

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



TESIS

El liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital
de Ticlacayan – Pasco - 2018

Para optar el título profesional de:
Licenciada en Administración

Autoras: Bach. Jaclyn Erica BERAUN CAYETANO

Bach. Mayumi Julia PALOMINO CALZADA

Asesor: Dr. Alcides Eusebio ESPINOZA LEON

Cerro de Pasco – Perú - 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



TESIS

**El liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital
de Ticlacayan – Pasco - 2018**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. César Wenceslao RAMOS INGA
PRESIDENTE

Dr. José Luis GUERRERO FEBRES
MIEMBRO

Dr. Fortunato Tarcisio INGA JACAY
MIEMBRO

DEDICATORIA

A Dios, por ser el inspirador y darnos fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

RECONOCIMIENTO

Nuestro agradecimiento a nuestra alma mater la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, a nuestros maestros de la Facultad de Ciencias Empresariales y de la Escuela de Formación Profesional de Administración, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial al **Dr. Alcides E. ESPINOZA LEON**, por su continuo asesoramiento para la culminación del trabajo de investigación, y al personal administrativo de la UNDAC por su valioso aporte para nuestra investigación.

Jaclyn - Mayumi

RESUMEN

En la presente investigación, se ha tomado como objeto de estudio a la Municipalidad Distrital de Tlilacayan, el mismo que tiene por alcanzar sus objetivos institucionales, para facilitar la construcción conjunta de energías positivas basadas en una visión humana, a nivel personal y de comunidad. El fundamento de liderazgo es reflexionar acerca de la misión y visión con el propósito de definir y establecer en forma clara y oportuna; en fijar metas y objetivos de corto y largo alcance.

La Administración Pública debe contar con los medios que garanticen que los servidores públicos están al servicio del Estado sean los más aptos para desempeñar las funciones que tienen encomendadas. Sin embargo, en el caso de la Municipalidad Distrital de Tlilacayan, los medios para ingresar a la función pública están inmersos en prácticas como: Nepotismo, compadrazgo, patronazgo y clientelismo, que pueden englobarse en el patrimonialismo. Lo anterior dificulta la existencia de un sistema de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos. La Administración Pública en general se enfrenta entre otras cosas a una crisis de legitimidad por parte de la sociedad, debido al uso irracional de los recursos públicos y a diferentes acciones corruptas. Ante este panorama es necesario que la Administración Pública mejore su administración de potencial humano, ya que no cuenta con mecanismos claros y transparentes para la selección, contratación, capacitación, desarrollo y evaluación de los servidores públicos. No existe una profesionalización por parte de los servidores públicos, y esto se ve reflejado en la provisión de servicios públicos y en la atención de las demandas por parte de la sociedad. Además, el sistema de recursos humanos no fomenta una vocación de servicio en los servidores públicos debido a que no hay liderazgo de parte del gobierno local liderado por el alcalde distrital. Los

Gobiernos Locales como instituciones públicas de relación y contacto directo con las distintas poblaciones del país, tiene un rol fundamental dentro del desarrollo y aplicación de políticas que conlleven a un mejor bienestar para sus pobladores. El personal que labora en estas instituciones es denominado con toda propiedad servidores públicos, por que desarrollan un servicio que está dirigido a la población y deberá ser eficiente y sin ningún tipo de problema y a la vez les genere beneficios a los pobladores. En el caso de la Municipalidad Distrital de Ticslacayan, actualmente el personal a cargo de las labores administrativas no se desempeña de manera eficiente, debido a que carece del conocimiento adecuado para la realización de sus actividades en la Gestión Pública. Esto genera que muchas de las actividades sean realizadas de manera ineficiente y que el público no se sienta conforme con el desempeño del personal.

El estudio que pretendo realizar, como es de la Municipalidad Distrital de Ticslacayan como en otras organizaciones del estado, se señala las siguientes deficiencias encontradas.

- Las autoridades no cuentan con título profesional.
- Existen niveles de nepotismo.
- No existe política de capacitación.
- Algunos funcionarios son déspotas y autoritarios.
- No existe practica de relaciones humana por lo tanto hay enfrentamiento de voluntades.

Palabras clave: liderazgo, gestión administrativa, incidencia, vulnerabilidad, liderazgo transformacional, habilidades gerenciales, liderazgo participativo.

Jaelyn - Mayumi

ABSTRACT

In the present investigation, the District Municipality of Tlclacayan has been taken as an object of study, the same one that has to achieve its institutional objectives, to facilitate the joint construction of positive energies based on a human vision, at a personal and community level. The foundation of leadership is to reflect on the mission and vision in order to define and establish in a clear and timely manner; in setting short and long range goals and objectives.

Key The Public Administration must have the means that guarantee that the public servants are at the service of the State are the most apt to perform the functions entrusted to them. However, in the case of the District Municipality of Tlclacayan, the means to enter the public service are immersed in practices such as: Nepotism, compadrazgo, patronage and clientelism, which can be included in patrimonialism. The aforementioned hinders the existence of a human resources system that guarantees impartiality and equity when carrying out the selection, hiring and other aspects related to the administration of human resources. The Public Administration in general faces, among other things, a crisis of legitimacy on the part of society, due to the irrational use of public resources and different corrupt actions. words: leadership, administrative management, advocacy, vulnerability, transformational leadership, managerial skills, participatory leadership.

Given this panorama, it is necessary that the Public Administration improve its administration of human potential, since it does not have clear and transparent mechanisms for the selection, hiring, training, development and evaluation of public servants. There is no professionalization on the part of public servants, and this is reflected in the provision of public services and in the attention of society's demands. In addition, the human resources system does not foster a vocation of service in public

servants because there is no leadership from the local government led by the district mayor. Local governments, as public institutions of direct relationship and contact with the different populations of the country, have a fundamental role in the development and implementation of policies that lead to better well-being for their inhabitants. The staff working in these institutions is called public servants, because they develop a service that is aimed at the population and should be efficient and without any problem and at the same time generate benefits to the residents.

In the case of the District Municipality of Tlilacayan, currently the personnel in charge of administrative tasks do not perform efficiently, because they lack adequate knowledge to carry out their activities in Public Management. This means that many of the activities are carried out inefficiently and that the public does not feel satisfied with the performance of the staff.

The study that I intend to carry out, as it is of the District Municipality of Tlilacayan as in other organizations of the state, indicates the following deficiencies found.

The authorities do not have a professional title.

- There are levels of nepotism.
- There is no training policy.
- Some officials are despots and authoritarian.
- There is no practice of human relations therefore there is confrontation of wills.

Keywords: leadership, administrative management, advocacy, vulnerability, transformational leadership, managerial skills, participatory leadership.

Jaelyn - Mayumi

INTRODUCCIÓN

SEÑOR PRESIDENTE, SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR:

En esta oportunidad tenemos el honor de poner a vuestra consideración la tesis intitulada **“EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TICLACAYAN – PASCO - 2018.”**

El trabajo fue realizado en base al objetivo general planteado que es conocer la relación significativa entre el liderazgo y la gestión administrativa, para ello la Administración Pública debe contar con los medios que garanticen que los servidores públicos están al servicio del Estado sean los más aptos para desempeñar las funciones que tienen encomendadas. Sin embargo, en el caso de la Municipalidad Distrital de Ticlacayan, los medios para ingresar a la función pública están inmersos en prácticas como: Nepotismo, compadrazgo, patronazgo y clientelismo, que pueden englobarse en el patrimonialismo. Lo anterior dificulta la existencia de un sistema de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos. La Administración Pública en general se enfrenta entre otras cosas a una crisis de legitimidad por parte de la sociedad, debido al uso irracional de los recursos públicos y a diferentes acciones corruptas. Ante este panorama es necesario que la Administración Pública mejore su administración de potencial humano, ya que no cuenta con mecanismos claros y transparentes para la selección, contratación, capacitación, desarrollo y evaluación de los servidores públicos. No existe una profesionalización por parte de los servidores públicos, y esto se ve reflejado en la provisión de servicios públicos y en la atención de las demandas por parte de la sociedad. Además, el sistema de recursos humanos no fomenta una vocación de servicio en los servidores públicos debido a que no hay liderazgo de parte del gobierno local liderado por el alcalde distrital.

Los Gobiernos Locales como instituciones públicas de relación y contacto directo con las distintas poblaciones del país, tiene un rol fundamental dentro del desarrollo y aplicación de políticas que conlleven a un mejor bienestar para sus pobladores. El personal que labora en estas instituciones es denominado con toda propiedad servidores públicos, por que desarrollan un servicio que está dirigido a la población y deberá ser eficiente y sin ningún tipo de problema y a la vez les genere beneficios a los pobladores. En el caso de la Municipalidad Distrital de Tlclacayan, actualmente el personal a cargo de las labores administrativas no se desempeña de manera eficiente, debido a que carece del conocimiento adecuado para la realización de sus actividades en la Gestión Pública. Esto genera que muchas de las actividades sean realizadas de manera ineficiente y que el público no se sienta conforme con el desempeño del personal. Esperamos, que este trabajo de investigación se constituya en una contribución efectiva para la institución mencionada, como también para muchos investigadores que necesitan profundizar sobre este tema.

En el desarrollo del trabajo se ha considerado los siguientes:

CAPITULO I: Problema de investigación, Delimitación de la investigación, Formulación del problema, Formulación de objetivos, Justificación de la investigación, Limitaciones de la investigación

CAPITULO II: Marco Teórico, Antecedentes del estudio, Bases teóricas – científicas, definición de términos básicos, formulación de hipótesis, identificación de variables, definición operacional de variables e indicadores.

CAPITULO III: Metodología y Técnicas de Investigación: Tipo de investigación, Método de la investigación, diseño de investigación, población y muestra, Técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos, tratamiento estadísticos, orientación ética.

CAPITULO IV: resultados y discusión, descripción del trabajo de campo, Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados, prueba de hipótesis, discusión de resultados.

Jaclyn - Mayumi

INDICE

DEDICATORIA	
RECONOCIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
INDICE	

CAPITULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1. IDENTIFICACION Y DETERMINACION DEL PROBLEMA.....	1
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1. PROBLEMA GENERAL.....	4
1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	4
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:.....	5
1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	5

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	7
2.2. BASES TEÓRICAS - CIENTÍFICAS.....	14
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	58
2.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	61
2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	61
2.4.2. HIPOTESIS ESPECIFICOS.....	61
2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	62
2.6. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES E INDICADORES.....	62

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	63
3.2. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	64
3.4. POBLACION Y MUESTRA.....	64

3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	65
3.6	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	65
3.7.	TRATAMIENTO ESTADISTICO	65
3.8.	ORIENTACION ETICA.....	65

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	67
4.2	PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	67
4.3.	PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	90
4.4.	DISCUSION DE RESULTADOS	95

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

CAPITULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1. IDENTIFICACION Y DETERMINACION DEL PROBLEMA

En la presente investigación, se ha tomado como objeto de estudio a la Municipalidad Distrital de Tlacacayan, el mismo que tiene por alcanzar sus objetivos institucionales, para facilitar la construcción conjunta de energías positivas basadas en una visión humana, a nivel personal y de comunidad. El fundamento de liderazgo es reflexionar acerca de la misión y visión con el propósito de definir y establecer en forma clara y oportuna; en fijar metas y objetivos de corto y largo alcance.

La Administración Pública debe contar con los medios que garanticen que los servidores públicos están al servicio del Estado sean los más aptos para desempeñar las funciones que tienen encomendadas. Sin embargo, en el caso de la Municipalidad Distrital de Tlacacayan, los medios para ingresar a la función pública están inmersos en prácticas como: Nepotismo, compadrazgo, patronazgo y clientelismo, que pueden englobarse en el patrimonialismo. Lo anterior dificulta la

existencia de un sistema de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos. La Administración Pública en general se enfrenta entre otras cosas a una crisis de legitimidad por parte de la sociedad, debido al uso irracional de los recursos públicos y a diferentes acciones corruptas. Ante este panorama es necesario que la Administración Pública mejore su administración de potencial humano, ya que no cuenta con mecanismos claros y transparentes para la selección, contratación, capacitación, desarrollo y evaluación de los servidores públicos. No existe una profesionalización por parte de los servidores públicos, y esto se ve reflejado en la provisión de servicios públicos y en la atención de las demandas por parte de la sociedad. Además, el sistema de recursos humanos no fomenta una vocación de servicio en los servidores públicos debido a que no hay liderazgo de parte del gobierno local liderado por el alcalde distrital. Los Gobiernos Locales como instituciones públicas de relación y contacto directo con las distintas poblaciones del país, tiene un rol fundamental dentro del desarrollo y aplicación de políticas que conlleven a un mejor bienestar para sus pobladores. El personal que labora en estas instituciones es denominado con toda propiedad servidores públicos, por que desarrollan un servicio que está dirigido a la población y deberá ser eficiente y sin ningún tipo de problema y a la vez les genere beneficios a los pobladores. En el caso de la Municipalidad Distrital de Ticsacayan, actualmente el personal a cargo de las labores administrativas no se desempeña de manera eficiente, debido a que carece del conocimiento adecuado para la realización de sus actividades en la Gestión Pública. Esto genera que muchas de las actividades sean realizadas de

manera ineficiente y que el público no se sienta conforme con el desempeño del personal.

El estudio que pretendo realizar, como es de la Municipalidad Distrital de Ticslacayan como en otras organizaciones del estado, se señala las siguientes deficiencias encontradas.

- Las autoridades no cuentan con título profesional.
- Existen niveles de nepotismo.
- No existe política de capacitación.
- Algunos funcionarios son déspotas y autoritarios.
- No existe practica de relaciones humana por lo tanto hay enfrentamiento de voluntades.
- No existe el clima social aparente que genera conflicto

1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en consideración la problemática a estudiar presentamos la delimitación siguiente:

DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se realizó En el distrito de Ticslacayan - Pasco.

DELIMITACIÓN TEMPORAL

El tiempo en el cual se desarrollará este trabajo comprende el periodo Abril hasta Agosto del 2019.

DELIMITACIÓN SOCIAL

El tiempo en el cual se desarrollará este trabajo comprende el periodo Abril hasta Agosto del 2019.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera el Liderazgo incide en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlacacayan, en el año 2018?

1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a. ¿De qué manera el Liderazgo Transformacional incide en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlacacayan, en el año 2018?
- b. ¿De qué manera el Liderazgo Participativo incide en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Tlacacayan, en el año 2018?
- c. ¿De qué manera las Habilidades Gerenciales inciden en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlacacayan, en el año 2018?

1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar la incidencia que existe entre el Liderazgo y la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlacacayan, en el año 2018.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Determinar la incidencia que existe entre el Liderazgo Transformacional y la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlacacayan en el año 2018.
- b. Explicar la incidencia que existe entre el Liderazgo Participativo y Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlacacayan en el año 2018.

- c. Identificar la incidencia que existe entre las Habilidades Gerenciales y la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Tíclacayan en el año 2018.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

Por su conveniencia, ya que la investigación busca conocer la realidad de los altos funcionarios de la Municipalidad Distrital de Tíclacayan con respecto al liderazgo con las que cuentan y analizar de qué manera incide en la gestión administrativa dentro de la institución.

Por su valor teórico, ya que la investigación contribuirá con información que será de utilidad a las Municipalidades Peruanas, que deseen conocer los datos de la entidad de estudio, sobre el liderazgo y su incidencia en la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Tíclacayan.

Por su relevancia práctica, ya que la presente investigación estudia la relación que existe entre el liderazgo y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Tíclacayan, temas de interés en todas las entidades de administración pública.

Por su importancia metodológica, ya que la investigación en el sector público, relaciones con el liderazgo y su incidencia en la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Tíclacayan, las cuales presentan resultados de la situación actual y real, son escasas en nuestro país.

