



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



TESIS

---

LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS DE LA EPS SEDACUSCO S.A. - 2018

---

Presentado por:

Carrión Segundo, Katherin

Asesor:

Mgt. Jesús Raúl Blanco Velasco

CUSCO - PERÚ

2020



## DEDICATORIA

En primera instancia, doy gracias a Dios, por darme fuerza e iluminar todo este camino, por darme salud y cumplir mis objetivos.

A mis padres por su apoyo incondicional que me brindan y me permiten crecer como persona día a día y me enseñaron que con el estudio nada es imposible y que los sueños se alcanzan con dedicación .

A mis hermanos que me incentivaron a perseguir mis sueños y lograrlos.

A mi Abuelito Lucio Segundo Álvarez por ser mi guía y ángel.

**Katherin .**



## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Andina del Cusco por ser parte de nuestra casa de estudios que forma profesionales competentes y la Escuela de Posgrado por darnos los mejores conocimientos a través de los maestros que nos acompañaron en esta etapa .

A mi asesor, MGT. Jesús Raúl Blanco Velasco, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico guiándonos durante todo el desarrollo de la tesis.

A los dictaminantes, Dr. Ing. Nicolás Francisco Bolaños Cerrillo y Dr. Abraham Edgard Canahuire Montufar por su paciencia, dedicación y haberme guiado en esta investigación al éxito

Gracias por su ayuda y tiempo.

**Katherin**



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación lleva por título: Liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS. Seda Cusco S.A. -2018, en la que se ha planteado como objetivo general determinar en qué medida el liderazgo gerencial se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018, pues se realizó en la EPS SEDACUSCO S. – Av. Anselmo Álvarez N°364 del distrito de Wanchaq– Cusco. En el transcurso del año 2018; presento su hipótesis general indicando que el Liderazgo Gerencial se relaciona de manera significativa en el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018. Pues la investigación fue de tipo correlacional, con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de método hipotético deductivo, el cual tuvo como población y muestra para la siguiente investigación se consideró a los 40 trabajadores entre Gerentes y trabajadores administrativos a los cuales se aplicó el instrumento del cuestionario cerrado. Donde se obtuvo que la variable liderazgo gerencial se relaciona con el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018 en un grado de 0,693; el cual representa significación para el grado de correlación de variables, lo que quiere decir, que el liderazgo gerencial de los trabajadores de la empresa se relaciona con el desempeño laboral de los mismos. Donde se concluye que el variable liderazgo gerencial y el desempeño laboral se desarrollan de manera significativa para el desarrollo de actividades de los trabajadores de la empresa.

**Palabras clave:** Liderazgo gerencial, desempeño laboral.



## ABSTRACT

This research entitled: Management leadership and job performance of the administrative workers of the EPS. Seda Cusco S.A. -2018, had as main objective Determine how the Management Leadership relates to the Labor Performance of the administrative workers of the EPS SEDACUSCO S.A. -2018, because it was done in the EPS SEDACUSCO S. - Av. Anselmo Álvarez N ° 364 of the district of Wanchaq– Cusco. During the year 2018; I present his general hypothesis indicating that the Management Leadership is significantly related to the Labor Performance of the administrative workers of the EPS SEDACUSCO S.A. -2018. As the study was of a correlational type, with a quantitative approach, of a non-experimental design, of a hypothetical deductive method, which had as population and sample for the following investigation, the 40 workers were considered among Managers and administrative workers to which it was applied the closed questionnaire instrument. Where it was obtained that the variable managerial leadership is related to the labor performance of the administrative workers of the EPS SEDACUSCO S.A. -2018 to a degree of 0.693; which represents significance for the degree of correlation of variables, which means that the managerial leadership of the company's employees is related to their work performance. Where it is concluded that the variables managerial leadership and work performance are developed significantly for the development of activities of the company's workers.

**Keywords:** Management leadership, job performance.



## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTOS .....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS .....	IX
INDICE DE FIGURAS .....	X
LISTADO DE ABREVIATURAS .....	XI
Capítulo I Introducción .....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del Problema .....	2
1.2.1. Problema General.....	2
1.2.2. Problemas Específicos .....	2
1.3. Justificación del Estudio.....	3
1.3.1. Justificación teórica .....	3
1.3.2. Justificación practica.....	3
1.3.3. Conveniencia.....	3
1.3.4. Relevancia social .....	3
1.3.5. Implicancias prácticas.....	4
1.3.6. Valor teórico .....	4
1.4. Objetivos .....	4
1.4.1. Objetivo General.....	4



1.4.2.	Objetivo Específicos .....	4
1.5.	Delimitación Espacial y Temporal.....	4
1.5.1.	Delimitación espacial.....	4
1.5.2.	Delimitación temporal .....	4
	Capítulo II Marco Teórico .....	5
2.1.	Antecedentes de Estudio .....	5
2.1.1.	Antecedentes Internacionales.....	5
2.1.2.	Antecedentes Nacionales.....	7
2.2.	Bases Teóricas.....	9
2.2.1.	Liderazgo Gerencial.....	9
2.2.2.	Desempeño Laboral .....	17
2.3.	Hipótesis.....	22
2.3.1.	Hipótesis General.....	22
2.3.2.	Hipótesis Específicos .....	22
2.4.	Variables.....	22
2.4.1.	Identificación de Variables .....	22
2.5.	Operacionalización de las Variables .....	23
2.6.	Términos Básicos .....	27
	Capitulo III Método.....	29
3.1.	Alcance De Investigación.....	29
3.2.	Tipo De Investigación .....	29
3.3.	Enfoque de investigación.....	29
3.4.	Diseño de investigación.....	29
3.5.	Método De Investigación .....	30



3.6.	Población de estudio.....	30
3.7.	Muestra.....	30
3.7.1.	Determinación del Tamaño de la Muestra .....	31
3.8.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	31
3.8.1.	Técnicas de recolección de datos.....	31
3.8.2.	Instrumentos de recolección de datos .....	31
3.8.3.	Técnicas Para el Procesamiento y Análisis E Interpretación de los Datos .....	31
3.8.4.	Estadística Descriptiva.....	31
3.8.5.	Estadística Inferencial.....	32
3.9.	Confiabilidad y Validez de Instrumentos.....	32
	Capítulo IV Resultados .....	34
4.1	Resultados Respecto al Objetivo General .....	34
4.2	Resultados Respecto a los Objetivos Específicos .....	37
	Capítulo V Discusión .....	44
5.1.	Comparación crítica con la literatura existente .....	46
	Conclusiones .....	48
	Recomendaciones.....	49
	Referencias bibliográficas .....	50
	ANEXOS.....	53
A.	MATRIZ DE INSTRUMENTOS .....	56
B.	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	57





## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Muestra de la Investigación .....	31
Tabla 2: Proceso de Baremacion.....	34
Tabla 3 : Relación entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral.....	35
Tabla 4 : Interpretación inferencial del liderazgo gerencial y desempeño laboral .....	36
Tabla 5: Relación entre comunicación y desempeño laboral.....	37
Tabla 6 : Interpretación inferencial de relación entre comunicación y desempeño laboral.....	39
Tabla 7: Relación entre toma de decisión y desempeño laboral .....	40
Tabla 8 : Interpretación inferencial de la relación entre la toma de decisión y el desempeño laboral .....	41
Tabla 9 : Relación entre actitud y desempeño laboral .....	42
Tabla 10: Interpretación inferencial entre la actitud laboral y el desempeño laboral .....	43



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Atributos de Liderazgo .....	10
Figura 2: Los 6 estilos de liderazgo .....	15
Figura 3: Relación entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral .....	35
Figura 4: Relación entre la comunicación y desempeño laboral .....	38
Figura 5: Relación entre toma de decisión y desempeño laboral.....	40
Figura 6: Relación entre actitud y desempeño laboral.....	42



### **LISTADO DE ABREVIATURAS**

EPS: Empresa pública de servicios

HBR: Harvard Business Review

HDBR: Harvard Deusto Business Research

S.A.: Sociedad Anonima

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

UEM: Universidad Europea de Madrid.



## Capítulo I Introducción

### 1.1. Planteamiento del problema.

En la última década se ha podido evidenciar el desarrollo del liderazgo gerencial como una manera de desplegar en el desempeño laboral de los trabajadores de una organización, entidad.

La obligación de un líder es expresar la importancia de las personas para alcanzar el triunfo, pues el líder debe poseer el mismo carácter en su desenvolvimiento de un grupo ya que con ella se alcanzara objetivos más eficientes con resultados de beneficio para toda una organización. (Chiavenato I. , 2009)

Por lo expuesto el liderazgo está basado en la influencia de una persona sobre otras para lograr objetivos en común, pues el líder no es necesariamente la persona que tiene cargo de mando, pues el líder debe tener la capacidad de regir de manera óptima y eficaz responsabilidades dentro de una organización, también debe ser llevado de manera natural.

La EPS SEDA CUSCO S.A, ha evidenciado en la última década la insatisfacción de los usuarios debido a la calidad de servicio por parte de los trabajadores de la empresa, en vista de que los trámites que los usuarios realizan presentan inconvenientes, ya que no son realizados en el tiempo acordado. Esto ocurre porque los trabajadores carecen de capacidades de respuesta y atención, pues evidencian dificultades de producción, organización del trabajo, la deficiente selección y falta de motivación, orientación al cambio, desarrollo de habilidades, entre otras características, lo que concluye en las inadecuadas funciones de los trabajadores y la insatisfacción de los clientes o usuarios.

Así mismo las áreas de gerencia expresan que los trabajadores no evidencian motivación para el desarrollo de sus actividades, lo cual termina evidenciándose en el trabajo realizado en áreas administrativas, lo cual está generando problemas en la documentación y demás procedimientos, generando insatisfacción en los usuarios del servicio.

Dentro de las organizaciones ya sea del estado es determinante la relación de la gestión de los directivos para con los trabajadores que serán los pilares de un buen desempeño laboral y posteriormente forjar una buena cultura organizacional.



El empleado está plenamente capacitado para llevar cualquier actividad que se le asigne, cuenta con las habilidades necesarias para realizar cualquier manifiesto en el trabajo.

Por consiguiente, el desempeño laboral de los colaboradores se ha visto afectada, debido a la falta de un sólido liderazgo gerencial por parte de sus representantes, y/o organizadores, donde se evidencia también la carencia de eficacia, productividad laboral y eficiencia laboral sobre el óptimo desempeño laboral de los trabajadores de forma general.

De continuar con este problema se podrá evidenciar, la insatisfacción de los usuarios que acuden a dicha empresa, generando así incomodidades de todo tipo, junto a quejas, reclamaciones, lo cual no es parte de adecuados resultados para la empresa, evidenciando así las falencias en las que incurre.

El adecuado manejo de las relaciones interpersonales, la responsabilidad y la motivación sobre el desempeño laboral de los trabajadores contribuirán óptimos resultados para el cumplimiento de obligaciones, donde, los usuarios también podrán evidenciar, de tal manera que podrán confiar responsabilidades de cumplimiento con el público, donde se evidenciara la organización y el correcto funcionamiento de la empresa, que brinda servicio de “calidad”, a los usuarios.

Frente al inadecuado desempeño laboral de los colaboradores es necesario organizar una planificación en temas de cooperación en las diferentes áreas, todo esto para poder encaminar la forma de planificación de todas las áreas afines a la atención al usuario. Todos los elementos son importantes para poder encaminar este proceso, generar una adecuación y mejorar la atención al usuario.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿En qué medida el Liderazgo Gerencial se relaciona con el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

a) ¿En qué medida la comunicación se relaciona con el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018?



- b) ¿En qué medida la toma de decisión se relaciona con el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018?
- c) ¿En qué medida la actitud laboral con el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018?

### **1.3. Justificación del Estudio**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

El presente trabajo de investigación tiene justificación teórica en vista de que para su efecto se ha consultado con bibliografía, que pretende aportar el conocimiento necesario sobre la relación que existe entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A., la misma para poder disponer información para futuras investigaciones, respecto al tema.

#### **1.3.2. Justificación practica**

La investigación realizada tiene justificación práctica en vista de que esta investigación, permitió proporcionar información clara mediante la experiencia realizada, sobre este problema que es parte de una realidad, pues contribuirá como aporte social.

