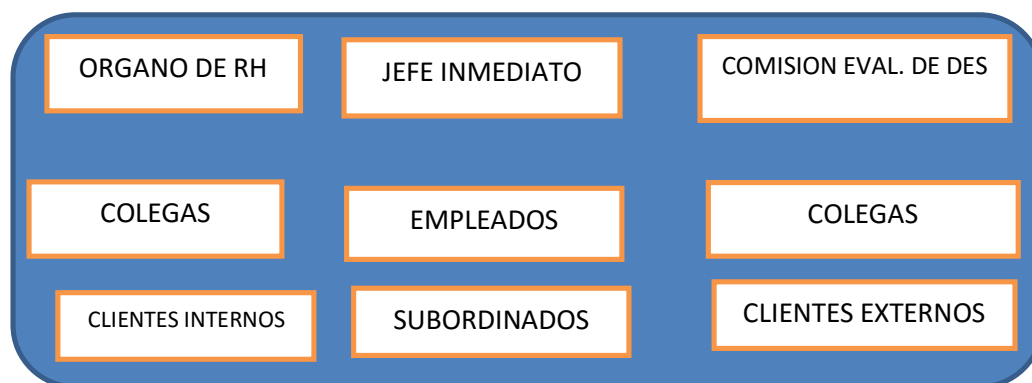
Adicionalmente cabe mencionar que uno de los métodos más adecuados para la evaluación del desempeño es el llamado evaluación de 360°.

Al respecto sugiere el autor **Chiavenato I (ob. Cit.) (p. 203)** lo siguiente:

La evolución circular de desempeño, en que la participan todas las personas que mantiene alguna interacción con el avaluado, en la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, las todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. Porque este se toma muy vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva a sistema.

En otra parte, **Chiavenato I. (ob. Cit.) (p. 204)**, expone en el cuadro N° 1 la manera esquemática del nivel de responsabilidad en la evaluación del desempeño, como se expone en el cuadro N° 1.

¿De quién es la responsabilidad de la evaluación de desempeño?



FUENTE: chiavenato I.

De lo antes expuesto se hace necesario mencionar brevemente lo que a criterio propio se deriva de las definiciones dadas por **Chiavenato, I (ob. Cit.)** respecto a los evaluadores mencionados en la figura anterior.

Órgano de Recurso Humano: estas es una opción adicional utilizada básicamente en organizaciones conservadoras, en donde la dirección de recursos humanos asume en su totalidad la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización, por lo cual no es muy utilizada por su carácter centralizador.

- a) **El Jefe Inmediato:** está en la mejor posición de realizar, si bien no siempre está preparado para hacerlo o no tiene el tiempo necesario para observar a cabalidad el desempeño de los trabajadores. Por lo que, en muchas cosas es necesario que el superior del supervisor revise las evaluaciones que este ha realizado, evitando así las evaluaciones superficiales y permitiendo obtener resultados objetivos.
- b) **Comisión de Evaluación de Desempeño:** no todas las organizaciones tienen esta comisión, sin embargo, la misma se encarga de manejar todo lo concerniente a la Evaluación del Desempeño; esta se encuentra constituida por personas de diversas unidades de la empresa, participando miembros permanentes y transitorios.
- c) **Colegas:** La evaluación de los compañeros es aún más precisa y válida que la realizada por los superiores ya que frecuentemente el compañero advierte el desempeño en diversas situaciones y puede captar una imagen realista cuando trabaja sin ningún supervisor. Pese a las ventajas de la evaluación por compañeros, esta ha dejado de usarse por algunas desventajas.
- d) **Evaluación de los clientes (internos y externos):** este tipo de evaluadores es muy útil en las empresas que prestan algún tipo de servicio o aquellos en donde el cliente es de suma importancia para su crecimiento, motivado a que usualmente es el cliente a quien desea mantener satisfecho y la opinión de esta cuenta mucho a la hora de tomar en cuenta a los trabajadores para cualquier incentivo que se le otorgue.
- e) **Evaluación de subordinados:** se ha usado en importante empresa por ser eficaz para retroalimentación a los gerentes en cuanto a la forma de como los subordinados los observan. Los aspectos más comunes que se evalúan a *los subordinados* son: liderazgo, comunicación oral, delegación de autoridades, integración de los empleados en equipos y el interés que muestra por los subordinados.
- f) **Empleado (auto evaluación):** esta es beneficiosa cuando la organización desea aumentar el compromiso del empleado, pues lo hace reflexionar en sus fortalezas y debilidades, lo que probablemente lo estimule a mejorar su trabajo. En relación a esta última cabe destacar la opinión de Dessle, G (ob. Cit.)(pag . 14): “El problema básico es que la mayoría de los resultados muestran que los trabajadores se evalúan consistentemente más alto que las calificaciones que reciben de sus supervisores o

compañeros”; razón por la cual la auto-evaluación es recomendada para el desarrollo del personal, pero no para la toma de decisiones administrativas.

Definición actual Desempeño Laboral.

No existe un consenso entre las diferentes teorías sobre la denominación de este término, las personas hablan de la valoración de cargos, de méritos, evaluación de actuación, evaluación de eficiencia, en otros de acuerdo a su contexto o a la situación que se está tomando en cuenta.

Se puede destacar las siguientes definiciones:

- Eduardo Matute, “la medida sistemática, periódica y hasta donde humanamente se posible imparcial de las características personales de cada empleado con rotación el trabajo habitual y respecto a sus posibilidades futuras en empleos superiores”
- George Terry y Steven Franckin “la valoración periódica de desempeño en el puesto de un empleado contra los requisitos estipulados o supuestos del puesto”
- Procesamiento formal y usado en las organizaciones de trabajo para evaluar las personalidades y las condiciones, así como el potencial de los miembros del grupo (Yorder 1973).

Finalmente, una definición adecuada y completa fue la descrita por *(Gibson 1996)*, que expresa que está en una evaluación sistemática y formal del resultado del trabajo de un empleado y del potencial futuro desarrollo.

Estos programas que haces en empresas grandes y pequeñas debido a que se considera el procedimiento lógico para evaluar, desarrollar y hacer un uso eficaz de los conocimientos y habilidades del empleado.

Para la organización.

Objetivos Desempeño Laboral.

Son muchos los sistemas de evaluación de desempeño que las organizaciones o empresas aplican en la mayoría de éstas, el sistema sea creado para brindar información

acerca del desempeño en el trabajo al evaluado y al evaluador.

Sin embargo, tanto los evaluadores como los evaluados deben conocer los objetivos de la evaluación de desempeño.

De forma amplia, son dos 02 los grandes objetivos de la evaluación de desempeño.

- Valorar la idoneidad demostrada de los trabajadores, es decir, evaluar la actuación, los resultados y el comportamiento para alcanzar los objetivos propuestos.
- Servir de base para la toma de decisiones respecto a la selección para un puesto, la permanencia, el desarrollo, la promoción, democión y el estímulo por los resultados, así como para elaborar los planes de capacitación de la organización.

La evaluación de desempeño, de forma general puede ser valiosa a las siguientes áreas de los Recursos Humanos.

- Planeación del Recurso Humano.
- Reclutamiento y selección del personal.
- Desarrollo de Recursos Humano.
- Planeación y desarrollo de carrera.
- Programación de compensación.
- Relaciones internas con los empleados.
- Evaluación del potencial de un empleado; en esta última se debe tener la posibilidad de desarrollar la capacidad de los trabajadores, y estimularlos a perfeccionarse y superar sus errores, una vez que conozcan objetivamente sus cualidades y sus debilidades.

Por último, las Evaluaciones de Desempeño son útiles tanto para las organizaciones como para los empleados, a la primera le aporta toda la información útil para todas sus

actividades permitiendo así, verificar la efectividad total de su programa de desarrollo gerencial y selectiva; para los segundos puede influir en sus conductas generando cambios necesarios para el mejor desempeño organizacional.

El objetivo que persigue de la Evaluación de Desempeño en la organización estudiada son los siguientes:

- Asensos y promociones.
- Transparencia.
- Ajustes de mercado.
- Entrenamiento.

Dimensiones de la Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

Las observaciones del desempeño pueden realizarse en forma directa o indirecta.

- La observación directa se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona.
- La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

¿En qué consiste la Evaluación de Desempeño?, El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona esté dispuesta a realizar, Una relación Costo - Beneficio.

Principios fundamentales de la Evaluación del Desempeño:

La evaluación del desempeño de los trabajadores debe ser un proceso continuo (cotidiano), y a la vez periódico (con cortes temporales), de la evaluación integral de los resultados y las conductas en la consecución de los objetivos:

- La evaluación del desempeño debe abarcar a todos los trabajadores de las categorías ocupacionales.
- La evaluación del desempeño es responsabilidad del jefe inmediato superior, sin excluir que este se asesore de cuantas personas estime pertinente.
- Los procesos de apelación deben ser resueltos en breve tiempo, y siempre con la participación de personas que conozcan la labor del evaluado.
- La idoneidad demostrada por el trabajador debe constituir el fundamento para la toma de decisiones respecto a la selección para un puesto, la permanencia, desarrollo, promoción, democión y estímulo o penalización por los resultados.
- La evaluación del desempeño debe determinar en qué medida los trabajadores mantienen, mejoran o disminuyen su nivel de idoneidad para el cargo que desempeñan. En cada caso ello puede significar o bien afectaciones para el trabajador en correspondencia con el grado de deterioro; así como reconocimiento en el caso contrario.
- El sistema de la evaluación del desempeño está orientado hacia el futuro, en el sentido de perseguir mejoras en la actuación del personal y no castigos por lo que no se ha hecho de forma más adecuada.
- Serán responsabilidad de cada entidad, previa acuerdo con la Sección Sindical y con la participación y conocimientos de los evaluados, definir los indicadores a emplear para la evaluación del desempeño de sus diferentes categorías de trabajadores, lo que se inscribirá en el Convenio Colectivo.
- La evaluación del desempeño debe tener en cuenta la observación de la conducta laboral del trabajador en el tiempo de hacer énfasis en los resultados en relación con

los objetivos. Debe existir una combinación armónica entre estos dos elementos.

Para la evaluación del desempeño debe estar convenido con el empleado, un sistema de indicadores que le permita, tomar decisiones y servir, de referencias para mejorar su labor. Estos pudieran ser los siguientes y ser adecuados acorde a las necesidades del centro de trabajo:

- Cantidad y calidad del trabajo realizado.
- Organización y planificación del trabajo.
- Calidad de los resultados.
- Creatividad en el trabajo.
- Iniciativa e inventivas en la solución a problemas.
- Capacidad de análisis y solución de problemas.
- Responsabilidad ante el trabajo y el colectivo laboral.
- Actitud en el trabajo y tareas de impacto.
- Actitud hacia los demás.
- Disciplina laboral.
- Superación constante.
- Uso de los medios de protección
- Cuidado de los medios básicos.
- Ética profesional.

Métodos.

En la organización se usa la combinación de dos tipos de métodos con el fin de lograr una

mayor presión de los resultados.

Método de auto-evaluación.

La auto-evaluación debe tomarse como base en todos procesos de evaluación del desempeño. En este caso se le solicita al trabajador que se evalúe así mismo y las valoraciones que por él se ofrecen son solicitadas para conformar la evaluación definitiva.

Las auto-evaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea esta orientado al desempeño pasado o al futuro. Sin embargo, el aspecto más importante del auto_ evaluaciones radica en la participación del trabajador y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Método de evaluación por objetivos.

Se basa en el establecimiento previo de los objetivos a cumplir. Se proponen los objetivos, los períodos de cumplimiento de los mismos y la fecha para la revisión de la conservación de los objetivos propuestos. Una vez pasado el tiempo previsto se vuelven a reunir el trabajador y su jefe inmediato superior y conjuntamente que han influido en los resultados definitivos. En esta segunda reunión se plantean también los nuevos objetivos a cumplir.

- Calidad y especialidad.
 - Expresado en términos conductuales o cuantitativos.
 - Enunciados en términos positivos.
 - Objetivos realistas (que sean alcanzables)
 - Los objetivos deben ser aceptados y compartido por el empleado y su superior.
 - Especificar las acciones a realizar en la consecución de los objetivos (como llegar a alcanzar las tareas).
 - Determinar la fecha de cumplimiento de los objetivos.
- Entre las ventajas que tiene la evaluación por objetivos tenemos que es más preciso

y menos objetivos y entre las desventajas que se le señalan está que en la consecución de los objetivos pueden influir factores ajenos al rendimiento del trabajador.

Hay varios métodos de evaluación del desempeño laboral y cada uno presenta sus ventajas y sus desventajas y relativa existe otros tipos métodos de cargos y situaciones.

- Método de escala gráfica.
- Método de escogencia forzada.
- Método de investigación de campo.
- Método de los incidentes críticos.
- Método de comparación por pares.
- Método de superposición de perfiles.
- Método de ordenamiento.
- Método de las frases descriptivas.
- Método del consenso común.
- Métodos mixtos.

Comisión de evaluación del desempeño:

En algunas empresas la evaluación del desempeño es atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y contribuida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva, y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente la comisión está formada por miembros permanentes y transitorios.

Presidente o director, Director de Recursos Humanos, *Miembros* Especialista en

evaluación del desempeño. *Estatales* Ejecutivo de Organización y métodos *Permanentes* Director de áreas Gerente del departamento donde está *Miembros* Jefe de la sección localizado el *Transitorios* Supervisor del evaluado o *Provisionales*.

En un sentido crítico la evaluación del desempeño podría caracterizarse como un medio de aprovechamiento o explotación máxima del potencial y rendimiento de los trabajadores, sin embargo, en el terreno de la transacción laboral, ningún trabajador, está obligado legalmente a desempeñarse más allá de lo que prescribe su contrato de trabajo. En todo caso, el constituir sistemas laborales de máximos rendimientos y pago a destajo todavía no están establecidos en la legislación laboral de nuestro país.

Dentro del proceso de la evaluación del desempeño se reconoce su carácter cíclico, su reorientación o ajuste para valorar nuevas dimensiones o factores del trabajo y una responsabilidad del evaluado y del evaluador para poner en práctica los cuestionarios, entrevistas y demás instrumentos por medio de los cuales se obtienen las evidencias del desempeño y su calificación.