1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

No existen limitaciones, porque la municipalidad donde voy a realizar mi investigación se encuentra cerca y a disposición, porque hice prácticas profesionales y además cuento con la asesoría y orientación de nuestro Docente, un equipo técnico para la recolección de la información que se requiere y para

complementar contamos con la biblioteca de pre grado de la UNDAC, por lo que es factible la ejecución de este Proyecto de Investigación

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Vásquez, (2010), fue realizado la investigación con el título de: liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social en la ciudad de Santiago de Chile, el principal objetivo de esta investigación es realizar un diagnóstico de las prácticas de liderazgo de los directores de escuelas municipales en sectores con altos niveles de vulnerabilidad social. La investigación es de tipo cualitativa y exploratoria, utilizando variadas fuentes secundarias y una triangulación de técnicas (encuestas y entrevistas en profundidad a profesores y directores y entrevistas a expertos e informantes claves) en 10 escuelas seleccionadas de la Región Metropolitana. Sumado a esto, se realiza un análisis cuantitativo a través de una encuesta aplicada por internet exclusivamente a directores. Todas estas escuelas pertenecen a un segmento específico, procurando que sean

establecimientos comparables entre sí. La conclusión de esta investigación tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico de las prácticas de liderazgo de los directores de escuelas municipales en sectores con altos niveles de vulnerabilidad social.

Aguilera, (2011), realizó un trabajo de investigación sobre: Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro en la ciudad de Alcalá de Henares (Madrid), El objetivo general de esta investigación fue establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la fundación creando futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas. La muestra se ha seleccionado, en primer lugar, en base al criterio de pertenencia a la Fundación Creando Futuro. En segundo lugar, se han seleccionado aquellas escuelas que mantienen niveles de estudios de Básica y Pre básica, que son aquellos niveles en los que se ha centrado esta investigación Las Instituciones Dependientes de la Fundación Creando Futuro, en las que hemos llevado a cabo nuestra investigación, son las siguientes: Centro Educativo San Andrés (Maipú), Colegio Lo Errazuriz (Maipú), Anexo Colegio Lo Errazuriz (Maipú), Liceo Insumo. El Prado. Colegio San Felipe (Pudahuel Sur), Liceo Metropolitano. Industrial Simón Bolívar. Colegio Santa Marta (Peñalolén), Colegio San Marcel (Buin) en conclusión se definió que a la hora de analizar de forma global los resultados extraídos de los análisis tanto de liderazgo como del clima social de los centros, se desprenden unas conclusiones generales al respecto. En términos mayoritarios, los centros de la FCF se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los

líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos casos el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados. También la efectividad de éstos, y en general se rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones. Esto tiene un reflejo directo en la respuesta de todos respecto al clima social. La mayoría sienten que se encuentran en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo. Sienten también que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones. Se podría hacer mención también a grupos minoritarias que obtienen unas puntuaciones diferentes. Al realizar los análisis de liderazgo que aprecia la tendencia de dos de los centros a identificarse con dos de los tipos de liderazgo que fueron más rechazados en la tendencia general de los centros: la Dirección por Excepción Pasiva y el Laissez Faire. Dos tipos de liderazgo que aluden a directivos que no tienden a 'controlar' a sus subordinados, y caen a menudo en la delegación u omisión en las tomas de decisiones. De la misma forma, en los análisis del clima social, se han hallado porcentajes bajos, aunque significativos de individuos que ofrecen respuestas poco coincidentes con la tendencia general, y que en el caso de que fueran siempre las mismas personas, desprenderían la presencia de un clima social algo insatisfactorio. Sí que se

puede marcar, como dato a tener en cuenta, que es precisamente en estos centros donde se encuentran puntuaciones más bajas en la dimensión de Autorrealización, aunque también se hallan este tipo de puntuaciones en un tercer centro, que sin embargo no ha demostrado una actitud similar respecto a los tipos de liderazgo valorados tanto por sus docentes como por sus líderes. 429 es totalmente imposible afirmar que los grupos que acabamos de comentar sean los mismos, pues el carácter anónimo de las encuestas lo impide, pero quizá como consecuencia de este análisis sería conveniente proponer una observación más minuciosa en los centros antes mencionados en cuanto al liderazgo practicado por sus directivos y también sobre el clima social al que se someten éstos y los docentes, por si fuera necesario, tomar medidas que desemboquen en la mejora de ambos valores.

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES.

Padilla, (2016), realizó un trabajo de investigación sobre: “liderazgo y desempeño laboral de los profesionales de enfermería del servicio de emergencia del hospital II es salud huánuco-2016”. Su objetivo general fue: Determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los Profesionales de Enfermería del Servicio de Emergencia del Hospital II Es Salud Huánuco-2016. El método utilizado en el estudio, según Sampieri 56 , fue de tipo inductivo, porque a través del método científico se obtuvo conclusiones generales a partir de premisas particulares; es decir se observó el comportamiento de cada una de las variables de interés (Liderazgo y desempeño laboral) desde su propia naturaleza, observando y registrando los hechos, y luego realizar un análisis más minucioso, su correcta clasificación y finalmente describirlas particularmente, para arribar a conclusiones

importantes para el estudio. Su conclusión fue: Existe relación significativa entre el liderazgo autoritario, el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño laboral de los Profesionales de Enfermería del Servicio de Emergencia. No existe relación significativa entre el liderazgo democrático, el liderazgo centrado en las relaciones y el desempeño laboral de los profesionales. No existe relación significativa entre el liderazgo autoritario con el desempeño asistencial y el desempeño en investigación de los profesionales. Existe relación significativa entre el liderazgo autoritario y el desempeño administrativo y el desempeño en docencia de los profesionales. No existe relación significativa entre el liderazgo democrático con el desempeño asistencial, el desempeño administrativo, el desempeño en docencia y el desempeño en investigación de los profesionales. No existe relación significativa entre el liderazgo centrado en las tareas con el desempeño asistencial y el desempeño en investigación de los profesionales. Existe relación significativa entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño administrativo y el desempeño en docencia de los profesionales. No existe relación entre el liderazgo centrado en las relaciones con el desempeño asistencial, el desempeño administrativo, el desempeño en docencia y el desempeño en investigación de los profesionales.

Ríos & García Panaijo, (2016), realizaron un trabajo de investigación: “Liderazgo y Clima Organizacional de los docentes de las Instituciones Educativas Primarias Públicas de las Comunidades Shipibas de Yarinacocha – 2015”. Su objetivo general fue: Determinar la relación que existe entre el liderazgo y clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de las comunidades shipibas en año 2015. Se

determinó el tamaño de muestra, El mismo Oseda, (2008, p.122) menciona que: La muestra es una parte pequeña de la población o un subconjunto de esta, que sin embargo posee las principales características de aquella. Esta es la principal propiedad de la muestra (poseer las principales características de la población) la que hace posible que el investigador, que trabaja con la muestra, generalice sus resultados a la población. La muestra fue censal, la cual estuvo conformada por los mismos 42 docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de las comunidades shipibas en el 2015, En la presente investigación, se utilizó el método cuantitativo. Según Sánchez y Reyes, (1998, p.25): Es el camino a seguir mediante una serie operaciones y reglas prefijadas, que nos permite alcanzar un resultado propuesto. En tal sentido toda labor de procesamiento humano de información requiere asumir el camino más educado y viable para lograr el objetivo trazado. También puede considerarse el método como un procedimiento de indagación para tratar un conjunto de problemas desconocidos, procedimiento en el cual se hace uso fundamental del pensamiento lógico. Es decir, el método es la manera sistematizada en que se efectúa el pensamiento reflexivo que nos permite llevar a cabo un proceso de investigación científica. Se concluyó que con un nivel de significancia del 5% se ha determinado que existe una relación directa y significativa ($r=0,630$) entre el liderazgo directivo, en donde predomina el autocrático y el clima organizacional en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de las comunidades shipibas en el 2015. Con un nivel de significancia del 5% se ha determinado que existe una relación directa pero débil ($r=0,334$) entre el liderazgo y la identidad institucional en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel

primario de las comunidades shipibas en el 2015. 3. Con un nivel de significancia del 5% se ha determinado que existe una relación directa pero débil ($r=0,447$) entre el liderazgo y la comunicación en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de las comunidades shipibas en el 2015. 4. Con un nivel de significancia del 5% se ha determinado que existe una relación directa pero media ($r=0,507$) entre el liderazgo y el manejo de conflictos en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de las comunidades shipibas en el 2015. 5. Y con un nivel de significancia del 5% se ha determinado que existe una relación directa y media ($r=0,515$) entre el liderazgo directivo predominante (autocrático) y las relaciones interpersonales en los docentes de las Instituciones Educativas del nivel primario de las comunidades shipibas en el 2015.

Según Sánchez, (2015), realizó un trabajo de investigación “gestión administrativa y calidad de servicio de la oficina principal del banco de la nación y su influencia en la fidelización de los usuarios en el periodo 2015”. Su objetivo general fue: Demostrar de qué manera la gestión administrativa influye en la fidelización del cliente en la Oficina principal del Banco de la Nación en el período 2015. Muestra será no probabilística de naturaleza aleatoria, es decir, se elegirán los participantes conforme estos presenten determinadas características requeridas para la investigación (Hernández, Fernández & Baptista 2010). Descriptivo correlacional: El presente estudio utilizará un diseño descriptivo de tipo correlacional. Se menciona que será descriptiva porque pretende detallar características y propiedades de la gestión administrativa, la calidad de servicio y su influencia en la fidelización de los usuarios de la Oficina principal del Banco de la Nación en el periodo

del 2015 (Hernández, Fernández & Baptista 2010). Con este método medimos la relación entre variables mediante el coeficiente de correlación, que describe el grado de asociación entre las variables (Martorell & Prieto 2011). Se puede concluir entonces que la gestión administrativa de la oficina principal del Banco de la Nación influye directamente en la fidelización de los clientes en el período que corresponde al año 2015.

2.2. BASES TEÓRICAS - CIENTÍFICAS

2.2.1. EL LIDERAZGO

Según Chiavenato, (2004) “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana”.

Según los autores de la Teoría de las relaciones humanas, el liderazgo puede verse desde perspectivas diferentes, a saber:

Liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. El liderazgo, fenómeno social que ocurre sólo en grupos sociales, debe analizarse en función de las relaciones interpersonales en determinada estructura social y no de una serie de características de la personalidad del líder.

Liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo.

El grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de las situaciones en que se encuentra. El liderazgo es un

proceso continuo de elección que permite a la empresa avanzar en dirección de sus objetivos, a pesar de las perturbaciones internas y externas.

Liderazgo como relación funcional entre líder y subordinados.

El liderazgo está en función de ciertas necesidades en determinada situación, y es la relación entre un individuo y un grupo. La relación entre líder y subordinados radica en tres generalizaciones:

- La vida de cada persona puede verse como una lucha continua por satisfacer necesidades, aliviar tensiones y mantener el equilibrio.
- En nuestra cultura, la mayor parte de las necesidades individuales se satisface a través de las relaciones con otras personas y grupos sociales.
- Para cualquier persona, el proceso de relación con otras personas es un proceso activo de satisfacción de necesidades.

El liderazgo como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación.

El liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre una persona o un grupo de personas que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación. El liderazgo depende de las variables del líder (l), de los subordinados (s) y de la situación (v). Por tanto, puede definirse mediante la ecuación $l = f(l, s, v)$. El liderazgo se presenta en función de las necesidades existentes en determinada situación, es decir, de las características personales del líder, de los subordinados y de la situación en que se hallan. Es un enfoque situacional, el líder conjuga y adapta todas estas características. Por tanto, no hay un tipo de líder único y

exclusivo para cada situación.

Teorías sobre liderazgo

El liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en las últimas décadas. Las teorías sobre liderazgo formuladas por los autores de las relaciones humanas pueden clasificarse en tres grupos, cada uno de los cuales tiene sus propias características:

Teorías de rasgos de personalidad

Son las teorías más antiguas respecto del liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes. Estas teorías recibieron la influencia de la teoría del "gran hombre", sustentada por Carlyle' para explicar que el progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes en la historia de la humanidad. Cada autor especifica algunos rasgos característicos de

personalidad que definen el líder, como los siguientes:

1. Rasgos físicos: energía, apariencia personal, estatura y peso.
2. Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
3. Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
4. Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.

En resumen, el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito.

Teorías de estilos de liderazgo

Estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Mientras el enfoque de rasgos apunta a lo que es el líder, el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo.

La principal teoría señala tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático.

Liderazgo autocrático: el líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo. Por un lado, el comportamiento de los grupos indicó fuerte tensión, frustración y agresividad; por el otro, ausencia de espontaneidad, de iniciativa y de grupos de amigos. A pesar de que en apariencia les gustaban las tareas, no demostraron satisfacción frente a la situación. El trabajo sólo se desarrollaba cuando el líder estaba presente; en su ausencia, las actividades se detenían y los grupos expresaban sus sentimientos

reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad.

Liderazgo liberal: el líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control. Aunque la actividad de los grupos fue intensa, la producción fue escasa. Las tareas se desarrollaban al azar, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en discusiones personales, no relacionadas con el trabajo en sí. Se notó fuerte individualismo agresivo y poco respeto al líder.

Liderazgo democrático: el líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas. Se formaron grupos de amigos y se establecieron relaciones cordiales entre los niños. El líder y los subordinados desarrollaron comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo se realizó a un ritmo uniforme y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción.

En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal.

Teorías situacionales del liderazgo

Las teorías situacionales parten de un contexto más amplio y preconizan que no existe un único estilo o característica de

liderazgo válido en cualquier situación. Lo contrario sí es verdadero: cada situación requiere un tipo de liderazgo para liderar con éxito los subordinados. Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente puesto que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación. El líder debe adaptarse a un grupo de personas en condiciones variadas. La ascendencia de un líder depende mucho más de la posición estratégica que ocupa en la red de comunicaciones, que de sus características de personalidad.

Del enfoque situacional pueden inferirse las siguientes proposiciones:

5. Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, generalmente el liderazgo es limitado y está sujeto a controles del jefe.
6. Un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a cada uno de sus subordinados, de acuerdo con las fuerzas mencionadas.
7. El líder también puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a un mismo subordinado, según la situación que se presente. Cuando el subordinado presenta alto nivel de eficiencia, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones; si el subordinado presenta errores frecuentes y graves, puede imponer mayor autoridad personal y darle menor libertad en el trabajo.

Según Koontz, Wehrich, & Cannice, (2012) sostiene que “El liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo”. Y menciona que los cuatro componentes de liderazgo que son:

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

En la siguiente se menciona los enfoques del liderazgo que son:

Enfoques en las características del liderazgo

La mayoría de los estudios de liderazgo previos a 1949 se basan en tratar de identificar las características que poseen los líderes. Desde la teoría del gran hombre sobre que los líderes nacen y no se hacen, una creencia que se remonta a los antiguos griegos y romanos, los investigadores han tratado de identificar las características físicas, mentales y de personalidad de varios líderes.

Son muchos los estudios de características que se han realizado, y Ralph M. Stogdill encontró que varios investigadores habían identificado algunas específicas relacionadas con la habilidad de liderazgo: cinco físicas (como energía, aspecto y estatura), cuatro de inteligencia y habilidad, 16 de personalidad (como adaptabilidad, dinamismo, entusiasmo y confianza en sí), seis relacionadas con las tareas (como impulso al logro, persistencia e iniciativa) y nueve sociales (como espíritu de cooperación, habilidades interpersonales y capacidad administrativa).

El análisis de la importancia de las características del liderazgo continúa, y recientemente se identificaron las siguientes, que son clave: conducción (incluido logro, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad), motivación hacia el liderazgo (la aspiración de dirigir, aunque no buscar el poder como tal), honestidad e integridad, confianza en sí (incluida la estabilidad emocional), habilidad cognoscitiva y comprensión del negocio. El efecto que tienen la creatividad, la flexibilidad y el carisma en la efectividad del liderazgo es menos claro.

Enfoque en el liderazgo carismático

El liderazgo carismático está estrechamente relacionado con el análisis anterior. Robert J. House realizó uno de los primeros estudios sobre las características carismáticas, y junto a otros autores indica que los líderes carismáticos pueden tener ciertos rasgos, como confianza en sí, convicciones fuertes, capacidad de expresar una visión e iniciar el cambio y comunicar altas

expectativas, necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, entusiasmo y emoción, y estar en contacto con la realidad. Si bien pueden ser características admirables, como se verá más adelante en este capítulo, factores como las particularidades de los seguidores y la situación pueden influir en la eficacia del liderazgo.