#### **1.3.3. Conveniencia**

Fue conveniente realizar esta investigación para solucionar los problemas que se han observado dentro de la organización de las entidades, en relación del liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A.

#### **1.3.4. Relevancia social**

El estudio tiene relevancia social por que utiliza la encuesta como técnica, para que a través de ella podamos medir el nivel de liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores, porque a través de ella recolectaremos la información de cada una de los trabajadores de la situación real y verdadera desde su percepción, lo que en adelante reconocerá contrastar los resultados y los logros de la institución y así poder mejorar el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores. Por tanto es conveniente la presente investigación porque para profundizar más el temas propuestos se utilizó el cuestionario de preguntas que nos permitió conocer en detalle de las funciones y acciones que realizan los trabajadores, puesto que los trabajadores de una empresa o institución son recursos o elementos más importantes.



### **1.3.5. Implicancias prácticas**

De acuerdo con los objetivos planteados, los resultados nos permitieron encontrar soluciones concretas a problemas que está teniendo la EPS SEDACUSCO S.A, con el talento humano. Los resultados tuvieron la posibilidad de proponer cambios en la organización lo cual permitieron mejoras y bienestar para el personal y la empresa, los resultados de la investigación pretenden generar una idea para ir demostrando mejoras en el desempeño del trabajo.

### **1.3.6. Valor teórico**

Con esta Investigación se complementó algunos vacíos de conocimientos técnicos que se da dentro de la relación del liderazgo gerencial y desempeño laboral, en la EPS SEDACUSCO S.A.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar cuál es el grado de relación entre liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018

### **1.4.2. Objetivo Específicos**

- a) Determinar el grado de relación entre la comunicación y el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018
- b) Determinar el grado de relación entre la toma de decisión y el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018
- c) Determinar el grado de relación entre la actitud laboral y el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018

## **1.5. Delimitación Espacial y Temporal**

### **1.5.1. Delimitación espacial**

El presente trabajo fue realizado en la EPS SEDACUSCO S. – Av. Anselmo Álvarez N°364 del distrito de Wanchaq– Cusco.

### **1.5.2. Delimitación temporal**

El presente trabajo fue desarrollado entorno al Liderazgo Gerencial y el Desempeño Laboral de la EPS SEDACUSCO S.A. en el transcurso del año 2018



## Capítulo II Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes de Estudio

En la presente investigación se ha considerado antecedentes de carácter internacional, nacional, local, presentados a continuación

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

Tesis presentada por: Angulo Bolaños, John Jackson en el 2017; **“El Liderazgo Directivo y su Incidencia en el Clima Institucional.** “– Ecuador

La investigación en consulta fue realizada en Unidad educativa del Milenio Profesora Consuelo Benavidez, del Cantón san Lorenzo Provincia de Esmeraldas, que fue esquematizada en 5 etapas orientada a conocer el ambiente de trabajo y la influencia de la aplicación del liderazgo directivo y el clima organizacional en la entidad en estudio, que se realizó en torno al aspecto motivacional en el área de atención del nivel primario, perteneciente al sistema UEM, lo cual generó resultados de campo que fueron relacionados con acciones aisladas, pues finalmente unifica elementos, que son parte de un universo conjunto, entonces durante el proceso de estudio mediante la metodología de experimentación comparación y generalización. Se evidenciaron los resultados de las experiencias de los estudiantes y demás componentes al área educativa como padres y docentes presentan carencias y realidades múltiples. Pues finalmente se presentan las conclusiones donde se sugiere que se debe aplicar correctivos de liderazgo para poder potenciar la calidad de educación.

#### **Conclusiones:**

- Las entidades educativas necesitan autoridades que puedan realizar actividades de liderazgo con principios de trabajo en equipo, pues se debe trabajar con integración para mantener un ambiente de cordialidad y respeto.
- Los educadores no tienen participación para la toma de decisiones en la institución, acto que limita los propósitos a nivel comunitario educativo.
- Los miembros de la comunidad educativa no tienen óptimas relaciones, lo cual puede generar conflictos. Pues las autoridades presentan su plan de trabajo a la comunidad magisterial, pero no a los demás miembros





- Los educadores manifiestan la falta de criterio de las autoridades en el momento de la toma de decisiones en los procesos administrativos.

Tesis presentada por: Taberero, Carmen en el 2016; “**Liderazgo gerencial y desempeño laboral alianza estratégica para el funcionamiento de los centros de educación inicial del estado nueva Esparta**”– Venezuela

Hoy en día las organizaciones educativas necesitan un proceso de desarrollo de prácticas en el área gerencial para poder promover la transformación en beneficio propio. El liderazgo gerencial y el desempeño de los docentes presentan problemas, pues para el estudio se realizó un enfoque cuantitativo, a través de un trabajo de campo en los directores y docentes de la entidad en estudio. Donde se pudo evidenciar que los docentes necesitan fortalecer las actividades pedagógicas mediante su desarrollo personal y grupal, acompañado de una gerencia con actividades eficientes.

#### **Conclusiones:**

- El objetivo de cambio de las actividades educativas es necesaria en la sociedad, esto desde las capacidades fortalecidas de los docentes y directivos. Todo esto para la estimulación con el propósito de ser gratificante, para generar finalmente líderes con motivación en sus actividades frecuentes.
- Los cambios en la educación en esta institución buscan la permanencia de un docente por aula donde el docente se muestre a servicio completo para sus alumnos, en tanto cumpla las necesidades de todos los niños y niñas, enmarcados en una imagen de líderes con un nuevo plan curricular.
- Los educadores deben apoyar el aprendizaje de los niños para que puedan desenvolverse de manera productiva, fomentando la creatividad, desarrollo de actividades, destrezas, con el fin de estudiar con visión de progreso y desarrollo.
- Según los resultados de la entrevista aplicada, el gerente de la institución en estudio requiere de un liderazgo adaptado a los nuevos tiempos, que esté preparado a los cambios e innovaciones del siglo XXI, que tenga capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambios con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados.



