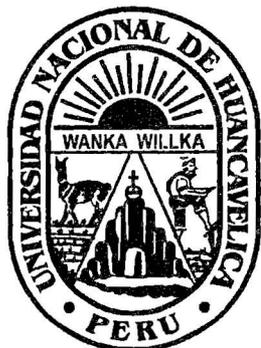


# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA**

(CREADA POR LEY N° 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN**

**TESIS :**

**"EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN DEL BANCO DE CRÉDITO DEL  
PERÚ - SUCURSAL HUANCVELICA AÑO 2012"**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
RECURSOS HUMANOS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. ADM. ARROYO IRRAZABAL, JULIA  
BACH. ADM. PAYTAN QUISPE, LILIANA**

**HUANCVELICA - 2013**



**ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS**

En la Ciudad Universitaria de Paturpampa; Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales, a los 17 días del mes de Octubre del año 2013, a horas 11:00 am, se reunieron; el Jurado Calificador, conformado de la siguiente manera:

Presidente: Mg. Edgór Augusto Solinas Monte  
 Secretario: M.C. Adv. Johnny Huáscar Quispe  
 Vocal: M.C. Adv. Oscar Manuel García Cayo

Designados con resolución N° 060-2013-FCE-R-UNH; de la Tesis Titulado: "El liderazgo empresarial y la Gestión del Banco de Crédito del Perú - Sucursal Huancavelica año 2012"

Cuyo autor es el (los) graduado (s):

BACHILLER (S): Julia Arroyo Inrazabal  
Liliana Raytan Quispe

A fin de proceder con la evaluación y calificación de la sustentación de la Tesis, antes citado.

Finalizado la evaluación; se invitó al público presente y al sustentante abandonar el recinto; y, luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se llegó al siguiente el resultado:

APROBADO  POR Unanimidad

DESAPROBADO

En conformidad a lo actuado firmamos al pie.

[Firma]  
 Presidente

[Firma]  
 Vocal

[Firma]  
 Secretario



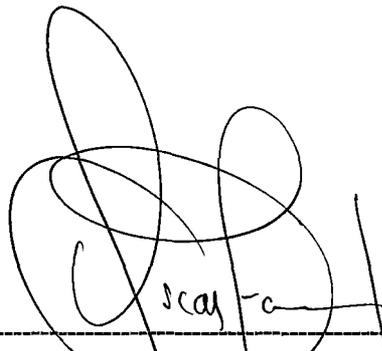
---

**MAG. EDGAR AUGUSTO SALINAS  
LOARTE**



---

**LIC. ADM. YOHNNY HUARAC QUISPE  
(SECRETARIO)**



---

**LIC. MAT. OSCAR MANUEL GARCÍA  
CAJO  
(VOCAL)**

---

**DR. EDGARDO FELIX PALOMINO  
TORRES  
(ASESOR)**

“LA PRESENTE INVESTIGACIÓN  
ESTA DEDICADO A NUESTRO  
PADRES Y DOCENTES QUE CON  
SU ESFUERZO Y VOLUNTAD  
HACEN REALIDAD NUESTROS  
SUEÑOS”

## **AGRADECIMIENTO**

- A nuestros padres quienes nos apoyaron incondicionalmente para cumplir nuestros sueños y realizarnos como profesionales.
- A nuestros compañeros de aula quienes junto a ellos despejamos algunas dudas sobre el plan de tesis.
- A los docentes quienes nos incentivaron y apoyaron para la elaboración del plan de tesis.
- A todos los que colaboraron con la elaboración del plan de tesis.

## ÍNDICE

**PORTADA**

**PÁGINA DE JURADOS**

**PÁGINA DE ASESOR**

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**ÍNDICE**

**RESUMEN**

**INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

1.1. Planteamiento del Problema	11
1.2. Formulación del Problema	16
1.3. Objetivo: General y Específicos	16
1.4. Justificación	16

### **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes	20
2.2 Bases Teóricas	26
2.3 Hipótesis	78
2.4 Variables de estudio.	79
2.5. Definición de términos básicos	79
2.6 Operacionalización de variables	82

### **CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Tipo de investigación	84
3.2 Nivel de Investigación	84
3.3 Método de Investigación	84
3.4 Diseño de Investigación	85
3.5 Población, Muestra, Muestreo	85
3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos	85
3.8 Procedimiento de Recolección de Datos	86

3.9 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	86
---	----

## **CAPITULO IV: RESULTADOS**

4.1 Presentación de Resultados	88
4.2 Discusión	105

## **CONCLUSIONES**

## **RECOMENDACIONES**

## **REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA**

## **ANEXOS**

## RESUMEN

El problema que se ha venido generando en muchas organizaciones a nivel de nuestra región se centra en el tema del liderazgo, el tema liderazgo es esencial para cualquier discusión dentro de las organizaciones ya que sus estructuras se han modificado, se han aplanado y el cambio global sucede a gran velocidad.

Las oportunidades vienen y van rápidamente en el terreno laboral y es necesario estar atentas para rediseñar las actividades que hacemos para dar respuesta oportuna a nuevos requerimientos. Debido a ello se realizó la investigación titulado "EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU – SUCURSAL HUANCAVELICA AÑO 2012", cuyo objetivo fue, Determinar la influencia del liderazgo empresarial en la Gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica año 2012 la hipótesis fue: Incidencia del Liderazgo Empresarial en la Gestión del Banco de Crédito – Sucursal Huancavelica año 2012 El tipo de investigación es aplicada, nivel descriptivo correlacional, método general, La población y muestra es de 16 empleados del Banco de Crédito del Perú – sucursal Huancavelica. La recolección de datos se realizó a través del cuestionario, para ambas variables. Los resultados mostraron que liderazgo empresarial influye de manera significativa en la gestión del Banco de Crédito del Perú – sucursal Huancavelica, diversas apreciaciones de los trabajadores del Banco respecto a las hipótesis del liderazgo empresarial fueron: alto, medio y una minoría de ellos consideró desfavorable alguna de las dimensiones.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en el presente han dado una mayor importancia a los recursos humanos o también al talento humano considerándolo como la clave de éxito de las organizaciones, fundamentalmente, porque el trabajador que se siente motivado, integrado a la organización, además teniendo en consideración una filosofía empresarial va a proporcionar satisfactoriamente un servicio de calidad. Hoy al personal que realiza sus labores en las diferentes organizaciones se le define como "el cliente interno", y no como "mano de obra", en un ambiente donde la administración participativa, se manejan sistemas modernos de supervisión, esquemas de recompensa y evaluación del desempeño para lograr los objetivos establecidos por la organización, tomando en cuenta la visión y misión de la empresa.

Los cambios que están viviendo las organizaciones ha sido, es y será objeto de estudio por parte de innumerables analistas de la administración del comportamiento humano que tratan de obtener información respecto de su incidencia en la marcha de las empresas y de los negocios.

Hay una demanda distinta de creatividad y de comportamientos, de una conducción abierta al aprendizaje que lidere con conciencia de la idiosincrasia singular y de los logros y potencialidades características de cada grupo.

Los procesos de cambio están constituidos por una serie de sucesos y experiencias que utilizan el conocimiento de individuos y el comportamiento de grupos para facilitar el cambio.

En ese sentido, puede observarse la existencia de factores que son determinantes del éxito o fracaso de los procesos de cambio y que tienen que ver con la cultura de cada organización.

Siendo por este motivo que se han desarrollado muchos los modelos y teorías alrededor del tema de liderazgo, por ser este un factor muy importante para el éxito de las organizaciones y su quehacer diario, sin embargo no existe un conocimiento completo, acerca de este, dado que es un tema que involucra la parte subjetiva de las personas dentro de una empresa, el cual muy complejo. Pero sin embargo, a lo largo de estos estudios se han identificado métodos de cómo medir y evaluar. Un primer factor es la manera como se presenta a la gente

el nuevo objetivo a alcanzar. Esto es, si el liderazgo define con claridad los objetivos o los deja como algo indeterminado, no precisado.

Otro aspecto importante es la situación en la que el proceso de cambio ocurre. A nivel de los integrantes de cada equipo de tareas si los miembros apoyan el proceso o si lo desaprueban totalmente y qué actitud toman quienes los conducen.

Un tercer factor es la manera en que operan las relaciones interpersonales (formales e informales) y las dinámicas de poder dentro de la organización. Como se ganan o pierden los espacios es un tema a veces preocupante.

Por último, están todas las tareas o actividades que se realizan en la actualidad que permiten definir, identificar y poner de relieve el cambio. Se destaca la necesidad de mostrar secuencialmente el proceso e informarlo para que sea comprendido por la gente.

Generalmente, casi sin saberlo, las personas emplean los procesos sociales -culturales- cada día para manifestar lo que sienten a través de su trabajo sin ponerle un nombre específico. Estas conductas son indicadoras de lo que ocurre dentro de cada organización.

Los comentarios y reflexiones anteriores tienen por finalidad presentar el escenario en el cual se va a desenvolver el nuevo liderazgo. liderazgo dentro de una organización, es así como el presente informe tiene como principal objetivo Analizar el liderazgo empresarial presente en la gestión del "Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica.", de manera que identificaremos la perspectiva de los trabajadores, hacia a su líder funcional, Determinaremos la incidencia del liderazgo en la gestión dentro de la empresa, anotaremos las principales características, tanto positivas como negativas, de la gerencia de la empresa, en base a lo cual estableceremos propuestas de mejora, respecto al estilo de liderazgo dentro la mencionada organización.

LOS AUTORES

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente, el tema liderazgo es esencial para cualquier discusión dentro de las organizaciones ya que sus estructuras se han modificado, se han aplanado y el cambio global sucede a gran velocidad.

Las oportunidades vienen y van rápidamente en el terreno laboral y es necesario estar atentas para rediseñar las actividades que hacemos para dar respuesta oportuna a nuevos requerimientos.

Los empleados en cada uno de los sectores en que está dividida la organización deben estar en capacidad para tomar decisiones y convencer a otros para que los imiten. Esto requiere liderazgo, expertos en analizar el comportamiento del liderazgo han trazado una analogía entre la organización actual y el campo de batalla. Señalan que el achatamiento de las jerarquías ha hecho que el control se espacie, se diluya a un punto tal que los jefes no pueden finalmente manejar a sus subordinados, lo mismo

que un comandante en un campo de batalla no puede manejar a sus tropas.

Muchas veces, enormes esfuerzos se realizan en vano por la falta de liderazgo efectivo. Para ello, se necesitan dos cosas: primero, los líderes tienen que ser entrenados, no pueden bastarse a sí mismos y segundo, deben ser traídos a la superficie, a la realidad en apoyo al esfuerzo del cambio. Los líderes canalizarán este esfuerzo hacia adelante si saben cómo y si están comprometidos para hacerlo. No obstante, los líderes pueden fácilmente destruir una iniciativa de cambio si no saben cómo apoyar o simplemente no quieren acompañar.

Para mejorar el liderazgo existen programas formativos cuya finalidad es mostrar el desempeño en su puesto de trabajo. El problema con la mayoría de los programas sobre liderazgo es que focalizan su atención primaria en los atributos, porque pueden ser medidos con cierto grado de facilidad. Esto no quiere decir que no sean útiles para mejorar algunas herramientas esenciales del liderazgo.

Existe por ejemplo un programa que evalúa el estilo de liderazgo de los gerentes obteniendo datos de encuestas recogidas en diferentes fuentes. Incluye el desempeño propio del gerente respecto de cuán bien practica un liderazgo específico a nivel de comportamiento, así como evaluaciones de sus jefes, subordinados y pares. Las puntuaciones obtenidas se distribuyen como porcentajes comparando el desempeño con otros ejecutivos que participaron del programa. A partir de esta información obtenida cada gerente podrá conocer en qué debe mejorar y así se le podrán suministrar "desarrollos específicos" por parte de la gente de capacitación que ayudarán al desarrollo profesional de los gerentes.

En cambio, un programa de apoyo al liderazgo basado en competencias recae en cuatro temas salientes: visión, toma de riesgo, credibilidad y obtención de soporte o ayuda.

La visión es una competencia muy fuerte. Es crítica para cualquier líder de una organización porque la visión da a los empleados claridad acerca de hacia dónde van y la certeza de que están involucrados en un esfuerzo que vale la pena.

Para esta competencia debemos preguntarnos:

- ¿Proveemos a la gente de un claro sentido de dirección, con una comunicación sobre la marcha de prioridades, estrategias y planes?
- ¿Establecemos expectativas claras desde abajo hacia arriba que son consideradas para toda la gente sin excepción?

La toma de riesgo es la habilidad del líder para manejarse con la oposición, con lo incierto, con lo desconocido. La posibilidad de acertar en la incertidumbre es una cualidad que requiere autoconfianza y la habilidad de iniciar la acción.

La pregunta clave para el líder es:

- ¿Identifica y dirige las cuestiones centrales en situaciones de conflicto? o, ¿se engancha demorando las tácticas a usar?

Unida a la habilidad comentada está la negociación. En situaciones de conflicto y riesgo es muy útil porque permite manejar la gente y los temas en forma conjunta.

La credibilidad también es una necesidad crítica. En un medio ambiente complejo, de rápidos movimientos, donde la ambigüedad y la incertidumbre están a la orden del día el líder debe ser una persona en quien la gente pueda confiar y, a la vez, respetar.

El líder debe estimular la innovación y la creatividad para resolver problemas.

Una pregunta interesante para esta competencia es:

- ¿Anima usted a su equipo de tareas y lo recompensa en lo que es nuevo frente a otras rutinas del sector?

Adicionalmente, los expertos han definido una batería de herramientas específicas en el campo del liderazgo que los líderes parecen tener en común:

- "Cualidades innatas" (Carroll, 1989)

- Fuerte deseo para conducir a otros
- Necesidad de experimentar sensación de poder
- Sentimiento de logro en la acción

Estos rasgos parecen ser decisivos a la hora de medir los resultados. Generalmente, junto con estas características se pueden encontrar otras tales como alto nivel de energía, asertividad, autoconfianza, integridad personal, estabilidad emocional, independencia, tolerancia a las presiones, disposición para trabajar muchas horas, inteligencia entusiasta y adaptabilidad social.

Sin embargo, es importante remarcar que no son necesarias todas estas cualidades para que una persona lidere efectivamente y la mayoría no las posee todas juntas.

El liderazgo en el cambio organizacional incluye una serie de pasos y procesos que requieren tanto de la experiencia como del buen sentido común (a veces, el menos común de los sentidos).

Debe tenerse en cuenta que mientras un mar de información lleva y trae cosas, la gente puede no compartir puntos de vista y a veces frenar el cambio por la resistencia que oponen.

Es importante conocerlos porque a veces pueden obstaculizar los procesos de cambio. Sinceramente creen que los cambios no beneficiarán totalmente al desempeño de la organización y a la gente que trabaja en ella.

En la práctica se da una resistencia silenciosa de aquellas personas que sintiendo como ellos se identifican con su posición. En ese caso deben ser identificados y frenados en su accionar con una adecuada explicación de los alcances del cambio y de las nuevas políticas. Deben ser llamados para sumarse al esfuerzo.

El desarrollo de una visión, de una misión y de un conjunto de ideales contribuye a fortalecer el liderazgo en situaciones de incertidumbre y crisis. Una buena visión posibilita un diagnóstico acertado y da una línea de acción general y particular; generalmente, lo que dificulta tener o desarrollar una buena visión es la separación entre lo posible y lo deseable. Dirimir esto es crucial. Un líder no puede colocar a su

organización en aprietos si elige metas que sus empleados creen son imposibles de alcanzar.

En este punto resalto la relevancia que tiene la información porque permite conocer qué cosas tenemos, qué nos hace falta y aquello que no sabemos. La misión a cumplir debe estar alineada con la visión, debe estar en su mismo camino, con idénticos propósitos y no a contramarcha o con un sentido diferente.

Los ideales por su lado son esenciales porque proveen, dan sentido a las actividades cotidianas y permiten que los empleados sientan que son parte de algo mucho mayor a lo que ellos son.

Los líderes deben advertir cuándo son necesarios los cambios y qué acciones deben tomarse. El líder enfrenta dilemas y no puede prolongar situaciones en el tiempo sin emprender soluciones, pero a su vez no debe hacerlo intempestivamente porque provocará resistencia y descreimiento entre la gente.

De acuerdo con estas capacidades el nuevo liderazgo deberá exhibir estas características: pensamiento orientado a los sistemas para conceptualizar, y sintetizar todo; habilidades interculturales; capacitación continua y amplia porque la vida útil de lo que conocemos es terriblemente corta; tener normas personales y normas de conducta.

¿Cuántas de las capacidades antes enunciadas estamos utilizando hoy?  
¿Vamos a hacer el firme propósito para ponerlas en práctica lo antes posible?

Quienes se resistan al cambio no podrán disfrutar de la emoción de crear el futuro.

Las empresas hoy en día le han dado un giro a la prioridad de los factores y han ubicado al talento humano en primer lugar, considerándolo como la clave de éxito de la organización.

En consecuencia, se han desarrollado muchos modelos y teorías acerca del tema de liderazgo, por ser este un factor muy importante para el éxito de las organizaciones y su quehacer diario, ya que solo un buen líder puede influir y motivar a su grupo a cargo, de tal manera que se puedan cumplir las metas trazadas.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la influencia del liderazgo empresarial en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica año 2012?

## 1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

### 1.3.1. Objetivo General

- Determinar la influencia del liderazgo empresarial en la Gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica año 2012

### 1.3.2. Objetivo Especifico

- Determinar la influencia del liderazgo empresarial, desde su dimensión valores, en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica año 2012.
- Determinar la influencia del liderazgo empresarial, desde su dimensión trabajo en equipo, en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica año 2012.
- Determinar la influencia del liderazgo empresarial, desde su dimensión motivación, en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica año 2012.
- Determinar la influencia del liderazgo empresarial, desde su dimensión de la toma de decisiones, en la gestión del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica año 2012.

## 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación mostrará la actuación del liderazgo empresarial dentro del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, y la percepción que tienen los trabajadores del mismo, pudiendo tomar este trabajo como una herramienta de gestión, una base para el cambio y la mejora continua de las relaciones interpersonales dentro de la empresa, para que de esta manera se defina una alternativa eficiente y ventajosa para la mencionada empresa, la cual, podrá responder y desempeñarse

más eficientemente al entorno cambiante de nuestra realidad, dándoles así la oportunidad de un mayor desarrollo.

La Banca Central durante mucho tiempo ha sido un ejemplo de organización. Siempre estuvo a la vanguardia de la técnica, los procesos y los procedimientos para cumplir con su cometido específico. Hoy se encuentra, al igual que muchas empresas, ante la necesidad de un cambio radical, de una adecuación de sus misiones y funciones, de una reestructura y reorganización que involucra a todos sus recursos.

Se ha iniciado en los bancos centrales un agudo proceso de modificación que impacta en sus recursos humanos. Desde las tareas propias que cumple la gerencia de personal o cualquiera sea la denominación que utilice cada banco, es necesario detenerse un momento para reflexionar respecto del rol que desempeña el liderazgo por su importancia para la calificación del personal que se desempeña en la Banca Central.

Para el liderazgo de todas las organizaciones, este año y los venideros serán cruciales porque deberá entender el paradigma del cambio permanente, conflictivo, con grandes tensiones pero de cooperación competitiva.

Por lo que se observa en los distintos países de Latinoamérica, no existe un mecanismo de transferencia cultural y de aprendizaje que prepare a los líderes para enfrentar adecuadamente los desafíos que se avecinan.

Las nuevas estructuras son más interrelacionadas, a la vez cambiantes, donde los roles de las personas son más complejos porque se ha comenzado a trabajar (aunque no lo notemos todavía) con "Gerencia el Conocimiento" para obtener mejores resultados dentro de una organización que es más aplanada y con menores estamentos funcionales. Esta situación nos da una imagen diferente a la que tradicionalmente todos teníamos.

Además de recopilar información y experiencias de otras organizaciones, para tratar el tema del liderazgo solicité la colaboración de los bancos centrales a través de una encuesta cuya finalidad era conocer el tipo de liderazgo existente y de qué manera este liderazgo se ocupaba del

desarrollo de la gente. Nuevamente mis sinceros agradecimientos a quienes participaron.

La organización de la encuesta permitía diferenciar dos campos fundamentales del liderazgo:

- La percepción de los objetivos del banco.
- El compromiso voluntario del recurso humano para lograr metas.

Los grados de interés a manifestar iban desde "nulo" o "escaso", pasando por "grado menor", "grado mayor" hasta "gran medida". Se previó un casillero para indicar "no sé".

Cada gerente o jefe en el desempeño de su rol tiene comportamientos que lo caracterizan. Para observar esta situación, se hizo una clasificación de estos comportamientos teniendo en cuenta que no todo es negro o blanco y que a veces los grises son bastantes.

Un liderazgo centrado en los jefes. Este encuadre tenía como variantes:

- El gerente toma la decisión y la comunica.
- El gerente "vende" la decisión a su personal.
- El gerente presenta sus ideas y solicita opiniones.

Un liderazgo apoyado en los colaboradores, con estos matices:

- El gerente define los alcances del problema y pide al grupo una decisión.
- El gerente permite que su gente trabaje de acuerdo con los límites que conoce.
- El gerente presenta un problema, recibe sugerencias y toma la decisión.

Tenemos un estado de situación en donde el liderazgo trabajó, trabaja y trabajará en el futuro. Pero los acontecimientos se suceden sin interrupción, con velocidad y entonces es preciso ajustar las acciones que se realizan, adecuarlas a las nuevas realidades para favorecer el crecimiento de la gente y de la organización.

El liderazgo no es algo instituido que se mantiene al margen de los cambios. Al contrario, es una parte importante de ellos y está

Íntimamente ligado a la transformación cultural. Lo que hoy se requiere es una interacción constante con el medio en el que se actúa.

Vinculado con el tema del liderazgo, está la cuestión comunicacional. La comunicación es un instrumento que adquiere relevancia en procesos de cambio fuertes como los que nos toca vivir en nuestras organizaciones. Tengamos presente que al no dar información se generan rumores que desdibujan la realidad.

Además el presente informe es útil no solo para la gerencia de la empresa elegida sino para realización del presente informe, sino también para los gerentes de las empresas en general que se desarrollan en Huancavelica.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES

Estudio sobre Liderazgo Empresarial desarrollado por la Cátedra PERI – IE de Liderazgo Empresarial (Madrid, noviembre de 2006): La imagen que los empleados tienen del líder determina en gran medida el éxito en la implementación del cambio.

El estudio: Los estilos de liderazgo más colaborativos propician mejores ambientes por Raúl Morales (Asociación de Egresados y Graduados PUCP): Nuestro estudio demuestra que los estilos más colaborativos son los mejores para crear un buen ambiente en el lugar de trabajo (Lima, 2007).

El estudio “Presente y Futuro de la formación en habilidades en las empresas del Ibex 35” (Madrid, Abril de 2008) realizado por la consultora de España Más Talento y la revista Capital Humano, señala que: La

Capacidad de Liderazgo. Esa es la habilidad directiva más valorada por las empresas.

En el trabajo de investigación del Liderazgo Empresarial de Pedro Manuel Sayas Agüero (Madrid 2009), La dirección y el liderazgo es un problema viejo, cuando surgió el hombre existían el brujo, los consejeros y el cacique, después los administradores, ejecutivos, directivos, gerentes y líderes.

Hoy recién entrando al siglo XXI, en una aldea global, en un mundo cambiante de hombres globalizados, sigue estudiándose el fenómeno dada sus implicaciones en la esfera económica y consecuentemente en otras esferas de la vida social.

El liderazgo es un instrumento de dirección que incide en el desarrollo de la actividad empresarial, es un objeto de los recursos humanos, que son el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, por lo que en la actualidad se le confiere gran importancia a este subsistema, dentro del sistema general que constituye la Gestión Empresarial.

Esta investigación tiene objetivo general que es desarrollar estilos de liderazgo sobre la base de las competencias, interpretando la dirección y el liderazgo como dos procesos complementarios, holísticos, sistémicos e integradores y determinar su utilización eficaz en la organización empresarial.

Se esboza una presentación en el que se muestra la "Introducción a la importancia del liderazgo y la dirección empresarial" y se dan los conceptos los de liderazgo, las diferencias de un directivo y un líder dentro del contexto del mundo empresarial y se determinar la importancia del liderazgo en la organización empresarial. Muestra los "Enfoques teóricos en el estudio de la dirección y el liderazgo, su evolución" y el objetivo del mismo es caracterizar los

modelos de liderazgo que existen en la actual gestión de los recursos humanos.