Comportamiento y estilos de liderazgo

Existen varias teorías sobre el comportamiento y los estilos de liderazgo. Esta sección se enfoca en:

1. El liderazgo basado en el uso de la autoridad.
2. La cuadrícula gerencial.
3. El liderazgo que incluye diversos estilos que van desde un uso máximo hasta un mínimo del poder y la influencia.

➤ **Estilos basados en el uso de la autoridad**

Algunas de las primeras explicaciones para los estilos de liderazgo los clasificaban con base en cómo los líderes emplean su autoridad. Se consideraba que éstos aplicaban tres estilos básicos:

- **El líder autocrático**, ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.
- **El líder democrático, o participativo**, consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación. Este tipo de líder va desde la

persona que no emprende una acción sin la concurrencia de los subordinados, hasta el que toma decisiones, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

- **El líder liberal**, utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen más de sus subordinados para establecer metas y los medios para lograrlas, y consideran su función como facilitadores de las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuar sobre todo como contacto con el ambiente externo del grupo.

Enfoque situacional o de contingencia del liderazgo

Este enfoque en el liderazgo reconoce que existe una interacción entre grupo y líder, y apoya la teoría del seguidor de que las personas tienden a seguir a aquellos a quienes perciben (con precisión o sin ella) que les ofrecen un medio para realizar sus deseos personales; el líder, entonces, es la persona que reconoce estos deseos y toma medidas o emprende programas, diseñados para satisfacerlos.

- **Dentro de ella menciona el siguiente enfoque de contingencia para el liderazgo de Fiedler.**

Aun cuando su enfoque en la teoría del liderazgo es sobre todo el de analizar el estilo del liderazgo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores de la Universidad de Illinois desarrollaron una teoría de contingencia del liderazgo, la

cual sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por los atributos de sus personalidades, sino también por varios factores situacionales e interacciones entre ellos y los miembros del grupo.

Con base en sus estudios, Fiedler describe tres dimensiones clave de la situación de liderazgo que ayudan a determinar qué estilo será más efectivo:

- 1. Posición de poder.** Éste es el grado al cual el poder de un puesto, distinto de otras fuentes de poder, como la personalidad o la experiencia, permite a un líder hacer que los miembros del grupo cumplan sus instrucciones; en el caso de los gerentes, es el poder que surge de la autoridad organizacional. Como Fiedler señala, un líder con una posición clara y considerable de poder logrará un buen seguimiento con mayor facilidad que si no tuviera tal poder.
- 2. Estructura de las tareas.** En este caso Fiedler tiene en mente el grado al cual pueden establecerse con claridad las tareas y se hace a las personas responsables de éstas. Si son claras (en lugar de vagas y no estructuradas), la calidad del desempeño puede controlarse con mayor facilidad y los miembros del grupo pueden ser más responsables de él.
- 3. Relaciones líder-miembros.** Fiedler considera esta dimensión como la más importante desde el punto de vista

de un líder, ya que el poder del cargo y la estructura de las tareas pueden estar bajo el control de una empresa; se relaciona con el grado al que los miembros del grupo están satisfechos con un líder, tienen confianza en él y están dispuestos a seguirlo. Para abordar su estudio, Fiedler estableció dos estilos de liderazgo importantes: uno de ellos está orientado primordialmente a las tareas, con lo cual el líder obtiene satisfacción al ver que las tareas se cumplen; el otro está orientado básicamente a lograr buenas relaciones interpersonales y obtener una posición de prominencia personal.

Para medir los estilos de liderazgo y determinar si un líder está orientado principalmente a las tareas, Fiedler utilizó una técnica de examen poco común, basó sus descubrimientos en dos tipos de fuentes:

1. Calificaciones en una escala del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que son calificaciones hechas por las personas de un grupo respecto a aquel con quien menos les gustaría trabajar.
2. Calificaciones en una escala sobre la similitud asumida entre opuestos (SAP), que se basan en el grado al cual los líderes ven a los miembros del grupo como ellos mismos, en el supuesto de que las personas sentirán más agrado y trabajarán mejor con aquellos que consideren más parecidos a ellas.

➤ **Enfoque ruta-meta para la eficacia del liderazgo**

La teoría de la ruta-meta sugiere que la función principal del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos. Quienes están a favor de este enfoque han estudiado el liderazgo en diversas situaciones y, según Robert House, se desarrolla sobre la base de varias teorías de la motivación y el liderazgo elaboradas por otros.

La teoría propone que deben considerarse los factores situacionales que contribuyen al liderazgo eficaz, entre ellos:

1. Las características de los subordinados: sus necesidades, confianza en sí mismos y habilidades.
2. El ambiente de trabajo, que incluye componentes como la tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros.

La teoría cataloga el comportamiento del líder en cuatro grupos:

- **El liderazgo de apoyo**, considera las necesidades de los subordinados, se preocupa por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene el mayor efecto en el desempeño de los subordinados cuando éstos están frustrados e insatisfechos.
- **El liderazgo participativo**, permite a los subordinados

influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede aumentar la motivación.

- **El liderazgo instrumental**, proporciona a los subordinados lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
- **El liderazgo orientado**, al logro supone el establecimiento de metas desafiantes, busca la mejora del desempeño y confía en que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

Más que proponer que existe una mejor forma de dirigir, esta teoría sugiere que el estilo apropiado depende de la situación.

La teoría propone que el comportamiento del líder es aceptable y satisface a los subordinados en el grado en que lo consideren una fuente de su satisfacción; también que el comportamiento del líder eleva el esfuerzo de los subordinados, es decir, es motivador, siempre que:

- Este comportamiento haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa del desempeño efectivo.
- El comportamiento fortalezca el ambiente de los subordinados mediante la asesoría, la dirección, el apoyo y las recompensas.

La clave de la teoría es que el líder influye en una trayectoria entre el comportamiento y las metas. Puede hacerlo al definir

los puestos y las funciones de las tareas, retirar los obstáculos al desempeño, solicitar la ayuda de los miembros del grupo cuando establece las metas, promover la cohesión del grupo y el esfuerzo de equipo, aumentar las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, reducir las tensiones y los controles externos, aclarar y cumplir las expectativas de los miembros. La teoría ruta-meta tiene mucho sentido para quienes fungen como gerentes, aunque debe entenderse que el modelo necesita pruebas adicionales antes de que el enfoque pueda utilizarse como una regla clara para la acción gerencial.

Para Jones & George, (2010), “El liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización”.

También indica que cuando los líderes son eficaces, la influencia que ejercen sobre los demás ayuda al grupo u organización a alcanzar sus metas. Cuando no son eficaces, su influencia no sólo no contribuye, sino que a menudo evita que se alcancen las metas.

El estilo personal de liderazgo y las labores gerenciales

El estilo personal del liderazgo de un gerente, es decir, las formas específicas que emplea para influir en los demás, modela la forma en que él emprende la planeación, la organización y el control (las otras tres tareas principales de la

administración). Los gerentes de todos los niveles y toda clase de organizaciones tienen sus estilos personales de liderazgo que no sólo determinan la forma en que dirigen a sus subordinados, sino también cómo realizan las demás tareas gerenciales.

El poder: la clave del liderazgo

Cualquiera que sea el estilo de liderazgo de una persona, un componente clave de un buen liderazgo es el poder que tiene el líder para afectar el comportamiento de los demás y lograr que actúen en cierta forma. Existen diversos tipos de poder: legítimo, de recompensa, coercitivo, experto y de referencia. Los líderes eficaces toman medidas que les garanticen tener suficientes niveles de cada tipo y que usen el poder que tienen en formas provechosas.

El poder legítimo es la autoridad que un gerente posee en virtud del lugar que ocupa en la jerarquía de una organización. El estilo personal del liderazgo a menudo influye en la forma en que un gerente ejerce el poder legítimo. Tomemos el caso de Carol Loray, quien es gerente de primera línea en una compañía de tarjetas de felicitación y dirige un grupo de 15 artistas y diseñadores. Loray tiene el poder legítimo para contratar nuevos empleados, asignar proyectos a los artistas y diseñadores, supervisar su trabajo y evaluar su desempeño. Ella usa ese poder con eficacia. Siempre se asegura de que sus asignaciones de proyectos se ajusten a los intereses de sus

subordinados lo más posible para que ellos disfruten su trabajo. Ella los supervisa para cerciorarse de que no se desvíen de sus directrices, pero sin estar encima de ellos, lo que podría afectar su creatividad. Ella cuida que sus evaluaciones del desempeño fomenten el desarrollo al brindar consejos concretos en aquellas áreas que podrían mejorarse. Hace poco, Loray negoció con su gerente que le aumentara su poder legítimo de modo que ahora ella puede iniciar y desarrollar propuestas para nuevas líneas de tarjetas.

El poder de recompensa es la capacidad de un gerente para conceder o denegar premios tangibles (aumentos de sueldo, bonos, asignaciones de trabajo según las preferencias personales) y premios intangibles (elogios verbales, una palmadita en la espalda, respeto). Tener la capacidad de conceder o delegar premios con base en el desempeño es una fuente fundamental de poder que permite a los gerentes tener una fuerza laboral fuertemente motivada.

Los gerentes eficaces usan su poder de recompensa de modo que sus subordinados sientan que sus premios les indiquen que están realizando un buen trabajo y que sus esfuerzos son apreciados. Los gerentes ineficaces premian en una forma más controladora (blandiendo la “vara sartén por el mango. Los gerentes también pueden tomar medidas para aumentar su poder de recompensa.

El poder coercitivo es la capacidad de un gerente para

castigar a otros. Según la legislación de los países, los castigos pueden ir desde reprimendas verbales y reducciones de sueldo o del horario de trabajo hasta el despido. Los gerentes que dependen mucho del poder coercitivo tienden a ser ineficaces como líderes, e incluso pueden acabar siendo despedidos. El uso excesivo del poder coercitivo rara vez produce un alto desempeño y es éticamente cuestionable. A veces equivale a una forma de abuso mental, despojando a los trabajadores de su dignidad y provocándoles niveles excesivos de estrés. El uso excesivo del poder coercitivo incluso puede dar lugar a condiciones de trabajo peligrosas. En cambio, si se utiliza el poder de recompensa se pueden obtener mejores resultados y, lo más importante, un lugar de trabajo con ética que respete la dignidad de los empleados.

El poder experto se basa en los conocimientos, las habilidades y las experiencias especiales de un líder. La naturaleza del poder experto varía de acuerdo con el nivel del líder en la jerarquía. Es frecuente que los gerentes de primera línea y medios posean una gran pericia técnica pertinente para las tareas que realizan sus subordinados. Su poder experto les concede una influencia considerable sobre los subordinados.

Según Louffat, (2010), menciona que el liderazgo es la influencia que tiene lugar entre líderes y sus seguidores, por lo cual ambas partes se integran en la búsqueda de lograr los objetivos previstos”.

Según **Bateman & Snell, (2009)**, indica que el poder es esencial para el liderazgo efectivo: la capacidad de influir en otras personas. En las organizaciones, esta influencia muchas veces implica la habilidad para que las cosas se hagan o para alcanzar las propias metas pese a la resistencia de otros.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

De acuerdo **Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012)**, indica que “Los líderes transformacionales expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional.

Sin embargo, **Jones & George, (2010)**, sostiene que “El liderazgo transformacional se da cuando los gerentes logran tener efectos dramáticos sobre sus subordinados y toda la organización, e inspiran y estimulan a sus subordinados para que resuelvan los problemas y mejoren el desempeño”.

El liderazgo transformacional se da cuando los gerentes cambian (o transforman) a sus subordinados en tres formas significativas:

- Los gerentes transformacionales logran que sus subordinados estén plenamente conscientes de la importancia que sus puestos tienen para la organización y cuán necesario es que ellos desempeñen sus puestos lo mejor que puedan para que la organización logre alcanzar sus metas.
- Los gerentes transformacionales logran que sus subordinados

estén conscientes de sus necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización.

- Los gerentes transformacionales motivan a sus subordinados para que trabajen en bien de toda la organización y no sólo para su interés o beneficio personal.

Según Louffat, (2010) sostiene que “se caracteriza por producir cambios sustantivos, basados en aspectos intrínsecos e intangibles (valores, creencias)”. También indica que cuando un líder logra que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses, ejerce un profundo y extraordinario efectos sobre ellos.

Algunas características de un líder integral.

- **Carisma;** logra dar una visión y un sentido a la misión, infunde orgullo, se gana el respeto y la confianza.
- **Inspiración;** comunica esperanzas elevadas, usa símbolos para centrar esfuerzos, expresa propósitos importantes en términos sencillos.
- **Estimulación intelectual;** promueve la investigación, la racionalidad y la selección cuidadosa de los problemas.
- **Interés personalizado;** presta atención personal, trata de un modo individual a cada empleado, dirige, aconseja.

Según **Bateman & Snell, (2009)** Los líderes transformacionales logran que la gente trascienda sus intereses personales por el bien de la comunidad.

El proceso transformacional va más allá del enfoque transaccional más tradicional del liderazgo.

Los líderes transaccionales consideran la administración como una serie de transacciones, en las que utilizan sus poderes legítimos, de recompensa y de coerción para dar órdenes e intercambiar recompensas por los servicios prestados.

Los líderes transformacionales generan entusiasmo de distintas maneras.

- En primer lugar, son carismáticos.
- En segundo lugar, brindan a sus seguidores atención individualizada. Los líderes transformacionales delegan el trabajo desafiante a la gente que lo merece, mantienen abiertas las líneas de comunicación y ofrecen apoyo individual como mentores para el desarrollo de sus seguidores. No tratan a todos por igual, porque no toda la gente es igual.
- En tercer lugar, los líderes transformacionales son intelectualmente estimulantes. Inspiran una conciencia de los problemas y de sus soluciones potenciales. Articulan las oportunidades de la organización, sus amenazas, fortalezas y debilidades. Mueven la imaginación y generan introspección. Por lo tanto, se reconocen los problemas y se identifican e implementan soluciones de gran calidad con el compromiso pleno de los seguidores.

Cuatro habilidades o estrategias que contribuyen al liderazgo transformacional.

- En primer lugar, los líderes transformacionales tienen una visión: una meta, una agenda o una orientación hacia resultados

que atrapa la atención de la gente.

- En segundo lugar, comunican su visión; por medio de palabras, actitudes o simbolismos, transmiten una imagen convincente del objetivo último.
- En tercer lugar, los líderes transformacionales construyen confianza siendo consistentes, confiables y persistentes. Se posicionan claramente, eligiendo una dirección y manteniéndose en ella, proyectando así integridad
- Por último, tienen una visión positiva de sí mismos.

Es muy importante destacar que el liderazgo transformacional no es dominio exclusivo de presidentes y directores ejecutivos. En el ejército, los líderes que recibieron capacitación para el liderazgo transformacional tuvieron un impacto positivo en el desarrollo personal de sus seguidores.

LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Según Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012), “El líder democrático, o participativo, consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación”.

Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción sin la concurrencia de los subordinados, hasta el que toma decisiones, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

Para Louffat, (2010) “Se caracteriza por un estilo de coordinación y sinergia, relaciones armoniosas y coordinadas tanto en lo laboral como en lo personal”.

HABILIDADES GERENCIALES

Chiavenato, (2006) según Katz, el éxito de un administrador depende más de su desempeño y como trata a las personas y las situaciones, según sus características de personalidad; depende de lo que el administrador logra y no lo que es. Este desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza. Una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, que resulta de un desempeño esperado. Según Katz, existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnico, humana y conceptual.

- **Habilidades Técnicas:** incluye el uso de conocimiento especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Por ejemplo, habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etcétera. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer; es decir con el trabajo con “objetivos”, ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Es relativamente fácil trabajar con los objetos y cifras, porque son estáticos e inertes y no se oponen ni resisten a la acción del administrador.
- **Habilidades Humanas:** Se relaciona con el trato con las personas, y se refiere a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluye la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción personal. El

desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo a la participación sin temores ni recelos, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de habilidades humanas; saber trabajar con personas y por el medio de ellas.