De esto resulta la necesidad metodológica de establecer criterios para que la parte evaluadora tenga los elementos necesarios, la objetividad requerida, la imparcialidad que genera credibilidad y la solvencia técnica suficiente para analizar, ponderar y calificar el desempeño del trabajador que será evaluado.

La evaluación del desempeño, presupone las siguientes etapas:

Objetivo del Desempeño.

- Establecer las disposiciones y procedimientos para la evaluación del desempeño de los trabajadores.
- Acreditar el desempeño efectivo de todos los trabajadores, es decir, evaluar la actuación, los resultados y el comportamiento para alcanzarlos.
- Servir de base para la toma de decisiones respecto a la selección para un puesto, la permanencia, el desarrollo, la promoción, democión y el estímulo por los resultados.

Alcance del Desempeño Laboral.

El presente procedimiento es aplicable en todas las etapas del proceso de Formación y Desarrollo del Conocimiento del Capital Humano.

Responsabilidades del Desempeño Laboral.

- Los jefes inmediatos son los responsables de la evaluación del desempeño del personal técnico.
- El área de recursos humanos controlará el desarrollo del proceso evaluativo, así como asesorará a los jefes inmediatos en la aplicación y desarrollo del mismo.
- Los jefes de las áreas controlan mensualmente el plan de trabajo de cada subordinado, el cumplimiento cualitativo y cuantitativo, presentando especial atención a las causas del incumplimiento que exista, pues ellos pueden dar lugar a la necesidad de capacitar o adiestrar al técnico.

Procedimientos del Desempeño Laboral.

El proceso evaluativo se realiza anual en el bimestre enero - febrero, del año siguiente a que se evalúa.

Para la realización de la evaluación, se tendrá en cuenta los indicadores establecidos en la organización, de a al control de la Actividades y la Técnica.

Las conclusiones de las evaluaciones y el resultado que de ellos se derivan se expresan de la forma siguiente:

- Resultado Relevantes.
- Resultado Destacado.
- Resultado Satisfactorio.
- Resultado Aceptable.

- Resultado Deficiente.

Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral.

El proceso de evaluación del desempeño se desarrolla en cinco etapas:

- Determinación de los objetivos metas de la organización, discusión y conocimientos de las mismas por todo el personal
- Establecimiento de las normas o compromisos, tanto colectivo, por niveles de dirección, como individual de cada trabajador.
- Evaluación del desempeño real de los trabajadores con las normas o compromisos establecidos.
- Análisis y comunicación de los resultados de la evaluación.
- Acciones para el mejoramiento del desempeño. (Condiciones de trabajo, clima laboral, organización del trabajo, sistema de estimulación y remuneración, métodos y estilos de dirección).

Indicadores para evaluar el desempeño

- Cantidad de trabajo realizado.
- Organización del trabajo.
- Idoneidad demostrada.
- Calidad de los resultados.
- Creatividad.
- Iniciativa.
- Capacidad de análisis.

- Responsabilidad.
- Actitud en el trabajo.
- Actitud hacia los demás
- Disciplina.
- Superación constante.

Frecuencia del Desempeño Laboral.

La evaluación del desempeño es un proceso continuo y a la vez periódico en sus formalidades, por lo que la evaluación debe realizarse en el período en que se enmarque el objetivo a alcanzar. Es por ello que desde el punto de vista formal la evaluación se podrá realizar anualmente, sin descartar incluso que pueda realizarse en períodos menores (mes, trimestres), y resumirse en documentos que serán diseñados por las entidades.

Factores de Evaluación de Desempeño.

A lo largo de nuestra carrera laboral vamos comprobando que nuestra motivación, capacidad de aprendizaje y adaptabilidad, no siguen una secuencia lineal, ni ascendente. Es más: existen muchos momentos en donde nos reformulamos las preguntas de: ¿estoy haciendo lo que quería hacer? ¿Me gusta mi trabajo? Si tenemos la suerte de trabajar en ese momento, tenemos la costumbre de asentir positivamente y valorar razonablemente bien nuestra carrera. Lo contrario implicaría reconocer un fracaso vital con el que es difícil convivir. Esta circunstancia cambia cuando llegamos a una situación de desempleo. Es en este momento, cuando se abre nuestra *Caja de Pandora vocacional* y nuestra mente comienza a proyectar nuestros deseos profesionales reales.

Esta taxonomía es para los que no nos creemos a “pies juntillas”, el hábito de la pro actividad tal y como lo plantea S. Covey, en “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”

Para ayudar a reflexionar sobre si estamos en una crisis vocacional o existen factores externos que nos separan de la profesión que hemos escogido, me ha parecido interesante rescatar, parte de la taxonomía de problemas profesionales en la edad adulta de los autores (*Campbell y Cellini*). A continuación, me voy a limitar a describirlos y al final haré unas breves observaciones:

Problemas en el Desempeño Organizacional / institucional.

Deficiencia en las capacidades, habilidades y conocimiento

- Capacidades, habilidades y/o conocimiento escaso sobre el acceso al puesto (baja cualificación para un desempeño satisfactorio).
- Deterioro con el tiempo de las capacidades, habilidades y/o conocimientos debido a una asignación temporal a otro puesto y/o falta de práctica continua de la capacidad.
- Fracaso a la hora de modificar o actualizar las capacidades, habilidades y/o conocimientos para mantenerse al día ante los cambios laborales (obsolescencia laboral debida a nuevas tecnologías, herramientas y conocimiento

Factores personales

- Características personales discrepantes con el puesto de trabajo (valores intereses, hábitos laborales)
- Delimitación debida a desórdenes físicos y/o emocionales.
- Circunstancias y/o presiones adversas externas al trabajo (por ejemplo, presiones familiares, problemas financieros y conflictos personales.
- Ocurrencia de conflictos interpersonales en el trabajo que son específicos para los requisitos de desempeño (por ejemplo, relaciones con los superiores, colegas, proveedores y clientela).

Condiciones del ambiente organizativo / institucional

- Requisitos laborales ambiguos o inapropiados, como la falta de claridad de las asignaciones, la sobrecarga de trabajo y las asociaciones conflictivas.
- Deficiencias en la estructura operativa de la organización /institución
- Facilidades, provisiones, recursos de apoyo inadecuados (insuficiente iluminación, ventilación, herramientas, personal de apoyo y materiales)
- Insuficiente sistema de recompensa (compensación, beneficios complementarios, estatus, reconocimiento y oportunidades de ascenso.

Problemas en la adaptación organizativa / institucional

Entrada inicial

- Falta de conocimiento de las reglas y procedimientos organizativos.
- Fracaso para aceptar o adherirse a las normas y procedimientos organizativos
- Incapacidad para asimilar grandes cantidades de información nueva
- Malestar con una nueva ubicación geográfica del centro de trabajo.
- Discrepancias entre las expectativas personales y las realidades del ambiente institucional/organizativo

Cambios a lo largo del tiempo

- Cambios a lo largo del ciclo vital en las propias actitudes, valores, estilo de vida, planes profesionales o en la implicación en la organización que conducen a la incongruencia entre persona y el ambiente.
- Cambios en el propio ambiente organizativo/institucional que conducen a la incongruencia entre la persona y el ambiente (estructura física y administrativa, políticas y procedimientos)

Relaciones interpersonales

a) Conflictos interpersonales derivados de diferencias de opinión, estilos, valores peculiaridades, etc.

b) La ocurrencia de abuso verbal, físico o acoso sexual.

Para lograr un buen nivel de rendimiento laboral es importante que los empleados conozcan los claramente:

5 factores que afectan al rendimiento laboral

- Cuáles son sus funciones o tareas específicas dentro de la organización.
- Cuáles son los procedimientos que deben seguir.
- Qué políticas deben respetar.
- Cuáles son los objetivos que deben cumplir.

Pero, además de todo ellos, a la hora de evaluar el rendimiento laboral hay que tener en cuenta diferentes factores internos y externos. Los más importantes a considerar son los siguientes:

Factores internos:

- Liderazgo de la dirección.
- Estructura organizativa.
- Cultura de la empresa.
- Política de la empresa

Factores externos:

- Factores familiares y
- Personales del empleado.

- Factores ambientales o higiénicos como: el insomnio (o el descanso de mala calidad), el clima (frío o calor excesivo afectan negativamente), el ruido, la iluminación, la calidad del aire, la mala comunicación entre empleados, la alimentación, etc. Estos aspectos no motivan cuando están, pero, sin embargo, cuando se produce su ausencia, actúan como factores desmotivadores siendo importantes potenciadores de estrés.

La motivación y su influencia en el desempeño laboral.

La motivación es uno de los factores importantes que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores. La productividad de una organización depende en gran medida del buen rendimiento que tenga el personal. Cuanto mayor sea el bienestar personal, mayor rendimiento y productividad repercutirá su trabajo en la empresa. Es por esto que es importante implementar políticas claras y efectivas de motivación entre los colaboradores.

La motivación está presente en todos los aspectos de nuestra vida y necesitamos ser apreciadas y valoradas, que nuestros esfuerzos sean reconocidos. No siempre el reconocimiento monetario es importante, existen otros puntos de vista con que motivar al personal.

Entre los principales factores motivacionales están:

- Ambiente de trabajo
- Establecimiento de objetivos
- Reconocimiento de trabajo
- Participación del empleado
- La formación y desarrollo profesional

En ocasiones son estos los factores que nos refieren en las encuestas de salida del personal que deja nuestra organización y son poco el interés que algunos demuestran en definir una estrategia para resarcir o mejorar estos factores.

Conceptualizaciones de las dimensiones del nivel de desempeño.

En la presente investigación asumimos que el desempeño docente tiene que ver con las dimensiones: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con los alumnos, padres, docentes, administrativos y directivos, y los resultados de su labor educativa.

- a) Capacidades administrativas. Se dice de la aptitud para hacer que los recursos y los esfuerzos humanos sean productivos y se usen de la manera más eficiente posible, Además se encarga de prevenir y mejorar y de estar al tanto de las condiciones cambiantes.
- b) Capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos y las metas de organización de manera eficaz y eficiente.
- c) Relaciones interpersonales. Es una de las destrezas básicas que necesita desarrollar el empleado de hoy. La oficina moderna necesita personal altamente calificado y preparado para desempeñarse eficientemente el campo administrativo. Muchas organizaciones consideran a sus empleados como parte de la familia; de manera que, éste se apodere y proyecte una imagen altamente profesional.
- d) Responsabilidad *en el desempeño de sus funciones laborales*. Es el cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo. La responsabilidad se considera una cualidad y un valor del ser humano. Se trata de una característica positiva de las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta. En muchos casos, la responsabilidad viene dada por un cargo, un rol o una circunstancia, como un puesto de trabajo o la paternidad. En una sociedad, se espera que las personas actúen de forma responsable, ejerciendo sus derechos y desempeñando sus obligaciones como ciudadanos. En muchos casos, la responsabilidad obedece a cuestiones éticas y morales.
- e) Emocionalidad. Se fundamenta en la forma de ser de una persona, la demostración de su vocación profesional, su nivel de autoestima que lo expresa

en quererse a sí mismo y en un nivel de seguridad en el conocimiento y desarrollo de sus temas. Se clasifica como emocional a una persona o situación en la cual diferentes tipos de sentimientos están visibles y a flor de piel. Es importante entender que una emoción es un fenómeno tanto físico como psíquico y que, por tanto, tales eventos no son siempre manejables y medibles de manera voluntaria por los individuos, derivando en personalidades en las cuales el sector emocional ejerce mayor influencia o poder sobre el sector racional del comportamiento.

- f) Resultado. Es la contribución y transcendencia del desempeño del administrativo dentro y fuera de la institución, es el promedio del rendimiento laboral alcanzado.
- g) El corolario, la consecuencia o el fruto de una determinada situación o de un proceso. El concepto se emplea de distintas maneras de acuerdo al contexto.

2.3. Hipótesis

Podemos definir la hipótesis como un intento de explicación o una respuesta "provisional" a un fenómeno. Su función consiste en delimitar el problema que se va a investigar según algunos elementos tales como el tiempo, el lugar, las características de los sujetos, etc. (Sabino, C. 1996).

El problema planteado nos lleva a reflexionar sobre los efectos que produce la aplicación de los estilos de liderazgo en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores. Hemos observado que la puesta en práctica de los estilos de liderazgo no es igual en las diversas instituciones de salud pública de Huancavelica.

Hemos observado que, en la medida que los directores aplican un estilo de liderazgo definido, elevan el desempeño de los empleados.

2.3.1. Hipótesis General

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral del personal administrativa, en el Hospital Departamental de Huancavelica - 2014.

2.3.2. Hipótesis Específico:

Esto se pone en manifiesto en (Hi):

H1: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral del personal administrativa, en el Hospital Departamental de Huancavelica - 2014.

H2: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral del personal administrativa, en el Hospital Departamental de Huancavelica - 2014.

H3: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo permisivo y el desempeño laboral del personal administrativa, en el Hospital Departamental de Huancavelica - 2014.

2.4. Definición de Términos.

Conocimiento. Resultado del procesamiento de la información. Ésta es comprendida, internalizada y retenida en la estructura mental del individuo con el propósito de realizar una construcción intelectual.

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

Medición del Desempeño. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

Nuevos Enfoques. La administración del desempeño ha vislumbrado que este es un

proceso dinámico de mejora continua y que debe ser flexible al cambio. En la actualidad las compañías monitorean sus procesos de cambio y medición del desempeño del empleado a través de la inclusión de diversos softwares especializados. Las tecnologías de Información han hecho su inserción en la administración del desempeño de las organizaciones. Esta herramienta ha venido a facilitar los procesos, sin embargo muchas de estas compañías se han dejado llevar por el frenesí de utilizar estos nuevos programas sin contar con la inteligencia de negocios que apoye las decisiones tomadas en administración del desempeño.

Administración Pública. Se identifica de modo tradicional con el Estado. De igual manera, en los diccionarios de términos jurídicos se menciona a la Administración Pública como “el Poder Ejecutivo en acción con la finalidad de cumplir y hacer cumplir cuanto interesa a la sociedad en las actividades y servicios públicos”.