Trata sobre "El principal recurso del liderazgo: las personas" en el cual tiene el objetivo de caracterizar a las personas, valorando las esferas que la integran, privilegiando el carácter cognitivo, afectivo y autor regulador en la personalidad.

Aborda los "Estilos de liderazgo" que tiene los objetivos de interpretar la relación que existe entre liderazgo, autoridad, mando y poder y determinar los estilos de liderazgo que utilizará en la práctica empresarial.

Así como las "Competencias y habilidades del líder y el directivo" que tiene la finalidad de determinar las competencias de los directivos y líderes en la organización empresarial.

Y emprende los "Métodos, técnicas y herramientas para el estudio y selección del directivo líder" que tiene la finalidad de saber cuáles los métodos, las técnicas e instrumentos utilizar para la selección, ejercitación y la formación de los líderes.

El liderazgo es una función de las agrupaciones sociales, cualquiera que sea su naturaleza. Podemos encontrar líderes, en la familia, en un grupo de niños, en una pareja, en un grupo de amigos, en los negocios, en los gobiernos, en una ONG, en todo tipo de organizaciones. Es el factor más importante y determinante en el éxito de un grupo, aquí centraremos el liderazgo en la dirección empresarial.

En el trabajo de investigación El liderazgo de los Directores Generales en Empresas Cubanas. Una herramienta para su Evaluación, sus autores Msc. Lissette Suárez Rodríguez, Msc. Anivys Pavón Hernández y la Lic. Themys Y. Ávila Gracia (La Habana – Cuba 2008), presentan en su trabajo de investigación que dentro de sus objetivos, es brindar una aproximación teórico -metodológica respecto al fenómeno del liderazgo. En virtud de que dicho fenómeno es entendido como un constructo

complejo y multideterminado, se abordarán las diferentes corrientes teóricas que han tratado de explicarlo. Así mismo se intenta responder a la interrogante acerca de la posibilidad de valorar el mencionado constructo, diseñando y proponiendo una herramienta de evaluación, capaz de estimar las características de liderazgo que deben estar presentes en los directores generales de empresas, para el cual se considera el entorno empresarial cubano y sus características, como punto de partida. Las características seleccionadas y que se implementan en dicho instrumento, son tratadas a través del criterio de expertos, con el fin de verificar su aplicabilidad. Como resultados importantes obtenidos, además del diseño y propuesta de dicha herramienta, está la idea de realizar el procesamiento de la información a partir del cálculo de un Índice Global de Liderazgo (IGL) y de la aplicación parcial de la técnica TOPSIS, lo cual coadyuva al perfeccionamiento del análisis de brechas.

A todo lo expuesto solo le sigue un fenómeno “El liderazgo”, protagonizado por una figura: **El Líder**

El liderazgo es un campo muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías. Resulta interesante destacar que este fenómeno no sólo se puede ver en la teoría del desarrollo organizacional, sino también en la psicología y la sociología. Históricamente, no es más que una forma inteligente de dirigir personas a través de acciones que enfoquen los recursos para crear las oportunidades deseadas. El liderazgo ya se postulaba en la primera mitad del siglo XX, pero se empezó a hablar más de él a finales de los años 80 o principios de los 90 cuando las grandes empresas parecían proponerse el desarrollo de futuros líderes.

El líder, sin distinción de género, como figura principal de este fenómeno, es el encargado de superar momentos definitorios claves para la subsistencia de la organización, enfrentando y facilitando los nuevos desafíos a los que se enfrenta la Dirección, logrando con habilidad convencer y motivar personas, a partir de dar respuesta a sus

W

necesidades superando sus dificultades y la incertidumbre laboral para el logro de sus objetivos y por ende los de la organización (Tobón, 1997); (Opitz, 2003).

En el mundo empresarial capitalista actual, se puede encontrar, con alguna frecuencia, un comportamiento relacionado a este tema que se denomina la "trampa del fundador". El mismo se pone de manifiesto en la sucesión de empresas familiares, comportándose en pleno siglo XXI con los mismos problemas que tenían las rancias monarquías hereditarias, donde los líderes exitosos son afectados por el "síndrome del mesianismo vitalicio", y el esfuerzo que hacen para perpetuarse indefinidamente, termina derrumbando lo que tanto costó construir.

El término liderazgo no resulta ajeno a toda esta revolución transformista. Es de vital importancia la existencia de un líder en cada empresa cubana, ya que éste, en conjunto con el nuevo sistema de dirección y gestión empresarial, será capaz de implementar la mejora continua, la gestión del talento, la consolidación y superación de metas y objetivos para una visión a largo plazo de la economía cubana.

Para ser mucho más precisos "Los cuadros de dirección juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos en el proceso de implantación del sistema de gestión empresarial, dado que sus habilidades, constante preparación, entrenamiento para el cambio, así como la constancia en la evaluación de los resultados, contribuyen decisivamente al logro de las metas propuestas y a la creación de la responsabilidad colectiva por el éxito de dicho proceso"

Ante tal necesidad, el país se encuentra en un momento donde el análisis científico del fenómeno del liderazgo empresarial, ha entrado en un proceso de contraste empírico lo bastante nutrido, como para definir una problemática a los efectos anteriores, tomando como marco teórico para desarrollar la investigación la no existencia en la actualidad una evaluación del liderazgo de los directores generales de las

organizaciones cubanas que se ajuste a las características y condiciones del socialismo.

En demarcaciones conceptuales el estado del arte prueba que las características más relevantes de un líder empresarial son: ser confiado, íntegro, comunicador, estratega, curioso, comprometido con la entidad, capacidad de mando, poder de atraer seguidores, moral, ético, aprendizaje continuado y visionario. Éstas no necesariamente tienen que repetirse de forma automática en todos los líderes, sino que de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, del sistema económico, político y la cultura del país en que se encuentre enmarcada la empresa, así serán las características con que deba contar.

Como resultado de la comparación (criterios nacionales e internacionales), la evolución conceptual lógica, el análisis - síntesis, inducción - deducción, histórico - lógico y de la aplicación de técnicas estadísticas multivariadas basadas en la frecuencia (cluster), las variables resultantes para conocer el liderazgo de los directores generales de empresas cubanas son: Visión, Interdependencia, Habilidades comunicativas, Competente, Toma de decisiones, Responsabilidad, Motivación, Influyente, Creativo, Autovaloración, Autocontrol e Integral.

Con la investigación se materializa la creación de una herramienta que permite diagnosticar las características de los Directores Generales de las empresas cubanas. Quedando verificada la aplicabilidad de las variables que implementan la herramienta para evaluar el liderazgo de los directores generales de empresas cubanas a partir del criterio de los expertos seleccionados para ello.

Se propone una interpretación de los resultados a partir del cálculo del Índice Global de Liderazgo (IGL) y el análisis de brechas entre los grupos, partiendo de una aplicación parcial de la técnica TOPSIS.

El trabajo de grupo focal, permite concluir que la herramienta presentada para efectuar reevaluación de los directores generales de empresas cubanas es aplicable.

## 2.2 BASES TEÓRICAS CONCEPTUALES

### 2.2.1 LIDERAZGO

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

**Otras Definiciones:**"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"<sup>1</sup>

Ralph M. Stogdill, 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 implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a 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; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los

---

<sup>1</sup> "Liderazgo", Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

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.

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

“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”.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administrado y

su liderada. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

### **IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO**

Una empresa o equipo de cualquier índole, es un conjunto de personas que deben trabajar conjuntamente para lograr sus objetivos personales; ahora bien este trabajo en conjunto desarrollado por los entes debe ser dirigido y organizado; debe haber un motor que impulse y ordene las fuerzas, para que de esta manera se consigan los resultados esperados o deseados por el conjunto. Siendo por tanto el liderazgo. el que ocupa el papel de motor impulsador y persuasivo dentro de la empresa, el que coloca el camino y ayuda y estimula a seguirlo día a día para el logro de metas organizacionales que no llevaran a las individuales.

De allí su importancia y ahínco de todos los tiempos y áreas por comprender a el liderazgo; dado que toda la organización o equipo gira y depende su manejo o desarrollo, de este dependerá el desarrollo del trabajo y en consecuencia el logro de los objetivos.

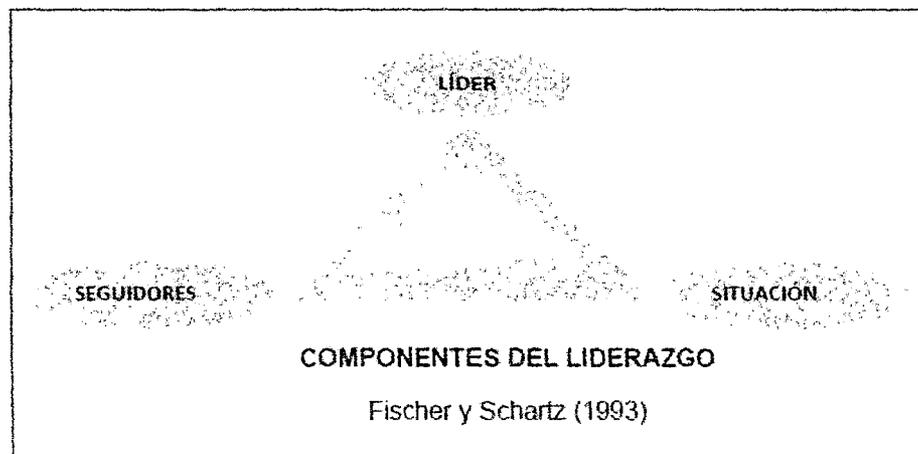
- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

- Por el contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

### ELEMENTOS BÁSICOS DEL LIDERAZGO:

Según Fischer y Scharz (1993), para poder explicar adecuadamente la influencia del líder hay que considerar de modo interactivo componentes.

- La individualidad del líder, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.
- Las peculiaridades de los seguidores, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.
- El contexto de la situación actual, es decir, las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora.
- Ignorar cualquiera de estos aspectos, llevará a no comprender el carácter del fenómeno del liderazgo.



## **APTITUDES BÁSICAS DE LOS LÍDERES:**

- **Empowerment:** Es la capacidad para compartir con sus seguidores la influencia y el poder. De este modo involucrar a los empleados en decidir cómo cumplir las metas de la organización, lo que produce en estos una sensación de compromiso y autocontrol: Esto constituye la satisfacción de las necesidades humanas de realización, afiliación y autoestima.
- **Intuición:** La habilidad para analizar una situación, prever cambio , correr riesgos y generar confianza como muestra de la intuición
- **Autoconocimiento:** La capacidad para conocer sus cualidades y limitaciones
- **Visión:** La capacidad para imaginar nuevas y mejores condiciones, así como los medios para alcanzarlos
- **Congruencia de los valores:** Comprender los principios fundamentales de la organización, los valores de los empleados y conciliarlos.

## **FUNCIONES DEL LÍDER:**

Las funciones que le correspondería realizar, en términos generales, a todo jefe o director son: prever, organizar, coordinar y controlar; pero dado que el liderazgo va más allá de la gerencia, las funciones correspondientes a un líder van más allá de las de un jefe estando estas orientadas a:

- Promover El Cambio.
- Marcar El Camino.
- Establecer Prioridades.
- Movilizar A Los Seguidores.
- Resolver Tensiones Y Conflictos.
- Mantener Y Fortalecer La Cohesión.

- Conseguir Los Fines Propuestos.
- Hacer Nuevos Líderes.

## **TENDENCIAS DEL LIDERAZGO**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

### **1. Edad del liderazgo de conquista**

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

### **2. Edad del liderazgo comercial**

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

### **3. Edad del liderazgo de organización**

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

### **4. Edad del liderazgo e innovación**

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente

innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

### **5. Edad del liderazgo de la información**

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

### **6. Liderazgo en la “Nueva Edad”**

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar a la gente que quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

## DIFERENCIAS ENTRE LOS DIRECTORES DE GRUPOS Y LOS LÍDERES DE EQUIPOS

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</li><li>2. Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.</li><li>3. Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</li><li>4. Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</li><li>5. Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</li><li>6. Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</li><li>7. Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</li><li>8. En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</li><li>2. Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</li><li>3. Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</li><li>4. Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</li><li>5. Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</li><li>6. Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</li><li>7. Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</li><li>8. Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</li><li>9. Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</li></ol>

### DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER:

<p style="text-align: center;"><b>JEFE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existe por la autoridad</li> <li>➤ Considera la autoridad un privilegio de mando. <ul style="list-style-type: none"> <li>· Inspira miedo.</li> </ul> </li> <li>➤ Sabe cómo se hacen las cosas.</li> <li>➤ Le dice a uno: ¡Vaya!</li> <li>➤ Maneja a las personas como fichas.</li> <li>➤ Llega a tiempo.</li> <li>➤ Asigna las tareas.</li> </ul>	<b>D I F E R E N C I A S</b>	<p style="text-align: center;"><b>LÍDER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ · Existe por la buena voluntad.</li> <li>➤ Considera la autoridad un privilegio de servicio.</li> <li>➤ Inspira confianza.</li> <li>➤ Enseña cómo hacer las cosas.</li> <li>➤ Le dice a uno: ¡Vayamos!</li> <li>➤ No trata a las personas como cosas.</li> <li>➤ Llega antes.</li> <li>➤ Da el ejemplo.</li> </ul>
---	--	---

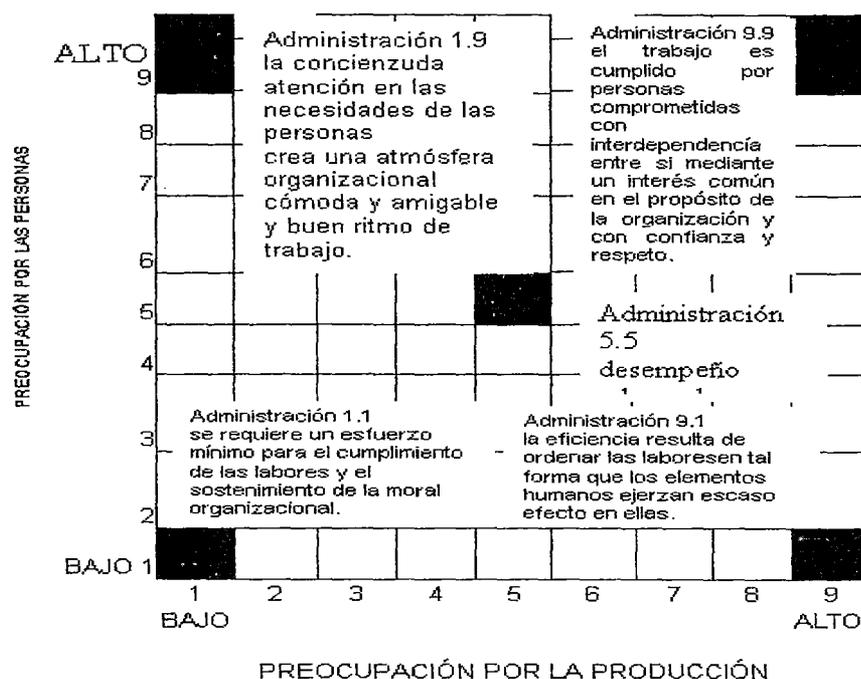
### LA REJILLA ADMINISTRATIVA

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado ya que todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

## DIMENSIONES DE LA REJILLA

La rejilla tiene dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en esta caso la expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, prostaff, la eficiencia labora y el volumen de producción. La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

## LA REJILLA ADMINISTRATIVA



## CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Entendemos el líder por las siguientes características.

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.). Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- d) Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- e) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- f) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

# ATRIBUTOS

- Integro
- Motivador
- Creativo
- Trasciende A Los Demás
- Origina, Auténtico
- Inspira Y Organiza
- Busca El Bien Común
- Trabaja En Equipo
- Comprometido, Responsable
- Ejemplar, Carismático
- Trabaja A Largo Plazo
- Emprendedor
- Agente De Cambio: Busca La Mejora Continua
- Alta Vocación De Servicio

- Aptitud Crítica
- Argumentativo
- Respeto Por La Diferencias
- Solidario
- Disponibilidad Al Dialogo
- Objetivo
- Buen Oyente
- Espiritu Empresarial
- Tolerante
- Laborioso
- Analítico
- Justo
- Flexible
- Estudioso

# HABILIDADES

- Liderazgo Proactivo
- Autodisciplina
- Análisis Y Síntesis
- Resolución De Problemas
- Trabajo En Equipo
- Integración De Conocimiento
- Comunicación Oral Y Escrita
- Adaptabilidad
  - Buen Juicio (Prudencia)
- Conocimientos Administrativos (Estratégicos)

- Facilidad De Enfoque
- Sentido Del Éxito
- Trapista De Grupo
- Autocontrol
- Autoridad
- Analítico Y Moderador
- Motivante
- Generador De Ideas
- Sentido De La Propiedad (Empresa)
- Creativo

## **ENFOQUES DE LIDERAZGO:**

A lo largo de la historia diversos autores han tratado de explicar y caracterizar el liderazgo, surgiendo así numerosos, abundantes y hasta complejos teorías sobre liderazgo. Ahora bien estas diversas teorías se pueden clasificar en tres grandes grupos.

### **Teorías de rasgos:**

Los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la "teoría del gran hombre", de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían: a los líderes de los seguidores y a los líderes con éxito de los líderes fracasados.

Pero como todos los enfoques y estudios de este tema, aún existe mucha controversia respecto a estas teorías, pues aun no es la pregunta ¿los líderes nacen o se hacen?, hoy en día no posee una respuesta única y certera. Siendo por tanto el enfoque alrededor del cual existe la controversia.

### **Teorías conductuales:**

Este enfoque trata de entender y caracterizar el surgimiento y composición de liderazgo, en base del comportamiento. Estableciendo así estilos de liderazgo, a los cuales los define como la combinación de rasgos, destrezas y comportamiento que están presentes en un líder ante la interacción con sus seguidores.

### **Teorías de la contingencia:**

Durante años, los investigadores y gerentes en ejercicio han cuestionado la premisa de que un estilo particular de liderazgo es efectivo en todos los escenarios organizacionales. Los teóricos situacionales insisten en que su investigación del liderazgo apoya la tesis de que el liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder. La situación

organizacional puede incluir variables tales como el entorno, los valores y los gerentes y de los subordinados, las actitudes y la experiencia, así como la naturaleza del trabajo en particular que deba desempeñarse, incluyendo tiempo y dinero.

El objetivo del líder situacional, según los teóricos, es pronosticar el estilo de liderazgo más efectivo bajo circunstancias variables.

### **LA AUTORIDAD PARA EL LIDERAZGO**

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaz y deseoso de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se, delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

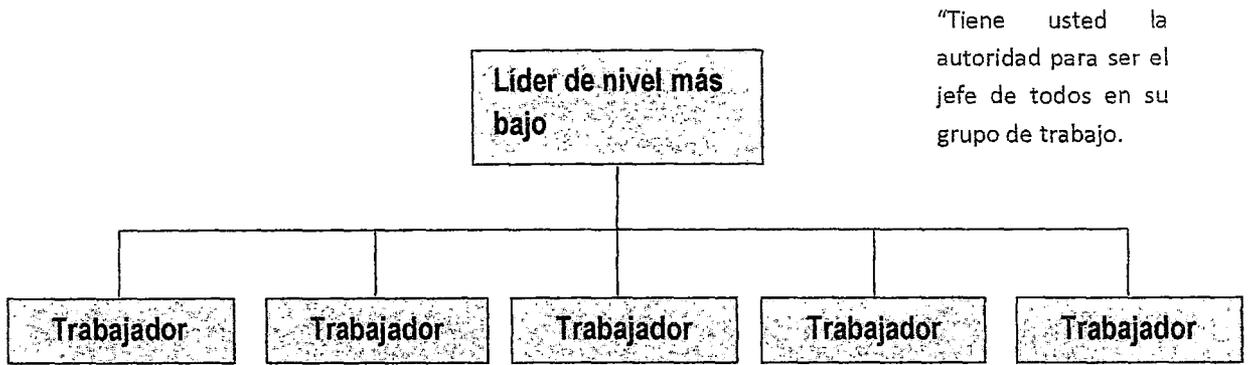


Figura 1 Cómo funciona la autoridad de arriba hacia abajo.

Según esta teoría, el líder - supervisor recibe la autoridad para funcionar como líder mediante la autorización de su superior inmediato, quien ha recibido autoridad de un líder más alto en la jerarquía organizacional. Este concepto de liderazgo se conoce como autoridad de arriba hacia abajo. (Ver figura 1.). El otro concepto importante acerca de la autoridad del líder se basa en la teoría de la aceptación y es básicamente una parte de la filosofía administrativa respecto del comportamiento. Esta teoría afirma que los líderes son seleccionados (aceptados) por aquellos que serán sus seguidores. Solamente cuando un individuo es aceptado como líder y se le otorga el derecho de guiar a sus seguidores, éstos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad. Los seguidores otorgan autoridad porque tienen respeto o admiración por el individuo o porque éste representa valores importantes para ellos. De acuerdo a la teoría de la aceptación los trabajadores reconocen su necesidad de la guía y apoyo que puede proporcionarles el líder. Luego, los trabajadores analizan a todos los candidatos posibles y le otorgan autoridad a quien escogen para que funja como líder. Según este enfoque, la fuente de la autoridad radica en el nivel más bajo de trabajo y no en el nivel más alto de la estructura de la organización. Basándose en esto, algunas

veces se ha llegado a conocer el enfoque de autoridad de liderazgo como la teoría de abajo hacia arriba (ver figura 2).

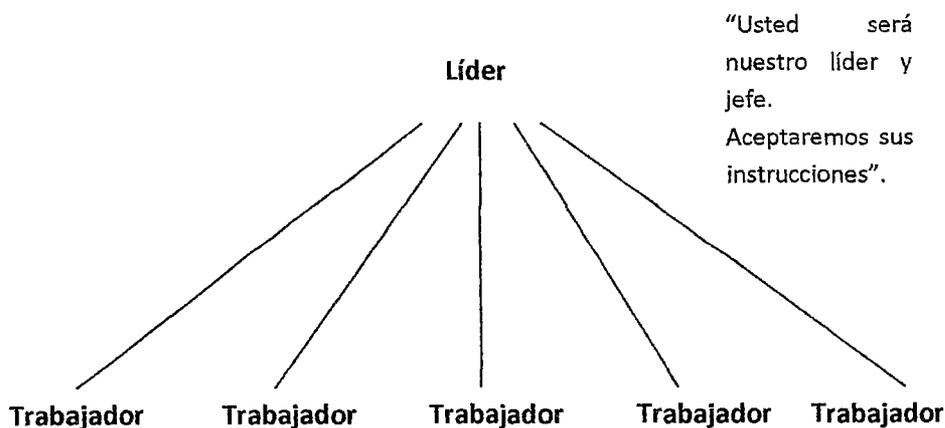
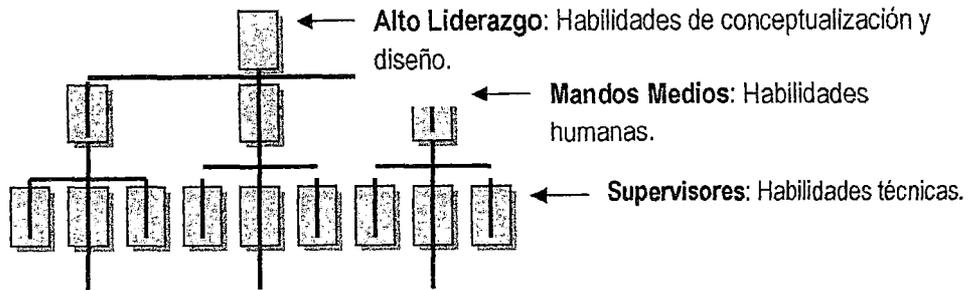


Figura 2 Cómo funciona la autoridad de abajo hacia arriba.

