



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**EL LIDERAZGO Y EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
HUARI, 2019.**

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

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:**

**FABIOLA GIMENEZ YAURI ROJAS**

**ASESOR:**

**DRA. FLOR DE MARIA LIOO JORDAN**

**Huacho – Perú**

**2020**

## MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR



**Dr. Luis Alberto Baldeos Ardian**

---

Dr. Luis Alberto Adrián Baldeos  
Presidenta



---

Dr. Santiago Ernesto Ramos y Yovera  
Secretario



**Mg. Félix G. Caro Soto**  
REGUC N° 03702

---

Dr. Félix Gil Caro Soto  
Vocal



**Dr. Luis Alberto Baldeos Ardian**

---

Dra. Flor de María Lioo Jordan  
Asesor

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de mis anhelos mas deseados. A mis padres y hermanos(as), por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Siento el orgullo y el privilegio de ser su hija, son los mejores padres.

Del mismo modo agradecer a una persona muy especial en mi vida por estar siempre presente, acompañándome, por su amor y el apoyo moral, que me brinda a lo largo de esta etapa de mi vida y a todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto, por permitirme cumplir con excelencia en el desarrollo de esta tesis, gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermoso que es vivir y lo justa que puede llegar a ser; Gracias por creer en mí y gracias a Dios por permitirme vivir y disfrutar de cada día.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su amor, a su inmensa bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos. Les agradezco, y hago presente mi gran afecto hacía ustedes, mi hermosa familia.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	XI

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

I.1. Descripción de la realidad problemática	01
I.2. Formulación del Problema	03
I.2.1. Problema General	03
I.2.2. Problemas Específicos	03
I.3. Objetivos de la Investigación	03
I.3.1. Objetivo General	03
I.3.2. Objetivos Específicos	03
I.4. Justificación de la investigación	04
I.5. Delimitación del estudio	04
I.6. Viabilidad del estudio	04

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	05
2.2. Bases Teóricas	07
2.3. Definiciones conceptuales	37
2.4. Formulación de las hipótesis	39
2.4.1. Hipótesis General	39
2.4.2. Hipótesis Específicas	39

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1. Diseño metodológico	40
3.1.1. Tipo de investigación	40
3.1.2. Nivel de investigación	40
3.1.3. Diseño	40
3.1.4. Enfoque	40
3.2. Población y muestra	40
3.3. Operacionalización de variables e indicadores	41
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	42
3.4.1. Técnicas a emplear	42
3.4.2. Descripción de los instrumentos	42
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	43

### **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones	44
---	----

### **CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Discusión	54
5.2. Conclusiones	55
5.3. Recomendaciones	55

### **CAPÍTULO VI FUENTES DE INFORMACIÓN**

6.1. Fuentes bibliográficas	57
6.2. Fuentes electrónicas	58

### **ANEXO**

1. Cuestionario	60
-----------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Genero de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari	44
Tabla 2.	Edad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari	45
Tabla 3.	Habilidades personales	46
Tabla 4.	Habilidades interpersonales	47
Tabla 5.	Motivación	48
Tabla 6.	Ambiente	49
Tabla 7.	Capacidad	50
Tabla 8.	Pruebas de normalidad	51
Tabla 9.	Correlación de Rho de Spearman entre el liderazgo y el rendimiento laboral	51
Tabla 10.	Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades personales y el rendimiento laboral	52
Tabla 11.	Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades interpersonales y el rendimiento laboral	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Genero de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari	44
Figura 2.	Edad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari	45
Figura 3.	Habilidades personales	46
Figura 4.	Habilidades interpersonales	47
Figura 5.	Motivación	48
Figura 6.	Ambiente	49
Figura 7.	Capacidad	50



## RESUMEN

**Objetivo:** Establecer de que manera el liderazgo influye en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019. **Métodos:** La investigación es de tipo básica, de nivel correlacional, de diseño no experimental, y de enfoque cuantitativa. La población fue 247 trabajadores, la muestra fue 150 trabajadores. Se consideraron las dimensiones: habilidades personales, habilidades interpersonales, motivación, ambiente, capacidad. Se realizó la confiabilidad por preguntas para las dos variables: liderazgo y rendimiento laboral, dando como resultado un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,897. **Resultados:** Respecto a la Liderazgo, el 48,8% mencionó que su jefe no tiene la capacidad de trabajar en un ambiente de tensión creativa y equilibrar los elementos estresantes, en el caso del 66,7% determinó que su jefe no sabe llamar la atención de su equipo por el buen comportamiento de líder que desempeña, el 71,2% mencionó su jefe no tiene la capacidad de determina las causas y el origen de admisibles conflictos en su equipo, para así poder elegir las estrategias apropiadas para resolverlos correctamente y administrar posibles confrontaciones, el 59,2% manifestó que su jefe no tiene la capacidad de conseguir poder y desempeñar influencia, en el caso del 47,7% se determinó que su jefe no tiene la capacidad de conseguir poder y desempeñar influencia. Así mismo, respecto a la Rendimiento laboral, el 61,9% mencionó que la municipalidad no se preocupa en evitar frustrado en sus trabajadores y en el caso del 60% mencionó que casi nunca logran las metas con respecto a las expectativas que los demás tienen en tu persona, el 76,1% mencionaron que casi nunca se sienten que la universidad te apoya, el 78,1% mencionó que casi nunca ponen en práctica en su centro laboral sus habilidades de solución de problemas. **Conclusión:** Se concluye que las habilidades interpersonales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019.

**Palabras clave:** *habilidades personales, habilidades interpersonales, motivación, ambiente, capacidad.*

## ABSTRACT

**Objective:** To establish in which way the leadership influences the labor performance of the workers of the Provincial Municipality of Huari, 2019. **Methods:** The research is of applied type, explanatory level, non-experimental design, and mixed focus. The population was 247 workers; the sample was 150 workers. The dimensions were considered: personal skills, interpersonal skills, motivation, environment, ability. Reliability was made by questions for the two variables: leadership and job performance, resulting in a Cronbach's alpha coefficient of 0,897. **Results:** Regarding "Leadership", 48,8% mentioned that their boss does not have the ability to work in an environment of creative tension and balance stressful elements, in the case of 66,7% determined that their boss does not know draw the attention of his team for the good behavior of the leader that he performs, 71,2% mentioned his boss does not have the capacity to determine the causes and the origin of admissible conflicts in his team, in order to choose the appropriate strategies to solve them correctly and manage possible confrontations, 59,2% said that their boss does not have the capacity to gain power and influence, in the case of 47,7% it was determined that their boss does not have the capacity to gain power and influence. Likewise, with respect to "Labor performance", 61,9% mentioned that the municipality does not worry about avoiding frustrated workers and in the case of 60% mentioned that they almost never achieve the goals with respect to the expectations that the others have in your person, 76,1% mentioned that they almost never feel that the university supports you, 78,1% mentioned that they almost never put their problem-solving skills into practice at their workplace. **Conclusion:** Is concluded that interpersonal skills significantly influence the work performance of workers of the Provincial Municipality of Huari, 2019.

**Keywords:** *personal skills, interpersonal skills, motivation, environment, ability.*

## INTRODUCCIÓN

Es indispensable que toda entidad cuente con un capital humano debidamente capacitado para desarrollar las funciones de los cargos que ocupa, puesto que éstos son los que se encargan de hacer cumplir las metas y los propósitos de la entidad; el capital humano es considerado como colaborador idóneo solo cuando cuenta con la habilidad de liderazgo, para influir en los trabajadores que se encuentra a su mando y lograr que éstos fortalezcan sus habilidades y capacidades, y tenga la capacidad de tomar decisiones frente a los problemas que se presenten en el trabajo. Actualmente las entidades tienen como prioridad reclutar recurso humano que sea extrovertido, con habilidad para prestar atención, con talento para desarrollar las actividades del cargo que ocupara, debido a que este modelo de capital humano tiene interés por aprender nuevas estrategias, buscan avanzar profesionalmente, motivo por lo cual el líder tiene la obligación de fomentar un buen liderazgo con el objetivo de enriquecer el talento del capital humano con el que trabaja, reconocimiento que la entidad se encuentra en una búsqueda constante de innovar en las estrategias que le aseguren el éxito. Es necesario que el líder tenga la habilidad de conceptuarse como jefe porque de esto dependerá que se gane la confianza del personal a su cargo y poder reflejar ante ellos una sensación de seguridad y empeño con la finalidad de que éstos incrementen su nivel de rendimiento laboral dentro de la institución; del mismo es necesario que brinde la seguridad laboral y un apropiado clima laboral con lo que se asegura el bienestar psicológico y físico de los trabajadores favoreciendo de ésta manera el rendimiento laboral. Las municipalidades y su gestión administrativa se encuentran relacionadas a la administración de capital humano mediante el liderazgo para lo cual es necesario que se fomente el trabajo en grupo, la tolerancia, el decidir, una comunicación positiva y eficiente con la finalidad de brindar un adecuado ambiente laboral que aporte a mejorar el rendimiento de los empleados.

Es por ello que tiene como objetivo general la presente investigación el establecer de que manera el liderazgo influye en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

La entidad edil de Huari toma cuerpo como institución a inicios del Siglo XX, desarrollando sus actividades en pequeños ambientes que eras improvisados, en el año 1931 la municipalidad se establece en el barrio San Bartolomé (actualmente en ese lugar funciona la Biblioteca Municipal “Ricardo Palma”) teniendo como alcalde a Don Arturo Arana. La Municipalidad fomenta el progreso monetario y social de la población, mejorando la situación del progreso productivo sostenible, también la integración vial, dando oportunidad de acceso a una salud de calidad, impulsa la educación para todos.

Es indispensable que toda entidad cuente con un capital humano debidamente capacitado para desarrollar las funciones de los cargos que ocupa, puesto que éstos son los que se encargan de hacer cumplir las metas y los propósitos de la entidad; el capital humano es considerado como colaborador idóneo solo cuando cuenta con la habilidad de liderazgo, para influir en los trabajadores que se encuentra a su mando y lograr que éstos fortalezcan sus habilidades y capacidades, y tenga la capacidad de tomar decisiones frente a los problemas que se presenten en el trabajo. Actualmente las entidades tienen como prioridad reclutar recurso humano que sea extrovertido, con habilidad para prestar atención, con talento para desarrollar las actividades del cargo que ocupara, debido a que este modelo de capital humano tiene interés por aprender nuevas estrategias, buscan avanzar profesionalmente, motivo por lo cual el líder tiene la obligación de fomentar un buen liderazgo con el objetivo de enriquecer el talento del capital humano con el que trabaja, reconocimiento que la entidad se encuentra en una búsqueda constante de innovar en las estrategias que le aseguren el éxito. Es necesario que el líder tenga la habilidad de conceptuarse como jefe porque de esto dependerá que se gane la confianza del personal a su cargo y poder reflejar ante ellos una sensación de seguridad y empeño con la finalidad de que éstos incrementen su nivel de rendimiento laboral dentro de la institución; del mismo es

necesario que brinde la seguridad laboral y un apropiado clima laboral con lo que se asegura el bienestar psicológico y físico de los trabajadores favoreciendo de ésta manera el rendimiento laboral. Las municipalidades y su gestión administrativa se encuentran relacionadas a la administración de capital humano mediante el liderazgo para lo cual es necesario que se fomente el trabajo en grupo, la tolerancia, el decidir, una comunicación positiva y eficiente con la finalidad de brindar un adecuado ambiente laboral que aporte a mejorar el rendimiento de los empleados.

En la Municipalidad Provincial de Huari los trabajadores revelan un nivel bajo en el rendimiento laboral debido a que el clima laboral no es adecuado; constantes rotaciones internas; exceso de carga laboral; una comunicación deficiente; horarios laborales inflexibles; carencia de un jefe que los guie en la misma dirección; falta de compromiso de todas las áreas para alcanzar los fines de la comuna edil; dificultad para trabajar en equipo; las remuneraciones no cubren las expectativas del personal; falta de una adecuada motivación; carencia de incentivos y reconocimientos; otro factor que influye negativamente en el rendimiento laboral de los empleados de la comuna edil es la falta de seguridad de permanencia dentro de la institución.

Con respecto al liderazgo la Municipalidad Provincial de Huari cuenta con un porcentaje muy alto de personal que carece de esta habilidad y se manifiesta en la falta de conocimiento de los planteamientos gerenciales; implementación de un inadecuado estilo de liderazgo; el líder carece de habilidad para guiar de manera satisfactoria al equipo de trabajo; trabajo rutinario; falta de innovación en los métodos gerenciales; el líder es autoritario y no toma en consideración los aportes del equipo de trabajo.

En caso la Municipalidad Provincial de Huari no toma en cuenta optimizar los puntos antes citados seguirá contando con una gestión deficiente, autoritaria y carente de ideas innovadores lo que se revela en trabajadores insatisfechos que presentan bajos niveles en el rendimiento laboral de sus empleados.

