

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**ESTILOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN
ADMINISTRATIVA EN EL CETPRO DOMINGO
MANDAMIENTO SIPÁN - HUALMAY**

PRESENTADO POR:

ARMANDO GRAUS MESTA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR:

Dr. LUIS ALBERTO BALDEOS ARDÍAN

HUACHO - 2021

**ESTILOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL
CETPRO DOMINGO MANDAMIENTO SIPÁN - HUALMAY**

ARMANDO GRAUS MESTA

TESIS DE DOCTORADO

ASESOR: Dr. LUIS ALBERTO BALDEOS ARDIAN

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
HUACHO
2021**

DEDICATORIA

Esta tesis dedico a mi hija quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ella.

A Dios por guiarme, darme esa fuerza, empuje, valentía, coraje que necesito y brindarme sabiduría para encarar las adversidades para lograr unas de mis grandes metas y sueños.

A mi abuelo que me cuida desde el cielo y me guía y me lleva por el Buen camino.

Armando Graus Mesta

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, y por estar conmigo en cada paso que doy.

Asimismo, a mi asesor y profesor por su orientación, enseñanza y guía en esta investigación Dr. Luis Alberto Baldeos

Armando Graus Mesta

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación de la investigación	5
1.5 Delimitaciones del estudio	7
1.6 Viabilidad del estudio	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.1.1 Investigaciones internacionales	8
2.1.2 Investigaciones nacionales	11
2.2 Bases teóricas	14
2.3 Bases filosóficas	85
2.4 Definición de términos básicos	86
2.5 Hipótesis de investigación	90
2.5.1 Hipótesis general	90
2.5.2 Hipótesis específicas	90
2.6 Operacionalización de las variables	91
CAPÍTULO III	93
METODOLOGÍA	93
3.1 Diseño metodológico	93
3.2 Población y muestra	94
3.2.1 Población	94

3.2.2	Muestra	94
3.3	Técnicas de recolección de datos	95
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	96
CAPÍTULO IV		99
RESULTADOS		99
4.1	Análisis de resultados	99
4.2	Contrastación de hipótesis	110
CAPÍTULO V		120
DISCUSIÓN		120
5.1	Discusión de resultados	120
CAPÍTULO VI		123
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		123
6.1	Conclusiones	123
6.2	Recomendaciones	125
REFERENCIAS		127
5.1	Fuentes documentales	127
5.2	Fuentes bibliográficas	127
5.3	Fuentes hemerográficas	129
5.4	Fuentes electrónicas	129
ANEXOS		130

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Estilos de dirección de Sánchez</i>	47
Tabla 2 <i>Estilos de dirección</i>	99
Tabla 3 <i>Estilos indiferentes</i>	100
Tabla 4 <i>Estilos tecnicista</i>	101
Tabla 5 <i>Estilo sociable</i>	102
Tabla 6 <i>Estilo sinérgico</i>	103
Tabla 7 <i>Gestión administrativa</i>	104
Tabla 8 <i>Planeación</i>	105
Tabla 9 <i>Organización</i>	106
Tabla 10 <i>Dirección</i>	107
Tabla 11 <i>Control</i>	108
Tabla 12 <i>Resultados de la Prueba de Normalidad de variables y sus dimensiones</i>	109
Tabla 13 <i>Correlación entre Estilo de dirección y gestión administrativa</i>	110
Tabla 14 <i>Correlación entre Estilo de dirección y planeación</i>	112
Tabla 15 <i>Correlación entre Estilo de dirección y planeación</i>	114
Tabla 16 <i>Correlación entre Estilo de dirección y la dimensión dirección</i>	116
Tabla 17 <i>Correlación entre Estilo de dirección y el control</i>	118

INDICE DE FIGURA

Figura 1. Diez papeles que desempeñan los gerentes, según Mintzberg. Extraído de Amaru (2009, p.141)	21
Figura 2. Tres dimensiones del papel de los gerentes, según Stewart. Extraído de Amaru (2009, p.144)	23
Figura 3. Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor.....	26
Figura 4. Teoría Z de Ouchi. Extraído de Torres (2014, p.177).....	29
Figura 5. Sistemas de administración de Likert. Extraído de Torres (2014, p.178).....	35
Figura 6. La rejilla gerencial de Blake y Mouton. Extraído de Robbins (2004, p.318).....	38
Figura 7. Modelo de los estilos de dirección de Sánchez. Extraído de Sánchez (2017, p.112).....	46
Figura 8. Etapas del proceso administrativo	51
Figura 9. Las premisas de la planeación. Extraído de Chiavenato (2013, p.126).....	53
Figura 10. Pasos de la planeación. Extraído de Koontz & Weihrich (2013, p.89).....	55
Figura 11. Tipos de planeación. Extraído de Münch (2010, p.41)	56
Figura 12. Elementos de la planeación	64
Figura 13. Proceso de la organización	68
Figura 14. Organización lineal.....	69
Figura 15. Organización funcional	70
Figura 16. Organización línea-staff	70
Figura 17. Jerarquía de las necesidades de Maslow. Extraído de Koontz & Weihrich (2013, p.284).....	76
Figura 18. Teorías del liderazgo. Extraído de Chiavenato (2013, p.91).....	78
Figura 19. Efecto de los diferentes patrones de comunicación en las personas. Extraído de Chiavenato (2013, p.96)	81
Figura 20. Fases del control	84
Figura 21. Estilos de dirección	99
Figura 22. Estilos indiferentes	100
Figura 23. Estilos tecnicista.....	101
Figura 24. Estilo sociable	102
Figura 25. Estilo sinérgico.....	103
Figura 26. Gestión administrativa	104
Figura 27. Planeación	105
Figura 28. Organización	106
Figura 29. Dirección	107
Figura 30. Control	108
Figura 31. Estilos de dirección y gestión administrativa	111
Figura 32. Estilos de dirección y planeación	113
Figura 33. Estilos de dirección y organización.....	115
Figura 34. Estilos de dirección y organización.....	117
Figura 35. Estilos de dirección y organización.....	119

RESUMEN

La presente investigación se realizó en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán. Cuyo objetivo es determinar la relación que existe entre el estilo de dirección y la gestión administrativa en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021. Además, el enfoque de la investigación es cuantitativo, diseño no experimental transversal, de tipo aplicada y nivel correlacional. La muestra está conformada por 24 profesionales entre docentes y trabajadores administrativos del CETPRO Domingo Mandamiento Sipán. Para realizar la descripción e inferencia de los resultados se utilizó un cuestionario de 35 ítems en la escala Likert teniendo en cuenta el estilo de dirección y la gestión administrativa. Dicho instrumento fue validado con el método de validez de contenido, para ello se consultó a 3 expertos en el tema obteniéndose como resultado un coeficiente de 0.90, según la escala de Herrera es considerado bueno. También, dicho instrumento se sometió a la prueba de confiabilidad, para ello se utilizó el método de consistencia interna con el estadístico Alfa de Cronbach obteniéndose como resultado 0.948. Según la escala de George es considerado buena confiabilidad. Al aplicar el estadístico Rho de Spearman se obtuvo un nivel de significancia de 0.001 el cual es menor que 0.05. Entonces existe evidencia estadística que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar la hipótesis alterna. Por lo tanto, el estilo de dirección tiene relación directa con la gestión administrativa en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.632 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y moderada. Es decir, el director de la institución aplica pocas veces el estilo indiferente, estilo tecnista, estilo sociable y estilo sinérgico. Razón por el cual la gestión administrativa es moderado en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán

Palabras clave: Estilos de dirección, gestión administrativa, planeación, organización y control

ABSTRACT

This research was carried out at the CETPRO Domingo Mandamiento Sipán. The objective of which is to determine the relationship between the management style and administrative management in the CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, district of Hualmay - 2021. In addition, the focus of the research is quantitative, non-experimental cross-sectional design, applied type and level correlational. The sample is made up of 24 professionals, including teachers and administrative workers of the CETPRO Domingo Mandamiento Sipan. To carry out the description and inference of the results, a 35-item questionnaire was used on the Likert scale, taking into account the management style and administrative management. This instrument was validated with the content validity method, for this, 3 experts on the subject were consulted, obtaining as a result a coefficient of 0.90, according to the Herrera scale, it is considered good. Also, said instrument was subjected to the reliability test, for this the internal consistency method was used with the Cronbach's Alpha statistic, obtaining 0.948 as a result. According to the George scale, it is considered good reliability. By applying Spearman's Rho statistic, a significance level of 0.001 was obtained, which is less than 0.05. Then there is statistical evidence that allows rejecting the null hypothesis and affirming the alternative hypothesis. Therefore, the management style is directly related to administrative management in the CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, district of Hualmay - 2021. In addition, the Rho de Spearman correlation is 0.632 and according to the Bisquerra scale, said correlation is direct and moderate. That is, the director of the institution seldom applies the indifferent style, technical style, sociable style, and synergistic style. Reason for which the administrative management is moderate in the CETPRO Domingo Mandamiento Sipan

Keywords: Styles of direction, administrative management, planning, organization and control

INTRODUCCIÓN

La presente tesis “Estilos de Dirección y Gestión Administrativa en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán-Hualmay”, tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el estilo de dirección y la gestión administrativa en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.

En esta investigación se desarrolla el estilo de dirección y sus respectivas dimensiones, tales como estilo de dirección indiferente, tecnicista, sociable y sinérgico. Asimismo, se explica la gestión administrativa, y sus propias dimensiones, tales como planeación, organización, dirección y control.

La presente investigación está organizado en seis capítulos y de la siguiente manera:

Capítulo I: planteamiento del problema, el cual abarca el planteamiento de la realidad problemática, formulación del problema y objetivos de la investigación.

Capitulo II: Marco Teórico, donde se establece los antecedentes de la investigación, definición de conceptos, bases teóricas, hipótesis general y específico.

Capitulo III: Contiene la metodología, el cual comprende el diseño metodológico, enfoque y tipo de investigación, población y muestra, técnica de recolección de datos y procesamiento de la información.

Capitulo IV: Contiene los resultados de la encuesta en tablas, figuras e interpretaciones.

Capítulo V: Contiene la discusión de la presente investigación.

Capítulo VI: Conclusión y recomendaciones.

Finalmente, se presenta las referencias bibliográficas, y electrónicas; así como los respectivos anexos de la investigación

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La gestión administrativa en el sistema educativo no ha escapado de la inminente globalización que se ha dado en todos los rincones del mundo. Este cambio ha permitido que tanto directivos como docentes trabajen en formar y desarrollar mejores mecanismos administrativos que beneficien a los alumnos. No obstante, aún se puede apreciar cierta resistencia a los cambios —como la dirección del talento humano—, que ha conllevado en varias ocasiones a que no exista una mejora en la calidad de la docencia y el sistema educativo en general. Muchas veces, el estilo de dirigir de los directores ha evidenciado una mala administración, tanto en los recursos materiales como humanos. Los directores han defendido su manera de dirigir, señalando que si no actúan como lo hacen, pueden perder el control y los profesores en diversas oportunidades han afirmado que sienten que estos estilos de dirección son burócratas, políticos, tecnócratas y un sinnúmero más de calificativos.

La ley General de Educación, ley N° 28004 (2003), en su artículo 64 manifiesta que uno de los objetivos de la gestión administrativa es “contribuir a fortalecer la capacidad de decisión de las instituciones educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia”. Asimismo, “desarrollar direcciones democráticas e incentivar la autoevaluación y

evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la institución educativa” (p.22), es otro de los propósitos a destacar.

Desde que la teoría de las relaciones humanas originó el concepto de hombre social, dando por terminado la era del homo economicus, se han realizado numerosos estudios en torno al comportamiento organizacional, lo cual ha implicado que hasta el día de hoy muchos autores brinden nuevas maneras o estilos que los administradores o dirigentes deberían usar para gestionar la conducta de las personas en una organización o empresa.

La gama de estilos de dirección que se originaron en la teoría conductista de la administración y las que han seguido surgiendo hasta la actualidad han permitido en muchas ocasiones ser un detonante en el logro de los objetivos de la empresa y de cada uno de sus integrantes. Un buen dirigente sabe conducir a su personal, brindándoles motivación, superación, comunicación de valor y trabajo en equipo. Sin embargo, existen aún dirigentes que se siguen apegando a viejos paradigmas, dando por sentado que lo único importante son los resultados, quitándole valor al talento humano. Y esta es la razón, por la que aún siguen existiendo en muchas partes del mundo, empresas que no pueden salir de su zona de confort. La competitividad, así como la productividad, a lo largo de los años, se ha podido evidenciar a causa de las personas, y es que solo gracias a ellas es que existe una organización.

Los estilos de dirección forman parte del ya tan conocido proceso administrativo, del que se apoya la gestión administrativa. Este último permite comprender que la administración no solo es una ciencia exacta, sino, además, una ciencia humanista. En cada elemento del proceso productivo se vinculan las personas, por esta razón, no solo basta con saber planear, organizar y controlar, sino que la tarea más complicada

para la alta dirección es saber cómo dirigir a sus colaboradores hacia una gestión que respete las metas organizacionales, así como las personales.

En el Centro de Educación Técnico-Productiva (CETPRO) Domingo Mandamiento Sipán, ubicado en el distrito de Hualmay, provincia de Huaura, región Lima Provincias se ha evidenciado una gestión administrativa que no se ajusta a su realidad, lo cual no le ha permitido avanzar en sus objetivos planteados, articulándose en una defectuosa evaluación de resultados, así como en una coordinación escasa entre el directivo y los profesores, y reflejándose en última instancia, en las demandas educativas de sus alumnos.

En vista de esto, se ha considerado en la necesidad de indagar si existe un estilo de dirección adecuado que contribuya a mejorar la gestión administrativa del CETPRO en mención. Partiendo de la premisa, que el actuar y las ideas que adopte un dirigente en una institución educativa van a incidir profundamente en la actividad de las personas que guía, pues ellos son el resultado de destacadas diferencias que se presentará en el exterior. Su papel es aprovechar los valores y las aspiraciones de cada uno de sus miembros, con miras a un propósito productivo que enriquezca el desarrollo económico y social del país.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de dirección y la gestión administrativa en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de dirección y la planeación en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021?

¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de dirección y la organización en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021?

¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de dirección y la dimensión dirección en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021?

¿Cuál la relación que existe entre el estilo de dirección y el control en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el estilo de dirección y la gestión administrativa en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre el estilo de dirección y la planeación en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.

Determinar la relación entre el estilo de dirección y la organización en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.

Establecer la relación entre el estilo de dirección y la dimensión dirección en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.

Establecer la relación entre el estilo de dirección y el control en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Conveniencia

Esta investigación tiene una justificación por conveniencia, pues sirve para conocer si el estilo de dirección que se está efectuando en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán tiene alguna relación con su gestión administrativa. Al presentar problemas con base en planificación, organización, dirección y control, surge la necesidad de hallar una solución que permita que tanto los docentes como los alumnos vuelvan a confiar en su alta dirección.

1.4.2 Implicación teórica

Presenta una implicación teórica, puesto que se pondrá en manifiesto los modelos respecto a los estilos de dirección que surgieron en la teoría conductista de la administración, así como el proceso administrativo que mueve cada organización y que ha sido abordado por muchos autores a lo largo del tiempo. Al conocer estos dos

temas, se podrá encarar de una manera más eficiente el problema del CETPRO, además, de apoyar alguna teoría que pueda brindar soluciones competentes.

1.4.3 Justificación práctica

El estudio encuentra una justificación práctica, ya que sus resultados apoyarán a proponer un estilo de dirección que pueda ayudar a mejorar las relaciones entre director, docentes y toda la comunidad educativa en general. Además, de resolver a través del estilo planteado y otras estrategias, las carencias que obstaculizan la gestión administrativa en el CETPRO.

1.4.4 Justificación legal

La investigación presenta una justificación legal que está determinada por la ley General de Educación, ley N° 28004 (2003), en su artículo 64. En él, señala que en las instituciones educativas el director es la persona responsable de la gestión, del aspecto legal y de la dirección en la comunidad educativa. Por esta razón, lo que busca el sistema educativo hoy en día son directores que posean ciertas cualidades que les permita conducir con éxito el comportamiento de cada integrante, con miras a cumplir las metas pedagógicas propuestas y un ambiente institucional destacable que no solo puedan percibir los profesores, sino también cada estudiante.

1.5 Delimitaciones del estudio

1.5.1 Delimitación temporal

La presente investigación concierne al periodo 2021.

1.5.2 Delimitación geográfica

Se está llevando a cabo en el Centro de Educación Técnico-Productiva (CETPRO) Domingo Mandamiento Sipán, ubicado en el distrito de Hualmay, provincia de Huaura, región Lima Provincias.

1.5.3 Delimitación social

La muestra censal con la que contará el estudio es de 24 profesionales, entre ellos el director, los docentes y el personal educativo en general.

1.6 Viabilidad del estudio

Cuando se habla de viabilidad de un estudio, para Rodríguez (2021), se refiere a un conjunto de recursos que se encuentran disponibles para poder ejecutarlo, siendo estos humanos, materiales, financieros, etc. Bajo esta premisa, se afirma que esta investigación es viable, porque se contó con los recursos necesarios para llevarla a cabo dicha investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Flórez, Suárez & Ochoa (2018). En su artículo de investigación para la revista Libre Empresa, Colombia, titulado: “*Incidencia de los estilos de dirección en la calidad educativa de las instituciones públicas en la ciudad de Bogotá*”, tuvieron como objetivo de estudio conocer cuál es la influencia de los estilos de dirección en la calidad educativa de tres instituciones del sector público de la ciudad de Bogotá. Como parte de su metodología, emplearon un enfoque cualitativo de análisis hermenéutico, en donde participaron directivos, profesores y coordinadores, a través de entrevistas que les permitieron concluir que los directivos de las instituciones resaltaban la importancia que tenían las habilidades y características de un funcionario que se hiciera cargo del puesto, contemplándose dicha premisa como una influencia en las gestiones de su comunidad universitaria.

González (2020). En su tesis para optar el grado académico de maestra en Administración, para la Universidad Nacional de Colombia, titulada: “*Estilos de dirección y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: Un análisis en la empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S. de la ciudad de Manizales*”, manifestó que su objetivo era establecer la incidencia de los estilos de dirección de los dirigentes en el rendimiento de los equipos de trabajo en todas las áreas de la empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S. de la ciudad de Manizales. Para ello, como metodología utilizó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal y de nivel correlacional. La técnica e instrumento para recolectar los datos fue la encuesta y dos cuestionarios (para cada variable) en escala de Likert, que obtuvieron

una confiabilidad —según Alfa de Cronbach— de 0.914 y 0.765, y que se aplicaron a una muestra de 26 personas de la empresa en estudio. En referencia a los resultados, la investigación determinó por varios mecanismos estadísticos que no existe una relación significativa entre los estilos de dirección y rendimiento en los equipos de trabajo de la empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S.

Riffo (2019). En su trabajo de investigación para la Universidad Miguel de Cervantes, Chile, presentada en la revista *Scientific*, titulado: “*Gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los Chorrillos*”, tuvo como objetivo indagar sobre la influencia de la gestión administrativa en los procesos de calidad. El estudio desarrolló un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de corte transversal y de nivel explicativo. Asimismo, contó con una población de 80 docentes, de los cuales tomó un muestreo censal y a quienes se le aplicó un cuestionario a dos escalas de opinión. De los resultados, se observó que el 70 % de las profesoras de educación inicial habían desarrollado competencias administrativas y el 85 % indicaban que la gestión administrativa era de buena calidad, por este motivo, la autora concluyó que había una buena gestión y de calidad dentro de los centros escolares seleccionados.

González, Viteri, Izquierdo & Verdezoto (2020). En su artículo de investigación para la revista *Universidad y Sociedad*, Cuba, titulado: “*Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del hotel Barros en la ciudad de Quevedo*”, tuvieron como objetivo analizar y evaluar la gestión administrativa del hotel Barros, ubicado en la ciudad de Quevedo, Ecuador. Para ello, utilizaron una metodología de enfoque mixto, pues aplicaron la observación, las encuestas y las entrevistas, que les ayudaron en la recolección de datos. En relación con los resultados, los autores pudieron percibir ciertas deficiencias que obstaculizaban el

desarrollo empresarial de la organización, sustentada en la carencia de un plan estratégico, estructura organizacional y deficiente preparación del personal, para asumir sus tareas de manera adecuada y eficiente. Por esta razón, presentaron como propuesta final, un modelo de gestión administrativa que permitiera el desarrollo empresarial en el hotel.

Achelia, Inga, Olivares & Escalante (2021). En su trabajo de investigación para la revista Propósitos y Representaciones, Perú, titulado: “*La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas*”, tuvieron como objetivo de estudio determinar la relación de la gestión administrativa con el compromiso organizacional en trabajadores del sector educación. Para ello, desarrollaron un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal y de nivel correlacional. La técnica e instrumento para la recolección de datos fueron la encuesta y dos cuestionarios (para cada variable) con 0.885 y 0.801 de confiabilidad —según Alfa de Cronbach—, que se aplicaron a una población y muestra de 88 trabajadores del sector educación, tales como directivos, docentes y personal administrativo. Con respecto a los resultados, los autores concluyeron gracias al valor de Rho de Spearman de 0.361, que existe un nexo positivo entre gestión administrativa y compromiso organizacional, pero bajo en el personal encuestado

2.1.2 Investigaciones nacionales

Arango (2017). En su tesis para optar el grado académico de doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad, para la Universidad César Vallejo, titulada: “*Estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima, 2016*”, expuso como objetivo establecer la relación existente entre los estilos de dirección, identidad corporativa y gestión educativa en directivos del sector educación de Lima. Su investigación presentó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal y de nivel correlacional. La técnica para recolectar la información fue la encuesta, siendo el instrumento un cuestionario con una confiabilidad de 0.859 —según Alfa de Cronbach—, que estuvo estructurado en escala de Likert y que se aplicó a una muestra de 64 docentes del centro de capacitación de postgrado de la Universidad Enrique Guzmán y Valle. Respecto a los resultados, la investigación demostró que existe una relación moderada y positiva de 0.4902 entre los estilos de dirección, identidad corporativa y gestión educativa.

Quispe (2016). En su tesis para optar el grado académico de maestro en Gestión Empresarial, titulada: “*Estilos de dirección y su influencia en la cultura organizacional de la facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes – 2015*”, su objetivo consistió en determinar la influencia entre estilos de dirección y cultura organizacional en la facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes. La metodología que empleó fue de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal y de nivel explicativo. Utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, siendo el instrumento dos cuestionarios en escala Likert que constó de 60 ítems en total y que fueron aplicados a una muestra no probabilística e intencional simple de 100 docentes, 110 estudiantes de cada escuela profesional y 50 administrativos de la Facultad de Ingeniería (divididos en cuatro escuelas

profesionales). Acerca de los resultados, el trabajo confirmó que los estilos de dirección dependen y son influenciados por la cultura organizacional existente en la facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes.

Dam (2020). En su tesis para optar el grado académico de doctor en Ciencia de la Educación, para la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, titulada: “*Calidad educativa y gestión administrativa en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018*”, presentó como objetivo, determinar la relación entre calidad educativa y gestión administrativa en la Escuela Militar de Chorrillos. La metodología que utilizó fue de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal y de nivel correlacional. Para la recolección de datos usó como técnica e instrumento, la encuesta y un cuestionario de 19 ítems, que tuvo una confiabilidad —según Alfa de Cronbach— de 0.891 y que aplicó a una muestra censal de una población de 60 docentes. Con respecto a los resultados, el autor pudo demostrar que existe una relación significativa y positiva entre la calidad educativa y gestión administrativa de 95.2 %.

Gutiérrez (2020). En su tesis para optar el grado académico de doctor en Administración en Salud, para la Universidad Nacional del Callao, titulada: “*Habilidades gerenciales y gestión administrativa en los equipos de gestión de la Red de Salud Ventanilla, Callao, 2019*”, tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión administrativa en los equipos de gestión de los establecimientos de la Red de Salud Ventanilla. El enfoque de su investigación fue cuantitativo, de diseño no experimental de corte transversal y de nivel correlacional. Para la recolección de datos usó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario debidamente validado por tres expertos, con una confiabilidad de 0.976 —según Alfa de Cronbach— y estructurado en escala de

Likert. Contó con una población y muestra de 60 profesionales de salud (15 médicos, 15 enfermeras, 15 obstetras y 15 odontólogos), respectivamente; y en cuanto a los resultados, el autor halló que existe una relación significativa entre habilidades gerenciales y gestión administrativa de 0.526, pudiendo afirmar que, si se aplican las habilidades gerenciales adecuadas, estas se asociarán de manera eficiente con la gestión administrativa.

Torres (2021). En su tesis para obtener el grado académico de doctora en Gestión Pública y Gubernalidad, para la Universidad César Vallejo, titulado: “*Gestión administrativa, talento humano y rendimiento laboral de los trabajadores del Ministerio de la Producción, Lima, 2020*”, su propósito fue determinar la relación que existe entre la gestión administrativa, el talento humano y el rendimiento laboral de los trabajadores del Ministerio de la Producción. Para ello aplicó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental con corte transversal y nivel correlacional. Asimismo, empleó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario en escala Likert, que fue validado por tres expertos y que tuvo una confiabilidad — conforme a Alfa de Cronbach— de 0.962 para la variable gestión administrativa, de 0.942 para talento humano y de 0.945 para rendimiento laboral. Dicho instrumento se puso a disposición de una población de tipo censal conformada por 40 trabajadores del Ministerio de la Producción. Referente a los resultados, la autora demostró bajo el modelo de regresión lineal un grado de correlación R de 0.540 entre las tres variables, confirmando que existe una relación significativa entre la gestión administrativa, talento humano y rendimiento laboral en los trabajadores del Ministerio de Producción

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Estilos de dirección

A. Definiciones de dirección y liderazgo

La amplia literatura siempre ha tenido un debate sobre diferenciar a estos dos términos, pues a lo largo de los años se ha generado una confusión entre ellos, utilizándose frecuentemente dentro del lenguaje administrativo como vocablos iguales. Las preocupaciones han girado en torno a conocer y clarificar qué *engloba* a qué, o cuál *depende* de cuál. Por esta razón, es propicio iniciar por aclarar las definiciones entre dirección y liderazgo.