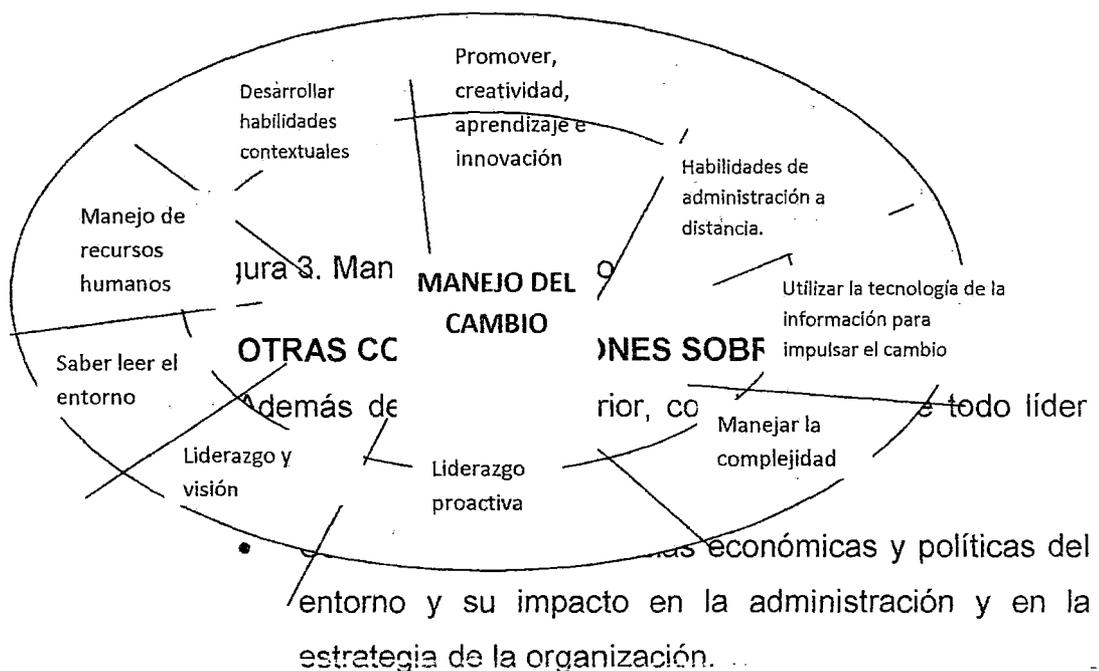
Aunque las teorías de autoridad parecen ser contradictorias no lo son necesariamente. La autoridad desde arriba hacia abajo es necesaria si se quiere obtener un nivel apropiado de coordinación y control. Se necesita por lo menos cierto grado de autoridad centralizada para lograr la planeación y toma de decisiones necesarias a fin de conseguir que la organización opere conjuntamente. La estructura de la autoridad formal, mediante líderes formales, ayuda a lograr la unidad necesaria. Estos líderes trabajan con sus subordinados de tal manera que logran un esfuerzo unificado y constructivo. Sin embargo, desde el punto de vista del líder y sus seguidores, las tareas del líder formal se cumplen más fácilmente si éste cuenta con el apoyo de quienes guía. Cuando los subordinados no muestran respeto, admiración o cualquier otra actitud positiva hacia el líder, no pueden seguirlo voluntariamente ni pueden cooperar con él. Las relaciones superior - subordinado son más

armoniosas. Las directrices del líder propician actitudes voluntarias, en vez de temor a su autoridad formal. Los líderes que tienen autoridad formal son más eficaces cuando sus subalternos responden voluntariamente hacia su propia motivación.



### EL LÍDER FREENTE A LOS CAMBIOS

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto. A continuación mostrare una figura que indica las habilidades requeridas para manejar los cambios. (ver figura 3).



- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del "empowerment" (dar poder).
- Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

<b>SER LÍDER</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.</li> <li>➤ Se está actualizando en los temas de interés.</li> <li>➤ Es la cabeza y responsable frente a otros directrices</li> <li>➤ Da sentido humano a la administración.</li> <li>➤ Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.</li> <li>➤ La persona líder construye el ser persona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se tiene demasiadas responsabilidades.</li> <li>➤ Quita mucho tiempo personal.</li> <li>➤ Ser responsable cuando un miembro comete un error.</li> <li>➤ No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.</li> <li>➤ Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.</li> <li>➤ Se está a la zozobra del ambiente externo, creando estrés y preocupaciones.</li> </ul>

**LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL**

El líder transaccional es el centro del proceso de liderazgo y se caracteriza porque una "absolutización

miope”, del factor poder; es un buen administrador que no pretende cambiar radicalmente el estado de las cosas; motiva a los subordinados para que alcancen los objetivos y aclara los criterios de desempeño y las recompensas de los subordinados. Su regla de conducta es la adaptabilidad o lo que es lo mismo, la satisfacción de las inquietudes de los subordinados.

Los líderes transaccionales están más preocupados por mantener el flujo normal de las operaciones. El liderazgo transaccional puede ser descrito como "mantener el barco a flote". Los líderes transaccionales utilizan el poder disciplinario y una serie de incentivos para motivar a los empleados a dar lo mejor de sí.

Un líder transaccional generalmente no va más allá de orientar estratégicamente una organización a una posición de liderazgo en el mercado, sino que estos directivos sólo se ocupan de hacer que todo fluya sin problemas.

**El líder transformacional** es un concepto que incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada.

El líder transformacional tiene la habilidad de motivar a otros, de persuadir de que son más de lo que creen que pueden ser.

Un líder transformacional va más allá de la gestión del día a día de las estrategias de operaciones y oficios para llevar su empresa, departamento o equipo de trabajo al siguiente nivel de rendimiento y éxito. El estilo de liderazgo transformacional se centra en la creación de equipos, la motivación y la colaboración con los empleados en los diferentes niveles de una organización para lograr un cambio para mejor. Los líderes transformacionales

establecen metas e incentivos para impulsar a sus subordinados a niveles de rendimiento más altos, mientras que proporcionan oportunidades para el crecimiento personal y profesional de cada empleado.

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios de sus condiciones. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen particularmente por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato a la mente personas como Winston Churchill, Martín Luther King y la Madre Teresa. Quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios en favor de los pobres.

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 que he descrito en este trabajo nos señalan 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. 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 sinnúmero 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 enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

## **ESTILOS DE LIDERAZGO BÁSICOS**

López (1996) diferencia cuatro estilos en función de la necesidad de orientar el comportamiento hacia las relaciones y/o las tareas.

Cada uno de los estilos es adecuado para determinado tipo de subordinado, o de equipo, en función del nivel de independencia que haya alcanzado éste.

### **Estilo Patronal**

Se fundamenta en la importancia de las tareas a realizar. El comportamiento típico del líder consiste en dar órdenes.

Todas las decisiones las toma el líder. Los subordinados se encargarán únicamente de la ejecución, aunque pueden hacer sugerencias, pero a los que no se comunica si se tomarán en cuenta o no.

El control se ejerce con frecuencia durante la realización de las tareas.

Estilo típico en las organizaciones que tienen que resolver problemas de corto plazo, en situaciones de improvisación continua (ejército, policía...).

**Uso adecuado del estilo patronal:** Con individuos inexpertos y sin suficiente madurez personal (disposición de las motivaciones y hábitos personales para alcanzar el éxito en una tarea).

#### **Los comportamientos correctos del estilo patronal:**

- Describe con brevedad, precisión oportunidad y claridad:
  - ✓ Lo que hay que hacer.
  - ✓ Cómo hacerlo.
  - ✓ Cuándo finalizar o cuándo pedir ayuda.
  - ✓ Como reconocer lo bien y lo mal hecho.
- Controla el resultado de los trabajos antes de terminar cada etapa.
- Proporciona incentivos positivos para los buenos resultados y negativos.
- Comprueba que le han entendido.

#### **Los comportamientos incorrectos del estilo patronal:**

- Amenazar.

- Ridiculizar.
- Condenar globalmente.

**Uso adecuado del estilo paternalista:** Con colaboradores con un alto nivel competencial que además están motivados hacia la realización de las tareas, pero sin la experiencia suficiente en el trabajo específico.

**Los comportamientos correctos del estilo paternalista:**

- Compartir la información.
- Negociar la distribución del trabajo.
- Distribuir la propia autoridad.
- Apoyar el incremento de responsabilidad.
- Supervisar sólo antes de las fechas límite.
- Mantenerse disponible para ayudar.
- Impulsar el desarrollo personal de los colaboradores.

**Los comportamientos incorrectos del estilo paternalista:**

- Despreocuparse de las dificultades para conseguir resultados de los colaboradores.
- Resistirse a delegar totalmente trabajos que le gustan más.
- Proporcionar instrucciones insuficientes o explicaciones escasas.

## **ESTILO PERMISIVO**

Se fundamenta en la importancia del sistema social, dando por supuesto que hay efectividad en las tareas y vínculos de interdependencia. El comportamiento típico del líder consiste en la delegación.

Las decisiones se toman por las personas que realizan las tareas.

El control se ejerce una vez finalizado el proyecto.

Estilo típico de las organizaciones con elevada dispersión geográfica, o con gran variedad de tecnologías, segmentos de clientela...

**Uso adecuado del estilo permisivo:** con colaboradores con un alto nivel competencial y una alta motivación y compromiso hacia el trabajo.

**Los comportamientos correctos del estilo permisivo:**

- Estar permanentemente disponible para quien lo necesite.
- Manifestar con naturalidad la importancia que tienen los colaboradores.
- Solicitar opinión con frecuencia
- Delegar en personas competentes.
- Exponer con claridad los objetivos y problemas.
- Escuchar y comentar las propuestas de solución.

**Los comportamientos incorrectos del estilo permisivo:**

- Despreocuparse de las responsabilidades delegadas.
- Descargar la responsabilidad de los fracasos en los colaboradores.
- Despreocuparse de mantener una buena relaciones interpersonales.

## **LIDERAZGO Y PODER**

¿Cómo se puede clarificar la conexión entre Liderazgo y Poder?

¿Qué tienen en común y qué de distinto estas dos cuestiones?

No cabe duda que el tema del Poder es otra de las grandes cuestiones que han atraído la atención de los estudiosos de todos los tiempos. y los avatares históricos de nuestro siglo, con dos guerras mundiales, con el cambio espectacular que ha supuesto la descolonización de las viejas posesiones de las potencias históricas, con la aparición de figuras tan brutales como Stalino como Hitler, con la caída sorprendente y casi repentina de la férrea estructura soviética, han puesto todavía más al rojo vivo el

interés por entender mejor la esencia y el manejo del poder.

En el campo de las organizaciones empresariales, lo mismo que en la esfera política, hemos asistido en las últimas décadas, especialmente en sociedades de alta entropía, a un rechazo del poder. A través de los sindicatos o de los partidos políticos "progresistas", hemos presenciado una dura batalla en contra del Poder (cuando no son ellos los que lo detectan). Hay que atacar el Poder en nombre de la democracia, de la autorrealización, del derecho a la espontaneidad, de la defensa del proletariado, o de lo que sea. El caso es que el Poder tiene mala prensa. Hay temor, pánico de ser manejado.

Y sin embargo el Poder será siempre el omnipresente en la marcha de cualquier sociedad.

Utopías aparte que postulan que la misma existencia del poder es mala, la realidad se asienta sobre que unos mandan, con legitimidad o sin ella, y los más se mueven y hacen cosas dentro de las normas o pautas que fijan aquellos; hasta podríamos decir con más precisión que aquellos pocos hacen cosas a través de los demás, o de unos cuantos. Y esto finalmente es el Poder, la capacidad de conseguir que otros "hagan", es decir de hacer a través de otros.

Por ello resulta imprescindible entender los orígenes del Poder si queremos entender el hacer; porque el Poder es justamente la respuesta al conocido aforismo español que nos habla que del dicho al hecho hay un gran trecho: Ciertamente, del decir al hacer hay el Poder.

El poder, es la capacidad que un sujeto tiene "cambiar la situación" de forma que el subordinado está prácticamente forzado a seguir el planteo formulado por el jefe: Tengo poder para retener en una empresa a una persona que pensaba marcharse por una oferta económica mejor, si, por

ejemplo, puede: a) hacer yo una oferta más alta, o b) llevar a juicio por incumplimiento de contrato. Con cualquiera de los dos medios (uno por positivo y otro por negativo) le cambio al subordinado la situación.

**GERENCIA Y LIDERAZGO:**

A uno de los acuerdos a los que han llegado los autores contemporáneos, acerca de este tema es que líder y jefe no es lo mismo, son dos aspectos diferentes que si bien es cierto se pueden complementar, o existir en el mismo tiempo, no poseen el mismo concepto o papel dentro de la empresa; el jefe está más enfocado al mando de actividades netamente mientras que el líder se enfoca en la persuasión o influencia en sus seguidores. Un líder posee poder y autoridad pero además de ellos influencia y da aceptación dentro de la organización. Así un líder puede ser un jefe, pero no necesariamente todo jefe es líder. Entre los factores que diferencian a un líder de un Jefe tenemos:

<b>JEFE (DIRECCIÓN)</b>	<b>LÍDER (LIDERAZGO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrado en la Gestión.</li> <li>• Orientado al cliente externo.</li> <li>• Orientado a normas y procedimientos.</li> <li>• Centrado en rutinas.</li> <li>• Eficacia.</li> <li>• Orientado a la tecnología.</li> <li>• Sirve a la organización.</li> <li>• Asegura la realización del plan mediante el control y la resolución de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrado en la visión.</li> <li>• Orientado al cliente interno y externo.</li> <li>• Orientado a la visión y proyecto compartido.</li> <li>• Centrado en actividades importantes que exigen agudizar el ingenio.</li> <li>• Eficiencia.</li> <li>• Orientado a la filosofía y las personas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordena, exige, presiona.</li> <li>• Gestiona procesos y tareas.</li> <li>• Centrado a corto plazo.</li> <li>• Gestor de problemas.</li> <li>• Controla a las personas impulsadas en la dirección adecuada.</li> <li>• Asigna las tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sirve a las personas.</li> <li>• Fija una orientación y la alcanza a través de la motivación e inspiración.</li> <li>• Compromete y estimula.</li> <li>• Crea nuevas ideas, estrategias, políticas, metodología.</li> <li>• Centrado en largo plazo.</li> <li>• Gestor de oportunidades.</li> <li>• Motiva a las personas satisfaciendo sus necesidades humanas básicas de éxito, aprecio y autoestima.</li> <li>• Da el ejemplo.</li> </ul>
--	---

### 2.2.2 GESTIÓN

El concepto de **gestión**, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la **acción y al efecto de gestionar o de administrar**. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una **empresa u organización**.

Por lo tanto, un **modelo de gestión** es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

70

Esto quiere decir que los **gobiernos** tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la **población**.

**Gestión**, por otra parte, es la **acción y efecto de gestionar o administrar**. Estos procedimientos buscan concretar diligencias para alcanzar un objetivo o lograr algo.

Se conoce como **indicador de gestión** a **aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado** en el marco de una **organización**.

La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Dando un concepto simple según el Diccionario Español, dice que la gestión es **"Acción y Efectos de hacer las diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo Cualquiera"**<sup>2</sup>

Por otro lado, desde el punto de vista administrativo, la gestión es administrar, mandar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar; de ahí que complementamos la palabra **"Gestión Administrativa"** para dar a entender que la conducción de todas las actividades de una determinada empresa se debe a la forma en cómo debe ser aplicada los planes, estrategias, programas, presupuestos y políticas en forma organizada, para que en el momento adecuado se ubique a los recursos tanto humano, material y tecnológico en el lugar fijado, a fin de ejecutar lo que antes se había planificado y dependiendo de todo esto, obtendremos

---

<sup>2</sup> Diccionario Enciclopédico Salvat. P. 693.

resultados reales, el alcanzar los objetivos empresariales a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.

De ser así todo el proceso, diríamos entonces que se ha llevado a una buena gestión administrativa.

***"En líneas generales podemos decir que el escalón administración define políticas, establece objetivos y procedimientos primarios. Señala las líneas básicas de la organización decide en cuanto a su financiación y controla los gastos y resultados de la gestión. El nivel ejecución (encabezado por un gerente general con este y otro nombre) tiene a su cargo la operación día a día, el cumplimiento mediante actividades concretas de los objetivos generales señalados por el escalafón anterior.***

En organizaciones pequeñas, Administración y Ejecución pueden ser confundidas. En las grandes, suelen estar separadas, si bien existe cierta tendencia por parte de los Consejos de Administración de las Sociedades Anónimas, a asumir las funciones de la alta Gestión. Práctica muy peligrosa en aquellos casos en que las designaciones del Consejo y su Presidente obedecen a motivaciones políticas (Empresas Nacionales) o a imperativos de control de masa de capital (sociedades privadas).

Definido el objeto social, el nivel de administración de una organización lo entrega al más alto escalafón de la gestión como objetivo genérico a cubrir. Le entregan también una orientación política, una estructura orgánica, unos objetivos definidos en calidad, cantidad y tiempo, una asignación inicial de medios, etc. Todo ello va a constituir el punto de partida de la gestión y va a señalar el paquete de responsabilidades del gestor, con lo que habrá cubierto,

en un nivel superior, el principio orgánico de la delegación en su triple dimensión de deberes, atribuciones y responsabilidad. A partir de este momento, la actividad productiva (con una u otra expresión) se inicia coordinado y dirigido por un sistema descendente, ascendente de planificación control.<sup>3</sup>

"Siendo la esencia de la administración la coordinación que se realiza por medio del mando, la unidad administrativa es la que resulta de la gestión común, o sea el mando concentrado en último término, sea en una persona (unidad real) o en una asamblea o grupo de personas (unidad ficticia)".

Podemos pues decir que, desde el punto de vista administrativo, la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin.

Así, puede ocurrir que existan dos empresas que, aunque jurídica y económicamente hablando, son distintas, pertenecen al mismo propietario pero que alguna, o algunas de ellas, no sean para dicho propietario más que un medio para mejor lograr los fines de otra; creemos que, en este supuesto, y por lo que hace el aspecto administrativo, se trata de una sola empresa.

***Además de este fundamento, el instrumento inmediato para esa coordinación del mando, se encuentra en la estructura de la organización o sea en las líneas de mando establecidas, los niveles jerárquicos señalados, las facultades a cada puesto, todo lo cual suele expresarse fundamentalmente en las cartas y manuales de organización de los puestos ejecutivos.***<sup>4</sup>

Siendo los instrumentos fundamentales de lo administrativo el mando es indiscutible que su fundamento son las

---

<sup>3</sup> ELIOEBES SETÍN, José. MANDOS MEDIOS EN ADMINISTRACIÓN. PP. 29-30

<sup>4</sup> REYES PONCE, Agustín. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. P. 76-77

disposiciones legales que permiten ejercer ese mando. Estas disposiciones están contenidas ante todo, en la Ley General de Sociedades, y en particular en el Decreto Legislativo N° 728, que reglamenta las relaciones obreros patronales.

Por lo tanto, podemos deducir que el empresario es quien lleva a cabo una buena gestión, **"si la esencia de la empresa se encuentra en la coordinación de capital y trabajo, y de las funciones técnicas que, completadas y sincronizadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado quien realice esta coordinación será el empresario"**

Por otro lado, podríamos añadir que: *"Para conseguir una Gestión rentable hay que ser competitivo, satisfacer al cliente, ganar a la competencia y ser líder en su negocio":*

***Podemos definir que la Gestión Administrativa es el conjunto de técnicas que permiten prever, organizar, y controlar los circuitos de información de la empresa, y el tratamiento de los datos que se derivan de dichos circuitos, sin los cuales la empresa sería capaz de ejecutar sus acciones del presente y tomar decisiones para el futuro.***<sup>5</sup>

FAYOL, Henry quien partió de un enfoque sintético, global y universal de la empresa. Esta teoría parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellos órganos (secciones, departamentos, etc.) o personas (desempeñarse de cargos y ejecutores de tareas). En contraposición a la teoría científica que parte del nivel individual de cada operario con relación a la tarea, se amplía enormemente a nivel de organización como un todo en relación con su estructura organizacional.

FAYOL, Henry parte de la proposición de que toda

---

<sup>5</sup> PALOM, Francisco. TÉCNICAS ACTUALIZADAS DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA. P. 19.

empresa puede ser dividida en este grupo?

- Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- Funciones comerciales, relacionadas con la compra-venta e intercambio.
- Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda de Capitales.
- Función, de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
- Funciones contables, relacionadas con los inventarios registro, balances, costos y estadísticas.
- Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordina y sincronizan con las demás de la empresa, siempre encima de ellas. Según FAYOL, Henry ninguna de las cinco funciones tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos. Las cinco funciones constituyen otra función llamada administración. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración que son los siguientes:
- Planear; visualizar el futuro y trazar los programas de acción.
- Organizar; construir el organismo material como el social de la empresa.
- Dirigir; guiar y orientar al personal
- Coordinar; ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos
- Controlar, verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos son los elementos de la administración que

75

constituyen llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo del administrador, en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. Dirigir es conducir a la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ellas disponen, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales.

La administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección.

Para la teoría clásica existe una proporcionalidad de la función administrativa, es distribuida proporcionalmente entre todos los niveles jerárquicos. A medida que se descende en la escala jerárquica más aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa, a medida que se asciende en la escala jerárquica aumenta la extensión y el volumen de las funciones administrativas.

Para FAYOL, Henry en todos los tipos de la empresa, la capacidad esencial de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional y la capacidad de los grandes jefes es la capacidad administrativa.

El desarrollo espectacular de la administración ha venido condicionado por el crecimiento de la empresa industrial.

Al comenzar la etapa de industrialización todos los esfuerzos de la técnica fueron aplicados al proceso productivo. Más adelante, cuando la producción fue debidamente organizada y racionalizada, surgió la necesidad de abrir nuevos mercados para los nuevos productos, con lo que comenzó, la que se ha dado en denominar época de marketing, en la que nuestra economía se halla aún inmersa.

El proceso de nuestros tiempos trajo consigo una mayor complejidad en el gobierno de la empresa.

- Los gastos se incrementan en forma alarmante.

- 74
- La vida de los productos es de día en día más corta.
  - Los equipos llegan en un tiempo mínimo a la obsolescencia técnica.

Toda esta problemática acarrea una mayor dificultad en la toma de decisiones. Dirigir, dicen, es tomar decisiones. Consecuentemente, hoy en día es más fácil dirigir. La decisión no puede ser improvisada ni presentida (adivinar una cosa antes que suceda), sino estudiada cuidadosamente, tratando de cerrar al ángulo de indeterminación (falta de determinación en las cosas) ante el cual el dirigente se encuentra a la hora de decidir.

Las técnicas de **gestión administrativa** son un medio adecuado para ayudar al dirigente en la toma de decisiones, porque le permite cerrar ese ángulo de indeterminación por la aprobación de nuevos datos. Por ello hablamos de unos datos, sin los cuales la empresa sería incapaz de ejecutar sus acciones del presente y tomar decisiones para el futuro.

En el ánimo de la gente reina un verdadero temor al papeleo, la burocracia, en definitiva a todo lo que la administración burocrática lleva consigo. Este temor ha trascendido a nivel empresarial y aún hoy día son muchos los dirigentes que no creen en la administración, sin tener en cuenta que es por falta de la misma por lo que muchas empresas han sucumbido, muchas empresas que figuran son aquellas que han distinguido tradicionalmente por su eficiente organización administrativa.

Es posible comprobar en empresas del tamaño mediano la falta más elemental de control administrativo. No disponer de ninguna clase de información sobre sus costos de producción y llevando la gestión guiados por cierres contables trimestrales, sin disponer de otra información.

Por otra parte, existen empresas de parecidas dimensiones, en lo que la burocracia ha llegado a producir una enorme cantidad de innecesarios impresos, muchas veces totalmente inútiles, y en las cuales se han creado engorrosos circuitos administrativos, que ha sobrecargado los gastos sin resultados eficaces.

## **GESTIÓN Y GESTORES**

Las organizaciones manejadas por gestores son los motores que propulsan a las tres economías mundiales dominantes: Estados Unidos, Japón y Alemania. Una organización puede contar simplemente con una sola persona, o con más de 700.000 empleados, como es el caso de General Motors. La economía industrial urbana que fue emergiendo en Estados Unidos a lo largo de este siglo se basó en inversiones masivas tanto en maquinaria como en capital humano. Los gestores y directivos fueron elementos imprescindibles para planear, dirigir y controlar las organizaciones que dieron lugar a la economía industrial urbana. Hoy en día, son ellos los que dirigen y supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión.

La gestión como proceso ¿Ha dicho usted alguna vez: «Esta empresa está mal gestionada», «La dirección es totalmente incompetente» o «La dirección está logrando éxitos en todos los aspectos»? Si es así, ¿qué significaban estas expresiones? Éstas implicaban que:

- La gestión es un determinado tipo de trabajo.
- Algunas veces las actividades se llevan a cabo adecuadamente, pero otras veces no.

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En

70

la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

La gestión como disciplina. Clasificar la gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías.

Estudiamos la gestión para entender esos principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión empresarial.