- **Habilidades Conceptuales:** implica la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades conceptuales es apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí, para entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y como afectan los cambios en una parte de ella a las demás. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución del problema. representan las capacidades cognitivas más sofisticadas del administrador, que le permiten planear el futuro, interpretar la misión y desarrollar la visión y percibir oportunidades donde no hay en apariencia. A medida que un administrador hace carrera en la organización, requiere desarrollar cada vez más sus habilidades conceptuales no limitar su empleabilidad. Empleabilidad es la capacidad de una persona para conquistar y mantener un empleo puede ser fácil, lo difícil es mantenerlo a largo plazo.

La combinación de esas habilidades es importante para el administrador. A medida que un individuo asciende en los niveles de la organización, disminuye su necesidad de habilidades técnicas y aumenta la de habilidades

conceptuales

2.2.2. GESTION ADMINISTRATIVA

Rodriguez & Martinez, (2011) “La gestión y la administración guardan una relación estrecha, la gestión por un lado implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna”

Esta conjugación de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficacia y logren sus objetivos con eficacia.

Según el artículo (ABC, 2009) Indica que la gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control.

¿Qué es un principio en Administración?

Según Koontz-Weihrich, en su libro Administración Una perspectiva global, los principios son verdades fundamentales (o lo que se considera verdad en un determinado momento) que explican las relaciones entre dos o más grupos de variables. Es decir, indican qué sucede cuando una variable se relaciona con otra, pero no indica qué debe hacerse cuando esto ocurra. Es decir, los principios sirven para dar un pronóstico de lo que puede pasar, pero no indican la solución específica a la situación.

Algunos principios más representativos de la gestión administrativa Orden: Se entiende desde dos puntos de vista. Por un lado, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar (orden material). Por el otro, un lugar para cada persona y cada persona en su lugar (orden social). El no tener ordenados los

recursos ocasiona la pérdida de los mismos, un trabajo menos eficiente (se llega a las metas, pero utilizando mal los recursos) y, en ocasiones, tener que hacer el trabajo de nuevo. Por ejemplo: Compré ciertos útiles de oficina para cubrir necesidades futuras. No los guardé bien. Cuando los necesito no los encuentro y, por lo tanto, invierto tiempo y dinero en volverlos a comprar.

Disciplina: Existen ciertos acuerdos y reglas a los que llegan los miembros de una organización y que les permiten lograr un trabajo ordenado y eficiente y una convivencia armónica. Estos acuerdos y reglas deben ser respetados por todos, sin distinción y en igual manera. El nivel de disciplina de un grupo depende principalmente de sus líderes o jefes.

Unidad de mando: Cuanto más frecuentemente una persona tenga que reportar a un solo superior, mayor será su lealtad y obligación y menor será la posibilidad de confusión con respecto a las órdenes. Cuando este principio no se cumple, se generan también discusión, malos entendidos y choques de intereses entre los distintos jefes. Todo esto desgasta a los empleados que están bajo esta situación y perjudica el ritmo y la calidad de su trabajo.

Iniciativa: La iniciativa debe ser estimulada y desarrollada dentro de todos los niveles de una organización, ya que es un poderoso estimulante para los seres humanos. Sin embargo, se deben considerar las limitaciones que debe establecerse con respecto a la iniciativa, teniendo en cuenta otros principios tales como la disciplina y la autoridad.

Much, (2014) En general, administración y gestión significan lo mismo. El diccionario de la real académica de la lengua española define gestión como “el conjunto de diligencias que realizan para desarrollar un proceso para lograr un fin determinado”. Otra aceptación de gestión dice que es una

función institucional, global e integradora de todos los esfuerzos y recursos de la organización.

Para fines prácticos este libro conceptualiza a la administración como sinónimo de gestión.

En la actualidad, la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. Atraves de las técnicas de gestión, se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos, y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia.

Origen y evolución de la administración

Época primitiva

En la época primitiva, cuando el hombre comenzó a trabajar en grupo, surgió de manera incipiente la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiera de la participación de varias personas.

El descubrimiento de la agricultura origina la vida sedentaria y la necesidad de coordinar mejor los esfuerzos para la siembra y el almacenamiento de las cosechas; en consecuencia, se aplicaron formas de administración en la agricultura.

Grandes civilizaciones (2150 a.c – 500 a.c)

Con la aparición del estado, y el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo.

En Mesopotamia y Egipto la sociedad se dividió en clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie, bases en las que se apoyaban estas civilizaciones, obviamente exigían una

administración más compleja.

En el código de Hammurabi se declaraba: “si un albañil construye una casa y su trabajo no es correcto y la casa se derrumba matando al dueño, el albañil será castigado con pena de muerte”. Desde esta época es evidente la preocupación por obtener una máxima productividad.

Los proyectos de construcción requieren de un gran número de hombres y una mayor especialización de trabajo; esta situación origino nuevas formas de organización, y el empleo de especificaciones y proceso de administración más eficientes.

Antigüedad grecolatina (500 a.C. – d.C.)

Sin duda Grecia, una civilización occidental, es un ejemplo claro del empleo de la administración. Es en Grecia donde surge la democracia; además, fue cuna de la filosofía, la medicina, la historia, las matemáticas, la astronomía, las bellas artes, la ingeniería, el derecho y la administración. En fin, todos los grandes avances en esta época se sustentaron en la organización social, política, militar y económica. La administración se ejerce mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico.

Surgimiento del cristianismo:

Con la aparición del cristianismo surgieron nuevas formas de administración y es en el año 325 cuando el concilio de Nicea establece la organización y lineamientos de la doctrina cristiana, y se crea el imperio romano de occidente y de Oriente. La capital del imperio se traslada a Bizancio y se establece el papado. Es precisamente la organización que aún se aplican, y los principios de autoridad, jerárquica, disciplina y organización que prevalecen en la administración; de hecho, gran parte de los modelos de

administración se fundamentan en las formas de organización de la iglesia y del ejército.

Edad media (siglo v – siglo xv):

En el transcurso del feudalismo las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien contaba con la producción del servicio. Aparecieron los talleres, los gremios, y formas de organización y administración más compleja.

Esta época hace patente la fuerte disciplina que requerían los aprendices en los talleres artesanales. Con el desarrollo del comercio proliferaron los pequeños talleres, y los comerciantes intervinieron como intermediarios entre el productor y el consumidor; empezaron a movilizarse entre diversas regiones, otros medios para establecer el equivalente a la administración de aquella época.

Edad Moderna: Renacimiento y reforma (siglo XV– siglo XVII):

Con el surgimiento del capitalismo comercial y el trabajo asalariado, se fortalecen los gremios y los talleres continúan funcionando como incipientes empresas. Los sistemas de administración y los estilos de liderazgo continúan con las características de la edad media. Época de grandes avances tecnológicas.

Revolución industrial (siglo XVIII – siglo XIX):

Durante la revolución industrial, con la producción en serie y la especialización del trabajo, los problemas de fabricación y administración se tornaron más complejos, el alto valor de trabajo artesanal disminuyó, y aparecieron los puestos y mandos intermedios en el área de producción; en

otras palabras, capataz y los inspectores eran funcionarios de la administración. En esta etapa, para resolver la problemática de la administración se contrataban especialistas en el estudio de factores técnicos de materiales, procesos e instrumentos de medición.

De esta manera, muchos autores consideran a la administración como un conjunto de técnica que surgen con la revolución industria, y como una disciplina de carácter eminentemente social, ya que se requiere trabajar de una manera más eficiente debido a la centralización de la producción en grandes fábricas.

Siglo XX:

Este siglo se distinguió por avance tecnológico y, en consecuencia, por la consolidación y desarrollo de la administración como ciencia indispensable para el desarrollo industrial y económico. A principios de este siglo surge la administración científica, cuyo creador Frederick Winslow Taylor postula cinco principios de administración; de ahí adelante diversos autores se dedicaron al estudio de esta disciplina, y surge múltiples enfoques y teorías conocidos como escuelas de administración, estas disciplinas adquieren un carácter indispensable para adecuado funcionamiento para cualquier empresa.

Taylor realizó grandes aportaciones a la administración científica y la ingeniería industrial, y mejoró así a la administración de producción de bienes y servicios; de hecho, es considerado como el padre de la administración y de la ingeniería industrial. Henry Ford sistematizó la producción mediante líneas de ensamble y la clasificación de productos aceptables y no aceptables, lo que originó la aparición del departamento de

control de calidad en las fábricas.

La utilización de métodos estadísticos en las labores inspección, y la introducción de gráficos de control por Walter Schwartz en 1931, construyeron un avance muy importante, pues no se trataba solamente de inspeccionar los productos ya fabricados, si no de evitar la fabricación de artículos defectuosos.

Siglo XXI:

Inicio con grandes avances tecnológicos y científicos, se caracteriza por la globalización de la economía, la proliferación de todo tipo de empresas, y múltiples estilos de gestión y avances administrativos. Lo anterior provoca que la administración resulte imprescindible para lograr la competitividad.

Época prehispánica

Esta etapa se caracterizó por la división social del trabajo por edad y sexo y por la realización de actividades artesanales, comerciales y agrícolas, el seguimiento de las clases sociales, la aparición de la escritura jeroglífica, así como la aparición del poder teocrático y centralizado.

Algunos investigadores de la administración en esa época son sistema calendario y el número; la utilización del barro conocido para uso doméstico y ceremonial y la construcción de pirámides.

Época colonial (siglo XV – siglo XVIII):

La época colonial estableció un sistema de administración de gobierno con las características de control central, burocracia y poder absoluto, por la parte de España. En la nueva España una de las actividades más importantes de la agricultura fue la minería. Los españoles descubrieron y exploraron los yacimientos de oro y plata a partir de 1532. El trabajo se caracterizó en sus

inicios por la esclavitud: los españoles utilizaban la mano de obra de los nativos; fue así como surgió la encomienda de administrar el trabajo. El trabajo por jornal o peonaje surgió después de la abolición de la encomienda 1720.

Siglo XIX:

A partir de 1812 los gobiernos emprendieron el fomento a la minería, la agricultura y la incipiente industrial, mediante el otorgamiento de facilidades para la introducción de maquinarias, patentes y privilegios a las nuevas manufacturas. De 1821 a 1834 hubo inestabilidad política. El primer intento de promover la industrialización se dio gracias a la iniciativa de Lucas Alamán en 1831, al crear el Banco de Avío. Los estilos de administración continuaban siendo empíricos, rudimentarios y centralizados.

Siglo XX:

Se caracterizó por avances en los ámbitos políticos, social y económico. En 1910, con la revolución mexicana, se derrocó a Porfirio Díaz y se iniciaron una serie de cambios como el reparto de tierras y la promulgación de la constitución de 1917. Durante el periodo de 1930 a 1950 se nacionalizó la industria petrolera y se inició el proceso de industrialización en el país, pero con una política proteccionista que desalentaba las importaciones.

Siglo XXI:

Se caracteriza por grandes avances tecnológicos: automatización de los procesos de tecnología de información y su utilización en las empresas; existen múltiples empresas globales, nacionales, transnacionales, grandes, pequeñas, y medianas; con esta enorme competencia, la utilización de diferentes escuelas y estilos de administración es indispensable.

Del análisis de los tipos de administración que han prevalecido tanto en europea y Estados Unidos como en América Latina es posible concluir que en cada época y en cada cultura surge estilos de administración, producto de los valores culturales, sociales, económicos, y tecnológicos prevalecientes en la sociedad, y que lo enfoques de administración y gestión, varían de acuerdo con el tamaño y cultura, características y recursos de cada organización.

Para que se cumpla la gestión administrativa debe tener en cuenta el proceso administrativo.

Planeación

Chavenato, (2004) “La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que deben hacerse para conseguirlos”.

Se trata de un modelo teórico para la acción futura.

Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de mejor manera posible.

Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos.

La planeación determina a donde se pretende llega, que debe hacerse, cuando, como, y en qué orden.

Establecimientos de objetivos

La planeación es un proceso que empieza por definir los objetivos y los planes alcanzados.

El punto de partida de la planeación es el establecimiento de los objetivos por alcanzar.

La fijación de objetivos es la primera actividad que debe cumplirse: saber a dónde se pretende llegar para saber con exactitud cómo llegar hasta allá.

Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar

Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles.

Desglose de los objetivos

Los objetivos de la organización pueden situarse en una jerarquía que va desde los objetivos generales de la organización hasta los objetivos u operacionales que implican simples situaciones para la rutina cotidiana (en la base de la jerarquía).

A partir de los objetivos organizacionales, la empresa puede fijar sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

Políticas: afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización; funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa. Proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas que deberá desarrollarse la acción administrativa. Son generales y utilizan verbos como mantener, seguir, usar, proveer, ayudar, etc. Las más comunes son las políticas de recursos humanos (cómo tratar a los empleados de la organización), las políticas de ventas (cómo tratar a la clientela), las políticas de precios (cómo manejar los precios frente al mercado), etc.

Directrices: principios establecidos para lograr los objetivos pretendidos. Como los objetivos son fines, las directrices sirven para establecer los medios adecuados para alcanzarlos y canalizar las decisiones. Existen directrices de personal (cómo reclutar y seleccionar a los futuros empleados),

directrices de compras (cómo seleccionar los proveedores), etc.

Metas: objetivos por alcanzar a corto plazo. Muchas veces pueden confundirse con los objetivos inmediatos o con los objetivos operacionales. Las metas más comunes son: producción mensual, facturación mensual, recaudo diario, etc.

Programas: actividades secuenciales necesarias para alcanzar cada una de las metas. La consecución de las metas se planea en los programas. Estos son planes específicos variables que pueden incluir un conjunto integrado de planes menores, como en el caso de los programas de producción (cómo programar la producción de las diversas áreas para alcanzar la meta de producción establecida), los programas de financiación (cómo programar los diversos préstamos bancarios para alcanzar la meta de aportes financieros), etc.

Procedimientos: modos de ejecutar o llevar a efecto los programas. Los procedimientos son planes que establecen la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas. Es el caso de los procedimientos de admisión de personal (qué documentos y formularios se necesitan para efectuar la admisión de las personas) y los procedimientos de giro de cheques (quién debe llenarlos, quién debe firmarlos, etc.). También se denominan rutinas.

Métodos: planes prescritos para el desempeño de una tarea específica. En general el método, que se entrega a la persona que ocupa un cargo o realiza una tarea, le indica exactamente cómo desempeñarlo o cumplirla, respectivamente. El método, que detalla cómo debe realizarse el trabajo, es más restringido y limitado que el procedimiento; por ejemplo, el método de

montar una pieza, de describir un cargo, de entrenar a una persona, etc. Los procedimientos y los métodos utilizan flujogramas para representar el flujo o la secuencia de tareas u operaciones.

Normas: reglas o reglamentos que delimitan y aseguran el cumplimiento de los procedimientos. Son órdenes directas y objetivas respecto del curso de acción que va a seguirse. Las normas surgen cuando determinada situación exige una acción específica y única. Son guías específicas de acción: cuándo debe seguirse fielmente un curso de acción o de conducta. La regla, establecida para lograr la uniformidad en la acción, define lo que debe hacerse o lo que no debe hacerse. Ejemplo: prohibición de fumar en determinados lugares, horarios de trabajo, inasistencia al trabajo, etcétera.

Amplitud de la planeación

Además de la jerarquía de objetivos, existe una jerarquía de planeación. En este sentido, existen tres niveles diferentes de planeación: estratégica, táctica y operacional.

Planeación estratégica:

Es la planeación más amplia de la organización. Sus características son;

Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años.

Cobija la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.

Está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional), y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás.

Planeación táctica

Planeación efectuada en los departamentos. Sus características son:

Proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.

Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.

Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa.

Planeación operacional

Planeación de cada tarea o actividad.

Sus características son:

Proyectada a corto plazo, para lo inmediato.

- Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.

Tipos de planes

La planeación produce un resultado inmediato: Un plan es el producto de la planeación, y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación. Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos que deberán conducir a la consecución de los objetivos que los orientan.

Existen cuatro clases de planes:

- Planes relacionados con métodos, denominados procedimientos.
- Planes relacionados con dinero, denominados presupuestos.
- Planes relacionados con el tiempo, denominados programas.
- Planes relacionados con comportamientos, denominados reglas o reglamentos.