Sánchez (2017) asocia directamente a la dirección con gerencia, por ello, afirma: “La gerencia es manejar la complejidad. Los procedimientos y las prácticas de la gerencia obedecen en gran medida al surgimiento de las grandes organizaciones” (p.26).

Según Kotter (1999), la dirección también tiene que ver netamente con la gerencia, la cual, desde el punto de vista del autor, mantiene un sistema a través de la planeación, organización, administración de personal, control y resolución de problemas.

Desde la misma perspectiva, Coll (2020) manifiesta que, para desarrollar una adecuada dirección, la gerencia debe encargarse de dirigir, gestionar y coordinar los recursos de una entidad.

Las definiciones precedentes reflejan que el gerente y sus funciones están más enfocadas en términos administrativos y de gestión. El gerente implementa la visión, manteniendo y administrando la infraestructura organizacional, sin su guía,

los recursos de la empresa no podrían administrarse de forma eficiente. También, es el encargado de mantener la rentabilidad, buscar oportunidades de mercado para los productos y representarla con alianzas estratégicas oportunas.

Cabe resaltar que, a través de los años, numerosos autores han realizado estudios y propuestas sobre la manera en cómo actúan los gerentes; una de las sugerencias ha sido los diferentes estilos que deben proyectar en las organizaciones. Cuando se hace mención a estos estilos —también llamados por otros autores como estilos de administración—, Chiavenato (2013) acentúa:

La administración de las organizaciones en general (y de las empresas en particular) está condicionada por los estilos que los gerentes y administradores usan para dirigir la conducta de las personas en su interior. A su vez, estos estilos dependen de las convicciones de los administradores, respecto de la conducta humana en la organización. Esas convicciones no solo moldean la manera de dirigir a las personas, sino también la forma de dividir el trabajo, así como de planear, organizar y controlar las actividades. (p.246)

De la misma manera, Sánchez (2017) indica:

Los estilos de dirección que imperan en las organizaciones, representa un elemento importante de cara al estudio de la dinámica administrativa y de todo lo referente a las personas en la organización, como lo es, por ejemplo, la gestión del talento humano, la cultura organizacional y el capital social. (p.16)

En un entorno tan competitivo y globalizado como en el que se vive, ya no es elemental que un gerente tenga solo conocimientos técnicos, ahora, es

indispensable que tenga también otras cualidades, que sean acompañadas de valores, virtudes y habilidades. Las organizaciones necesitan gerentes que demuestren optimismo, transmitan confianza y se caractericen por desempeñar un estilo equilibrado que no responda a un modelo indiferente y deshumanizado, por el contrario, que fomente la participación entre los miembros de la organización, respetando y valorando sus opiniones.

En cuanto a las definiciones de liderazgo, Chiavenato (2013) en su libro *Introducción a la teoría general de la administración* hace referencia a este término, expresando:

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada una de sus áreas. Es esencial en todas las funciones de la administración, porque el administrador debe conocer la motivación humana y debe saber conducir a las personas, es decir, liderar.
(p.89)

Para Münch (2010): “El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión” (p.110).

Asimismo, Noel Tichy —citado por Hellriegel & Slocum (2009)—, quien ha estudiado a muchos líderes empresariales sobresalientes, describe el liderazgo con estas palabras:

Liderazgo significa lograr algo por medio de otras personas, algo que no se habría logrado si uno no hubiera estado ahí. Y en el mundo actual, esto se logra cada vez menos por medio del mando y control, y más por medio de cambiar la mentalidad de la gente, así como de modificar su

comportamiento. Hoy en día el liderazgo puede mover ideas y valores que llenen de energía a otras personas. (p.262)

Con el mismo enfoque que los anteriores autores, Amaru (2009) manifiesta: “El liderazgo ocurre cuando hay líderes que inducen a sus seguidores a realizar ciertos objetivos que representan los valores y las motivaciones de ambos” (p.313).

Interpretando estas definiciones, se puede aseverar que un líder es un elemento muy esencial en las organizaciones, puesto que, su presencia ayudará a realizar los cambios que se necesitan para poder sobrevivir en entornos tan oscilantes y competitivos; mientras más cambio haya, más liderazgo será necesario en las empresas. Los líderes, a través de la motivación y la inspiración mueven masas, son personas que siempre se relacionan de manera más empática, y poseen ciertas competencias personales que los hacen únicos en la sociedad moderna en la que se vive. Es así que para Münch (2010), “las cualidades más sobresalientes de un líder son la articulación de la visión, el autocontrol, seguridad en sí mismo, creatividad e iniciativa, sentido común, actitud positiva, sinceridad, justicia y lealtad” (p.111).

Por otro lado, es indispensable resaltar que los inicios del liderazgo se remontan en la teoría de las relaciones humanas, cuando esta comprobó que el liderazgo influía en el comportamiento humano. Para los humanistas, el liderazgo se puede ver, primero, como un fenómeno de influencia interpersonal, pues se presenta como un fenómeno social exclusivamente en grupos sociales; segundo, como un proceso para reducir la incertidumbre grupal, puesto que un líder toma decisiones o ayuda al grupo a tomar decisiones adecuadas; tercero, como relación funcional entre el líder y los subordinados; y cuarto, como un proceso que está en función

del líder, los seguidores y las variables de la situación; ya que el liderazgo tiene la responsabilidad de satisfacer las necesidades latentes, aliviar las tensiones y lograr los objetivos que se desean en una situación determinada que involucre a los individuos (Chiavenato, 2013, pp.89-90).

Actualmente, el liderazgo es un tema muy prometedor para investigadores y estudiosos—el interés ha nacido en décadas recientes—, en donde se han propuesto analizar y verificar ciertas cualidades y características que se encuentran en los líderes, así como, indagar si estas son innatas. Hay una vieja polémica que ha perdurado por teóricos destacados en este campo, y que, por tanto, ha generado opiniones diversas al respecto: ¿Un líder nace o se hace? Hasta hoy, las apreciaciones siguen siendo distintas, no obstante, muchos afirman que no importa si una persona nace o se hace líder, lo primordial es que se prepare continuamente y tenga una experiencia profesional, pues el liderazgo nace a través del reconocimiento del equipo, y, por este motivo, si este detecta carencias significativas, terminará rechazándolo.

Cada una de las diferentes definiciones de dirección y liderazgo pone en manifiesto la diferencia que existe entre ellos. En ese sentido, Robbins (2004) manifiesta que “no todos los líderes son gerentes ni, para el caso, todos los gerentes son líderes” (p.314), para este autor, el hecho de que una empresa señale y brinde poder a un individuo, no garantiza ni significa que este sepa desempeñar su papel como líder.

Desde la óptica de Kotter —citado por Sánchez (2017)—:

El liderazgo no es necesariamente mejor que la dirección, o un sustituto de ella, sino más bien, son dos sistemas de actuación distintos y

complementarios; por un lado, la dirección tiene como principal característica la complejidad y por el otro, el liderazgo mantiene una relación directa con el cambio; sin embargo, a pesar de esto, ambos tienen la finalidad de decidir qué es lo que se debe hacer, creando redes de personas y relaciones que puedan realizar una agenda, y después asegurándose de que esas personas hagan realmente el trabajo. (p.28)

Finalmente, se enfatiza que la nueva visión de las organizaciones es que los gerentes se formen como grandes líderes, ya no solo basta para ellas que estos se enfoquen en las tareas, objetivos, procesos, etc., también necesitan que se orienten hacia sus colaboradores y a la construcción de buenas relaciones con ellos. Por consiguiente, dentro de una organización, tanto el liderazgo como la dirección son por igual de valiosos. El arte de la gestión es utilizar bien ambos, puesto que, su sano equilibrio permitirá conseguir positivos y óptimos resultados, al igual que, un verdadero compromiso y fervor en las personas.

B. Papeles y elecciones gerenciales

El profesor canadiense Henry Mintzberg —citado por Amaru (2009)— estudió a principios de la década de 1970, un pequeño grupo de altos ejecutivos, que ayudó a comprender el papel que desempeñaban los gerentes.

A través de este estudio clasificó cada una de las actividades de los gerentes en diez papeles. Para Mintzberg: “Un papel es el conjunto organizado de comportamientos que pertenecen a una función o posición fundamental” (p,141). El autor agrupó los papeles gerenciales en tres familias: papeles interpersonales, papeles de información y papeles de decisión (Amaru, 2009, p.141).

a) Papeles interpersonales

Aquí se encuentran los papeles de símbolo, líder y enlace.

1. *Símbolo*. El gerente es símbolo y representante de la empresa.
2. *Líder*. Involucra actividades interpersonales que le permitirán influir a los funcionarios, proveedores, clientes, etc.
3. *Enlace*. Compromete la red de relaciones que el gerente debe mantener. En esas relaciones tiene la tarea de vincular a su equipo con otros, para poder intercambiar información y recursos que contribuyan en el trabajo (Amaru, 2009, p.142).

b) Papeles de información

Se refiere a la transmisión y obtención de la información.

4. *Monitor*. Con este papel el gerente a través de la información comprende lo que sucede en la empresa y el medio que lo rodea. Está sumergido a diferentes fuentes de información, por lo tanto, deberá contar con una capacidad para lidiar con ellas.
5. *Difusor*. Este papel complementa al monitor. La difusión tiene la obligación de enviar la información que surge en el exterior hacia el interior de la empresa y la información que tiene un colaborador en dirección a otro.
6. *Portavoz*. Transmite la información del interior al exterior de la empresa, es decir, lo contrario al papel de difusor (Amaru, 2009, p.142).

c) Papeles de decisión

7. *Emprendedor*. El gerente presenta iniciativa y planeación para los cambios dentro de la organización.
8. *Controlador de disturbios*. Los disturbios —como crisis o eventos imprevistos— son situaciones que se encuentran fuera de control gerencial y, por lo tanto, el gerente necesita lidiarlos a través de un papel de controlador de disturbios.
9. *Administrador de recursos*. Implica la administración del tiempo personal, programación de trabajos externos y autorización de decisiones que son tomadas por terceras personas.
10. *Negociador*. El gerente debe dirigir ciertas negociaciones que son externas a las rutinas de la empresa. En virtud de ello, debe tratar con sindicatos, acreedores, proveedores, etc. (Amaru, 2009, p.143).

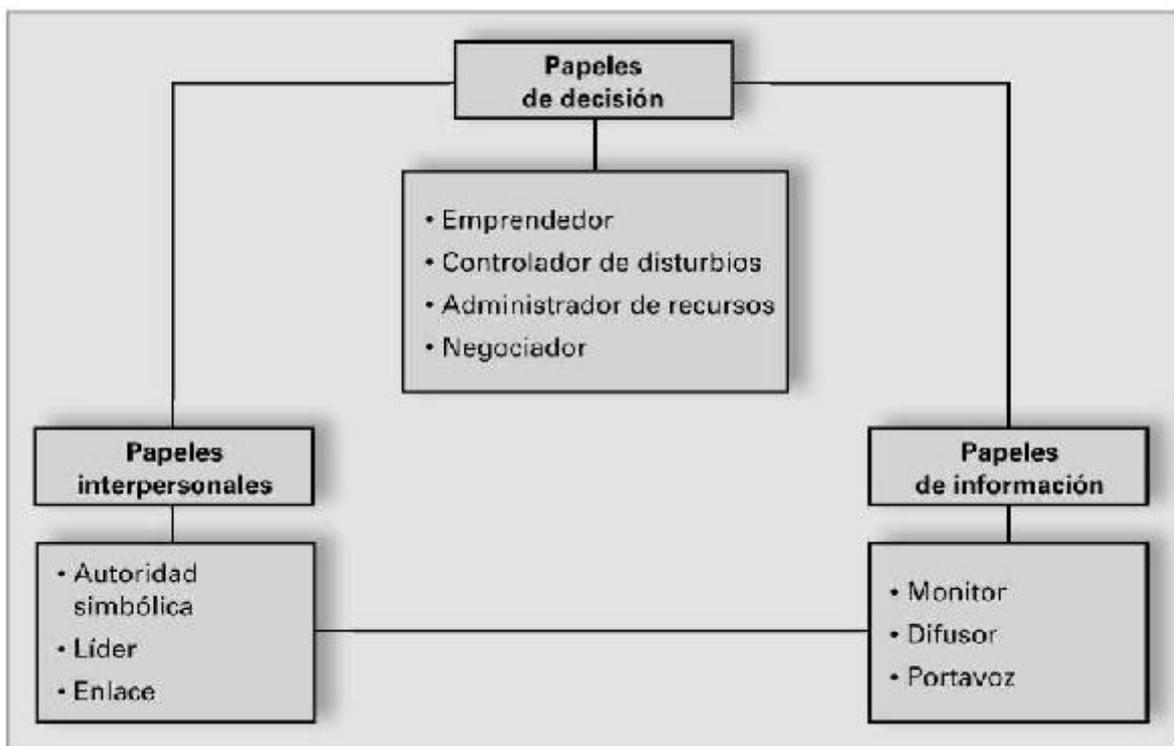


Figura 1. Diez papeles que desempeñan los gerentes, según Mintzberg. Extraído de Amaru (2009, p.141)

Respecto a las elecciones gerenciales, la profesora inglesa Rosemary Stewart, de Oxford, aportó una contribución académica que hizo comprender el papel de los gerentes. En su esquema, los cargos gerenciales tienen tres dimensiones: exigencias, restricciones y elecciones (Amaru, 2009, p.143).

a) Exigencias

Son tareas fundamentales que se deben realizar en cualquier cargo gerencial. En otras palabras, las exigencias son tareas que son obligatorias hacer, como participar en reuniones, alcanzar determinadas ventas, ampliar la cartera de compradores, entre otras (Amaru, 2009, p.143).

b) Restricciones

Estas restricciones se encuentran en el interior como exterior de la organización y son factores que condicionan el desempeño del ocupante. Como ejemplo, pueden ser las instalaciones, la cantidad de recursos humanos, financieros, físicos, la forma de trabajo, etc. (Amaru, 2009, p.143).

c) Elecciones

Son actividades que el responsable del cargo no está obligado a hacerlas, pero puede realizarlas si quiere. Aquí se encuentran tareas que el gerente ha delegado, habilidades a desarrollar y profundizar, etc. (Amaru, 2009, p.144)

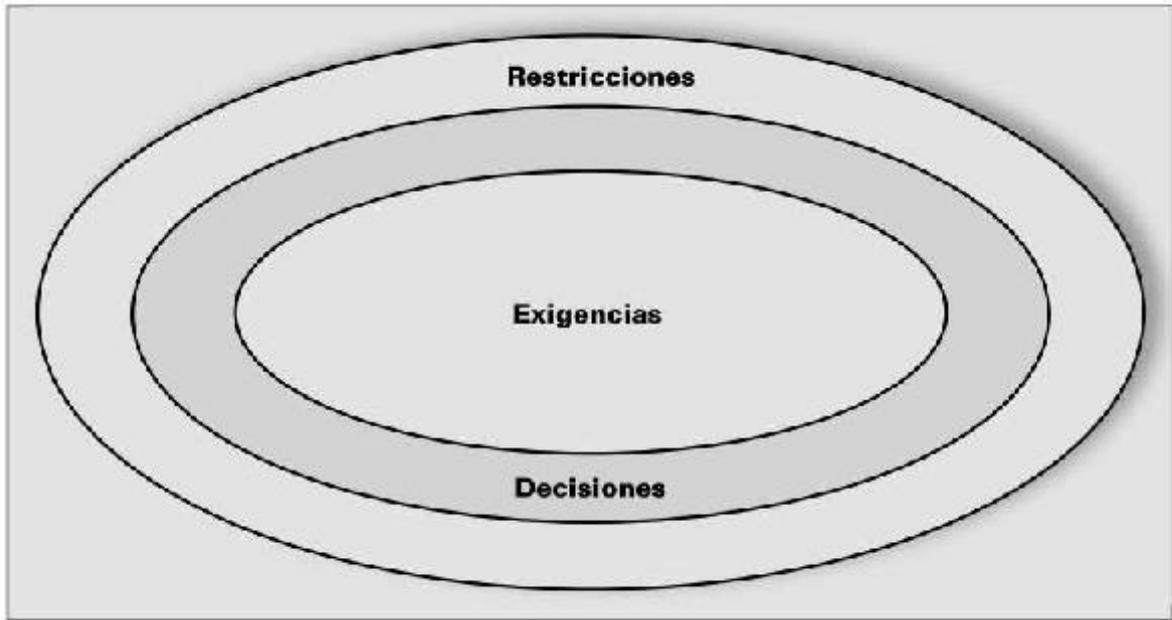


Figura 2. Tres dimensiones del papel de los gerentes, según Stewart. Extraído de Amaru (2009, p.144)

C. Teorías sobre los estilos de dirección

a) Teoría X y teoría Y

En 1957, Douglas McGregor fomentó un modelo apodado como teoría X y teoría Y, que diferenciaba dos estilos de administrar. La teoría X estaba basada en un estilo tradicional, mientras que la teoría Y, en un estilo moderno de la conducta humana.

1. *Teoría X*. Representa un estilo tradicional de administrar. Según Kelleher —citado por Hellriegel & Slocum (2009)—: “La teoría X es un compuesto de propuestas y creencias subyacentes que adoptan un enfoque de mando y control a la administración, basado en un punto de vista negativo de la naturaleza humana” (p.271).

Como propuestas de la teoría X se tiene:

Las personas son indolentes y perezosas por naturaleza. Por este motivo, no les gusta y si lo haces es porque quieren alguna recompensa de tipo salarial o material.

El hombre es egocéntrico y sus objetivos personales se oponen a los objetivos de la organización; por esta razón, es necesario controlarlo a través de reglas, ya que prefiere ser dirigido y desea evitar la responsabilidad.

Se resisten a los cambios, pues siempre buscan estabilidad y prefieren evitar riesgos que puedan sacarlos de su zona de confort.

No son capaces de controlarse o autodisciplinarse. Por esta razón, les urge que la administración las controle y dirija (Chiavenato, 2013, p.247).

Esta teoría X indica que, la mayoría de los empleados necesitan que les dirijan los gerentes, pues sin estos, ellos optarían por una actitud de pasividad y resistencia frente a las necesidades organizacionales. Por consiguiente, la administración debía dirigir, controlar y modificar sus comportamientos, a través de la persuasión, las recompensas, el castigo y el control rígido de sus actividades.

Para Chiavenato (2013):

La teoría X representa el estilo característico de la administración científica de Taylor, la teoría clásica de Fayol y la teoría de la burocracia de Weber en diferentes etapas de la teoría administrativa. Cuando un administrador impone

arbitrariamente un esquema de trabajo, de la cima hacia abajo, y controla la conducta de los subordinados, está aplicando la teoría X; y el hecho de que lo imponga de forma autocrática o suavemente, no marca alguna diferencia. (p.247)

2. *Teoría Y*. Cuando McGregor concluyó que la teoría X era en gran parte infructuosos, puesto que no involucraba a las necesidades tanto sociales como de autoestima y autorrealización de los empleados, propuso un enfoque distinto (teoría Y), fundamentado en cumplir con la motivación y necesidades del ser humano.

Los autores Hellriegel & Slocum (2009) definen a la teoría Y de la siguiente manera: “La teoría Y es un conjunto de propuestas y creencias que adoptan un enfoque de liderazgo y *empowerment* a la administración, basado en un punto de vista positivo de la naturaleza humana” (p.272).

Como propuestas de la teoría, se encuentran:

El trabajo puede ser una fuente de satisfacción. Al ser humano promedio no le disgusta trabajar.

Los empleados buscan ejercer una dirección y control para ellos, de acuerdo a las metas que se han establecido.

La persona no solo acepta ser responsable de sus decisiones y acciones, sino que la busca.

Las personas resuelven los problemas organizacionales a través de la imaginación y creatividad (Hellriegel & Slocum, 2009, p.273).

La teoría Y plantea un estilo de administración que, involucrada a cada uno de los participantes de la organización, mediante valores y cualidades. Desde la percepción de esta teoría, los empleados poseen motivación, potencial para trabajar, responsabilidad y disposición para dirigir a los demás hacia el desarrollo y logro de las metas organizacionales.

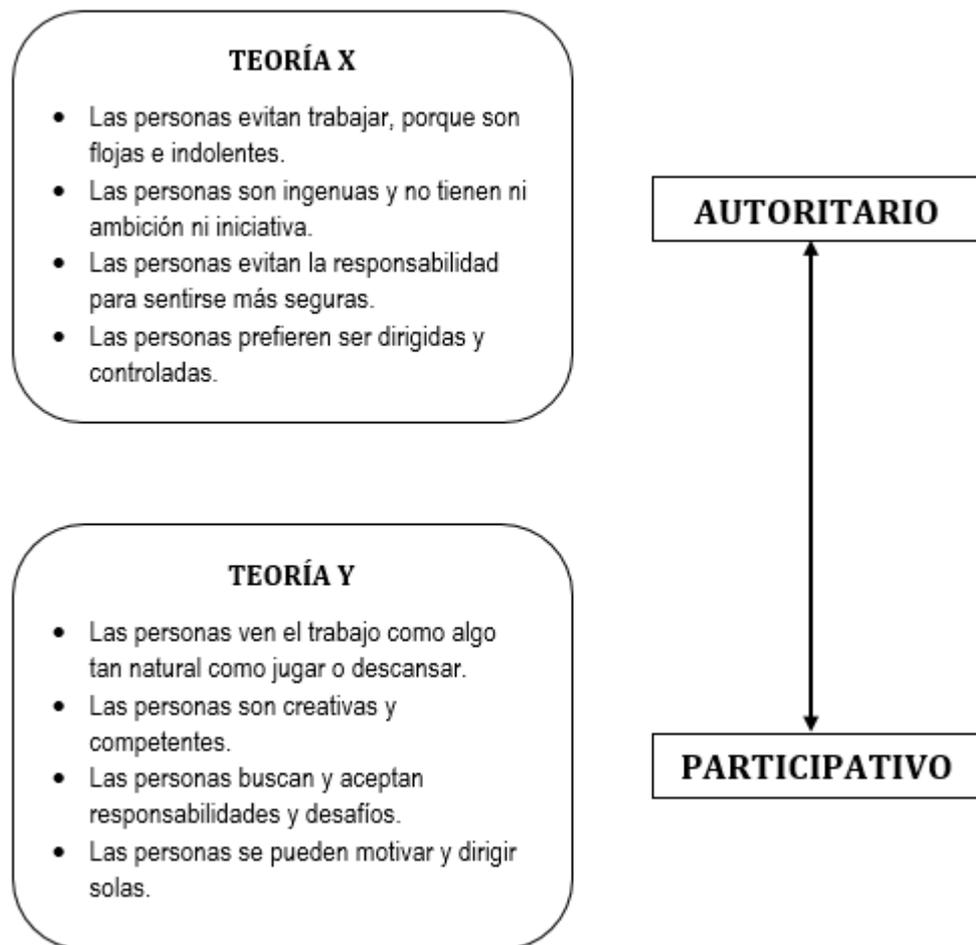


Figura 3. Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor

b) Teoría Z

En la década de 1980, el profesor de la UCLA, William Ouchi, creó la teoría Z, el cual era una sucesión de las teorías X y Y de Douglas McGregor. En

ella proponía que los gerentes estadounidenses se instruyeran como sus contrapartes japonesas.

El autor escribió el libro titulado *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, el cual consta de ocho capítulos, donde casi la mitad está dedicado al entorno japonés y el resto a la organización y teoría Z. Ouchi —citado por Torres (2014)— menciona en su libro:

“[...] el proceso de la teoría Z tiene como finalidad desarrollar la capacidad de la organización para coordinar sus recursos humanos, no tecnológicos, con objeto de incrementar su nivel de productividad. [...] esto implica cultivar el talento del individuo, pero abarcar también la creación de estructuras, incentivos, conceptos filosóficos de dirección [...]. El objetivo es lograr que los empleados se comprometan a adoptar una actitud menos egoísta y de mayor cooperación en su trabajo. Para que un individuo pueda llegar a asumir un compromiso debe entender, primero, la situación que tiene ante sí. Esta comprensión es posible cuando se permite una libre expresión del escepticismo a través de un proceso de análisis y debate. Se debe propiciar un ambiente de confianza y sinceridad para que las personas puedan comunicarse abiertamente con sus compañeros subordinados y superiores, para que sean capaces de expresar viejas creencias y formular preguntas difíciles que siempre estuvieron en sus mentes. No obstante, la cooperación es un factor clave para que todo sea una realidad”. (pp.175-176)

Por otro lado, Torres (2014) enumera los puntos por los que se ha criticado a esta teoría:

1. Fundamenta a su lógica las supuestas relaciones entre variables (estilo japonés y estadounidense).
2. Es posible que Ouchi no describa con precisión las condiciones japonesas, por ejemplo, los superiores consultan a veces a sus subordinados sobre las decisiones y quizá lo hagan porque su falta de conocimientos los obliga a ello y no por algún motivo cultural exótico de respeto por sus subordinados.
3. No se ha demostrado que las organizaciones que siguen la teoría Z tengan más éxito que las demás.
4. En términos de rigor científico, la teoría Z debería verse más bien como una idea estimulante y no como una teoría cuya validez ha sido aprobada (Torres, 2014, p.176).

En la siguiente figura se muestra una descripción clara de la teoría Z que Ouchi diseñó para las organizaciones estadounidenses, basándose en las japonesas.