Es por ello que se hace importante, que los directivos de la Municipalidad Provincial de Huari implementen evaluaciones periódicas para conocer la conducta de los jefes de cada oficina y poder medir el rendimiento laboral de los trabajadores; realizar capacitaciones con el fin de afianzar las habilidades de los líderes con el fin de mejorar las relaciones entre ellos y los trabajadores y poder aprovechar al máximo el talento de cada personal y lograr un eficiente desarrollo de las labores; mejorar la

condiciones laborales del capital humano con el fin de incrementar el rendimiento laboral.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera el liderazgo influye en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a. ¿De qué manera las habilidades personales influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019?
- b. ¿De qué manera las habilidades interpersonales influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Establecer de qué manera el liderazgo influye en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Establecer de qué manera las habilidades personales influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019.
- b. Establecer de qué manera las habilidades interpersonales influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

*Justificación por su conveniencia:* dado que el estudio busca saber más sobre el liderazgo de los jefes de la Municipalidad Provincial de Huari, para de esta manera estudiar cómo influye en el rendimiento laboral de los empleados, siendo este asunto muy relevante para la propia comuna edil.

*Justificación metodológica:* Su utilidad metodológica está en el planteamiento de un instrumento científico de recaudación de información que colaborara con otros estudios a valorar el liderazgo de los jefes y el rendimiento laboral de los trabajadores, el cual se fundamenta en la base teórica elegida con criterio para que el estudio alcance los fines anhelados.

#### **1.5. Delimitación del estudio**

Delimitación geográfica: Municipalidad Provincial de Huari, provincia de Huari, departamento de Áncash.

Delimitación social: trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Delimitación temporal: agosto del año 2019 a marzo del año 2020.

Delimitación semántica: Liderazgo y Rendimiento laboral.

El liderazgo es el proceso el cual un individuo influye en otros y muestra inspiración, motivación y dirección hacia ellos y sus tareas para lograr los objetivos tanto del equipo como de la empresa en general (Mochón, Mochón y Sáez, 2014, p. 428).

El rendimiento laboral es la unión de eficiencia y eficacia en la elaboración de actividades fundamentales del cargo laboral (Robbins y Judge, 2017, p. 27).

#### **1.6. Viabilidad del estudio**

Se contó con los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros), lo que garantizaron la viabilidad y por ende su ejecución de la investigación.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

Cruz (2018) realizó la investigación titulada “La iluminación y su incidencia en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Dirección provincial de IESS Pastaza”, la cual fue aprobada por Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el analizar la iluminación y su relación con el rendimiento laboral en el personal. Es una investigación exploratoria - descriptiva correlacional. La población fue 20 personas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que “es necesario un modelo de propuesta que permita generar unas eficientes condiciones de iluminación que promuevan un eficiente desarrollo organizacional que permita un alto rendimiento mediante un desempeño laboral de calidad” (p.100)

Mariño (2018) realizó la investigación titulada “Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral”, la cual fue aprobada por Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el implementar un diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral. Es una investigación exploratoria, descriptiva correlacional. La población fue 302 trabajadores, así mismo la muestra 172 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que el proceso de capacitación por competencias y el desempeño laboral, “son los principales métodos empleados para desarrollar las competencias, siguiendo las sugerencias de los encuestados, y a la vez teniendo en cuenta que la capacitación es una herramienta esencial en el desarrollo del talento humano” (p.109)

Soria y Tejada (2018) realizaron la investigación titulada “El liderazgo y su influencia en el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, 2016”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional de Ucayali. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la influencia que existe entre el



liderazgo y el clima organizacional. Es una investigación aplicada, explicativa causal no experimental transversal. La población fue 500 trabajadores, así mismo la muestra fue 123 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario de escala tipo Likert. La investigación concluyó que “no existe relación entre el liderazgo y clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha” (p. 66).

Blas (2017) realizó la investigación titulada “Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en trabajadores del área de informática de la Municipalidad Provincial del Santa, 2017”, la cual fue aprobada por Universidad César Vallejo. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores. Es una investigación aplicada, explicativa causal no experimental transversal. La población fue 22 personas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que “el estilo de liderazgo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del área de informática” (p. 71).

Serrano (2016) realizó la investigación titulada “Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad distrital de Carabayllo”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional de San Marcos. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar cuáles son los factores motivacionales que influyen en el rendimiento laboral. Es una investigación básica, explicativo – descriptivo. La población fue 210 trabajadores, así mismo la muestra fue 104 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos el análisis documental, indagación, conciliación de datos, tabulación de cuadros con cantidades de porcentajes y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que “el rendimiento laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar influyendo en dicho rendimiento” (p. 86).

Peñarreta (2014) realizó la investigación titulada “La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja”, la cual fue aprobada por Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el determinar el grado de

influencia de los distintos estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral. La población fue 200 servidores públicos, así mismo la muestra fue 134 servidores públicos. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que “los estilos de liderazgo predominantes son el Club Social, empobrecido y el equilibrado” (p. 82).

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Variable independiente: Liderazgo**

#### **A. Definiciones**

Robbins y Coulter (2014) manifiestan que es el proceso de intervenir en un colectivo para lograr sus fines.

Mochón, Mochón y Sáez (2014) definen el liderazgo como un proceso donde el individuo interviene en otros sujetos inspirando, incentivando y guía sus acciones para cooperar a lograr los fines de un colectivo o empresa.

Griffin (2011) señala que, como proceso, el empleo de la influencia no represiva para ceñir los fines del colectivo o empresa y cooperar con la conceptualización de la cultura de la entidad o de colectivo como propiedad, el grupo de rasgos que se les da a los sujetos que los notan líderes.

Daft y Marcic (2010) mencionan que, el liderazgo es la destreza para intervenir en sujetos para la obtención de los fines de la compañía.

#### **B. Dimensiones**

Chiavenato (2015) menciona que los líderes eficientes son veleidosos durante la práctica, porque emplean al mismo tiempo habilidades propias e interpersonales, apoyándose de manera equitativa.

Sin embargo, las habilidades personales de un líder eficiente, tiene que pretender tres aspectos resaltantes similares, estas son las siguientes:

##### *a. Manejar la tensión del quehacer diario*

El líder tiene la capacidad de laborar en un entorno lleno de tensión creativa y balancear los fundamentos angustiosos, en otras palabras, limitar

algunos que predominan de manera negativa que afecta el aprendizaje y alentar a los demás que coadyuvan conseguir las metas. Tiene que ejercer que sientan la necesidad al cambio y la innovación, ablandar la diligencia para no recargar al aprendiz. También, tiene que administrar bien su tiempo y la autorización de compromisos hacia los subordinados.

*b. Desarrollar la atención*

El líder determina y predetermina principios y preferencias, reconocimiento de su estilo de conductas y valora los comportamientos de los individuos frente a las modificaciones que procura motivar.

*c. Resolver creativamente los problemas*

El líder usa un planeamiento lógico y creativo con el fin de dar solución a los inconvenientes, según con la naturaleza de estos. Generalmente, hace un hincapié con respecto al enfoque creativo para promover los cambios hacia los individuos.

Sin embargo, en las habilidades interpersonales del líder, tiene que conocer su propia capacidad para:

*a. Adquirir poder e influencia*

El líder tiene que conseguir poderío y desempeñar dominio, luego asigna autorizaciones a los individuos que se encuentran bajo su disposición, con el fin de compartir ese mando y brindarles importantes obligaciones y autonomía. Para el liderazgo es esencial esta habilidad.

*b. Comunicarse para brindar apoyo*

El líder tiene que conocer como dialogar mediante dos vías (saber escuchar a los individuos, favorecer su comunicación, comprender sus opiniones y sus dificultades) a consecuencia de dirigirlas y asesorarlas. Incorpora la manifestación de ideas y opiniones, transferencia de capacidades, informaciones, experiencias y perspectivas. Para el liderazgo, la comunicación es una habilidad primordial.

*c. Motivar a las personas*

El líder tiene que especificar las funciones de las personas, establecer un entorno apto, motivador y estimular su buena labor con el propósito de motivarlos y reforzarlos. Para el liderazgo, otra habilidad esencial es la motivación de los individuos.

*d. Administrar conflictos*

El líder tiene que determinar el principio de las causas de admisibles dificultades en su grupo de individuos, elegir los métodos apropiados para solucionar correctamente y gestionar los enfrentamientos a consecuencia de disminuir los resultados negativos dentro de situaciones conflictivas (tensión emocional y estrés) y conseguir los resultados concretos, lograr el ahínco en apoyo de acuerdo a las circunstancias relacionado a la organización, con el fin de adquirir la asistencia y contribución de los individuos.

**C. La naturaleza del liderazgo**

Daft y Marcic (2010) mencionan que quizá ningún tema sea tan importante para el éxito organizacional de hoy como lo es del liderazgo. El liderazgo importante. En la mayoría de las situaciones en equipo una unidad militar o una organización de voluntariado son tan buenos como son sus líderes. Los principales líderes también hacen una referencia en las organizaciones de negocios.

La definición de liderazgo sigue cambiando, conforme las carencias de las compañías varían. Entre los otros pensamientos y documentos sobre liderazgo, concurren tres criterios que resaltan: los sujetos, la influencia y los fines, que es entre los que el liderazgo se da. El liderazgo se da entre sujetos, requiere del empleo de la influencia y se utiliza para llegar al fin. La influencia plantea que el vínculo entre individuos no es pasivo. También, la influencia se moldea para alcanzar cierto fin. Por ello, el liderazgo se conceptúa como la destreza para influir en los sujetos para así alcanzar los fines.

El liderazgo es correspondido, ello es, que se da entre sujetos. Esta es una acción de los sujetos, en comparación de otras tareas de resolución de

conflictos o de acciones administrativas. El liderazgo es variable y requiere el empleo del poder para influir en los sujetos y alcanzar sus fines (p. 410).

#### ***D. El liderazgo en tiempos contemporáneos***

Daft y Marcic (2010) manifiestan que en el contexto en el cual se practica el liderazgo influye cuál enfoque puede ser el más efectivo, así como que tipo de líderes son más admirados en la sociedad. La tecnología, las condiciones económicas, las condiciones laborales y las costumbres sociales y culturales de los tiempos desempeñan su papel. Una influencia importante en los estilos de liderazgo en años recientes es la turbulencia e incertidumbre del entorno en el que la mayoría de las organizaciones opera. Las dificultades éticas y económicas, las preocupaciones por el gobierno corporativo, la globalización, los cambios en la tecnología, las nuevas formas de trabajar, el cambio en las expectativas de los trabajadores y las transacciones sociales significativas han contribuido a un cambio en la forma en que hoy se piensa y se practica el liderazgo.

De particular interés en los tiempos contemporáneos es el enfoque postheroico, que se centra en actos sutiles, invisibles y con frecuencia actos no recompensados que los buenos líderes realizan cada día, en lugar de los impresionantes logros de los héroes de negocios famosos. En los ochenta y noventa, el liderazgo se consideró equiparable a las personalidades épicas, a los egos fuertes y a las ambiciones personales. En contraste, la principal característica del líder post heroico es la humildad. La humildad significa ser modesto y sencillo en vez de arrogante y orgulloso. Los líderes humildes no dejan de estar en el centro de las cosas. Ellos construyen con discreción organizaciones fuertes y perdurables, al desarrollar y apoyar a otros en lugar de pregonar sus propias habilidades y logros (p. 411).

#### ***E. Características del líder***

Bateman y Snell (2009) mencionan a continuación las características del líder.

- Empuje. Son un conjunto de rasgos que denotan un elevado rango de esfuerzo. Contiene una elevada necesidad por lograr los fines, un arrojo

continuo por optimizarse, persistencia, iniciativa, etc. En diversos estados los requerimientos de la gerencia por lograr los fines demuestran sus lazos con el rango de progreso de sus compañías. Sin embargo, el requerimiento de fines puede ser perjudicial si los líderes se enfocan en lograrlos personalmente e intervienen con el empleo en tal medida que ya no tienen autoridad o deber suficiente. Y si el requerimiento de fines puede vaticinar la efectividad en el interior de las compañías, no anuncia el triunfo para los jefes de sectores en compañías burocráticas.

- Motivación de liderazgo. Los líderes no solo cuentan con empuje, sino a quien dirigir. Es así que facilita el ser extrovertido: la misma está ligada fuertemente a la generación del liderazgo como a su efectividad. Del mismo modo es relevante un elevado requerimiento de poder, una preponderancia a ubicarse como líder antes que seguidor, de influenciar en otros, y mantener el interés y la complacencia en el proceso de liderazgo. Cuando el requerimiento de poder se da de forma social y moralmente edificadoras y no menoscabo de otros, los líderes despiertan más fiabilidad, respeto y deber con su visión.
- Integridad. Es la reciprocidad entre actos y palabras. La sinceridad y la fiabilidad, aparte de ser rasgos deseados por el derecho propio, son esencialmente relevantes para líderes, ya que estos generan su fiabilidad en otros.
- Confianza en sí mismo. Esta es relevante por variados motivos. El rol del liderazgo es provocador y las regresiones son irrevocables. Esta brinda a líder la superación de las barreras, resolver frente a circunstancias y hacer que los demás confíen en él. claro, no tiene que superar en arrogancia y se altanero dado que esto llevo a pique al líder.
- Conocimiento del negocio. Tiene que saber ampliamente sobre sus industrias, empresas y controversias técnicas. Los líderes tienen que contar con inteligencia para interpretar vastas medidas de datos. Son empleables los análisis de una carrera, pero cuando se culmina no son tan relevantes como la pericia adquirida en temas importantes para la compañía.

Para culminar, no existe atributo individual más relevante: la aptitud de notar las carencias y los fines evidentes y de ceñir el enfoque de liderazgo personal de forma correcta. Estos líderes no están supeditados a un solo estilo de este, por otro lado, son aptos para emplear distintos tipos acorde a la circunstancia (p. 441).