La gestión y las personas Si usted dice: «Esta compañía tiene un equipo de gestión totalmente nuevo» o «Éste es el mejor gestor con el que he tenido que trabajar hasta ahora», usted se está refiriendo a los individuos que guían, dirigen y, de este modo, gestionan organizaciones. La palabra gestión, usada en este sentido, se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.

La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da la vida a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto.

La gestión como carrera «José Cárdenas está ascendiendo rápidamente en nuestra división de mejoramiento de la calidad. Ha desempeñado ya tres cargos de dirección y

ahora, tras diez años de trabajo, va a ser ascendido a vicepresidente. » José ha recorrido una secuencia de puestos de trabajo en su carrera profesional. Tiene una carrera de gestión. Los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse de este modo: las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Así, pues, definimos la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

La Gestión Administrativa conlleva las actividades propias de la administración como la planeación, organización, integración, dirección, supervisión y control, con la finalidad de alcanzar los objetivos previstos por la empresa, estableciendo las políticas y estrategias que determinan el logro de éstas.

Es necesario por lo tanto establecer las relaciones jerárquicas funcionales y de coordinación entre los diversos órganos que conforman la empresa y los organismos externos que sean decisiones en la gestión, así como la definición del campo en que se desarrollaran las actividades previstas. Para el efecto, se determinarán las funciones de las personas que tendrán la responsabilidad de llevar a cabo dicha gestión.

“El término administración encuentra su real significación y fundamento en la participación de diferentes personas para la consecución de un fin común por parte de la organización de la cual son miembros. La Administración es una ciencia merced a su relación con la economía, el

derecho, la estadística, la psicología, la organización física, química y técnica, que le han hecho adquirir características, tendencias y principios diversos".<sup>6</sup>

Si bien es cierto, las funciones o elementos de la administración, consideradas como componentes del Proceso Administrativo son incluidos como actividades propias de la gestión administrativa éstas a su vez constituyen los aspectos o ítems que van a permitir una evaluación del rendimiento de dicha gestión; lógicamente, resulta necesario definirlas.

Cada uno de estos componentes o elementos del proceso administrativo se cumplen en distinto momentos de ahí que la diversidad de tratadistas la denominan como fases.

En tal sentido el número de fases varía según los tratadistas, así para uno son tres, planeación, organización y supervisión (AMERICAN MANAGAMENT ASSOCIATION). Para otros como FAYOL, Henry son: Organizar, mandar, coordinar y controlar. Algunos agregando a los anteriores la fase denominada la fase comunicar.

KOONTZ y O'DONNELL postulan que son: Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Sin embargo, el tratadista mexicano Francisco Sánchez Guzmán postula que tales fases son: Previsión, planeamiento y organización, integración, dirección y control.

'La gestión de una empresa es el conjunto de procesos puestos en marcha con vistas a la adopción de decisiones que determinen la actividad de esa empresa. Es natural que, en una primera aproximación se efectúe una

---

<sup>6</sup>HIERCHE, H. TECNICAS MODERNAS DE GESTION DE EMPRESAS, p. 251

6

clasificación de los problemas de decisión, de forma que pueda analizarlos separadamente, que se fijen los datos y que los responsables de estas decisiones pueden guiarse con la ayuda de reglas lo más concisas posibles. Se podrá partir, por ejemplo de los órganos de la empresa y clasificar los problemas de decisión según los órganos a los que parece que se refieren. Es así como se podrá distinguir entre problemas de producción, de venta y financieros. A menudo, es el organigrama de la empresa el que reflejará esta clasificación, se puede según la extensión del horizonte temporal en el que se sitúan. Se distinguirán entonces los problemas a corto plazo de aquellos a largo plazo"<sup>7</sup>

"Es el proceso de dirigir la interacción de programas y proyectos en cada área de actividad, midiendo y evaluando resultados, y comparando los resultados con los objetivos".<sup>8</sup>

"conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, dirigir, coordinar y controlar"<sup>9</sup>

"Los representantes principales de esta teoría son Fayol (1949). Gulick y Urwick (1937), Taylor (1911, 1970) y Mooney y Rely (1931). Estos defensores de la llamada teoría de la gestión son en gran parte prácticos que escriben sus propias experiencias. Lo que les interesa principalmente es ofrecer recomendaciones acerca de cómo deben estar constituidas las organizaciones para ser productivas y eficaces y cómo se podría obtener el máximo provecho de una organización y de sus colaboradores.

---

<sup>7</sup> IBID.

<sup>8</sup> ROSEMBERG, J.M. DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, p. 203

<sup>9</sup> PEREZ, Manuel. DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN, p.117

Teniendo por modelos el sistema de organización cerrada, defienden como principio supremo de su doctrina los postulados de la especialización, de la estructura jerárquica de la organización, de la delegación de la autoridad y de la responsabilidad de "Span of control" y la subdivisión de la organización en subgrupos de departamentos. Sus "Técnicas" se conciben como útiles universales que encuentran aplicación en cualquier forma de organización. La teoría de la gestión se puede criticar en una serie de puntos de los que aquí vamos a abordar solo los más importantes. Estas críticas como veremos enseguida, son casi las mismas que pueden hacerse al sistema cerrado de organización. Uno de los puntos más importantes de nuestra crítica a los principios de la teoría de la gestión consiste en su exigencia generalizada de especialización de los miembros de una organización. Se recomienda esto para alcanzar la máxima productividad y eficacia. Pero es obvio que es prácticamente imposible aplicar este postulado a todos los tipos de organizaciones, así como a todas las partes de una misma organización. Además, los factores externos a la organización contribuyen en gran medida a determinar la naturaleza, el grado y las posibilidades de la especialización que puede llevarse a cabo dentro de una organización, estos factores son la clase y la calidad del personal que trabaja en la organización, la disponibilidad de este personal en el mercado de trabajo, las restricciones impuestas por los convenios sindicales, la legislación laboral e incluso el medio ambiente en el que trabaja la organización.

Hay que añadir otro punto crítico a todo esto. La teoría de la gestión tiende a simplificar considerablemente la motivación laboral de los trabajadores de todos los niveles de una organización. Sin embargo, entre las hipótesis

básicas de esta teoría al igual que de la correspondiente al sistema cerrado de organización, figura aquella según la cual a la persona le conduce y guía únicamente la descripción de su labor y de su puesto de trabajo (Job description) y las reglas y disposiciones establecidas por la organización, con lo que es programable y actúa de un modo previsible. Según la teoría de la gestión, la autoridad, el mando y el poder de decisión sólo pueden concebirse dentro de un sistema de puestos jerárquicos, al que se reduce también el poder de decisión y de disposición.

En el estudio y la aplicación de la teoría de la gestión, tanto el investigador como el práctico tropiezan además con la dificultad de que la mayor parte de los postulados, de los enunciados y de las propuestas que presentan los defensores de este sistema son demasiado generales, muy imprecisos y vagos, siendo este un hecho que hace casi imposible la realización de experimentos para su validación. Esta teoría tiene, sin duda, una gran fuerza de atracción para el profano, porque al aparecer, tiene una validez universal, porque parece practicable, operacional y lógica.

Sin embargo, ni el teórico ni el investigador de la organización pueden darse por satisfechos con estos, pues es discutible que los enunciados de la teoría de la gestión resistan al examen de sus hipótesis. No hay duda de que los defensores de esta teoría se inspiran sobre todo en la experiencia práctica desarrollada cada día en una organización y que, por lo tanto, abordan problemas que existen realmente. Sin embargo, el estudio de los temas relacionados con la organización, la formulación de los mismos y la generalización de sus enunciados es insuficiente para llegar a comprender verdaderamente la

organización y su devenir. Este procedimiento lleva a soluciones aparentes y a errores, como sucede con la teoría de la organización cerrada en su aplicación en partes.

¿Qué vale la gestión de existencias? ... ¿Hay capacidades para comprar bien? .... ¿Es fluida la producción? ... ¿Existe una regulación adecuada de compras, producción, ventas, cobros? .... ¿Cuál es la edad de las máquinas? .... ¿Se ha realizado una adaptación a las últimas técnicas?

Todo eso, más el control de la obsolescencia de los productos, la utilización de los estudios de mercado, la valía de los hombres, el espíritu de equipo y la rotación del personal, son elementos que participan en la obtención de una buena rentabilidad.

En algunos países es obligatorio el control contable, efectuado por organismos exteriores. El control suele ser solamente contable. Esperamos que poco a poco se generalice la obligación del control polivalente. Este control polivalente es necesario para asegurarse de que la buena salud de la empresa no es momentánea, sino duradera, afianzando así, no solamente la retribución a los accionistas, sino también el medio de subsistencia de todos los colaboradores de la empresa y su familiar.

Las empresas, incluso las más adelantadas, canalizan el dinero por muchos conductos, desde que entra hasta que sale. Estos conductos son frágiles y se agujerean con facilidad, los codos frenan la corriente y los estrangulamientos son frecuentes. Ello obliga a ampliar los controles y comprobaciones.

Uno de los controles más fáciles de efectuar y útiles, es el control por medio de quien participa en la elaboración y ejecución de los presupuestos bases de una buena gestión sana y segura. Una gestión sana y segura es una gestión

rentable. Es decir una gestión que consigue un sobrante positivo a fin de poder disponer de fondos destinados a:

- Mantener en buen estado las herramientas.
- Actualizar los métodos, procedimientos, máquinas y conocimientos del personal.
- Disponer de reservas para hacer frente a posibles dificultades.
- Renovar los productos.
- Pagar intereses al capital invertido.

Participar, por medio de los impuestos en el bienestar colectivo."

"Se ha dado llamar a la administración" el arte de hacer las cosas a través de la gente. "esta definición de Mary Parker Follet, destaca el hecho de que los administradores logran objetivos organizacionales disponiendo que otros realicen cualesquiera labores que se consideren necesarias, no realizando las labores por sí mismos.

La administración es eso y tanto más que, de hecho, no puede aceptarse ninguna definición en forma universal. Además las definiciones cambian en la medida en que cambian las circunstancias de las organizaciones. El análisis que realizaremos se iniciará con una definición bastante compleja para destacar importantes aspectos de la administración.

La administración es el proceso de planear, organizar, liderar u controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas, la administración se define como un proceso porque todos los

administradores, sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad, intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados.

Es más fácil entender tan completo como la administración, si se describe como una serie de partes por separado. Las descripciones de este tipo, denominadas modelos, han sido utilizadas durante décadas por estudiantes y profesionales de la administración. El modelo es una simplificación del mundo real, usado para presentar relaciones complejas en términos fáciles de entender. En efecto, recurrimos a un modelo cuando dijimos que las principales actividades administrativas son planear, organizar, dirigir y controlar. Este modelo fue desarrollado a fines del siglo XIX y todavía se emplea en la actualidad.

La planeación implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones y con anticipación, que sus acciones se basen en algún método, plan o lógica, más que en una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además, permiten:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- Que los miembros realicen las actividades acorde a los objetivos y procedimientos escogidos, y
- Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfecho.

El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de las secciones (sus divisiones, departamentos, etc.) una vez escogidos los objetivos, se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática. Por supuesto al

64

seleccionar los objetivos y elaborar los programas, el administrador considera su factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados de la organización. Los planes hechos por la alta gerencia para la organización en general pueden abarcar períodos hasta de cinco a diez años. En una organización, digamos una corporación multinacional de energía los planes deben implicar inversiones de millones de dólares. La planeación que se llevan a cabo en los niveles inferiores los administradores de nivel primario o de nivel medio, comprende período muchos más cortos. Por ejemplo, pueden referirse al trabajo del día siguiente o a una reunión de dos horas que se celebrará en una semana.

La organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente. Objetivos diferentes requerirán un tipo especial de estructura de organización para poder ser realizado. Así una empresa que se propone desarrollar software de computadora tendrá que ser muy distinta de otra que desee fabricar pantalones. Para fabricar un producto estandarizado como este último se requieren técnicas eficientes de líneas de ensamble, mientras que para escribir programas de sistemas, ingenieros de software y operadores. Pese a que todas estas personas interactúan eficazmente, no se les puede organizar a partir de una línea de ensamble. Por tanto los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, un proceso que se denomina diseño organizacional. El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales.

A diferencia de la planeación y la organización que se ocupan de los aspectos más abstractos del proceso

administrativo, el liderazgo es una actividad muy concreta; requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmósfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí.

Por último, el administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización le lleven a la obtención de sus metas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

- Establecer normas de desempeño.
- Medir el desempeño actual.
- Comparar este desempeño con las normas establecidas, y si se detectan deficiencias emprender correctivas.

José Ramón Betancourt Tang define a la Gestión como un proceso amplio, humano, que incluye la gerencia y que la gestión tiene que ver mucho con el liderazgo, y que esta arranca con un proceso de planificación corporativa que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización, en un proceso funcional, que comienza a dividir la responsabilidad de los líderes organizacionales.

La Gestión puede ser vista como: ***“El arte y/o ciencia de anticipar y Gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”.***

A través de la gestión estratégica las organizaciones logran posicionarse en los mercados en forma competitiva, con gran solidez corporativa, con motivación y educación del personal, con mejoras en el desempeño y en los procesos productivos y reduciendo sus costos.

## **EL PROCESO DE GESTIÓN MÁS CALIDAD**

El proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestión básicas. En el

proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización; la organización especifica cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

## **PLANIFICAR**

La función de gestión que Planificar determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos. La calidad ha de ser un objetivo de alta prioridad en la planificación.

Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las decisiones de planificación.

Los gestores, en todos los niveles de la organización, han de planificar. Los gestores perfilan, a través de sus planes, lo que la organización ha de llevar a cabo para lograr el éxito. Por diferentes que sean los enfoques que se dan a los planes, todos sin excepción tienen que ver con el logro de los objetivos de la organización a corto y a largo plazo. Los autores de este texto proponen que los objetivos de calidad a corto y a largo plazo han de figurar entre los de mayor importancia. Si se logran los objetivos de calidad, será más fácil alcanzar otros objetivos relacionados con ella (por ejemplo, una mayor cuota de mercado, la contención de costes y el rendimiento de las inversiones). En su conjunto, los planes de una organización son los instrumentos primarios para hacer frente a los cambios en su medio ambiente.

La estrategia es un concepto multidimensional que proporciona dirección, sentido de unidad y propósito a la empresa. Viene a ser como un plan maestro integrador

para la organización. La estrategia da origen a los planes que garantizan el cumplimiento de la calidad y de otros objetivos; se orienta al logro de una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores y pretende conseguir el emparejamiento entre el ambiente externo de la empresa y sus capacidades internas. Si una empresa en competencia mejora su calidad, la estrategia de la empresa, en tal caso, deberá centrarse en esa fuerza medioambiental.

### **ORGANIZAR**

Una vez elaborados la estrategia, los objetivos y los planes para el logro de los objetivos, los gestores deberán diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Así pues, la función de organizar consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga la calidad.

La función de organizar engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación. Organizar implica, por tanto, la conversión de los planes en acción.

La función de organizar da lugar a una estructura organizativa que hace que la empresa pueda funcionar eficazmente como un todo coherente para lograr objetivos de calidad.

### **LIDERAR**

La función de liderar, llamada algunas veces función de dirección o de motivación, supone liderar influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Según Deming, los gestores han de ser los líderes que marcan el

camino para mejorar la calidad de productos y servicios mediante el esfuerzo de los trabajadores.

La función de liderazgo centra directamente su atención en los empleados de la organización, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia objetivos de la organización, como el del logro de una mejor calidad. Un liderazgo efectivo es de suma importancia para la organización. Esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión a medida que la competitividad global se vaya imponiendo.

### **CONTROLAR**

Un gestor, finalmente, debe asegurarse de que el rendimiento actual de la organización sea una función de gestión que ajusta a lo planificado.

La función de controlar la gestión requiere tres elementos:

- 1) Normas definidas de rendimiento.
- 2) Información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas.
- 3) Acción de corrección del rendimiento.

### **LOS GESTORES**

El gestor o directivo rodeado de una aureola de éxito posee ciertas cualidades que le permiten aplicar su capacidad y desempeñar diversos roles de gestión. En un estudio realizado por una empresa consultora de Boston, Harbridge House, se identificaron diez cualidades propias del gestor de éxito, independientemente de su edad y sexo, y del sector industrial, el tamaño de la organización y el tipo de cultura social a los que pertenece.

1. **Proporciona una dirección clara.** Un gestor eficaz ha de establecer objetivos explícitos y normas precisas para su personal. Los gestores han de dar a conocer

los objetivos grupales, sin limitarse a fijar las metas individuales. El gestor ha de comprometer la participación de su personal en la determinación de esos objetivos, y no limitarse a dárselos a conocer. Los gestores han de ser claros y minuciosos al delegar responsabilidades.

2. **Estimula la comunicación abierta.** Los gestores han de ser sinceros al tratar con su personal. Han de mostrarse honestos y directos. «Los empleados requieren de sus jefes información clara y precisa», se manifiesta en el citado estudio, «Y los gestores han de crear un ambiente de franqueza y de confianza».
3. **Prepara y apoya a su personal.** Esto significa servir de ayuda para los demás, trabajar constructivamente para corregir los problemas que surjan en su rendimiento, y dar la cara por sus subordinados ante los superiores. Esta última práctica fue clasificada consistentemente como uno de los aspectos más importantes del liderazgo eficaz, declara Robert Stringer, vicepresidente primero de Harbridge House.
4. **Proporciona reconocimiento objetivo.** Los gestores han de estar más prestos a otorgar reconocimientos por el buen desempeño de sus empleados que a formular críticas por los problemas que ocasionan. Las recompensas han de guardar relación con la calidad del rendimiento en el trabajo y no con la antigüedad o con relaciones personales. «La mayoría de los gestores no se dan cuenta de lo mucho que critican» señala el estudio. «Lo hacen con la buena intención de ayudar, pero lo que verdaderamente motiva a la gente es el reconocimiento positivo.»
5. **Establece controles sobre la marcha.** Esto implica hacer un seguimiento de los asuntos y acciones

- importantes y proporcionar retroalimentación a los subordinados.
6. **Selecciona al personal más adecuado para incorporarlo a la organización.** Atrae y selecciona a los mejores en términos de capacidades y aptitudes para cumplir la misión y los objetivos de la empresa.
  7. **Es consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones.** Esta cualidad se considera importante incluso para los gestores funcionales, como los que están a cargo del personal/recursos humanos y de la investigación y desarrollo, que no tienen responsabilidades directas respecto al margen de beneficio.
  8. **Estimula la innovación y las nuevas ideas.** Los empleados califican esta cualidad como importante incluso en las organizaciones más tradicionales o conservadoras.
  9. **Toma decisiones claras para sus subordinados cuando son necesarias.** «Los empleados quieren que se oiga su voz en todas las cosas», dice el informe, «pero no quieren debates interminables. Hay un momento para cada cosa, y los buenos gestores saben discernir cuándo llega ese momento».
  10. **Mantiene un alto nivel de integridad.** El estudio muestra que la mayoría de los empleados desean trabajar con un jefe que merezca su respeto.

### **CAPACIDADES PROPIAS DE LA GESTIÓN**

Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Varias categorías de capacidades revisten importancia para el ejercicio de los roles de gestión.

**Capacidades técnicas:**

Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario.

**Capacidades analíticas:**

Las capacidades analíticas, representan la capacidad para identificar factores clave, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.

**Capacidades para la toma de decisiones:**

Todos los gestores han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gestores en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica. Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.

**Capacidades informáticas:**

Los gestores con capacidades informáticas tienen una comprensión conceptual de la informática y, en particular, saben cómo utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos.

**Capacidades para tratar con las personas:**

Dado que los gestores han de realizar gran parte de su trabajo por medio de otras personas, su capacidad para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos es vital.

Las capacidades para tratar con las personas son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un gestor.

**Capacidades conceptuales:**

Las capacidades conceptuales consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí. Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio.

**2.3 HIPÓTESIS****2.3.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Incidencia del Liderazgo Empresarial en la Gestión del Banco de Crédito – Sucursal Huancavelica año 2012

**2.3.2 HIPÓTESIS SECUNDARIOS**

- Los valores, influyen de manera significativa en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica.
- El trabajo en equipo, influye de manera significativa en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica.

- La motivación, influye de manera significativa en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica.
- La toma de decisiones, influye de manera significativa en la gestión del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica.

## 2.4 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

### 2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE (X)

Liderazgo Empresarial

### 2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE (Y)

Gestión

## 2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **LÍDER:** Es la persona que trabaja con un grupo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar , se preocupa por lo correcto, tiene la visión de largo plazo, se concentra en el qué y el porqué, establece la visión, el tono y la dirección, vive de las esperanzas y los sueños, inspira innovación: Piensa en desarrollo y futuro
- **LIDERAZGO:** Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, son las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene

importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz.

- **TRABAJO EN EQUIPO:** El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.
- **MOTIVACIÓN:** La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. La motivación se define como la razón por la cual un individuo realiza determinada actividad o acción, comportándose como una de las causas de cierto acto. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes, proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad
- **COMUNICACIÓN:** La comunicación es la consideración y acción de impeler un impulso o partícula desde el punto fuente, a través de una distancia, hasta el punto receptor; con la intención de hacer que exista en el punto receptor, una duplicación y comprensión de lo que emanó del punto fuente.
- **ASERTIVIDAD:** La asertividad y habilidades sociales son términos sinónimos. Sin embargo, vamos a considerar que la asertividad es solo una parte de las habilidades sociales, aquella que reúne las conductas y pensamientos que nos permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido.
- **GESTIÓN:** Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán.

- **EFFECTIVIDAD:** La efectividad es aquel conjunto del acontecer emocional que ocurre en la mente del hombre y se expresa a través del comportamiento emocional, los sentimientos y las pasiones.  
La afectividad es el conjunto de sentimientos inferiores y superiores, positivos y negativos, fugaces y permanentes que sitúan la totalidad de la persona ante el mundo exterior.
- **PROCESOS:** Es una secuencia ordenada de actividades orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado o exhumo, que satisfaga los requerimientos de los usuarios. En este enfoque, una organización es un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen a la satisfacción de los usuarios.
- **CAPACITACIÓN:** Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.
- **RESULTADOS:** Es un cambio en la situación de las personas y las comunidades debidamente comprobado y cuantificado producto del accionar organizado e interrelacionado de las acciones del estado.
- **EFICACIA Y EFICIENCIA:** La eficacia es la capacidad de un sistema para obtener resultados, sin preocuparse por los recursos que deba invertir para ello. La eficiencia es la relación entre los resultados que logra y el costo de los recursos necesarios. eficiencia es la relación entre ese cambio de probabilidad de un resultado y los costos que ello implica. La excepción es cuando las circunstancias obligan a adoptar una política de emergencia, es decir, centrarse en una sola meta preponderante, en un solo valor, como puede ser, por ejemplo, rechazar la agresión de un invasor externo.
- **ESTRATEGIA:** Normalmente se asocian los conceptos de táctica y estrategia. Táctica es el plan de acción para lo inmediato, en el corto plazo, para los próximos movimientos. La

estrategia es el plan de acción a largo plazo. Abarca la definición de la meta u objetivo final, el establecimiento de la situación inicial, la evaluación de los recursos disponibles, en tiempo y lugar, y el trazado del plan de acción completo hasta la conquista del objetivo. Hay estrategias flexibles o rígidas, frontales o envolventes.

## 2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### 2.6.1. Operacionalización de Variable

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
<b>Liderazgo Empresarial</b>	Se puede definir al liderazgo como una cierta capacidad de transformar una visión en realidad.	Todo aquel que es identificado como líder es porque reúne una serie de características que no todos han desarrollado, son personas que tienen ciertos atributos que les permite tener seguidores, que las personas confíen en él, pero que además, sean líderes generadores de cambios, que garanticen pro actividad y sobre, todo	<u>V.I</u> ✓ Valores ✓ Trabajo en Equipo ✓ Motivación ✓ Toma de Decisiones

		transformaciones en aquellos aspectos que lo demanden.	
<b>Gestión</b>	<p>Gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.</p>	<p>Debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa.</p>	<p><u>V.D.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eficiencia, Eficacia y Efectividad</li> <li>✓ Proceso y sistematización</li> <li>✓ Capacitación</li> </ul>

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como investigación aplicada.

#### **3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Conforme a los propósitos del estudio la investigación es centrada en el nivel descriptivo correlacional.