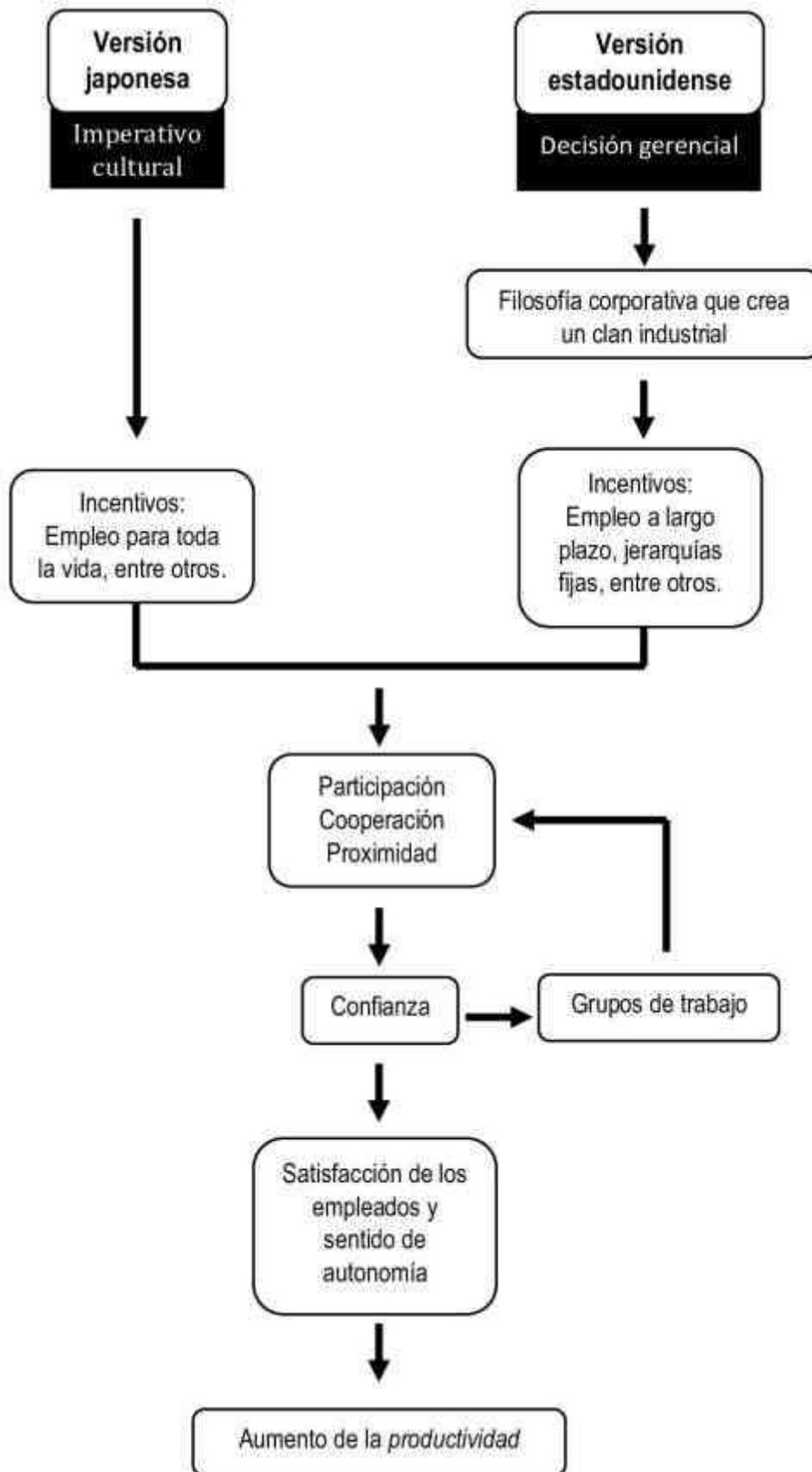


Figura 4. Teoría Z de Ouchi. Extraído de Torres (2014, p.177)

c) Sistemas de administración

Resis Likert —uno de los representantes de la teoría conductista durante los años sesenta y setenta— consideraba que existía una relación entre la forma de supervisar o dirigir y la productividad.

Para el autor, las áreas de alta productividad presentaban las siguientes características:

La supervisión o dirección se centraba en el trabajador.

La presión era menor sobre los trabajadores cuando los resultados se convertían en difíciles.

Existía libertad para la realización de las tareas.

La supervisión era amigable cuando los supervisores indicaban con claridad cuáles serían los objetivos.

Los errores se transformaban en medios para aprender y educar, y no para castigar (Torres, 2014, p.176).

Y las áreas de baja productividad, las siguientes:

La supervisión o dirección tenía como objetivo que se realice el trabajo, para ello se lo distribuía de manera adecuada, utilizaban mejores métodos, contrataban personal capacitado o profesionalizaban al trabajador.

Presionaban con tal de que se alcanzaran los objetivos.

Se invertía demasiado tiempo en instrucciones específicas. La supervisión era rígida.

Los empleados solían recibir críticas frecuentes y se castigaban los errores por parte del supervisor (Torres, 2014, p.178).

A partir de estas y otras investigaciones, Likert plantea un orden a los sistemas de administración, a través de cuatro perfiles que están formulados de acuerdo a cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de premios y castigos (Chiavenato, 2013, p.249).

1. Sistema 1: Autoritario coercitivo

“Controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización, por este motivo, se le conoce como un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y arbitrario” (Chiavenato, 2013, p.249).

Proceso decisorio. Se encuentra centralizado en la cúpula de la organización, quien es la única que puede tomar decisiones sobre todo los hechos.

Sistema de comunicación. Es muy deficiente. Tiene solo comunicaciones verticales y descendentes que contienen órdenes.

Relaciones interpersonales. La cúpula siente que las charlas informales entre los empleados son una molestia, pues los considera perjudiciales para el buen funcionamiento de los trabajos. Por consiguiente, los puestos y las tareas son diseñados con el propósito de confinarlas y aislarlas.

Sistema de premios y castigos. Utilizan sanciones y medidas disciplinarias. Las personas deben cumplir correctamente con las reglas y reglamentos internos, así como desempeñar sus tareas siguiendo los métodos y procedimientos establecidos por la empresa. Los castigos surgen para asegurar que se cumplan con

las obligaciones. Los premios son raros y cuando se otorgan son de tipo material y/o salarial (Chiavenato, 2013, p.249).

2. Sistema 2: Autoritario benevolente

En esencia, es como el sistema anterior, pero más condescendiente y menos estricto.

Proceso decisorio. Se centraliza en la cúpula de la empresa, pero permite cierto grado de delegación para tomar decisiones de menor nivel.

Sistema de comunicaciones. Es parcialmente deficiente. Prevalcen las comunicaciones verticales descendentes, sobre las ascendentes que provienen de los escalones más bajos que proporcionan retroalimentación a las decisiones de la cúpula.

Relaciones interpersonales. Son toleradas con condescendencia, que las personas se relacionen entre sí. No obstante, al empezar a manifestarse la organización informal, esta es considerada una amenaza para la empresa.

Sistema de premios y castigos. Se sigue otorgando demasiada importancia a las sanciones y medidas disciplinarias, pero en un grado menos de arbitrariedad. Las recompensas son de carácter material y salarial, muy rara vez son simbólicas o sociales (Chiavenato, 2013, p.249).

3. Sistema 3: Consultivo

Representa una reducción progresiva en la arbitrariedad organizacional. Su enfoque se inclina más hacia un nivel participativo.

Proceso decisorio. Se compromete con la participación y delegación, por lo tanto, consulta a los niveles inferiores. Sin embargo, todas las decisiones terminan siendo aprobadas por la cúpula empresarial.

Sistema de comunicaciones. La cúpula trata de facilitar las comunicaciones verticales en dirección descendente y ascendente, así como las horizontales. La empresa implementa sistemas de comunicación, con la intención de manejar mejor el flujo de trabajo.

Relaciones interpersonales. La cúpula deposita mucha más confianza en las personas, aunque no de forma total y contundente. La empresa crea condiciones para el nacimiento de organizaciones informales sanas y positivas.

Sistema de premios y castigos. Aparecen más las recompensas tanto materiales (incentivos materiales, ascensos y oportunidades profesionales atractivas) como simbólicas (prestigio y estatus). Aún no desaparecen las sanciones y castigos.

4. Sistema 4: Participativo

“Es el sistema administrativo democrático por excelencia y el más abierto de todos” (Chiavenato, 2013, p.250).

Proceso decisorio. Es totalmente descentralizado, pues los diferentes niveles jerárquicos se hacen responsable de la toma de decisiones. Los niveles altos solo toman decisiones en casos de emergencia y la cúpula define las políticas y controla los resultados.

Sistema de comunicaciones. Los sistemas de comunicación e información son importantes dentro de la organización.

Relaciones interpersonales. Se fundamentan a través de la confianza y respeto entre las partes. El trabajo se hace en equipos y la formación de grupos se vuelve valioso, fomentando su participación y dedicación, de modo que las personas de todos los niveles se sientan responsables por lo que dicen y hacen.

Sistema de premios y castigos. Las recompensas sociales y simbólicas toman mayor visibilidad; los materiales y salariales no se omiten. Rara vez se aplican sanciones, pero cuando lo hacen, estas son definidas por los grupos involucrados (Chiavenato, 2013, p.250).

Conforme con Chiavenato (2013), una empresa, por ejemplo, puede optar por tener un sistema 2 en el proceso decisorio y un sistema 3 en el de recompensas. Así también, puede compartir características tanto del sistema 2 como del 3. De igual modo es posible que en una de sus unidades predomine el sistema 1, mientras que, en otra, el sistema 4.

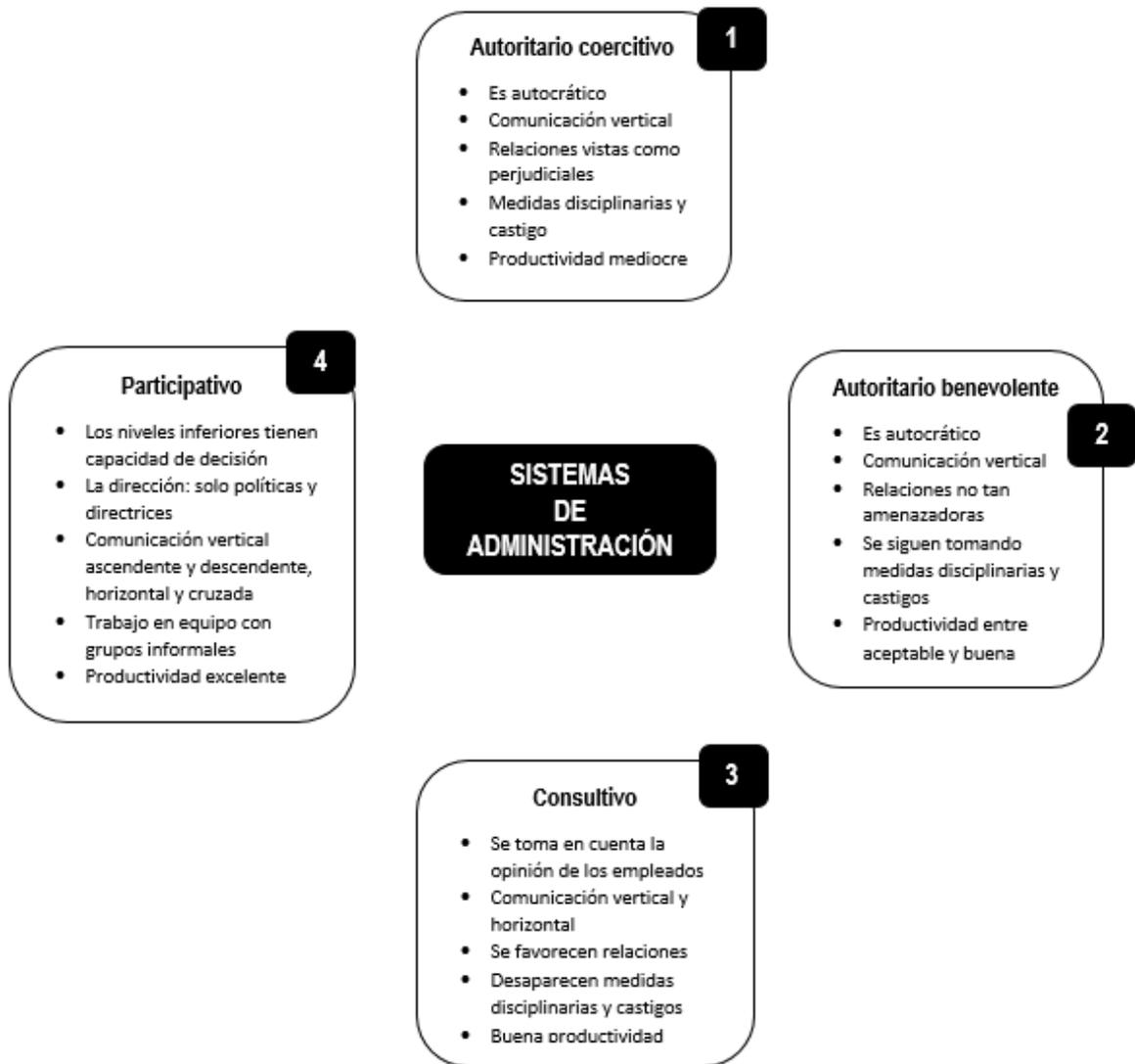


Figura 5. Sistemas de administración de Likert. Extraído de Torres (2014, p.178)

d) La rejilla gerencial

En 1964, Blake y Mouton desarrollaron una herramienta que permite establecer diferentes estilos de dirección: la rejilla gerencial o también conocida como el grid gerencial.

Este modelo es basado en dos estilos: “interés por la producción” (obtener resultados) e “interés por las personas” (esfuerzo para obtener dichos resultados).

De acuerdo con Blake y Mouton —citados por Sánchez (2017)—:

Las personas que muestran interés por la producción y los resultados se caracterizan por definir objetivos cuantitativos, insistiendo en su obtención, explorando nuevos medios de eficiencia, o adoptando nuevos métodos para manejar el contenido. Por su parte, aquellos que centran su interés en las personas, pueden caracterizarse, entre otros aspectos, por demostrar confianza y apoyo mutuo, fomentar la participación, la comprensión, la comunicación abierta, el respeto, las buenas condiciones de trabajo y la equidad. De lo anterior se desprende que, según la naturaleza del equipo, sus miembros responderán con entusiasmo o resentimiento, participación o empatía, innovación o desgane, compromiso o resistencia, decisión o validación. (pp.54-55)

Para encontrar y definir el estilo de dirección, Blake y Mouton puntúan — en su matriz compuesta por los dos intereses— una escala que va del 1 al 9: 1 el interés más bajo, 5 el medio y 9 máximo interés. Es así que, basado en esta premisa, se puede encontrar 81 tipos de estilos, no obstante, los autores destacan como básicos solamente siete (Sánchez, 2017, p.55).

1. *(1,1) La administración empobrecida.* Se realiza el trabajo con un mínimo esfuerzo para lograr la pertenencia en la organización. El gerente se exige al mínimo para quedarse en su puesto.
2. *(9,1) La administración de autoridad y obediencia.* Las condiciones de trabajo se condicionan de acuerdo a la eficiencia de las operaciones, por este motivo, las personas interfieren en un grado mínimo. Para el

gerente las personas son solo máquinas que permiten que las tareas se realicen.

3. (5,5) *La administración de medio camino*. Existe un equilibrio entre el ánimo de las personas y las necesidades que surgen al momento de realizar un trabajo. Para el dirigente es importante que sus esfuerzos se acomoden hacia un desempeño tanto moral como satisfactorio.
4. (1,9) *La administración de club campestre*. La atención que se brinda a las necesidades de la gente conlleva a que exista un ambiente y ritmo de trabajo apropiado, cómodo y amistoso. El dirigente coloca toda su atención en mantener un ambiente de trabajo altamente amigable, lo que conduce a que deje de lado su preocupación en la productividad.
5. (9,9) *La administración en equipo*. Una empresa que presenta personas comprometidas, conseguirá un gran logro en sus objetivos organizacionales. Esta obtención de propósitos de la organización conlleva a que nazcan relaciones de amistad y tolerancia. Todo el esfuerzo del gerente se dirige a que sus empleados se sientan satisfechos, al mismo tiempo que logran que estos tengan un gran desempeño.
6. *Paternalismo/maternalismo*. De forma más o menos acumulativa es el alto interés que se presenta por las personas y resultados. Las personas que demuestran lealtad y obediencia consiguen premios y aprobación; mientras que las que no, obtienen sanciones.
7. *Oportunismo*. Dependiendo de la persona con la que se trate se usarán diferentes estilos. El éxito del dirigente reside en conocer las habilidades y conocimientos de su personal (Sánchez, 2017, pp.55-56).

Asimismo, Blake y Mouton aclaran que “existen ciertos elementos que contiene la rejilla, como las decisiones, convicciones, el entusiasmo dinámico, el conflicto, el temperamento y finalmente, el humor” (Sánchez, 2017, p.56). De ellos, los autores señalan el elemento con más relevancia y central sería el conflicto (Sánchez, 2017, p.56).

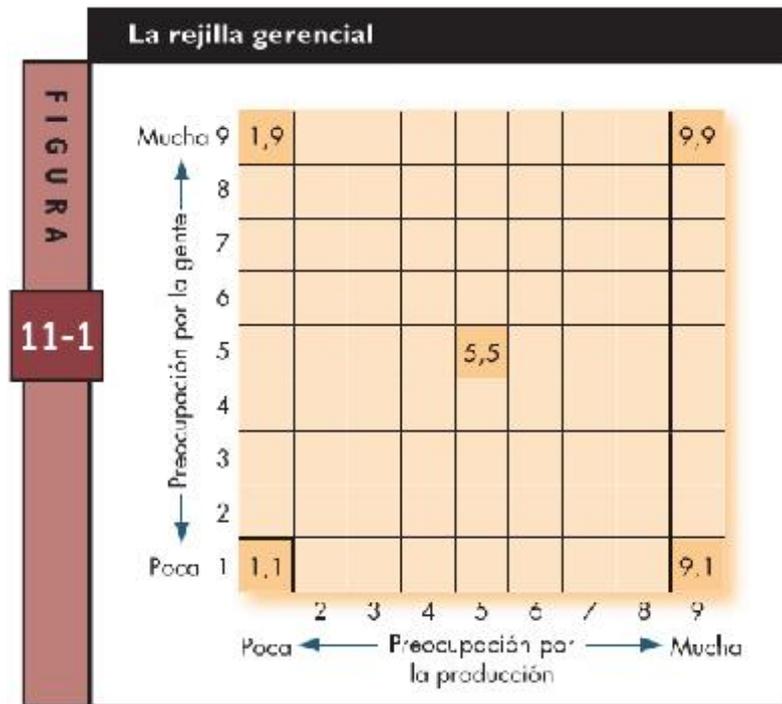


Figura 6. La rejilla gerencial de Blake y Mouton. Extraído de Robbins (2004, p.318)

D. Dimensiones

Sánchez (2017) presenta un modelo que contiene cuatro estilos de dirección. Este fue diseñado de acuerdo a dos enfoques: “énfasis en las tareas” (resultados) y “énfasis en las personas” (relaciones).

a) Estilo indiferente (bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)

Se trata de un estilo en el que los dirigentes son altamente permisivos. Las tareas, resultados, aspectos personales y grupales son indiferentes para las personas que dirigen a través de este estilo.

Las características que presenta son las siguientes:

Pocas tareas. La definición y descripción de las tareas y actividades no son relevantes, por lo que se trabaja muy poco por establecerlas. Estas —algunas veces— pueden ser fijadas ya sea por un dirigente o por un colaborador.

Toma de decisiones de manera no estructurada. Las decisiones se toman en el momento y se pide la opinión de colaboradores que tengan experiencia o de aquellos que se hayan encontrado en alguna situación similar a la que se está viviendo.

Órdenes sin rigor. El dirigente con poca frecuencia da órdenes a su personal, y si los da, estos son de carácter laxo.

Poco control. El gerente otorga a su personal algún grado de “libertad” en la ejecución de sus actividades.

Desempeño ignorado. El desempeño del colaborador es ignorado por el dirigente.

Trabajo en equipo innecesario. El trabajo en equipo no es fundamental en la empresa. El dirigente incentiva la idea de que individualmente cada quien debe realizar sus actividades como pueda.

Desconfianza en el ambiente laboral. La informalidad, desgane, mediocridad y ausentismo son muy frecuentes en los colaboradores,

gracias a que al dirigente no le importa observar la conducta de su personal.

Comunicación distorsionada y retrasada. La comunicación parece no contar un canal establecido, por lo tanto, la información termina distorsionándose o siendo retrasada.

Exigencia mínima. Con tal de no relacionarse con su personal, el gerente aporta una mínima exigencia de acuerdo a lo que se requiere para permanecer en el puesto.

Incentivos económicos. Prevalece principalmente los incentivos de tipo económico, puesto que, para el dirigente, el dinero es lo más importante para las personas, por lo tanto, ellas trabajan por conseguirlo.

Rienda suelta en la solución de conflictos. El gerente brinda independencia o “rienda suelta” a sus colaboradores al momento de solucionar los conflictos a nivel personal como individual (Sánchez, 2017, pp.105-106).

b) Estilo tecnicista (alto énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)

Es un estilo de dirección en el que el gerente es altamente autócrata. Las tareas y resultados son predominantes; mientras que, las relaciones de grupo y el trabajo de los colaboradores se presentan de manera displicente.

Sus características son las siguientes:

Preocupación por las tareas y objetivos. El dirigente se preocupa por definir y describir los objetivos, tareas y actividades, así como por la articulación de las normas y estándares.

Toma de decisiones estructurada. La toma de decisiones es exclusiva del gerente. Por lo tanto, las opiniones o ideas de las personas involucradas no son consideradas.

Órdenes incuestionables. El gerente imparte órdenes de carácter rígido e incuestionable.

Control constante. El control es ejercido de manera constante. Las amenazas y castigos son usados con frecuencia.

Desempeño sancionatorio. La información del desempeño del colaborador es usada de manera coercitiva y sancionatoria.

Trabajo en equipo inexistente. El desempeño individual es fundamental, por lo tanto, la idea de trabajo en equipo se convierte esencialmente inexistente.

Ambiente laboral hostil. Los dirigentes demuestran a su personal un nivel de confianza casi nula. La hostilidad, desconfianza y descontento se presentan con regularidad en el ambiente laboral de la empresa.

Comunicación unilateral. Predomina una comunicación unilateral que se establece a través de un flujo descendente.

Contacto mínimo. El gerente no se preocupa por las necesidades y percepciones de los colaboradores.

Incentivos económicos. Como en el estilo anterior, el gerente mantiene la concepción que para motivar a su grupo es necesario los incentivos de tipo económico, pues considera que para sus subalternos solamente el dinero es importante.

Atención a los conflictos. Gracias al poder formal con el que ostenta el gerente, este se hace cargo de brindar alguna solución a los conflictos de nivel grupal e individual (Sánchez, 2017, pp.106-107).

c) Estilo sociable (bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)

En este estilo se encuentran los dirigentes altamente participativos. El gerente intenta promover un ambiente de trabajo adecuado, así como, establecer mejores relaciones para sus colaboradores. En otras palabras, brinda mayor importancia a las personas, dejando de lado las tareas y resultados que se deben alcanzar.

Las características que presenta el estilo sociable son las siguientes:

Poca preocupación en las tareas y objetivos. Los objetivos, tareas y actividades, como las normas y estándares no son esenciales. Cuando se establecen los encargados son los colaboradores, pero sin tener conocimiento hacia donde la empresa debe dirigirse.

Toma de decisiones en consenso. Para tomar decisiones, se toma en cuenta las opiniones o ideas de las personas, sobre todo de las que se verán implicadas o afectadas.

Flexibilidad en las órdenes. Las órdenes se caracterizan por ser poco frecuentes, flexibles y abiertas a discusión.

Control poco ejercido. Se otorga a los propios colaboradores autoridad, autonomía y control cuando realizan sus actividades.

Autodirección en el desempeño. Se observa el desempeño de los colaboradores, con la finalidad de que la información de este sea usada con carácter de autodirección.

Valoración del desempeño individual. Para el dirigente el trabajo en equipo es fundamental; sin embargo, valora más el desempeño individual.

Confianza en el ambiente laboral. Existe un nivel de confianza total hacia los colaboradores. Las demás actitudes, por lo general, son favorables.

Comunicación bilateral. El gerente fomenta una comunicación de forma bilateral, de ascendente a descendente.

Preocupación por los colaboradores. El gerente mantiene una buena relación con sus colaboradores. En otras palabras, se preocupa por sus aspectos personales y percepciones.

Participación. Permite la participación de su personal, puesto que para el gerente es muy importante mantener un buen ambiente de trabajo que construya grandes relaciones entre los colaboradores.

Carisma. A través del aspecto carismático, el gerente brinda soluciones a los conflictos de carácter grupal como individual (Sánchez, 2017, pp.108-109).

d) Estilo sinérgico (alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)

Es un estilo en el que el dirigente se orienta a ser un conector entre los grupos de trabajo, con la intención de lograr un máximo desempeño en los objetivos preestablecidos.

Sus características son las siguientes:

Definición de los objetivos y tareas desde un punto estratégico. El dirigente se preocupa por los objetivos, tareas y actividades como por las normas y estándares. La mayoría de veces son formuladas

por cada uno de los colaboradores, los cuales los establecen desde un punto de vista estratégico.

Toma de decisiones en consenso. Como en el estilo anterior, prevalece la toma de decisiones de manera consensuada. Las opiniones o ideas de los colaboradores son tomadas como referencia, principalmente de los que se encuentren implicados o afectados. Solo en situaciones anómalas, el dirigente toma las decisiones de forma unilateral.

Órdenes puntualizadas. El dirigente da órdenes de manera frecuente. Estas son algo flexibles y se presentan con la intención de mejorar a los grupos de trabajo.

Control concreto. A pesar de que se sigue brindando un alto grado de autoridad y autonomía a los colaboradores sobre el desarrollo de sus actividades, muchas veces se controla en un aspecto en concreto al personal.