#### ***F. Habilidades que componen el liderazgo***

Mochón, Mochón y Sáez (2014) mencionan las habilidades que debe tener un líder:

- Poder. Esta se basa en la aptitud de emplear el poder de manera adecuada y responsable.
- Compresión de las personas. El líder tiene que tener muy en cuenta que los sujetos cuentan con distintas fuerzas que lo incentivan en diferentes ocasiones. El líder debe saber los componentes que incentivan a los trabajadores, conocer el origen y fortalezas de los requerimientos humanos y poder fijar y crear maneras de complacerlas para lograr lo que desea. Los trabajadores incentivados son una herramienta esencial para afrontar un desafío y, de ocurrir lo contrario, se convertirán en un atasco.
- Capacidad de inspirar a los seguidores a dar lo mejor de sí. Es necesaria para que los mismos empleen todo su potencial a la obtención de los fines. Esta aptitud restringe que el trabajador solo realice su deber, sino que logra el apoyo sin interés de los mismos. Para ello el líder se ha tenido que ganar previamente la confianza de su equipo de colaboradores.
- Capacidad de crear un clima para el desempeño. Un buen líder tiene que desempeñarse de forma adecuada alcanzando un ambiente incentivado este está supeditado a que se creen anhelos de que se fijara, que se establezcan recompensas equitativas y retadoras, de que se fijen metas alcanzables y de que el arrojo necesitado se asuma (p. 428).

### **G. *La conducta del liderazgo***

Newstrom (2007) señala que se investigó mucho el liderazgo y sus conductas. En esta perspectiva, el éxito en este está sujeto más a la conducta, destrezas y actividades adecuadas de los rasgos individuales. La distinción es parecida a que se da entre la energía latente y la cinética en física, Esta diferenciación es característica, dado que las conductas y destrezas son percibibles y variables, mientras que, en el corto plazo, diversos son los técnicos, sujetos y definiciones. Aun cuando estas destrezas se vinculan en el ejercicio, pueden tomarse individualmente.

- **Habilidad técnica.** La habilidad técnica se centra en los saberes y destreza de un sujeto en los diversos procesos. Este es el rasgo distintivo del desenvolvimiento en el trabajo en los rangos operativos y profesional, sin embargo, conforme los trabajadores son promovidos respecto al liderazgo, sus destrezas técnicas van siendo menos relevantes. Como gestores, están supeditados a las destrezas técnicas de sus empleados, siendo que, en variadas circunstancias, nunca emplearon las tácticas que inspeccionan.
- **Habilidad humana.** Es la potestad que facilita laborar con los sujetos y edificar el trabajo en colectividad. Contiene un vasto grupo de conductas: optimizar sujetos, capacitar, no desentenderse de estos, etc. Es más, una encuesta de Gallup mostro que casi todos los empleados valoraban como relevante “tener un empleador que se interese por los sueldos y las prestaciones”.

No existe líder, en ningún rango que se desentienda de contar con buenas aptitudes humanas. La carencia de estas fue la caída en picada de cientos de gestores.

- **Habilidad conceptual.** Este es el poder imaginar como en patrones, marcos de referencia y amplias relaciones, como en las planeaciones a futuro. Logra más relevancia en rangos elevados de la administración. Esta destreza se vincula con pensamientos, en tanto que la humana a los individuos y sus destazas técnicas en las situaciones.

Pueden no emplear un vínculo correcto, de destrezas que requiere el puesto, en particular las conceptuales adicionales.



## ***H. Liderazgo y poder***

Griffin (2011) mencionan que, para comprenderlo íntegramente es requisito comprender el poder. El mismo es la facultad de interferir en la conducta de los otros. Puedes tener la potestad, pero no emplearla. Existen 5 formas típicas de poder:

- Poder legitimo

Este es el dado mediante una jerarquía en la institución, es fijado por ella para dárselo a los sujetos bien posicionados. Un gerente puede otorgar actividades a un empleado y el mismo al negarse a llevarlas a cabo será castigado o despedido. Estas consecuencias se generan del poder legítimo del gerente tal como lo fijo la entidad. Los gerentes cuentan con una potestad legítima sobre sus empleados. Pero, esta posición no vuelve líder a un individuo. Ciertos empleados acatan órdenes solo si se encuentran reglamentadas por la entidad. Si se les pide realizar algo fuera de ello, no lo realizan o lo llevan a cabo mal. El gerente de estos trabajadores emplea su autoridad, pero no el liderazgo.

- Poder de recompensa

Es el de dar o no recompensas. Las recompensas manipuladas por este son los aumentos de salarios, bonos, sugerencia de ascensos, reconocimiento, etc. Si el empleado atesora solo las recompensas de la entidad licitas que da el gerente, entonces el mismo no es un líder. Pero, si el empleado desea y aprecia las recompensas no formales del gerente como su gratitud y reconocimiento, este es un líder.

- Poder coercitivo

Es el empleado para que se observe ya sea a través de amenazas psicológicas, emocionales o físicas. Antiguamente, la sujeción física en las entidades era bastante típica. Pero, en casi todas las entidades hoy en día, se encuentra restringida a llamadas de atención verbales, escritas, etc.

Ciertos directivos en oportunidades emplean un intento de manipular a los subordinados.

Entre más componentes contenga un gerente y más relevantes sean sus trabajadores, y más emplee este poder, es factible que genere resentimiento y hostilidad y no se verá como un líder.

- Poder de referencia

Sopesados con los demás, este poder es abstracto. se centra en la identificación, reproducción, etc. Los que lo siguen pueden comportarse beneficiosamente porque se identifican de alguna forma con el líder. También, estos optan por imitar a un líder con potestades al emplear su vestimenta, elegir sus creencias, etc. Así, un gerente puede contar con una potestad de referencia, sin embargo, es más factible que se le vincule con liderazgo.

- El poder experto

Se genera de los datos o al darse. Un directivo que conoce como vincularse con un usuario exquisito pero relevante, un científico muy hábil, una secretaria que puede sacar la careta de la burocracia, ellos cuentan con la potestad de experto sobre los sujetos que requieren de los datos. Entre más relevante sea el dato y menos sujetos se involucren con esta, más elevado es la potestad de experto del sujeto. Usualmente, los sujetos que son líderes y gerentes suele contar con un elevado poder de experto.

## ***I. Nuevos enfoques del liderazgo***

Chiavenato (2015) menciona los siguientes enfoques del liderazgo:

- Liderazgo carismático.

Este se basa en las destrezas individuales que crean un impacto hondo y extraordinario entre los seguidores del líder.

Robert House analizo la acepción de carisma estudiando a líderes de poder y religiosos cuyo rasgo significativo era la confianza en sí mismos y de sus empleados, por las elevadas ansias de sus empleados por él, por su perspectiva, y el empleo de sus vivencias. Se denomina carisma a la potestad singular que hace posible que un sujeto se distinga de los otros. Este se genera de determinados rasgos y de un nivel de magnetismo personal que impacta en

los sujetos. Ciertos de estos líderes fueron Moisés, Jesús, Napoleón, y John F. Kennedy variaron el cambiaron el mundo.

Sus seguidores se reconocen con este y su visión, son muy fieles y fiados de el, emulan sus principios y conductas y su autoestima se genera de su vínculo con el líder. Actualmente, ciertos de ellos se volvieron héroes, del mismo modo que damas que alcanzaron la cúspide de las compañías comerciales.

#### - Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional

El transformacional se centra más en las variaciones de principios, creencias y requerimientos de sus seguidores.

La gran mayoría de los estudiosos sobre el liderazgo transformacional se centra en el cuestionario de Bass, que es muy mediático. Tichy y Devanna hallaron los siguientes rasgos de estos líderes:

- o Se dan a conocer como agentes de cambio.
- o Son bizarros.
- o Creen en los sujetos.
- o Están motivadas por principios de ellas mismas.
- o Son perpetuos aprendices
- o Son diestros para manipular dificultades, ambigüedad y falta de certeza.
- o Son visionarios.

Ciertos estudios empíricos coinciden con estos rasgos. Análisis de campo señalan que los líderes transformacionales usan destrezas que generan elevados rangos de identificación e interiorización, del mismo modo que óptimo desempeño. Otros análisis dan cuenta que el liderazgo de este tipo generó un impacto no frontal en las conductas de la sociedad organizacional de los trabajadores y sus vínculos fueron intervenidos por las apreciaciones de justicia, confianza, etc. de los cinco grandes rasgos de la personalidad.

#### - Enfoque social cognitivo

La teoría social brinda un prospecto para mostrar la interrelación entre sujetos, entre líder del ambiente y la conducta del líder.

Estas teorías señalan que los líderes son esenciales causantes que impactan en los empleados, de manera autónoma a las conductas de sus seguidores o de la circunstancia. Las de contingencias son más vastas, pero en su totalidad se ciñen a una visión en una sola dirección sobre la interrelación, donde líderes y circunstancias se mezclan para fijar la conducta del liderazgo. Estas circunstancias necesitan de una perspectiva que vaya en dos direcciones, esto es, variar la reciprocidad entre el líder es la consecuencia del intercambio autónomo, sin embargo, la conducta en si es dejada de lado como determinante del liderazgo.

El empleo de este está supeditado a la destreza del líder para ceñir su desenvolvimiento al de los empleados. Entonces tenemos que los empleados se vincularan dinámicamente en los procesos y de la mano con el líder, se enfocaran en sus propias conductas, medidas del entorno, eficiencia propia, etc En este enfoque:

- El líder halla las variables del ambiente que manipulan su conducta.
- El líder labora con los empleados para hallar el colectivo personalizado de medidas ambientales que sujeten la conducta de los empleados.
- El líder y los empleados buscan encontrar de la mano los medios que les posibiliten dirigir sus conductas personales para generar más y optimizar los resultados de la entidad.
- El líder optimiza la eficacia de los empleados a través del prospecto, la realimentación positiva y el persuadir. El triunfo de los empleados fortalece la eficacia del liderazgo.

De esta manera, el líder y sus empleados fijan un vínculo transado, mutuo y dinámico y están sensiblemente alertas a la manera donde pueden variar o intervenir en la conducta del otro a través de pensamientos o contingencias ambientales.

## ***J. Componentes del liderazgo***

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) señalan que todo grupo está bajo el mando de un líder, quien tiene la capacidad de influir en los integrantes de este. Dicha capacidad es una mezcla de diferentes elementos:

- La habilidad de emplear la influencia con efectividad y de forma consecuente.
- La habilidad de entender que las personas poseen diversas energías motivadoras en diferentes circunstancias.
- La habilidad de despertar inspiración.
- La habilidad de proceder para concebir un ambiente oportuno, incentivando y haciendo que estos repliquen.

El primer elemento es la influencia; el segundo es un entendimiento esencial de los individuos: como en toda teoría, una parte es estudiar la motivación y sus fuerzas y la esencia de un mecanismo de motivación y otra es tener la capacidad de emplear dichos saberes en la práctica a los individuos y circunstancias, un líder que por lo menos tiene entendimiento de la teoría de la motivación, sus componentes y sabe gestionarlos puede tener las réplicas aceptadas. El tercer componente es la habilidad de despertar inspiración en los seguidores para que empleen toda su capacidad en un trabajo. Aunque el empleo de motivadores supone que se enfoque en trabajadores y sus carencias, la inspiración deriva del gerente del equipo, quien tal vez tenga las características como personalidad y encanto que incentiven lealtad, la devoción y el resistente deseo del seguidor por impulsar lo que estos desean. No es un tema de complacer las carencias sin brindar ayuda sin interés a un líder seleccionado. Los buenos casos de liderazgo inspiracional derivan de contextos desanimantes y temibles: un país no se encuentra preparado en el inicio de una batalla.

Algunos de estos pueden decir que no es una devoción de todo desinteresada, que se sigue a un individuo el cual le transmite confianza por el interés de confrontar la calamidad, sin embargo, pocos niegan el valor del atractivo personal.

El cuarto elemento comprende el estilo de liderazgo y el ambiente laboral que se desarrolla. La energía de la motivación está sujeta al nivel de expectativas, los incentivos recibidos, el número de energías empleadas para ello, la labor que efectuarlas y entre otros elementos que forman parte del clima laboral. El entendimiento de cada uno de estos elementos impulsó a diversos estudios sobre la conducta del liderazgo y el desarrollo de distintas teorías oportunas. Las perspectivas de los individuos sobre el liderazgo como una investigación psicológica de los vínculos interpersonales, la principal función del directivo es diseñar y conservar un clima oportuno para alcanzar un buen rendimiento.

De igual forma John Gabarro y John Kotter añadieron otro componente: los administradores más efectivos desarrollan un vínculo favorable con su superior, ello se traduce en un vínculo fundamentado en una dependencia recíproca. De esta manera, el administrador entiende los propósitos y las tensiones del superior y se interesa por sus preocupaciones.

Si es posible apoyar a los demás a concretar su anhelo de dinero, poder y reconocimiento por el logro, cada función de una organización resulta aún más satisfactoria para los integrantes. La base del liderazgo esencial es: puesto que los individuos se inclinan a continuar a los que, desde su perspectiva, les brinda elementos para concretar sus propios propósitos, a medida que los gerentes entiendan qué motiva al personal y el modo que funcionan dichos motivadores, como también si este entendimiento lo reflejan en sus acciones como gerentes, posiblemente es que sean líderes eficaces.

Puesto que la relevancia del liderazgo en cada una de las actividades del grupo. Resulta complicado resumir la cantidad de estudios relevantes respecto al tema.