Director general. A la persona investida de *máxima autoridad* en la gestión y *dirección administrativa* en una empresa, organización o institución. El director general puede contar con una serie de directores para cada uno de las responsabilidades de la compañía, por ejemplo, director de operaciones, director de crédito, director de información, etc.

Administrativo. Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas. Es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas. Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales.

Empatía. Capacidad para comprender y captar los sentimientos de los demás. Situación emocional y física por la cual un individuo puede percibir las emociones del otro. Estado mediante la cual se puede imaginar aquello que le sucede, siente o piensa otra persona y puede vivenciarlo como si fuera propio.

Estilo de liderazgo. Es el comportamiento que asume el líder y que lo lleva a ejercer dominio sobre los demás a través de las relaciones directas con el grupo. Según su estilo de liderazgo puede ejercer su función de manera más vertical u horizontal, fomenta la participación de los diferentes actores.

La evaluación del desempeño se convierte en las distintas organizaciones en los indicadores objetivos que facilita a los jefes o a los comités evaluadores la revisión de factores de desempeño, su calificación y certificación, de tal manera que no se presentaran equívocos al otorgar una nota en una escala de puntuación o de valoración cualitativa.

Análisis de desempeño. Estudio cuidadoso del desempeño a fin de identificar deficiencias y corregirlas con nuevo equipo, un nuevo empleado, un programa de capacitación o algún otro medio. (Gary Dessler 1996).

Análisis de puesto. Recolección, evaluación y organización de información referente a puestos. (Chiavenato. 2000).

Clima Organizacional. Grado en que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran la organización. (Gary Dessler 1996).

2.5. Identificación de Variables de Estudio.

Variable (01)

1: Estilo de liderazgo.

Variable (02)

2: Desempeño laboral.

Estilo de Liderazgo: Es el comportamiento que asumen los líderes y que lo llevan a ejercer dominio sobre los demás, a través de las relaciones directas con el grupo, al igual que es considerado medio para la intervención y autogestión en las organizaciones.

Desempeño Laboral: Es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede

aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a los cuales se está obligando a ejecutar.

Nivel de desempeño de los trabajadores: El nivel de desempeño es la categoría que obtiene los trabajadores al final de una evaluación. Es el desempeño logrado en el ejercicio de su profesión en un periodo de tiempo.

2.6. Definición Operacional de la Variable e Indicadores

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
ESTILO DE LIDERAZGO	Es el comportamiento que asumen los líderes y que lo llevan a ejercer dominio sobre los demás, a través de las relaciones directas con el grupo, al igual que es considerado medio para la intervención y autogestión en las organizaciones, que logro de metas y objetivos. White, Lippitt y Lewin (1939 – 1943)	Es una acción encaminada a conducir a la institución pública o privada, de una situación actual a una futura comparativamente mejor. White, Lippitt y Lewin (1939 – 1943)	Estilo Autocrático	1. Nivel de decisión vertical.
				2. Nivel de responsabilidad en la toma de decisiones
				3. Grado de control al subalterno
				4. Grado de toma de decisiones
				5. Grado de estima a sus subalternos
				6. Grado de valoración del pedido de sus subalternos
				7. Grado de impedimento a los aportes de sus subalternos
			Estilo Democrático	1. Grado de preocupación por su personal.
				2. Nivel de confianza en la capacidad de su personal
				3. Nivel de asignación de responsabilidad al personal.
				4. Nivel de toma decisiones compartidas
				5. Nivel de aceptación de contribuciones siempre que sean posibles y prácticos
				6. Grado de aceptación de aportes de su personal.
				7. Nivel de fomento de confianza del personal
			Estilo de Permisivo	1. Nivel de preocupación por la tarea de su personal.
				2. Nivel de intromisión al trabajo del grupo
				3. Grado de evasión de responsabilidades
				4. Nivel de accesibilidad de información
				5. Nivel de delegaciones de responsabilidades
				6. Grado de aceptación del trabajo de sus subalternos

DESEMPEÑO LABORAL	Es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a los cuales se está obligando a ejecutar. <i>Chiavenato. (2004)</i>	Es el conjunto de prácticas organizadas diariamente por el personal administrativo, en las que se conjugan conocimientos valores y habilidades concretizados en estrategias. <i>Chiavenato. (2004)</i>	Capacidad Administrativa	1. Nivel de capacidad para hacer su materia interesante
				2. Nivel de capacidad para planificar adecuadamente el proceso organización.
				3. Grado de utilización de prácticas de liderazgo.
				4. Nivel de contribución a la formación de valores
				5. Nivel de materiales administrativo.
			Relación Interpersonal.	1. Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus trabajadores.
				2. Nivel de expectativas respecto al desarrollo de sus trabajadores.
				3. Nivel de flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de los trabajadores.
				4. Nivel de capacidad de escuchar y asesoría.
			Responsabilidad	1. Nivel de asistencia y puntualidad
				2. Nivel de participación en los eventos de la organización.
				3. Nivel de interés por las necesidades y problemas de la organización.
				4. Nivel de toma de decisiones
			Emocionalidad.	1. Nivel de vocación profesional
				2. Nivel de autoestima
				3. Nivel de equidad y justicia
				4. Grado de satisfacción con su labor diaria
			Resultados	1. Nivel del rendimiento laboral de sus trabajadores
				2. Grado de valoración de su producto
				3. Grado de práctica de valores de sus trabajadores.

CAPÍTULO III

MÉTODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Ámbito de estudio

La presente investigación se desarrollará en la ciudad de Huancavelica, en el sector salud del Hospital Departamental de Huancavelica especifica en el área administrativa de la mencionada organización pública.

3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que aplica es Investigación Básica; Según Zorrilla 1993. "Tipos de Investigación" pag. 43.

La básica denominada también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes.

La investigación básica o pura tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente. tipo de estudios tiene como propósito conocer los problemas practico de la relación que existe entre el Liderazgo y el desempeño Laboral o más

concepto, categorías o variables en un contexto particular, tales relación se deben analizar cuál es la influencia de la Comunicación Organizacional, Interna en la eficiencia del personal Administrativo del Hospital departamental de Huancavelica – 2014, con la se lograra determinar la presencia de factor del Liderazgo y Desempeño Laboral de los empleados, para luego plantear tomas de decisiones.

3.3. Nivel de investigación

La investigación se enmarca en un nivel Correlacional.

Danhke, 1989. “Investigación científica”.

Este estudio son los que se encargan de identificar la relación entre dos o más conceptos o variables. Los estudios correlaciones tienen en cierta forma un tanto explicativo, con esto puede conocer el comportamiento de atrás variables que estén relacionados.

También plantea que la Correlacional, se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores. La existencia y fuerza de esta de la relación existe (covariación) normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación. Es conveniente tener en cuenta que esta relación de las magnitudes (covariación), no significa que entre los valores existan relaciones de causalidad, pues éstas se determinan por otros criterios que, además de la relación (covariación), hay que tener en cuenta. Busca identificar probables relaciones de influencia entre variables medidas, con la finalidad de observar la dirección o grado en que se relacionan. Se empleó el método de contrastación de las hipótesis.

Esta investigación no solo describirá los factores los factores internos y externos del Liderazgo y el Desempeño laboral, sino también permitirá correlacionar sus influencias en la eficiencia del personal Administrativo del Hospital departamental de Huancavelica del año 2014.

3.4. Método de investigación.

La presente investigación establecerá la relación entre las variables: (El Estilo de Liderazgo y Desempeño Laboral del personal administrativo, del Hospital Departamental de Huancavelica – 2014).

3.4.1. Investigación general.

Es **descriptiva**, porque requiere e interpreta lo que es, es decir, está relacionada a condiciones o conexiones existentes, efectos que se siente no tendencias que se relacionan. Se empleó el método teórico de tipo descriptivo. (*Arias, F. (2004 pág. 22).*)

Es **correlacional**, porque busca identificar probables relaciones de influencia entre variables medidas, con la finalidad de observar la dirección o grado en que se relacionan. Se empleó el método de contrastación de las hipótesis. (*Hernández Sampier, Roberto. Felix Varela) (2004).*)

Es **explicativa**, porque se orienta a explicar por qué dos variables están relacionadas. En el presente trabajo de investigación se trata de explicar la influencia del estilo de liderazgo del director en el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Villa El Salvador. *Sabino, C. (1992 -20).*

3.5. Diseño de la investigación

Se ocupa precisar de esa tarea; su objetivo es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las necesarias para hacerlos. *Sabino, C. (1992)*

Fue una investigación **Descriptivo - Correlacional**. Permitió describir la relación de dos variables, el estilo de liderazgo y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores.

3.6. Población, muestra y muestreo.

3.6.1. Población de Estudio.

Población o universo se refiere al conjunto de para el cual serán válidas las que se

obtengan a los elementos o unidades (personas, instrumentos o cosas) a las cuales se refieren la investigación. (Morles, 1994)

La población objetivo estuvo constituida por 120 trabajadores que laboran en la parte administrativa, del Hospital Departamental de Huancavelica.

3.6.2. Muestra de estudio

La muestra es el “subconjunto representativo de un universo u población”. (Morles, 1994). Todos los 92 trabajadores administrativos del Hospital Departamental de Huancavelica.

3.6.3. Muestreo de estudio.

Muestreo es un conjunto de procedimientos mediante los cuales se selecciona de un universo determinado, llamado población, un subconjunto que recibe el nombre de muestra. El concepto de muestra va ligado al de representatividad lo que significa que la misma comparta aquellas características. Sabino C. (1992)

El tipo muestro será el Aleatorio, todos **92** los miembros de la muestra han sido elegidos al azar de forma que cada miembro de la población tubo igual oportunidad de salir en la muestra.

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Análisis de contenido documentos

El proceso del análisis de documentos, está muy ligado a los intentos de perfeccionar los procesos de trabajo y la necesidad de alcanzar mayor eficiencia en el desarrollo de los mismos. (F. Taylor 1993)

Para tal efecto se elaborarán fichas de las informaciones relevantes del Liderazgo y desempeño Laboral.

Se aplicará cuestionario, encuestas y entrevistas a los trabajadores y/o responsables del Hospital Departamental de Huancavelica, seleccionados en la muestra.

3.7.2. Análisis bibliográfico y Hemerográfico.

Para tal efecto se elabora fichas de textos, revistas y periódicos referidos a temas relevantes materia de investigación. Todo ello se hará en áreas de para construir el marco teórico de la investigación y a la vez para esclarecer la discusión de los resultados.

3.8. Procesamiento y recolección de datos.

Los datos se recolectarán a través de dos fuentes:

Fuentes Primarias: Los datos se obtendrán directamente mediante las entrevistas a los trabajadores y/o responsables del Hospital Departamental de Huancavelica, para el cual se elaborará los respectivos cuestionarios de preguntas y las guías de entrevistas.

Fuentes Secundarias: También los datos se recabarán de los informes, registros, revistas, compendios y web de las instituciones públicas y privadas con relación a la investigación.

3.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Los datos procesados se re - analizaran en bases a las teorías presentadas en el marco teórico; así mismo los datos obtenidos se procesaran mediante un ordenador, utilizando Microsoft Office Excel 2007 y el Sofwar - SPSS 20.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación y comprobación de los resultados.

4.1.1. Validez y confiabilidad del instrumento

Con la finalidad de recopilar los datos de la presente investigación, se elaborado los instrumentos que consideramos los adecuados para evaluar, liderazgo y desempeño laboral del personal administrativa; del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014, que a continuación detallaremos:

- Cuestionario de opinión del personal administrativa, a base de los indicadores para medir la variable estilo de liderazgo de jefe inmediato.
- Cuestionario de autoevaluación del personal administrativa, a base de los indicadores para medir la variable desempeño laboral.

De los dos cuestionarios en mención, dos evalúan miden los tres estilos de liderazgo del jefe inmediato (autoritario, democrático y liberal), y una evalúa y miden el desempeño laboral del personal administrativo (capacidad administrativa, relación interpersonal, responsabilidad de la función laboral, emocional y resultados de sus labores), los mismos que son motivo de estudio de la presente investigación.

Los cuestionarios sobre los estilos de liderazgo están constituidos por 20 ítems cada uno. Los estilos autoritario y democrático tienen siete ítems cada uno y el liberal seis. Estos ítems son enunciados que miden y evalúan los estilos de liderazgo utilizados por el jefe inmediato del Hospital Departamental de Huancavelica.

Los cuestionarios sobre desempeño laboral están constituidos por 20 ítems cada uno. Capacidad administrativa cinco ítems, emocionalidad cuatro, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales cuatro ítems, relaciones interpersonales con sus compañeros cuatro y resultado el nivel de desempeño del Hospital Departamental de Huancavelica.

Para obtener la validez de los instrumentos (dos cuestionarios) que se aplicaron al personal administrativo, se sometió a juicio de expertos (tres expertos) y se obtuvo 99.33 como coeficiente de validez para el instrumento, tal como se describe:

Expertos	Nombre y Apellido	Promedio
Primer experto	Mg. Magno Flores	98
Segundo experto	Dr. Carlos Lozano Núñez	100
Tercer experto	Mg. Edgar Augusto Salinas Loarte	100

Fuente: elaboración propia

Coeficiente de validez para cada el instrumento 99.33

Prueba binomial

Expertos		Categoría	N Ítems	Proporción Observación	Proporción Prueba.	Exacta Sig. (bilateral)
EXPERTO_1	Grupo 1	MUY BUENO	9	,90	,50	,021
	Grupo 2	BUENO	1	,10		
	Total		10	1,00		
EXPRETO_2	Grupo 1	MUY BUENO	10	1,00	,50	,002
	Total		10	1,00		
EXPERTO_3	Grupo 1	MUY BUENO	10	1,00	,50	,002
	Total		10	1,00		

Fuente: SPSS 20, versión en español e ingles

Promedio de la prueba de expertos.

$$P = \frac{E1+E2+E3}{TE} = \frac{0.021 + 0.02 + 0.02}{3} = 0.0203$$

La prueba binomial para las variables V1 y V2, se detalle de la siguiente tabla:

P promedio = 0.0203 P promedio < 0,05 La prueba binomial indica que el instrumento de medición de la variable V1 y V2, es válido en su contenido por que el resultado es menor a nivel de significancia de 0.05

4.2. Confiabilidad de instrumento de medición – prueba piloto.

Posteriormente los instrumentos validados por juicio de expertos, se procedió a una prueba piloto de 20 personales administrativos de la muestra. Con los datos obtenidos mediante el paquete estadístico SPSS 20, versión en español e inglés, verificar la confiabilidad a través de la medición **Alpha de Cronbach** para el cuestionario de la variable (V1) y variable (V2). Por lo que se procedió a mejorar mucho más los instrumentos para su posterior aplicación definitiva. Descripción del coeficiente de confiabilidad del *Alpha de Cronbach*:

4.2.1. Para la variable V1.

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento de medición de la variable (V1).