Robbins & Couter, (2010) “Definición de los objetivos de la organización,

establecimiento de estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollo de planes para integrar y coordinar actividades de trabajo”.

También definen que tiene cuatro razones para la planeación:

La planeación proporciona dirección a los gerentes y también al resto de los empleados. Cuando los empleados saben lo que su empresa o equipo de trabajo intenta lograr y lo que ellos deben hacer para contribuir en el logro de los objetivos, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre sí y hacer lo necesario para cumplir con los objetivos. Sin planeación, los departamentos e individuos podrían trabajar en objetivos diferentes y evitar que la organización logre sus objetivos con eficacia. Luego, la planeación reduce la incertidumbre, ya que obliga a los gerentes a ver a futuro, a anticipar el cambio, a considerar el efecto del cambio y a desarrollar respuestas adecuadas. Aunque la planeación no eliminará la incertidumbre, los gerentes planean para que puedan responder con eficacia.

Además, la planeación minimiza el desperdicio y la redundancia. Cuando se coordinan las actividades laborales en torno a planes, las ineficiencias se vuelven obvias y pueden corregirse o eliminarse.

Por último, la planeación establece los objetivos o los estándares utilizados para controlar. Cuando los gerentes planean, desarrollan objetivos y planes. Cuando controlan, ven si los planes se han llevado a cabo y si se cumplieron los objetivos. Sin planeación, no habría objetivos con los cuales medir o evaluar el esfuerzo laboral.

Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) La función de la planeación, es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere

tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.

Organización

Según Robbins & Couter, (2005) La organización se define como el proceso de crear la estructura de una organización. Ese proceso es importante y sirve para muchos propósitos. El desafío para los gerentes es diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

Proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves de la organización:

Especialización del trabajo la cual consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados.

La mayoría de los gerentes consideran actualmente la especialización del trabajo como un mecanismo importante de la función de organizar, ya que ésta ayuda a los empleados a ser más eficientes.

Departamentalización

La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. Existen cinco formas comunes de departamentalización.

✓ Departamentalización funcional - Agrupa los puestos de acuerdo con las funciones.

✓ Departamentalización geográfica - Agrupa los puestos de acuerdo con la región geográfica.

✓ Departamentalización por productos - Agrupa puestos por líneas de

producto.

✓ Departamentalización por procesos - Agrupa los puestos con base en el flujo de productos o clientes.

✓ Departamentalización por clientes - Agrupa los puestos con base en clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes.

La cadena de mando

Es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién. Los gerentes deben considerarla cuando organizan el trabajo, ya que esto ayuda a los empleados con preguntas como “¿a quién le reporto? o ¿con quién voy si tengo un problema?”.

Tramo de control.

Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, éste determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa.

Centralización y descentralización.

La centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Si los gerentes de nivel alto toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada. Por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o de hecho tomen decisiones, más descentralizada.

La formalización.

Se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los

empleados.

Para Robbins, (2010) Organizar es una tarea importante de los gerentes que no siempre se entiende o aprecia. Sin embargo, una vez establecidos los objetivos y los planes de la empresa, la función de organizar pone en marcha el proceso de ver que dichos objetivos y planes se lleven a cabo. Cuando los gerentes organizan, definen qué trabajo necesita realizarse y crean una estructura que permite que esas actividades laborales se completen eficiente y eficazmente.

Según Chiavenato, (2001) “Organización significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones”.

Dirección

Según los autores Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) “La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”.

Según Rodrigues & Martinez, (2011) “La dirección es la habilidad en términos de competencia que los niveles gerenciales requieren para ejecutar las estrategias con eficiencia, eficacia y efectividad, y tomar las decisiones oportunas hacia los objetivos y estrategias”.

La Integración

La finalidad es la función organizativa empresarial que consiste en conservar, desarrollar capacidades, mediante la gestión del conocimiento, de los recursos humanos internos y, en su caso, reclutar, seleccionar y contratar a los mejores recursos humanos disponibles en el mercado de trabajo para cubrir los puestos de la estructura organizacional conforme a los requisitos

y a la política social, para después cohesionarlos en la visión y los valores de la empresa con el fin de que den la mejor de sí, se desarrollen, crezcan técnica, económica y emocionalmente a partir de los propósitos y resultados de la misma.

La motivación

Es la fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinadas objetivos y metas. El conocimiento de las motivaciones de los seres humanos es de suma importancia para el directivo de un equipo, ya que debe crear las condiciones propias para la autorrealización en el trabajo.

Comunicación

Es el proceso de los cuales se transmite y se recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos, así como actividades y sentimientos que constituye la base del entendimiento, comprensión o acuerdo común.

Para Louffat, (2010) “La importancia de la dirección es primordial porque se trata de ejecutar, de llevar a la práctica, todo aquello que se ha planeado y organizado anteriormente”.

Según Chiavenato, (2001) “La función de dirección se relaciona directamente con la manera como deben alcanzarse los objetivos mediante la actividad de las Personas que conforman la organización”.

Una vez establecidos los objetivos, trazadas las estrategias para alcanzarlos, definida la planeación, de tallados los programas y procedimientos, la puesta en marcha compete a la función de dirección, que se preocupa por la ejecución de las operaciones y el logro de los objetivos.

Control

Según los autores Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) “ La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relacionan estrechamente con la función de planear.

- El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye tres pasos:

- Establecimiento de estándares

Los estándares simplemente son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

Medición del desempeño

La medición del desempeño frente a los estándares debería hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas.

Corrección de desviaciones

Los administradores saben con precisión dónde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de los deberes individuales o de grupo. La corrección de desviaciones es el punto en que el control puede verse como una parte de todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales.

Según Chiavenato, (2004) “La finalidad del control es asegurar que los

resultados de aquello que se planeó, organizo y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos”.

Para Louffat, (2010) “Es el elemento del proceso administrativo que se encarga de verificar el grado de eficacia y eficiencia de la planeación, organización y dirección, que se aplica a los diversos recursos organizacionales de la institución”.

Etapas

La aplicación del control implica el desarrollo de una secuencia o etapas básicas generales.

Establecer estándares de desempeño es el primer paso para poder controlar algo, es la definición de patrones de medidas o indicadores de corte cuantitativo o cualitativo que sirve de referencia para poder determinar si la acción administrativa es eficaz o ineficaz, así como para poder medir su grado de eficiencia y/o ineficiencia.

Evaluar el desempeño actual significa apreciar la acción administrativa, retratarle tal como ha sido ejecutada sin juzgarla ni dar opinión sobre ella, solo se trata de recoger la información, la evidencia real de hecho experimental.

Comparar el desempeño actual con los estándares previstos. En esta etapa se trata de calcular, de medir lo ejecutado en relación a lo previsto. Sirve para determinar si la actividad administrativa fue eficiente o ineficiente. Si se han cubierto o no las expectativas de rendimiento cifradas, si ha sido correcto o incorrecto la ejecución, en que se acercado y en qué ha fallado si fuese el caso.

Definir las medidas a adoptar. Se trata de proponer las acciones a seguir, en

el caso que hubiese para poder corregirlas. Si, en cambio, el rendimiento hubiera sido optimo, las acciones a adoptar deberían estar dirigidas a lograr rendimientos todavía superiores en el futuro.

Indicadores de control

Los indicadores de Calidad que trata de medir el grado de cumplimiento de especificaciones o requisitos de calidad, de eficiencia.

Los indicadores de Cantidad que trata de medir el volumen o número de unidades o actividades realizadas.

Los indicadores Costo

Que trata de medir los egresos y/o ingresos que tuvieron en alguna actividad.

Los indicadores de Tiempo que trata de medir la duración periódica de actividades.

Los indicadores de espacio que trata de medir la distancia física de las actividades realizadas.

Los indicadores de satisfacción que trata de medir las reacciones emocionales positivas o negativas de las personas.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Liderazgo: Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo.

Liderazgo Transformacional: El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores.

Carisma: Es una característica personal y especial del liderazgo que proporciona una visión y un sentido; de misión, y que emana orgullo,

confianza y respeto.

Estimulación intelectual: Es la actividad que se le otorga a los seres vivos para un buen desarrollo o funcionamiento, ya sea por cuestión laboral, afectiva o física.

Toma de decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: empresarial, laboral, económico, familiar, persona, social, etc.

Fomenta la participación: Identificar y hacer una lista de los principales miembros potenciales dentro de cada sector.

Habilidad: Capacidad de transformar el conocimiento en acción y que resulta en un desempeño deseado.

Habilidades técnicas: Consisten en desarrollar métodos para utilizar técnicas y equipos específicos relacionados con la ejecución del trabajo.

Habilidades humanas: Consisten en la capacidad y el discernimiento para trabajar con las personas, comunicar, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar el liderazgo eficaz. Facilidad en las relaciones interpersonales y grupales.

Habilidades conceptuales: Consisten en la capacidad de desarrollar ideas, conceptos, teorías y abstracciones como guías orientadoras de la acción administrativa.

La gestión administrativa: Es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados.

Planificación: Es la función administrativa que determina anticipadamente los objetivos a alcanzar, así como lo que debe hacerse para alcanzarlos. En

la actualidad incluye la previsión en el proceso administrativo.

Objetivos: Son los resultados que o propósitos que se desea lograr

Estrategias: Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones internacionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

Programas: Conjunto de actividades secuenciales, necesarias para alcanzar cada meta. Planes específicos para alcanzar metas específicas.

Organización: Desde el punto de vista de la función administrativa, es aquella que constituye el organismo material y social de la empresa. Desde el punto de vista de la entidad social, constituye el conjunto a personas que interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos.

Especialización de trabajo: Se refiere a la práctica de trabajo de asignar tareas y actividades especiales para los trabajadores individuales o grupos. Es lo opuesto de un enfoque generalizado para trabajar una estructura, en la que cada empleado participa en una amplia gama de actividades de trabajo.

Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, en relación a su similitud, el tamaño de la organización, la complejidad y especialización de sus operaciones.

Cadena de mando: línea de autoridad que se extiende desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos, y cuya función es especificar quien le reporta a quien.

Dirección: Función administrativa que sigue a la planeación y la organización. Dinamiza y pone en marcha la empresa. Se relaciona con la

administración de las personas y la acción. La dirección necesita comunicación, liderazgo y motivación de las personas.

Integración: Con la integración el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Motivación: Se refieren las fuerzas dentro de cada persona que la conduce hacia un determinado comportamiento.

Comunicación: Es el conjunto de informaciones entre: individuos. Significa hacer común un mensaje.

Control: Función administrativa que sigue a la planeación, la organización y la dirección. Sirve para garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y dirigió se ajustan a los objetivos fijados.

Calidad: La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de calidad.

2.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

El Liderazgo incide significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlclacayan, en el año 2018.

2.4.2. HIPOTESIS ESPECIFICOS

- a. El Liderazgo Transformacional incide significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlclacayan, en el año 2018.
- b. El Liderazgo Participativo incide significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlclacayan, en el año 2018.

- c. Las Habilidades Gerenciales inciden significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ticslacayan, en el año 2018.

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.

2.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

X. Liderazgo

2.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Y. Gestión administrativa

2.6. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES E INDICADORES

2.6.1. LIDERAZGO

Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo.

2.6.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño de la presente investigación es no experimental-transaccional- correlacional causal (explicativo). Según Hernández y Batista (2014), señala que la investigación de no experimental se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente a las variables de estudio. Es decir, se hace variar de forma intencional a la variable independiente para ver su influencia sobre las otras variables.

3.1.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Por su nivel, el presente estudio es de carácter Descriptivo y Relaciona

3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizará el método descriptivo, estadístico y de análisis - síntesis, entre otros.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Como estrategia para el desarrollo de la investigación se utilizará el diseño no experimental de corte transversal.

3.4 POBLACION Y MUESTRA

3.4.1 UNIVERSO DEL ESTUDIO

El universo de estudio para esta investigación comprende a los colaboradores de la municipalidad distrital de Tlacacayan.

3.4.2 UNIVERSO SOCIAL

El Universo social está comprendido por todos los pobladores del distrito de Tlacacayan.

3.4.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis queda conformada por un colaborador de la población en estudio

3.4.3. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

Para calcular la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

Fórmula

$$N Z^2 P \cdot Q$$

$$n_0 = \text{-----}$$

$$(N-1) E^2 + P \cdot Q Z^2$$

n =? (Tamaño de la muestra)

N = 80(Tamaño de la población)

Z = 1.96 (Nivel de confianza)

P = 0.5 (Variabilidad positiva)

Q = 0.5 (Variabilidad negativa)

E = 5% (Margen de error)

$$80(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5$$

$$n_0 = \frac{80(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(80 - 1)(0.05)^2 + (0.5)(0.5)(1.96)^2} = 62$$

Entonces $n_0 =$ La muestra es 62 trabajadores

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1 TÉCNICAS

- Observación.
- Encuesta.

3.5.2 INSTRUMENTOS

- Guía de observación.
- Cuestionario.

3.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

La tabulación de datos se realizará mediante la hoja de cálculos de Excel y para el procesamiento de datos se utilizará el paquete estadístico SPS 24.

3.7. TRATAMIENTO ESTADISTICO

El tratamiento estadístico se realizará con la estadística descriptiva e inferencial utilizando tablas y cuadros estadísticos como también se realizará la interpretación de estos con el estadístico SPSS

3.8. ORIENTACION ETICA

Declaratoria de autenticidad

El contenido de nuestra investigación ““EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TICLACAYAN – PASCO - 2018.”, se enmarca dentro de los parámetros de la ética, para ello destacamos:

- a) La tesis es original
- b) Hemos respetado las normas APA en cuanto a citas y referencia de las fuentes consultadas.
- c) Los datos presentados corresponden a los resultados

Cerro de Pasco, noviembre 2019

DNI N° 46681652

DNI N°7177105

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo fue realizado, encuestando de manera directa a los colaboradores de la municipalidad distrital de Ticlacayan.

Así mismo se tomó los datos y fueron procesados con el software, SPSS 24, considerando tres etapas, una representación de tablas de frecuencias por cada una de las preguntas, y también se utilizó sus respectivas representaciones y finalmente aplicamos una prueba de Hipótesis utilizando la t-students correlación pearson.

4.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A. VARIABLE LIDERAZGO

DIMENSION: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El líder de la institución le escucha su opinión y da la solución.

Cuadro No- 1
El líder de la institución le escucha su opinión y da la solución

El líder de la institución le escucha su opinión y da la solución.	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	11	17,7
Casi nunca	9	14,5
A veces	15	24,2
Casi siempre	12	19,4
Siempre	15	24,2
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el líder de la institución le escucha su opinión y da la solución., se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 17,7% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** el líder de la institución le escucha su opinión y da la solución.
2. Un 14,5% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** el líder de la institución le escucha su opinión y da la solución.
3. Un 24,2% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** el líder de la institución le escucha su opinión y da la solución.
4. Un 19,4% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** el líder de la institución le escucha su opinión y da la solución.
5. Un 24,2% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** el líder de la institución le escucha su opinión y da la solución

Cuadro No- 1

El líder de la institución le escucha su opinión y da la solución.

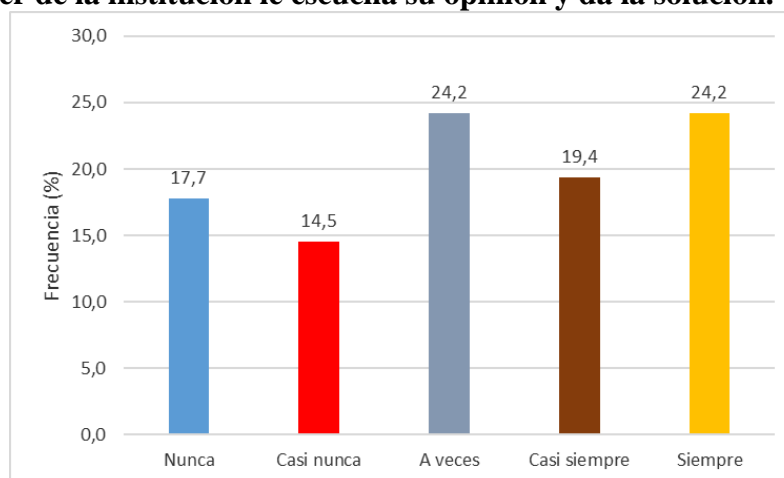


Grafico del cuadro No- 1

El líder de la institución genera respeto con sus colaboradores

Cuadro No- 2

El líder de la institución genera respeto con sus colaboradores.