- Según los resultados del cuestionario aplicado, el docente como mediador de procesos y experiencias de aprendizaje dentro y fuera del aula, tiene que concebir al estudiante como ente activo de su propio aprendizaje. En este contexto, el profesional de la docencia al asumir su rol de mediador, planifica procesos y estrategias

### 2.1.2. Antecedentes Nacionales.

Tesis presentada por: Posadas Gonzáles, Diana Carolina en el 2016; "**El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Castilla - Piura 2015**"- Lima

La investigación consultada recurrió a un diseño descriptivo, transversal que se aplicó con 24 ítems a una muestra de 60 individuos en el municipio de Castilla. Donde el liderazgo gerencial incide de manera favorable en el desempeño laboral de los colaboradores del dicho municipio.

#### **Conclusiones:**

- La investigación evidenció que los colaboradores realizan su liderazgo gerencial en relación a su desempeño laboral.
- El liderazgo gerencial del municipio en estudio es calificado de manera regular

Tesis presentada por: Alvarado Guerrero, Jessica Irene en el 2016; "**Liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del ministerio de salud del Perú.**"

El desempeño laboral viene sufriendo cambios caracterizados básicamente por la inclusión de trabajar con un "líder", que no se considera como un jefe, pues este término se convierte en un gestor publico donde se debe contar con nuevos instrumentos de actualidad para poder seccionar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral, lo que nos permite calificar el desempeño el cual ha demostrado una mejora sustancial en la gestión después de su aplicación. Es por esto se surge la motivación de desarrollar un instrumento el cual permitirá cuantificar y "Determinar la relación existente entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016".



En la investigación se ha realizado consultas de diversos conceptos para propuestas de diversas autorías, pues la metodología realizada en esta fue de tipo básica descriptiva, correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal. La muestra en estudio fueron de 8 colaboradores, donde se utilizó el cuestionario contenida de 37 ítems, donde se determinó el Alpha de Cronbach de 0.848 y 0.890 de las variables en mención de manera respectiva, Finalmente el coeficiente de Spearman arrojó un resultado de 0.789 dando un resultado positivo.

Finalmente se demuestra que existe un nivel alto de correlación entre las variables en estudio de los colaboradores del Ministerio de Salud del Perú, 2016.

### **Conclusiones:**

- Se confirma la hipótesis general del presente trabajo, ya que se ha demostrado con un alto nivel de correlación. que el liderazgo gerencial se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, con un nivel de significancia (bilateral) de 0,000 lo cual hace que este valor sea  $<0.005$  Esto indica que la relación entre ambas variables si es significativa por lo tanto se rechaza la  $H_0$ . Esto se evidencia a un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 5% en ambas variables.
- Se halló una correlación positiva baja en relación entre la dimensión Liderazgo personal y la variable Desempeño laboral con un nivel de significancia (bilateral) de 0,045; lo cual hace que se rechace la  $H_0$ : “El liderazgo personal se relaciona con desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Salud del Perú, 2016”, con un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%.
- En cuanto a la hipótesis específica 2 se demostró que existe un nivel de correlación positiva alta entre la dimensión Liderazgo social y la variable Desempeño laboral con una significancia (bilateral) de 0,000 lo cual hace que se rechace la  $H_0$ : “El liderazgo social se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016”, con un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%. Cuarta conclusión: Con referencia a la hipótesis específica 3 se demostró que existe un nivel de correlación positiva alta entre la dimensión Liderazgo directivo y la variable Desempeño laboral con una significancia (bilateral) de 0,000 lo cual hace que se rechace la  $H_0$ : “El liderazgo directivo se



relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016”, con un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%.

- Los colaboradores cuestionados manifiestan que el liderazgo gerencial tiene un alto nivel, por otro lado el desempeño laboral tiene un nivel medio

Tesis presentada por: Astocondor Huayanay Elizabeth en el 2016; **“Estilo de liderazgo gerencial y satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa José Carlos Mariátegui-Comas”**– Perú.

La investigación tuvo por objetivo explicar la relación entre el liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los docentes en el año 2016 de la institución educativa de Comas en Lima Metropolitana.

El trabajo de investigación tuvo un enfoque cuantitativo de nivel correlacional, que se desarrolló con un diseño no experimental a 73 docentes de la institución en mención, los métodos de aplicación tuvieron un proceso de validación de juicio de expertos con una prueba de confiabilidad de 0.896, con resultado positivo, donde ambas variables tienen alto grado de correlación

### **Conclusión:**

- El 67.1% de los docentes manifestaron que el liderazgo es adecuado en la institución, mientras que el 32.9% lo manifestó como poco adecuado, el 80.8% manifestó alta satisfacción laboral. Finalmente el la significancia de la prueba de hipótesis se percibió el 0.05 aprobado para la hipótesis nula donde el liderazgo directivo no se relaciona con las dimensiones de satisfacción laboral

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Liderazgo Gerencial**

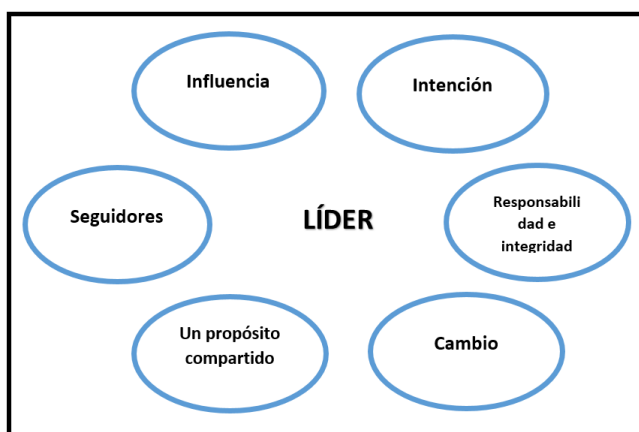
El liderazgo es el ejercicio de la influencia interpersonal en una determinada situación, pues atraviesa un proceso de comunicación y por consecuencia cumple diversos objetivos. (Chiavenato, I., 1993)

Por otro lado el liderazgo y Gerencia son conceptos basados en diversos enfoques, pues está fundamentada en la efectividad de la gestión por lo tanto se relaciona con el liderazgo gerencial,

que es nada más que el resultado de las experiencias de una persona en su entorno profesional. El liderazgo gerencial tiene como propósito reconocer y potenciar la eficacia de los miembros de una organización para mejorar la misma. (Rodríguez Mendoza, 2014)

(Richard L., 2007) Especialista en el estudio sobre liderazgo, define este como “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” y demuestra sus elementos básicos de la siguiente manera:

Figura 1: Atributos de Liderazgo



Fuente: (RICHARD L., 2007)

**Peter Senge.** “El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. El liderazgo existe cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que realmente el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades”.