Liderazgo, hemos recurrido a la prueba de *Alpha Cronbach* cuyo resultado es:

Análisis de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad <table> <tr> <th>Alpha Cronbach</th><th>N de Ítems</th></tr> <tr> <td>,825</td><td>20</td></tr> </table>		Alpha Cronbach	N de Ítems	,825	20
Alpha Cronbach	N de Ítems				
,825	20				

Fuente: SPSS 20, versión en español e inglés.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados de análisis de fiabilidad que es 0,825 según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición, es de consistencia interna con tendencia a ser muy alta.

4.2.2. Para la variable V2.

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento de medición de la variable independiente: desempeño laboral, se ha recurrido a la prueba de *Alpha Cronbach* cuyo resultado fue:

Análisis de fiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

		N (encuestados)	%
Casos	Validos	20	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista sobre la base de todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alpha Cronbach	N de Ítems
,834	20

Fuente: SPSS 20, versión en español e inglés.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados de análisis de fiabilidad que es 0,843 según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición, es de consistencia interna con tendencia a ser muy alta.

4.2.3. Plan de análisis de la información.

El trabajo es realizado a través de la recopilación de datos por medio de encuestas que se realizaron al personal administrativo, para conseguir de esta forma un resultado claro y conciso.

La técnica documental, dirigida al análisis bibliográfico.

Los datos obtenidos durante la encuesta se han incorporado en la tabla de matriz de datos, tanto para la variable V1 y V2, con la finalidad de agrupar y analizar medidas, técnicas estadísticas determinada.

La técnica estadística empleada para la prueba de hipótesis fue mediante la prueba de SPEARMAN ya que hemos trabajado con variables correlativas.

4.2.4. Tratamiento estadístico, interpretación de tablas y gráficos y la prueba de hipótesis.

El tratamiento estadístico y la interpretación de las tablas y gráficos se realizaron por dimensiones para las variables independiente y dependiente según la opinión del personal docente y alumnos. En el tratamiento de los datos se empleó la estadística descriptiva y para el contraste de la hipótesis, la estadística cuantitativa.

Para la contratación de las hipótesis se empleó el programa de Microsoft Office Excel 2007, en el que se ingresó los datos de las variables del liderazgo y el desempeño laboral del personal administrativo de la muestra, fue sometido a una prueba estadística denominada Coeficiente de correlación con la finalidad de determinar la correlación de *Person* entre las dos variables. De aquí en adelante se presenta el tratamiento estadístico y a la interpretación de las tablas y gráficos, seguido de la correlación de hipótesis para la muestra de cada población. Primero se presenta para los resultados según el personal administrativo.

Asimismo, para la interpretación del coeficiente de correlación de *r* de *Person* se utilizó de acuerdo.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Bautista Lucio, Pilar. “Metodología de la investigación”. 3º Edición. Editorial Mc GRAW HILL. Interamericana editores S.A. México. 2003. Págs. 311-312, el nivel de medición de las variables por intervalo. La interpretación del coeficiente de *r* de *Person* puede variar de $[-1,1]$ donde:

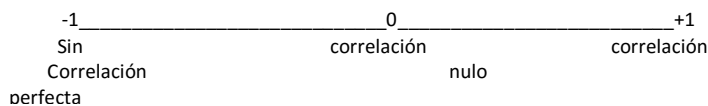
- Si $r = 1$, existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada *relación directa*: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.
- Si $0 < r < 1$, existe una correlación positiva.

- Si $r = 0$, no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.
- Si $-1 < r < 0$, existe una correlación negativa.
- Si $r = -1$, existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada *relación inversa*: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

Ponderación de la correlación.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

El valor numérico indica la magnitud de la correlación.



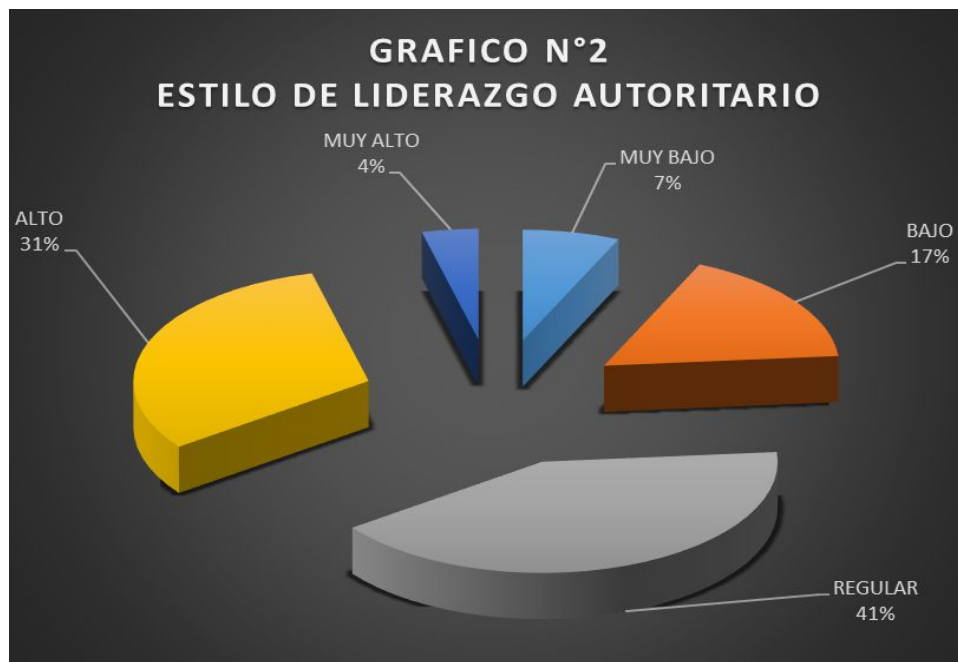
4.3. Tablas y gráficos de la variable (V1): Liderazgo.

Tabla N° 1

ESTILO DE LIDERAZGO AUTORITARIO										
NIVELES / INDICADORES	MB		B		R		A		MA	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Nivel de decisión vertical	4	4	13	14	48	52	21	23	6	7
Nivel de responsabilidad en la toma de decisiones	3	3	11	12	43	47	29	32	6	7
Grado de control al subalterno	3	3	11	12	39	42	36	39	3	3
Grado de toma de decisiones	9	10	25	27	38	41	17	19	3	3
Grado de estima a sus subalternos	11	12	20	22	37	40	22	24	2	2
Grado de valoración del pedido de sus subalternos	3	3	5	5	31	34	49	53	4	4
Grado de impedimento a los aportes de sus subalternos	10	11	24	26	30	33	27	29	1	1
TOTAL	43	7	109	17	266	41	201	31	25	4

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta al personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica.





Interpretación de la Tabla N° 1 y Gráficos N° 2

La lectura de la tabla y gráficos muestra que el estilo de liderazgo autoritario, según el personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica, es aceptado en 41% en el nivel regular.

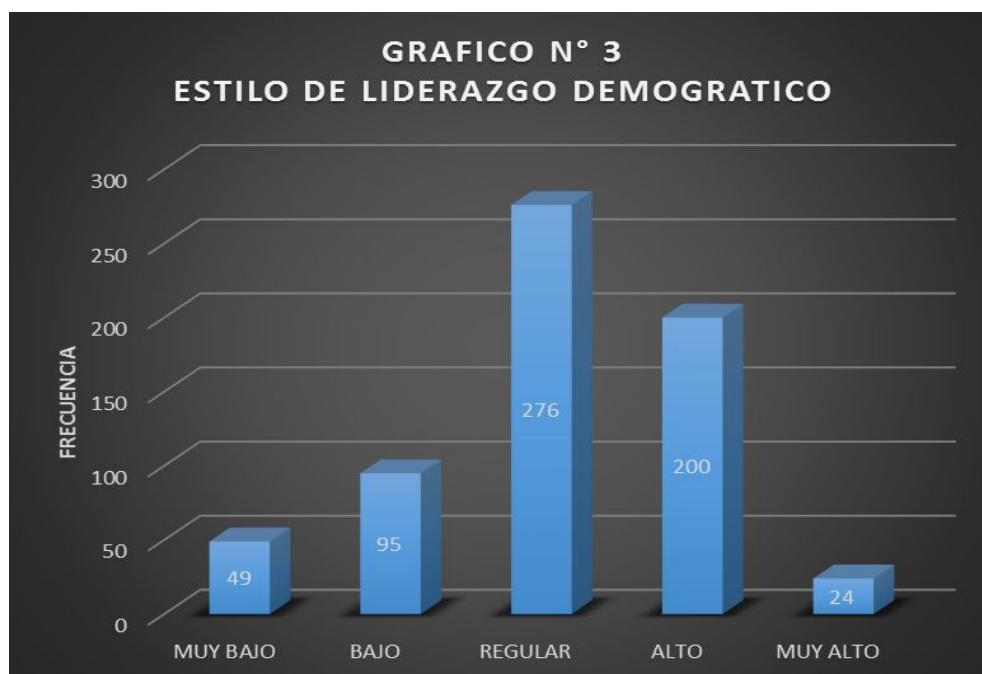
Se observa que más del cincuenta por ciento del personal administrativo encuestado expresa que existe una toma de decisión vertical para solucionar los problemas, y su vez exige obediencia a las órdenes y funciones encomendadas, estos resultados de otra manera muestran congruencia los jefes inmediatos asumen la responsabilidad de las decisiones tomadas indica la coherencia el control y llamado de atención a personal que incumple sus deberes. Se observa que el grado de toma de decisiones importantes se muestra capaz y competente, el grado de desconfianza entre a los trabajadores para que tomar la iniciativa y guiarse así mismo en cumplimiento de funciones, se muestra en el nivel regular.

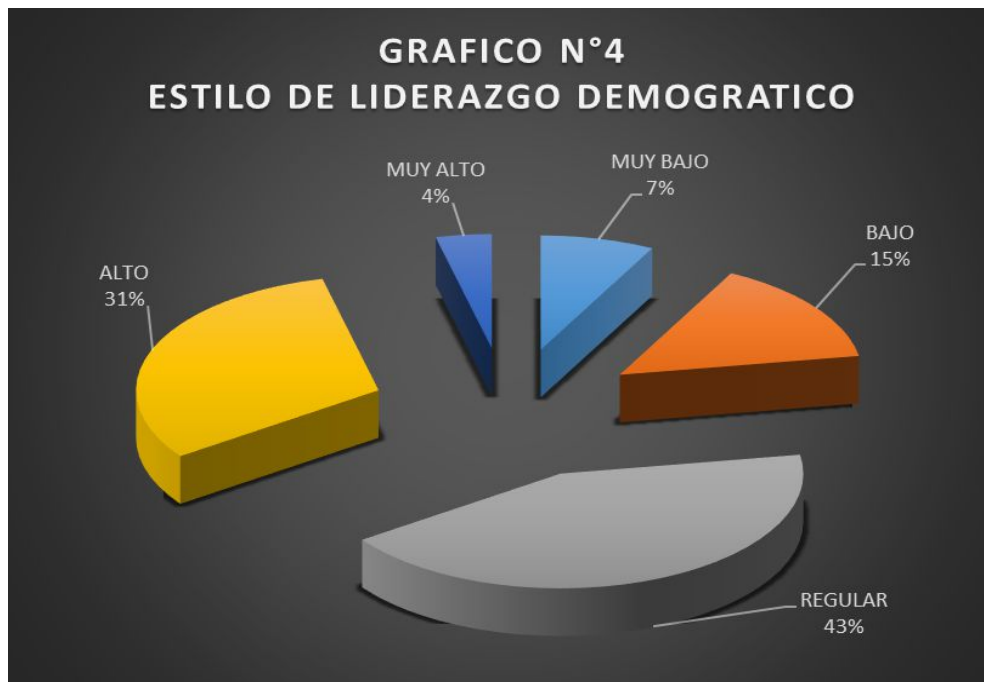
Por lo tanto, el estilo de liderazgo del Hospital departamental de Huancavelica, es el autoritario en el nivel regular porque se expresa de manera vertical, con tendencias a llegar a un nivel alto para luego pide disculpas, controla a su personal, le llama la atención en público y luego los felicita.

Tabla N° 2

ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRATICO										
NIVELES / INDICADORES	MB		B		R		A		MA	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Grado de preocupación por su personal.	12	13	18	20	37	40	20	22	5	5
Nivel de confianza en la capacidad de su personal	5	5	18	20	41	45	27	29	1	1
Nivel de asignación de responsabilidad al personal.	7	8	8	9	43	47	29	32	5	5
Nivel de toma decisiones compartidas	8	9	17	19	38	41	24	26	5	5
Nivel de aceptación de contribuciones siempre que sean posibles y prácticos	9	10	10	11	39	42	32	35	2	2
Grado de aceptación de aportes de su personal.	3	3	12	13	40	44	34	37	3	3
Nivel de fomento de confianza del personal.	5	5	12	13	38	41	34	37	3	3
TOTAL	49	8	95	15	276	43	200	31	24	4

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta al personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica.





Interpretación de La Tabla N° 2 y Gráficos N° 3 y 4

La lectura de la tabla y gráficos muestra que el estilo de liderazgo democrático según el personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica, es aceptado en 43% en el nivel regular.