Constructivo y formativo. El desempeño de los colaboradores es usado con carácter constructivo y formativo.

Trabajo en equipo como elemento esencial. A diferencia de los tres estilos anteriores, aquí el trabajo en equipo es vital e indispensable para un adecuado desempeño dentro de la organización.

Ambiente laboral agradable. El gerente muestra un gran nivel de confianza en los colaboradores, por no decir que total. Esto conlleva a que se perciba un ambiente laboral lleno de actitudes positivas y bastante favorables.

Comunicación bilateral. Al igual que el estilo anterior, el dirigente promueve una comunicación de forma bilateral con dirección en sentido ascendente y descendente, pero ahora añadiendo en su totalidad el sentido lateral.

Preocupación por los colaboradores. Como en el estilo sociable, los aspectos personales y las percepciones de los colaboradores le importa al gerente, lo cual permite que mantenga un contacto máximo con ellos.

Satisfacción de las necesidades superiores. En cuanto a la motivación, se hace uso principalmente de la satisfacción de las necesidades superiores, sin dejar de lado la participación.

Poder de tipo formal como informal. El director ostenta de un poder formal como informal. Su uso equilibrado le permite brindar soluciones a los conflictos de carácter grupal como individual (Sánchez, 2017, pp.109-110).

Los estilos precedentes fueron diseñados teniendo presente los postulados de diferentes autores a lo largo de los estudios sobre dirección. Referente a esto, Sánchez (2013) concluye:

Un aspecto que resulta verdaderamente relevante, pues enriquece de manera significativa el análisis de los estilos de dirección propuestos, es la idea de que no existen, o no es posible encontrar estilos de dirección puros, sino que existen posiblemente combinaciones que contienen prominentemente rasgos o factores característicos en mayor o menor medida sobre cada uno de ellos. (p.111)

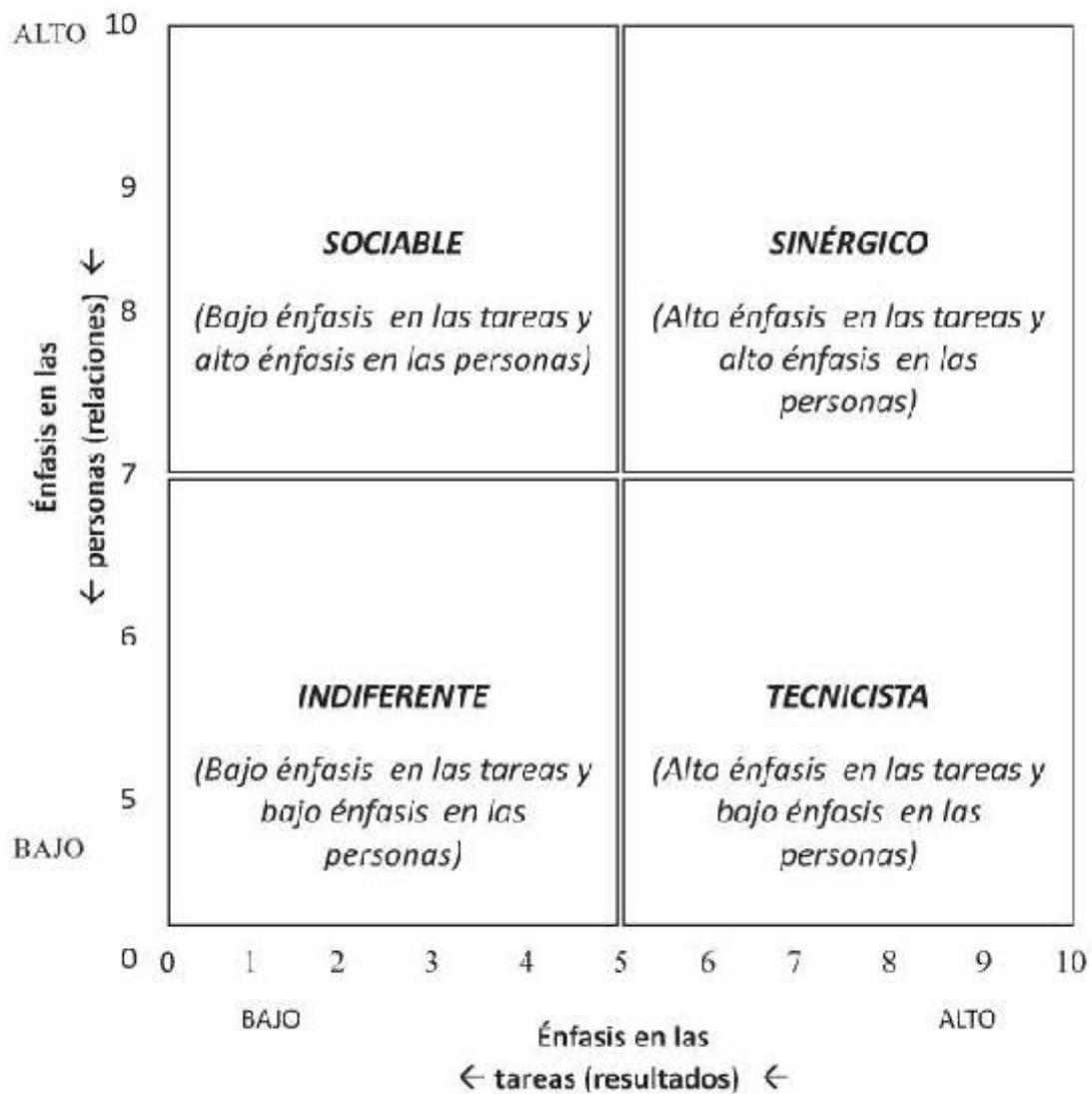


Figura 7. Modelo de los estilos de dirección de Sánchez. Extraído de Sánchez (2017, p.112)

Tabla 1
Estilos de dirección de Sánchez

Estilo indiferente	Estilo tecnicista	Estilo sociable	Estilo sinérgico
1. Se trabaja muy poco por las tareas y objetivos	1. Preocupación por las tareas y objetivos	1. Poca preocupación en las tareas y objetivos	1. Objetivos y tareas desde un punto estratégico
2. Toma de decisiones de manera no estructurada	2. Toma de decisiones estructurada	2. Toma de decisiones en consenso	2. Toma de decisiones en consenso
3. Órdenes sin rigor	3. Órdenes incuestionables	3. Flexibilidad en los órdenes	3. Órdenes puntualizadas
4. No hay control	4. Control constante	4. Control poco ejercido	4. Control concreto
5. Información del desempeño es totalmente ignorada	5. Información del desempeño utilizada con carácter coercitivo y sancionatorio	5. Información del desempeño utilizada con carácter informativo y de autodirección	5. Información del desempeño utilizada con carácter constructivo y formativo
6. Trabajo en equipo innecesario	6. Trabajo en equipo inexistente	6. Valoración del desempeño individual	6. Valoración del trabajo en equipo
7. Ambiente laboral de desconfianza	7. Ambiente laboral hostil	7. Ambiente laboral de confianza	7. Ambiente laboral agradable
8. Comunicación distorsionada	8. Comunicación unilateral	8. Comunicación bilateral (dirección en sentido ascendente y descendente)	8. Comunicación bilateral (dirección en sentido ascendente, descendente y lateral)
9. Exigencia mínima por parte del gerente	9. Contacto mínimo entre gerente y colaborador	9. Preocupación por los colaboradores	9. Preocupación por los colaboradores
10. Incentivos económicos	10. Incentivos económicos	10. Participación	10. Satisfacción de las necesidades superiores
11. Rienda suelta en la solución de conflictos	11. Atención a los conflictos	11. El aspecto carismático ayuda en la solución de conflictos	11. El poder formal como informal ayuda en la solución de conflictos

Nota: Diferencias entre los estilos de dirección propuestos por Sánchez (2017).

2.2.2 Gestión administrativa

A. Definiciones

A lo largo de los años, la administración se ha ido transformado gracias a la aportación de influyentes autores, como Taylor, Ford, Fayol, Mayo, Weber, etc.; esta evolución del pensamiento administrativo ha permitido contemplar a la administración tanto como arte —porque es práctica— y como ciencia —porque se fundamenta en los conocimientos organizados, que tienen la finalidad de mejorar la práctica administrativa de cualquiera que lo ejecute—. Uno de los conocimientos administrativos más indispensables que debe conocer todo gestor de la administración son las funciones del administrador —también conocidos como elementos de la administración—, los cuales originan el llamado proceso administrativo, por el cual se apoya la gestión administrativa.

De acuerdo con Mendoza (2017): “La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar” (p.952).

Con el mismo planteamiento, Bernal & Sierra (2008) indican que la gerencia administrativa se encarga de usar de manera racional los recursos, así como de todo lo referente a la labor administrativa, con la intención de conseguir los objetivos de las organizaciones y dirigir a las personas hacia dichos propósitos.

Puede acotarse, entonces, que la gestión administrativa es esencial y muy valorada en las empresas, pues sin ella, estas se pueden encontrar a la deriva. La gestión administrativa es el timón de las organizaciones, y tienen como objetivo el de analizar su entorno para crear un plan estratégico que les permita

lograr las metas que se han planteado, sin olvidar, que deberán conducir a su talento humano, además de organizar y controlar a sus demás recursos.

Por otro lado, en cuanto al proceso administrativo, Münch (2010) afirma: “El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (p.26).

Con otras palabras, Chiavenato (2001) en su libro *Administración: Teoría, proceso y práctica*, señala:

La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. El proceso no es una situación estancada ni estática; sino móvil, continua y sin comienzo ni fin, en una secuencia fija de eventos. Los elementos del proceso interactúan, es decir, cada uno afecta a los demás. En consecuencia, las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control no constituyen entidades separadas, aisladas, sino que, por el contrario, son elementos interdependientes que interactúan y ejercen fuertes influencias recíprocas. (pp.131-132)

Cabe recalcar, que el origen del proceso administrativo se remonta a los elementos de la administración que el ingeniero francés Henri Fayol definió en su tiempo. Para Fayol —citado por Amaru (2009)—: “La administración es una actividad común a todo lo que emprende el ser humano (familia, negocios, gobierno) y siempre exige algún grado de planeación, organización, dirección, coordinación y control” (p.46).

Cuando Fayol propuso estos elementos, los autores clásicos no lo aceptaron; por esta razón, cada uno definió a su manera los elementos de la administración, pero sin alejarse demasiado del juicio de este. Es así como surgen los aportes de Lyndall Urwick y Luther Gulick.

Urwick —citado por Chiavenato (2013)— afirmó que “los elementos de la administración constituyen la base de una buena entidad, puesto que una empresa no se puede desarrollar en función de las personas, sino de su organización” (p.64). Los siete elementos que el presentó fueron la investigación, previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control.

Por su lado, Gulick —citado por (Torres, 2014)— amplió el concepto de Fayol, dando más importancia a la planeación. Basado en esta premisa, mencionó que “el futuro de una organización se encuentra en el valor que se le dé al presente, lo que permite hacer que en el futuro sucedan cosas que de otra manera no sucederían” (p.107). Para señalar los elementos de la administración, el autor utilizó el acróstico POSDCORB: *Planning* (planeación), *organizing* (organización), *staffing* (asesoría), *directing* (dirección), *coordinating* (coordinación), *reporting* (información) y *budgeting* (presupuestación).

Los elementos de estos tres autores fueron replanteados y reformulados varias veces, brindando nuevos postulados en la actualidad, siendo el más aceptado en la actualidad, el proceso administrativo constituido por la planeación, organización, dirección y control.



Figura 8. Etapas del proceso administrativo

B. Dimensiones

La gestión administrativa se apoya en el proceso administrativo, el cual según Henry Fayol está constituido por la planeación, organización, dirección (coordinación) y control.

a) Planeación

1. Definiciones

“La planeación es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones”. (Amaru, 2009, p.170).

En tanto, Robbins y Coulter —citados por Bernal & Sierra (2008)— mencionan:

La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Así, la planeación se ocupa tanto de los fines

como de los medios para lograr resultados en la organización en un tiempo futuro. (p.50)

Desde la misma óptica que los dos autores anteriores, Chiavenato (2013) la define con las siguientes palabras, pero de manera más minuciosa:

La planeación es la primera función administrativa, porque sienta las bases para las demás. Asimismo, es la que define cuáles serán los objetivos por alcanzar y qué se debe hacer para llegar a ellos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Comienza por establecer los objetivos y detallar los planes para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger de antemano el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a dónde se quiere llegar, lo que se debe hacer, cuándo, cómo y en qué secuencia. (pp.124-125)

Las definiciones precedentes enfocan a la planeación como el primer acto a realizar en el proceso administrativo, pues de ella depende lo que se quiera lograr a continuación. La planeación es la brújula para el dirigente, es su guía y en ella debe encontrarse la razón de ser de la empresa, así como los objetivos y estrategias para alcanzarlos. Es importante resaltar que antes de planear se debe realizar un análisis que determine las fortalezas y debilidades de la empresa, como las amenazas y oportunidades que se pudiera encontrar en el entorno, con la finalidad de conocer la situación actual en la que está, y así poder

elaborar planes adecuados que permitan obtener los objetivos deseados.

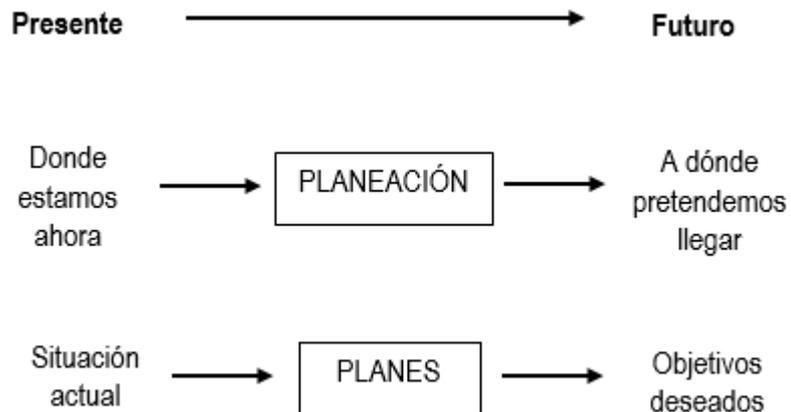


Figura 9. Las premisas de la planeación. Extraído de Chiavenato (2013, p.126)

2. Pasos de la planeación

Koontz & Weihrich (2013) ponen en manifiesto ocho pasos que se deben realizar al momento de ejecutar la planeación.

Estar atento a las oportunidades. Las oportunidades —que se presentan tanto en el exterior como en el interior de una empresa— son el punto de partida al momento de elaborar un plan. Por este motivo, se debe realizar un estudio preliminar de la situación en la que se encuentra esta, así como conocer sus fortalezas como debilidades, y qué es lo que se ganará al resolver cada problema que se presente.

Establecer objetivos. Los objetivos de la empresa dirigen los planes, por esta razón, se deben establecer objetivos —ya sea en

corto o largo plazo— en toda la empresa, empezando por cada unidad.

Desarrollar premisas. Es fundamental que se elaboren premisas como pronósticos, políticas básicas y planes de compañía al momento de establecer un plan, pues estas ayudarán a comprender el ambiente en el que se desarrollará el plan.

Determinar cursos alternativos. Se debe realizar un examen que ayude a descubrir las posibilidades o alternativas más fructíferas. Cabe resaltar, que la idea central es que se reduzcan las alternativas, de tal forma que se analicen solo las más prometedoras.

Evaluar cursos alternativos. Después de haber escogido y examinado las ventajas y desventajas de cada alternativa, se debe evaluarlas en el contexto de las premisas y metas.

Seleccionar una línea de acción. En este paso se realiza la toma de decisiones, pues es el momento de adoptar el plan.

Formular planes derivados. De ser necesario, los planes derivados apoyan al plan básico.

Cuantificar los planes en términos de presupuestos. Los planes a ejecutar, se deben traducir en cifras, es decir, en presupuestos que ayuden a medir el progreso de la planeación (Koontz & Weihrich, 2013, pp.90-92).

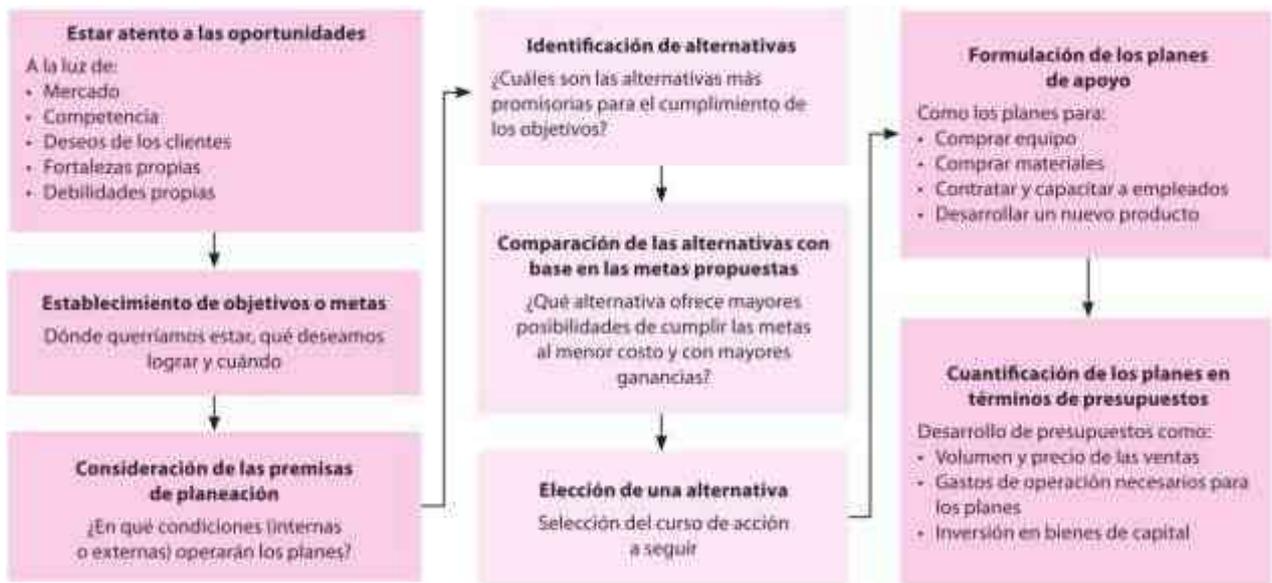


Figura 10. Pasos de la planeación. Extraído de Koontz & Weihrich (2013, p.89)

3. Tipos de planeación

La planeación presenta una jerarquía que depende de quién lo realice, así como del periodo que comprende y del ámbito organizacional que abarque. En este sentido, según Münch (2010), está conformada por tres tipos:

Estratégica. Es la planeación en general y a partir de estas se elaboran los distintos planes de la empresa. Frecuentemente se realiza a mediano y a largo plazo por los altos niveles de la organización.

Táctica o funcional. Para lograr el plan estratégico se elabora este plan en cada una de las áreas de la empresa.

Operativa. Les compete a los niveles operativos. Estos se hacen cargo de los planes tácticos.



Figura 11. Tipos de planeación. Extraído de Münch (2010, p.41)

4. Principios de la planeación

Los principios que se presentan a continuación deben observarse al momento de implementarse la planeación:

Factibilidad. Los planes deben adaptarse a la realidad, es decir, deben ser posibles de realizar.

Objetividad. Con tal de reducir los riesgos, es esencial que se haga uso de la estadística, de los estudios de mercado, estudios de factibilidad, modelos matemáticos, datos numéricos, cálculos probabilísticos, entre otros.

Flexibilidad. Los márgenes de holgura deben considerarse, con tal de ser conscientes de los imprevistos que puedan suceder en los planes.

Cuantificación. Los objetivos deben expresarse tanto en el plan estratégico como en los otros planes en términos numéricos y cifras exactas.

Unidad. Los planes tácticos y operativos necesitan dirigirse a lo encomendado en el plan estratégico, así como al logro de la misión y visión organizacional. Estos deben ser congruentes y consistentes.

Del cambio de estrategias. Es necesario concebir la idea de tener un plan A, plan B y plan C, pues no se sabe lo que pueda suceder en el camino. Los planes alternos ayudan a afrontar posibles cambios entorno a un escenario optimista, realista o pesimista (Münch, 2010, p.50).

5. Elementos de la planeación

Los elementos que se pueden encontrar en un plan estratégico son la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos (Münch, 2010).

Misión

“La misión define la identidad organizacional, señala con claridad el alcance y la dirección de las diferentes actividades de las organizaciones o corporaciones, y establece las bases para la toma de decisiones” (Sierra & Bernal, 2008, p.68).

Para muchos teóricos de la planeación estratégica, es importante que las misiones se redacten en primera persona del plural, ya que con ello se logra un mayor

compromiso del personal. Asimismo, varios estudios empíricos indican que hay una mejor disposición por parte de los trabajadores cuando ellos participan en su formulación; sin embargo, en otros casos donde ha sido formulada por la dirección de las organizaciones o las corporaciones, y la misma es clara y motivadora, también hay gran compromiso de ellos para su desarrollo. (Bernal & Sierra, 2008, p.69)

De acuerdo con Münch (2010), las siguientes tres preguntas son básicas para definir la misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?

Y los siguientes son requisitos que debe reunir una misión:

- *Amplia*. Debe tener un buen desarrollo, ser específica y fácil de entender y lograr.
- *Motivadora*. Alcanzable y que inspire a todos los miembros en conjunto.
- *Permanente*. Ser una guía estable para la empresa durante todo su ciclo de vida.
- *Congruente*. Coherente entre lo que se hace y se desea (Munich, 2010, p.43).

Como ejemplo, se indica la misión de la marca Honest, una gama de bebidas ecológicas de The Coca-Cola Company: “Honest busca crear y promover bebidas de excelente sabor, más sanas y

orgánicas. Trabajamos para hacer crecer nuestro negocio con la misma honestidad e integridad con la que elaboramos nuestras recetas, pensando en sostenibilidad y buen sabor para todos” (The Coca-Cola Company, 2021).

Visión

“La visión es la descripción de la imagen futura que se quiere para cada organización. Es un ideal realista o sueño al que se quiere llevar a la empresa y que motiva a sus miembros a realizarla” (Bernal & Sierra, p.71).

Asimismo, “debe ser breve, inspiradora y fácil de captar y recordar, pues fija el rumbo de la institución, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y coordina esfuerzos” (Münch, 2010, p.44).

Para la mayoría de los expertos en temas de planeación, la declaración de la visión debe ser tarea principal de los directivos de las compañías, y se debe garantizar que sea comprendida y compartida por todos y cada uno de sus integrantes, ya que la visión es el ideal que todos quieren aspirar como personas y como integrantes de su respectiva organización. (Bernal & Sierra, p.71).

Como ejemplo, se menciona la visión de la marca Honest: “Encontrar opciones sostenibles y mantener a los grupos de interés al día sobre nuestros progresos y desafíos” (The Coca-Cola Company, 2021).

Valores

“Los valores son pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Estos deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa” (Münch, 2010, p.43).

Los valores regulan la vida de las organizaciones y, por consiguiente, todas las acciones y decisiones de estas se fundamentan en ellos, de tal forma que en todo proceso de planeación es importante identificarlos y analizarlos (y en caso que se requiera, ajustarlos o redefinirlos), con el propósito de enmarcar los diferentes aspectos de la planeación y ser un punto de referencia para ella. (Bernal & Sierra, 2008, p.71)

A continuación, como ejemplo, los valores de Honest:

En Honest, somos coherentes con nosotros mismos, porque nos exponemos al mundo tal y como somos y porque hacemos lo que realmente nos sienta bien. Al fin y al cabo, somos lo que hacemos. Nuestros valores son:

- el respeto a la vida y al planeta,
- la autenticidad que nos guía en un mundo tan cambiante,
- la fidelidad hacia lo que somos y hacemos, y

- la honestidad que nos empuja a construir un mundo mejor, gracias a la pasión de las personas. (The Coca-Cola Company, 2021)

Objetivos

“Los objetivos son resultados futuros que se pretenden alcanzar dentro de un cierto tiempo, con la utilización de recursos disponibles y posibles. En consecuencia, son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos y se convierten en realidades” (Chiavenato, 2013, p.125).

Para Münch (2010), los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Establecerse a un tiempo específico.
- Determinarse cuantitativamente.
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo. (p.44)

Estrategias

“La estrategia se define como la forma en la que se determinan los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para sus logros” (Koontz & Weihrich, 2013, p.87).

Políticas

“Las políticas son pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para permitir tomar decisiones dentro de criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los

objetivos institucionales o corporativos” (Bernal & Sierra, 2008, p.73).

Ayudan a resolver las disputas antes de que se vuelvan problemas, con lo que hace innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente, y unifican otros planes, para que los administradores puedan delegar la autoridad sin perder el control sobre lo que hacen sus subordinados. (Koontz & Weihrich, 2013, p.87).

Según Münch (2010), para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe:

- redactarse por escrito de manera clara y precisa,
- propagarse en aquellos niveles en donde se vaya a aplicar,
- actualizarse de forma periódica, y
- servir de sustento a la misión y visión organizacional. (p.46)

A continuación, algunos ejemplos de políticas en una empresa, brindado por Amaru (2009):

- Ofrecer una beca integral de estudios en cursos de posgrado para funcionarios que alcanzaron el nivel de “excelencia” en la evaluación de desempeño (política de recursos humanos).
- Evitar endeudamientos (política de finanzas).
- Comprar solo a proveedores con certificación de calidad (política de compras).