El líder de la institución genera respeto con sus colaboradores	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	9	14,5
Casi nunca	12	19,4
A veces	13	21,0
Casi siempre	10	16,1
Siempre	18	29,0
Total	62	100,0

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el líder de la institución genera respeto con sus colaboradores, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 14,5% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** el líder de la institución genera respeto con sus colaboradores.
2. Un 19,4% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** el líder de la institución genera respeto con sus colaboradores.
3. Un 21% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** el líder de la institución genera respeto con sus colaboradores.

4. Un 19,4% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** el líder de la institución genera respeto con sus colaboradores.
5. Un 24,2% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** el líder de la institución genera respeto con sus colaboradores.

Cuadro No- 2
El líder de la institución genera respeto con sus colaboradores.

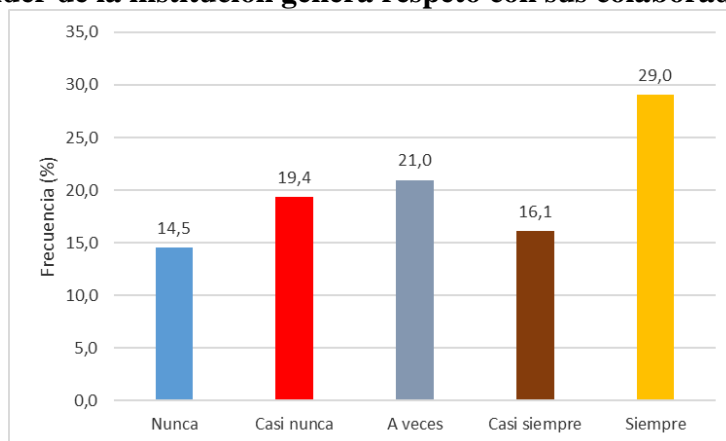


Gráfico del cuadro No- 2

El líder de la institución tiene la capacidad de transmitir confianza a sus colaboradores.

Cuadro No- 3
El líder de la institución tiene la capacidad de transmitir confianza a sus colaboradores.

El líder de la institución tiene la capacidad de transmitir confianza a sus colaboradores.	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	12	19,4
Casi nunca	10	16,1
A veces	11	17,7
Casi siempre	12	19,4
Siempre	17	27,4
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el líder de la institución tiene la capacidad de transmitir confianza a sus colaboradores, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 19,4% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** el líder de la institución tiene la capacidad de transmitir confianza a sus colaboradores.
2. Un 16,1% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** el líder de la institución tiene la capacidad de transmitir confianza a sus colaboradores.
3. Un 17,7% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** el líder de la institución tiene la capacidad de transmitir confianza a sus colaboradores
4. Un 19,4% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** el líder de la institución tiene la capacidad de transmitir confianza a sus colaboradores.
5. Un 27,4% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** el líder de la institución tiene la capacidad de transmitir confianza a sus colaboradores

Cuadro No - 3

El líder de la institución tiene la capacidad de transmitir confianza a sus colaboradores

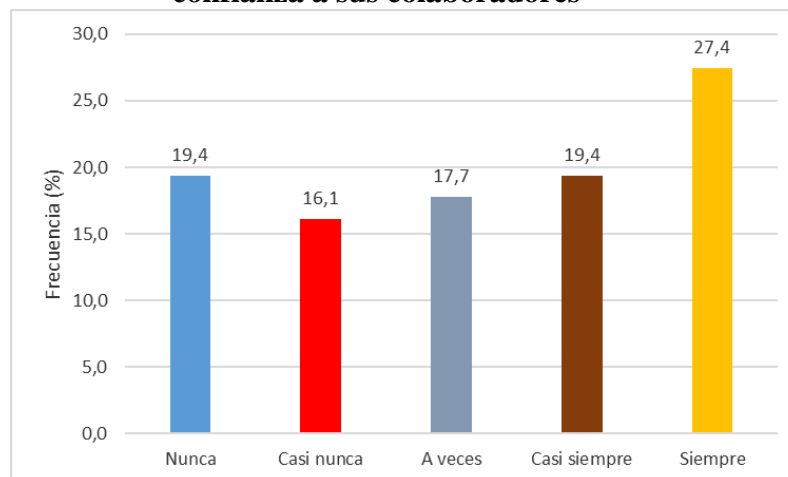


Grafico del cuadro No - 3

El gerente de la institución le motiva para que de buenos resultados en el trabajo.

Cuadro No- 4
El gerente de la institución le motiva para que de buenos resultados en el trabajo.

El gerente de la institución le motiva para que de buenos resultados en el trabajo.	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	17	27,4
Casi nunca	14	22,6
A veces	13	21,0
Casi siempre	8	12,9
Siempre	10	16,1
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el gerente de la institución le motiva para que de buenos resultados en el trabajo, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 27,4% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** el gerente de la institución le motiva para que de buenos resultados en el trabajo.
2. Un 22,6% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** el gerente de la institución le motiva para que de buenos resultados en el trabajo
3. Un 21% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** el gerente de la institución le motiva para que de buenos resultados en el trabajo
4. Un 12,9% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** el gerente de la institución le motiva para que de buenos resultados en el trabajo.
5. Un 16,1% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** el gerente de la institución le motiva para que de buenos resultados en el trabajo

Cuadro No - 4
El gerente de la institución le motiva para que de buenos resultados en el trabajo

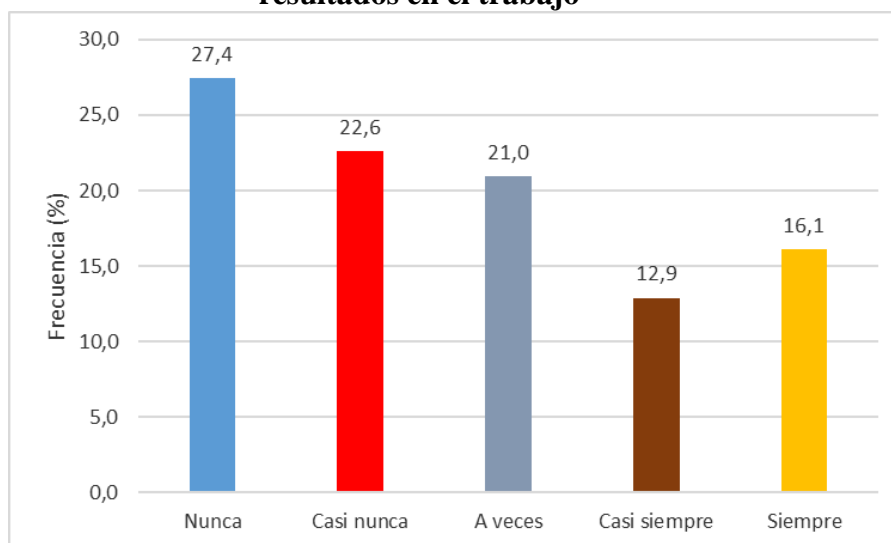


Grafico del cuadro No - 4

DIMENSION: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

La máxima autoridad de la entidad armoniza con sus colaboradores para lograr el objetivo de la institución.

Cuadro No- 5
La máxima autoridad de la entidad armoniza con sus colaboradores para lograr el objetivo de la institución

La máxima autoridad de la entidad armoniza con sus colaboradores para lograr el objetivo de la institución	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	8	12,9
Casi nunca	11	17,7
A veces	18	29,0
Casi siempre	14	22,6
Siempre	11	17,7
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si la máxima autoridad de la entidad armoniza con sus colaboradores para lograr el objetivo de la institución, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 12,9% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** la máxima autoridad de la entidad armoniza con sus colaboradores para lograr el objetivo de la institución.
2. Un 17,7% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** la máxima autoridad de la entidad armoniza con sus colaboradores para lograr el objetivo de la institución
3. Un 29% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** la máxima autoridad de la entidad armoniza con sus colaboradores para lograr el objetivo de la institución
4. Un 22,6% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** el gerente de la institución le motiva para que de buenos resultados en el trabajo.
5. Un 17,7% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** la máxima autoridad de la entidad armoniza con sus colaboradores para lograr el objetivo de la institución.

Cuadro No - 5

La máxima autoridad de la entidad armoniza con sus colaboradores para lograr el objetivo de la institución

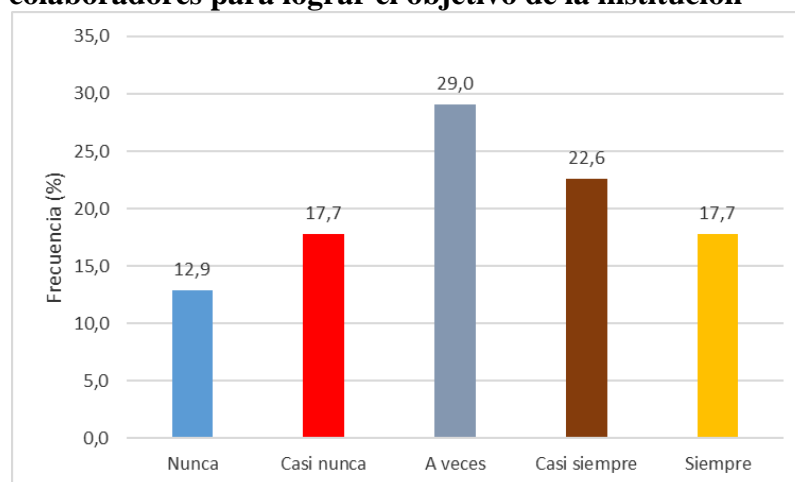


Grafico del cuadro No – 5

El líder de la Institución genera alternativas de solución ante un problema.

Cuadro No- 6
El líder de la Institución genera alternativas de solución ante un problema.

El líder de la Institución genera alternativas de solución ante un problema.	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	6	9,7
Casi nunca	10	16,1
A veces	20	32,3
Casi siempre	12	19,4
Siempre	14	22,6
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el líder de la Institución genera alternativas de solución ante un problema, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 9,7% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** el líder de la Institución genera alternativas de solución ante un problema.
2. Un 16,1% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** el líder de la Institución genera alternativas de solución ante un problema.
3. Un 32,3% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** el líder de la Institución genera alternativas de solución ante un problema.
4. Un 19,4% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** el líder de la Institución genera alternativas de solución ante un problema.
5. Un 22,6% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** el líder de la Institución genera alternativas de solución ante un problema.

Cuadro No - 6

El líder de la Institución genera alternativas de solución ante un problema

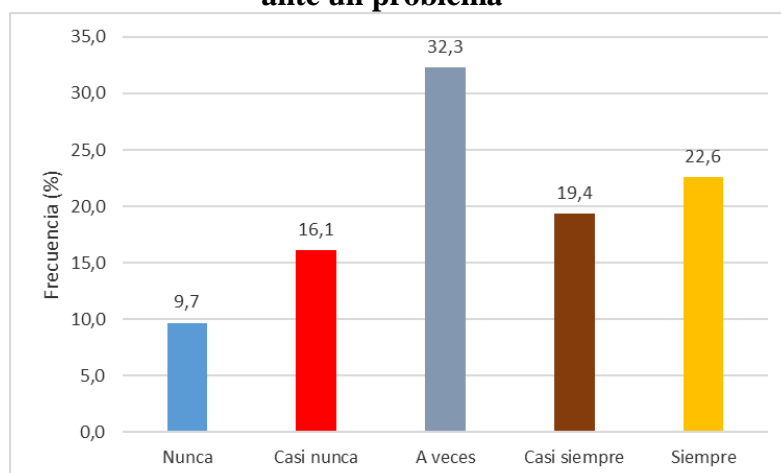


Grafico del cuadro No – 6

DIMENSIÓN: Habilidades gerenciales

- a) **Se les capacita a los trabajadores de la institución de acuerdo al cargo que desempeña.**

Cuadro No- 7

Se les capacita a los trabajadores de la institución de acuerdo al cargo que desempeña

Se les capacita a los trabajadores de la institución de acuerdo al cargo que desempeña	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	4	6,5
Casi nunca	6	9,7
A veces	19	30,6
Casi siempre	15	24,2
Siempre	18	29,0
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si se les capacita a los trabajadores de la institución de acuerdo al cargo que desempeña, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 9,7% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** se les capacita a los trabajadores de la institución de acuerdo al cargo que desempeña.
2. Un 16,1% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** se les capacita a los trabajadores de la institución de acuerdo al cargo que desempeña.
3. Un 32,3% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** se les capacita a los trabajadores de la institución de acuerdo al cargo que desempeña.
4. Un 19,4% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** se les capacita a los trabajadores de la institución de acuerdo al cargo que desempeña.
5. Un 22,6% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** se les capacita a los trabajadores de la institución de acuerdo al cargo que desempeña.

Cuadro No - 7
Se les capacita a los trabajadores de la institución de acuerdo al cargo que desempeña

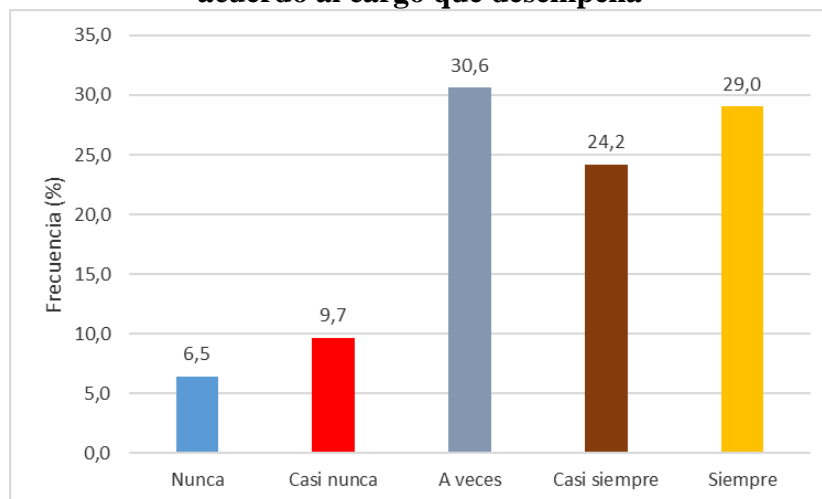


Grafico del cuadro No – 7

El gerente de la institución trabaja en equipo con sus colaboradores.

Cuadro No- 8

El gerente de la institución trabaja en equipo con sus colaboradores.

El gerente de la institución trabaja en equipo con sus colaboradores.	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	3	4,8
Casi nunca	5	8,1
A veces	29	46,8
Casi siempre	19	30,6
Siempre	16	25,8
Total	72	116,1

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el gerente de la institución trabaja en equipo con sus colaboradores, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 4,8% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** el gerente de la institución trabaja en equipo con sus colaboradores.
2. Un 8,1% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** el gerente de la institución trabaja en equipo con sus colaboradores.
3. Un 46,8% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** el gerente de la institución trabaja en equipo con sus colaboradores,
4. Un 30,6% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** el gerente de la institución trabaja en equipo con sus colaboradores.
5. Un 25,8% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** el gerente de la institución trabaja en equipo con sus colaboradores.

Cuadro No - 8

El gerente de la institución trabaja en equipo con sus colaboradores

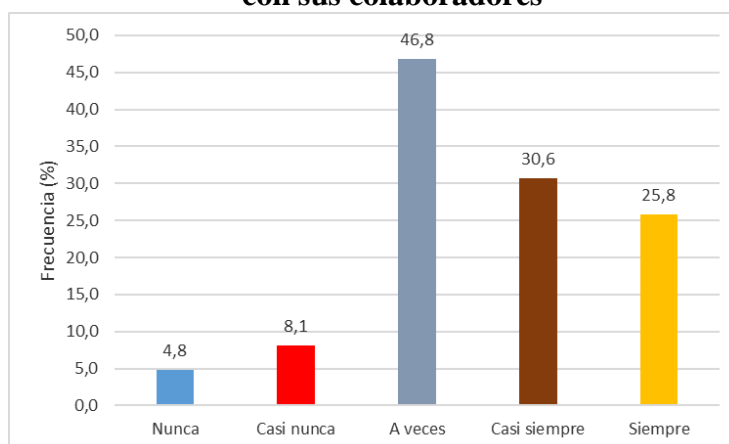


Grafico del cuadro No – 8

B. VARIABLE GESTION ADMINISTRATIVA

DIMENSION: Planificación

Crees que la empresa, satisface las necesidades de la población de manera equitativo.