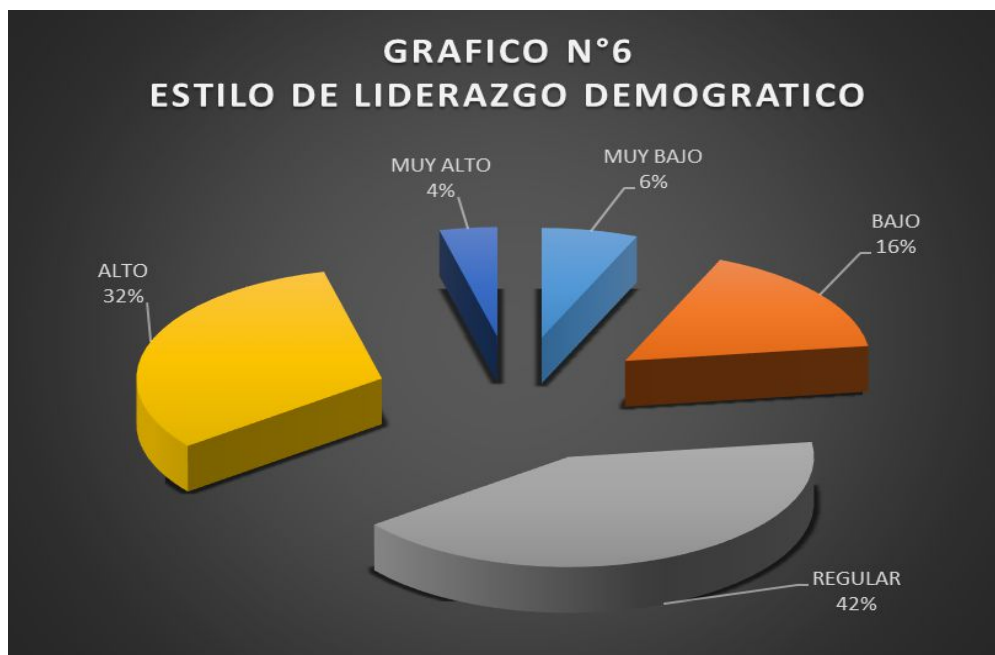
Se observa, existe una coherencia total de los indicadores y niveles de manera regular, muestra que existe una preocupación personal de sus trabajadores y en su trabajo que realiza, indica que el personal administrativo es capaz para ejercer sus funciones con profesionalismo. Asimismo, escucha las ideas de los trabajadores y compañeros de trabajo fomenta la confianza y el respeto entre ellos, se observa también que la toma de decisiones compartidas con el personal administrativo para la contribución de ideas en beneficio a la institución. Por tanto, el nivel democrático de Hospital departamental de Huancavelica. Es en el nivel regular por que permite la participación del personal administrativo en la toma de decisiones y opiniones.

Tabla N° 3

ESTILO DE LIDERAZGO PERMISIVO o LIBERAL										
NIVELES / INDICADORES	MB		B		R		A		MA	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Nivel de preocupación por la tarea de su personal.	6	7	13	14	29	32	40	44	4	4
Nivel de intromisión al trabajo del grupo	5	5	16	17	43	47	24	26	4	4
Grado de evasión de responsabilidades	12	13	24	26	29	32	23	25	4	4
Nivel de accesibilidad de información	5	5	14	15	37	40	31	34	5	5
Nivel de delegaciones de responsabilidades	5	5	18	20	40	44	26	28	3	3
Grado de aceptación del trabajo de sus subalternos	2	2	6	7	52	57	31	34	1	1
TOTAL	35	6	91	16	230	42	175	32	21	4

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta al personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica.





Interpretación de La Tabla N° 3 y Gráficos N° 5 y 6.

La lectura de la tabla y gráficos muestra que el estilo de liderazgo permisivo, según el personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica, es aceptado en 36% en el nivel regular.

Se observa, que el jefe inmediato interés por el mejor desempeño de su personal en el 44% nivel alto, indicado que existe una tendencia al estilo democrático.

Se observa, que el jefe inmediato demuestra la participa en el trabajo de grupo del personal con una responsabilidad regular, esto indica que estilo de liderazgo permisivo tiene coherencia en la delegación de responsabilidades, e información y la aceptación del trabajo del personal a su cargo en forma regular. Se observa, en el resultado que muestra la iniciativa y la liberta que da a su subordinado para asumir responsabilidades en coherente en el nivel regular.

Por lo tanto. El estilo de liderazgo permisivo en el del hospital departamental de Huancavelica se encuentra en el nivel regular. Esto indica que existen jefes que permiten el desorden y el caos llevando a la institución atraso.

Conclusión del estilo de liderazgo.

De acuerdo con las tablas y gráficos del estilo de liderazgo que aplica el Hospital Departamental de Huancavelica, muestra que el Estilo de Liderazgo Democrático se ubica en el nivel REGULAR en todos los niveles e indicadores con el 43%. Se observa, que practica el estilo de liderazgo Autoritario con el 41% en el nivel regular, sin embargo, hay una coherencia con estilo de liderazgo permisivo en el regular.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo que tiene mayor tendencia en el Hospital Departamental de Huancavelica, es el estilo de liderazgo Democrático en el nivel REGULAR en todas las dimensiones.

4.4. Tablas y gráficos de la variable (V2): Desempeño Laboral.

Tabla N° 4

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA										
NIVELES / INDICADORES	MB		B		R		A		MA	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Nivel de capacidad para hacer su función interesante	0	0	4	4	31	34	53	58	4	4
Nivel de capacidad para planificar adecuadamente el proceso organización.	0	0	4	4	32	35	52	57	4	4
Grado de utilización de prácticas de liderazgo.	2	2	5	5	29	32	50	54	6	7
Nivel de contribución a la formación de valores	0	0	9	10	31	34	48	52	4	4
Nivel de materiales administrativo.	5	5	18	20	37	40	27	29	5	5
TOTAL	7	2	40	9	160	35	230	50	23	5

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta al personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica.



Interpretación de la Tabla N° 4 y Gráficos N° 7 y 8.

La lectura de la tabla y gráficos muestra que la capacidad administrativa del personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica, es aceptado en 36% en el nivel alto.

Se observa, que según los resultados el personal administrativo muestra una capacidad e interés en el desarrollo de sus funciones diarios es aceptado en el 58% en nivel alto, este resultado es coherente con la capacidad de planificar y organizar porque el jefe inmediato planifica anticipadamente los trabajos del área que corresponda en 57% en nivel alto, en el grado de la de utilización de prácticas de liderazgo se combina la utilización de la teoría y la práctica ejemplo: enseñar o guiar un practicante la utilización de un sistema de control que normalmente no lo puede realizar en cualquier cabina de internet. En 54% en nivel alto, con la contribución de valores y practica de ellos en 52% nivel alto.

Sin embargo, estos resultados no son coherentes con la percepción del 40% en el nivel de materiales y equipos para el cumplimiento es muestra de manera regular.

Tabla N° 5

RELACIONES INTERPERSONALES										
NIVELES / INDICADORES	MB		B		R		A		MA	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus trabajadores.	3	3	5	5	26	28	47	51	11	12
Nivel de expectativas respecto al desarrollo de sus trabajadores.	1	1	6	7	30	33	42	46	13	14
Nivel de flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de los trabajadores.	2	2	9	10	44	48	34	37	3	3
Nivel de capacidad de escuchar y asesoría.	0	0	5	5	27	29	56	61	4	4
TOTAL	6	2	25	7	127	35	179	49	31	8

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta al personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica.



Interpretación de La Tabla N° 9 y Gráficos N° 10

La lectura de la tabla y gráficos muestra que las relaciones interpersonales del personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica, es aceptado en 28% en el nivel alto.

Se observa, que según los resultados se aprecia que al personal está contento con su trabajo presenta una preocupación de ello en un nivel alto de 51% es coherente con el nivel de expectativa respecto al desarrollo de su trabajo en que demuestra una seguridad en lo que hace para cumplir sus funciones en una nivel alto de 46% los resultados también muestran que el mayor porcentaje en el nivel alto en 61% y coherente en el resultado en el nivel de escuchar a sus compañeros y apoyar con sus dificultades laborales y personales.

Sin embargo, estos resultados no son coherentes con la percepción del 48% en el nivel aceptación de las opiniones de la función y responsabilidad que presenta sus compañeros de trabajo.

Tabla N° 6

RESPONSABILIDAD										
NIVELES / INDICADORES	MB		B		R		A		MA	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Nivel de asistencia y puntualidad	1	1	6	7	28	30	45	49	12	13
Nivel de participación en los eventos de la organización.	3	3	7	8	36	39	31	34	15	16
Nivel de interés por las necesidades y problemas de la organización.	0	0	3	3	30	33	53	58	6	7
Nivel de toma de decisiones.	1	1	6	7	38	41	44	48	3	3
TOTAL	5	1	22	6	132	36	173	47	36	10

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta al personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica.





Interpretación de La Tabla N° 6 y Gráficos N° 11 y 12.

La lectura de la tabla y gráficos muestra que las responsabilidades en el desempeño de sus funciones laborales del personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica, es aceptado en 27% en el nivel alto.

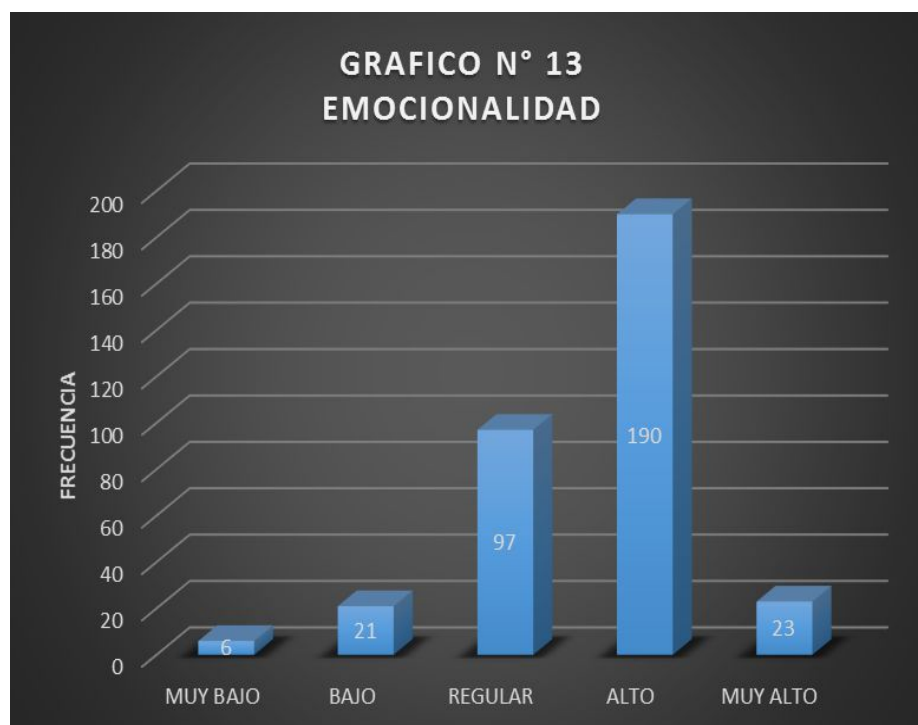
Se observa, que, según la percepción del personal, la asistencia u puntualidad alcanza el nivel alto y este resultado es congruente con la participación de los de la mayoría en ferias, campeonatos, cursos fomentados por las instituciones locales, con el interés por la necesidades y problemas de su institución y de la toma de decisión de inculcar valores morales, cívicos y espirituales.

Por lo tanto, la responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales del personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica, alcanza un porcentaje en el nivel alto, es decir, que la participación en eventos, cursos llegan regularmente puntual, muestra también regular interés por la problemática y la toma de decisiones.

Tabla N° 7

EMOCIONALIDAD										
NIVELES / INDICADORES	MB		B		R		A		MA	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Nivel de vocación profesional	1	1	6	7	3	37	48	52	3	3
Nivel de autoestima	1	1	5	5	22	24	56	61	8	9
Nivel de equidad y justicia	3	3	6	7	42	46	37	40	4	4
Grado de satisfacción con su labor diaria.	1	1	4	4	30	33	49	53	8	9
TOTAL	6	2	21	6	97	35	190	52	23	6

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta al personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica.





Interpretación de la Tabla N° 7 y Gráficos N° 13 Y 14

La lectura de la tabla y gráficos muestra que los resultados de su autoevaluación del personal administrativo, es aceptada en 30% en un nivel alto.

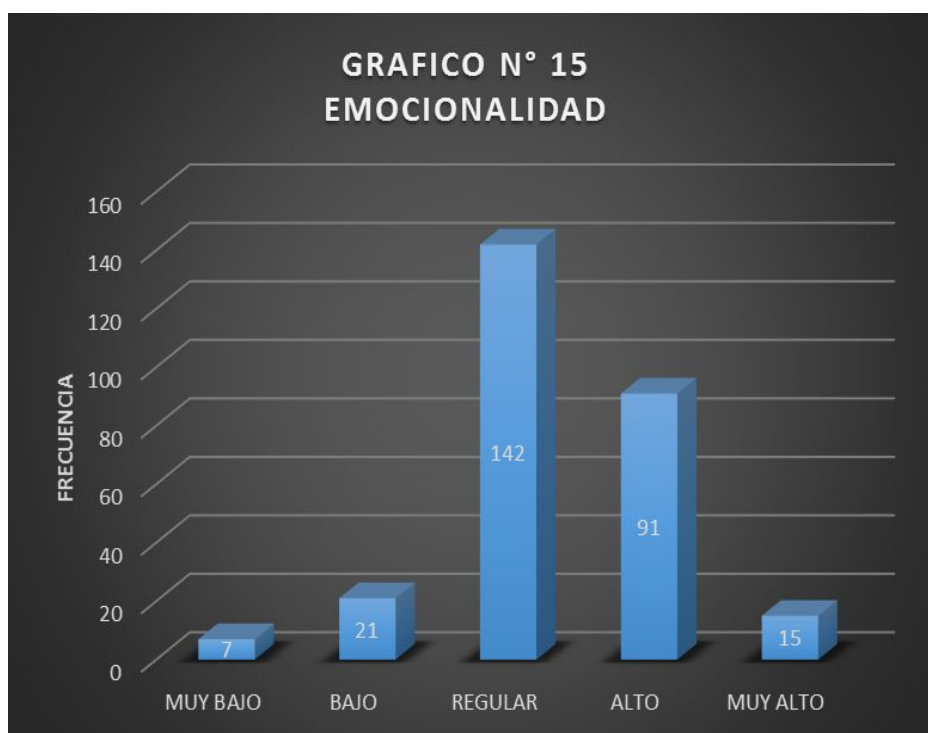
Se observa, que el 52% el nivel de vocación profesional del personal administrativo del hospital de Huancavelica es alto y coherente en la prestación personal de trabajador que alcanza el nivel competente y este resultado es con el 61% y de otra manera existe también una coherencia de la satisfacción laboral dentro de la institución a diario con 53%.