#### ***K. Rasgos de los líderes eficaces***

Lussier y Achua (2011) señalan que los especialistas que no mostraban interés por la personalidad o por el método para categorizar los rasgos realizaban la búsqueda de reconocer el listado de rasgos que tenían los líderes efectivos.

Aparentemente existe un listado de rasgos que distinguen a los líderes de otros, de esta manera la teoría de los rasgos posee cierta cualidad universal.

Con el fin de que esta teoría tenga carácter universal, cada líder debe reflejar es determinados rasgos. No obstante, no existe un listo rasgos aprobada por cada uno de los especialistas y no todo líder reflejar dichos rasgos.

- Poder

El poder guarda relación con el liderazgo. Los líderes de éxito quieren ser directivos y atribuirse obligaciones. No obstante, no suelen ser imperiosos ni usan un estilo atemorizante. Cuando un individuo no es líder, posiblemente no pueda ser un gerente efectivo.

De esta manera, el rasgo de poder incide en cada uno de las otras cualidades vinculados a los líderes efectivos.

- Enorme potencial

Los líderes proporcionan una enorme energía con una buena energía para laborar arduamente para llevar a cabo lo propuesto. Se centran en lo bueno y reflejan fuerza en situaciones de intenso estrés. Su optimismo funde sus decisiones cuando lidera. Muestran ganas y no sucumben, puesto que reflejan buena actitud. Confrontan y no miran atrás antes los problemas. No obstante, no son contemplados como personas persistentes y molestas. Reflejan mucha tolerancia ante la frustración en tanto luchan por vencer los obstáculos promedio de la perseverancia.

Los líderes toman iniciativa para llevar un proyecto, no es necesaria indicarles lo que deben hacer.

- Confianza en sí mismo

La confianza en sí mismo, ubicada en una medida de fuerte a débil, señala si toma decisiones, juicios, ideales y destrezas. Los líderes reflejan confianza en sí mismo en su habilidad e impulsan la confianza en sus seguidores. En calidad de líderes obtienen el respeto e influencia de sus seguidores. La confianza en si mismo tiene incidencia lo propuesto, a los esfuerzos persona y la perseverancia en las labores. Los líderes rechazar de dar pie a las propias dudas. La confianza en sí mismo se vincula favorablemente

con la propia confianza no son considerados como individuos soberbios que se distancian de los individuos; son persona con un equilibrio emocional estable.

- Locus de control

El locus de control se encuentra situado en una medición entre las convicciones extrínseca o intrínseca sobre moderar su propio destino. Los seguidores saben que no tienen control sobre su destino y que su conducta tiene un vínculo leve con su rendimiento. A menudo, refleja grado de rendimiento por debajo de lo esperado. Los líderes saben que controlan su destino y que su conducta incide directamente en su rendimiento. Estos asumen él debe por como son, su conducta y mismo rendimiento, así como también el de su propia área.

Los líderes se inclinan por enfocarse en el largo plazo, determinar metas y a desarrollo proyecciones para llevarlos a cabo. Frecuentemente, reflejan confianza en sí mismo y aprenden de sus deficiencias, en vez de dar esa responsabilidad a los demás.

- Estabilidad

Se encuentra vinculada a la eficacia directiva y al progreso. Puede causar problemas el hecho de ser emotivo. Los líderes solidos controlan sus afectos. No permite que su enfado los oriente a malos frutos. Desgraciadamente, siempre han existido y aún existen lideres con inestabilidad que ejercen un mal dominio. Gestionar nuestros afectos es un proceder de malabarismo. Los afectos ayudan a comprometer a las personas con su labor, además es importante saber lo que pasa con sus sentimientos y después controlar su incidencia. Se ha podido demostrar que los lideres efectivos poseen un entendimiento de sus firmezas y sus flaquezas y que se enfocan a la optimización de su conducta más que controlarse. Ello se vincula con los líderes efectivos que tienen el conocimiento de líder y el momento de seguir, constituyen las flaquezas que los demás con la firmeza necesaria para tales aspectos.



- Integridad

Hace referencia a la conducta honrada y ética, que hace a un individuo muy valioso. Este valor es lo opuesta a actos considerados antiéticos. La integridad es fundamental para gestionar una empresa de manera exitosa. Por ende, es necesario incentivar la integridad del liderazgo, puesto que incide en la conducta.

- Inteligencia

La inteligencia hace referencia la habilidad cognoscitiva de pensar críticamente para solucionar deficiencias y tomar decisiones.

Además, es conocida como la habilidad de psíquico general. La inteligencia es el mejor pronosticador de rendimiento laboral. La labor del gerente necesita de un elevado grado de inteligencia y los líderes a menudo, tienen una mayor inteligencia a una persona promedio. Los neurocientíficos ha hallado que los líderes corporativos pueden razones de manera diferente. El estudio actual recomienda ir más allá de las valoraciones tradicionales de coeficiente psíquico, a las de la inteligencia múltiple.

- Adaptabilidad

Hace referencia a las destrezas que se tiene para adecuarse a diferentes circunstancias. Es necesario tomar en cuenta que los líderes que determinan blancos y tienen la habilidad de incidir en los otros conducen al cambio. Es necesario que los líderes estén un paso delante del gran cambio y en cual estará en constante aceleración.

- Sensibilidad hacia los otros

La sensibilidad hacia los otros hace referencia a comprender a los integrantes del equipo como personas, cada uno de sus puntos de vista sobre distintos temas y a informar efectivamente e incidir en estos. Tener sensibilidad a los otros necesita de inteligencia emocional. La carencia de este es un elemento que además genera fracaso en un gerente. Es necesario que transmita atención por los demás. La sensibilidad se traduce en quién poner mayor apoyo hacia los otros recibirá más a cambio. Si se interesa por sí mismo y no en los demás, no obtendrá el ansiado éxito.

## 2.2.2. Variable dependiente: Rendimiento laboral

### A. *Definiciones*

Robbins y Judge (2017) mencionan que “el rendimiento laboral es la unión de eficiencia y eficacia en la elaboración de las actividades fundamentales del cargo laboral” (p. 27).

Mochón, Mochón y Sáez (2014) señalan que el rendimiento laboral es el resultado final que se ha obtenido al realizar una actividad.

Werther, Davis y Guzmán (2014) manifiestan que el rendimiento laboral es un procedimiento por el que se realiza la medición del desempeño total del trabajador, mejor dicho, su aporte general hacia la empresa.

Martínez (2013) menciona que el rendimiento laboral permite señalar el actuar de todos individuos y su colaboración a la consecuencia de asuntos personales, de área y generales.

### B. *Dimensiones*

Snell y Bohlander (2013) mencionan que el desempeño laboral es una responsabilidad de diversos causantes, sin embargo quizá pueda ser sintetizada a tres en particular:

#### a. *Motivación*

Podemos señalar que la motivación laboral es el número de esfuerzos que un individuo dispone para lograr un propósito o llevar a cabo una actividad. Es significativamente importante debido a que sus resultados manifiestan que todas ciertas variables que obstaculizan el alcance de los propósitos de una tarea y, de esa manera estos datos son esenciales para la mejora del desempeño de los individuos, lo que orienta hacia el incremento del compromiso por ambos lados y, aportar en la mejora del clima en la organización.

#### b. *Ambiente*

Un factor de mucha importancia en el desempeño de los empleados, es indudablemente el entorno en el que nos encontramos, debe ser cómodo, que

nos brinde confianza, sin demasiados instrumentos de control o supervisión, que posibilite algún movimiento considerado como libertad.

*c. Capacidad*

Las organizaciones han entendido lo esencial de contar con trabajadores que cuenten con ciertas capacidades para de ese modo alcanzar efectos ventajosos con respecto a la calidad, economía, la empresa y con el mismo empleado.

**C. Proceso de evaluación del rendimiento**

Louffat (2012) menciona las etapas básicas de evaluación son:

Etapa 1. Constituir y precisar indicadores precisos de desempeño

Reside en precisar cuáles han de ser los elementos, motivos o aptitudes a tomar en consideración para analizar a la totalidad de empleados en la empresa. Así mismo, en cada elemento se especificarán los niveles adecuados de desempeño, con las valoraciones correctas.

Etapa 2. Dar medición al verdadero rendimiento del trabajador

Es la verdadera aplicación de la evaluación al empleado. De este modo, cada encargado de dicha evaluación prosigue, en relación a los indicadores antes señalados, a brindar los niveles y puntuaciones respectivas del empleado en todo factor, consiguiendo al término una puntuación general.

Para operacionalizar esta etapa se deben considerar los siguientes aspectos:

- Módulos, se refiere a un espacio independiente en el que la persona que evalúa lleva a cabo su labor elaborando así un informe o aplicando el adecuado cuestionario.
- Lugar de trabajo, se refiere a aproximarse a las actividades del empleado y observar sus operaciones, haciendo anotaciones o listas acerca de los elementos de evaluación.
- Entorno digital, reside en la utilización de recursos informáticos y redes de informática, con cuestionarios digitales, entre otros.

- Centros de evaluación, son agrupaciones en un lugar adaptado para la situación en la que se hace invitación a ciertos trabajadores para que sean evaluados de manera que se pueda analizar su interacción a través de dinámicas. Aquí la observación participante o no participante es la principal herramienta de evaluación.
- Oportunidad para la evaluación de desempeño.

Otro elemento de importancia para tener en consideración en este tipo de evaluación es el número de ocasiones, así como la(s) donde se realiza. Al respecto podemos decir que, realmente la evaluación del rendimiento es constante en la realización de sus operaciones, ahora el hecho en sí registro formal y oficial de la evaluación se produce en una, dos tres o mayor número de veces y con frecuencia diaria, mensual, bimestral, cuatrimestral, semestral o anual, dependiendo de la institución. Algunos elementos que contribuyen en la definición de la regularidad en las evaluaciones pueden ser: el tamaño de la organización, la tarea o sentido de esta, el número de individuos evaluados, el proceso logístico, las orientaciones y estrategias a llevar a cabo, entre otras.

Etapa 3. Contrastar los indicadores establecidos con el verdadero desempeño del trabajador

Se continúa con la comparación de las puntuaciones adquiridas por cada factor y el general proveniente de cada empleado con respecto a las puntuaciones mínimas consideradas para cada uno de estos en la evaluación tanto parcial como general.

Etapa 4. Hacer uso de las medidas correctivas y/o de recompensa por el esfuerzo en la realización de las labores

Luego de definir la puntuación obtenida por cada persona evaluada también se continúa con la adición de una evaluación cualitativa de los efectos resultantes. El criterio final es informado hacia la persona en estudio de manera personal y se continúa dándole indicación si existe cierta recompensa o sugerencia sobre alguna instrucción necesaria para el mejoramiento de su desempeño.

#### ***D. Medición básica del rendimiento laboral***

Griffin y Moorhead (2010) mencionan que las evaluaciones del rendimiento son comunes en cada tipo de organización, pero la forma en que se realizan puede variar. Para determinar la forma de realizar una evaluación se deben considerar muchos aspectos. Los tres temas más importantes son quien hace las evaluaciones, con qué frecuencia se hacen y la forma en que se mide el rendimiento.

##### **a. El evaluador.**

En la mayoría de los sistemas de evaluación, el principal evaluador del empleado es el supervisor. Esto se deriva del hecho evidente de que se supone que el supervisor está en la mejor posición de estar consciente del rendimiento diario del empleado. Más aun, es el supervisor quien tradicionalmente ha proporcionado la retroalimentación del rendimiento a los empleados y determinan las recompensas y sanciones basadas en el rendimiento. Sin embargo, con frecuencia surgen problemas si el supervisor tiene información incompleta o distorsiona acerca del rendimiento del empleado.

Una solución a estos problemas es un sistema de evaluaciones múltiples que incorpora las evaluaciones de varias personas familiarizadas con el rendimiento del empleado.

Uno de los enfoques más interesantes que se utilizan en muchas empresas en la actualidad es algo que se llama feedback de 360 grados (un sistema de gestión del rendimiento donde las personas reciben retroalimentación del rendimiento de las personas que están alrededor de ellas en la organización) su jefe, sus colegas y compañeros y sus propios subordinados.

##### **b. Frecuencia de la evaluación.**

Otro tema importante es la frecuencia de las evaluaciones. Sin importar el grado de rendimiento de los trabajadores, el tipo de tareas que se realizan o la necesidad de los empleados de tener información acerca del rendimiento, la organización por lo general realiza evaluaciones del rendimiento en una base regular, por lo general una vez al año. Las evaluaciones anuales del rendimiento son convenientes para fines administrativos como mantenimiento de registros y predictibilidad. Algunas organizaciones también realizan

evaluaciones semestrales. Varios sistemas para monitorear el rendimiento de los empleados según se necesite han sido propuestos como alternativa al sistema anual tradicional.

c. Medición del rendimiento.

La piedra angular de un buen sistema de gestión del rendimiento es la técnica usada para dar medición acerca del rendimiento. El método de medición proporciona la información que los gerentes hacen uso para la toma de decisiones sobre los ajustes de salario, promociones, transferencias, capacitaciones y disciplina. Los cortes y los lineamientos de oportunidad igualitaria de empleo han ordenado que las mediciones del rendimiento estén basadas en criterios relacionados con el empleo más que en algún otro factor como amistad, edad, género, religión u origen nacional. Además, para proporcionar información útil para quien toma decisiones, las evaluaciones del rendimiento deben ser válidas, confiables y libres de sesgos.