- Atender de inmediato cualquier reclamación hecha por los consumidores (política de calidad y relación con clientes).
(p.174)

Programas

“Un programa es el documento en el que se plasman el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de los mismos” (Münch, 2010, p.46)

Los métodos de programación pueden variar enormemente, desde programas simples —en los cuales se utiliza solo un calendario para programar las actividades, como una agenda o cronograma—, hasta programas complejos —que exigen técnicas matemáticas avanzadas y procesamiento de datos por medio de una computadora, como el PERT (*Program Evaluation Review Technique*)—. (Chiavenato, 2013, p.128)

Presupuestos

“Un presupuesto es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados y puede considerarse un plan cuantificado. Muchas veces es expresado en términos financieros, en horas laborables, unidades de producto, horas máquina o en cualquier otro término mensurable” (Koontz & Weihrich, 2013, p.89).



Figura 12. Elementos de la planeación

b) Organización

1. Definiciones

“La organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos implicados en su administración, así como en establecer sus atribuciones y las relaciones entre ellos”. (Chiavenato, 2013, p.129).

En tanto, desde el punto de vista de Bernal & Sierra (2008):

La organización debe responder al proceso de planeación, es decir, se organiza para lograr lo planeado. En la planeación se define qué pretende lograr en un periodo de tiempo la organización o compañía, mientras que en el proceso de la organización se define la forma como se estructuran las actividades y se dan las relaciones de autoridad y responsabilidad, así como la asignación de recursos para lograr lo planeado. (p.116)

En conclusión, interpretando las definiciones anteriores, se puede decir que, gracias a la organización es posible ejecutar los planes, conseguir los objetivos estipulados —puntos que se han establecido en la planeación— y hacer que el personal trabaje con eficiencia, a través de una agrupación adecuada de las actividades, así como de una asignación y distribución oportuna de la autoridad, con la finalidad de que se evite posibles confusiones o conflictos.

2. Principios de la organización

Los principios que deben estar presentes en el proceso de la organización son las siguientes:

De la misión. Cada actividad que se realice debe asistir a la misión de la organización.

Simplificación. Es esencial no complicar el trabajo.

Especialización. El trabajo se vuelve mucho más sencillo y fácil de realizar cuando se subdividen en actividades específicas. Cuando haya mayor especificación, mayor será la eficiencia y destreza.

Jerarquía. La organización es una jerarquía, por lo tanto, es necesario definir con claridad cada nivel jerárquico, con tal de estimular orden, disciplina y evitar fugas de responsabilidad.

Paridad de autoridad y responsabilidad. Cada grado de autoridad que se ha brindado, presenta un grado de responsabilidad por la que debe hacer frente.

Unidad de mando. El personal solo debe reportarse ante un superior, pues hacerlo ante más, puede ocasionar confusión, ineficiencia y posibles fugas de responsabilidad.

Difusión. Con la finalidad de que exista comunicación y coordinación entre las áreas, se debe poner a disposición de todos los colaboradores, los manuales, procesos, procedimientos y filosofía organizacional.

Amplitud o tramo de control. La centralización ocasiona falta de control, por esta razón, un directivo no debe ejercer autoridad en más de cinco o seis áreas.

De la coordinación. La empresa debe contar con una adecuada estructura organizacional, así, las áreas y departamentos mantendrán una sincronización y armonía en sus procesos.

Adecuación. La estructura organizacional requiere adaptarse a las necesidades de la empresa, por ello es indispensable que se observen y se efectúen los ajustes necesarios (Münch, 2010, p.76).

3. El proceso de la organización

Münch (2010) señala que el proceso de organizar está constituido por la división del trabajo y la coordinación. (pp.61-65)

División del trabajo

“La división del trabajo consiste en agrupar el trabajo por actividades afines y relacionadas, con el propósito de garantizar una mayor eficiencia en las personas y una mayor competitividad para la organización” (Bernal & Sierra, 2008, p.119).

Entretanto, Amaru (2009) afirma:

La división del trabajo es el proceso por medio del cual una tarea se divide en partes, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas. La división del trabajo permite a las organizaciones lograr objetivos complejos, como ensamblar equipos grandes, fabricar productos en grandes cantidades y atender a diferentes tipos de clientes en distintos lugares. (p.225)

Por otro lado, Münch (2010) indica que “para llevar a cabo la división del trabajo es necesario establecer una jerarquización y departamentalización en la empresa, así como una descripción de las actividades que se deben realizar” (p.62).

- *Jerarquización.* También llamado diseño organizacional. Engloba a la empresa en su totalidad y puede adoptar un diseño lineal, funcional y línea-staff. Su finalidad es poner a disposición las funciones a nivel de importancia y mando. Además, de implementar centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí en cada nivel jerárquico (Münch, 2010, p.62).
- *Departamentalización.* También conocido como diseño departamental o departamentalización. Permite dividir o agrupar las funciones y actividades en unidades específicas, con base en similitud. Su finalidad es permitir que la empresa desempeñe sus diversas actividades con eficiencia (Münch, 2010, p.62).

- *Descripción de actividades.* También llamado diseño de los puestos o tareas. Se encarga específicamente de determinar y clasificar cada tarea, actividad u operación. La descripción de actividades o funciones se realiza básicamente gracias a la descripción y análisis de puestos (Münch, 2010, p.62).

Coordinación

“La coordinación consiste en sincronizar y armonizar esfuerzos, de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad. Por ello, es vital que la división del trabajo se apoye en ella” (Münch, 2010, p.65).



Figura 13. Proceso de la organización

4. Modelos de organización

“Los modelos de organización son las distintas estructuras organizacionales que se pueden establecer en una empresa y dependen

exclusivamente del giro a la que se dedica esta, la magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción” (Münch, 2010, p.65).

Las estructuras más comunes son las propuestas por la literatura neoclásica:

Organización lineal. Establece jerarquía y unidad de mando, pues refuerza la autoridad y responsabilidad entre el superior y el personal, de ahí que tenga esta estructura una forma piramidal (Bueno, 2010).

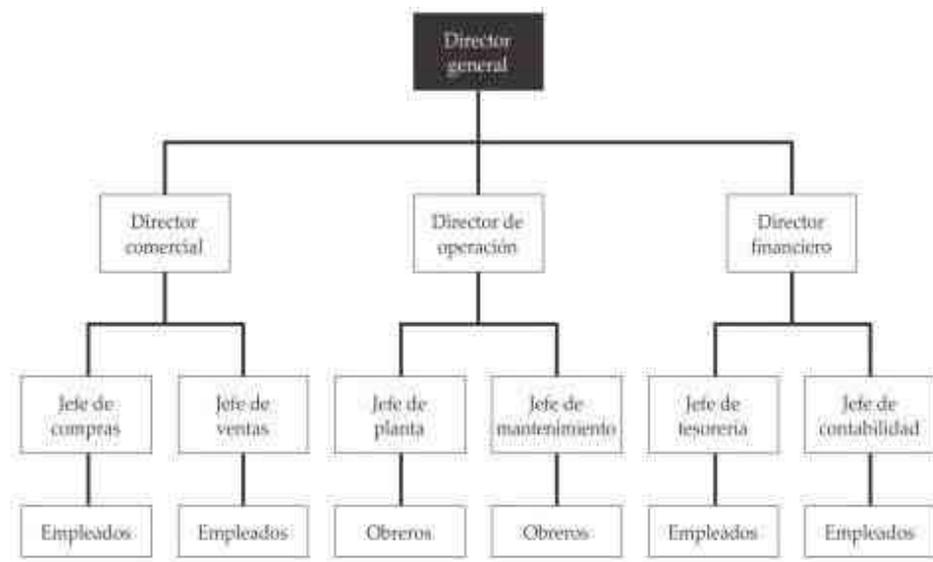


Figura 14. Organización lineal

Organización funcional. Fue propuesta por Taylor y se caracteriza por eliminar la unidad de mando. Este modelo se sustenta en utilizar a especialistas funcionales en los niveles jerárquicos básicos. Su finalidad es que a través de la especialización se incremente la productividad en la empresa (Bueno, 2010).

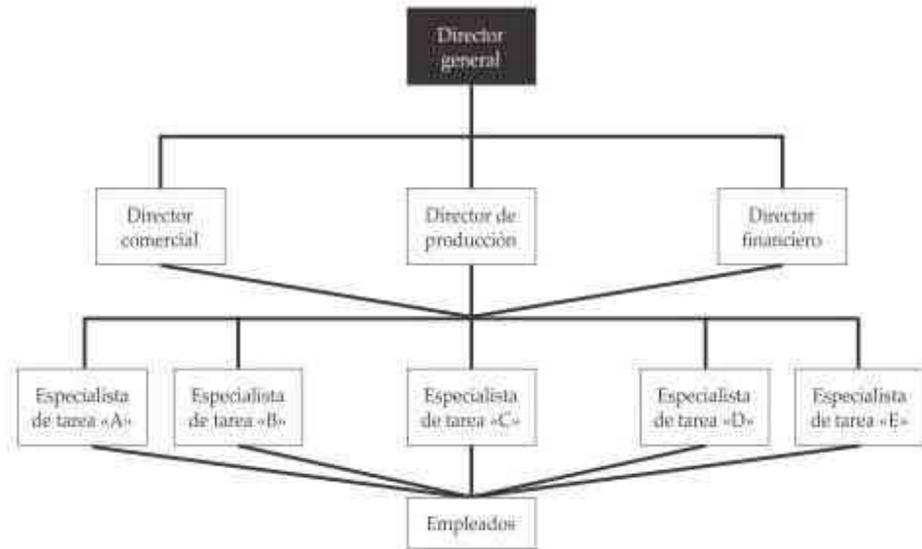


Figura 15. Organización funcional

Organización línea-staff. Es una organización de tipo jerárquico consultivo, que tiene como objetivo incrementar las ventajas y reducir las desventajas tanto del enfoque lineal como funcional. El resultado es una estructura más completa y compleja, en donde se encuentran órganos de ejecución y de asesoría (Chiavenato, 2013).



Figura 16. Organización línea-staff

c) Dirección

1. Definiciones

“La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el liderazgo” (Münch, 2010, p.105).

Con el mismo enfoque, pero con sus propias palabras, Chiavenato (2013) señala:

Una vez que se ha definido la planeación y establecido la organización, resta hacer que las cosas marchen y sucedan. Este es el papel de la dirección: imprimir acción y dinamismo en la empresa. La dirección se relaciona con la acción, con ponerla en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores de todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces es necesario que se oriente a las personas con una comunicación adecuada y con habilidad de liderazgo y motivación para dinamizarlas y complementarlas. (p.130)

Por otra parte, Bernal y Sierra (2008) indican que la dirección es el proceso más complejo de desarrollar en todo el proceso administrativo, pues involucra el desarrollo de relaciones interpersonales entre todo el personal que labora en las empresas. Por ello, es vital que los dirigentes cuenten con una formación en comportamiento humano, que permita

orientar al personal y su talento hacia los objetivos organizacionales. Para muchos estudiosos, la dirección, es más un arte que una destreza, por esta razón, pocos profesionales la desarrollan, lo que origina que sean muy pocas las organizaciones que realmente logren ser competitivas.

No cabe duda que la dirección al cumplir con la orientación, comunicación, motivación y ejecución, se convierte en una de las funciones administrativas más complejas. Dirigir e influir en las personas se ha vuelto una tarea tan necesaria

2. Niveles de dirección

La dirección se puede presentar en tres niveles:

Dirección a nivel global. Es la dirección que se encuentra en el nivel estratégico de la organización y se halla en manos del presidente de la empresa y de cada director en su área determinada.

Dirección a nivel departamental. Es la dirección que se encuentra en el nivel táctico de la organización y está en manos de la gerencia, es decir, en el personal de los mandos medios.

Dirección a nivel de operaciones. Es la dirección que está en el nivel operacional de la organización y abarca cada grupo de personas o de tareas. En este nivel se da la llamada supervisión (Chiavenato, 2013, p.130).

3. Principios de la dirección

Münch (2010) considera que los siguientes principios se deben tener en cuenta en el proceso de la dirección:

Resolución del conflicto. Es importante que los problemas se resuelvan apenas aparezcan, de esta manera, el conflicto más adelante no se convertirá en irresoluble.

Aprovechamiento del conflicto. Cada conflicto debe verse como una oportunidad para aprender algo nuevo. Con cada conflicto se debe pensar en nuevas estrategias y soluciones.

Impersonalidad de mando. La prepotencia o abuso de autoridad no conlleva a ningún lado, por ello, es fundamental que cuando un dirigente emita una orden explique las razones, como puede ser el surgimiento de una nueva necesidad a cumplir para la empresa.

Coordinación de intereses. Los colaboradores deben encontrar en cada logro obtenido, la satisfacción de sus objetivos individuales y una relación con su trabajo cargado de emociones positivas.

De la vía jerárquica. Con tal de que no surjan conflictos, fugas de responsabilidad y debilitamiento de autoridad, es primordial que se respeten los niveles jerárquicos que se han establecido en la empresa, así como las líneas de comunicación definidas.

4. Elementos básicos de la dirección

Los elementos básicos de la dirección están definidos por la motivación, el liderazgo y la comunicación gerencial.

Motivación

Respecto a este término, Koontz & Weihrich (2013),
manifiestan:

La motivación es un término general que se aplica a todos los impulsos anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares. Mencionar que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que hacen lo que creen que satisfará esos impulsos y deseos e inducirá a los subordinados a actuar de la manera deseada. (p.282)

En tanto, Bernal & Sierra (2008) afirman:

La motivación en el trabajo es entendida como el sistema de procesos psicológicos (personalidad, percepción, actitudes y aprendizaje, etc.) y biofisiológicos (capacidades físicas, energía, etc.) de las personas y del entorno laboral, familiar, social, etc., que estimulan, orientan y mantienen el compromiso de estas en el conjunto de acciones orientadas hacia el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo integral del propio potencial humano. (p.156)

Según estas definiciones, se puede concluir que la motivación es el punto de partida al momento de dirigir e influenciar al personal, pues sin él, solo se tendría a colaboradores desmotivados y despreocupados, por esta razón, conocer sus necesidades y deseos

es primordial para que en conjunto se logren tanto sus objetivos de manera personal como los objetivos de la empresa.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

La jerarquía de las necesidades formulada por el psicólogo Abraham Maslow es una de las teorías de la motivación más citadas. El autor realizó una jerarquía de las necesidades humanas que empezaba desde los niveles inferiores y ascendía hasta los niveles superiores (Koontz & Weihrich, 2013).

A continuación, las necesidades de Maslow:

- *Necesidades fisiológicas.* Son las necesidades básicas que tienen que ver con satisfacer la vida humana: alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Para el autor, mientras estas no fueran satisfechas, nada más podría motivar a las personas.
- *Necesidades de seguridad y de protección.* Son necesidades que tienen que ver con no correr peligros físicos ni temer a perder un trabajo o vivienda.
- *Necesidades de asociación o aceptación.* El ser humano al ser sociable por naturaleza, necesita congregarse y ser aceptada por otros.
- *Necesidades de estima.* Son las necesidades que buscan la estima en cada una de las personas y en las demás. Gracias a estas se consigue poder, prestigio, estatus y confianza.
- *Necesidades de autorrealización.* Es la necesidad más alta en la jerarquía de Maslow, pues es el deseo que tiene cada

individuo para llegar a su potencial y lograr algo (Koontz & Wehrich, 2013, p.284)



Figura 17. Jerarquía de las necesidades de Maslow. Extraído de Koontz & Wehrich (2013, p.284)

Liderazgo

“El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión” (Münch, 2010, p.110).

De la misma manera, para Koontz & Wehrich (2013): “El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas del grupo” (p.302).

En conclusión, un líder motiva, influye y conduce a las personas, para que trabajen con entusiasmo y confianza. Asimismo, también inspira a cada miembro de la empresa a cumplir con los objetivos que se han trazado, de modo que se coloca delante, para facilitar el progreso, anticipar el futuro y alentarlos.

Teorías sobre liderazgo

Chiavenato (2013) señala tres teorías sobre liderazgo que fueron planteados por los autores humanistas:

- **Teorías de los rasgos de personalidad.** Estas teorías presentan al líder como una persona que posee ciertos rasgos que lo distingue de los demás, es decir, características que le permiten influir en el comportamiento de otros.

i. *Rasgos físicos:* energía, aspecto personal, estatura y peso.

ii. *Rasgos intelectuales:* capacidad de adaptación, agresividad, entusiasmo y confianza en uno mismo.

iii. *Rasgos sociales:* cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa

iv. *Rasgos relacionados con el trabajo:* impulso por la realización, persistencia e iniciativa (Chiavenato, 2013, p.91).

- **Teorías de estilos de liderazgo.** Estas teorías estudian la manera de comportarse del líder frente a los subordinados, e identifica tres tipos de liderazgo:

i. *Liderazgo autocrático:* El líder impone sus órdenes y centraliza las decisiones. Los grupos que suelen estar dirigidos por este estilo, por lo general, muestran fuerte tensión, agresividad y frustración.

ii. *Liderazgo liberal:* El líder no ejerce control alguno y delega todas las decisiones. Como resultado, los grupos

muestran una producción mediocre y un fuerte individualismo, así como poco respeto hacia el líder.

iii. *Liderazgo democrático*: El líder orienta, conduce e incentiva la participación democrática. Los grupos que son dirigidos por este estilo, frecuentemente son responsables y comprometidos, y establecen buenas relaciones. De igual manera, el líder desarrolla una comunicación espontánea, honesta y cordial con ellos (Chiavenato, 2013, p.91).

- **Teorías situacionales de liderazgo**. Explican la razón por la que un líder actúa de acuerdo a todas las situaciones que se le pueda presentar, es decir, cada situación al no ser igual, requiere un tipo de liderazgo determinado. De esta manera, el líder cambia su estilo para adecuarlo a la situación o cambia la situación para adecuarlo a su estilo (Chiavenato, 2013, p.92).

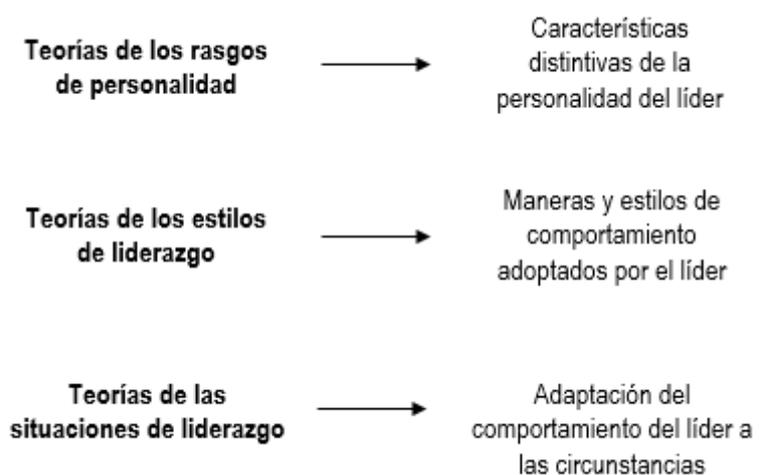


Figura 18. Teorías del liderazgo. Extraído de Chiavenato (2013, p.91)

Comunicación

“La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se trasmite y recibe información. En una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados” (Münch, 2010, p.109).

Asimismo, en palabras de Koontz & Weihrich (2013): “El propósito de la comunicación en una empresa es efectuar un cambio, es decir, influir en las acciones encaminadas a su bienestar” (p.338).

En conclusión, se puede decir que a través de la comunicación se estimula la honestidad, confianza e integración entre los miembros de la organización, pues esta invita a que participen en la toma de decisiones y solución de problemas.

Redes de comunicación

“Las redes de comunicación son modelos o cadenas de comunicación, que permiten que una persona envíe un mensaje a otra. Cada red exhibe características diferentes en cuanto a su rapidez, conexión, eficiencia y precisión” (Chiavenato, 2013, p.95).

- *Red en forma de rueda.* Es más eficiente cuando se trata de realizar tareas simples. Las personas que utilizan esta red utilizan un mínimo de mensajes cuando tienden a resolver los

problemas, dando como resultados que estos se solucionen de manera rápida, ordenada, clara y bien estructurada.

- *Red en forma de cadena.* Cuando se introduce una nueva idea, esta red la acepta con más rapidez. El grupo tiende a resolver los problemas de un modo menos ordenado, claro, rápido y estructurado.
- *Red en forma de círculo.* Esta red funciona mejor cuando se incluyen aspectos como la creatividad, innovación y flexibilidad para resolver nuevos problemas. Es más descentralizado e igualitario, y trabaja para que los miembros del grupo tengan una moral elevada (Chiavenato, 2013, pp.95-96).

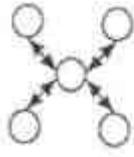
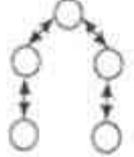
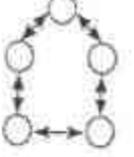
REDES DE COMUNICACIÓN			
Características	Rueda	Cadena	Círculo
Rapidez de la influencia	rápida	rápida	lento
Precisión	buen	buen	poco
Importancia del líder	muy pronunciada	influyente	ninguno
Moral	muy baja	baja	muy alto
Flexibilidad para cambiar de puesto	lenta	lenta	muy rápido

Figura 19. Efecto de los diferentes patrones de comunicación en las personas. Extraído de Chiavenato (2013, p.96)

d) Control

1. Definiciones

“El control consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes” (Bernal & Sierra, 2008, p.211).

En tanto, Amaru (2009) señala que “el control permite mantener una organización orientado hacia los objetivos, pues gracias a él, el administrador podrá monitorear constantemente que la empresa se

mantenga en la ruta, se desvíe de los accidentes y llegue a su destino” (p.376).

Según las definiciones mencionadas, se puede afirmar que el control es valioso en el proceso administrativo, puesto que permite que los resultados que se han obtenido se amolden a los objetivos planteados.

2. Principios del control

A continuación, se indica los principios del control:

Equilibrio. Se debe verificar que cada autoridad cumpla con la responsabilidad que se le ha conferido.

Indicadores. Los indicadores deben ser los adecuados, pues estos evalúan los resultados. Gracias a ellos se disminuyen errores y se eluden pérdidas en tiempo y dinero.

Oportunidad. Para tomar medidas correctivas con anticipación, el control debe ser oportuno. La idea principal es que el control se aplique antes de que se puedan efectuar errores.

Desviaciones. Las no conformidades deben ser analizadas, para conocer su origen y tomar las medidas necesarias.

Costeabilidad. Se debe implementar un sistema de control que se justifique ante los resultados que se esperan obtener.

Excepción. De preferencia, el control debe ejecutarse hacia las actividades excepcionales, con el objetivo de minimizar costos y tiempo.

Función controlada. El responsable en aplicar la función controladora, no debe formar parte de la actividad a ser controlada (Münch, 2010, p.130).

3. Fases del control

Según Chiavenato (2013), “el control es un proceso cíclico que está constituido por cuatro fases” (p.132), a saber:

Establecer estándares o criterios. Son normas que guían las decisiones y disposiciones. Estos pueden expresarse en términos de tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o en términos de índices.

Observar el desempeño. La observación del resultado busca que exista más control en las actividades. Medirlo, permitirá que luego se compare con los estándares establecidos.

Comparar el desempeño con el estándar establecido. El desempeño se compara con el estándar para detectar posibles desviaciones o variaciones. Es importante que se determinen los límites permitidos como normal en las desviaciones, pues no toda variación exige corrección.

Acción correctiva. Pretende que los resultados sean exactamente de acuerdo a lo estipulado, por esta razón, los errores deberán corregirse, con la intención de que las operaciones vuelvan a su curso y se puedan conseguir los objetivos organizacionales trazados.

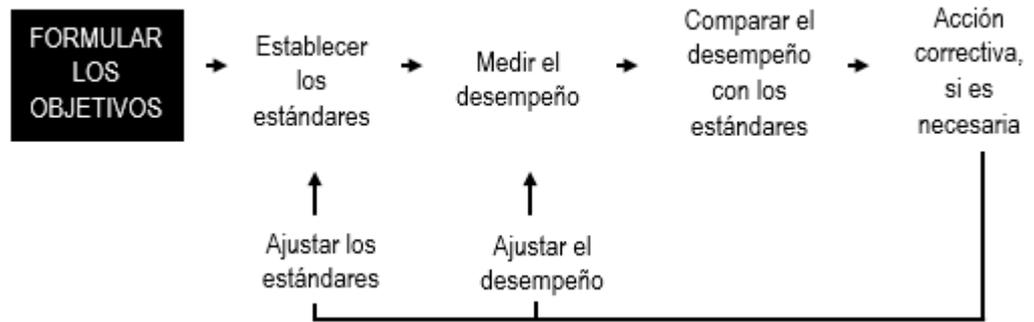


Figura 20. Fases del control

2.3 Bases filosóficas

2.3.1 Estilos de dirección

Los estilos de dirección tomaron enorme importancia gracias a estudios relacionados con la conducta administrativa. Estas investigaciones fueron ramificaciones que nacieron de la teoría de las relaciones humanas y que buscaban nuevas soluciones democráticas, humanas y flexibles a los problemas organizacionales.

La teoría del comportamiento en la administración se desarrolló gracias a la psicología organizacional, la cual ayudó a articular una gama de estilos para dirigir y administrar; siendo los más destacados: la teoría X y teoría Y de McGregor, y los sistemas de administración de Rensis Likert.

2.3.2 Gestión administrativa

La gestión administrativa se fundamenta en el proceso administrativo, el cual está constituido por los elementos de la administración. Estos fueron promovidos por el ingeniero francés Henri Fayol en el año 1916, a través de su libro *Administration Industrielle et Générale*, conocido y traducido al inglés en el año 1949 con el nombre *General and industrial management* (Administración general e industrial). En él, Fayol, definía el acto de administrar, mediante cinco componentes: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Más adelante, Urwick y Luther Gulick plantearon nuevos elementos a partir de los propuestos por Fayol, los cuales no se alejaban de la óptica del francés, al contrario, los complementaban. Hoy en día, el proceso administrativo está conformado, de manera general, por la planeación, organización, dirección y control.

2.4 Definición de términos básicos

1) Actitud

“Las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo” (Robbins, 2004, p.71).

2) Administración

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos” (Münch, 2010, p.3).