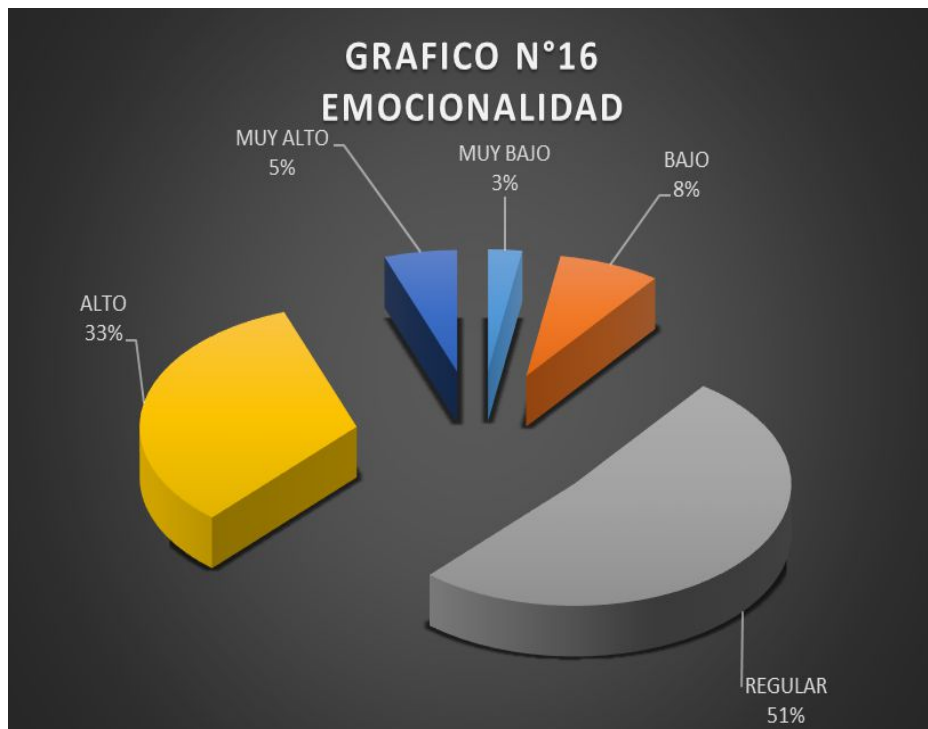
Sin embargo, estos resultados no son coherentes con la percepción del 46% en nivel de opinión del trabajo que brinda.

Tabla N° 8

RESULTADO										
NIVELES / INDICADORES	MB		B		R		A		MA	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Nivel del rendimiento laboral de sus trabajadores	1	1	4	4	51	55	29	32	7	8
Grado de valoración de su producto	0	0	7	8	47	51	35	38	3	3
Grado de práctica de valores de sus trabajadores.	6	7	10	11	44	48	27	29	5	5
TOTAL	7	3	21	8	142	51	91	33	15	5

Fuente: Datos obtenidos mediante la encuesta al personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica.





Interpretación de la Tabla N° 8 y Gráficos N° 15 y 16.

La lectura de la tabla y gráficos muestra que los resultados de su autoevaluación del personal administrativo, es aceptada en 22% en un nivel regular o básico.

Se observa, que para el rendimiento laboral del personal alcanza el nivel competente y este resultado es coherente con el 51% de la valoración de su producto del personal, y que la institución exige un modelo de trabajado.

También demuestra estos resultados que existe coherencia y percepción que tienen los administrativos sobre la práctica de valores, frente a las personas, a la naturaleza, a la superación (estudio) y a Perú con el 48% alcanza un nivel de manera regular.

Por lo tanto; los resultado del hospital Departamental de Huancavelica alcanzan un nivel regular o básico por que el personal administrativo alcanzan resultados promedio regular o básico en el nivel rendimiento laboral , en el grado de valoración que requiere la institución y la coherencia el grado de practica de valores de sus trabajadores, Por los resultados de evaluación de la dimensión y los indicadores que sugiere al personal

administrativos y a la dirección tomar más decisiones importantes para superar dichos resultados.

Conclusión del Desempeño Laboral.

De acuerdo con las tablas y gráficos del Desempeño Laboral de Personal Administrativo en el Hospital Departamental de Huancavelica, muestra que se ubica en el nivel ALTO, sin embargo se muestra coherencia en la capacidad de complicar sus funciones, interrelación con sus compañeros de trabajo y practicar los valores en el nivel alto.

Sin embargo, los resultados en cometidos por el jefe inmediato no cubren las expectativas de un nivel alto porque muestra un porcentaje menor en el nivel regular.

Por lo tanto, el Desempeño Laboral que desarrolla el personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica, es muestra en el nivel ALTO en sus cuatro niveles (capacidad, relación interpersonal, responsabilidad y motivación). Sin embargo, se sugiere mayor evaluación con los resultados que se alcanzan para la institución porque se muestran en el nivel regular.

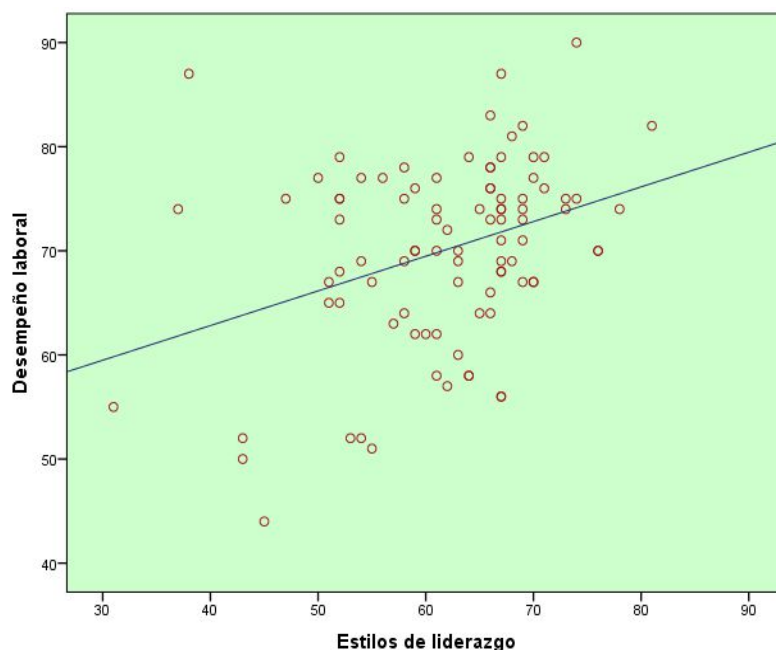
4.5. Prueba de Hipótesis

Resultados de la correlación entre estilos de liderazgo y desempeño laboral

Para visualizar la tendencia de la relación que existe entre dos variables de estudio con observaciones cuantitativas, se suele realizar mediante el diagrama de dispersión, para ello presentamos la siguiente figura:

Gráfico 17.

Diagrama de dispersión de los puntajes de estilos de liderazgo y desempeño laboral.



De la figura se visualiza que la tendencia de la correlación de los puntajes de las variables de estudio es positiva, es decir, a una buena práctica de liderazgo de los jefes de áreas respectivas se tiene un buen desempeño laboral de parte de sus trabajadores administrativos de su dependencia o viceversa. Para corroborar este resultado en términos cuantitativos, se determinó el coeficiente de correlación de Rangos de Spearman, el cual tiene un valor positivo de 0,307 (tabla 1), lo que significa que la fuerza de correlación entre dichas variables es baja.

Seguidamente se evaluó la significancia estadística del valor de este coeficiente de correlación, para el cual las hipótesis estadísticas formuladas son:

H₀: No existe correlación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica. (es decir: $\rho = 0$)

Ha: Existe una correlación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica. (es decir: $p \neq 0$)

La contrastación de estas hipótesis se realizó de acuerdo a los resultados que se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 9. Coeficiente de correlación Rho de Spearman entre estilo de liderazgo y desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica-2014.

Rho de Spearman		Estilos de liderazgo	Liderazgo autoritario	Liderazgo democrático	Liderazgo permisivo	Desempeño laboral
Estilos de liderazgo	Coeficiente de correlación	1.000	,516**	,855**	,856**	,307**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.003
	N	92	92	92	92	92
Liderazgo autoritario	Coeficiente de correlación	,516**	1.000	.116	,331**	.124
	Sig. (bilateral)	.000		.270	.001	.237
	N	92	92	92	92	92
Liderazgo democrático	Coeficiente de correlación	,855**	.116	1.000	,698**	,315**
	Sig. (bilateral)	.000	.270		.000	.002
	N	92	92	92	92	92
Liderazgo permisivo	Coeficiente de correlación	,856**	,331**	,698**	1.000	,233*
	Sig. (bilateral)	.000	.001	.000		.026
	N	92	92	92	92	92
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,307**	.124	,315**	,233*	1.000
	Sig. (bilateral)	.003	.237	.002	.026	
	N	92	92	92	92	92

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

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: spss versión 20

4.6. Discusión de resultados.

Con relación al primer objetivo y a la primera hipótesis se mostró que existe una relación débil entre el liderazgo y desempeño laboral, porque las puntuaciones logradas a nivel de la dimensión estilo de liderazgo autoritario se han ubicado en el nivel bajo, (tabla 1 y 9) lo cual confirma las variables liderazgo y desempeño laboral, porque la responsabilidad en la toma de decisiones es vertical, lo demuestra el control a los trabajadores y el impedimento de que las ideas nuevas de los administrativos salgan a la luz, imponiendo las suyas. Este estilo de liderazgo influye en el

desempeño, en la capacidad del personal administrativo, para hacer sus laborales con los materiales y equipos que emplea para la satisfacción de su labor diaria, el rendimiento y responsabilidad y la práctica de valores, porque existe un porcentaje de personal administrativo con un niveles bajos, que soslaya el verdadero desempeño laboral trayendo como consecuencia resultados de su labor administrativa en el nivel regular, demostrándose un desempeño superficial cargado de improvisaciones, hecho que nos indica que existe una relación entre el estilo de liderazgo autoritario y el desempeño laboral.

Así lo indican Morse y Reiner en su tesis *Comparación entre liderazgo democrático y autoritario de Estados Unidos*, quien concluye que con el liderazgo autoritario empleado por los supervisores la producción se elevó pero los trabajadores expresaron su insatisfacción con la situación predominante. Y, Calla Colona Godofredo, Jorge en su tesis *“El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao”*, también concluye que la actitud autoritaria de los directores impide una adecuada comunicación, de manera que se desarrolle un buen clima institucional para el desarrollo de las diversas actividades que hay en la institución educativa.

Con relación al segundo objetivo y la segunda hipótesis, se demostró que existe una relación media entre liderazgo y desempeño laboral, relación considerable, porque las puntuaciones logradas nivel de la dimensión estilo de liderazgo democrático se han ubicado en un nivel regular (tabla 2 y 9), lo cual confirma la variable desempeño laboral, porque su nivel de confianza en la capacidad de los docentes, asignación de responsabilidades, nivel de toma de decisiones compartidas y capacidad de escucha para aceptar ideas nuevas siempre que sean posibles y prácticas, responden a un estilo de liderazgo que influye en el desempeño laboral, en su autoestima su interés por la necesidad y problemas del Hospital Departamental de Huancavelica, toma de decisiones, su preocupación y comprensión por los problemas de los trabajadores, flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y de sentimiento de los compañeros de trabajo, la capacidad de escucha y asesoría, demostrándose la valoración de su

producto en un nivel regular, hecho que indica que existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral.

Así lo indican E. Gonzales en su tesis *Influencia de la acción gerencial del director de Educación Básica* en la participación docente, señalando que el estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de su participación de los docentes, tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización. Y, White Ralph K., Lippitt Ronald, Lewin Kurt en la revista de psicología social *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*, señalando, que el liderazgo democrático se desarrollara vínculos de amistades en los grupos y relaciones cordiales entre ellos. El líder y los subordinados establecen comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo demuestra un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausenta. Con este estilo existe un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción. La producción del trabajo no es en cantidad.

Con relación al tercer objetivo y la tercera hipótesis, se demostró que existe relación media entre liderazgo y desempeño laboral porque las puntuaciones logradas a nivel de la dimensión estilo de liderazgo liberal y desempeño laboral, se han ubicado en un nivel bajo (tabla 3 y 9), porque su grado de preocupación por la tarea de su personal, nivel de intromisión en el trabajo de los personal administrativo, su evasión de responsabilidades con la información cuando lo solicitan, delegación de responsabilidades y el grado de aceptación del trabajo de sus administrativos responden a un estilo de liderazgo que influye en el desempeño laboral en la capacidad del trabajador para hacer su función, el grado de satisfacción de su labor diaria, el rendimiento laboral y la práctica de valores, hecho que nos indica que existe entre el estilo de liderazgo liberal y el desempeño laboral.

Así lo indican Juan Carlo Rincón Chahillco en su tesis “*Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas*”, señalando que en la mayoría de las instituciones educativas del

Valle de Chumbao, existe un bajo nivel de desempeño docente por cuanto está afectado por el estilo de liderazgo de los directores, entre ellos el autoritario y el liberal. Y, León Vaca Pablo Richard en sus tesis el estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas públicas *del distrito de La Perla Callao*, en el año 2006, señalando que el 50% de los docentes se ubicaron en los niveles bajos. Estos resultados permitieron demostrar que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director lleva a obtener bajos resultados en el desempeño docente.