Cuadro No- 9

Crees que la empresa, satisface las necesidades de la población de manera equitativo

Crees que la empresa, satisface las necesidades de la población de manera equitativo	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	6	9,7
Casi nunca	14	22,6
A veces	30	48,4
Casi siempre	8	12,9
Siempre	4	6,5
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si la empresa, satisface las necesidades de la población de manera equitativo, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 9,7% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** la empresa, satisface las necesidades de la población de manera equitativo.

2. Un 22,6% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** la empresa, satisface las necesidades de la población de manera equitativo
3. Un 48,4% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** la empresa, satisface las necesidades de la población de manera equitativo
4. Un 12,9% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** la empresa, satisface las necesidades de la población de manera equitativo.
5. Un 6,5% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** la empresa, satisface las necesidades de la población de manera equitativo.

Cuadro No - 9

La empresa, satisface las necesidades de la población de manera equitativo

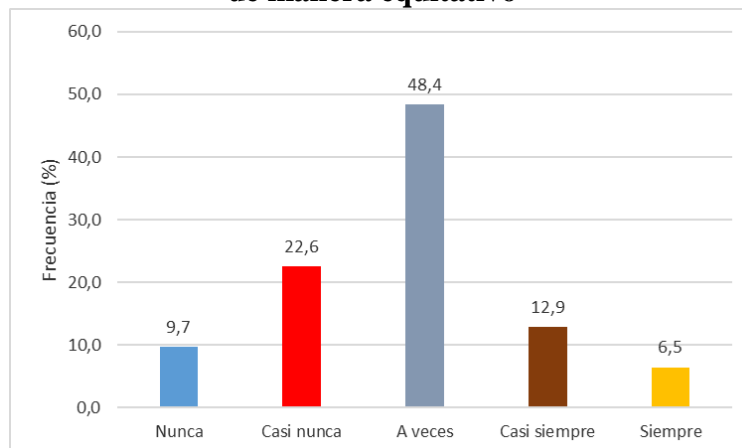


Grafico del cuadro No – 9

La entidad aplica el plan estratégico para lograr su objetivo.

Cuadro No- 10

La entidad aplica el plan estratégico para lograr su objetivo.

La entidad aplica el plan estratégico para lograr su objetivo.	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	12	19,4
Casi nunca	19	30,6
A veces	20	32,3
Casi siempre	6	9,7
Siempre	5	8,1
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÒN:

Con la finalidad de conocer si la entidad aplica el plan estratégico para lograr su objetivo, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 19,4% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** la entidad aplica el plan estratégico para lograr su objetivo
2. Un 30,6% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** la entidad aplica el plan estratégico para lograr su objetivo
3. Un 32,3% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** la entidad aplica el plan estratégico para lograr su objetivo
4. Un 9,7% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** la entidad aplica el plan estratégico para lograr su objetivo
5. Un 8,1% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** la entidad aplica el plan estratégico para lograr su objetivo.

Cuadro No - 10

La entidad aplica el plan estratégico para lograr su objetivo.

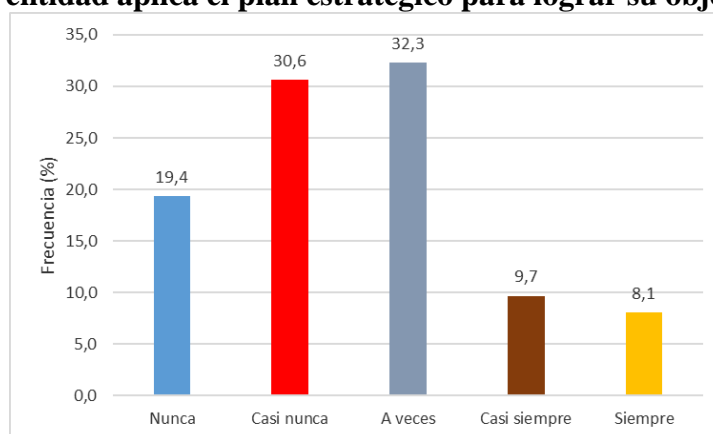


Gráfico del cuadro No – 10

DIMIENSION Organización

Ud. Estudio una especialización para que trabaje en esta área.

Cuadro No- 11

Ud. Estudio una especialización para que trabaje en esta área.

Ud. Estudio una especialización para que trabaje en esta área	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	4	6,5
Casi nunca	3	4,8
A veces	8	12,9
Casi siempre	19	30,6
Siempre	28	45,2
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si Ud. estudio una especialización para que trabaje en esta área, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 6,5% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** Ud. estudio una especialización para que trabaje en esta área
2. Un 4,8% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** Ud. estudio una especialización para que trabaje en esta área
3. Un 12,9% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** Ud. estudio una especialización para que trabaje en esta área
4. Un 30,6% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** Ud. estudio una especialización para que trabaje en esta área
5. Un 45,2% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** Ud. estudio una especialización para que trabaje en esta área

Cuadro No - 11

Ud. estudio una especialización para que trabaje en esta área

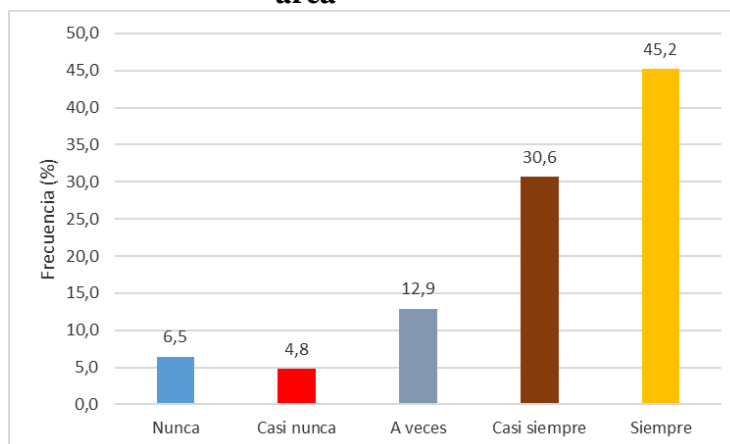


Grafico del cuadro No – 11

Los puestos de trabajo se realizan de acuerdo con sus funciones establecidos por la institución.

Cuadro No- 12

Los puestos de trabajo se realizan de acuerdo con sus funciones establecidos por la institución.

Los puestos de trabajo se realizan de acuerdo con sus funciones establecidos por la institución	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	3	4,8
Casi nunca	2	3,2
A veces	7	11,3
Casi siempre	20	32,3
Siempre	30	48,4
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si los puestos de trabajo se realizan de acuerdo con sus funciones establecidos por la institución, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 4,8% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** los puestos de trabajo se realizan de acuerdo con sus funciones establecidos por la institución
2. Un 3,2% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** los puestos de trabajo se realizan de acuerdo con sus funciones establecidos por la institución.
3. Un 11,3% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** los puestos de trabajo se realizan de acuerdo con sus funciones establecidos por la institución.
4. Un 32,3% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** los puestos de trabajo se realizan de acuerdo con sus funciones establecidos por la institución.
5. Un 48,4% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** los puestos de trabajo se realizan de acuerdo con sus funciones establecidos por la institución.

Cuadro No - 12

Los puestos de trabajo se realizan de acuerdo con sus funciones establecidos por la institución.

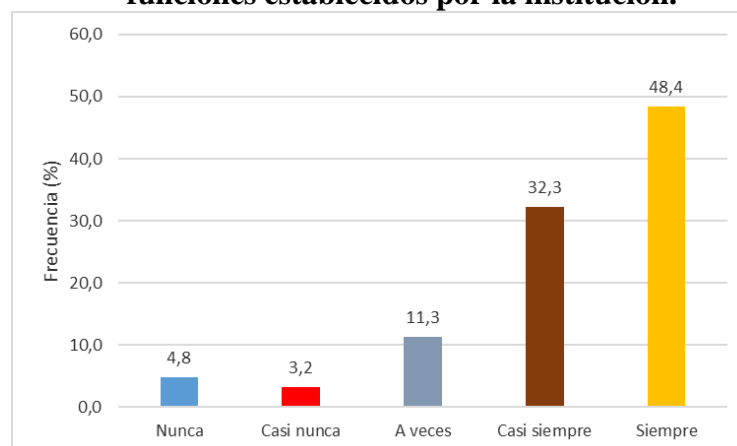


Grafico del cuadro No – 12

DIMENSION: Dirección

Ud. Realiza su trabajo con voluntad

Cuadro No- 13

Ud. Realiza su trabajo con voluntad.

Ud. Realiza su trabajo con voluntad.	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	3	4,8
Casi nunca	2	3,2
A veces	7	11,3
Casi siempre	20	32,3
Siempre	30	48,4
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si Ud. realiza su trabajo con voluntad, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 4,8% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** Ud. realiza su trabajo con voluntad, se aplicó el cuestionario respectivo
2. Un 3,2% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** Ud. realiza su trabajo con voluntad, se aplicó el cuestionario respectivo.
3. Un 11,3% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** Ud. realiza su trabajo con voluntad, se aplicó el cuestionario respectivo.
4. Un 32,3% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** Ud. realiza su trabajo con voluntad, se aplicó el cuestionario respectivo.
5. Un 48,4% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** Ud. realiza su trabajo con voluntad, se aplicó el cuestionario respectivo.

Cuadro No - 13

Ud. Realiza su trabajo con voluntad.

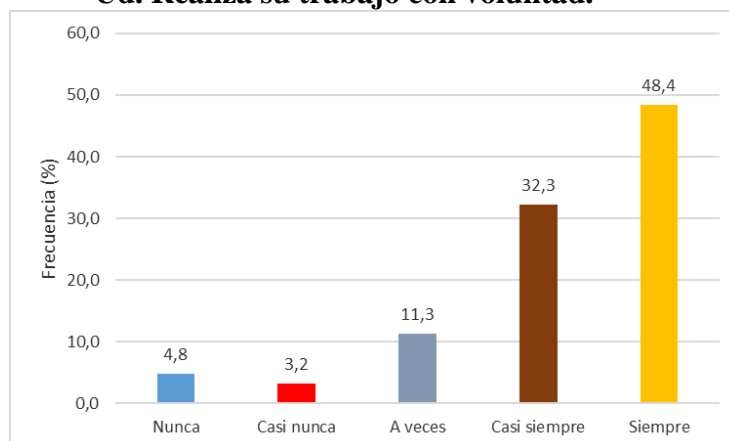


Gráfico del cuadro No – 13

Las autoridades de la entidad promueven el trabajo en equipo.

Cuadro No- 14

Las autoridades de la entidad promueven el trabajo en equipo.

Las autoridades de la entidad promueven el trabajo en equipo	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	2	3,2
Casi nunca	5	8,1
A veces	9	14,5
Casi siempre	18	29,0
Siempre	28	45,2
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si las autoridades de la entidad promueven el trabajo en equipo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 3,2% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** las autoridades de la entidad promueven el trabajo en equipo
2. Un 8,1% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** las autoridades de la entidad promueven el trabajo en equipo.
3. Un 14,5% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** las autoridades de la entidad promueven el trabajo en equipo.

4. Un 29% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** las autoridades de la entidad promueven el trabajo en equipo.
5. Un 45,2% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** las autoridades de la entidad promueven el trabajo en equipo.

Cuadro No - 14
las autoridades de la entidad promueven el trabajo en equipo.

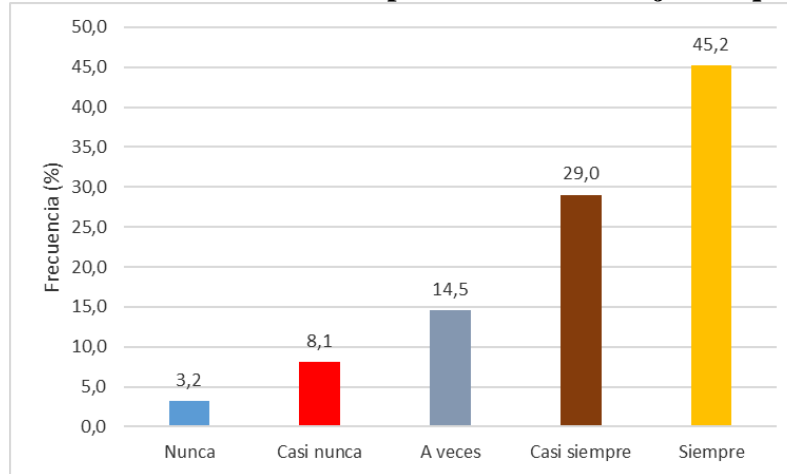


Grafico del cuadro No – 14

DIMENSION: Evaluación

Cada trabajador realiza su función de acuerdo a su profesión.

Cuadro No- 14
Cada trabajador realiza su función de acuerdo a su profesión.

Cada trabajador realiza su función de acuerdo a su profesión.	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	1	1,6
Casi nunca	3	4,8
A veces	4	6,5
Casi siempre	19	30,6
Siempre	35	56,5
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si cada trabajador realiza su función de acuerdo a su profesión; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 1,6% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** cada trabajador realiza su función de acuerdo a su profesión
2. Un 4,8% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** cada trabajador realiza su función de acuerdo a su profesión.
3. Un 6,5% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** cada trabajador realiza su función de acuerdo a su profesión.
4. Un 30,6% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** cada trabajador realiza su función de acuerdo a su profesión.
5. Un 56,5% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** cada trabajador realiza su función de acuerdo a su profesión.

Cuadro No - 15

Cada trabajador realiza su función de acuerdo a su profesión

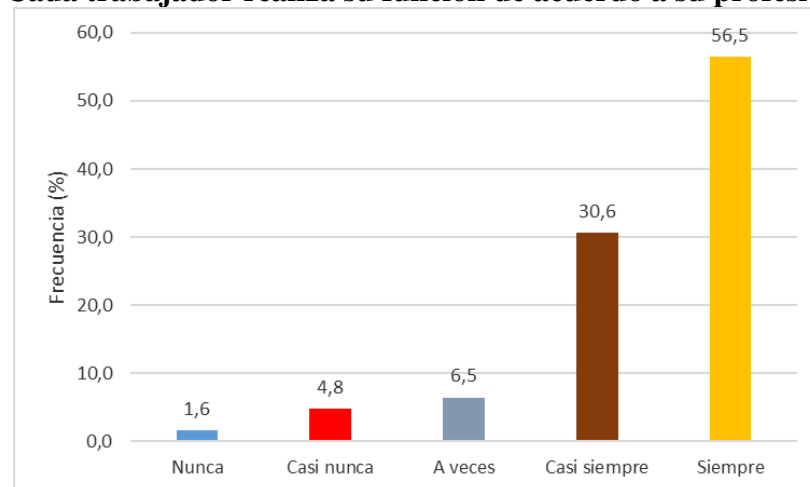


Grafico del cuadro No – 15

Se hace el control de los recursos de la empresa de manera periódica.

Cuadro No- 14

Se hace el control de los recursos de la empresa de manera periódica.

Se hace el control de los recursos de la empresa de manera periódica.	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	5	8,1
Casi nunca	7	11,3
A veces	10	16,1
Casi siempre	15	24,2
Siempre	25	40,3
Total	62	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si se hace el control de los recursos de la empresa de manera periódica; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 8,1% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** se hace el control de los recursos de la empresa de manera periódica
2. Un 11,3% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** se hace el control de los recursos de la empresa de manera periódica.
3. Un 16,1% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** se hace el control de los recursos de la empresa de manera periódica.
4. Un 24,2% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** se hace el control de los recursos de la empresa de manera periódica.
5. Un 40,3% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** se hace el control de los recursos de la empresa de manera periódica.