**Ken Blanchard.** “Cuando los miembros de una organización ejercen el liderazgo de manera adecuada mejoran su ambiente laboral, porque cumplen sus objetivos, por ende es imprescindible que en un ambiente laboral prevalezca el liderazgo de servicio”.



(Chiavenato I. , 2007) "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". La influencia interpersonal involucra características de poder y autoridad para poder introducir comportamientos de adecuada conducción para generar cambios en las personas. Este liderazgo se logra cuando se ha alcanzado los objetivos trazados, pues el poder que un líder tiene será la base para la estructura organizacional. Finalmente el líder es la persona que tiene la misión de motivar y guiar y conducir a los miembros de un grupo pues en la mayoría de los casos generan en los miembros del grupo entusiasmo y motivación para un trabajo eficaz y adecuado.

### **2.2.1.1. Componentes del Liderazgo Gerencial**

De acuerdo a las características de los directivos encargados del aspecto gerencial pretenden llegar a cambios significativos, para que pueda reflejar los propósitos (Chiavenato, I., 1993).

Por ende, es indispensable, que puedan cumplir con las características necesarias mencionadas a continuación:

#### **2.2.1.1.1 Comunicación**

Según (Chiavenato I. , 2011) La comunicación es el procesos de información entre las personas, pues en esta se transmite todo tipo de información, como emociones sentimientos entre otros, por consiguiente las organizaciones sociales no funcionan sin esta importante características, pero aun así es importante recalcar que en las organizaciones grupales y sociales existen obstáculos para realizar de manera eficientes la comunicación.

La comunicación fundamental para el logro de objetivos pues con esto se busca mejorar el desempeño de los colaboradores, por consiguiente los lideres tienen la responsabilidad de transmitir la información a todos los miembros de la organización por ende es importante transmitir la información dentro de una comunicación adecuada. (Berceruelo, 2011)

La comunicación en una organización es compartir información, la cual manejan los individuos para cumplir objetivos, por ende todos los miembros deben manejar de manera adecuada la organización, donde cada uno debe saber cuáles son sus funciones. (Griffin, 2010)

La comunicación ayuda a conformar la situación de los trabajadores en una determinada organización, para poder evaluarla si la llevan de manera adecuada. Ya que es la fuente



fundamental de la organización para así poder medir su rendimiento, de ella poder generar un promedio para poder evaluar la organización en la misma.

La información cumple una función que desarrolla actividades para cumplir decisiones, con el fin de proporcionar mejorar en el proceso.

#### **2.2.1.1.2 Toma De Decisión**

La toma de decisiones es la acción de las personas para poder elegir entre dos o más situaciones, en sentido físico o social con los cual se encamina más al objetivo principal, en el camino tomando decisiones acertadas y adecuadas para la organización y su efectividad. Bajo la noción de modelos ajustados a la toma de decisiones se ajustan estrategias para su mejora así también utilizando diversas teorías para finalmente efectuar la toma de decisiones.

Las evaluaciones de las probabilidades y alternativas se presentan como tentativas de respuestas con lo cual se denotaran aspectos positivos o negativos conocidos como el “Principio de Pollyanna” (Matlin&Stang, 1978).

Un aspecto importante también son las consecuencias de las alternativas tomadas, que pueden asimilarse como ganancias o pérdidas que usualmente se presentan como ganancias o pérdidas. Los modelos más considerados para este tipo de situaciones son aquellos que generan alternativas de ganancias o perdidas

En situaciones más complicadas la decisión y cada una de las alternativas originan una serie de particularidades que se mostrarán de forma probabilística, entonces, descubrimos estos modelos de riesgo multi atributos, como los modelos multiplicativos o aditivos. Estos modelos, sin embargo, son tan complicados que, frecuentemente, para alcanzar una decisión correcta requeriríamos de un experto para tratar de analizar la decisión y así, poder seleccionar la mejor alternativa.

#### **2.2.1.1.3 Actitud Laboral**

Las actitudes negativas en las organizaciones generan una serie de problemas que con el tiempo generan mayores dificultades que perjudican a una empresa. Esas actitudes componen ausentismo, por consiguiente baja producción, calidad, entre otros. Así finalmente la actitud negativa de los trabajadores de la misma, que finalmente terminar afectando el aspecto económico de la empresa. Por consiguiente las empresas y sus directivos buscan un adecuado funcionamiento de las actitudes laborales. (Davis & K., 2003)



“La posición desde la que contemplamos un fenómeno social de acuerdo con lo que pensamos y sentimos por él, que nos predispone a reaccionar al mismo de una forma determinada. Esto influye la forma de cómo nos encontramos motivados, y podemos pronosticar con respecto de nuestro comportamiento social. Cuando desenvolvemos actitudes positivas y favorables hacia algo, nos encontramos traídos por ello, mientras desarrollemos una actitud desfavorable y negativa, nuestros intereses y estímulos disminuyen considerablemente.”

#### **2.2.1.2. Importancia Del Liderazgo**

Según (Daft, 2016) el liderazgo dentro de la administración es un aspecto importante que sirve para ejercer de manera efectiva el liderazgo.

El líder debe cumplir características como capacidades de eficacia, claves de administración, evaluación adecuada de alternativas, que desencadenan consecuencias de certeza para un adecuado trabajo. Así cumplir con el fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos.

#### **2.2.1.3. Cualidades de un Líder**

Según (Daft, 2016) las cualidades de un líder se representan en aspectos complementarios como: Aspectos sociales, mediante habilidades de socialización, disposición para el trabajo en equipo, al mismo tiempo que debe organizarla.

También debe poseer capacidades de inteligencia mediante su toma de decisiones, juicio, criterio. Finalmente debe cumplir características de dinamismo y entusiasmo para generar motivación en su grupo.