3) Autoridad

En palabras de Koontz & Weihrich (2013):

La autoridad en una organización es el derecho inherente que otorga un puesto (y, por consiguiente, el derecho de la persona que lo ocupa) a ejercer la libertad en la toma de decisiones que afecta a otros. Desde luego, es un tipo de poder que se da en el contexto de la organización.
(p.178)

4) Carisma

Robert J. House —citado por Koontz & Weihrich (2013)— junto con otros autores afirmó:

Los líderes carismáticos son personas que tienen ciertas características admirables, como confianza en sí mismos, firmes convicciones, una visión articulada, la capacidad de cambio, proyección de grandes

expectativas, necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, mostrar entusiasmo y emoción, y estar en contacto con la realidad. (p.305)

5) Centralización

Chiavenato (2013) señala:

La centralización dirige su atención en las relaciones escalares, es decir, en la cadena de mando. La organización es diseñada bajo la premisa de que el individuo que está en la cúspide posee la autoridad más alta y que la autoridad de los demás individuos se escalona hacia abajo, de acuerdo con su posición relativa en el organigrama. En otras palabras, el proceso de toma de decisión se concentra en la cúpula (alta dirección) de la organización. (p.121)

6) Descentralización

La descentralización hace que las decisiones se diluyan hacia los niveles más bajos de la organización. La tendencia moderna busca descentralizar para aprovechar mejor las capacidades de los recursos humanos. El principio que rige la descentralización se define así la autoridad para tomar o emprender una acción, que debe ser delegada en un nivel tan cerca de la situación como sea posible. (Chiavenato, 2013, p.122)

7) Eficacia

Bernal & Sierra (2008) en su libro *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*, afirman:

La eficacia implica realizar las cosas correctas y, por consiguiente, consiste en que las personas realicen las actividades que conducen a las organizaciones a lograr sus metas. En síntesis, la eficacia es el resultado

de lo que hoy se conoce como “administración y/o gerencia por resultados o por objetivos”. (p.34)

8) Eficiencia

“La eficiencia indica cuando la organización utiliza en forma productiva o económica sus recursos. Cuanto más alto es el grado de productividad o economía en el uso de los recursos, más eficiente es la organización” (Amaru, 2009, p.6).

9) Nivel jerárquico

Según Münch (2010): “Los niveles jerárquicos son el conjunto de áreas agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen” (p.62).

10) Personalidad

De acuerdo con Robbins (2004):

Cuando los psicólogos hablan de personalidad, se refieren a un significado dinámico que describe el crecimiento y desarrollo del sistema psicológico completo de una persona. Más que atender aspectos del individuo, la personalidad concierne a un todo que es mayor que la suma de sus partes. (p.93)

11) Percepción

La percepción es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. No siempre ocurre, pero muchas veces lo que uno percibe puede ser radicalmente distinto de la realidad objetiva. (Robbins, 2004, p.123)

12) Recompensas

Para Hellriegel & Slocum (2009):

Las recompensas pueden ser externas (bonos, vacaciones pagadas, etc.) o internas (sentimiento de logro, orgullo por el cumplimiento y sentimientos de éxito) y pueden variar de una cultura a otra, tanto que pueden ser o no consideradas como recompensas. Por ejemplo, en Vietnam la persona que es elogiada en público por sus logros se siente avergonzada, por lo que ahí las recompensas no se deben entregar en público. En cambio, en Estados Unidos se concede gran valor a la aclamación pública por un logro. (p.170)

13) Toma de decisiones

“La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional, a través del cual se selecciona entre varias alternativas, el curso de acción óptimo” (Münch, 2010, p.106).

14) Trabajo en equipo

“El trabajo en equipo se caracteriza por la actitud participativa de los integrantes, que socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo y aportan los esfuerzos individuales, dando origen a un compromiso compartido por determinados objetivos en común” (Bernal & Sierra, 2008, p.194).

15) Unidad de mando

La unidad de mando es un principio general de la administración que fue acuñado por Henry Fayol, e indica que “cada empleado solo debe recibir órdenes de un único superior” (Chiavenato, 2013, p.62).

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

El estilo de dirección tiene relación directa con la gestión administrativa en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.

2.5.2 Hipótesis específicas

El estilo de dirección tiene una relación directa con la planeación en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.

El estilo de dirección tiene una relación directa con la organización en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.

El estilo de dirección tiene una relación directa con la dirección en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.

El estilo de dirección tiene una relación directa con el control en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.

2.6 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	UNIDAD DE MEDIDA	NIVEL DE MEDICIÓN	ESCALA
VARIABLE 1: ESTILOS DE DIRECCIÓN	Sánchez (2009). Los estilos de dirección que imperan en las organizaciones son elementos importantes en el estudio de la dinámica administrativa y de todo lo referente a las personas en la organización, como lo es, por ejemplo, la gestión del talento humano, la cultura organizacional y el capital social.	Estilo indiferentes	<ul style="list-style-type: none"> - Pocas tareas - Desempeño ignorado - Indiferencia - Exigencia mínima 	1 - 4	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Regular - Deficiente 	Ordinal	Likert
		Estilo tecnicista	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupación por los objetivos - Órdenes incuestionables - Sanciones - Incentivos económicos - Atención a los conflictos 	5 - 9			
		Estilo sociable	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones en consenso - Autonomía - Confianza - Participación 	10 - 13			
		Estilo sinérgico	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos desde un punto estratégico - Trabajo en equipo - Comunicación bilateral - Satisfacción de las necesidades superiores 	14 - 17			

<p>VARIABLE 2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA</p>	<p>Fayol (1916). La administración es una actividad común a todo lo que emprende el ser humano (familia, negocios, gobierno) y siempre exige algún grado de planeación, organización, dirección y control.</p>	<p>Planeación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Valores - Objetivos - Estrategias - Políticas - Programas - Presupuestos 	<p>18 – 25</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Regular - Deficiente 	<p>Ordinal</p>	<p>Likert</p>
		<p>Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organigrama - Funciones - Coordinación 	<p>26 – 28</p>			
		<p>Dirección</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Liderazgo - Comunicación gerencial 	<p>29 – 31</p>			
		<p>Control</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Unidades de medición - Medición del desempeño - Comparación entre desempeño y estándares - Correcciones 	<p>32 – 35</p>			

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Enfoque de la investigación

La investigación presentará un enfoque cuantitativo, porque se usará la medición y análisis estadístico tanto en las variables como en los resultados.

De acuerdo con Muñoz (2018):

Una investigación es cuantitativa cuando se privilegia la información o los datos numéricos, por lo general, datos estadísticos que son interpretados para dar noticia fundamentada del objeto, hecho o fenómeno investigado. Se emplea la estadística en la medición tanto de fenómenos sociales como los de las ciencias naturales, como diversos tipos de encuestas de percepción o seguimiento de eventos sujetos a porcentajes de efectividad para poder comprobar las hipótesis que se hayan planteado. (p.86)

3.1.2 Diseño

El diseño de la investigación será no experimental, porque no se alterarán las variables, solo se las observará sin influir en ellas. Y, además, será de corte transversal, puesto que la información se recopilará en una sola ocasión.

Para Henández & Mendoza (2018): “El diseño no experimental se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, es un estudio en el que se observan o miden fenómenos o variables tal como se presentan en su contexto natural, para analizarlas” (p.174). Asimismo, los mismos autores señalan que “los estudios transversales o transeccionales son como tomar una fotografía de algo que sucede en ese mismo instante” (p.176).

3.1.3 Nivel de la investigación

Correlacional, puesto que se buscará saber cuál es la relación o vínculo existente entre las dos variables estudiadas.

De acuerdo con Bernal (2016), la investigación correlacional tiene como finalidad examinar las asociaciones entre variables o sus resultados, mas no conocer relaciones causales.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Quezada (2010) señala que “la población constituye el conjunto de elementos que forma parte del grupo de estudio, por tanto, se refiere a todos los elementos que en forma individual podrían ser cobijados en la investigación” (p.95).

Para el estudio se contará con una población de 24 profesionales, los cuales trabajan en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, ubicado en el distrito de Hualmay

3.2.2 Muestra

Bisquerra (2009) en su libro *Metodología de la investigación educativa*, la define de la siguiente manera:

La muestra es un subconjunto de la población que se selecciona a través de alguna técnica de muestreo y que debe ser representativa de aquella. Desde la perspectiva cuantitativa, el primer paso para seleccionar a la muestra es establecer con claridad y delimitar las características de contenido (¿quiénes son las unidades de análisis?), de lugar (¿dónde están ubicadas?) y de tiempo (¿en qué momento?) de la población. (pp.142-143)

Para esta investigación se tomará una muestra censal, es decir, la muestra estará conformada por todos los elementos de la población, siendo esta el total de 24 profesionales que laboran en el CETPRO

3.3 Técnicas de recolección de datos

3.3.1 Técnicas a emplear

La técnica que se aplicará será la encuesta, la cual según Behar (2008), recoge información de la muestra valorativa que se ha tomado para el estudio, a través de procedimientos estandarizados, de manera que a cada individuo se le hagan las mismas preguntas. A su vez, la intención de esta técnica es obtener datos significativos que ayuden al investigador a corroborar sus hipótesis y plantear sugerencias.

3.3.2 Descripción de los instrumentos

El instrumento a utilizar para la recolección de datos será un cuestionario en escala Likert.

Según Baena (2017): “El cuestionario es un instrumento fundamental de las técnicas de interrogación, en la que se debe considerar ciertos elementos en la elaboración de las preguntas, así como su clase y la manera de redactarlas y de colocarlas”. (p.82)

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

El procesamiento de datos consiste en:

1. Descriptiva

Para desarrollar la etapa descriptiva, se realiza la Baremación de los Datos según Stanone. Luego se genera las tablas y figuras con el Software SPSS para interpretar dichos resultados.

2. Validez del instrumento

La validez se realizó con tres expertos en el dominio de estilos de dirección, gestión administrativa e investigación científica.

A continuación, se detalla la opini

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

MATRIZ DE ANALISIS DE JUICIO DE EXPERTOS

CRITERIOS	JUECES			
	J1	J2	J3	Total
Claridad	5	5	5	15
Objetividad	4	3	4	11
Actualidad	5	5	5	15
Organización	3	4	5	12
Suficiencia	5	4	5	14
Pertinencia	5	5	5	15
Consistencia	3	4	4	11
Coherencia	5	4	5	14
Metodología	5	4	5	14
Aplicación	5	4	5	14
TOTAL, DE OPINION	45	42	48	135

Nota: Elaboración propia

Total, Máximo= (N° criterios) x (N° de Jueces) x (Puntaje Máximo de Respuesta)

TM= 150

Cálculo de coeficiente de validez:

Validez = Total Opinión/ Total máximo= 135/150 = 0.90%

Conclusión: La validez de contenido evaluado por juicio de expertos es 90%.

Además, es considerado bueno según la escala de George y Mallery (2003, p. 231).

3. Confiabilidad del instrumento

Para dicha confiabilidad se utilizó el Alfa de Crombach

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa > 0.9 es excelente
- Coeficiente alfa > 0.8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa < 0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa < 0.5 es pobre

Se aplicó una muestra piloto para obtener la confiabilidad del instrumento.

Luego se aplicó el software SPSS para obtener el coeficiente alfa de Cronbach.

Obteniéndose la siguiente tabla de fiabilidad.

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,948	35

Conclusión: La confiabilidad del instrumento según la escala de George es bueno porque el coeficiente de Alfa de Cronbach es 0,948

4. Inferencial

En esta etapa se realizó el supuesto de normalidad de los datos para elegir el estadístico que permite determinar la relación o asociación entre las variables de investigación. Para ello se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

4.1.1 Descripción de los resultados de Estilos de Dirección y sus dimensiones

Tabla 2

Estilos de dirección

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	13	54.2%
REGULAR	9	37.5%
BUENO	2	8.3%
TOTAL	24	100%

Nota. Test aplicado a los trabajadores administrativos y docentes del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan

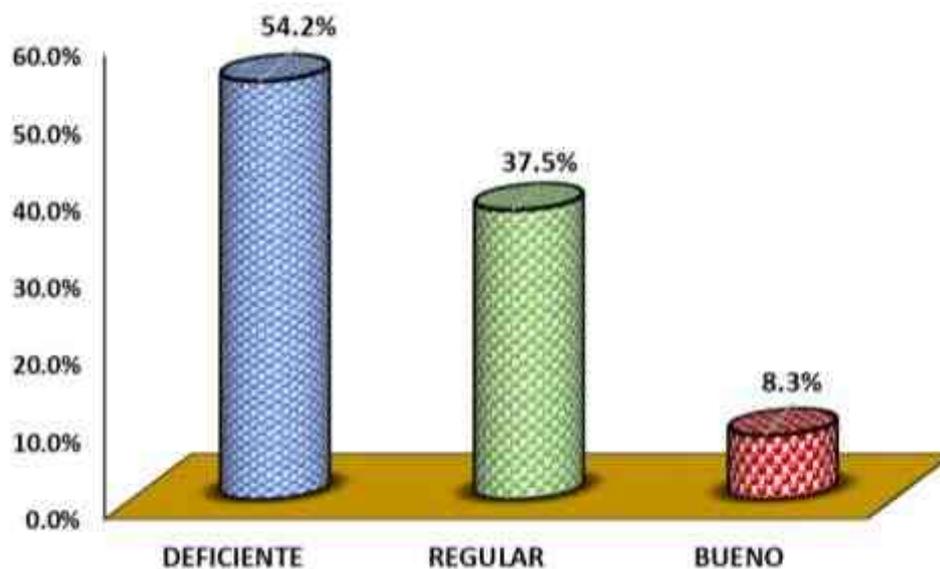


Figura 21. Estilos de dirección

Se aplicó un Test a los docentes y trabajadores administrativos del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan sobre estilos de dirección, de los cuales el 54.2% de los encuestados afirman que es deficiente. Es decir, el director pocas veces tiene en cuenta los estilos indiferentes, estilo tecnicista, estilo sociable y estilo sinérgico. Además, el 37.5% de los encuestados expresan que el estilo de dirección del director de la institución en mención es regular. También, cabe señalar que el 8.3% de los encuestados indican que el estilo de dirección de su director es bueno.

Tabla 3

Estilos indiferentes

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	10	41.7%
REGULAR	12	50.0%
BUENO	2	8.3%
TOTAL	24	100%

Nota. Test aplicado a los trabajadores administrativos y docentes del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan

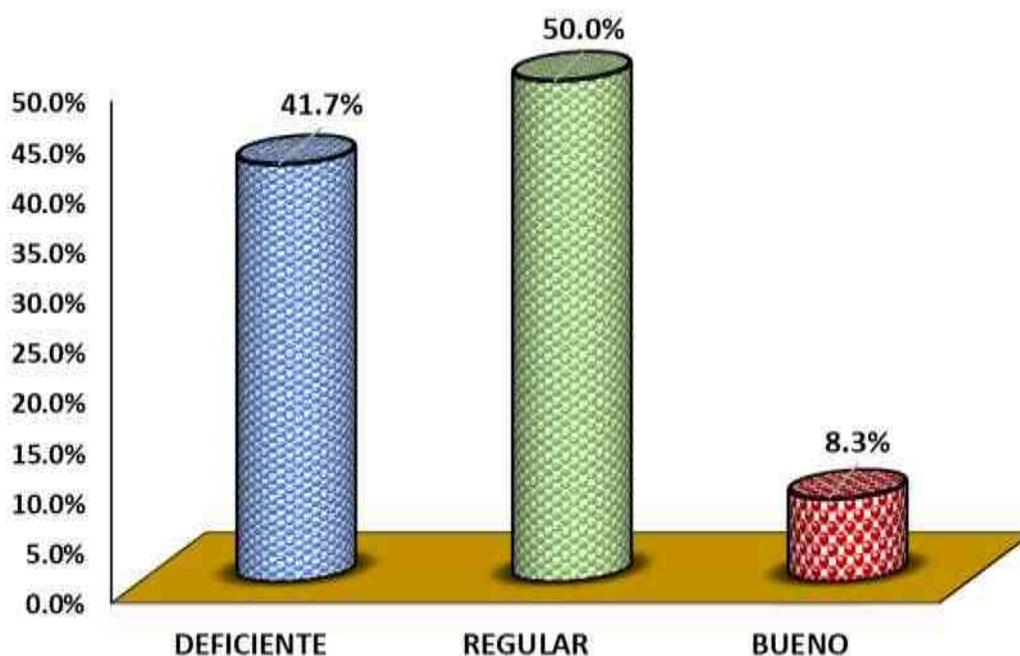


Figura 22. Estilos indiferentes

Se aplicó un Test a los docentes y trabajadores administrativos del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan sobre estilos indiferentes, de los cuales el 50% de los encuestados afirman que es regular. Es decir, el director realiza pocas tareas, ignora el desempeño, muestra indiferencia y su exigencia a los docentes y administrativos es mínima. Además, el 41.7% de los encuestados expresan que el estilo indiferente en la institución en mención es regular. También, cabe señalar que el 8.3% de los encuestados indican que el estilo indiferente es bueno

Tabla 4

Estilos tecnicista

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	13	54.2%
REGULAR	5	20.8%
BUENO	6	25.0%
TOTAL	24	100%

Nota. Test aplicado a los trabajadores administrativos y docentes del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan

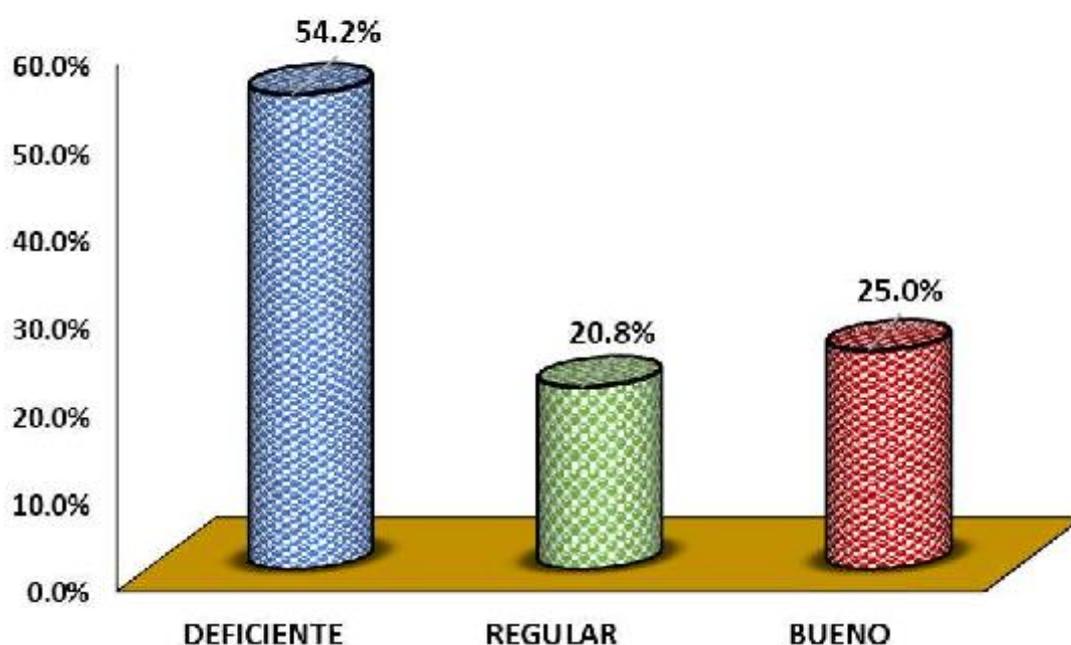


Figura 23. Estilos tecnicista

Se aplicó un Test a los docentes y trabajadores administrativos del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan sobre estilo tecnicista, de los cuales el 54.2% de los encuestados afirman que es deficiente. Es decir, el director no tiene en cuenta la preocupación por los objetivos, ordenes incuestionables, sanciones, incentivos económicos y atención a los conflictos. Además, el 20.8% de los encuestados expresan que el estilo tecnicista del director de la institución en mención es regular. También, cabe señalar que el 25% de los encuestados indican que el estilo tecnicista del director es bueno.

Tabla 5

Estilo sociable

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	12	50.0%
REGULAR	7	29.2%
BUENO	5	20.8%
TOTAL	24	100%

Nota. Test aplicado a los trabajadores administrativos y docentes del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan

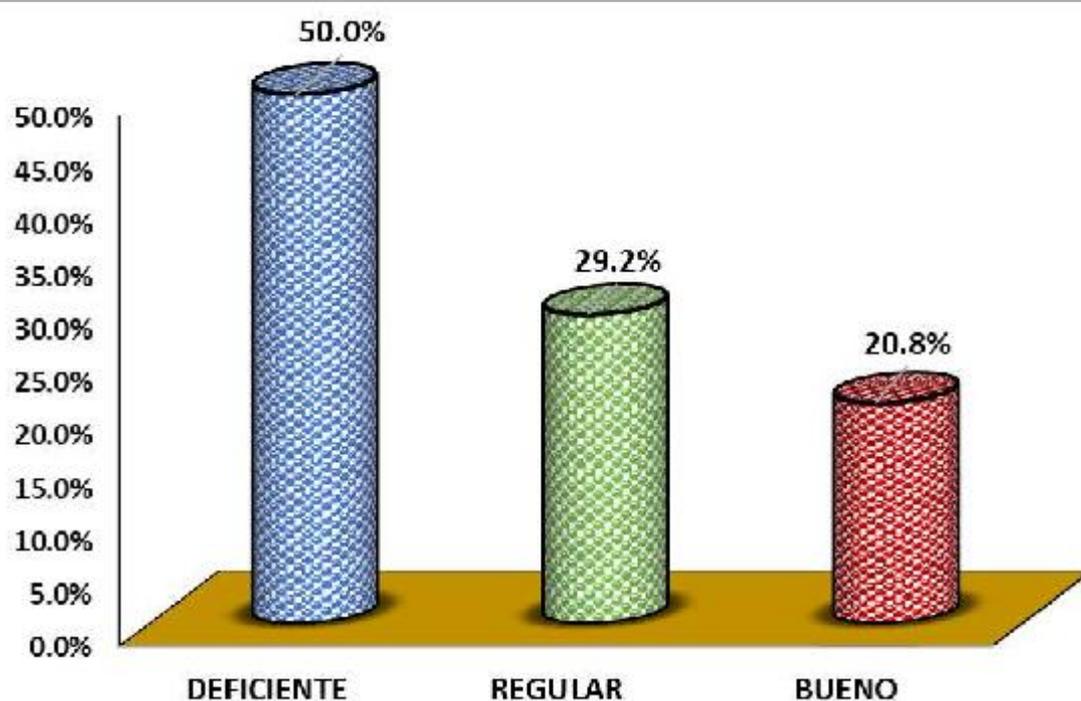


Figura 24. Estilo sociable

Se aplicó un Test a los docentes y trabajadores administrativos del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan sobre estilo sociable, de los cuales el 50% de los encuestados afirman que es deficiente. Es decir, el director no tiene en cuenta la toma de decisiones en consenso, autonomía, confianza y participación. Además, el 29.2% de los encuestados expresan que el estilo sociable del director de la institución en mención es regular. También, cabe señalar que el 20.8% de los encuestados indican que el estilo sociable del director es bueno.