Algunos de los métodos más populares para evaluar el rendimiento individual son:

- Los grados de calificación gráficas.
- Checklists o listas de verificación.
- Ensayos o diarios.
- Escalas de calificación ancladas por el comportamiento
- Sistemas de elección forzosa.

Estos sistemas son fáciles de utilizar y familiares para la mayoría de los gerentes. Sin embargo, dos importantes problemas son comunes a todos los métodos: la tendencia a evaluar a la mayoría de los individuos en aproximadamente el mismo nivel y la incapacidad para discriminar entre los niveles variables del rendimiento.

### ***E. Motivación para el rendimiento laboral***

Bateman y Snell (2009) mencionan que la motivación es esa energía que impulsa, orienta y conserva los esfuerzos de todo individuo. Cada conducta, con excepción a las reacciones involuntarias, tales como el parpadeo, requieren de motivación. Un individuo con una elevada motivación labora más arduamente, en la búsqueda de sus propósitos. Con las habilidades correspondientes, comprensión acerca de las actividades y accesibilidad hacia los medios requeridos, este individuo contará con una elevada productividad.

Para contar con una efectiva motivación, los jefes deben conocer acerca de las conductas que desean impulsar en los individuos. A pesar de que las personas productivas suelen realizar una cantidad indefinida de actividades, gran parte de estas pueden estar agrupadas en cinco clases:

Los jefes deben producir motivación en sus trabajadores para que:

- Trabaje conjuntamente con la empresa.
- Conserve su lugar en la empresa.
- Asista de manera constante a laborar.

Acerca de estos elementos, debe resistirse a la idea, de que la lealtad es algo que hoy en día no existe, y por el contrario instaurar un entorno atrayente y enérgico para las personas con el fin de que puedan conllevar ese compromiso con la empresa.

Desde luego, las empresas desean también que las personas se desempeñen, mejor dicho, que ya en su puesto laboral, operen de manera efectiva para alcanzar la productividad y una la máxima calidad posible. Finalmente, las direcciones de las empresas usualmente desean empleados que a su vez sean ciudadanos correctos, refiriéndose a contar con compromiso en lo que realiza y satisfacción al hacerlo resultando como un elevado rendimiento al que se les pide, realizando actividades de más que aporten a la organización. Su esencia de ciudadanos correctos puede considerarse menos notoria ante la productividad, sin embargo, esa conducta colabora significativamente con la empresa para su función adecuada y simplifica la labor de la dirección.

#### ***F. Sistemas de recompensas para motivar el rendimiento laboral***

Griffin (2011) señala que el sistema de recompensas de una empresa es el instrumento fundamental para gestionar la motivación de los trabajadores.

Este tipo de sistema son a través de los que se evalúa, define y compensa el esfuerzo de un trabajador. Obviamente, las compensaciones que se encuentran relacionadas especialmente al rendimiento son las que poseen mayor efecto para perfeccionar la motivación, así como el verdadero rendimiento.

Las recompensas fundamentadas en el rendimiento poseen diversas funciones y acaparan diversos objetivos en las empresas. Los procedimientos principales abarcan los vínculos de las compensaciones con el rendimiento y con la motivación. Especialmente, las empresas desean que los trabajadores se desempeñen a grados parcialmente elevados y requieren hacer valer sin esfuerzo. Cuando las compensaciones se relacionan con grados de rendimiento más elevados, los trabajadores se encontrarán ciertamente motivados a laborar de una mejor manera para lograr dichos estímulos. En este aspecto, sus aspiraciones individuales concuerdan con los de la empresa.

Los estímulos fundamentados en el rendimiento son adecuados también con respecto a otros comportamientos de los trabajadores, como el retenimiento y la ciudadanía.

##### **a. Sistemas de recompensas por méritos.**

Este tipo de recompensas son una de las principales en relación al rendimiento. La retribución por mérito consta de un sueldo que se brinda a los trabajadores acerca de la valoración relacionada a sus aportes en la empresa. Los trabajadores que contribuyen en mayor medida hacia la empresa obtienen un mayor sueldo que aquellos que aportan en menor magnitud. Es así que, los planes de este tipo de recompensas son planes compensatorios que se instauran de manera oficial en el esfuerzo de cierta parte importante de la compensación.



b. Sistemas de recompensas mediante incentivos.

Este tipo de sistema se encuentra en las más antiguas. En los pagos por partes, la empresa suele pagar a un trabajador cierto monto dinerario por unidad producida. Tal sistema fracasa debido al no contemplar actos como los grados mínimos de salario y, se instauran bastante en los términos que el rendimiento se encuentre plenamente bajo control de una persona y que el trabajador realiza una actividad constantemente en su tiempo de labores. Por ello, gran parte de las empresas que hoy en día trata de hacer uso de estos sistemas ejecutan métodos de mayor complejidad.

c. Sistemas de recompensas mediante incentivos de equipo y de grupo.

Este tipo de sistema, señalado anteriormente, se basa fundamentalmente en los ajustes de recompensas sobre el rendimiento de las personas. Así mismo hay una agrupación distinta de programas basados en el rendimiento que están orientados a grupos y equipos. Es esencial que la gerencia actualmente comprenda estos sistemas, debido a las tendencias dispersas hacia las metodologías laborales y empresas basadas en grupos y equipos.

d. Sistemas de recompensas comunes de equipo y de grupo.

Existen dos clases de sistemas usadas generalmente. Uno que se utiliza en diversas empresas conocido como gainsharing. Estos programas se encuentran elaborados para negociar con los trabajadores acerca de los ahorros de coste de perfeccionamiento en la productividad. El supuesto del gainsharing es que los trabajadores y el jefe suele contener los mismos propósitos y, por ende, deben distribuir adecuadamente las ganancias progresivas.

En particular, las empresas que hacen uso del gainsharing comienzan por hacer mensura acerca de la productividad a grado grupal o de equipo. Es esencial que esta medida sea eficaz y garantizada., y que en verdad muestre los grados actuales de rendimiento de los grupos o equipos.

### **G. *Objetivos del rendimiento laboral***

Robbins y Judge (2013) mencionan que la evaluación del rendimiento posee diversos objetivos, tales como:

- Uno de estos radica en apoyar a los directivos en la toma de decisiones del factor humano acerca de aspectos como despidos, ascensos y transferencias.
- Perciben los requerimientos de formación y crecimiento, debido a que señalan exactamente las capacidades y talentos de los empleados para los que pueden llevarse a cabo programas correctivos.
- Proporcionan un feedback a los trabajadores acerca de la manera en que la empresa nota su rendimiento y usualmente son el fundamento para atribuir recompensas, como incrementos salariales debido al mérito.

Los principios que seleccionen los directivos para evaluar el rendimiento de un empleado ejercerán mucha influencia en el comportamiento de este. Los tres grupos de principios más frecuentes son:

- Resultados de la actividad personal; si los propósitos son más esenciales que los recursos utilizados, entonces la gestión debería hacer una evaluación acerca de los efectos de la actividad del trabajador, así como el número de producción, los desperdicios originados y el coste unitario de elaboración con respecto a la gerencia de planta, o así mismo, la cantidad general de ventas en la región, el aumento de las ganancias logradas por las ventas y la cantidad de estas conseguidas de una persona especializada en obtenerlas.
- Comportamientos; no es fácil asignar efectos particulares a las actividades de personas que ocupan cargos de apoyo o asesoría, que ocupan puestos donde las actividades son parte del esfuerzo de un equipo. Podría evaluarse fácilmente el rendimiento de equipo, sin embargo, si resulta complejo identificar el aporte de cada integrante, entonces usualmente los gerentes realizarán evaluaciones sobre el comportamiento del trabajador.
- Rasgos; el grupo de principios menos fuerte es aquel que compete los rasgos personales, debido a que son los que cuentan con menor vínculo

ante el rendimiento laboral. Contar con una correcta actitud, presentar confianza, contar con ocupaciones o gran cantidad de experiencias pueden vincularse o no con los efectos ventajosos de la actividad, sin embargo, habría de ser ingenuo pasar por alto que las empresas hacen uso todavía de esta clase de rasgos para hacer evaluaciones sobre el rendimiento en el trabajo.

#### ***H. Importancia de la evaluación del rendimiento laboral***

Werther, Davis y Guzmán (2014) mencionan que la función del factor humano se ha tornado en un elemento imprescindible en las empresas, debido a que uno de los desafíos más importantes de los directivos es saber acerca del valor que cada empleado le brinda a la organización, tal como la garantía de alcanzar los propósitos de la organización y su colaboración a los efectos terminales.

Por estos motivos, se requiere que cada empresa posea un sistema oficial para evaluar el rendimiento, en el que todo encargado de supervisión y dirección examina los progresos, alcances y problemáticas por el que todo trabajador pasa en sus lugares de empleo. Este sistema puede darse inicio con una observación del trabajador que desea conocer sobre si ha logrado las metas trazadas, opiniones en general y así mismo recomendaciones acerca del mejoramiento de la productividad. Después, esta información debe pasar por una revisión y autorización de su autoridad directa, y por último por la gerencia de cada área. Con relación a las opiniones del gerente y supervisor, el trabajador logra una puntuación que podría ser destacada, apropiada o insuficiente, en ciertas oportunidades.

Preferentemente, la examinación de los resultados evaluativos debe realizarse cada medio año con el objetivo de posibilitar que el trabajador cuente con la oportunidad de enmendar los probables desajustes, y garantizar que al terminar el procedimiento no existan sobresaltos.

Las ventajas que se consiguen al evaluar de manera sistemática son diversas:

- Esclarece los propósitos y finalidades del área al que forma parte el trabajador.
- El trabajador sabe la dirección de la organización y del área.
- Posibilite la identificación de los recientes planes y pertinencias que se brindan a los trabajadores.
- Establece de manera clara y a modo colaborativo los indicadores, propósitos y finalidades del cargo.
- Posibilita hacer un inventario de las materias a disposición o de aquellas necesarias para el alcance de los propósitos.
- Forma un criterio escrito acerca de los rendimientos de todo trabajador, lo que posibilita la toma de decisiones acerca del proyecto profesional, remuneraciones y promociones.
- Perfecciona la relación comunicativa y la comprensión entre trabajadores y autoridades, mejor dicho, origina un adecuado entorno laboral.
- Establece la oportunidad de relacionarse entre trabajadores y autoridades, lo que posibilita el intercambio de pareceres acerca de la empresa y las actividades del día a día.

### ***I. Diagnóstico del rendimiento***

Snell y Bohlander (2013) indican que, no obstante por lo general los mecanismos de evaluación de rendimiento es posible que ayuden a descifrar la causas o cuando existe un negativo rendimiento, a menudo no muestran la causa. Desgraciadamente, las pruebas de los estudios recomiendan a los directivos por lo general imputan el rendimiento carente a motivos erróneos. A menudo hacen referencia que un inadecuado rendimiento es necesario primeramente carencia de capacidad, en segundo lugar, una mínima motivación y, para finalizar, las energías extrínsecas. Lo irónico es que las pruebas de los estudios además recomiendan que el rendimiento se inclina a generar motivos contradictorios. Primeramente, si es el rendimiento deficiente se le atribuye a fuerzas extrínsecas, como elemento fuera de nuestro alcance, y si la deficiencia es intrínseca, siendo así generalmente se le atribuye a

elementos transitorios como la carencia de motivación y únicamente como medio lo responsabilizamos a la falta de capacidad.

Siendo así ¿cuánto se puede hacer para realizar un diagnóstico de los motivos fuertes en un rendimiento deficiente? Particularmente, ¿Qué es lo que está al alcance de los gerentes para detectar los motivos esenciales y trabajar en soluciones más efectivas para optimizar el rendimiento? Al realizar una comparación de diversas valoraciones de rendimiento de directivos es posible tener una idea primaria de las causas de los problemas de rendimiento.

Por otra parte, las valoraciones de conducta tienen una menor influencia en las fuerzas extrínsecas. De esta manera, si una persona refleja conductas deseadas, no obstante, no logra los frutos requeridos, lo razonable recomiendan que no es posible alcanzarlo a elementos de su control.

Es posible tener diferentes tipos de diagnósticos realizando una comparación de diversas medidas de rendimiento y solamente con un buen diagnóstico es posible identificar sus causas y solucionarlas a tiempo.

#### ***J. Herramientas para medir el desempeño laboral***

Robbins y Coulter (2010) mencionan que los gerentes requieren de herramientas oportunas para realizar un monitoreo y valoración del rendimiento laboral. Es necesario que los gerentes implementen controles previos a iniciar un proyecto al inicio, durante y al finalizar la actividad. Como los siguientes controles:

- Control preventivo. Es la clase de control más apropiada, como su nombre lo dice anticipa deficiencias ya que se produce previo de la verdadera acción. El secreto es tomar acción administrativa previo a que se presente el problema. Así, es posible precaver las deficiencias en lugar de enmendarlos luego de haberse producido el problema. No obstante, este tipo de control necesita de datos claros y concretos que no es fácil de obtener. Por lo que por lo general los gerentes terminan por emplear otras clases de control.

- Control concurrente. Este tipo de control se produce en tanto una actividad se desarrolla. El tipo de control más conocida es la supervisión directa. Otra denominación describe a un gerente que se encuentra en su sitio de labor o en cualquier área y se interrelaciona de forma directa con el personal.
- Control de feedback. Es el más famoso se produce luego que a acción se ha desarrollado. Este tiene dos ventajas. Primeramente, el feedback brinda a los gerentes datos relevantes sobre sus efectivos en las actividades hechas y de organización. El feedback que tiene una mínima variación entre la estándar y el verdadero rendimiento señala que la planeación es la más apropiada. Cuando la desviación es alta, es posible que un gerente emplee dichos datos para realizar nuevos planes. En segundo lugar, es posible que el feedback acrecenté la motivación y el feedback brinda dichos datos.