#### **3.3 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.3.1 Método General**

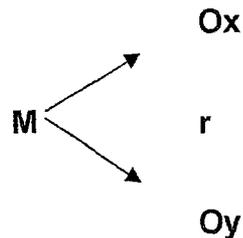
En la presente investigación se utilizó el método general.

##### **3.3.2 Método Específico**

Se utilizó el método inductivo-deductivo, descriptivo, estadístico y de análisis - síntesis.

### 3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Es el descriptivo correlacional.



**Donde:**

- M: Muestra de observación.
- Ox: Liderazgo Empresarial
- Oy: Gestión
- r : Relación entre Variables.

### 3.5 POBLACIÓN DE MUESTRA Y MUESTREO

#### 3.5.1. POBLACIÓN:

Los trabajadores del Banco de Crédito del Perú – sucursal Huancavelica que cuenta con 16 trabajadores.

#### 3.5.2. MUESTRA:

Oficia del Banco de Crédito del Perú – sucursal Huancavelica, que cuenta con 16 trabajadores.

#### 3.5.3. MUESTREO:

Tipo probabilístico, intencional

### 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se aplicaron técnicas e instrumentos en el marco metodológico de la investigación propuesta, tales como la observación que es un proceso de conocimiento por el cual percibimos rasgos característicos del objeto de estudio. El análisis bibliográfico, que viene a ser la revisión de libros y artículos que servirán como fuentes

de información los cuales serán debidamente analizados, comparados y comentados.

Las encuestas, cuestionarios, que servirán como instrumentos que determinaran cuantitativamente la relación existente entre las variables del estudio, y establecer con mayor objetividad los resultados del trabajo materia de investigación. Las encuestas están dirigidas básicamente a todo el personal del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica

### **3.8 PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **Procesamiento de Información**

- Distribución de frecuencia.
- Representación gráfica,
- Prueba de estadística del Chi cuadrado  $X^2$
- Paquete estadístico.

#### **Fuentes para recolección de información**

- Fuentes primarias
- Recopilación directa de los datos empleando. Observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas y sondeos.
- Fuentes secundarias
- Información escrita que serán recopiladas y escritas de los libros, textos, revistas, documentos, prensa y otros.

### **3.9 TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS DE DATOS**

#### **3.9.1. Contrastación de hipótesis:**

Dentro de nuestra investigación se tomaron en cuenta la técnica de MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL cuyo objetivo es determinar los valores que pueden ser considerados como representativos de un conjunto de datos buscando siempre el punto medio de los datos, también se usará el promedio aritmético, la mediana y la moda.

- **Media Aritmética:** Se define como la suma de todas las observaciones divididas entre el número de datos.
- **Mediana:** La mediana de una serie de datos ordenados de acuerdo a su magnitud, es el valor de la observación que ocupa la posición central de dicho conjunto.
- **Moda:** Se define como el valor, clase o categoría que ocurre con mayor frecuencia en los datos.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

Luego de haber finalizado el proceso de recolección de la información con el respectivo instrumento de medición (para la variable referida al Liderazgo Empresarial y la Gestión) del banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, año 2012, se procedió a la recodificación de los datos, para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS que es una matriz distribuido en 16 casos (tamaño de la muestra) y sus correspondientes dimensiones.

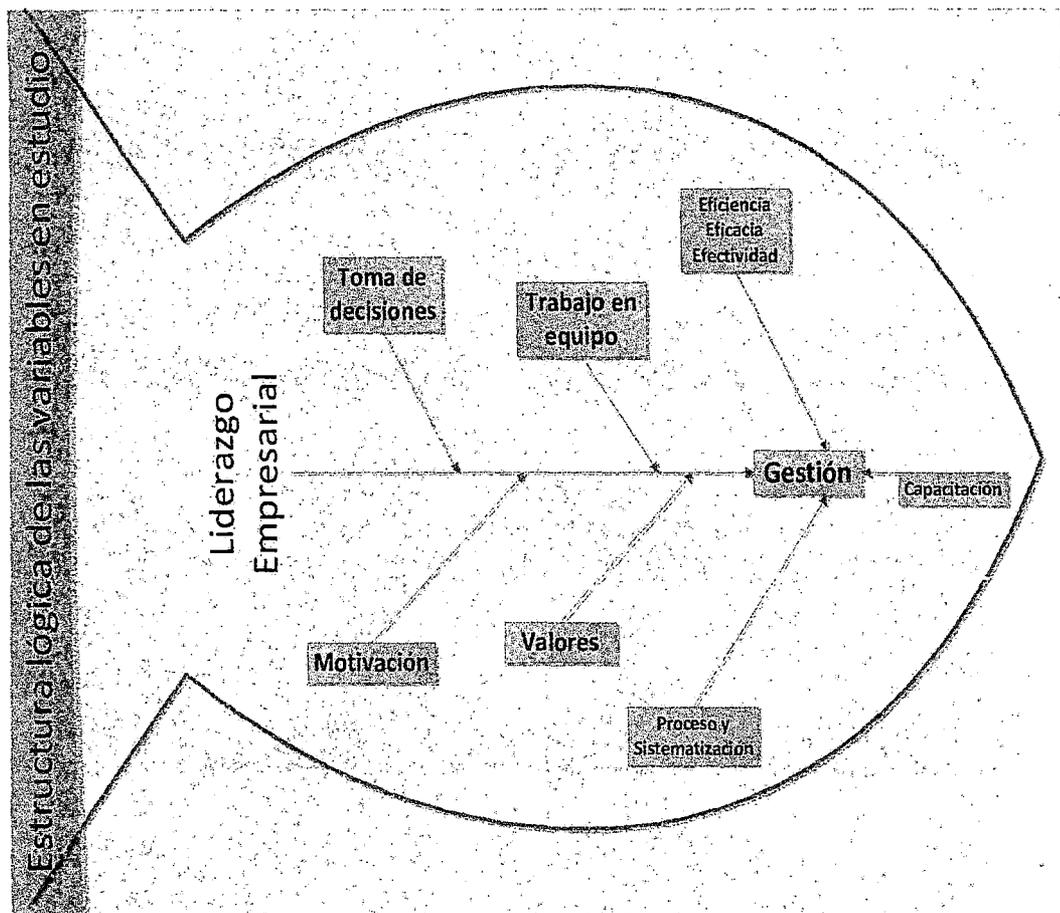
Toda la información que fue modelada según el diseño de la investigación fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia, diagrama de barras, medidas de tendencia central) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de independencia Chi Cuadrado para la prueba de la incidencia de una variable sobre la otra. al nivel de significancia o error del 0,05.

Es importante precisar, que para tener fiabilidad en los resultados, se procesó los datos con el programa estadístico IBM SPSS 21,0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales) la misma que sirvió para la simulación de los modelos estadísticos.

En el gráfico N° 1 que nos representa un diagrama de pescado podemos observar la estructura lógica de la relación entre las dos

variables. Así pues observamos que la primera variable referida al Liderazgo Empresarial está formada por cuatro dimensiones y la segunda variables referida a la Gestión está formado por sus tres dimensiones. De esta manera se presenta los resultados.

**Gráfico 1.** Diagrama de pescado de la relación lógica de la variables en estudio.



Fuente: Elaborado en el diseñador de sistemas.

## 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

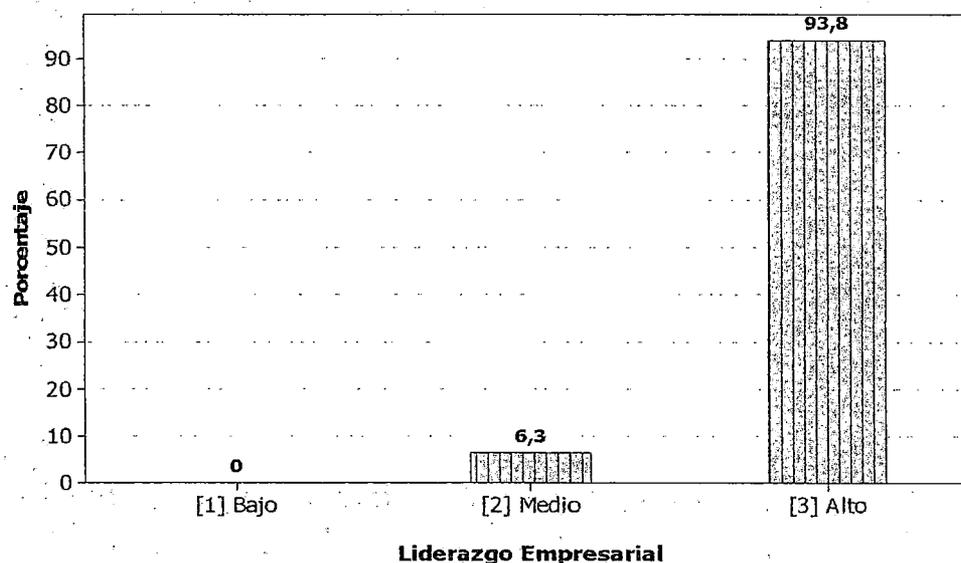
**Tabla 1.** Resultados del nivel de Liderazgo Empresarial en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, año 2012.

Liderazgo Empresarial	f	%
[1] Bajo	-	-
[2] Medio	1	6,3
[3] Alto	15	93,8
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

$\mu=2,94$        $Me=3$        $Mo=3$

Fuente: Cuestionario aplicado.

**Gráfico 1.** Resultados% del nivel de Liderazgo Empresarial en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, año 2012.



Fuente: Tabla N° 1.

En la tabla N° 1 observamos el resumen de las correspondientes estadísticas descriptivas, el valor de la media es de 2,94 que de acuerdo a las etiquetas se ubica entre los niveles medio (2) y el nivel alto (3) y por su valor más próximo decimos que está más próximo al valor de 3 que corresponde al nivel alto, por lo que decimos que la media está en el nivel 3 que corresponde al nivel alto; en cuanto al

valor de la mediana es de tres cuya etiqueta corresponde al nivel alto lo cual implica que la mitad de las observaciones es del nivel alto o niveles inferiores y la otra mitad es del nivel alto; en cuanto al valor de la moda que corresponde a la frecuencia que más se repite notamos que es de tres que le corresponde al nivel alto.

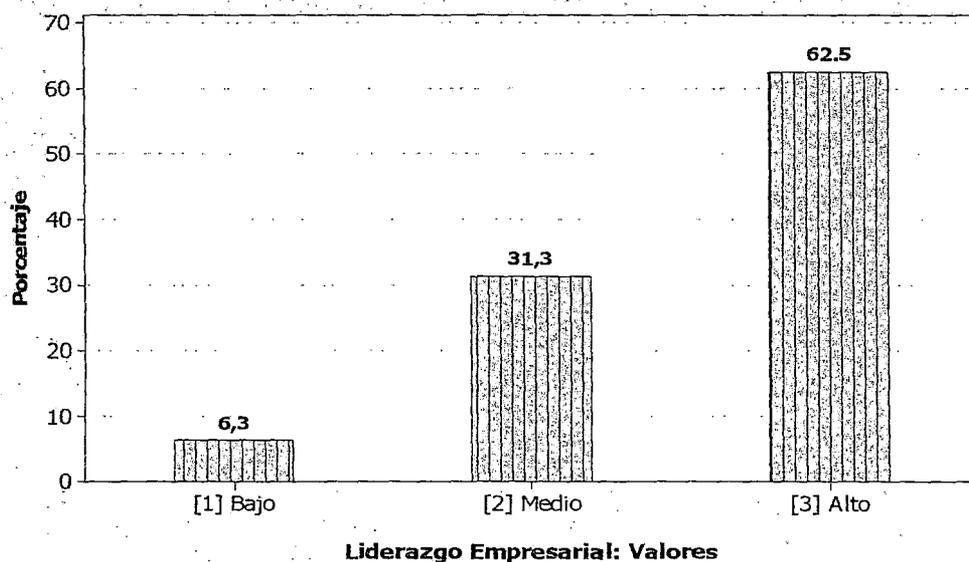
**Tabla 2.** Resultados del nivel de Liderazgo Empresarial en su dimensión de Valores en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, año 2012.

Valores	f	%
[1] Bajo	1	6
[2] Medio	5	31
[3] Alto	10	63
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

$\mu=2,56$        $Me=3$        $Mo=3$

Fuente: Cuestionario aplicado.

**Gráfico 2.** Resultados del nivel de Liderazgo Empresarial en su dimensión de Valores en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, año 2012.



Fuente: Tabla N° 2.

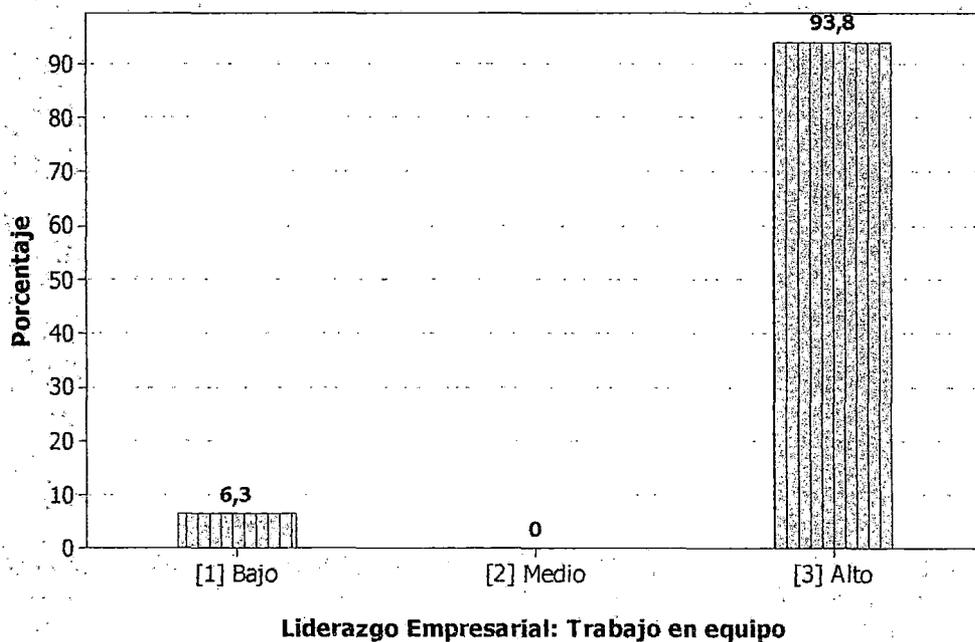
**Tabla 3.** Resultados del nivel de Liderazgo Empresarial en su dimensión de Trabajo en equipo en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, año 2012.

Trabajo en equipo	f	%
[1] Bajo	1	6,3
[2] Medio	-	-
[3] Alto	15	93,8
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

$\mu=2,88$        $Me=3$        $Mo=3$

Fuente: Cuestionario aplicado.

**Gráfico 3.** Resultados % del nivel de Liderazgo Empresarial en su dimensión de Trabajo en equipo en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, año 2012.



Fuente: Tabla N° 3.

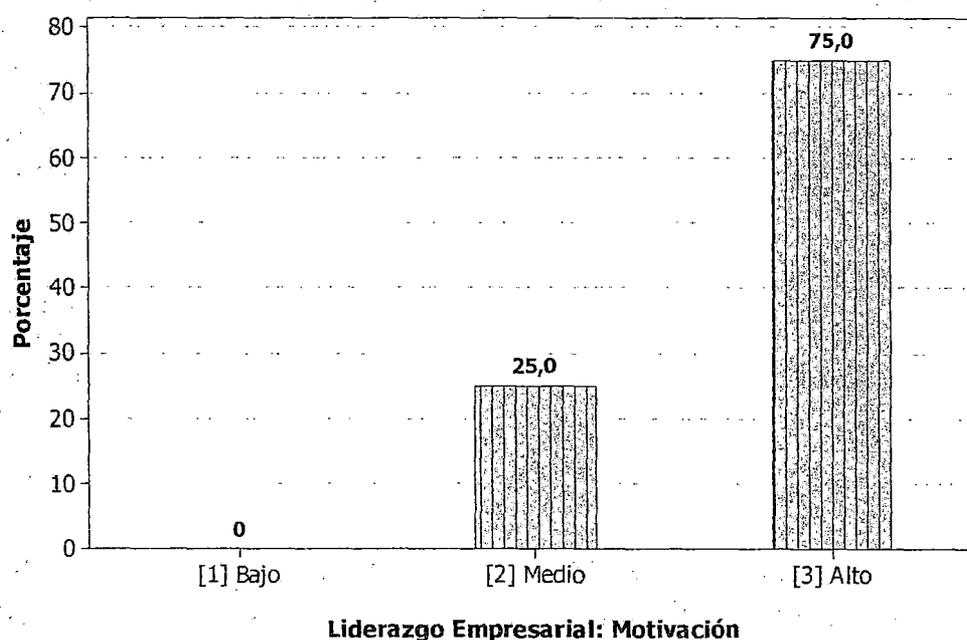
**Tabla 4.** Resultados del nivel de Liderazgo Empresarial en su dimensión de Motivación en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, año 2012.

Motivación	f	%
[1] Bajo	-	-
[2] Medio	4	25,0
[3] Alto	12	75,0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

$\mu=2,75$        $Me=3$        $Mo=3$

Fuente: Cuestionario aplicado.

**Gráfico 4.** Resultados % del nivel de Liderazgo Empresarial en su dimensión de Motivación Valores en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, año 2012.



Fuente: Tabla N° 4.

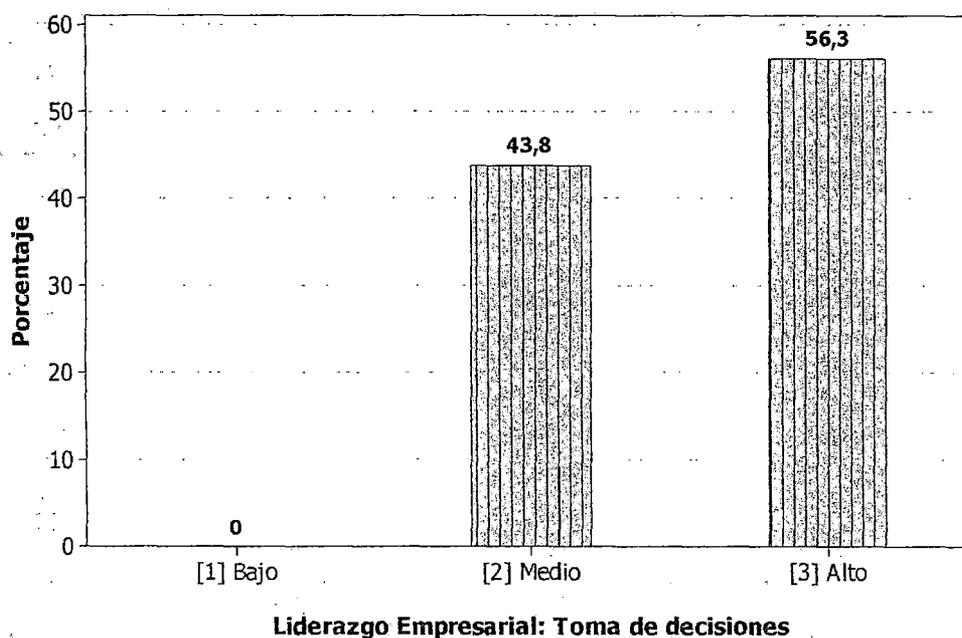
**Tabla 5.** Resultados del nivel de Liderazgo Empresarial en su dimensión de Toma de Decisiones en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, año 2012.

Toma de decisiones	f	%
[1] Bajo	-	-
[2] Medio	7	43,8
[3] Alto	9	56,3
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

$\mu=2,56$        $Me=3$        $Mo=3$

Fuente: Cuestionario aplicado.

**Gráfico 5.** Resultados % del nivel de Liderazgo Empresarial en su dimensión de Toma de Decisiones en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, año 2012.



Fuente: Tabla N° 5.

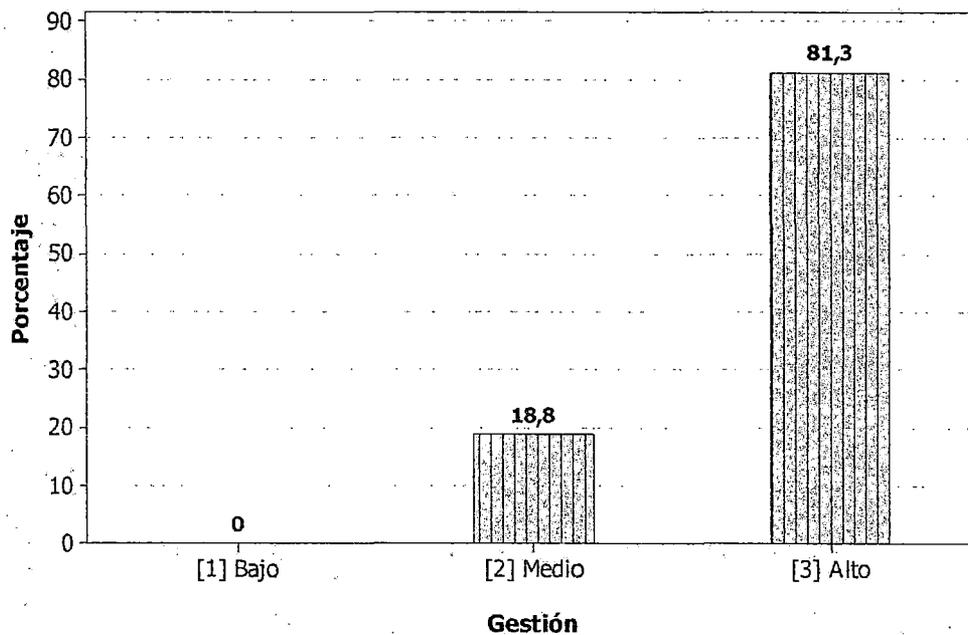
**Tabla 6. Resultados del nivel de Gestión en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, año 2012.**

Gestión	f	%
[1] Bajo	-	-
[2] Medio	3	18,8
[3] Alto	13	81,3
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

$\mu=2,81$        $Me=3$        $Mo=3$

Fuente: Cuestionario aplicado.

**Gráfico 6. Resultados % del nivel del nivel de Gestión en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, año 2012.**



Fuente: Tabla N° 6.

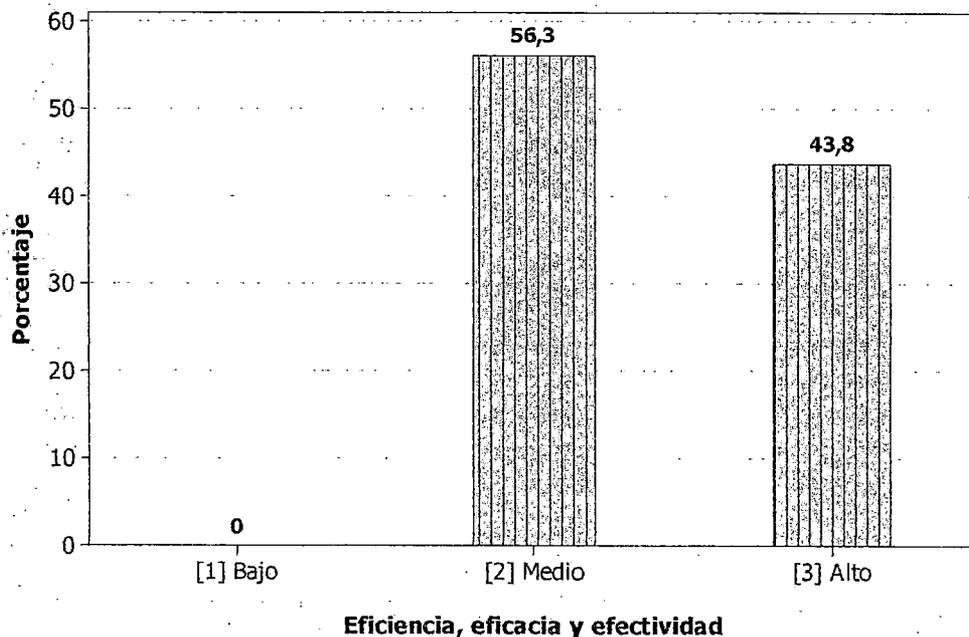
**Tabla 7.** Resultados del nivel de Gestión en su dimensión de Eficiencia, eficacia y efectividad en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, año 2012.

Eficiencia, eficacia y efectividad	f	%
[1] Bajo	-	-
[2] Medio	9	56,3
[3] Alto	7	43,8
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

$\mu=2,44$       Me=2      Mo=2

Fuente: Cuestionario aplicado.