De estos resultados, se confirman la correlación entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral, así como el estilo de liderazgo permisivo y el desempeño. No obstante, la correlación entre el estilo de liderazgo autoritario y el desempeño laboral no es generalizable a la población objeto de estudio.

CONCLUSIONES

- Se observa que el coeficiente de correlación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Departamental de Huancavelica es muy significativo, en vista que el nivel de significancia observada (Sig.) es menor que el nivel de significancia asumida (Sig. < 0.01), con el cual se hace la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir; *“Existe una correlación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica.”*. Este resultado nos permite confirmar la hipótesis de investigación.
- De manera análoga, se hace la contrastación estadística de las hipótesis específicas:
 - De donde se observa que existe una correlación positiva muy baja (0,124) entre el estilo de liderazgo autoritario y el desempeño laboral, el cual no es significativo (Sig.>0.05).
 - La correlación entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral es positivo baja (0,315), pero es muy significativo (Sig. <0,01).
 - Finalmente, la correlación entre el estilo de liderazgo permisivo y el desempeño laboral es positivo baja (0,233), y significativo (Sig. < 0,05).
- De estos resultados, se confirman la correlación entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral, así como el estilo de liderazgo permisivo y el desempeño. No obstante, la correlación entre el estilo de liderazgo autoritario y el desempeño laboral no es generalizable a la población objeto de estudio.

RECOMENDACIONES

- Como el director y los jefes inmediatos al personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica, han demostrado tener un autoritarismo positivo en el nivel bajo, con menor incidencia que los demás estilos; es decir superar la toma de sus decisiones verticales, que es su labor debe centrarse en el control del personal de manera respetuosa en un trato amable, permitiendo que las nuevas ideas de los trabajadores salgan a la luz en bien de la institución.
- Como el director y los jefes inmediatos al personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica, también demuestra un estilo democráticos en el nivel regular, pero con mayor incidencia que el autoritario, deben elevar su gestión con el estilo democrático para mejorar el desempeño del personal administrativo, confiando mucho más en la capacidad de los de hechos asignándoles responsabilidades donde el administrativo asuma por convencimiento, en la toma de decisiones compartidas, estableciendo buena comunicación con una amplia capacidad de escucha y tolerancia aceptando ideas nuevas para mejorar.
- Así mismo, Como el director y los jefes inmediatos al personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica, han demostrado ser líderes liberales, aunque en un nivel bajo positivo, es necesario que oriente su liderazgo el estilo democrático. Porque existe una regular preocupación por las tareas asignadas y una mínima intromisión en el trabajo en equipo, ~~con~~ con de responsabilidades, escasa accesibilidad a la información y delegación de responsabilidades confusas generan bajo desempeño docente.
- Como las correlaciones encontradas entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, son positivas significativas, es necesario la aplicación del estilo de liderazgo democrático para obtener mejor desempeño laboral administrativo.
- Si la aplicación confusa de los estilos de liderazgo permite obtener bajos resultados en el desempeño, es necesario que el director y el jefe inmediato, definan en estilo a

emplear para elevar el desempeño del administrativo. Porque se necesita que dirijan a través del proceder democrático.

- Se debe impulsar este tipo de estudios para constatar que si los que dirigen las instituciones públicas son más adecuadas para dicha función.
- El gobierno a través de los Ministerios de público, debe convocar a concurso de las plazas con la finalidad de garantizar buenos líderes administrativos. Además, con permanente capacitación, actualización, perfeccionamiento y especialización.

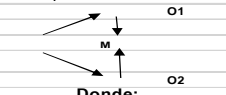
BIBLIOGRAFÍA

- Altuve y Serrano** (1999), "Relación Entre Estilos De Liderazgo Según El Modelo de Bolman e Ideal y Desempeño Laboral" – universidad Católica de Andrés Bello – Caracas.
- Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz** (2012) "Satisfacción Laboral Y Su Relación Con Algunas Variables Ocupacionales En Tres Municipalidades" – Pontificia Universidad Católica Del Perú.
- Ascanio E.** (1995). "El Liderazgo Del Supervisor y la Motivación Hacia El Mejoramiento Profesional en los Docentes Que Laboran En La Tercera Etapa De Educación Básica". Trabajo de Grado para optar el título de Magíster en Administración Educativa en la Universidad Rafael Urdaneta. Caracas. Venezuela.
- Biondi S. Juan y Luis y otros.** (1993). "Liderazgo y Desempeño en Sociedades en Tránsito". Lima: Editorial Talleres Gráficos de la Universidad de Lima.
- Chamorro Miranda** (2005), "Factores Que Determinan del Estilo de Liderazgo del Director(A)". Madrid – España.
- Chiavenato y Adalberto.** (2006). "Introducción a la Teoría de las Relaciones Humanas. Bogotá" - Colombia: Editorial Lila Solano.
- Chiavenato.** (2006). "Administración de Recursos Humanos". Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Cornejo, Miguel Ángel,** citado por Maestro, Juan Carlos. (2009).
- Cornejo Miguel Ángel,** citado por De La Parra Paz, Erick.(1997). "Guía Práctica Para Lograr Calidad en el Servicio". México: Grupo Editorial Ediciones Fiscales ISEF.
- Davis K & Newstron.** (1991). "Comportamiento Humano en el Trabajo", comportamiento organizacional. México.
- Delgado S.G. Kenneth.** 2002. "Educación Participativa". Editorial Magisterio. Bogotá-Colombia.

- Drucker, F. Peter y otros.** (2002). "De Líder a Líder". Selección de artículos de la Fundación Drucker. Barcelona. España: Ediciones Juan Granica S.A. Pág.228-229.
- Fernández, F.** (1992). "Relación Entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas de Alta Gracia de Orituco Correspondiente al y II Etapa y El Clima Organizacional de Dichas Instituciones". Aragua. Trabajo de Maestría en la Universidad Bicentennial de Aragua. Estado de Guarico. Caracas-Venezuela.
- Fishman, David.** "El espejo del líder." (2000). Lima. Perú: Editorial UPC.
- Flores R. Valeriano Rubén.** (2003). "Estilos de Liderazgo y su Relación con el Desempeño Docente En El Aula Según La Percepción y Evaluación de los Alumnos Del Quinto Grado De Secundaria En Los Colegios Estatales De Áreas Técnicas USE N° 06 Ate-Vitarte". Tesis para optar el Grado de Maestro en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima. Perú.
- Gonzales. E.** (1993). "Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente". Trabajo de Maestría en la universidad Experimental Libertador. Maracay. Caracas - Venezuela.
- Larosa L. Carlos.** (2002). "Excelencia Personal y Competitividad Empresarial". Lima - Perú: Editorial San Marcos.
- León V. Pablo Richard.** (2008). "El Estilo de Liderazgo del Director y el Nivel Desempeño Docente en las Instituciones Educativas Públicas Del Distrito de la Perla Callao, en el Año 2006". Tesis para optar el Grado de Magíster con mención en Gestión Educacional en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima-Perú.
- Maestro, Juan Carlos.** (2009). "Regálale Liderazgo: Una Estrategia Para Desarrollar Los Talentos Emocionales Del Líder". Barcelona. España: Bresca Editores S.L.
- Quispe Quispe** (2011) "Relación Entre El Estilo De Liderazgo Del Director Y El Desempeño Docente En Las Instituciones Educativas Públicas Del 2do. Sector De Villa El Salvador De La UGEL 01 San Juan De Miraflores, En Los Años 2009 Y 2010" - Universidad Nacional Mayor De San Marcos.

- Reyes Flores.** (2012), "Liderazgo Directivo Y Desempeño Docente En El Nivel Secundario De Una Institución Educativa De Ventanilla-Callao" Faculta de Educación.
- Rincón CH. Juan Carlos.** (2005). "Relación Entre Estilo De Liderazgo Del Director Y El Desempeño Docente Del Valle De Chumbao De La Provincia De Andahuaylas". Tesis para optar el grado de Magíster en Administración Educativa en la UNMSM. Lima. Perú.
- Schlesinger, Jr. Athur.** (1988). "Democracia Y Liderazgo. Faceta 79. Citado En La Rosa Lama, Carlos. 2002. Excelencia Personal Y Competitividad Empresarial". Lima. Perú: Editorial San Marcos.
- Torres,** (2005), "Hacia Un Modelo De Evaluación Del Desempeño Profesional Del Docente En Honduras" - Honduras.
- Valdés V. Héctor.** (2000). "Ponencia Presentada Por Cuba En El Encuentro Iberoamericano Sobre La Evaluación Del Desempeño Docente", realizado en la ciudad de México, del 23 al 25 de mayo del 1995.
- Velásquez M.G.**(1985). "El Liderazgo Del Profesor Universitario (En Busca De La Efectividad Docente)". México: Limusa.
- http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral.
- Sabino, Carlos A.** "El Proceso De Investigación". Argentina (1996). Ed. Lumen - Humanista.
- www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/Legislacion_Administrativa.pdf

ANEXOS

ANEXO N° 01						
ESQUEMA DE LA MATRIZ DE CONSISTENCIA						
TITULO	" LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE HUANCAMELICA - 2014"					
NOMBRE Y APELLIDO	ABEL TORRES CURASMA					
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Métodologías
Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis General	Variable (V1)			
¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral personal administrativo en el Hospital Departamental de Huancavelica - 2014?	Determinar que existe relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral del personal administrativo en el Hospital Departamental de Huancavelica - 2014.	Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral del personal administrativos en el Hospital Departamental de Huancavelica - 2014.	Estilo de Liderazgo White y Lippitt. (1939)	Liderazgo Autocrático	1. Nivel de decisión vertical. 2. Nivel de responsabilidad en la toma de decisiones 3. Grado de control al subalterno 4. Grado de toma de decisiones 5. Grado de estima a sus subalternos 6. Grado de valoración del pedido de sus subalternos 7. Grado de impedimento a los aportes de sus subalternos	Ambito de Investigación La presente investigación se desarrollara en la ciudad de Huancavelica, en el sector salud del Hospital Departamental de Huancavelica. Específicamente en el personal administrativa de la mencionada organización pública. Tipo de Investigacion Basica Nivel de Investigación Correlacional. Método Investigacion Método General Método Científico. Método Específico. • Descriptivo. • Estadístico.
Sub problemas	Objetivos	Hipótesis Específicas		Liderazgo Democrático	1. Grado de preocupación por su personal. 2. Nivel de confianza en la capacidad de su personal 3. Nivel de asignación de responsabilidad al personal. 4. Nivel de toma decisiones compartidas 5. Nivel de aceptación de contribuciones siempre que sean positivas y gratificantes 6. Grado de aceptación de aportes de su personal. 7. Nivel de fomento de confianza del personal	Diseño de Investigación: Descriptivo - Correlacional.  Donde: M = Muestra. O1 = Variable 1. O2 = Variable 2. r = Relación de las várales
1.- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral del personal administrativo en el Hospital Departamental de Huancavelica - 2014?	1.- Determinar la relación que existe entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014.	1.- Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral del personal administrativos en el Hospital Departamental de Huancavelica - 2014.		Liderazgo Permisivo	1. Nivel de preocupación por la tarea de su personal. 2. Nivel de intromisión al trabajo del grupo 3. Grado de evasión de responsabilidades 4. Nivel de accesibilidad de información 5. Nivel de delegaciones de responsabilidades 6. Grado de aceptación del trabajo de sus subalternos	
2.-¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral del personal administrativo en el Hospital Departamental de Huancavelica - 2014?	2.- Determinar la relación que existe entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos del Hospital Departamental de Huancavelica - 2014.	2.-Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral del personal administrativos en el Hospital Departamental de Huancavelica - 2014.	Desempeño Laboral. Chiav enalo (2004)	Capacidad Administrativa	1. Nivel de capacidad para hacer su materia interesante 2. Nivel de capacidad para planificar adecuadamente el proceso 3. Grado de utilizacion de practicas de liderazgo. 4. Nivel de contribución a la formación de valores 5. Nivel de materiales administrativo.	Población La población objetivo estuvo constituida por 120 trabajadores que laboral en la parte administrativa, del Hospital Departamental de Huancavelica. Muestra: Muestra Probabilística y estratificada, conformada por todos los 92 trabajadores administrativos del Hospital Departamental de Huancavelica en el 2014. Muestreo El tipo muestro será el Aleatorio, todos 92 los miembros de la muestra han sido elegidos al azar de forma que cada miembro de la población tubo igual oportunidad de salir en Técnicas e Instrumentos de Recoleccion de Datos - Análisis de contenido documentos. - Análisis bibliográfico y Hemerográfico. Técnicas de Procesamiento y Analisis de Datos Los datos procesados se re - analizaran en bases a las teorías presentadas en el marco teórico; así mismo los datos obtenidos se procesaran mediante un ordenador, utilizando el Sofwar - SPSS 20.
3.-¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo permisivo y el desempeño laboral del personal administrativo en el Hospital Departamental de Huancavelica - 2014?	3.- Determinar la relación que existe entre el liderazgo permisivo y el desempeño laboral del personal administrativo en el Hospital Departamental de Huancavelica - 2014.	3.-Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo permisivo y el desempeño laboral del personal administrativos en el Hospital Departamental de Huancavelica - 2014.		Relacion Interpersonales.	1. Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus 2. Nivel de expectativas respecto al desarrollo de sus trabajadores. 3. Nivel de flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de los trabajadores. 4. Nivel de capacidad de escuchar y asesoria.	
				Responsabilidad	1. Nivel de asistencia y puntualidad 2. Nivel de participación en los eventos de la organización. 3. Nivel de interés por las necesidades y problemas de la organización. 4. Nivel de toma de decisiones	
				Emocionalidad.	1. Nivel de vocación profesional 2. Nivel de autoestima 3. Nivel de equidad y justicia 4. Grado de satisfacción con su labor diaria	
				Resultado	1. Nivel del rendimiento laboral de sus trabajadores 2. Grado de valoración de su producto 3. Grado de práctica de valores de sus trabajadores.	