#### ***K. Beneficios de la evaluación del rendimiento***

Werther, Davis y Guzmán (2014) mencionan que los distintos beneficios que proporcionan realizar una buena evaluación del rendimiento:

- Esclarece los blancos y propósitos de área al cual integra el trabajador.
- El trabajador tiene el conocimiento hacia donde se dirige la empresa y el área.
- Posibilita identificar planes nuevos y posibilidad que se brindan al personal.
- Determina de forma clara y participativamente los blancos, propósitos y dimensiones del puesto.
- Posibilita inventariar los medios que se encuentran a la mano o que se necesitan para lograr lo propuesto.
- Integra una referencia escrita de los frutos de cada trabajador, lo que posibilita tomar decisiones acerca del plan de carrera, promociones y retribuciones.

- Optimiza la comunicación y comprensión entre los gerentes y personal, mejor dicho, produce un óptimo rendimiento en el clima laboral.
- Concibe la posibilidad de interrelacionar entre gerentes y personal, lo que posibilita interrelacionar perspectivas acerca de la empresa y sus trabajos cotidianos.

Previo a analizar perspectivas diferentes para evaluar el rendimiento del personal es recomendable analizar los factores comunes entre ellos. Cómo los estándares de rendimiento, las valoraciones de desempeño y el surgimiento de factores subjetivos en el calificador.

#### **L. *Mejorar el rendimiento laboral***

Snell y Bohlander (2013) señala que en diversas oportunidades la evaluación brindará los principios correspondientes para identificar las carencias del rendimiento en el trabajo y proyectar maneras de enmendarlo. Si no se corrige ciertas acciones o actitudes del trabajador con respecto a estas carencias es posible que siga haciéndolas hasta que estas se tornen más significativas. En ciertas ocasiones los trabajadores que cuentan con un menor desempeño no entienden específicamente lo que se necesita de estos. No obstante luego de dejar en claro sus obligaciones y/o funciones, se encuentra en la postura de establecer medidas de corrección debidas para el mejoramiento de dicho desempeño.

El desempeño es una responsabilidad de diversas causas, sin embargo, puede sintetizarse hacia tres aspectos en particular: ambiente, capacidad y motivación.

Es recomendable que los resultados de desempeño ineficaz del trabajador se orienten en estos tres factores, la razón de que un trabajador no lleve a cabo los patrones de desempeño puede ser una dificultad de capacidades, de esfuerzo y en las situaciones de labor exterior que pueden afectar o causar algún daño en el trabajado.

## 2.3. Definiciones Conceptuales

### *Liderazgo*

El liderazgo es el proceso el cual un individuo influye en otros y muestra inspiración, motivación y dirección hacia ellos y sus tareas para lograr los objetivos tanto del equipo como de la empresa en general (Mochón, Mochón y Sáez, 2014).

### *Rendimiento laboral*

Es la unión de eficiencia y eficacia en la elaboración de actividades fundamentales del cargo laboral (Robbins y Judge, 2017).

### *Manejar la tensión del quehacer diario*

El líder debe encontrarse en la capacidad de laborar en un entorno de tensión creativa y compensar los factores de estrés, mejor dicho, controlar algunos aspectos que inciden negativamente en el principiante y motivar a los demás a que le ayuden a alcanzar los propósitos (Chiavenato, 2015).

### *Desarrollar la atención*

El líder plantea y determina los valores y preferencias, reconoce su estilo de conducta y determina la postura de los individuos mediante la modificación que intenta impulsar (Chiavenato, 2015).

### *Resolver creativamente los problemas*

El líder se encarga de enfocar racionalmente o creativamente con el fin de resolver las dificultades presentadas, según la naturaleza de estos. Sin embargo, establece hincapié al enfoque creativo para promover los cambios hacia los individuos (Chiavenato, 2015).

### *Adquirir poder e influencia*

El líder tiene lograr el poderío y desempeñar dominio, aplicar facultades a los individuos que se encuentra bajo orientación, a fin que pueda distribuir poderío y proporcionarles obligaciones y autonomía. Para el liderazgo esto es una capacidad primordial (Chiavenato, 2015).

### *Comunicación para brindar apoyo*

El líder tiene que dominar el dialogo mediante dos vías (saber escuchar a los individuos, posibilitar la comunicación, comprender sus problemas y sus opiniones)



con la finalidad de orientarlas y recomendarlas. También incorpora percepciones y opiniones. Para el liderazgo es una capacidad fundamental la comunicación (Chiavenato, 2015).

#### *Motivar a las personas*

Significa que el líder debe percibir el desempeño de las personas, diseñar un entorno confortable, incentivador y compensar el adecuado desempeño con el objetivo de fortalecerlo e impulsarlo. La motivación de los individuos es otro talento principal para ejercer liderazgo (Chiavenato, 2015).

#### *Administrar conflictos*

La persona que ejerce el liderazgo tiene que reconocer el origen y causas por los cuales hacen perjuicio al equipo, seleccionar las tácticas apropiadas con el fin de solucionar adecuadamente y dirigir confrontaciones para reducir los efectos negativos de las consecuencias problemáticas como el estrés y la tensión emocional; para obtener las consecuencias positivas (Chiavenato, 2015).

#### *Motivación*

Podemos señalar que la motivación laboral es el número de esfuerzos que un individuo dispone para lograr un propósito o llevar a cabo una actividad (Snell y Bohlander, 2013).

#### *Ambiente*

Un factor de mucha importancia en el desempeño de los empleados, es indudablemente el entorno en el que nos encontramos, debe ser cómodo, que nos brinde confianza, sin demasiados instrumentos de control o supervisión, que posibilite algún movimiento considerado como libertad (Snell y Bohlander, 2013).

#### *Capacidad*

Las organizaciones han entendido lo esencial de contar con trabajadores que cuenten con ciertas capacidades para de ese modo alcanzar efectos ventajosos con respecto a la calidad, economía, la empresa y con el mismo empleado (Snell y Bohlander, 2013).

## **2.4. Formulación de las hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

El liderazgo influye significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- a. Las habilidades personales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019.
- b. Las habilidades interpersonales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño Metodológico**

##### **3.1.1. Tipo de investigación**

Es básico porque genera conocimientos a partir de conocimientos científicos previos, con el propósito de conocer la realidad (Díaz, Escalona, Castro, León, & Ramírez, 2013).

##### **3.1.2. Nivel de investigación**

El nivel es correlacional porque se establece la relación entre las variables de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

##### **3.1.3. Diseño**

El diseño es no experimental porque no se manipuló las variables de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

##### **3.1.2. Enfoque**

Es de enfoque cuantitativo porque usa a la ciencia estadística para llegar a conclusiones sobre el objeto de estudio, teniendo aspectos numéricos que ayudan a entender la realidad y valorarlos (Muñoz, 2011).

#### **3.2. Población y muestra**

*Población:*

La población está representada por 247 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari.

**Muestra:**

La fórmula que se utilizó para hallar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

**Donde:**

- n = Es el tamaño de la muestra.
- p y q = Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.
- Z = Unidades de desviación estándar.
- N = Total de la población.
- E = Error estándar de la estimación.

**Reemplazando:**

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 247}{0.0025(247 - 1) + 3.8416 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = 150.58$$

Está representada por 150 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari.

**3.3. Operacionalización de variables e indicadores**

<b>Variable independiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>LIDERAZGO</b>	<i>Habilidades personales</i>	“Manejar la tensión del quehacer diario, Desarrollar la atención, Resolver creativamente los problemas” (Chiavenato, 2015).
	<i>Habilidades interpersonales</i>	“Adquirir poder e influencia, Comunicarse para brindar apoyo,

	<i>Fuente: Chiavenato (2015).</i>	Motivar a las personal, Administrar conflictos” (Chiavenato, 2015).
--	-----------------------------------	---

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>RENDIMIENTO LABORAL</b>	<i>Motivación</i>	“Ambición de carrera, Conflicto del empleado, Frustración, Metas / Expectativas” (Snell & Bohlander, 2013).
	<i>Ambiente</i>	“Equipo / Materiales, Diseño del puesto, Remuneraciones económicas, Reglas y políticas, Apoyo de la administración, Leyes y regulaciones” (Snell & Bohlander, 2013).
	<i>Capacidad</i>	“Habilidades técnicas, Habilidades interpersonales, Habilidades de solución de problemas, Habilidades analíticas, Habilidades de comunicación” (Snell & Bohlander, 2013).
	<i>Fuente: Snell &amp; Bohlander (2013).</i>	

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.4.1. Técnica a emplear

Técnica: encuesta.

#### 3.4.2. Instrumento

El instrumento utilizado fue un cuestionario. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son Liderazgo y Rendimiento laboral.

**Validación el cuestionario**

<b>KMO y prueba de Bartlett</b>		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,792
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	3131,489
	gl	231
	Sig.	,000

**Confiabilidad del cuestionario**

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,897	22

**3.5. Técnicas para el procesamiento de la información**

Se utilizó la prueba de normalidad Kolmogorov – Smirnov. Para el estadístico de prueba se utilizó el Rho de Spearman.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

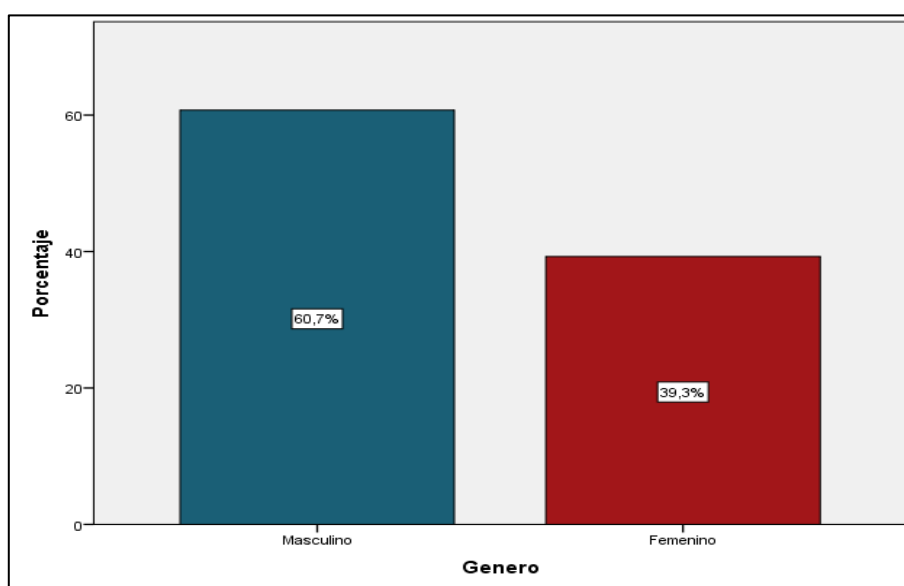
#### 4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones

##### A. Datos generales

Tabla 1

*Genero de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari.*

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	150	60,7
Válidos Femenino	97	39,3
Total	247	100,0



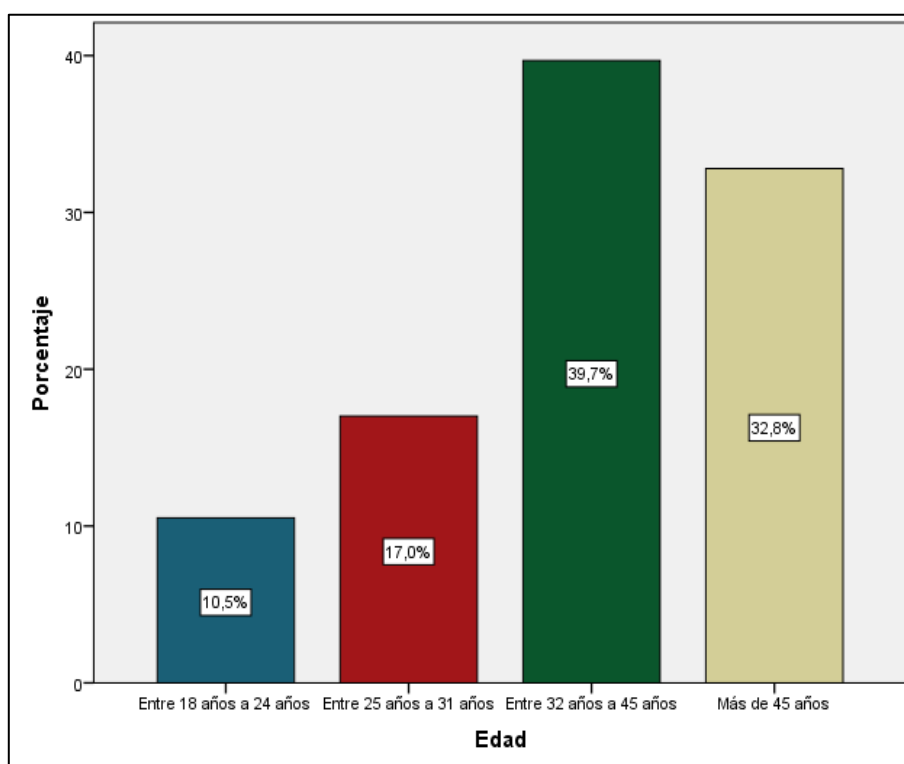
*Figura 1.* Género de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Se observa en la Tabla 1 que el 60,7% de los trabajadores son del género masculino y en el caso del 39,3% pertenecen al género femenino.