**Gráfico 7.** Resultados % del nivel de Gestión en su dimensión de Eficiencia, eficacia y efectividad en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, 2012.



Fuente: Tabla Nº 7.

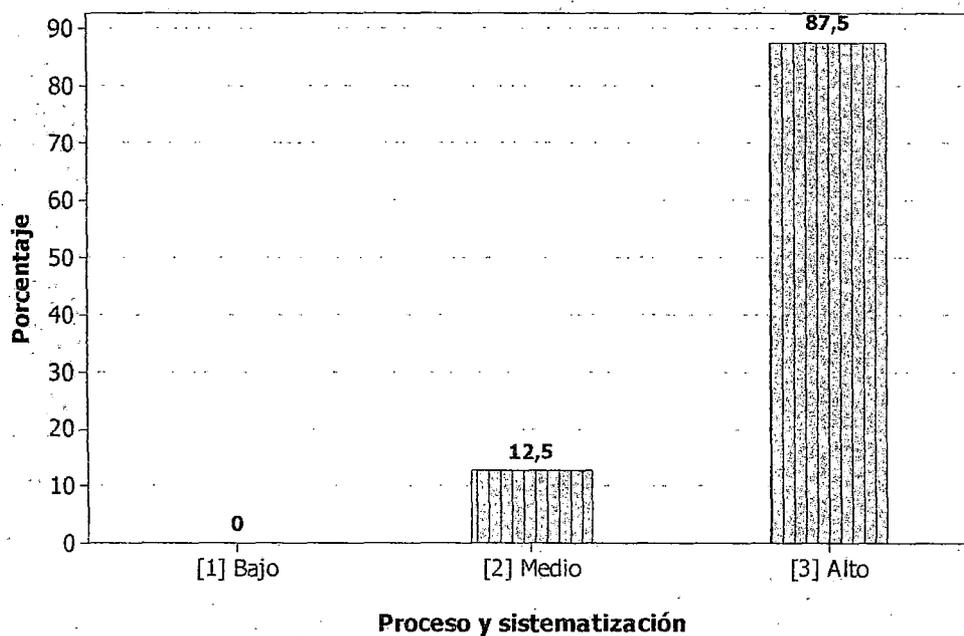
**Tabla 8.** Resultados del nivel de Gestión en su dimensión de Proceso y Sistematización en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, año 2012.

Proceso y sistematización	f	%
[1] Bajo	-	-
[2] Medio	2	12,5
[3] Alto	14	87,5
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

$\mu=2,88$        $Me=2$        $Mo=2$

Fuente: Cuestionario aplicado.

**Gráfico 8.** Resultados % del nivel de Gestión en su dimensión de Proceso y Sistematización en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, 2012.



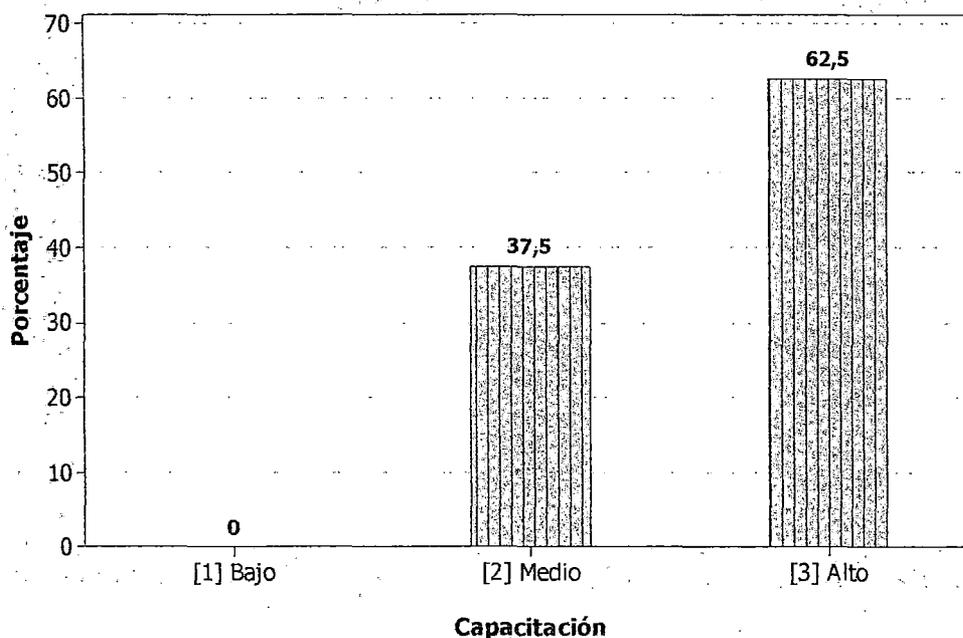
Fuente: Tabla N° 8.

**Tabla 9.** Resultados del nivel de Gestión en su dimensión de Capacitación en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, año 2012.

Capacitación	f	%
[1] Bajo	-	-
[2] Medio	6	37,5
[3] Alto	10	62,5
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

$\mu=2,63$        $Me=2$        $Mo=2$   
Fuente: Cuestionario aplicado.

**Gráfico 9.** Resultados % del nivel de Gestión en su dimensión de Capacitación en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, 2012.



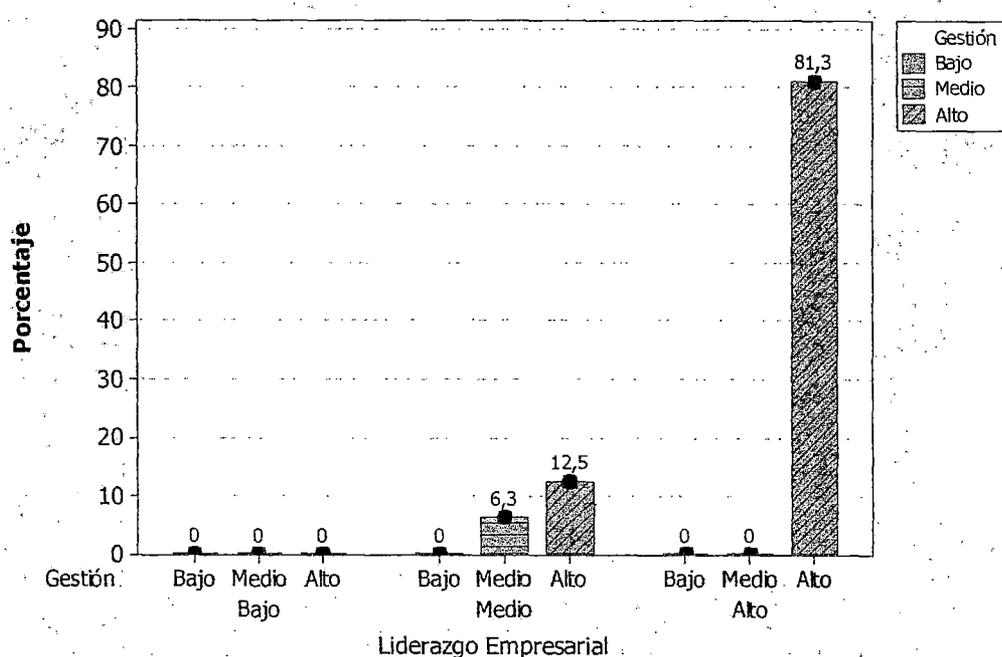
Fuente: Tabla N° 9.

**Tabla 10.** Resultados de la relación entre el Liderazgo Empresarial y la Gestión en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, año 2012.

Gestión	Liderazgo Empresarial						Total	
	Bajo		Medio		Alto		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Bajo	-	-	-	-	-	-	-	-
Medio	-	-	1	6,3	-	-	1	6,3
Alto	-	-	2	12,5	13	81,3	15	93,8
<b>Total</b>	-	-	<b>3</b>	<b>18,8</b>	<b>13</b>	<b>81,3</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**Gráfico 10.** Resultados de la relación entre el Liderazgo Empresarial y la Gestión en el Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica, año 2012.



Fuente: Tabla N° 10.

#### 4.1.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Para realizar la prueba de la significancia estadística de la hipótesis, se procederá a seguir el esquema propuesto por Pearson (Sanchez Carlesi, 1998) que consta de cinco pasos. La prueba central de Hipótesis haremos uso de las herramientas de la estadística Inferencial y por la naturaleza de la variable en estudio los métodos de la estadística no paramétrica para datos nominales u ordinales. Específicamente la Prueba de Independencia Ajuste Chi Cuadrado.

##### a) SISTEMA DE HIPÓTESIS.

- **Hipótesis Nula (Ho):**

El Liderazgo Empresarial no incide de forma positiva y significativa en la Gestión del Banco de Crédito – Sucursal Huancavelica, 2012.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

El Liderazgo Empresarial incide de forma positiva y significativa en la Gestión del Banco de Crédito – Sucursal Huancavelica, 2012.

##### b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA

Representa el error de tipo I, es decir la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando en realidad es verdadera.

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

##### c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

La variable aleatoria "X" se distribuye según la variable aleatoria "Chi Cuadrado" con 1 grado de libertad.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Así pues  $gl=(2-1)(2-1)=1$  representan los respectivos grados de libertad del modelo Chi Cuadrado para el presente estudio.

#### d) CÁLCULO DEL ESTADÍSTICO

Luego de aplicar la fórmula de la distribución Chi Cuadrado en los datos de la tabla N° 11, se han obtenido el valor calculado "Vc" de la prueba Chi Cuadrado:

$$\chi^2 = Vc = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e} = 4,62$$

Asimismo el Valor Tabulado (Vt) de la Chi Cuadrada para 1 grados de libertad es de  $Vt=3,84$  obtenido de las correspondientes tablas estadísticas.

#### e) TOMA DE DECISIÓN

Puesto que  $Vc > Vt$  ( $4,621 > 3,84$ ) decimos que se ha encontrado evidencia para rechazar la hipótesis nula; es decir el valor calculado se ubica en la región de rechazo de la Hipótesis Nula (RR/Ho). Concluimos que:

El Liderazgo Empresarial incide de forma positiva y significativa en la Gestión del Banco de Crédito – Sucursal Huancavelica, 2012 con un 95% de confianza.

Estos mismos resultados podemos observar en la gráfica N° 11 respectiva de la distribución chi cuadrada para 4 grado de libertad. Notemos que el valor calculado se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/Ho).

Asimismo podemos mostrar para la prueba la probabilidad asociada al estudio:

$$Sig. = P[\chi^2 > 4,62] = 0,03 < 0,05$$

Puesto que esta probabilidad es menor que 5% (0,05) se confirma en rechazar la hipótesis nula y acepta la alterna.

## PRUEBA DE SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 11. Resultados de la significancia de las prueba de hipótesis específicas.

Hipótesis específicas	$m_{\text{tabulado}}$	$m_{\text{calculado}}$	Gl	Sig.	Decisión	Intensidad
Primera	2,99	9,68	2	0,00	~Ho	61,4%
Segunda	3,84	9,24	1	0,00	~Ho	60,5%
Tercera	3,84	6,84	1	0,00	~Ho	54,7%
Cuarta	3,84	7,88	1	0,00	~Ho	57,4%

Fuente: Base de datos.

### PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Ho: Los valores, no influyen de manera significativa en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica.

H1: Los valores, influyen de manera significativa en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica.

De la tabla N° 11 podemos observar que el valor calculado “Vc” es de 9,68 y el valor tabulado “Vt” es de 2,99 de la cual se deduce que  $Vc > Vt$  y que el contraste de significancia asociado es de  $\text{Sig.} = 0,00$  por lo cual se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna al nivel de confianza del 95%. Además la intensidad de la asociación a través del coeficiente de contingencia es del 61,4% dentro del dominio probabilístico.

### SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Ho: El trabajo en equipo, no influye de manera significativa en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica.

H1: El trabajo en equipo, influye de manera significativa en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica.

De la tabla N° 11 podemos observar que el valor calculado “Vc” es de 9,24 y el valor tabulado “Vt” es de 3,84 de la cual se deduce que  $Vc > Vt$  y que el contraste de significancia asociado es de  $\text{Sig.} = 0,00$  por lo cual se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la

hipótesis alterna al nivel de confianza del 95%. Además la intensidad de la asociación a través del coeficiente de contingencia es del 60,5% dentro del dominio probabilístico.

### **TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

Ho: La motivación, no influye de manera significativa en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica.

H1: La motivación, influye de manera significativa en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica.

De la tabla N° 11 podemos observar que el valor calculado "Vc" es de 6,84 y el valor tabulado "Vt" es de 3,84 de la cual se deduce que  $Vc > Vt$  y que el contraste de significancia asociado es de Sig.=0,00 por lo cual se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna al nivel de confianza del 95%. Además la intensidad de la asociación a través del coeficiente de contingencia es del 54,7% dentro del dominio probabilístico.

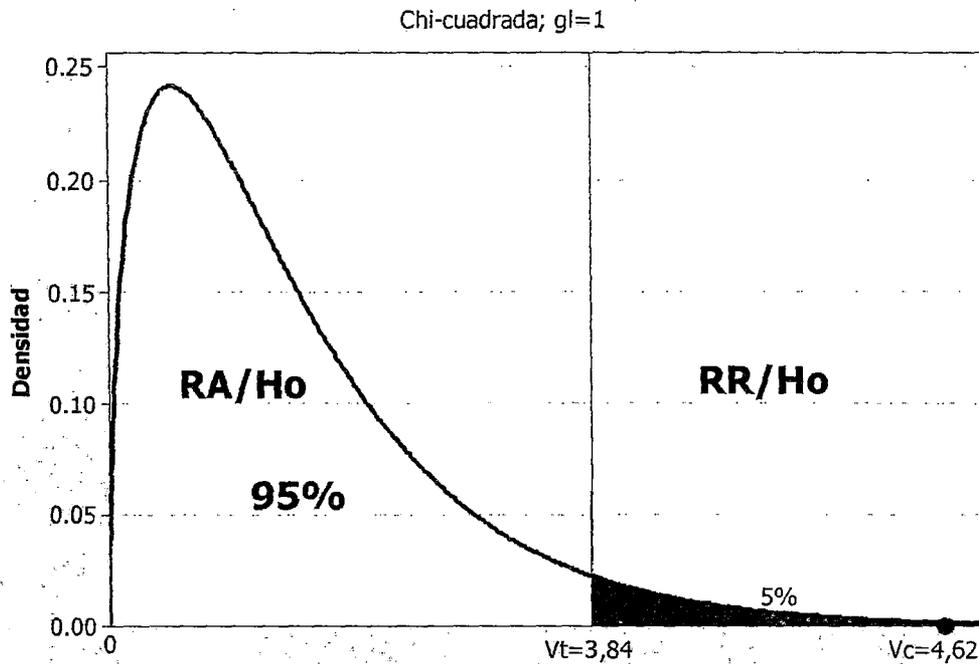
### **CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

Ho: La toma de decisiones, no influye de manera significativa en la gestión del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica

H1: La toma de decisiones, influye de manera significativa en la gestión del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica

De la tabla N° 11 podemos observar que el valor calculado "Vc" es de 7,88 y el valor tabulado "Vt" es de 3,84 de la cual se deduce que  $Vc > Vt$  y que el contraste de significancia asociado es de Sig.=0,00 por lo cual se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna al nivel de confianza del 95%. Además la intensidad de la asociación a través del coeficiente de contingencia es del 57,4% dentro del dominio probabilístico.

Gráfico 11. Diagrama de la función chi cuadrado para la toma de decisión



Generado con el programa estadístico R 2.10.1.

Puesto que existe una relación de influencia significativa entre las variables, a través del Coeficiente de Contingencia (CC) procederemos de hallar la fuerza de la influencia entre las variables:

$$CC = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{4,62}{4,62 + 16}} = 47,3\%$$

Es decir la fuerza de la influencia es del 47,3% que se puede considerar media alta de acuerdo con Hernández (2010).

## 4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a la investigación realizada, El Liderazgo Empresarial incide de forma positiva y significativa en la Gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica – 2012. Tomando en cuenta los siguientes factores: Valores, Trabajo en Equipo, Motivación y Toma de Decisiones, aceptando la hipótesis alterna al nivel de confianza del 95%. Teniendo como resultado el respaldo de los usuarios que cada día depositan su confianza en esta entidad bancaria, nos da la razón al establecer que la parte de encuestas que se realizaron en el Banco de Crédito son proporcionables a la realidad, los factores antes mencionados son de porcentajes altos en el Liderazgo que otorga esta entidad financiera.

Por tal razón podemos determinar que el liderazgo que se ejerce en el Banco de Crédito del Perú, es fundamental para una buena gestión, donde se trabaja fundamentalmente en trabajo en equipo, responsabilidad, alta motivación y sobre todo la aplicación de valores y buen trato al usuario.

## CONCLUSIONES

1. A través de la investigación queda demostrado que el liderazgo empresarial influye de manera significativa en la gestión del banco de crédito del Perú sucursal Huancavelica esto se ve reflejado en las relaciones laborales de sus integrantes en temas de valores, trabajo en equipo, motivación, toma de decisiones, entre otros.
2. El liderazgo es un instrumento de gestión que incide en el desarrollo de la actividad empresarial, es un elemento del talento humano que son el principal factor del desarrollo empresarial del Banco de Crédito del Perú sucursal Huancavelica.
3. La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa
4. Las constantes capacitaciones que realiza dicha entidad bancaria son esenciales para el buen desarrollo de sus actividades laborales.
5. Se hace imprescindible el liderazgo que dirija al personal ya que solo un buen líder puede influir y motivar a su grupo a cargo, de tal manera que se puedan cumplir las metas trazadas.

## RECOMENDACIONES

1. Continuar cultivando la política de gestión que viene realizando el Banco de Crédito del Perú de dar prioridad al talento humano de tal manera que el personal se sienta identificado con la institución.
2. Establecer criterios laborales donde la organización de prioridad al talento humano, y esto sirva de base para el éxito de toda la organización.
3. El banco de crédito del Perú debe inducir el trabajo en equipo como prioridad de generar líderes, el cual se revierta en una buena gestión empresarial.
4. Realizar capacitaciones permanentes enfocadas al tema de motivación personal para lograr que los trabajadores puedan llegar a cumplir sus metas.
5. Concientizar a líder para que los trabajadores puedan tomar decisiones, para dar solución algún percance que pueda suscitarse en el trabajo que perjudique el desarrollo normal de las actividades ante la falta del jefe directo, basándose en sus reglamentos y lineamientos.

- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). "Efectos Del Estilo De Liderazgo Sobre La Eficacia De Las Organizaciones Públicas". *Revista De Facultad De Ingeniería, U.T.A. (Chile)* Vol. 12Nº 2, pp., 63-73.
- Covey S. (1992). **Liderazgo centrado en principios**. Aportes vanguardia
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/liderazgo-basado-en-principios.htm>.
- [http://www.articulosya.com/article/512/Liderazgo\\_Basado\\_en\\_Valores.aspx](http://www.articulosya.com/article/512/Liderazgo_Basado_en_Valores.aspx)
- <http://gerenciaenaccion.com.ve/Liderazgo/lider59.htm>
- FieldeR, FRed e. 1995, Liderazgo y administración efectiva. Trillas, 2ª. edición, México, pp. 11-12.
- lussieR, RoBeRt n., acHuachHRistopHeR F. 2005 Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades, 2ª. Edición, Thomson Learning, México, pp. 359-360

## REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA

- Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones / Stephen P. Robbins; tr. Rosa Maria Rosas Sanchez, Mexico : Prentice-
- Editorial Escuela de Dirección UDEP. Perú. 2001 Stephen Robbins, P. Comportamiento Organizacional. 10ª Edición. Prentice Hall. México. 2004. Brunet L (1999). "El Clima de Trabajo en las Organizaciones": Definiciones, diagnóstico y consecuencias.
- Comportamiento organizacional. STEPHEN ROBBINS. PRENTICE HALL (2004). Decima Edición.
- Comportamiento organizacional: Conceptos, problemas y prácticas. KINICKI, A. Y R KRETHEL, Mc GRAW Interamericana 2003.
- 6 claves para lograr el éxito mediante el servicio al cliente John L. Myers, Tara A. Blanc. Heritage Pubs 1999
- Cómo ser el mejor líder. Michael J. Langdon. Gestion 2000 1997.
- Proyecto De Investigación. Estilos De Liderazgo Y Su Influencia En El Clima Organizacional.
- Chiavenato, I. (2001) Administración de Recursos Humanos.(3ª Ed.) Colombia: McGraw Hill.
- Cuadrado, L, Molero, F. y Navas, M. (2003). "El Liderazgo de Hombres y Mujeres: Diferencias en Estilos de Liderazgo y predictores de Variables de Resultado Organizacional". *Acción Psicológica*, Vol., 2, 115-129.
- Ahumada, L. (2004). "Liderazgo y equipos de trabajo, una nueva forma de entender la dinámica organizacional". *Ciencias Sociales Online*, Vol. III, Nº 1 (53-63). Universidad de Viña del Mar-Chile.
- Gayán, T. (2005). "Liderazgo en la teoría, en la ética y en la mujer". Tema: Liderazgo. Consultado Marzo 31, 2006 en: <http://www.gobernabilidad.cl>

**ANEXO**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**Título del Proyecto: "EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ – SUCURSAL HUANCAMELICA, AÑO 2012"**

Responsables: TESISTAS

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la influencia del liderazgo empresarial en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica?	Determinar la influencia del liderazgo empresarial en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica	Incidencia del Liderazgo Empresarial en la Gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica año 2012			<b>Tipo:</b> Aplicada
PROBLEMA ESPECÍFICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPÓTESIS ESPECÍFICO			
<p>1. ¿Cómo influye el liderazgo empresarial, desde su dimensión valores, en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica?</p> <p>2. ¿Cómo influye el liderazgo empresarial, desde su dimensión trabajo en equipo, en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica?</p> <p>3. ¿Cómo influye el liderazgo empresarial, desde su dimensión motivación, en la gestión en el Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica?</p> <p>4. ¿Cómo influye el liderazgo empresarial, desde su dimensión toma de decisiones, gestión del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica?</p>	<p>1. Determinar la influencia del liderazgo empresarial, desde su dimensión valores, en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica año 2012.</p> <p>2. Determinar la influencia del liderazgo empresarial, desde su dimensión trabajo en equipo, en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica año 2012.</p> <p>3. Determinar la influencia del liderazgo empresarial, desde su dimensión motivación, en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica año 2012.</p> <p>4. Determinar la influencia del liderazgo empresarial, desde su dimensión de la toma de decisiones, en la gestión del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica año 2012.</p>	<p>1. Los valores, influyen de manera significativa en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica.</p> <p>2. El trabajo en equipo, influye de manera significativa en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica.</p> <p>3. La motivación, influye de manera significativa en la gestión del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Huancavelica.</p> <p>4. La toma de decisiones, influye de manera significativa en la gestión del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica</p>	<p><b>Variable independiente: (X)</b> Liderazgo empresarial</p> <p><b>Variable dependiente: (Y)</b> Gestión</p>	<p>X<sub>1</sub>: Valores</p> <p>X<sub>2</sub>: Trabajo en Equipo</p> <p>X<sub>3</sub>: Motivación</p> <p>X<sub>4</sub>: Toma de Decisiones</p> <p>Y<sub>1</sub>: Eficiencia, Eficacia y Efectividad</p> <p>Y<sub>2</sub>: Proceso y sistematización</p> <p>Y<sub>3</sub>: Capacitación</p>	<p><b>Nivel:</b> Descriptivo Correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> El diseño para la investigación será no experimental transaccional – descriptivo correlacional: <b>Ox r Oy</b></p> <p><b>Población:</b> La población es todo que consta de 16 empleados.</p> <p><b>Muestra:</b> Oficina del banco de crédito del Perú – sucursal Huancavelica, que consta de 16 empleados.</p> <p><b>Muestreo:</b> Es de tipo probabilístico, intencional.</p>

# CUESTIONARIO



**TEMA: "LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU  
- SUCURSAL HUANCAVELICA, AÑO 2012"**

**OBJETIVO:**

El presente cuestionario está orientado a conocer la opinión del personal administrativo del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica, sobre la influencia del LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU - SUCURSAL HUANCAVELICA, AÑO 2012.

**INSTRUCCIONES:**

Marcar con una equis (X) la alternativa de respuesta según cada caso.