#### **2.2.1.4. Estilos de liderazgo**

(Goleman, 2000) “Liderazgo que obtiene resultados”, los buenos líderes según Goleman presentan características para cumplir necesidades en diferentes situaciones, de acuerdo a los mencionados se muestran 6 estilos de liderazgo

**A. Liderazgo coercitivo:** Es aquel líder que toma decisiones extremas que usualmente impone ideas sin generar motivación en su grupo organizado. Por consiguiente, no es capaz de actuar con óptima iniciativa. Este estilo sólo debe utilizarse con extrema precaución y en las escasas situaciones en las que es absolutamente imprescindible.





**B. El líder autoritario:** Este estilo presenta al líder como una persona que muestra la perspectiva del trabajo y la retroalimentación para poder tener claro la forma de trabajo, de esta forma generar la visión de los colaboradores, pues teniendo todos los puntos entendidos los colaboradores pueden experimentar e innovar con nuevas ideas.

**C. El líder afiliativo:** Este estilo presenta al líder como una persona que mantiene a sus colaboradores contentos con el objetivo de crear armonía en el ambiente laboral, de esa forma genera de manera eficaz la afiliación de los colaboradores, el problema que se puede evidenciar en este estilo es el obstáculo de la mediocridad

**D. Los líderes demócratas:** El líder en este estilo es una persona que es tolerante y responsable de asuntos, pues genera iniciativa de los colaboradores para que puedan ser participativos en su labor de esa forma aprender qué hacer para mantener la moral alta. La gente tiene algo que decir en el establecimiento de sus objetivos y criterios de evaluación del desempeño. Por lo que tienden a ser muy realista sobre lo que puede y no se puede lograr. El problema en este estilo es que las reuniones para poder participar todos pueden ser interminable.

**E. Los líderes por imitación:** Este estilo de líderes marcan pautas estandarizadas para su desempeño como tal, para generar alto rendimiento de manera más rápida. Las demandas que marcan las pautas hacía una excelencia pueden abrumar a los empleados y su moral en forma de cuenta gotas. Estos líderes que tampoco dan ninguna información sobre cómo la gente están funcionando. Saltan en asumir el control cuando piensan las personas se están quedando. Cuando se van, la gente se siente sin rumbo ya que está tan acostumbrado al “experto” el establecimiento de las reglas.

**F. Líderes de Entrenamiento:** Este estilo de líder apoya a los colaboradores a encontrar sus defectos para reconocer sus aspiraciones personales y profesionales. Los cuales animan a los empleados para establecer metas de desarrollo a largo plazo y ayudarles a conceptualizar un plan para alcanzarlos. Los líderes más eficaces cambiar flexiblemente de un estilo a otro, dependiendo de las circunstancias.

Figura 2: Los 6 estilos de liderazgo



Fuente: (GOLEMAN, 2000)

#### 2.2.1.5. Tipos de líderes empresariales

La Harvard Deusto Business Research (HDBR) y EAE BusinessSchool publicaron un artículo con los tipos de líderes Empresariales que se pueden encontrar en las Compañías.

**A. Natural:** Son personas que no necesariamente tienen un cargo directivo o rango de superioridad, pues el líder lo tiene clara todo el tiempo.

**B. Participativo:** Este hace referencia a los directivos que siempre toman la última decisión para el trabajo grupal para poder tomar medidas mediante un análisis colectivo, con el fin de desarrollar actividades significativas para el grupo.

**C. Autocrático:** En este caso el líder es aquel que se limita a tomar instrucciones de cómo llevar a cabo un proceso de decisión, pues la participación de terceros es mínima. Es proclive a tener bajo control todos los asuntos que están a su cargo. Pese a la poca apertura y participación que promueve, este perfil de liderazgo es propicio para situaciones de crisis en las que resulte necesario adoptar posturas firmes.

**D. Burocrático:** En este caso el líder tiene una ruta trazada para afrontar los retos, pues la motivación no es un recurso imprescindible, pues el líder desarrolla actividades de manera externa siguiendo procedimientos para la ejecución de toma de decisiones. Aun así, un líder de estas



características puede resultar adecuado para aquellas empresas en las que primen las decisiones excepcionales.

**E. Carismático:** Este tipo de líder tiene la capacidad de atraer personas y hacer que puedan desenvolverse de manera adecuada, pues genera en ellas motivación y entusiasmo. Pues su desventaja, es de tendencia a suponer que cualquier proyecto o medida adoptada no podría ser la misma sin su intervención. Es decir, que con frecuencia pueden caer en el personalismo.

**F. Transformacional:**

En este tipo de líder se encuentran los especialistas en recursos humanos que coinciden en que este tipo de líder de manera más completa de los que hasta el momento se ha definido. Este tipo de líder es versátil, carismático y resolutivo, pero sin caer en el personalismo ni anteponer su interés al de la compañía. Es dueño de sus decisiones, pero, a la vez, le gusta sentirse respaldado por un equipo de apoyo que intervenga en los procesos que están a su cargo.



### **2.2.2. Desempeño Laboral**

Según Chiavenato (2007) define el desempeño, cómo las actividades observables de los colaboradores de una entidad para cumplir el logro de los objetivos, pues el desempeño laboral es el pilar más relevante de una organización.

La importancia de este enfoque habita en el hecho que el desempeño de los colaboradores van de la mano con las actitudes en función de los propósitos de políticas visión y misión, de la organización.

Por otro lado, existen teorías que pueden sustentar el desempeño laboral, las formas y de cómo se producen ellas de acuerdo a los diferentes enfoques y contextos. Estas teorías son los siguientes:

(Quintero, 2008) define al desempeño laboral como la capacidad que posee un trabajador para interactuar en su ámbito laboral mediante una organización, donde se efectúan comportamientos para cumplir metas trazadas.

Así mismo la calidad intelectual de los trabajadores y su comportamiento definen la magnitud de la competitividad de la empresa, de esa manera potenciar las cualidades de la misma como de los colaboradores, pues todas estas características son necesarias para generar más estrategias en beneficio de los miembros de la empresa y también la propia en mención. Demás

El fortalecimiento del desempeño laboral y el compromiso laboral necesita técnicas constantes para la conducta humana, tanto de directivos, colaboradores, para poder mejorar de manera eficaz su organización y productividad.

Chiavenato (2008), mencionó que el desempeño laboral busca objetivos de la institución en diversos aspectos pues el trabajador al desarrollar su desempeño laboral de manera eficaz, constituye una estrategia individual y también institucional para lograr los objetivos.