Tabla 2

*Edad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari*

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 años a 24 años	26	10,5
Entre 25 años a 31 años	42	17,0
Válidos Entre 32 años a 45 años	98	39,7
Más de 45 años	81	32,8
Total	247	100,0



*Figura 2.* Género de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari.

Se observa en la Tabla 2 que el 10,5% tienen entre 18 a 24 años, en el caso del 17% se determinó que tienen entre 25 años a 31 años, en el caso del 39,7% menciono tener entre 32 años a 45 años y en el caso del 32,8% menciono tener más de 45 años.



## B. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Liderazgo”

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
N	CN	AV	CS	S

Tabla 3

### Habilidades personales

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
1. ¿Tu jefe tiene la capacidad de trabajar en un ambiente de tensión creativa y equilibrar los elementos estresantes?	45	18,2%	74	30,0%	14	5,7%	36	14,6%	78	31,6%
2. ¿Tu jefe sabe llamar la atención de su equipo por el buen comportamiento de líder que desempeña?	84	34,0%	83	33,6%	38	15,4%	7	2,8%	35	14,2%
3. ¿Tu jefe tiene un enfoque racional o uno creativo para dar solución a los problemas?	76	30,8%	31	12,6%	36	14,6%	24	9,7%	80	32,4%

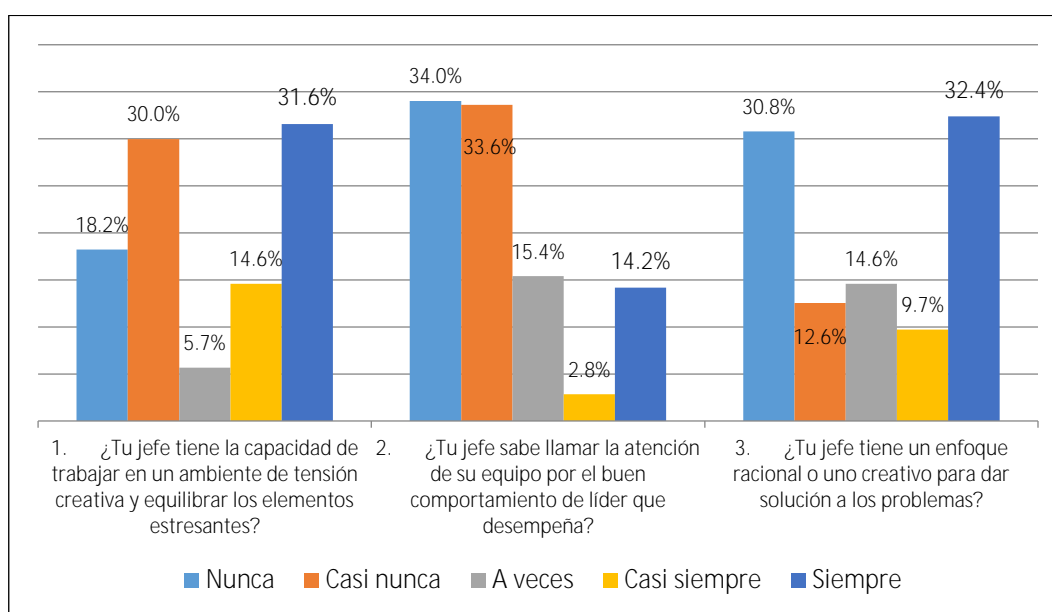


Figura 3. Habilidades personales.

Se observa en la Tabla 3 que el 48,8% mencionó que su jefe no tiene la capacidad de trabajar en un ambiente de tensión creativa y equilibrar los elementos estresantes, en el caso del 66,7% determinó que su jefe no sabe llamar la atención de su equipo por el buen comportamiento de líder que desempeña y en el caso del 43,4% determinaron que su jefe tiene un enfoque racional o uno creativo para dar solución a los problemas.

Tabla 4  
*Habilidades interpersonales*

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
4. ¿Tu jefe tiene la capacidad de conseguir poder y desempeñar influencia?	53	21,5%	93	37,7%	8	3,2%	21	8,5%	72	29,1%
5. ¿Tu jefe tiene la capacidad de cómo comunicarse y escuchar a las personas, a consecuencia de aconsejarlas y orientarlas?	69	27,9%	49	19,8%	57	23,1%	0	0,0%	72	29,1%
6. ¿Tu jefe establece un ambiente agradable y motivador, y recompensa el buen desempeño a fin de reforzarlo e incentivarlo?	81	32,8%	92	37,2%	62	25,1%	3	1,2%	9	3,6%
7. ¿Tu jefe tiene la capacidad de determina las causas y el origen de admisibles conflictos en su equipo, para así poder elegir las estrategias apropiadas para resolverlos correctamente y administrar posibles confrontaciones?	74	30,0%	51	20,6%	54	21,9%	15	6,1%	53	21,5%

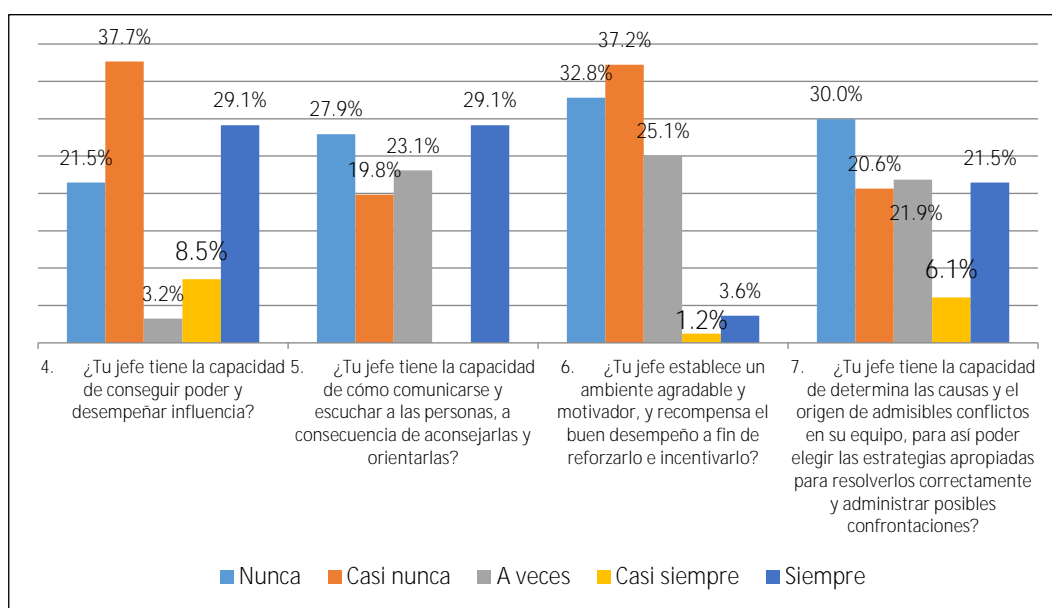


Figura 4. Habilidades interpersonales.

Se observa en la Tabla 4 que el 59,2% manifestó que su jefe no tiene la capacidad de conseguir poder y desempeñar influencia, en el caso del 47,7% se determinó que su jefe no tiene la capacidad de conseguir poder y desempeñar influencia, en el caso del 70% determinó que su jefe no establece un ambiente agradable y motivador, y recompensa el buen desempeño a fin de reforzarlo e incentivarlo. Finalmente, el 71,2% mencionó su jefe no tiene la capacidad de determina las causas y el origen de admisibles conflictos en su equipo, para así poder elegir las estrategias apropiadas para resolverlos correctamente y administrar posibles confrontaciones.

### C. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Rendimiento laboral”

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
N	CN	AV	CS	S

Tabla 5  
Motivación

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
8. ¿Ambicionas lograr cosas importantes en tu carrera profesional?	103	41,7%	94	38,1%	38	15,4%	6	2,4%	6	2,4%
9. ¿Evitas tener conflictos con tus compañeros de trabajo?	35	14,2%	95	38,5%	27	10,9%	36	14,6%	54	21,9%
10. ¿La universidad se preocupa en evitar frustrado en sus trabajadores?	43	17,4%	110	44,5%	21	8,5%	38	15,4%	35	14,2%
11. ¿Logras las metas con respecto a las expectativas que los demás tienen en tu persona?	0	0,0%	168	68,0%	47	19,0%	13	5,3%	19	7,7%

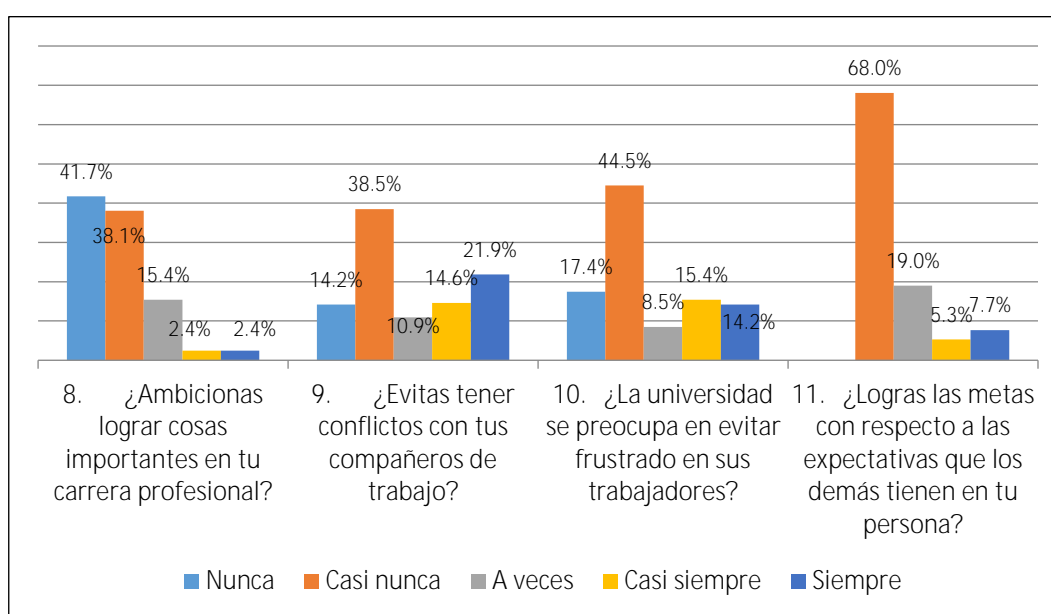


Figura 5. Motivación.

Se observa en la Tabla 5 que el 79,8% mencionó que no ambiciona lograr cosas importantes en tu carrera profesional, en el caso del 52,7% mencionó que no evita tener conflictos con sus compañeros de trabajo, en el caso del 61,9% mencionó que la municipalidad no se preocupa en evitar frustrado en sus trabajadores y en el caso del 60% mencionó que casi nunca logran las metas con respecto a las expectativas que los demás tienen en tu persona.

Tabla 6  
Ambiente

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
12. ¿La municipalidad te otorga el equipo y materiales necesarios para cumplir eficientemente tus labores?	0	0,0%	59	23,9%	132	53,4%	28	11,3%	28	11,3%
13. ¿Te sientes conforme con el puesto que ocupas?	0	0,0%	94	38,1%	95	38,5%	27	10,9%	31	12,6%
14. ¿Te sientes conforme con las remuneraciones económicas que recibes?	0	0,0%	164	66,4%	65	26,3%	8	3,2%	10	4,0%
15. ¿Cumples con las reglas y políticas de la municipalidad?	0	0,0%	71	28,7%	32	13,0%	77	31,2%	67	27,1%
16. ¿Sientes que la universidad te apoya?	0	0,0%	188	76,1%	53	21,5%	0	0,0%	6	2,4%
17. ¿Respetas las leyes y regulaciones de la municipalidad?	0	0,0%	72	29,1%	35	14,2%	84	34,0%	56	22,7%

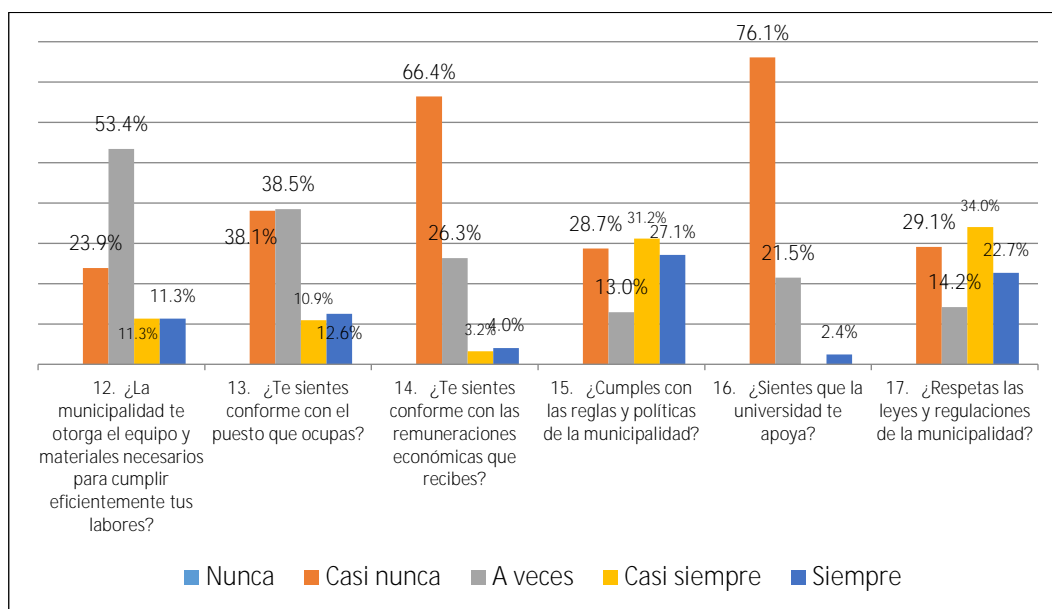


Figura 6. Ambiente.