**CARGO QUE DESEMPEÑA:**

PROFESOR DE SERVICIOS

**SEXO:**

Masculino  (X)

Femenino  ( )

**¿Qué apreciación tiene usted como trabajador en relación al liderazgo empresarial y la gestión en su centro de laboral?**

Siempre (4)    Frecuentemente (3)    Algunas veces (2)    Nunca (1)

Indicaciones: marca una de las respuestas, teniendo en cuenta el liderazgo empresarial y la gestión en la Institución					
<b>I. VARIABLE DEPENDIENTE: LIDERAZGO EMPRESARIAL</b>					
VALORES		4	3	2	1
1	Usted conoce la existencia de valores dentro de la institución	X			
2	Usted aplica estos valores en la institución		X		
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
3	Las relaciones laborales entre las autoridades, funcionarios y trabajadores de su institución se enmarcan dentro de la visión		X		
4	Cuándo su equipo de trabajo encuentra un problema personal interno dentro de la institución se busca solucionar el problema y esta no afecta al trabajo en equipo	X			
5	Cual es el clima organizacional donde labora Ud.		X		
6	existe apoyo mutuo entre los trabajadores para lograr los objetivos de la institución	X			
7	Los trabajos en equipos se realizan constantemente o solo para determinados objetivos	X			

MOTIVACION					
8	Se siente cómodo en las labores que realiza	X			
9	Recibe algún tipo de motivación por parte de los jefes para el trabajo eficiente	X			
10	Recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores	X			
11	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X			
TOMA DE DECISIONES					
12	Las sugerencias que les hace a sus superiores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones	X			
13	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X			
I. VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN					
EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD					
14	Cree usted que el trabajo que realiza en la institución es efectiva	X			
15	Ud. Cree que el liderazgo influye de manera significativa para lograr un trabajo eficaz y eficiente	X			
PROCESO Y SISTEMATIZACION					
16	Las actividades están ordenadas y orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios	X			
17	La labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones	X			
18	Conoce y aplica los sistemas financieros en la Institución	X			
CAPACITACION					
19	La capacitación que recibe Ud., está relacionado con las funciones que realiza dentro de la institución	X			
20	Tiene Ud., oportunidades para recibir capacitación que permita el desarrollo de sus habilidades dentro de la Institución	X			
21	Con que frecuencia se realizan capacitaciones con temas relevantes al liderazgo empresarial	X			

HUANCAVELICA, NOVIEMBRE DEL 2012



MOTIVACION				
8	Se siente cómodo en las labores que realiza	X		
9	Recibe algún tipo de motivación por parte de los jefes para el trabajo eficiente	X		
10	Recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores	X		
11	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X		
TOMA DE DECISIONES				
12	Las sugerencias que les hace a sus superiores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones	X		
13	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X		
I. VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION				
EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD				
14	Cree usted que el trabajo que realiza en la institución es efectiva	X		
15	Ud. Cree que el liderazgo influye de manera significativa para lograr un trabajo eficaz y eficiente	X		
PROCESO Y SISTEMATIZACION				
16	Las actividades están ordenadas y orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios	X		
17	La labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones	X		
18	Conoce y aplica los sistemas financieros en la Institución	X		
CAPACITACION				
19	La capacitación que recibe Ud., está relacionado con las funciones que realiza dentro de la institución	X		
20	Tiene Ud., oportunidades para recibir capacitación que permita el desarrollo de sus habilidades dentro de la Institución	X		
21	Con que frecuencia se realizan capacitaciones con temas relevantes al liderazgo empresarial	X		

HUANCAVELICA, NOVIEMBRE DEL 2012

# CUESTIONARIO



**TEMA: "LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU  
- SUCURSAL HUANCAVELICA, AÑO 2012"**

## OBJETIVO:

El presente cuestionario está orientado a conocer la opinión del personal administrativo del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica, sobre la influencia del LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU - SUCURSAL HUANCAVELICA, AÑO 2012.

## INSTRUCCIONES:

Marcar con una equis (X) la alternativa de respuesta según cada caso.

## CARGO QUE DESEMPEÑA:

PROMOTOR DE SERVICIOS

## SEXO:

Masculino (X)

Femenino ( )

**¿Qué apreciación tiene usted como trabajador en relación al liderazgo empresarial y la gestión en su centro de laboral?**

Siempre (4) Frecuentemente (3) Algunas veces (2) Nunca (1)

Indicaciones: marca una de las respuestas, teniendo en cuenta el liderazgo empresarial y la gestión en la Institución					
I. VARIABLE DEPENDIENTE: LIDERAZGO EMPRESARIAL					
VALORES		4	3	2	1
1	Usted conoce la existencia de valores dentro de la institución	X			
2	Usted aplica estos valores en la institución		X		
TRABAJO EN EQUIPO					
3	Las relaciones laborales entre las autoridades, funcionarios y trabajadores de su institución se enmarcan dentro de la visión		X		
4	Cuándo su equipo de trabajo encuentra un problema personal interno dentro de la institución se busca solucionar el problema y esta no afecta al trabajo en equipo	X			
5	Cual es el clima organizacional donde labora Ud.		X		
6	existe apoyo mutuo entre los trabajadores para lograr los objetivos de la institución	X			
7	Los trabajos en equipos se realizan constantemente o solo para determinados objetivos	X			

<b>MOTIVACION</b>				
8	Se siente cómodo en las labores que realiza	X		
9	Recibe algún tipo de motivación por parte de los jefes para el trabajo eficiente	X		
10	Recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores	X		
11	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.			
<b>TOMA DE DECISIONES</b>				
12	Las sugerencias que les hace a sus superiores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones	X		
13	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X		
<b>I. VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION</b>				
<b>EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD</b>				
14	Cree usted que el trabajo que realiza en la institución es efectiva	X		
15	Ud. Cree que el liderazgo influye de manera significativa para lograr un trabajo eficaz y eficiente	X		
<b>PROCESO Y SISTEMATIZACION</b>				
16	Las actividades están ordenadas y orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios	X		
17	La labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones	X		
18	Conoce y aplica los sistemas financieros en la Institución	X		
<b>CAPACITACION</b>				
19	La capacitación que recibe Ud., está relacionado con las funciones que realiza dentro de la institución	X		
20	Tiene Ud., oportunidades para recibir capacitación que permita el desarrollo de sus habilidades dentro de la Institución	X		
21	Con que frecuencia se realizan capacitaciones con temas relevantes al liderazgo empresarial	X		

HUANCAVELICA, NOVIEMBRE DEL 2012

# CUESTIONARIO



**TEMA: "LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU  
- SUCURSAL HUANCAVELICA, AÑO 2012"**

## OBJETIVO:

El presente cuestionario está orientado a conocer la opinión del personal administrativo del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica, sobre la influencia del LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU - SUCURSAL HUANCAVELICA, AÑO 2012.

## INSTRUCCIONES:

Marcar con una equis (X) la alternativa de respuesta según cada caso.

## CARGO QUE DESEMPEÑA:

PROMOTOR DE SERVICIOS

## SEXO:

Masculino ( )

Femenino (X)

**¿Qué apreciación tiene usted como trabajador en relación al liderazgo empresarial y la gestión en su centro de laboral?**

Siempre (4) Frecuentemente (3) Algunas veces (2) Nunca (1)

Indicaciones: marca una de las respuestas, teniendo en cuenta el liderazgo empresarial y la gestión en la Institución					
I. VARIABLE DEPENDIENTE: LIDERAZGO EMPRESARIAL					
VALORES		4	3	2	1
1	Usted conoce la existencia de valores dentro de la institución	X			
2	Usted aplica estos valores en la institución		X		
TRABAJO EN EQUIPO					
3	Las relaciones laborales entre las autoridades, funcionarios y trabajadores de su institución se enmarcan dentro de la visión	X			
4	Cuándo su equipo de trabajo encuentra un problema personal interno dentro de la institución se busca solucionar el problema y esta no afecta al trabajo en equipo		X		
5	Cual es el clima organizacional donde labora Ud.		X		
6	existe apoyo mutuo entre los trabajadores para lograr los objetivos de la institución		X		
7	Los trabajos en equipos se realizan constantemente o solo para determinados objetivos		X		

<b>MOTIVACION</b>					
8	Se siente cómodo en las labores que realiza	X			
9	Recibe algún tipo de motivación por parte de los jefes para el trabajo eficiente		X		
10	Recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores		X		
11	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.		X		
<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
12	Las sugerencias que les hace a sus superiores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones		X		
13	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X			
<b>I. VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION</b>					
<b>EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD</b>					
14	Cree usted que el trabajo que realiza en la institución es efectiva	X			
15	Ud. Cree que el liderazgo influye de manera significativa para lograr un trabajo eficaz y eficiente	X			
<b>PROCESO Y SISTEMATIZACION</b>					
16	Las actividades están ordenadas y orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios	X			
17	La labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones		X		
18	Conoce y aplica los sistemas financieros en la Institución		X		
<b>CAPACITACION</b>					
19	La capacitación que recibe Ud., está relacionado con las funciones que realiza dentro de la institución		X		
20	Tiene Ud., oportunidades para recibir capacitación que permita el desarrollo de sus habilidades dentro de la Institución		X		
21	Con que frecuencia se realizan capacitaciones con temas relevantes al liderazgo empresarial	X			

HUANCAVELICA, NOVIEMBRE DEL 2012

# CUESTIONARIO



**TEMA: "LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU  
– SUCURSAL HUANCVELICA, AÑO 2012"**

**OBJETIVO:**

El presente cuestionario está orientado a conocer la opinión del personal administrativo del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica, sobre la influencia del LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU – SUCURSAL HUANCVELICA, AÑO 2012.

**INSTRUCCIONES:**

Marcar con una equis (X) la alternativa de respuesta según cada caso.

**CARGO QUE DESEMPEÑA:**

Promotor de Servicio

**SEXO:**

Masculino

(X)

Femenino

**¿Qué apreciación tiene usted como trabajador en relación al liderazgo empresarial y la gestión en su centro de laboral?**

Siempre ( 4 )    Frecuentemente ( 3 )    Algunas veces ( 2 )    Nunca ( 1 )

Indicaciones: marca una de las respuestas, teniendo en cuenta el liderazgo empresarial y la gestión en la Institución					
I. VARIABLE DEPENDIENTE: LIDERAZGO EMPRESARIAL					
VALORES		4	3	2	1
1	Usted conoce la existencia de valores dentro de la institución		X		
2	Usted aplica estos valores en la institución	X			
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
3	Las relaciones laborales entre las autoridades, funcionarios y trabajadores de su institución se enmarcan dentro de la visión	X			
4	Cuando su equipo de trabajo encuentra un problema personal interno dentro de la institución se busca solucionar el problema y esta no afecta al trabajo en equipo		X		
5	Cual es el clima organizacional donde labora Ud.		X		
6	existe apoyo mutuo entre los trabajadores para lograr los objetivos de la institución	X			
7	Los trabajos en equipos se realizan constantemente o solo para determinados objetivos	X			

<b>MOTIVACION</b>					
<b>8</b>	Se siente cómodo en las labores que realiza				
<b>9</b>	Recibe algún tipo de motivación por parte de los jefes para el trabajo eficiente				
<b>10</b>	Recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores				
<b>11</b>	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.				
<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
<b>12</b>	Las sugerencias que les hace a sus superiores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones				
<b>13</b>	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.				
<b>I. VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION</b>					
<b>EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD</b>					
<b>14</b>	Cree usted que el trabajo que realiza en la institución es efectiva				
<b>15</b>	Ud. Cree que el liderazgo influye de manera significativa para lograr un trabajo eficaz y eficiente.				
<b>PROCESO Y SISTEMATIZACION</b>					
<b>16</b>	Las actividades estan ordenadas y orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios				
<b>17</b>	La labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones				
<b>18</b>	Conoce y aplica los sistemas financieros en la Institución				
<b>CAPACITACION</b>					
<b>19</b>	La capacitación que recibe Ud., está relacionado con las funciones que realiza dentro de la institución				
<b>20</b>	Tiene Ud., oportunidades para recibir capacitación que permita el desarrollo de sus habilidades dentro de la Institución				
<b>21</b>	Con que frecuencia se realizan capaciotaciones con temas relevantes al liderazgo empresarial				

HUANCAVELICA, NOVIEMBRE DEL 2012

# CUESTIONARIO



**TEMA: "LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU  
- SUCURSAL HUANCVELICA, AÑO 2012"**

**OBJETIVO:**

El presente cuestionario está orientado a conocer la opinión del personal administrativo del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica, sobre la influencia del LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU - SUCURSAL HUANCVELICA, AÑO 2012.

**INSTRUCCIONES:**

Marcar con una equis (X) la alternativa de respuesta según cada caso.

**CARGO QUE DESEMPEÑA:**

*Promotor de Servicio*

**SEXO:**

Masculino

( )

Femenino

(X)

**¿Qué apreciación tiene usted como trabajador en relación al liderazgo empresarial y la gestión en su centro de laboral?**

Siempre ( 4 )    Frecuentemente ( 3 )    Algunas veces ( 2 )    Nunca ( 1 )

Indicaciones: marca una de las respuestas, teniendo en cuenta el liderazgo empresarial y la gestión en la Institución					
I. VARIABLE DEPENDIENTE: LIDERAZGO EMPRESARIAL					
VALORES		4	3	2	1
1	Usted conoce la existencia de valores dentro de la institución	X			
2	Usted aplica estos valores en la institución	X			
TRABAJO EN EQUIPO					
3	Las relaciones laborales entre las autoridades, funcionarios y trabajadores de su institución se enmarcan dentro de la visión	X			
4	Cuando su equipo de trabajo encuentra un problema personal interno dentro de la institución se busca solucionar el problema y esta no afecta al trabajo en equipo		X		
5	Cual es el clima organizacional donde labora Ud.	X			
6	existe apoyo mutuo entre los trabajadores para lograr los objetivos de la institución		X		
7	Los trabajos en equipos se realizan constantemente o solo para determinados objetivos	X			

<b>MOTIVACION</b>					
8	Se siente cómodo en las labores que realiza	X			
9	Recibe algún tipo de motivación por parte de los jefes para el trabajo eficiente	X			
10	Recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores	X			
11	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X			
<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
12	Las sugerencias que les hace a sus superiores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones	X			
13	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X			
<b>I. VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION</b>					
<b>EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD</b>					
14	Cree usted que el trabajo que realiza en la institución es efectiva	X			
15	Ud. Cree que el liderazgo influye de manera significativa para lograr un trabajo eficaz y eficiente	X			
<b>PROCESO Y SISTEMATIZACION</b>					
16	Las actividades estan ordenadas y orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios	X			
17	La labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones	X			
18	Conoce y aplica los sistemas fianaciers en la Institución	X			
<b>CAPACITACION</b>					
19	La capacitación que recibe Ud., está relacionado con las funciones que realiza dentro de la institución	X			
20	Tiene Ud., oportunidades para recibir capacitación que permita el desarrollo de sus habilidades dentro de la Institución	X			
21	Con que frecuencia se realizan capaciitaciones con temas relevantes al liderazgo empresarial	X			

HUANCAVELICA, NOVIEMBRE DEL 2012

# CUESTIONARIO



**TEMA: "LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU  
– SUCURSAL HUANCVELICA, AÑO 2012"**

**OBJETIVO:**

El presente cuestionario está orientado a conocer la opinión del personal administrativo del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica, sobre la influencia del LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU – SUCURSAL HUANCVELICA, AÑO 2012.

**INSTRUCCIONES:**

Marcas con una equis (X) la alternativa de respuesta según cada caso.

**CARGO QUE DESEMPEÑA:**

PROMOTOR DE SERVICIO

**SEXO:**

Masculino ( )

Femenino (X)

**¿Qué apreciación tiene usted como trabajador en relación al liderazgo empresarial y la gestión en su centro de laboral?**

Siempre (X) Frecuentemente (3) Algunas veces (2) Nunca (1)

Indicaciones: marca una de las respuestas, teniendo en cuenta el liderazgo empresarial y la gestión en la Institución					
I. VARIABLE DEPENDIENTE: LIDERAZGO EMPRESARIAL					
VALORES		4	3	2	1
1	Usted conoce la existencia de valores dentro de la institución	X			
2	Usted aplica estos valores en la institución	X			
TRABAJO EN EQUIPO					
3	Las relaciones laborales entre las autoridades, funcionarios y trabajadores de su institución se enmarcan dentro de la visión	X			
4	Cuando su equipo de trabajo encuentra un problema personal interno dentro de la institución se busca solucionar el problema y esta no afecta al trabajo en equipo		X		
5	Cual es el clima organizacional donde labora Ud.	X			
6	existe apoyo mutuo entre los trabajadores para lograr los objetivos de la institución	X			
7	Los trabajos en equipos se realizan constantemente o solo para determinados objetivos				

<b>MOTIVACION</b>					
8	Se siente cómodo en las labores que realiza				
9	Recibe algún tipo de motivación por parte de los jefes para el trabajo eficiente				
10	Recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores				
11	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.				
<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
12	Las sugerencias que les hace a sus superiores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones				
13	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.				
<b>I. VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION</b>					
<b>EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD</b>					
14	Cree usted que el trabajo que realiza en la institución es efectiva				
15	Ud. Cree que el liderazgo influye de manera significativa para lograr un trabajo eficaz y eficiente.				
<b>PROCESO Y SISTEMATIZACION</b>					
16	Las actividades estan ordenadas y orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios.				
17	La labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones				
18	Conoce y aplica los sistemas fianaceros en la Institución				
<b>CAPACITACION</b>					
19	La capacitación que recibe Ud., está relacionado con las funciones que realiza dentro de la institución				
20	Tiene Ud., oportunidades para recibir capacitación que permita el desarrollo de sus habilidades dentro de la institución				
21	Con que frecuencia se realizan capaciotaciones con temas relevantes al liderazgo empresarial				

HUANCAVELICA, NOVIEMBRE DEL 2012

# CUESTIONARIO

**TEMA: "LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU  
- SUCURSAL HUANCVELICA, AÑO 2012"**

**OBJETIVO:**

El presente cuestionario está orientado a conocer la opinión del personal administrativo del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica, sobre la influencia del LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU - SUCURSAL HUANCVELICA, AÑO 2012.

**INSTRUCCIONES:**

Marcar con una equis (X) la alternativa de respuesta según cada caso.

**CARGO QUE DESEMPEÑA:**

----- PROMOTOR DE ~~UNIDAD~~ SERVICIOS -----

**SEXO:**

Masculino ( )

Femenino ( )

**¿Qué apreciación tiene usted como trabajador en relación al liderazgo empresarial y la gestión en su centro de laboral?**

Siempre ( 4 )    Frecuentemente ( 3 )    Algunas veces ( 2 )    Nunca ( 1 )

Indicaciones: marca una de las respuestas, teniendo en cuenta el liderazgo empresarial y la gestión en la Institución					
I. VARIABLE DEPENDIENTE: LIDERAZGO EMPRESARIAL					
VALORES		4	3	2	1
1	Usted conoce la existencia de valores dentro de la institución		X		
2	Usted aplica estos valores en la institución		X		
TRABAJO EN EQUIPO					
3	Las relaciones laborales entre las autoridades, funcionarios y trabajadores de su institución se enmarcan dentro de la visión		X		
4	Cuándo su equipo de trabajo encuentra un problema personal interno dentro de la institución se busca solucionar el problema y esta no afecta al trabajo en equipo		X		
5	Cual es el clima organizacional donde labora Ud.		X		
6	existe apoyo mutuo entre los trabajadores para lograr los objetivos de la institución		X		
7	Los trabajos en equipos se realizan constantemente o solo para determinados objetivos		X		

<b>MOTIVACION</b>				
8	Se siente cómodo en las labores que realiza		α	
9	Recibe algún tipo de motivación por parte de los jefes para el trabajo eficiente		X	
10	Recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores		α	
11	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.		X	
<b>TOMA DE DECISIONES</b>				
12	Las sugerencias que les hace a sus superiores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones		X	
13	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.		X	
<b>I. VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION</b>				
<b>EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD</b>				
14	Cree usted que el trabajo que realiza en la institución es efectiva		X	
15	Ud. Cree que el liderazgo influye de manera significativa para lograr un trabajo eficaz y eficiente		X	
<b>PROCESO Y SISTEMATIZACION</b>				
16	Las actividades están ordenadas y orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios		✓	
17	La labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones		X	
18	Conoce y aplica los sistemas financieros en la Institución		α	
<b>CAPACITACION</b>				
19	La capacitación que recibe Ud., está relacionado con las funciones que realiza dentro de la institución		X	
20	Tiene Ud., oportunidades para recibir capacitación que permita el desarrollo de sus habilidades dentro de la Institución		X	
21	Con que frecuencia se realizan capacitaciones con temas relevantes al liderazgo empresarial		X	

HUANCAVELICA, NOVIEMBRE DEL 2012



<b>MOTIVACION</b>					
8	Se siente cómodo en las labores que realiza	X			
9	Recibe algún tipo de motivación por parte de los jefes para el trabajo eficiente	X			
10	Recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores	X			
11	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X			
<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
12	Las sugerencias que les hace a sus superiores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones	X			
13	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X			
<b>I. VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION</b>					
<b>EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD</b>					
14	Cree usted que el trabajo que realiza en la institución es efectiva		X		
15	Ud. Cree que el liderazgo influye de manera significativa para lograr un trabajo eficaz y eficiente	X			
<b>PROCESO Y SISTEMATIZACION</b>					
16	Las actividades estan ordenadas y orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios	X			
17	La labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones	X			
18	Conoce y aplica los sistemas financieros en la Institución		X		
<b>CAPACITACION</b>					
19	La capacitación que recibe Ud., está relacionado con las funciones que realiza dentro de la institución	X			
20	Tiene Ud., oportunidades para recibir capacitación que permita el desarrollo de sus habilidades dentro de la Institución	X			
21	Con que frecuencia se realizan capacitaciones con temas relevantes al liderazgo empresarial	X			

HUANCAVELICA, NOVIEMBRE DEL 2012

# CUESTIONARIO



**TEMA: "LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU  
– SUCURSAL HUANCAVELICA, AÑO 2012"**

**OBJETIVO:**

El presente cuestionario está orientado a conocer la opinión del personal administrativo del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica, sobre la influencia del LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU – SUCURSAL HUANCAVELICA, AÑO 2012.

**INSTRUCCIONES:**

Marcar con una equis (X) la alternativa de respuesta según cada caso.

**CARGO QUE DESEMPEÑA:**

Ejecutivo de Ventas

**SEXO:**

Masculino ( )

Femenino (X)

**¿Qué apreciación tiene usted como trabajador en relación al liderazgo empresarial y la gestión en su centro de laboral?**

Siempre ( 4 )    Frecuentemente ( 3 )    Algunas veces ( 2 )    Nunca ( 1 )

Indicaciones: marca una de las respuestas, teniendo en cuenta el liderazgo empresarial y la gestion en la Institución		4	3	2	1
<b>I. VARIABLE DEPENDIENTE: LIDERAZGO EMPRESARIAL</b>					
<b>VALORES</b>					
1	Usted conoce la existencia de valores dentro de la institución	X			
2	Usted aplica estos valores en la institución		X		
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
3	Las relaciones laborales entre las autoridades, funcionarios y trabajadores de su institución se enmarcan dentro de la vision	X			
4	Cuándo su equipo de trabajo encuentra un problema personal interno dentro de la institución se busca solucionar el problema y está no afecta al trabajo en equipo			X	
5	Cual es el clima organizacional donde labora Ud.		X		
6	existe apoyo mutuo entre los trabajadores para lograr los objetivos de la institución		X		
7	Los trabajos en equipos se realizan constantemente o solo para determinados objetivos		X		

<b>MOTIVACION</b>					
8	Se siente cómodo en las labores que realiza	X			
9	Recibe algún tipo de motivación por parte de los jefes para el trabajo eficiente			X	
10	Recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores			X	
11	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.			X	
<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
12	Las sugerencias que les hace a sus superiores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones			X	
13	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.			X	
<b>I. VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION</b>					
<b>EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD</b>					
14	Cree usted que el trabajo que realiza en la institución es efectiva	X			
15	Ud. Cree que el liderazgo influye de manera significativa para lograr un trabajo eficaz y eficiente	X			
<b>PROCESO Y SISTEMATIZACION</b>					
16	Las actividades estan ordenadas y orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios	X			
17	La labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones	X			
18	Conoce y aplica los sistemas financieros en la institución	X			
<b>CAPACITACION</b>					
19	La capacitación que recibe Ud., está relacionado con las funciones que realiza dentro de la institución	X			
20	Tiene Ud., oportunidades para recibir capacitación que permita el desarrollo de sus habilidades dentro de la Institución			X	
21	Con que frecuencia se realizan capacitaciones con temas relevantes al liderazgo empresarial			X	

HUANCAVELICA, NOVIEMBRE DEL 2012

# CUESTIONARIO

**TEMA: "LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU  
- SUCURSAL HUANCVELICA, AÑO 2012"**

**OBJETIVO:**

El presente cuestionario está orientado a conocer la opinión del personal administrativo del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica, sobre la influencia del LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU - SUCURSAL HUANCVELICA, AÑO 2012.