Tabla 6

Estilo sinérgico

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	15	62.5%
REGULAR	8	33.3%
BUENO	1	4.2%
TOTAL	24	100%

Nota. Test aplicado a los trabajadores administrativos y docentes del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan

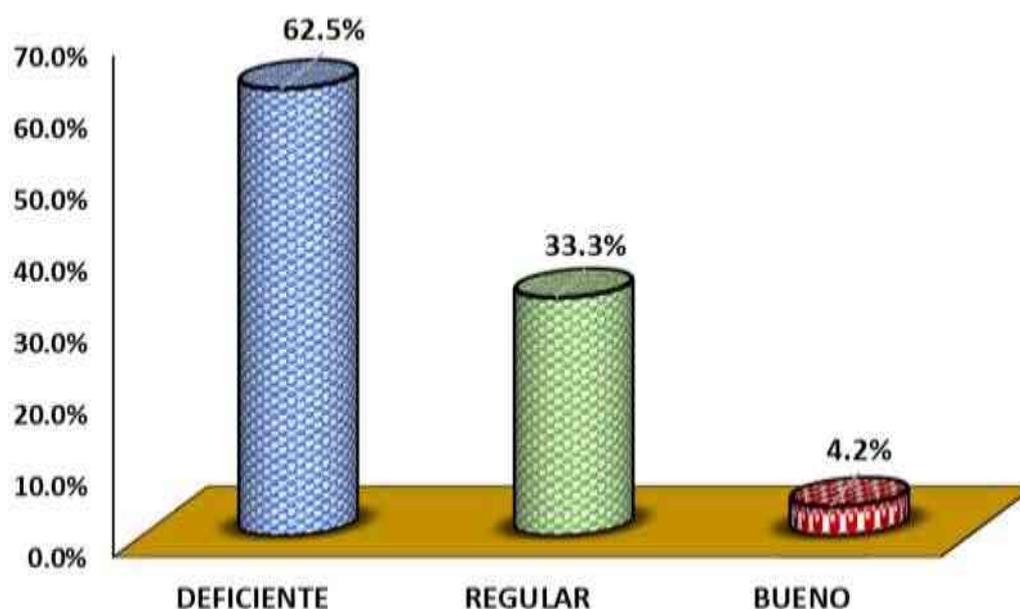


Figura 25. Estilo sinérgico

Se aplicó un Test a los docentes y trabajadores administrativos del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan sobre estilo sinérgico, de los cuales el 62.5% de los encuestados afirman que es deficiente. Es decir, el director de la institución no tiene en cuenta los objetivos desde un punto de estratégico, trabajo en equipo, comunicación bilateral y satisfacción de las necesidades superiores. Además, el 33.3% de los encuestados expresan que el estilo sinérgico es regular. También, cabe señalar que el 4.2% de los encuestados indican que el estilo sinérgico es bueno

4.1.2 Descripción de los resultados de Gestión Administrativa y sus dimensiones

Tabla 7

Gestión administrativa

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	13	54.2%
REGULAR	7	29.2%
BUENO	4	16.7%
TOTAL	24	100%

Nota. Test aplicado a los trabajadores administrativos y docentes del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan

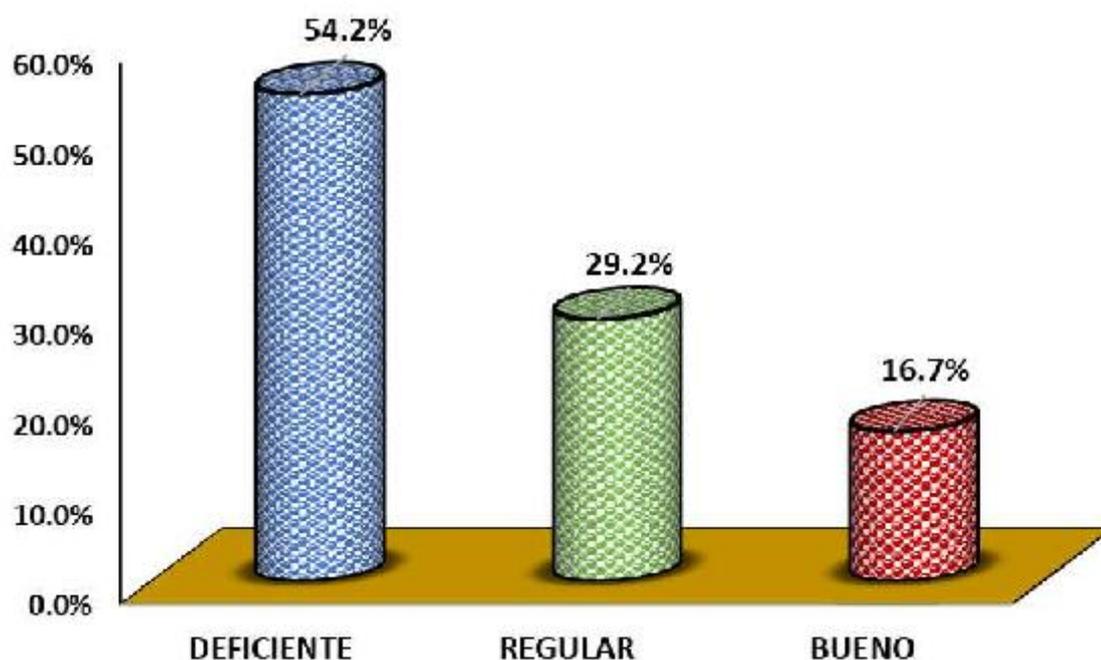


Figura 26. Gestión administrativa

Se aplicó un Test a los docentes y trabajadores administrativos del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan sobre la gestión administrativa, de los cuales el 54.2% de los encuestados afirman que es deficiente. Es decir, en dicha institución no se tiene en cuenta la planeación, organización y dirección. Además, el 29.2% de los encuestados expresan que la gestión administrativa es regular. También, cabe señalar que el 16.7% de los encuestados indican que la gestión administrativa es bueno.

Tabla 8

Planeación

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	11	45.8%
REGULAR	7	29.2%
BUENO	6	25.0%
TOTAL	24	100%

Nota. Test aplicado a los trabajadores administrativos y docentes del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan

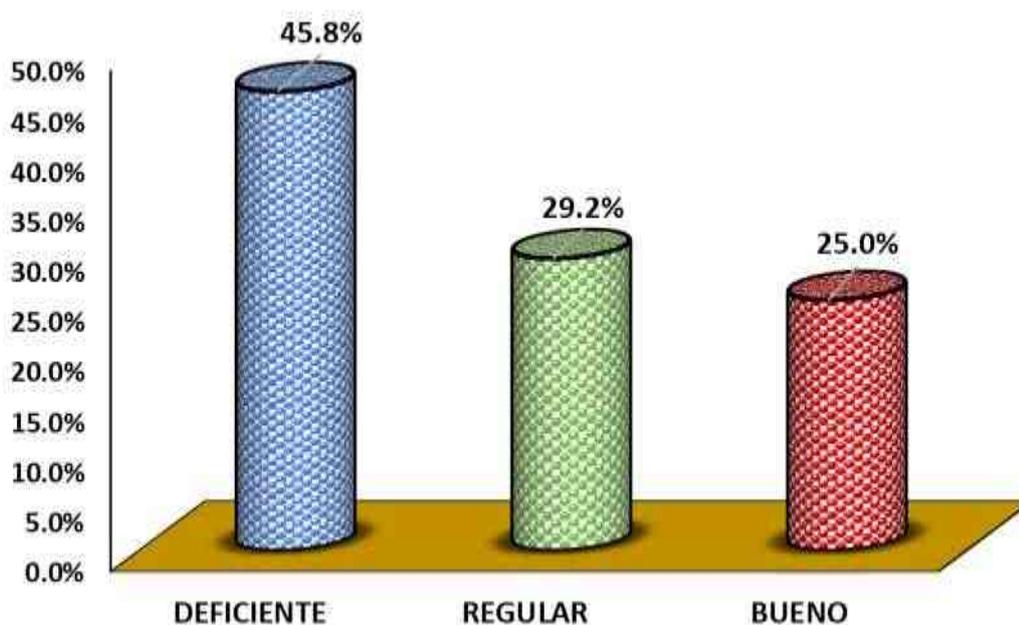


Figura 27. Planeación

Se aplicó un Test a los docentes y trabajadores administrativos del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan sobre la planeación, de los cuales el 45.8% de los encuestados afirman que es deficiente. Es decir, en dicha institución no se tiene en cuenta la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas y presupuestos. Además, el 29.2% de los encuestados expresan que la planeación es regular. También, cabe señalar que el 25% de los encuestados indican que la planeación es buena en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipan.

Tabla 9

Organización

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	12	50.0%
REGULAR	7	29.2%
BUENO	5	20.8%
TOTAL	24	100%

Nota. Test aplicado a los trabajadores administrativos y docentes del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan

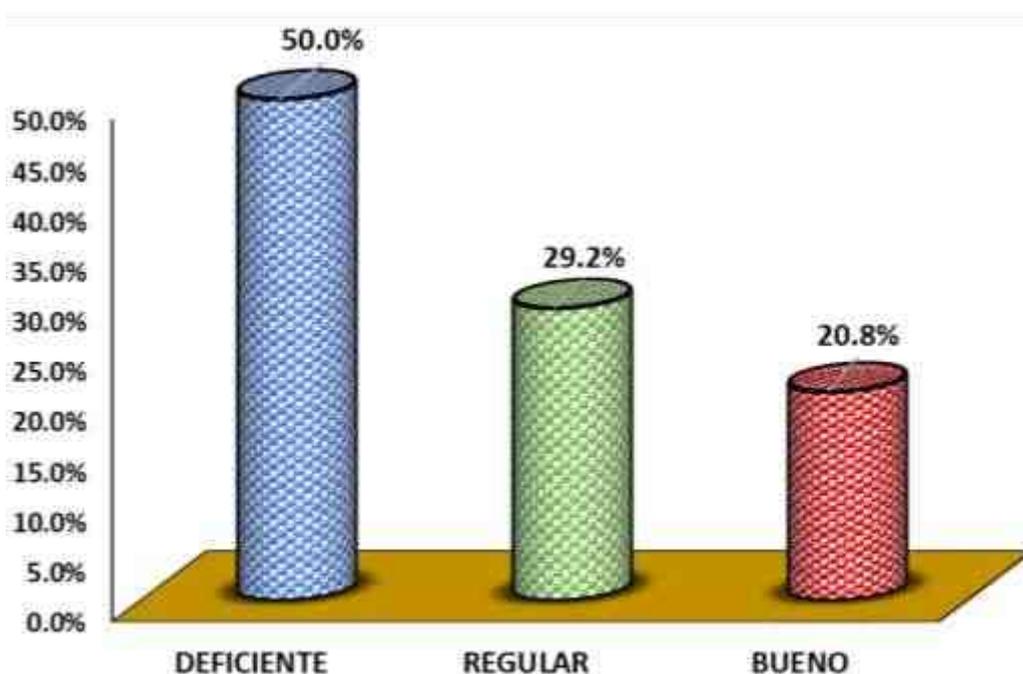


Figura 28. Organización

Se aplicó un Test a los docentes y trabajadores administrativos del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan sobre la dimensión organización, de los cuales el 50% de los encuestados afirman que es deficiente. Es decir, en dicha institución no se tiene en cuenta el organigrama, el manual de funciones y coordinación. Además, el 29.2% de los encuestados expresan que la dimensión organización es regular. También, cabe señalar que el 20.8% de los encuestados indican que la dimensión organización es bueno en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipan.

Tabla 10

Dirección

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	15	62.5%
REGULAR	5	20.8%
BUENO	4	16.7%
TOTAL	24	100%

Nota. Test aplicado a los trabajadores administrativos y docentes del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan

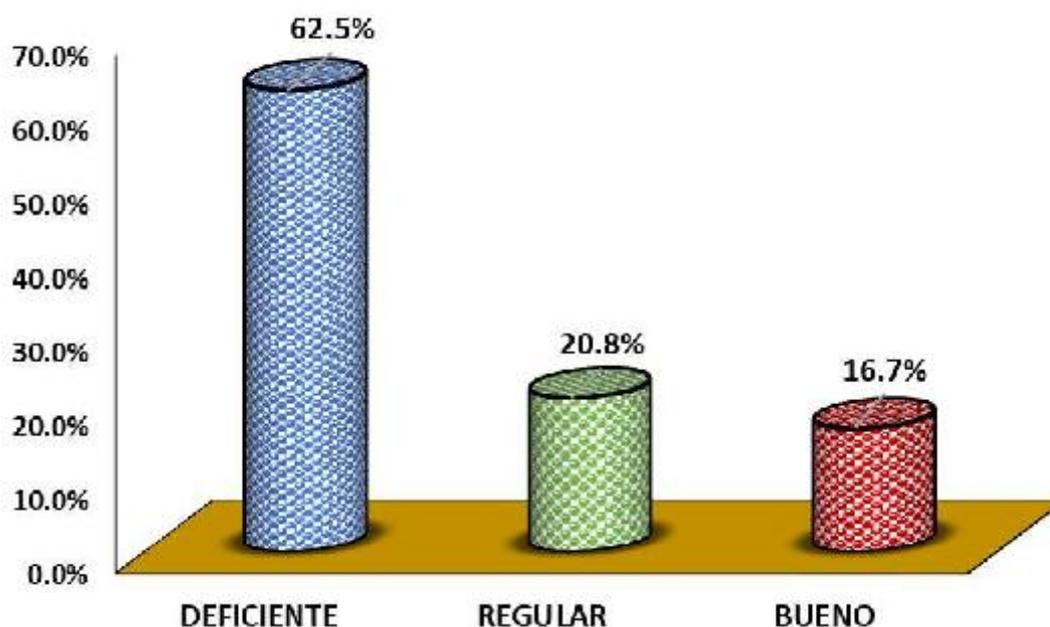


Figura 29. Dirección

Se aplicó un Test a los docentes y trabajadores administrativos del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan sobre la dimensión dirección, de los cuales el 62.5% de los encuestados afirman que es deficiente. Es decir, en dicha institución no se tiene en cuenta la motivación, liderazgo y comunicación gerencial. Además, el 20.8% de los encuestados expresan que la dimensión dirección es regular. También, cabe señalar que el 16.7% de los encuestados indican que la dimensión dirección es bueno en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipan.

Tabla 11

Control

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEFICIENTE	11	45.8%
REGULAR	8	33.3%
BUENO	5	20.8%
TOTAL	24	100%

Nota. Test aplicado a los trabajadores administrativos y docentes del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan

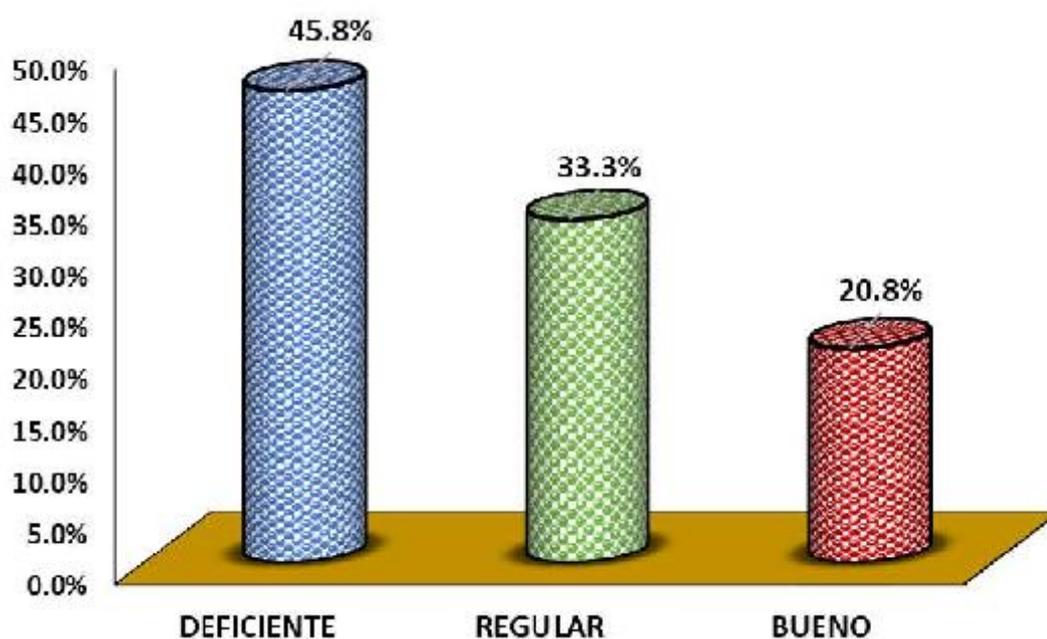


Figura 30. Control

Se aplicó un Test a los docentes y trabajadores administrativos del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan sobre la dimensión control, de los cuales el 45.8% de los encuestados afirman que es deficiente. Es decir, en dicha institución no se tiene en cuenta las unidades de medición, medición del desempeño y correcciones. Además, el 33.3% de los encuestados expresan que la dimensión control es regular. También, cabe señalar que el 20.8% de los encuestados indican que la dimensión control es bueno en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipan.

4.1.3 Supuesto de Normalidad

1. Formulación de hipótesis para demostrar la normalidad de datos

Ho: Los datos cumplen el supuesto de normalidad

Ha: Los datos no cumplen el supuesto de normalidad

2. Nivel de significancia: $p=0.05=5\%$

3. Criterios de decisión

Si el nivel de significancia (p) $> 5\%$ (0.05), no se rechaza la hipótesis nula.

Si el nivel de significancia (p) $< 5\%$ (0.05), se rechaza la hipótesis nula.

4. Estadístico para demostrar el supuesto de normalidad

La muestra de esta investigación es 24 trabajadores, siendo una cifra menor que 50, por ello, se utilizó la prueba estadística Shapiro-Wilk (S-W).

Tabla 12

Resultados de la Prueba de Normalidad de variables y sus dimensiones

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Estilos de dirección	,181	24	,041	,930	24	,099
Gestión Administrativa	,127	24	,200*	,947	24	,227
Estilo indiferente	,127	24	,200*	,976	24	,803
Estilo técnico	,235	24	,001	,881	24	,009
Estilo sociable	,156	24	,135	,929	24	,093
Estilo sinérgico	,097	24	,200*	,980	24	,893
Planeación	,163	24	,099	,920	24	,058
Organización	,177	24	,050	,905	24	,027
Dirección	,203	24	,012	,886	24	,011
Control	,191	24	,023	,894	24	,016

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

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Fuente: Elaboración propia

5. Decisión

La tabla 12 muestra los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk (S-W). En ella se observa que las variables y dimensiones de la presente investigación no se aproximan a una distribución normal ($p<0.05$). Para este caso, la prueba estadística es no paramétrica, es decir, la prueba de correlación es la denominada: Rho de Spearman para realizar la inferencia de la investigación.

4.2 Contrastación de hipótesis

Procedimiento para la demostración de la hipótesis general

1. Formulación de la hipótesis general:

Ho: El estilo de dirección no tiene relación directa con la gestión administrativa en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.

Ha: El estilo de dirección tiene relación directa con la gestión administrativa en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.

2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables son cualitativas ordinales y el objetivo es determinar la relación entre ambas variables. Por ello se utilizó el estadístico Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 13

Correlación entre Estilo de dirección y gestión administrativa

		Estilo de dirección	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Estilo de dirección	Coficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.632
	Gestión administrativa	N	24
		Coficiente de correlación	0.632
	Sig. (bilateral)	0.001	
	N	24	

Nota. Fuente: Elaboración Propia

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

En la tabla 13 se aprecia que el $p=0.001$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis general), es decir, El estilo de dirección tiene relación directa con la gestión administrativa en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.632 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y moderada.

Para efectos de mejor apreciación la correlación entre ambas variables se adjunta la siguiente figura:

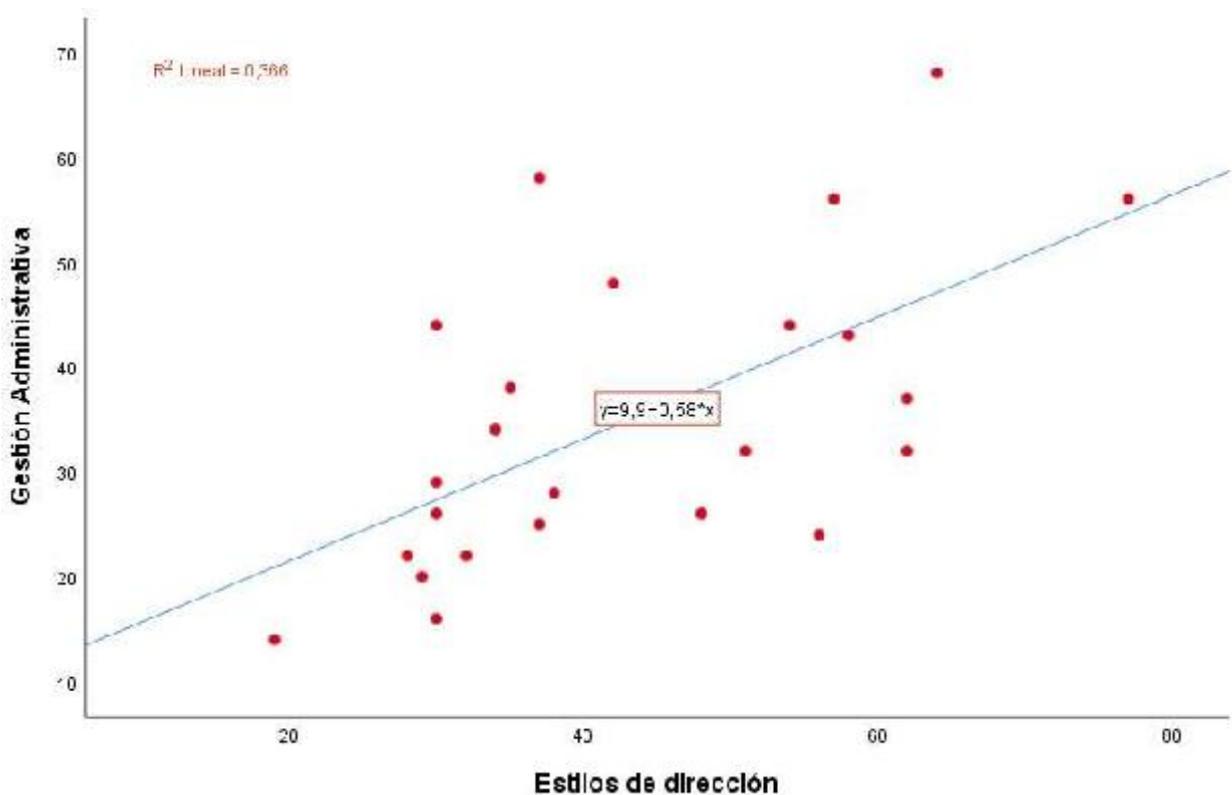


Figura 31. Estilos de dirección y gestión administrativa

En la figura 31, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre estilos de dirección y gestión administrativa es directa.

Procedimiento para la demostración de la hipótesis específica 1

1. Formulación de la hipótesis general:

Ho: El estilo de dirección no tiene relación directa con la planeación en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.

Ha: El estilo de dirección tiene relación directa con la planeación en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.

2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables son cualitativas ordinales y el objetivo es determinar la relación entre ambas variables. Por ello se utilizó el estadístico Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 14

Correlación entre Estilo de dirección y planeación

		Estilo de dirección	Planeación
Rho de Spearman	Estilo de dirección	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.567
	Planeación	N	24
		Coefficiente de correlación	0.567
	Sig. (bilateral)	0.004	
	N	24	

Nota. Fuente: Elaboración Propia

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

En la tabla 14 se aprecia que el $p=0.004$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis general), es decir, El estilo de dirección tiene relación directa con la planeación en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.567 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y moderada.

Para efectos de mejor apreciación la correlación entre ambas variables se adjunta la siguiente figura:

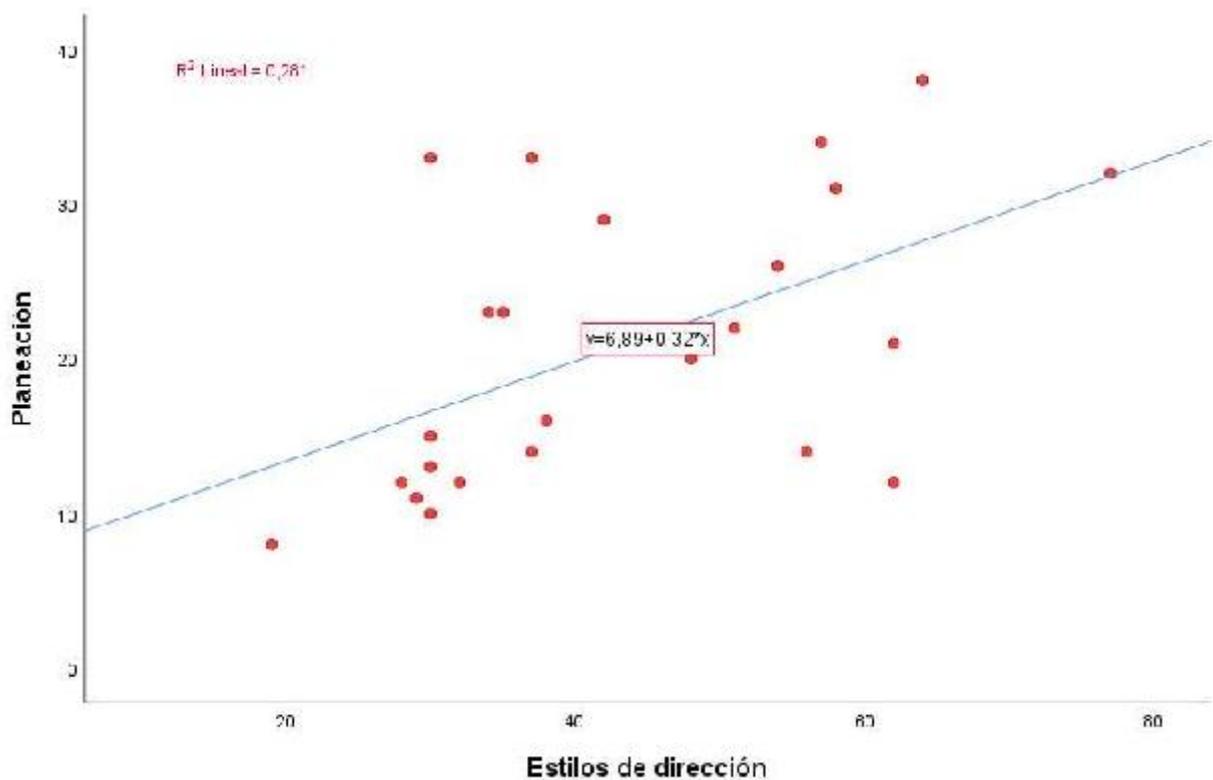


Figura 32. Estilos de dirección y planeación

En la figura 32, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre estilos de dirección y planeación es directa.

Procedimiento para la demostración de la hipótesis específica 2

1. Formulación de la hipótesis general:

Ho: El estilo de dirección no tiene relación directa con la organización en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.

Ha: El estilo de dirección tiene relación directa con la organización en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021

2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables son cualitativas ordinales y el objetivo es determinar la relación entre ambas variables. Por ello se utilizó el estadístico Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 15

Correlación entre Estilo de dirección y planeación

		Estilo de dirección	Organización
Rho de Spearman	Estilo de dirección	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.511
		N	24
	Organización	Coefficiente de correlación	0.511
		Sig. (bilateral)	0.011
		N	24

Nota. Fuente: Elaboración Propia

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

En la tabla 13 se aprecia que el $p=0.011$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis general), es decir, El estilo de dirección tiene relación directa con la organización en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.511 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y baja.