Se observa en la Tabla 6 que el 21,9% determinó que la municipalidad casi nunca le otorga el equipo y materiales necesarios para cumplir eficientemente sus labores, en el caso del 66,4% mencionaron que casi nunca se sienten conforme con las remuneraciones económicas que reciben y en el caso del 76,1% mencionaron que casi nunca se sienten que la universidad los apoya.

Tabla 7  
Capacidad

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
18. ¿Pones en práctica en tu centro laboral tus habilidades técnicas?	0	0,0%	59	23,9%	126	51,0%	36	14,6%	26	10,5%
19. ¿Pones en práctica en tu centro laboral tus habilidades interpersonales?	0	0,0%	119	48,2%	93	37,7%	19	7,7%	16	6,5%
20. ¿Pones en práctica en tu centro laboral tus habilidades de solución de problemas?	0	0,0%	193	78,1%	42	17,0%	6	2,4%	6	2,4%
21. ¿Pones en práctica en tu centro laboral tus habilidades analíticas?	0	0,0%	53	21,5%	39	15,8%	86	34,8%	69	27,9%
22. ¿Pones en práctica en tu centro laboral tus habilidades de comunicación?	0	0,0%	119	48,2%	30	12,1%	0	0,0%	98	39,7%

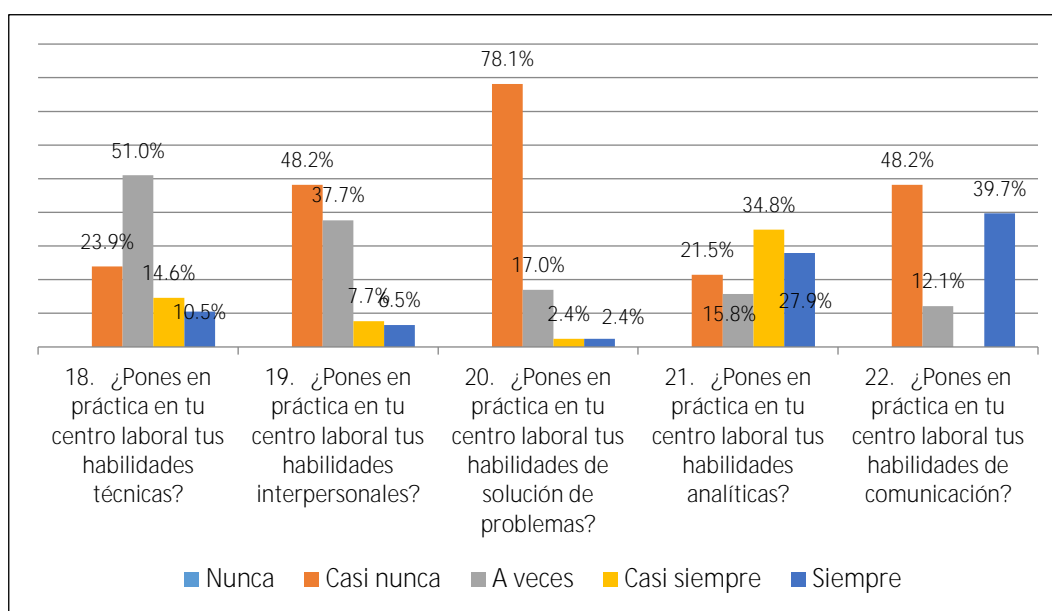


Figura 7. Capacidad.

Se observa en la Tabla 7 que el 78,1% mencionó que casi nunca ponen en práctica en su centro laboral sus habilidades de solución de problemas y en el caso del 48,2% mencionó que casi nunca ponen en práctica en su centro laboral sus habilidades interpersonales, asimismo mencionaron que casi nunca ponen en práctica en su centro laboral sus habilidades de comunicación.

#### D. Prueba de normalidad

Como se trata de una muestra mayor de 50 datos, se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Por lo expuesto en la Tabla 8 se optó por utilizar Rho Spearman para la comprobación de hipótesis.

Tabla 8  
*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
LIDERAZGO	,122	247	,000
DIMENSIÓN: HABILIDADES PERSONALES	,150	247	,000
DIMENSIÓN: HABILIDADES INTERPERSONALES	,188	247	,000
RENDIMIENTO LABORAL	,099	247	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

#### E. Comprobación de Hipótesis

##### Hipótesis General

Ho: El liderazgo no influye significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019.

Ha: El liderazgo influye significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019.

Tabla 9  
*Correlación de Rho de Spearman entre el liderazgo y el rendimiento laboral*

		Liderazgo	Rendimiento laboral
Rho de Spearman	Liderazgo		
		Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,472**
		N	247
	Rendimiento laboral		
		Coefficiente de correlación	,472**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	247

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

Tabla 9, ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,472$ ), por lo que se concluye que las habilidades interpersonales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019.

### Hipótesis Especifica 1

Ho: Las habilidades personales no influye significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019.

Ha: Las habilidades personales influye significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019.

Tabla 10

*Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades personales y el rendimiento laboral*

			Dimensión: habilidades personales	Rendimiento laboral
Rho de Spearman	Dimensión: habilidades personales	Coeficiente correlación	de 1,000	,418**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	247	247
	Rendimiento laboral	Coeficiente correlación	de ,418**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	247	247

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

Tabla 10, ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,418$ ), por lo que se concluye que las habilidades personales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019.

## Hipótesis Especifica 2

Ho: Las habilidades interpersonales no influye significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019.

Ha: Las habilidades interpersonales influye significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019.

Tabla 11

*Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades interpersonales y el rendimiento laboral*

			Dimensión: habilidades interpersonales	Rendimiento laboral
Rho de Spearman	Dimensión: habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,464**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	247	247
	Rendimiento laboral	Coefficiente de correlación	,464**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	247	247

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

Tabla 11, ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,464$ ), por lo que se concluye que las habilidades interpersonales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019.



## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Discusión**

Respecto a la comprobación de la hipótesis general: El liderazgo influye significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019; coeficiente Spearman de (0.472), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados concuerdan en alguna medida con lo encontrado por Soria y Tejada (2018) en su investigación titulada “El liderazgo y su influencia en el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, 2016” quien concluyó que “no existe relación entre el liderazgo y clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha” (p. 66). Ante lo expuesto anteriormente también mencionó en sus recomendaciones que “se debe de implementar cursos de capacitación, dirigidos a todos los miembros de la municipalidad distrital de Yarinacocha, sin distinción alguna, autoridades, funcionarios y trabajadores, la misma que busque elevar la práctica del liderazgo” (p. 68)

Respecto a la comprobación de la hipótesis específica 1: Las habilidades personales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019; coeficiente Spearman de (0.418), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados concuerdan en alguna medida con lo encontrado por Cruz (2018) realizó la investigación titulada “La iluminación y su incidencia en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Dirección provincial de IESS Pastaza”, quien concluyó que “es necesario un modelo de propuesta que permita generar unas eficientes condiciones de iluminación que promuevan un eficiente desarrollo organizacional que permita un alto rendimiento mediante un desempeño laboral de calidad” (p. 100).

Respecto a la comprobación de la hipótesis específica 2: Las habilidades interpersonales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019; coeficiente Spearman de

(0.464), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados concuerdan en alguna medida con lo encontrado por Serrano (2016) en su investigación titulada “Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad distrital de Carabayllo”, quien concluyó que “el rendimiento laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar influyendo en dicho rendimiento” (p. 86).

## **5.2. Conclusiones**

Se concluye que las habilidades personales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019. Es decir, a medida que el jefe tenga la capacidad de trabajar en un ambiente de tensión de manera creativa y equilibrar los elementos estresantes mejorara el cumplimiento del personal con las reglas y políticas de la municipalidad.

Se concluye que las habilidades interpersonales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019. Es decir, a medida que el jefe tenga la capacidad de cómo comunicarse y escuchar a las personas, a consecuencia de aconsejarlas y orientarlas mejorara las habilidades de solución de problemas del personal.

Por lo expuesto

Se concluye que las habilidades interpersonales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huari, 2019.

## **5.3. Recomendaciones**

Realizar capacitaciones con la finalidad de afianzar las habilidades de los líderes con el fin de mejorar las relaciones entre ellos y los trabajadores y poder aprovechar al máximo el talento de cada personal.

Mejorar la capacidad de los líderes de cómo comunicarse y escuchar a su personal, a consecuencia de aconsejarlas y orientarlas con el fin de que el personal las habilidades de solución de problemas del personal.

## CAPÍTULO VI

### FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 6.1. Fuentes bibliográficas

- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8 ed.). México: Mc Graw Hill .
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* (3 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed.). México: Cengage Learning.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación.* México D.F., México: Trillas.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones* (9 ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Un perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano* (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning .
- Lussier , R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría y desarrollo de habilidades.* (4 ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores.* España: Díaz de Santos.
- Mochón, F., Mochón, M., & Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos.* México: Alfaomega.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.

- Newstrom, N. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México: Pearson.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16 ed.). México D.F., México.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* (7 ed.). México: Mc Graw Hill.

## 6.2. Fuentes electrónicas

- Blas, E. (2017). *Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en trabajadores del área de informática de la Municipalidad Provincial del Santa, 2017*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado el 01 de abril de 2019, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11942/blas\\_le.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11942/blas_le.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cruz, J. (2018). *La iluminación y su incidencia en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Dirección provincial de IESS Pastaza*. Tesis, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Perú. Recuperado el 02 de Abril de 2019, de [http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28188/1/Tesis\\_%20t1431mshi.pdf](http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28188/1/Tesis_%20t1431mshi.pdf)
- Mariño, T. (2018). *Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral*. Tesis, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado el 02 de Abril de 2019, de

<http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28316/1/40%20GTH.pdf>

Peñarreta, D. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*. Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Recuperado el 01 de abril de 2019, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3872/1/T1389-Pe%C3%B1arreta-La%20influencia.pdf>

Serrano, K. (2016). *Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad distrital de Carabayllo*. Tesis, Universidad Nacional de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado el 02 de Abril de 2019, de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4841/Serrano\\_mk.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4841/Serrano_mk.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Soria, L., & Tejada, J. (2018). *El liderazgo y su influencia en el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, 2016*. Tesis de grado, Universidad Nacional de Ucayali, Pucallpa, Perú. Recuperado el 2 de abril de 2019, de <http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/3831/000003468T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## ANEXO N°01

### CUESTIONARIO

#### I. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda.

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
<b>LIDERAZGO</b>					
<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES PERSONALES</b>					
1. ¿Tu jefe tiene la capacidad de trabajar en un ambiente de tensión creativa y equilibrar los elementos estresantes?					
2. ¿Tu jefe sabe llamar la atención de su equipo por el buen comportamiento de líder que desempeña?					
3. ¿Tu jefe tiene un enfoque racional o uno creativo para dar solución a los problemas?					
<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES INTERPERSONALES</b>					
4. ¿Tu jefe tiene la capacidad de conseguir poder y desempeñar influencia?					
5. ¿Tu jefe tiene la capacidad de cómo comunicarse y escuchar a las personas, a consecuencia de aconsejarlas y orientarlas?					
6. ¿Tu jefe establece un ambiente agradable y motivador, y recompensa el buen desempeño a fin de reforzarlo e incentivarlo?					
7. ¿Tu jefe tiene la capacidad de determina las causas y el origen de admisibles conflictos en su equipo, para así poder elegir las estrategias apropiadas para resolverlos correctamente y administrar posibles confrontaciones?					
<b>RENDIMIENTO LABORAL</b>					
<b>DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN</b>					
8. ¿Ambicionas lograr cosas importantes en tu carrera profesional?					
9. ¿Evitas tener conflictos con tus compañeros de trabajo?					
10. ¿La universidad se preocupa en evitar frustrado en sus					

trabajadores?					
11. ¿Logras las metas con respecto a las expectativas que los demás tienen en tu persona?					
<b>DIMENSIÓN: AMBIENTE</b>					
12. ¿La municipalidad te otorga el equipo y materiales necesarios para cumplir eficientemente tus labores?					
13. ¿Te sientes conforme con el puesto que ocupas?					
14. ¿Te sientes conforme con las remuneraciones económicas que recibes?					
15. ¿Cumples con las reglas y políticas de la municipalidad?					
16. ¿Sientes que la universidad te apoya?					
17. ¿Respetas las leyes y regulaciones de la municipalidad?					
<b>DIMENSIÓN: CAPACIDAD</b>					
18. ¿Pones en práctica en tu centro laboral tus habilidades técnicas?					
19. ¿Pones en práctica en tu centro laboral tus habilidades interpersonales?					
20. ¿Pones en práctica en tu centro laboral tus habilidades de solución de problemas?					
21. ¿Pones en práctica en tu centro laboral tus habilidades analíticas?					
22. ¿Pones en práctica en tu centro laboral tus habilidades de comunicación?					