**INSTRUCCIONES:**

Marcar con una equis (X) la alternativa de respuesta según cada caso.

**CARGO QUE DESEMPEÑA:**

*EXECUTIVO DE VENTAS*

**SEXO:**

Masculino                    ( )  
Femenino                    (X)

**¿Qué apreciación tiene usted como trabajador en relación al liderazgo empresarial y la gestión en su centro de laboral?**

Siempre ( 4 )    Frecuentemente ( 3 )    Algunas veces ( 2 )    Nunca ( 1 )

Indicaciones: marca una de las respuestas, teniendo en cuenta el liderazgo empresarial y la gestión en la Institución					
I. VARIABLE DEPENDIENTE: LIDERAZGO EMPRESARIAL					
VALORES		4	3	2	1
1	Usted conoce la existencia de valores dentro de la institución		X		
2	Usted aplica estos valores en la institución		X		
TRABAJO EN EQUIPO					
3	Las relaciones laborales entre las autoridades, funcionarios y trabajadores de su institución se enmarcan dentro de la visión	X			
4	Cuándo su equipo de trabajo encuentra un problema personal interno dentro de la institución se busca solucionar el problema y esta no afecta al trabajo en equipo	X			
5	Cual es el clima organizacional donde labora Ud.	X			
6	existe apoyo mutuo entre los trabajadores para lograr los objetivos de la institución	X			
7	Los trabajos en equipos se realizan constantemente o solo para determinados objetivos	X			

<b>MOTIVACION</b>				
8	Se siente cómodo en las labores que realiza	X		
9	Recibe algún tipo de motivación por parte de los jefes para el trabajo eficiente	X		
10	Recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores	X		
11	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X		
<b>TOMA DE DECISIONES</b>				
12	Las sugerencias que les hace a sus superiores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones	X		
13	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X		
<b>I. VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION</b>				
<b>EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD</b>				
14	Cree usted que el trabajo que realiza en la institución es efectiva	X		
15	Ud. Cree que el liderazgo influye de manera significativa para lograr un trabajo eficaz y eficiente	X		
<b>PROCESO Y SISTEMATIZACION</b>				
16	Las actividades están ordenadas y orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios	X		
17	La labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones	X		
18	Conoce y aplica los sistemas financieros en la Institución	X		
<b>CAPACITACION</b>				
19	La capacitación que recibe Ud., está relacionado con las funciones que realiza dentro de la institución			X
20	Tiene Ud., oportunidades para recibir capacitación que permita el desarrollo de sus habilidades dentro de la Institución			X
21	Con que frecuencia se realizan capacitaciones con temas relevantes al liderazgo empresarial	X		

HUANCAVELICA, NOVIEMBRE DEL 2012

# CUESTIONARIO



**TEMA: "LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU  
– SUCURSAL HUANCVELICA, AÑO 2012"**

**OBJETIVO:**

El presente cuestionario está orientado a conocer la opinión del personal administrativo del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica, sobre la influencia del LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU – SUCURSAL HUANCVELICA, AÑO 2012.

**INSTRUCCIONES:**

Marcar con una equis (X) la alternativa de respuesta según cada caso.

**CARGO QUE DESEMPEÑA:**

BOUS (Asesor de Ventas y Servicio)

**SEXO:**

Masculino ( )

Femenino (X)

**¿Qué apreciación tiene usted como trabajador en relación al liderazgo empresarial y la gestión en su centro de laboral?**

Siempre (4)    Frecuentemente (3)    Algunas veces (2)    Nunca (1)

Indicaciones: marca una de las respuestas, teniendo en cuenta el liderazgo empresarial y la gestión en la Institución					
I. VARIABLE DEPENDIENTE: LIDERAZGO EMPRESARIAL					
VALORES		4	3	2	1
1	Usted conoce la existencia de valores dentro de la institución	X			
2	Usted aplica estos valores en la institución	X			
TRABAJO EN EQUIPO					
3	Las relaciones laborales entre las autoridades, funcionarios y trabajadores de su institución se enmarcan dentro de la visión	X			
4	Cuando su equipo de trabajo encuentra un problema personal interno dentro de la institución se busca solucionar el problema y esta no afecta al trabajo en equipo		X		
5	Cual es el clima organizacional donde labora Ud.		X		
6	existe apoyo mutuo entre los trabajadores para lograr los objetivos de la institución	X			
7	Los trabajos en equipos se realizan constantemente o solo para determinados objetivos	X			

<b>MOTIVACION</b>					
<b>8</b>	Se siente cómodo en las labores que realiza	X			
<b>9</b>	Recibe algún tipo de motivación por parte de los jefes para el trabajo eficiente	X			
<b>10</b>	Recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores	X			
<b>11</b>	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X			
<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
<b>12</b>	Las sugerencias que les hace a sus superiores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones	X			
<b>13</b>	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X			
<b>I. VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION</b>					
<b>EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD</b>					
<b>14</b>	Cree usted que el trabajo que realiza en la institución es efectiva		X		
<b>15</b>	Ud. Cree que el liderazgo influye de manera significativa para lograr un trabajo eficaz y eficiente	X			
<b>PROCESO Y SISTEMATIZACION</b>					
<b>16</b>	Las actividades estan ordenadas y orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios	X			
<b>17</b>	La labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones	X			
<b>18</b>	Conoce y aplica los sistemas fiancieros en la Institución	X			
<b>CAPACITACION</b>					
<b>19</b>	La capacitación que recibe Ud., está relacionado con las funciones que realiza dentro de la institución	X			
<b>20</b>	Tiene Ud., oportunidades para recibir capacitación que permita el desarrollo de sus habilidades dentro de la Institución	X			
<b>21</b>	Con que frecuencia se realizan capacitaciones con temas relevantes al liderazgo empresarial		X		

HUANCAVELICA, NOVIEMBRE DEL 2012

# CUESTIONARIO

**TEMA: "LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU  
- SUCURSAL HUANCAVELICA, AÑO 2012"**

**OBJETIVO:**

El presente cuestionario está orientado a conocer la opinión del personal administrativo del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica, sobre la influencia del LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU - SUCURSAL HUANCAVELICA, AÑO 2012.

**INSTRUCCIONES:**

Marcar con una equis (X) la alternativa de respuesta según cada caso.

**CARGO QUE DESEMPEÑA:**

ADUS

**SEXO:**

Masculino  (X)

Femenino  ( )

**¿Qué apreciación tiene usted como trabajador en relación al liderazgo empresarial y la gestión en su centro de laboral?**

Siempre ( 4 )    Frecuentemente ( 3 )    Algunas veces ( 2 )    Nunca ( 1 )

Indicaciones: marca una de las respuestas, teniendo en cuenta el liderazgo empresarial y la gestión en la Institución					
I. VARIABLE DEPENDIENTE: LIDERAZGO EMPRESARIAL					
VALORES		4	3	2	1
1	Usted conoce la existencia de valores dentro de la institución		X		
2	Usted aplica estos valores en la institución		/		
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>			X		
3	Las relaciones laborales entre las autoridades, funcionarios y trabajadores de su institución se enmarcan dentro de la visión	X			
4	Cuándo su equipo de trabajo encuentra un problema personal interno dentro de la institución se busca solucionar el problema y esta no afecta al trabajo en equipo		/		
5	Cual es el clima organizacional donde labora Ud.		X		
6	existe apoyo mutuo entre los trabajadores para lograr los objetivos de la institución		X		
7	Los trabajos en equipos se realizan constantemente o solo para determinados objetivos		X		

<b>MOTIVACION</b>				
8	Se siente cómodo en las labores que realiza	X		
9	Recibe algún tipo de motivación por parte de los jefes para el trabajo eficiente	X		
10	Recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores	X		
11	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X		
<b>TOMA DE DECISIONES</b>				
12	Las sugerencias que les hace a sus superiores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones	X		
13	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X		
<b>I. VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION</b>				
<b>EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD</b>				
14	Cree usted que el trabajo que realiza en la institución es efectiva	X		
15	Ud. Cree que el liderazgo influye de manera significativa para lograr un trabajo eficaz y eficiente	X		
<b>PROCESO Y SISTEMATIZACION</b>				
16	Las actividades están ordenadas y orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios	X		
17	La labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones	X		
18	Conoce y aplica los sistemas financieros en la Institución	X		
<b>CAPACITACION</b>				
19	La capacitación que recibe Ud., está relacionado con las funciones que realiza dentro de la institución	X		
20	Tiene Ud., oportunidades para recibir capacitación que permita el desarrollo de sus habilidades dentro de la Institución	X		
21	Con que frecuencia se realizan capacitaciones con temas relevantes al liderazgo empresarial	X		

HUANCAVELICA, NOVIEMBRE DEL 2012

# CUESTIONARIO



**TEMA: "LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU  
- SUCURSAL HUANCAVELICA, AÑO 2012"**

## OBJETIVO:

El presente cuestionario está orientado a conocer la opinión del personal administrativo del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica, sobre la influencia del LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU - SUCURSAL HUANCAVELICA, AÑO 2012.

## INSTRUCCIONES:

Marcar con una equis (X) la alternativa de respuesta según cada caso.

## CARGO QUE DESEMPEÑA:

*funcionario*

## SEXO:

Masculino

Femenino

**¿Qué apreciación tiene usted como trabajador en relación al liderazgo empresarial y la gestión en su centro de laboral?**

Siempre ( 4 )    Frecuentemente ( 3 )    Algunas veces ( 2 )    Nunca ( 1 )

Indicaciones: marca una de las respuestas, teniendo en cuenta el liderazgo empresarial y la gestión en la Institución					
I. VARIABLE DEPENDIENTE: LIDERAZGO EMPRESARIAL					
VALORES		4	3	2	1
1	Usted conoce la existencia de valores dentro de la institución	X			
2	Usted aplica estos valores en la institución	X			
TRABAJO EN EQUIPO					
3	Las relaciones laborales entre las autoridades, funcionarios y trabajadores de su institución se enmarcan dentro de la visión	X			
4	Cuando su equipo de trabajo encuentra un problema personal interno dentro de la institución se busca solucionar el problema y esta no afecta al trabajo en equipo	X			
5	Cual es el clima organizacional donde labora Ud.	X			
6	existe apoyo mutuo entre los trabajadores para lograr los objetivos de la institución	X			
7	Los trabajos en equipos se realizan constantemente o solo para determinados objetivos	X			

<b>MOTIVACION</b>		X			
8	Se siente cómodo en las labores que realiza	X			
9	Recibe algún tipo de motivación por parte de los jefes para el trabajo eficiente	X			
10	Recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores	X			
11	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X			
<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
12	Las sugerencias que les hace a sus superiores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones	X			
13	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X			
<b>I. VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION</b>					
<b>EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD</b>		X			
14	Cree usted que el trabajo que realiza en la institución es efectiva	X			
15	Ud. Cree que el liderazgo influye de manera significativa para lograr un trabajo eficaz y eficiente	X			
<b>PROCESO Y SISTEMATIZACION</b>		X			
16	Las actividades estan ordenadas y orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios	X			
17	La labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones	X			
18	Conoce y aplica los sistemas financieros en la Institución	X			
<b>CAPACITACION</b>					
19	La capacitación que recibe Ud., está relacionado con las funciones que realiza dentro de la institución	X			
20	Tiene Ud., oportunidades para recibir capacitación que permita el desarrollo de sus habilidades dentro de la Institución	X			
21	Con que frecuencia se realizan capacitaciones con temas relevantes al liderazgo empresarial	X			

HUANCAVELICA, NOVIEMBRE DEL 2012

# CUESTIONARIO

**TEMA: "LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU  
- SUCURSAL HUANCAVELICA, AÑO 2012"**

**OBJETIVO:**

El presente cuestionario está orientado a conocer la opinión del personal administrativo del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica, sobre la influencia del LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU - SUCURSAL HUANCAVELICA, AÑO 2012.

**INSTRUCCIONES:**

Marcar con una equis (X) la alternativa de respuesta según cada caso.

**CARGO QUE DESEMPEÑA:**

FUNCIONARIO

**SEXO:**

Masculino ( )

Femenino ( )

**¿Qué apreciación tiene usted como trabajador en relación al liderazgo empresarial y la gestión en su centro de laboral?**

Siempre ( 4 )    Frecuentemente ( 3 )    Algunas veces ( 2 )    Nunca ( 1 )

27 47 53 / 35 / 41 12

Indicaciones: marca una de las respuestas, teniendo en cuenta el liderazgo empresarial y la gestión en la Institución					
I. VARIABLE DEPENDIENTE: LIDERAZGO EMPRESARIAL					
VALORES		4	3	2	1
1	Usted conoce la existencia de valores dentro de la institución		X		
2	Usted aplica estos valores en la institución		X		
TRABAJO EN EQUIPO					
3	Las relaciones laborales entre las autoridades, funcionarios y trabajadores de su institución se enmarcan dentro de la visión	X			
4	Cuándo su equipo de trabajo encuentra un problema personal interno dentro de la institución se busca solucionar el problema y esta no afecta al trabajo en equipo	X			
5	Cual es el clima organizacional donde labora Ud.	X			
6	existe apoyo mutuo entre los trabajadores para lograr los objetivos de la institución	X			
7	Los trabajos en equipos se realizan constantemente o solo para determinados objetivos	X			

<b>MOTIVACION</b>					
8	Se siente cómodo en las labores que realiza	X			
9	Recibe algún tipo de motivación por parte de los jefes para el trabajo eficiente	X			
10	Recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores	X			
11	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X			
<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
12	Las sugerencias que les hace a sus superiores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones		X		
13	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.		X		
<b>I. VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION</b>					
<b>EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD</b>					
14	Cree usted que el trabajo que realiza en la institución es efectiva		X		
15	Ud. Cree que el liderazgo influye de manera significativa para lograr un trabajo eficaz y eficiente	X			
<b>PROCESO Y SISTEMATIZACION</b>					
16	Las actividades están ordenadas y orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios		X		
17	La labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones		X		
18	Conoce y aplica los sistemas financieros en la Institución		X		
<b>CAPACITACION</b>					
19	La capacitación que recibe Ud., está relacionado con las funciones que realiza dentro de la institución		X		
20	Tiene Ud., oportunidades para recibir capacitación que permita el desarrollo de sus habilidades dentro de la Institución		X		
21	Con que frecuencia se realizan capacitaciones con temas relevantes al liderazgo empresarial		X		

HUANCAVELICA, NOVIEMBRE DEL 2012

# CUESTIONARIO



**TEMA:** "LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU  
- SUCURSAL HUANCVELICA, AÑO 2012"

## OBJETIVO:

El presente cuestionario está orientado a conocer la opinión del personal administrativo del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica, sobre la influencia del LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTION DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU - SUCURSAL HUANCVELICA, AÑO 2012.

## INSTRUCCIONES:

Marcar con una equis (X) la alternativa de respuesta según cada caso.

## **CARGO QUE DESEMPEÑA:**

PROMOTOR DE SERVICIOS

## **SEXO:**

Masculino ( )

Femenino (X)

**¿Qué apreciación tiene usted como trabajador en relación al liderazgo empresarial y la gestión en su centro de laboral?**

Siempre (4) Frecuentemente (3) Algunas veces (2) Nunca (1)

Indicaciones: marca una de las respuestas, teniendo en cuenta el liderazgo empresarial y la gestión en la Institución					
I. VARIABLE DEPENDIENTE: LIDERAZGO EMPRESARIAL					
VALORES		4	3	2	1
1	Usted conoce la existencia de valores dentro de la institución	X			
2	Usted aplica estos valores en la institución		X		
TRABAJO EN EQUIPO					
3	Las relaciones laborales entre las autoridades; funcionarios y trabajadores de su institución se enmarcan dentro de la visión	X			
4	Cuándo su equipo de trabajo encuentra un problema personal interno dentro de la institución se busca solucionar el problema y esta no afecta al trabajo en equipo		X		
5	Cual es el clima organizacional donde labora Ud.		X		
6	existe apoyo mutuo entre los trabajadores para lograr los objetivos de la institución		X		
7	Los trabajos en equipos se realizan constantemente o solo para determinados objetivos		X		

<b>MOTIVACION</b>					
8	Se siente cómodo en las labores que realiza	X			
9	Recibe algún tipo de motivación por parte de los jefes para el trabajo eficiente		X		
10	Recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores		X		
11	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.		X		
<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
12	Las sugerencias que les hace a sus superiores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones		X		
13	Su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias.	X			
<b>I. VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION</b>					
<b>EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD</b>					
14	Cree usted que el trabajo que realiza en la institución es efectiva	X			
15	Ud. Cree que el liderazgo influye de manera significativa para lograr un trabajo eficaz y eficiente	X			
<b>PROCESO Y SISTEMATIZACION</b>					
16	Las actividades están ordenadas y orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado, que satisfaga los requerimientos de los usuarios	X			
17	La labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones		X		
18	Conoce y aplica los sistemas financieros en la Institución		X		
<b>CAPACITACION</b>					
19	La capacitación que recibe Ud., está relacionado con las funciones que realiza dentro de la institución		X		
20	Tiene Ud., oportunidades para recibir capacitación que permita el desarrollo de sus habilidades dentro de la Institución		X		
21	Con que frecuencia se realizan capacitaciones con temas relevantes al liderazgo empresarial	X			

HUANCAVELICA, NOVIEMBRE DEL 2012



### Acta de Sustentación de Tesis.

En la ciudad universitaria de Patuspampa; en los ambientes de la Aula Magna de la Facultad de Ciencias, Suplenables, punto las 11:00 am. del día Jueves 17 de Octubre del 2013 se reunieron los miembros del Jurado Calificador Presidente Mg. Edgar A. Salinas Acosta; Secretario Vic. Adm. Johnny J. Juanes Quispe; como vocal Lic. Mart. Oscar M. García Cofa; nominado de acuerdo a la Resolución N° 06092013-FCO-R-UNH. de fecha 08 de Febrero del 2013, para dar inicio a la sustentación de tesis para optar el Título Profesional de Administración de los Doctores Julio Arroyo Inzagabal y Wilwang Paytan Quispe de la tesis titulado "El liderazgo empresarial y la Gestión del Banco de Crédito del Perú - Sucursal Huancavelica, año 2012"; siendo declarados aptos para la sustentación con la Resolución N° 415-2013-FCO-UNH de fecha 10 de Octubre del 2013, fijando hora y fecha con la misma resolución; dando un tiempo para la sustentación de 40' minutos.

Calificada la primera fase se realiza la siguiente fase de formulación de preguntas por parte de los miembros del Jurado. Calificada la segunda fase el Presidente del Jurado Calificador junto a los sustentantes y público presente retirarse del ambiente para deliberar.

Los miembros del Jurado Calificador después de deliberar llegaron a la siguiente decisión **APROBADO POR UNANIMIDAD**.

Se dio por terminada la sustentación siendo las 12:20 pm. del mismo día; se dio por concluido el Acto sustentatorio.

Firman los presentes dando conformidad.

*[Handwritten signatures and stamps]*  
 Presidente  
 Secretario  
 vocal



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0400-2012-FCE-COGUNH-ANR

Huancavelica, 21 de Junio del 2012.

VISTO:

OFICIO N° 341.-2012-EAPA-FCE-UNH. APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LOS BACHILLERES ARROYO IRRAZABAL JULIA Y PAYTAN QUISPE LILIANA; y:

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano d la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido a la Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su sesión del día 26-04-12 y en uso de las atribuciones que le confiere la Resolución N° 004-2011-COGUNH-ANR;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- APROBAR el Proyecto de Investigación Científica titulado "EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ - SUCURSAL HUANCAMELICA, AÑO 2012", para optar el título Profesional de Licenciado en Administración, presentado por las Egresadas de la E.A.P. de Administración: ARROYO IRRAZABAL Julia y PAYTAN QUISPE Liliana.

ARTÍCULO 2°.- Elévase el presente documento a las instancias pertinentes.





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD Nº 0400-2012-FCE-COGUNH-ANR

Huancavelica, 21 de Junio del 2012.

ARTÍCULO 3°.- Notifíquese a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese.-----”



MG. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES  
DECANO

C.c.  
DFEC.  
INTERESADOS.  
Archivo



LIC. MAT. OSCAR MANUEL GARCIA CAJO  
SECRETARIO DOCENTE

*Oscar*



RESOLUCIÓN N° 060-2013-FCE-R-UNH

Huancavelica, 08 de Febrero del 2013.

**VISTO:**

El proveido N° 0354 de fecha 07-02-2013; Oficio N° 066-2013-EAPA-FCE-UNH de fecha 07-02-2013, Informe N° 032-2013-MJ/EAPA-FCE-UNH de 07-02-2013; solicitud de las Bachilleres en Ciencias Administrativas **JULIA ARROYO IRRAZABAL y LILIANA PAYTAN QUISPE**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado, y;

**CONSIDERANDO:**

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares amillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante Informe N° 003-2013-MJ/EAPA-FCE-UNH de fecha 07-02-2013 el docente asesor **Dr. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES** emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulado **"EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ- SUCURSAL HUANCAMELICA AÑO 2012"** presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **JULIA ARROYO IRRAZABAL y LILIANA PAYTAN QUISPE**.

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica y la Resolución de Consejo Universitario N° 0196-2012-COyG-UNH-ANR de fecha 10-10-2012 el Decano de la Facultad;

**RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1°.- RATIFICAR** a los Miembros de Jurado para la Revisión y Sustentación de la tesis titulado: **"EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ- SUCURSAL HUANCAMELICA AÑO 2012"** presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **JULIA ARROYO IRRAZABAL y LILIANA PAYTAN QUISPE**, a los siguientes docentes:





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 060-2013-FCE-R-UNH

Huancavelica, 07 de Febrero del 2013.

- Mg. Edgar Augusto SALINAS LOARTE                      Presidente
- Lic. Adm. Yohnny HUARAC QUISPE                      Secretario
- Lic. Mat. Oscar Manuel GARCIA CAJO                    Vocal
- Mg. Fredy RIVERA TRUCIOS                                Suplente

**ARTÍCULO 2°.- ELÉVESE** el presente documento a las instancias pertinentes.

**ARTÍCULO 3°.- NOTIFIQUESE** a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese.”



DR. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES  
DÉCANO



LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALÓN  
SECRETARIO DOCENTE

C.c.  
DFEC.  
Interesados  
Archivo



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 415-2013-FCE-UNH

Huancavelica, 10 de Octubre del 2013.

**VISTO:**

Que con el proveído N° 2584 de fecha 09-10-2013 y la Solicitud de las Bachilleres **JULIA ARROYO IRRAZABAL y LILIANA PAYTAN QUISPE** ; pidiendo fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración y;

**CONSIDERANDO:**

Que, la Universidad Nacional de Huancavelica, es persona jurídica de derecho público interno, se rige por la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria N° 23733, su Ley de Creación 25265, EL Estatuto y sus Reglamentos Internos.

Que, en concordancia al Artículo N° 172 del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al Grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad. Asimismo en su Artículo 22° del mismo cuerpo legal, se establece que las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 46 el graduado, de ser desaprobado en la sustentación del Trabajo de Investigación, tendrá una segunda oportunidad después de 20 días hábiles para una nueva sustentación. En caso de resultar nuevamente desaprobado realizara un nuevo Trabajo de Investigación u optar otra modalidad.

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

**RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR** la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis de las Bachilleres **JULIA ARROYO IRRAZABAL y LILIANA PAYTAN QUISPE**, para el día jueves 17 de Octubre del 2013, a horas 11:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales

**ARTICULO 2° ENCARGAR** al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente

“Regístrese, Comuníquese y Archívese.”

MG. LUIS JOLIO PALACIOS AGUILAR  
DECANO (e)

LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON  
SECRETARIO DOCENTE

C.c.  
DFEC.  
JURADOS  
ARCHIVO