Para efectos de mejor apreciación la correlación entre ambas variables se adjunta la siguiente figura:

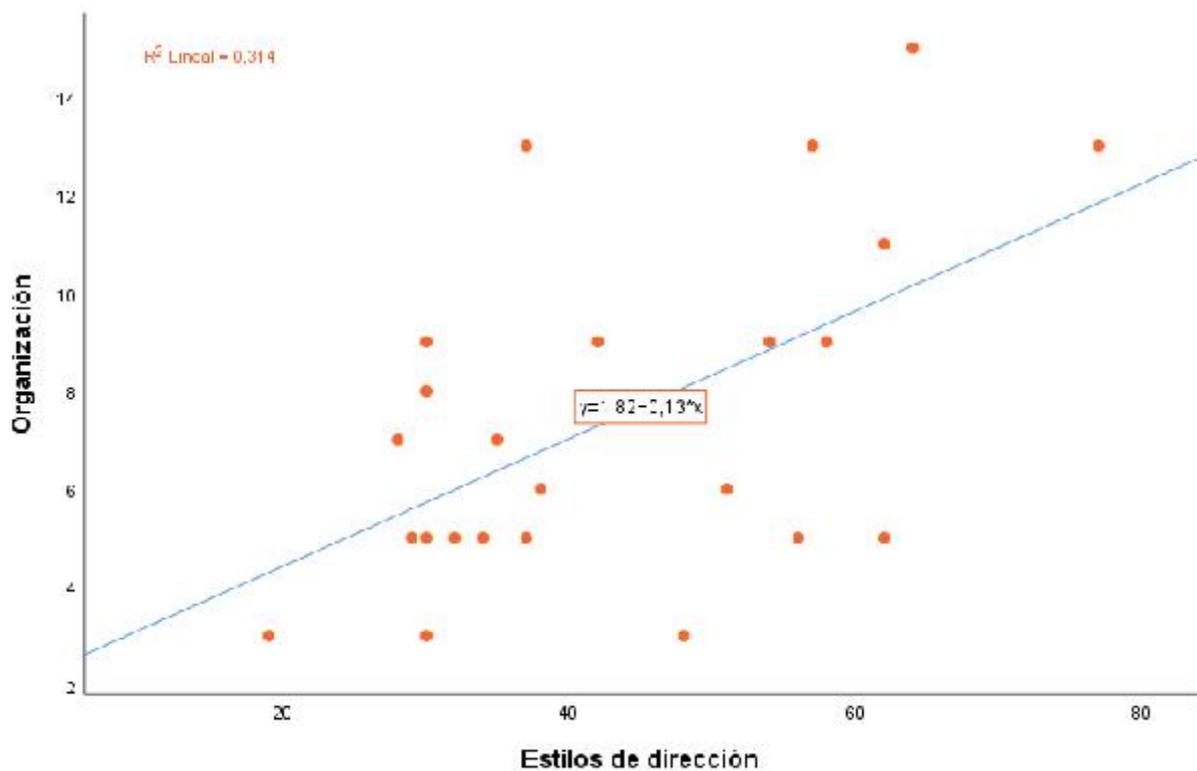


Figura 33. Estilos de dirección y organización

En la figura 33, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre estilos de dirección y planeación es positiva

Procedimiento para la demostración de la hipótesis específica 3

1. Formulación de la hipótesis general:

Ho: El estilo de dirección no tiene relación directa con la dirección en el CETPRO
Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.

Ha: El estilo de dirección tiene relación directa con la dirección en el CETPRO
Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021

2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables son cualitativas ordinales y el objetivo es determinar la relación entre ambas variables. Por ello se utilizó el estadístico Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 16

Correlación entre Estilo de dirección y la dimensión dirección

		Estilo de dirección	Dirección
Rho de Spearman	Estilo de dirección	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.007
		N	24
	Dirección	Coeficiente de correlación	0.534
		Sig. (bilateral)	0.007
		N	24

Nota. Fuente: Elaboración Propia

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

En la tabla 16 se aprecia que el $p=0.007$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis general), es decir, El estilo de dirección tiene relación directa con la dimensión dirección en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.558 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y moderada.

Para efectos de mejor apreciación la correlación entre ambas variables se adjunta la siguiente figura:

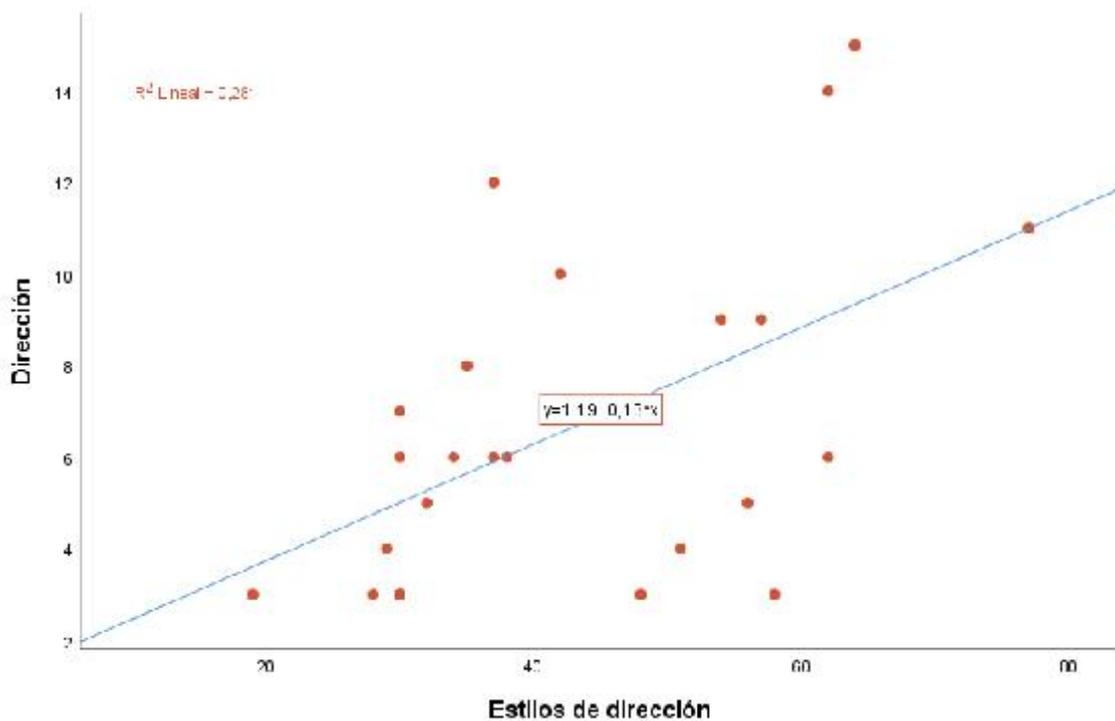


Figura 34. Estilos de dirección y organización

En la figura 34, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre estilos de dirección y planeación es directa

Procedimiento para la demostración de la hipótesis específica 4

1. Formulación de la hipótesis general:

Ho: El estilo de dirección no tiene relación directa con el control en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.

Ha: El estilo de dirección tiene relación directa con el control en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021

2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables son cualitativas ordinales y el objetivo es determinar la relación entre ambas variables. Por ello se utilizó el estadístico Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 17

Correlación entre Estilo de dirección y el control

		Estilo de dirección	Control
Rho de Spearman	Estilo de dirección	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.590
	Control	N	24
		Coefficiente de correlación	0.590
		Sig. (bilateral)	0.002
		N	24

Nota. Fuente: Elaboración Propia

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

En la tabla 17 se aprecia que el $p=0.002$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis general), es decir, el estilo de dirección tiene relación directa con la dimensión control en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.590 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y moderada.

Para efectos de mejor apreciación la correlación entre ambas variables se adjunta la siguiente figura:

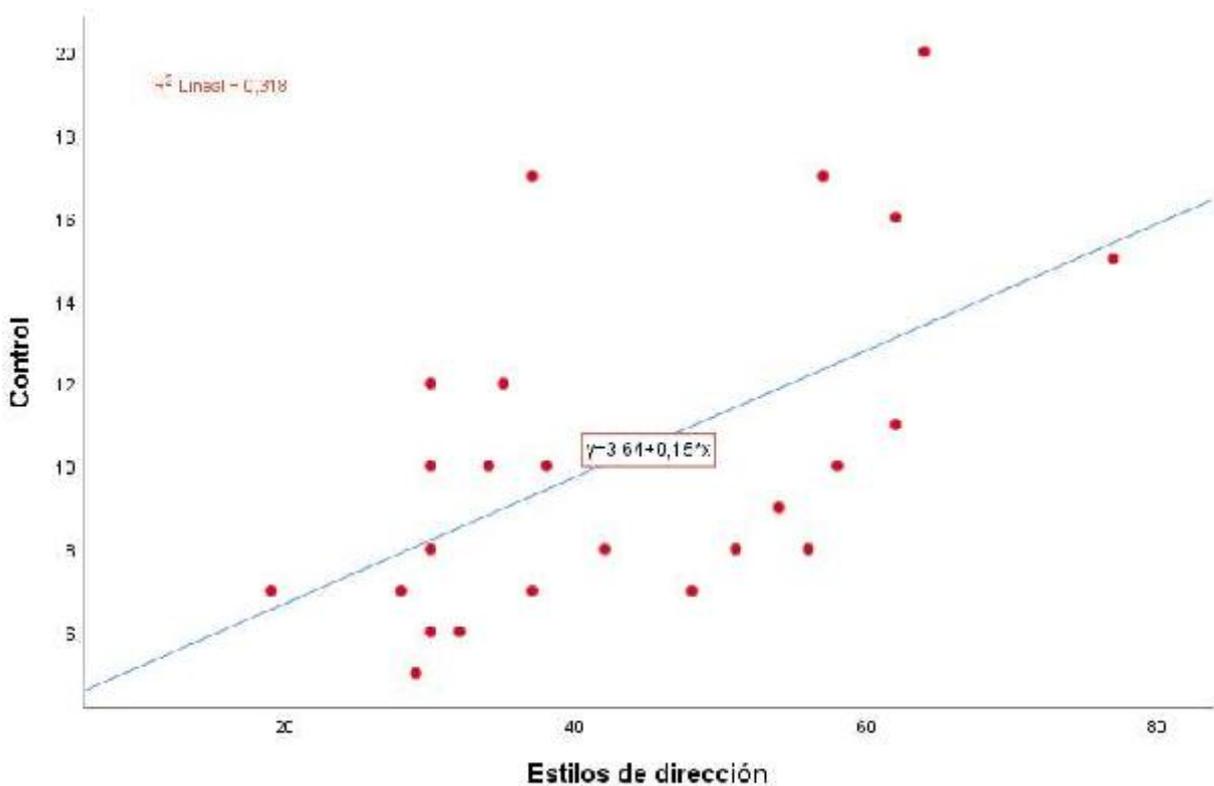


Figura 35. Estilos de dirección y organización

En la figura 35, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre estilos de dirección y planeación es directa

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

A continuación, se detallan las comparaciones de la presente investigación con otras investigaciones similares:

En la presente investigación se logró determinar que estilo de dirección tiene relación directa con la gestión administrativa en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.632 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y moderada. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Arango (2017). En su tesis para optar el grado académico de doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad, para la Universidad César Vallejo, titulada: “Estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima, 2016”. Concluye que existe una relación moderada y positiva de 0.4902 entre los estilos de dirección, identidad corporativa y gestión educativa.

Además, Quispe (2016). En su investigación denominado “Estilos de dirección y su influencia en la cultura organizacional de la facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes – 2015”. El concluye que los estilos de dirección dependen y son influenciados por la cultura organizacional existente en la facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes. El resultado obtenido en la presente investigación guarda relación con el autor mencionado, es decir el estilo de dirección tiene relación directa con la planeación en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.567 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y moderada.

Así mismo Dam (2020). En su investigación denominado “Calidad educativa y gestión administrativa en la Escuela Militar de Chorrillos – 2018”. Logro confirmar que existe una relación significativa y positiva entre la calidad educativa y gestión administrativa de 95.2 %. Estos resultados tienen similitud con los hallazgos de esta investigación. Es decir, que el estilo de dirección tiene relación directa con la organización en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.511 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y baja.

También con los aportes de Gutiérrez (2020). En su tesis titulada “Habilidades gerenciales y gestión administrativa en los equipos de gestión de la Red de Salud Ventanilla, Callao, 2019. el autor halló que existe una relación significativa entre habilidades gerenciales y gestión administrativa de 0.526, pudiendo afirmar que, si se aplican las habilidades gerenciales adecuadas, estas se asociarán de manera eficiente con la gestión administrativa. El resultado obtenido en la presente investigación guarda relación con el autor mencionado, es decir el estilo de dirección tiene relación directa con la dimensión dirección en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.558 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y moderada.

Así mismo los aportes de Torres (2021). En su tesis titulado “Gestión administrativa, talento humano y rendimiento laboral de los trabajadores del Ministerio de la Producción, Lima, 2020”. demostró bajo el modelo de regresión lineal un grado de correlación R de 0.540 entre las tres variables, confirmando que existe una relación significativa entre la gestión administrativa, talento humano y rendimiento laboral en los trabajadores del Ministerio de Producción. El resultado obtenido en la presente investigación guarda relación con el autor mencionado, es decir el estilo de dirección tiene relación directa con la dimensión control en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.590 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y moderada.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Después de realizar las contrastaciones de las hipótesis concluyo en:

Al aplicar el estadístico Rho de Spearman se obtuvo un nivel de significancia de 0.001 el cual es menor que 0.05. Entonces existe evidencia estadística que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar la hipótesis alterna. Por lo tanto, el estilo de dirección tiene relación directa con la gestión administrativa en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.632 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y moderada. Es decir, el director de la institución aplica pocas veces el estilo indiferente, estilo tecnicista, estilo sociable y estilo sinérgico. Razón por el cual la gestión administrativa es moderado en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipan.

Al aplicar el estadístico Rho de Spearman se obtuvo un nivel de significancia de 0.004 el cual es menor que 0.05. Entonces existe evidencia estadística que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar la hipótesis alterna. Por lo tanto, el estilo de dirección tiene relación directa con la planeación en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.567 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y moderada. Es decir, el director de la institución aplica pocas veces los estilos de dirección. Por ello el proceso de planeación teniendo en cuenta la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos se realizan moderadamente en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipan.

Al aplicar el estadístico Rho de Spearman se obtuvo un nivel de significancia de 0.011 el cual es menor que 0.05. Entonces existe evidencia estadística que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar la hipótesis alterna. Por lo tanto, el estilo de dirección tiene relación directa con la dimensión organización en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.567 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y moderada. Es decir, el director de la institución aplica pocas veces los estilos de dirección. Por ello la gestión administrativa en su dimensión organización, teniendo en cuenta su organigrama, manual de funciones y coordinación se cumplen moderadamente en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán.

Al aplicar el estadístico Rho de Spearman se obtuvo un nivel de significancia de 0.007 el cual es menor que 0.05. Entonces existe evidencia estadística que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar la hipótesis alterna. Por lo tanto, el estilo de dirección tiene relación directa con la dimensión dirección en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.558 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y moderada. Es decir, el director de la institución aplica pocas veces los estilos de dirección. Razón por el cual, la motivación, liderazgo y comunicación gerencial es moderado en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán.

Al aplicar el estadístico Rho de Spearman se obtuvo un nivel de significancia de 0.002 el cual es menor que 0.05. Entonces existe evidencia estadística que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar la hipótesis alterna. Por lo tanto, el estilo de dirección tiene relación directa con la dimensión control en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.590 y de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y moderada. Es decir, el director de la institución aplica pocas veces los estilos de dirección. Razón por el cual las unidades de medición, la medición del desempeño y las correcciones se realizan moderadamente en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán.

6.2 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos en mi investigación formulo las siguientes recomendaciones:

Se recomienda al director organizar capacitaciones en estilos de dirección, teniendo en cuenta el estilo indiferente, estilo tecnicista, estilo sociable y estilo sinérgico. Además, participar activamente en dicho evento para mejorar gestión administrativa teniendo en cuenta la planeación, organización y dirección en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán.

Se recomienda al director, subdirector y coordinadores académicos programar eventos culturales y académicos que permiten motivar, fomentar el liderazgo y promover comunicación interpersonal entre los docentes y trabajadores administrativos del CETPRO Domingo Mandamiento Sipán.

Se recomienda al director tener en cuenta y aplicar estilo de dirección sociable teniendo en cuenta la toma de decisiones en consenso, autonomía, confianza y participación para incrementar progresivamente la planeación, organización y dirección en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipan.

También, recomiendo a los docentes y trabajadores administrativos optimizar la gestión administrativa. Considerando la planeación, organización y dirección. Lo cual permitirá cumplir adecuadamente la misión, visión y los objetivos planteados en el ámbito educativo del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan.

Además, se recomienda al director aplicar permanentemente el estilo de dirección sinérgico, teniendo en cuenta los objetivos desde un punto de vista estratégico, fomentando el trabajo en equipo y comunicación bilateral. Lo cual permitirá incrementar progresivamente la gestión administrativo y lograr los objetivos educativos del CETPRO Domingo Mandamiento Sipan.

REFERENCIAS

5.1 Fuentes documentales

- Arango, N. (2017). *Estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima, 2016* (tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Dam, D. (2020). *Calidad educativa y gestión administrativa en la Escuela Militar de Chorrillos - 2018* (tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- González, A. (2020). *Estilos de dirección y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: Un análisis en la empresa Nexia Montes & Asociados S.A.S. de la ciudad de Manizales* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.
- Gutiérrez, L. (2020). *Habilidades gerenciales y gestión administrativa en los equipos de gestión de la red de salud Ventanilla, Callao, 2019* (tesis doctoral). Universidad Nacional del Callao, Callao, Perú.
- Ley General de la Educación. Ley N° 28004*. Ministerio de Educación. Lima, Perú, 29 de julio de 2003. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Quispe, C. (2016). *Estilos de dirección y su influencia en la cultura organizacional de la facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes - 2015* (tesis de maestría). Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú.
- Torres, G. (2021). *Gestión administrativa, talento humano y rendimiento laboral de los trabajadores del Ministerio de la Producción, Lima, 2020* (tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

5.2 Fuentes bibliográficas

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Behar, D. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Ediciones Shalom.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson.

- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid, España: La Muralla, S.A.
- Bueno, E. (2010). *Introducción a la organización de empresas*. Madrid, España: Centro de Estudios Financieros.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. Bogotá, Colombia: McGrall Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Cengage Learning Editores.
- Henández, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de la administración. Un enfoque internacional y de innovación*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Muñoz, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México : Oxford.
- Quezada, N. (2010). *Metodología de la investigación*. Lima, Perú: Empresa Editora Macro.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Sánchez, I. (2017). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. México: Grupo Editorial Patria.

5.3 Fuentes hemerográficas

- Achelia, V., Inga, M., Olivares, P., & Escalante, J. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), 1-14. Recuperado de <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/index>
- Flórez, J., Suárez, V., & Ochoa, P. (2018). Incidencia de los estilos de dirección en la calidad educativa de las instituciones públicas en la ciudad de Bogotá. *Libre Empresa*, 15(2), 55-74. Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa>
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., y Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/index>
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 947-964.
- Riffo, R. (2019). Gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los Chorrillos. *Revista Scientific*, 4(Edición especial), 153-72. Recuperado de http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific

5.4 Fuentes electrónicas

- Coll, F. (28 de mayo de 2020). *Gerencia*. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/gerencia.html>
- Rodríguez, A. (29 de enero de 2021). *Viabilidad de la investigación*. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/viabilidad-investigacion/>
- The Coca-Cola Company. (2021). *Our Mission*. Honest. Recuperado de <https://www.honesttea.com>

ANEXOS



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Escuela de Posgrado

ENCUESTA SOBRE ESTILOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Buenos días. La finalidad de esta encuesta es saber su opinión sobre los estilos de dirección y la gestión administrativa en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, por lo que se le pedirá y agradecerá que responda a las siguientes preguntas con la sinceridad debida. Recordarle que sus respuestas serán tanto confidenciales como anónimas.

¡Muchas gracias por su participación y apoyo!

I. DATOS DEL ENCUESTADO

1. Sexo:

- a) Femenino
- b) Masculino

2. Indique el intervalo en el que se encuentra su edad:

- a) 18 a 35
- b) 36 a 50
- c) 51 a más

3. Indique el intervalo en el que se encuentra sus ingresos mensuales:

- 1. Menos de S/ 930.00
- 2. S/ 931 a S/ 1,700.00
- 3. S/ 1,701.00 a S/ 2,550.00
- 4. S/ 2,551.00 a S/ 3,400.00
- 5. S/ 3,401.00 a más

II. INSTRUCCIONES

Las preguntas tienen cinco opciones de respuesta: *siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca*. Debe elegir solo una, marcándola con un aspa (“X”).

Si tiene dudas sobre alguna pregunta, por favor, pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicó lo importante que es su participación.

ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
ESTILOS DE DIRECCIÓN					
I. ESTILO INDIFERENTE					
1. Se trabaja en definir y describir las tareas que como comunidad estudiantil deben realizar.					
2. Siente que su desempeño en el CETPRO es valorado por el directivo.					
3. El directivo se muestra indiferente al momento de relacionarse con su personal educativo.					
4. El directivo cumple sus funciones de manera despreocupada y pasiva.					
II. ESTILO TECNICISTA					
5. Existe preocupación por parte del directivo en definir y describir los objetivos que deben cumplir como comunidad estudiantil.					
6. Con frecuencia el directivo imparte órdenes que no pueden ser cuestionadas.					
7. El directivo aplica sanciones cuando observa que el desempeño de su personal educativo no es el adecuado.					
8. El directivo utiliza incentivos económicos para motivar a sus docentes y personal en general.					
9. El directivo brinda soluciones inmediatas a los conflictos tanto grupales como individuales que surgen en el CETPRO.					
III. ESTILO SOCIABLE					
10. Antes de tomar decisiones, el directivo escucha las opiniones o ideas de su personal educativo.					
11. El directivo le permite desarrollar sus actividades con total autonomía, sin presiones ni control.					
12. El directivo promueve la confianza en cada miembro de su personal educativo.					
13. El directivo fomenta que su personal educativo participe en las actividades y objetivos planificados.					
IV. ESTILO SINÉRGICO					
14. Antes de establecer los objetivos, el directivo proyecta los beneficios que obtendrá el CETPRO si se llega a alcanzarlos.					
15. En el CETPRO existe una comunicación beneficiosa y provechosa entre todos sus integrantes.					
16. El directivo impulsa el trabajo en equipo, para conseguir un adecuado desempeño en las actividades y los objetivos a alcanzar.					
17. El directivo apoya sus aspiraciones y sueños personales.					

GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
I. PLANEACIÓN					
18. El directivo y el personal educativo trabajan por cumplir con la misión institucional del CETPRO.					
19. El directivo y el personal educativo trabajan por cumplir el ideal, sueño o visión institucional del CETPRO.					
20. El directivo y el personal educativo trabajan por cumplir los valores organizacionales del CETPRO.					
21. El directivo y personal educativo trabajan por cumplir los objetivos del CETPRO.					
22. Las estrategias que se diseñan en el CETPRO ayudan a cumplir los objetivos que se han trazado.					
23. Las normas, reglas o directrices permiten tomar mejores decisiones en beneficio del CETPRO.					
24. Existe un cronograma, agenda o programa en donde se plasman de manera adecuada las actividades a ejecutar.					
25. Existe un presupuesto que cuantifique los recursos que se deben utilizar para conseguir los objetivos propuestos.					
II. ORGANIZACIÓN					
26. El organigrama del CETPRO ayuda a fomentar las relaciones jerárquicas y la división del trabajo.					
27. Hay una descripción coherente en las funciones de cada miembro del CETPRO.					
28. Entre los miembros del CETPRO existe una sincronización y armonización cuando ejecutan sus funciones.					
III. DIRECCIÓN					
29. Con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales, el directivo infunde ánimo, fuerza y energía a todos los integrantes del CETPRO.					
30. El directivo influye de manera positiva en todo el personal educativo para conseguir los objetivos organizacionales.					
31. La comunicación ayuda a que los miembros del CETPRO se integren y participen en beneficio de la comunidad estudiantil.					
IV. CONTROL					
32. El directivo establece puntos de referencia para medir el desempeño del personal educativo.					
33. El directivo observa y mide el desempeño de cada integrante del CETPRO.					
34. Se compara el desempeño de cada miembro con los puntos de referencia establecidos.					
35. Se corrigen las desviaciones o errores que puedan haber surgido al momento de conseguir los objetivos trazados.					

Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PRINCIPAL	¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de dirección y la gestión administrativa en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Huamay – 2021?	Determinar la relación que existe entre el estilo de dirección y la gestión administrativa en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.	El estilo de dirección tiene relación directa con la gestión administrativa en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.	Estilos de dirección <i>(Variable 1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo indiferente - Estilo tecnicista - Estilo sociable - Estilo sinérgico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque de la investigación: Cuantitativo 2. Diseño de investigación: No experimental, transversal 3. Nivel de investigación: Correlacional 4. Población: 24 trabajadores Muestra: 24 trabajadores 5. Técnica e instrumento de recolección de datos: Encuesta, cuestionario 6. Unidad de medida: Cualitativa 7. Nivel de medición: Ordinal 8. Análisis de interpretación de la información: Software SPSS v.26
ESPECÍFICOS	¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de dirección y la planeación en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Huamay – 2021?	Determinar la relación que existe entre el estilo de dirección y la planeación en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.	El estilo de dirección tiene relación directa con la planeación en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.	Gestión administrativa <i>(Variable 2)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación - Organización - Dirección - Control 	
	¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de dirección y la organización en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Huamay – 2021?	Determinar la relación que existe entre el estilo de dirección y la organización en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.	El estilo de dirección tiene relación directa con la organización en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.			
	¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de dirección y la dimensión dirección en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Huamay – 2021?	Establecer la relación que existe entre el estilo de dirección y la dimensión dirección en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.	El estilo de dirección tiene relación directa con la dimensión dirección en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.			
	¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de dirección y el control en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Huamay – 2021?	Establecer la relación que existe entre el estilo de dirección y el control en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.	El estilo de dirección tiene relación directa con el control en el CETPRO Domingo Mandamiento Sipán, distrito de Hualmay – 2021.			

[Indique los nombres y apellidos completos del asesor o director]
ASESOR

[Indique los nombres y apellidos completos del presidente]
PRESIDENTE

[Indique los nombres y apellidos completos del secretario]
SECRETARIO

[Indique los nombres y apellidos completos del primer vocal]
VOCAL

[Indique los nombres y apellidos completos del segundo vocal]
VOCAL

[Indique los nombres y apellidos completos del tercer vocal]
VOCAL