Cuadro No - 16

Se hace el control de los recursos de la empresa de manera periódica

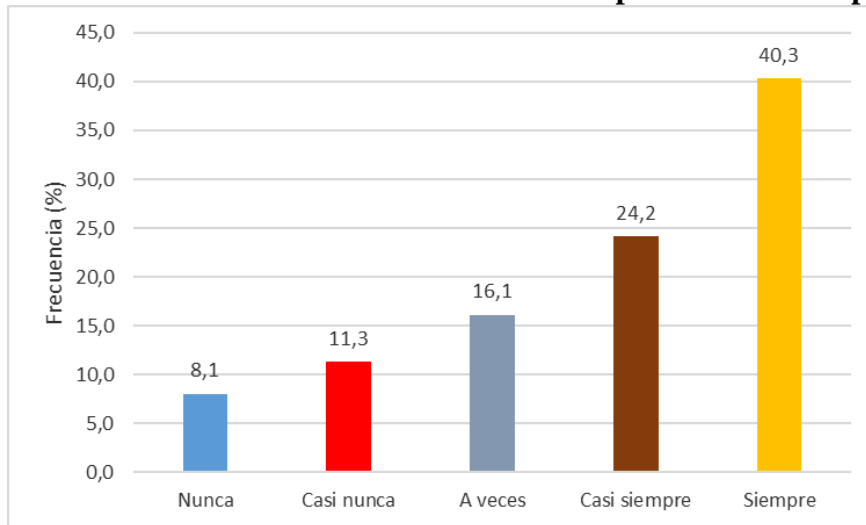


Grafico del cuadro No – 16

4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis planteadas se utilizó la prueba de Ji Cuadrada, es una prueba no paramétrica adecuada para esta investigación porque son variables cualitativas.

HIPÓTESIS GENERAL:

H₀: El Liderazgo no incide significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlclacayan, en el año 2018.

H₁: El Liderazgo incide significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlclacayan, en el año 2018.

Pasos para realizar la prueba de hipótesis

1. **Alfa o nivel de significancia:** $\alpha = 0.05$

2. **Escoger el Estadístico de prueba:**

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

3. Regla de Decisión:

Si el p-valor ≤ 0.05 , se acepta H_1

Si el p-valor > 0.05 , se rechaza la H_1 .

4. Hallando el valor del nivel de significancia

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	2,321 ^a	2	0,001
Razón de verosimilitud	2,324	2	0,283
Asociación lineal por lineal	1,641	1	0,131
N de casos válidos	62		

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que

5. El recuento mínimo esperado es 31.21.

Encontrado el p-valor es igual a 0.001 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H_1 .

Conclusión:

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que la relación es significativa entre el liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Ticlacayan en el año 2018. Quedando de esta manera demostrada la prueba de hipótesis en que ambas variables se encuentran relacionadas.

HIPÓTESIS ESPECIFICAS:

HIPÓTESIS A:

H_0 : El Liderazgo Transformacional no incide significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ticlacayan, en el año 2018.

H₁: El Liderazgo Transformacional incide significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlilacayan, en el año 2018.

1. Alfa o nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

2. Escoger el Estadístico de prueba:

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

3. Regla de Decisión:

Si $\alpha \leq 0.05$, se acepta H₁

Si $\alpha > 0.05$, se rechaza la H₁

4. Hallando el valor del nivel de significancia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson Razón de verosimilitud	2,025 ^a	4	0,006
Asociación lineal por lineal	2,013	4	0,142
N de casos válidos	,176	1	0,553
	62		

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 17.43.

Encontrado el p-valor igual a 0.006 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H₁.

Conclusión:

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlilacayan, en el año 2018

HIPÓTESIS B:

H₀: El Liderazgo Participativo no incide significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlacacayan, en el año 2018.

H₁: El Liderazgo Participativo incide significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlacacayan, en el año 2018

1. **Alfa o nivel de significancia: $\alpha = 0.05$**

2. **Escoger el Estadístico de prueba:**

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{(F-1)(C-1)}$$

3. **Regla de Decisión:**

Si $\alpha \leq 0.05$, se acepta H₁

Si $\alpha > 0.05$, se rechaza la H₁

4. **Hallando el valor del nivel de significancia**

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson Razón de verosimilitud	1,025 ^a	4	0,007
Asociación lineal por lineal	1,041	4	,808
N de casos válidos	,186	1	,572
	62		

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 15.53.

Encontrado el p-valor igual a 0.007 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H₁.

Conclusión:

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de

0.05, para concluir que la relación es significativa entre el liderazgo participativo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlilacayan, en el año 2018.

HIPÓTESIS C:

Ho: Las Habilidades Gerenciales inciden significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlilacayan, en el año 2018.

H₁: Las Habilidades Gerenciales inciden significativamente en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlilacayan, en el año 2018.

Pasos para realizar la prueba de hipótesis

1. **Alfa o nivel de significancia:** $\alpha = 0.05$

2. **Escoger el Estadístico de prueba:**

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

3. **Regla de Decisión:**

Si el p-valor ≤ 0.05 , se acepta H₁

Si el p-valor > 0.05 , se rechaza la H₁.

4. **Hallando el valor del nivel de significancia**

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	2,421 ^a	2	0,013
Razón de verosimilitud	2,424	2	0,312
Asociación lineal por lineal	1,732	1	0,264
N de casos válidos	62		

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 33.47.

Encontrado el p-valor es igual a 0.013 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H_1 .

Conclusión:

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que la relación es significativa entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Tíclacayan, en el año 2018. Quedando de esta manera demostrada la prueba de hipótesis en que ambas variables se encuentran relacionadas.

4.4. DISCUSION DE RESULTADOS

Para realizar el análisis de resultados debemos de tener en cuenta las pruebas de hipótesis específicas, siendo cada una de ellas:

- Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que la relación es significativa entre el liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Tíclacayan en el año 2018. Quedando de esta manera demostrada la prueba de hipótesis en que ambas variables se encuentran relacionadas.
- Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Tíclacayan, en el año 2018.
- Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que la relación es significativa entre el liderazgo participativo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Tíclacayan, en el año 2018.

- Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que la relación es significativa entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Ticlacayan, en el año 2018. Quedando de esta manera demostrada la prueba de hipótesis en que ambas variables se encuentran relacionadas

CONCLUSIONES

1. Se ha logrado determinar que existe relación significativa entre el liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Tíclacayan en el año 2018. Quedando de esta manera demostrada la prueba de hipótesis en que ambas variables se encuentran relacionadas., esta decisión se sustenta en el valor del p valor es 0,001 es decir a un buen liderazgo corresponde una buena gestión administrativa, por otro lado si existe un deficiente liderazgo le corresponde una deficiente gestión administrativa.
2. Se ha logrado determinar que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Tíclacayan, en el año 2018, esta decisión se sustenta en el p valor que es 0,006 es decir a un buen liderazgo transformacional le corresponde una buena gestión administrativa, por otro lado si existe un deficiente liderazgo transformacional le corresponde una deficiente gestión administrativa.
3. Se ha logrado determinar relación significativa entre el liderazgo participativo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Tíclacayan, en el año 2018, esta decisión se sustenta en el valor p valor que es 0,007 es decir a un buen nivel de liderazgo participativo le corresponde una buena gestión administrativa.
4. Se ha logrado determinar que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Tíclacayan, en el año 2018, esta decisión se sustenta en el p valor que es 0,013 es decir a un buen nivel de habilidades gerenciales le corresponde una buena gestión administrativa

RECOMENDACIONES

1. Corregir las falencias que presenta el liderazgo con la finalidad de mejorar la gestión administrativa que se desarrollan dentro de la municipalidad.
2. Es urgente mejorar el liderazgo transformacional para mejorar la gestión administrativa de la municipalidad y así también mejorar las actitudes de los trabajadores.
3. Dar a conocer a cada uno de los colaboradores de la empresa cuales son los tipos de liderazgo con los que trabaja la institución.
4. Analizar la actual distribución de funciones de la municipalidad y su incidencia sobre el trabajo en equipo. Además hay que mejorar las relaciones interpersonales con la finalidad de tener un correcto desenvolvimiento de los trabajadores.
5. Diseñar estrategias para el mejoramiento de las habilidades gerenciales con el objetivo de que esta pueda cumplir sus principales funciones que como son:
Generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la municipalidad y fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

Fuentes Bibliográficas

- Antonio Cesar, A. M. (2008). *Administración para emprendedores* (primera edición ed.). Mexico: Pearson.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *ADMINISTRACION: Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo* (octava ed.). Mexico: MG Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración , proceso administrativo* (tercera edición ed.).MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (septima edición ed.). Mexico: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *proceso administrativo* (tercera edición ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administracion contemporanea sexta edición* (sexta edicion ed.). Mexico: Mc Graw Hill
- Juan, R. (2006). *Managament y Liderazgo*.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion: una perspectivaglobal y empresarial* (decimocuarta ed.). Mexico: MC Graw Hill.
- Louffat, E. (2010). *Administracion: fundamentos del proceso administrativo* (segunda edicion ed.). Argentina: Cengage Learning.
- Much, L. (2014). *Administracion: gestion organizacional, enfoque y proceso administrativo* (SEGUNDA ed.). Mexico: PEARSON.
- Munch, L. (2010). *ADMINISTRACION. Gestion Organizacional, enfoque basado y proceso administrativo* (PRIMERA EDICION ed.). Mexico: PEARSON EDUCACION.

- Robbins, S. P. (2010). *Administracion* (decima edicion ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Robbins, S. P., & Couter, m. (2005). *Administracion octava edicion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Rodrigues, S. H., & Martinez, A. P. (2011). *FUNDAMENTOS DE GESTION EMPRESARIAL ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIA*. MC Graw Hill.
- Rouse, M. (2015). *CRM (Gestión de relaciones con los clientes)*. Recuperado el 29 de Mayo de 2017.
- Whettin, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *HABILIDADES DIRECTIVAS (OCTAVA EDICION ed.)*. MEXICO: PEARSON EDUCACION.
- George, D., & Mallery, P. . (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*. . Boston: Allyn & Bacon.

Fuentes electrónicos

- abc. (13 de mayo de 2009). principios de la gestion administrativa. Recuperado el 17 de noviembre de 2017, de <http://www.abc.com.py/articulos/principios-de-la-gestion-administrativa-1154671.html>
- Aguilera, V. V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundacion creando futuro*. ALCALÁ DE HENARES (MADRID). Recuperado el 4 de noviembre de 2017, de <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?i dFichero=27 269>
- Cabezudo Ríos, M. M., & García Panaijo, R. (2016). *Liderazgo y Clima Organizacional de los docentes de las instituciones educativas*

primaria publicas de las comuninades shipibas de yarinacocha.
yarinacocha. Recuperado el 4 de noviembre de 2017, de
<http://repositorio.unia.edu.pe/bitstream/unia/61/1/Informe%20de%20Tesis%20de%20Melissa%20Cabezudo%20-%202016%20corregido.pdf>

Padilla, K. J. (2016). *LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS PROFESIONALES DEL SERVICIO DE EMERGENCIA DEL HOSPITAL II ESSALUD.* HUANUCO. Recuperado el 4 de NOVIEMBRE de 2017, de
<http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/260/Informe%20Liderazgo%20y%20desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sanchez, J. M. (2015). *gestion administrativa y calidad de servicio de la oficina principal del banco de la nacion y su influencia en la fidelizacion de los usuarios en el periodo 2015.* lima. recuperado el 4 de noviembre de 2017, de
<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1007/sanchez%20manzanares%2c%20juan%20manuel.pdf?sequence=1&isallowed=y>

ANEXOS

ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA
El liderazgo y la Gestión administrativa en la Municipalidad distrital de Tlclacayan, en el año 2018.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION
<p>Problema General</p> <p>¿De qué manera el liderazgo incide en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Tlclacayan en el año 2018?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Identificar la incidencia entre el liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de de Tlclacayan en el año 2018</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>El liderazgo incide significativamente en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de de Tlclacayan en el año 2018</p>	<p>El liderazgo</p> <p>a) Liderazgo Transformacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Carisma ● Inspiración ● Estimulación intelectual <p>b) Liderazgo Participativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Coordina ● Toma decisiones ● Fomenta la participación. <p>c) Habilidades gerenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Habilidades técnicas ● Habilidades humanas ● Habilidades conceptuales <p>Gestión Administrativa</p> <p>a) Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Objetivos ● Estrategias ● Programas <p>b) organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ● División de trabajo ● Departamentalización ● Unidad de mando <p>c) Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Integración ● Motivación ● Comunicación <p>d) Control</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Calidad ● Tiempo 	<p>Tipo de Investigación</p> <p>Correlacional</p> <p>Diseño de Investigación No experimental transeccional correlacional – causal.</p> <p>Enfoque</p> <p>Cuantitativo y Cualitativo</p> <p>Población</p> <p>39 personal entre administrativos, ejecutivos y personal de servicio</p> <p>Muestra</p> <p>La muestra es poblacional</p> <p>Técnicas de recolección de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Técnicas de la Encuesta <p>Análisis interpretación de la información</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cuestionarios ● Encuestas
<p>Problemas Específicos</p> <p>a) ¿De qué manera el liderazgo transformacional incide en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de de Tlclacayan en el año 2018?</p> <p>b) ¿De qué manera el liderazgo participativo incide en la gestión administrativa de la Municipalidad distrital de de Tlclacayan en el año 2018?</p> <p>c) ¿De qué manera la habilidad gerencial incide en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de de Tlclacayan en el año 2018?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>a) Determinar la incidencia que existe entre el liderazgo transformacional y gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de de Tlclacayan en el año 2018.</p> <p>b) Explicar la incidencia que existe entre el liderazgo participativo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de de Tlclacayan en el año 2018</p> <p>c) Identificar la incidencia que existe entre el liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de de Tlclacayan en el año 2018</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>a) El liderazgo transformacional incide significativamente en la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de de Tlclacayan en el año 2018</p> <p>d) El liderazgo participativo incide significativa en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de de Tlclacayan en el año 2018.</p> <p>c) Las habilidades gerenciales incide significativa en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de de Tlclacayan en el año 2018</p>		

ANEXO N° 02:
CUESTIONARIO PARA MEDIR EL LIDERAZGO Y LA GESTION
ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
TICLACAYAN, EN EL AÑO 2018

Buenos días, la presente encuesta tiene por objetivo conocer su opinión respecto al liderazgo y gestión administrativa, por lo cual agradezco que responda a las preguntas formuladas con mucha sinceridad, gracias.

I. DATOS DEL ENCUESTADO

¿cuál es su edad?

1. ¿Cuál es tu género?

a) Femenino

b) Masculino

2. Cuántos años lleva trabajando en esta entidad a) 0

- 2

b) 2 – 4

c) 4 – 6

d) 6 – mas

II. INSTRUCCIONES: Marque con un aspa “X”, según corresponda de acuerdo a la escala de calificación.

1=Nunca 2=Casi Nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre

LIDERAZGO					
I. Liderazgo transformacional (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. El líder de la institución le escucha su opinión y da la solución.					
2. El líder de la institución genera respeto con sus colaboradores.					
3. El líder de la institución tiene la capacidad de transmitir confianza a sus colaboradores.					
4. El gerente de la institución le motiva para que de buenos resultados en el trabajo.					
II. Liderazgo participativo (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)	calificación				
	1	2	3	4	5
5. La máxima autoridad de la entidad armoniza con sus colaboradores para lograr el objetivo de la institución.					
6. El líder de la Institución genera alternativas de solución ante un problema.					
III. Habilidades gerenciales (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)	calificación				
	1	2	3	4	5
7. Se les capacita a los trabajadores de la institución de acuerdo al cargo que desempeña					
8 El gerente de la institución trabaja en equipo con sus colaboradores.					
GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
IV. Planificación (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
9. Crees que la empresa, satisface las necesidades de la población de manera equitativo					
10. La entidad aplica el plan estratégico para lograr su objetivo.					
V. Organización (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
11 Ud. Estudio una especialización para que trabaje en esta área.					
12. Los puestos de trabajo se realizan de acuerdo con sus funciones establecidos por la institución					
VI) Dirección (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
13. Ud. Realiza su trabajo con voluntad.					
14. Las autoridades de la entidad promueven el trabajo en equipo					
VII) Control (Marcar con una “x” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
15. Cada trabajador realiza su función de acuerdo a su profesión.					