#### **2.2.2.1 Componentes del Desempeño Laboral**

( CHIAVENATO, 2008) El desempeño laboral está constituido por aspectos indispensables, que hacen su funcionamiento adecuado y óptimo, en la cual los trabajadores pueden evidencia efectividad, las cuales se mencionan a continuación



### 2.2.2.1.1 Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales juegan una función importante cuanto más afectadas estén de un carácter generalmente coercitivo: no se opta en general, por los colegas en el ámbito del trabajo, ni a quienes cumplen unas funciones jerárquicas.

Las relaciones interpersonales en el ámbito laboral van a constituir elementos fundamentales de la satisfacción laboral. Todas las personas necesitan crecer en un entorno socialmente estimulante, pues el crecimiento personal, necesita de la oportunidad de compartir, de ser y estar con los grupos sociales de diferente índole. Recordando los esfuerzos que, tanto desde el ámbito educativo como desde el entorno laboral, se realizan para beneficiar un clima de relación óptimo que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, favoreciendo así un mejor rendimiento académico o profesional. (Llaneza, 2006).

El Desempeño Laboral es la conducta real de un trabajador para desarrollar sus deberes u obligaciones en un puesto de trabajo. Es lo que en realidad, hace no lo que sabe hacer. Esto comprende la circunstancia técnica, la preparación técnica más la experiencia acumulada, eficacia en decisiones, destreza en la ejecución de procedimientos y buenas relaciones interpersonales, entre otros. El rendimiento eficaz es el resultado esperado y deseado para cualquier empleado. Por tanto en las organizaciones las variables individuales, así como del entorno no sólo afectan el comportamiento sino también el rendimiento. Los comportamientos relacionados con el rendimiento están directamente asociados con las tareas de los cargos. Para un gerente, el comportamiento relacionado con el rendimiento abarca acciones tales como la identificación de los problemas del rendimiento, planificar y controlar el trabajo de los empleados, y la creación de un ambiente motivador para los subordinados. Cabe entonces profundizar un poco en el término y al conceptualizar el rendimiento encontramos que hay diferentes definiciones, además varios puntos de vista. Algunos autores lo definen como el resultado de un trabajador en referencia a lo que consigue, por ejemplo cuántos requerimientos haya procesado o cuántos clientes haya conseguido; es decir que está muy relacionada con la eficacia del trabajador ya que esta se mide a través de los resultados que este obtenga, por tanto podemos decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha obtenido. Otra de las definiciones está más bien relacionada a las relaciones del individuo en su medio laboral.



#### **2.2.2.1.2 Responsabilidad**

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona que estudia la Ética sobre la base de la moral. Puesto en práctica, se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral para ayudar en un futuro. La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona que estudia la Ética sobre la base de la moral (Milkovich & Boudreau, 1994)

#### **2.2.2.1.3 Motivación**

La motivación es el impulso que mueve a una persona a realizar actividades para buscar la conclusión de la misma esperando óptimos resultados, pues están fundamentados en voluntad e interés. Los tipos de motivación son la intrínseca, extrínseca, positiva, negativa, primaria, social, básica y cotidiana. Con el fin de lograr un objetivo, los individuos deben tener dicho objetivo bien delimitado, y poseer las habilidades, activación y energía necesarias. (Morales, 2007)

#### **2.2.2.1.4 Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral o la satisfacción del empleado es una medida de la satisfacción de los trabajadores con su trabajo, les guste o no el trabajo o los aspectos individuales o facetas de los trabajos, como la naturaleza del trabajo o la supervisión.

La satisfacción laboral es el aspecto que se relaciona con el compromiso laboral, ya que necesita de motivación, productividad, por ello los trabajadores que no tienen satisfacción laboral, no podrán desarrollar compromiso laboral

Las entidades que trabajan en grupos tienen la necesidad de ser más productivas y competitivas por lo que es necesario tener estrategias de diferentes índoles para su desarrollo y proceso. Según un estudio realizado en Reino Unido en abril del año pasado por varios investigadores de la Universidad de Warwick donde se buscaba la relación entre la satisfacción laboral de una persona y los resultados en la realización de sus tareas, se concluyó que si una persona está satisfecha, trabaja mejor. (Oliveros, 2004)

#### **2.2.2.2. Rasgos Determinantes en el Desempeño Laboral**

De acuerdo a (Milkovich & Boudra, 2004) menciona que las estadísticas individuales pueden revelar resultados sobre el desempeño de los trabajadores de una empresa que llegara a alcanzar el desenvolvimiento de cada trabajador frente a diferentes dificultades. En tanto de todas las



definiciones presentadas de los diferentes autores se infiere que el desempeño laboral es el grado que alcanza una persona en el trabajo o el resultado del que el trabajador ha podido desarrollar durante su jornada laboral y los objetivos alcanzados.

- Adaptación, para diferentes ambientes, responsabilidades y personas.
- Comunicación, captación de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individual la capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades. Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- Iniciativa, intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- Conocimiento, nivel alcanzado técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas de trabajo. - Calidad de trabajo, proporciona documentación adecuados cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la actitud seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza una tarea de alta calidad.
- Cantidad de trabajo, cumple los objetivos de trabajo ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su propia terminación.
- Planificación, programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y a los recursos con eficiencia. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

### **2.2.2.3. Factores del Desempeño Laboral**

(Bain, 2003) señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

**Factores internos.** Los factores internos son sensibles para poder ser modificado, siguiendo procesos para clasificar grupos según sus características incluyendo sus características, de tecnologías y otras materias

**Factores duros.** Este es el que mide los factores de acuerdo a las exigencias del entorno de la empresa, buscando el nivel de perfeccionamiento con diferentes diseños y especificaciones. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la



expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

**Factores blandos.** La productividad de estos factores obtienen la cooperación y participación de todos los colaboradores mediante la motivación de lado de los valores éticos, de acuerdo a los programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

**Factores externos.** Este es el que determina los ingresos reales, la inflación, competitividad frente al bienestar de los trabajadores, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:

- **Ajustes estructurales.** Estos cambios influyen en la sociedad a menudo para la productividad nacional frente a la empresa independientemente de la dirección de la empresa, pero aun así la productividad se puede modificar.
- **Cambios económicos.** Las variaciones que se pueden presentar en los cambios económicos pueden llegar a afectar a la composición capital para la competitividad de la empresa.
- **Cambios demográficos y sociales.** Dentro de este aspecto se resaltan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.
- **Recursos naturales.** Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.
- **Administración pública e infraestructura.** Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.