ANEXO N° 2: INSTRUMENTOS

PROYECTO DE INVESTIGACION CIENTIFICA

“LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE HUANCAMELICA - 2014”

CUESTIONARIO N° 1: OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SOBRE EL JEFE INMEDIATO

Estimado(a) administrativo(a):

El presente cuestionario tiene por finalidad identificar el estilo de liderazgo del personal administrativo del Hospital Departamental de Huancavelica. En tal sentido le invoco su colaboración. El presente es anónimo y su respuesta es de carácter confidencial para el investigador. La Universidad Nacional Huancavelica, agradece su colaboración.

INSTRUCCIONES: Cuando digo “Personal administrativo” me refiero al personal que trabaja de ambos sexos (mujeres y varones). De acuerdo a su opinión, marque solo una de las siguientes alternativas por cada interrogante con una (X).

1) Muy bajo 2) Bajo 3) Regular 4) Alto 5) Muy alto

ITEMS DE INDICADORES	CALIFICACION				
	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO
LIDERAZGO AUTORITARIO					
NIVEL DE DECISIÓN VERTICAL					
1. ¿En qué nivel el jefe inmediato toma las decisiones para solucionar los problemas de la institución en forma autoritaria?					
NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES					
2. ¿En qué nivel el jefe inmediato asume toda la responsabilidad en el resultado de su toma de decisión?					
GRADO DE CONTROL AL SUBALTERNO					
3. ¿Cuál es el grado de control de asistencia del jefe inmediato al personal administrativo o subordinado?					
GRADO DE TOMA DE DECISIONES					
4. ¿El jefe inmediato considera que solamente él es el competente y capaz de tomar decisiones importantes?					
GRADO DE ESTIMA A SUS SUBALTERNOS					
5. ¿En qué nivel el jefe inmediato desconfía en que sus trabajadores administrativos o subordinados, son capaces para guiarse a sí mismo?					
GRADO DE VALORACIÓN DEL PEDIDO DE SUS SUBALTERNOS					
6. ¿En qué nivel el jefe inmediato exige a su personal a su cargo obediencia a sus órdenes?					
GRADO DE IMPEDIMENTO A LOS APORTES DE SUS SUBALTERNOS					
7. ¿En qué nivel el jefe inmediato impide que las nuevas ideas de los trabajadores administrativos o subordinados salgan a la luz, permitiendo las ideas suyas?					
LIDERAZGO DEMOCRATICO					
GRADO DE PREOCUPACIÓN POR SU PERSONAL.					
8. ¿En qué nivel el jefe inmediato demuestra interés por los trabajadores, tanto en su aspecto personal y en su trabajo administrativo?					
NIVEL DE CONFIANZA EN LA CAPACIDAD DE SU PERSONAL					
9. ¿En qué nivel el jefe inmediato confía en la capacidad y buen juicio de los trabajadores para que estos ejerzan sus funciones con profesionalismo?					
NIVEL DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD AL PERSONAL.					
10. ¿En qué nivel el jefe inmediato asigna funciones, horarios, y equipos de trabajos del personal administrativos, con el fin que asuman su responsabilidad?					
NIVEL DE TOMA DECISIONES COMPARTIDAS					
11. ¿En qué nivel el jefe inmediato permite que los trabajadores administrativos participen con libertad en la toma de decisiones en beneficio de la institución?					
NIVEL DE ACEPTACIÓN DE CONTRIBUCIONES SIEMPRE QUE SEAN POSIBLES Y PRÁCTICOS					
12. ¿En qué nivel el jefe inmediato escucha y coordina con el personal administrativo a su cargo para apoyar para la institución?					
GRADO DE ACEPTACIÓN DE APORTES DE SU PERSONAL.					
13. ¿En qué nivel el jefe inmediato acepta las ideas del sus personal administrativos para contribuir con el logro de los objetivos institucionales?					
NIVEL DE FOMENTO DE CONFIANZA DEL PERSONAL					

14. ¿En qué nivel el jefe inmediato de su área fomenta la confianza y el respeto entre su personal administrativo o subordinado?					
LIDERAZGO PERMISIVO					
NIVEL DE PREOCUPACIÓN POR LA TAREA DE SU PERSONAL.	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO
15. ¿En qué nivel el jefe inmediato demuestra preocupación por el buen desempeño laboral de su personal a su cargo?					
NIVEL DE INTROMISIÓN AL TRABAJO DEL GRUPO					
16. ¿Cuál es el nivel de intromisión del jefe inmediato en el trabajo del personal a su cargo?					
GRADO DE EVASIÓN DE RESPONSABILIDADES					
17. ¿En qué nivel el jefe inmediato evade su responsabilidad, cuando los personales administrativos a su cargo tienen problemas y necesitan de su apoyo?					
NIVEL DE ACCESIBILIDAD DE INFORMACIÓN					
18. ¿En qué nivel el jefe inmediato proporciona información cuando el personal administrativo lo solicitan?					
NIVEL DE DELEGACIONES DE RESPONSABILIDADES					
19. ¿En qué nivel el jefe inmediato otorga libertad absoluta al personal administrativos a su cargo para que trabajen y tomen las decisiones pertinentes en el aspecto de institucional?					
GRADO DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO DE SUS SUBALTERNOS					
20. ¿En qué nivel el jefe inmediato espera que el personal administrativo asuman la responsabilidad por su propia iniciativa para realizar sus actividades?					

¡GRACIAS, POR SU COLABORACIÓN!

NEXO N° 2: INSTRUMENTOS

PROYECTO DE INVESTIGACION CIENTIFICA

“LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE HUANCAMELICA - 2014”

CUESTIONARIO N° 2: AUTOEVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO(A)

Estimado(a) administrativo(a):

Le saludo con el debido respeto. El presente cuestionario tiene por finalidad su autoevaluación para identificar **el nivel de desempeño laboral del personal administrativos del Hospital Departamental de Huancavelica**, como parte de un trabajo de tesis. El presente es anónimo y sus respuestas es de carácter confidencial para el investigador. La Universidad Nacional de Huancavelica, agradece su sincera colaboración.

INSTRUCCIONES: De acuerdo a su opinión, marque solo una de las siguientes alternativas por cada interrogante con una (X)

1) Muy bajo

2) Bajo

3) Regular

4) Alto

5) Muy alto

ITEMS DE INDICADORES	CALIFICACION				
	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA					
NIVEL DE CAPACIDAD PARA HACER SU FUNCION INTERESANTE					
1. ¿En qué nivel considera que la función que desarrolla en su trabajo diariamente resulta interesante?					
NIVEL DE CAPACIDAD PARA PLANIFICAR ADECUADAMENTE EL PROCESO ORGANIZACIÓN.					
2. ¿En qué nivel la secuencia de su trabajo responde a lo que sus compañeros de trabajo esperan de usted?					
GRADO DE UTILIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO.					
3. ¿En qué nivel combina la práctica con la teoría en el desarrollo de su actividad o función de trabajo?					
NIVEL DE CONTRIBUCIÓN A LA FORMACIÓN DE VALORES					
4. ¿En qué nivel contribuye en la formación de valores en sus compañeros de trabajo?					
NIVEL DE MATERIALES ADMINISTRATIVO.					
5. ¿En qué nivel los materiales y equipos que emplea son adecuados para el cumplimiento de tus actividades o funciones?					
RELACIONES INTERPERSONALES					
NIVEL DE PREOCUPACIÓN Y COMPRENSIÓN DE LOS PROBLEMAS DE SUS TRABAJADORES.					
6. ¿En qué nivel demuestra que le gusta su trabajo como administrativo?					
NIVEL DE EXPECTATIVAS RESPECTO AL DESARROLLO DE SUS TRABAJADORES.					
7. ¿En qué nivel demuestra que se requiere a sí mismo y que es seguro con lo que hace?					
NIVEL DE FLEXIBILIDAD PARA ACEPTAR LA DIVERSIDAD DE OPINIÓN Y SENTIMIENTOS DE LOS TRABAJADORES.					
8. ¿En qué nivel ha puesto a sus compañeros de trabajo que respondan en sus funciones y responsabilidades?					
NIVEL DE CAPACIDAD DE ESCUCHAR Y ASESORÍA.					
9. ¿En qué nivel Ud. Escucha a sus compañeros y apoyo con sus dificultades laborales y familiares?					
RESPONSABILIDAD					
NIVEL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD					
10. ¿En qué nivel evalúa su asistencia y puntualidad a sus trabajos?					
NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LOS EVENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.					
11. ¿En qué nivel participa con sus compañeros de trabajo en eventos (como ferias, campeonatos, concursos,) fomentados por el Hospital Departamental de Huancavelica y por otras instituciones?					
NIVEL DE INTERÉS POR LAS NECESIDADES Y PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN.					
12. ¿En qué nivel demuestra interés por la necesidad y problemas de su Centra de trabajo?					
NIVEL DE TOMA DE DECISIONES					
13. ¿En qué nivel aparte de tu experiencia toma decisiones de inculcar valores morales a los practicantes y compañeros de trabajo?					
EMOCIONALIDAD					
NIVEL DE VOCACIÓN PROFESIONAL					
14. ¿En qué nivel se preocupa por dar oportunidad de atención a los					

compañeros de trabajo con problemas familiares?					
NIVEL DE AUTOESTIMA	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO
15. ¿E qué nivel se preocupa por el cumplimiento de sus actividades o funciones y en especial por ser mejor que todos?					
NIVEL DE EQUIDAD Y JUSTICIA					
16. ¿En qué nivel da libertad que sus compañeros de su trabajo opinen a favor o en contra de su trabajo?					
GRADO DE SATISFACCIÓN CON SU LABOR DIARIA					
17. ¿En qué nivel está Ud. Satisfecho con su trabajo diario?					
RESULTADO					
NIVEL DEL RENDIMIENTO LABORAL DE SUS TRABAJADORES					
18. ¿En qué nivel evalúa Ud. ¿El rendimiento de actividades o funciones por todo el personal administrativo de su área hasta la fecha?					
GRADO DE VALORACIÓN DE SU PRODUCTO					
19. ¿En qué nivel valora Ud. ¿El modelo de trabajador que exige sus Institución?					
GRADO DE PRÁCTICA DE VALORES DE SUS TRABAJADORES.					
20. ¿En qué nivel percibe Ud. que sus compañeros demuestran practica de valores como amor al Perú, a la naturaleza, al estudio y a las personas?					

!!!MUCHAS GRACIAS!!

FOTOS

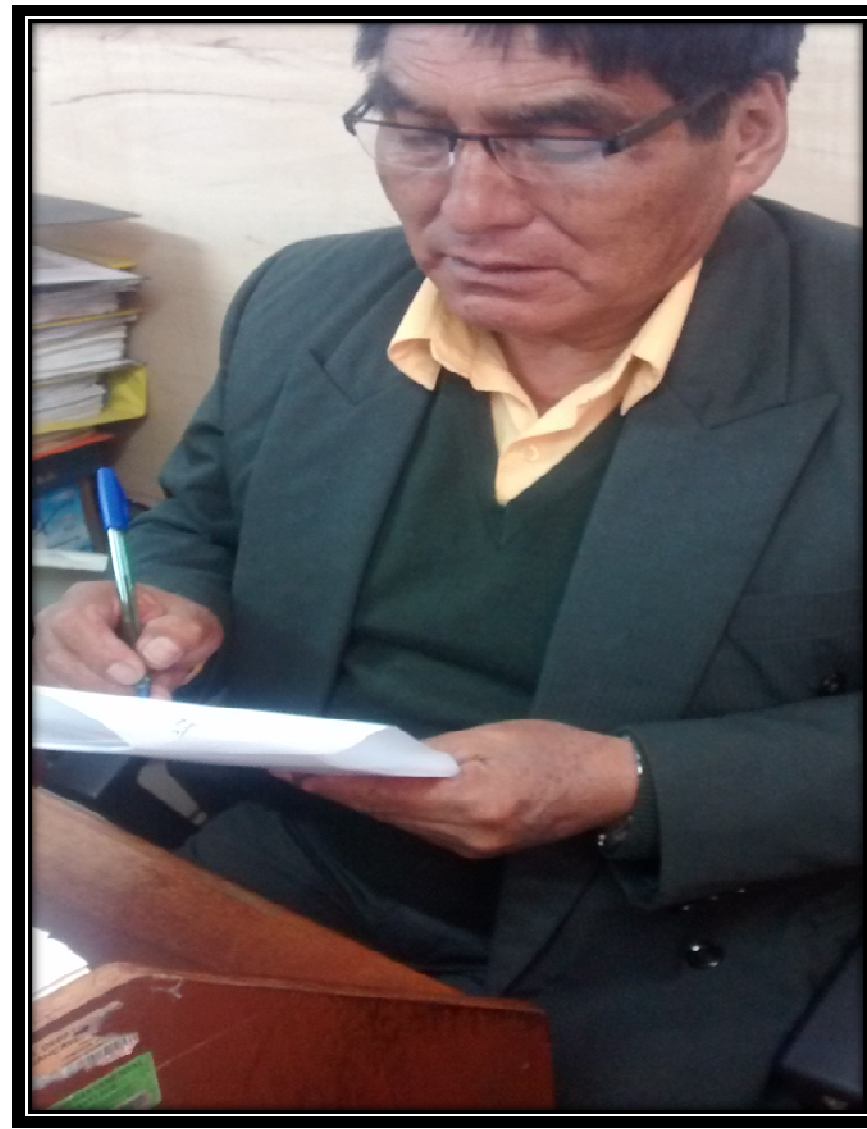
FOTOS DE LA UTILIZACION DE LA HERREMIENTA DE RECOLECCION DE DATOS (ENCUESTA)



FOTOS DE LA UTILIZACION DE LA HERREMIENTA DE RECOLECCION DE DATOS (ENCUESTA)



FOTOS DE LA UTILIZACION DE LA HERREMIENTA DE RECOLECCION DE DATOS (ENCUESTA)



FOTOS DE LA UTILIZACION DE LA HERREMIENTA DE RECOLECCION DE DATOS (ENCUESTA)