## **2.3. Hipótesis**

### **2.3.1. Hipótesis General**

- El Liderazgo Gerencial se relaciona significativamente con el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018

### **2.3.2. Hipótesis Específicos**

- Existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018.
- Existe relación significativa entre la toma de decisión y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018.
- Existe relación significativa entre la actitud laboral y el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018.

## **2.4. Variables**

### **2.4.1. Identificación de Variables**

#### **Variable de estudio 1**

Liderazgo Gerencial

#### **Variable de estudio 2**

Desempeño laboral



## 2.5.Operacionalización de las Variables

### Variable 1: Liderazgo gerencial

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
LIDERAZGO GERENCIAL	La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten  (RICHARD L., 2007)	<b>Dimensión 1:</b> Comunicación	Proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que la conducta, la opinión frente a otros involucrados se manifieste con Actitud para finalmente mostrar eficiencia en la comunicación. CHIAVENATO (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud</li> <li>• Conducta</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Opinión</li> </ul>	<b><u>ORDINAL</u></b>  Nunca  Casi Nunca  A veces  Casi Siempre  Siempre
		<b>Dimensión 2:</b> Toma de decisión	La toma de decisiones es necesario para el desarrollo de una empresa donde se cumplen fases de investigación, mediante el diseño descrito en acciones de los trabajadores de una entidad, así	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación</li> <li>• Diseño</li> <li>• Elección</li> </ul>	



			<p>mismo generar elecciones de datos donde la selección de una opción sea el propósito de la toma de decisiones en una entidad. CHIAVENATO (2008)</p>		
		<p><b>Dimensión 3:</b> Actitud laboral</p>	<p>Así como el conocimiento que posee el trabajador es necesario que la relación con los demás, el trabajo en equipo y la actitud positiva vayan de la mano para posteriormente tener mejores resultados en las organizaciones. CHIAVENATO (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relación con los demás</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Actitud positiva</li></ul>	

Fuente: Elaboracion Propia



**Variable 2: Desempeño laboral**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
DESEMPEÑO LABORAL	Forma sistemática de valoración de las actividades que ejecuta un trabajador y si este logra alcanzar las metas propuestas, dar los resultados deseados y mostrar potencial de desarrollo a futuro, pero sobre todo, cuánto valor agrega a la organización. (Chiavenato I., Gestión del Talento Humano, 2009)	<p><b>Dimensión 1:</b></p> <p>Relaciones interpersonales</p>	<p>Son asociaciones entre dos o más personas. Que están basados en la cooperación y el interés por los y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas entre otros con el fin de evidenciar organización y productividad. (Chiavenato I., Gestión del Talento Humano, 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con los demás</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Actitud positiva</li> </ul>	<p><b><u>ORDINAL</u></b></p> <p>Nunca</p> <p>Casi Nunca</p> <p>A veces</p> <p>Casi Siempre</p> <p>Siempre</p>
		<p><b>Dimensión 2:</b></p> <p>Responsabilidad</p>	<p>Asumir funciones cumpliendo obligaciones, desarrollando capacidades de tomar decisiones conscientemente, llevar a cabo conductas que persigan mejorar el</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación</li> <li>• Actividades sociales</li> </ul>	



			trabajo de manera general (Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, 2009)		
		<b>Dimensión 3:</b> Motivación	Son estados internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados; que estimulan a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación, en el ámbito de trabajo (Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, 2009)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidades</li><li>• Conductas</li><li>• Desarrollo de trabajo</li></ul>	

Fuente: Elaboracion Propia



## 2.6. Términos Básicos

- 1) **Ambiente Laboral:** Agrupación de condiciones que sirven a un trabajador que labora en una entidad, y que directa o indirectamente influyen en la salud y vida del trabajador.
- 2) **Autoestima:** Conjunto de necesidades que posee una persona, la que puede manifestar necesidades u otros en una entidad laboral (Quintero, 2008).
- 3) **Capacitación Del Trabajador:** Reunión de los miembros de una organización para poder hablar sobre sus necesidades, dificultades u otros temas, con el fin de estructurar mejor el sistema laboral. (Quintero, 2008)
- 4) **Compromiso Organizacional.** Es un aspecto de las entidades u organizaciones laborales que tiene por finalidad comprometer a los colaboradores a mayor motivación con mayores iniciativas e identidad por su centro de labor.
- 5) **Comunicación:** Constituye la interrelación Entre los miembros de una organización, la cual debe ser amplia y suficiente, de tal manera que se pueda expresar las expectativas de cada una de las partes permitiendo así que se fortalezca el vínculo.
- 6) **Desempeño Laboral:** Es el proceder de un trabajador que busca que los objetivos trazados sean cumplidos. (Chiavenato I. , 2000)
- 7) **Habilidades Personales.** Son procesos cognitivos mediante el cual las personas llegan a adquirir y manejar en forma pertinente, eficiente, eficaz, coherente y lógica su pensamiento crítico, creativo, resolutivo y ejecutivo, estas deben conducir a la persona a lograr buenos resultados y desarrollo personal.
- 8) **Liderazgo Gerencial:** la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten (Richard L., 2007)
- 9) **Motivación Laboral:** La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener cultura y labores corporativas que conduzca a un alto desempeño. Por esto es necesario pensar en que puede hacer uno por estimar a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca los intereses de la organización como los suyos propios.



- 10) **Satisfacción Del Trabajo:** La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. (Quintero, 2008)
- 11) **Trabajo En Equipo:** Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. (Quintero, 2008)



## Capítulo III Método

### 3.1. Alcance De Investigación.

De acuerdo a las particularidades de la investigación, esta reúne las características de un estudio correlacional, ya que se realizó la relación de las variables, para establecer un determinado resultado. (Hernandez Sampieri, 2006)

### 3.2. Tipo De Investigación

La presente investigación presenta características de tipo correlacional, en vista de que se buscó la relación de las dos variables. *“Se centra fundamentalmente en los aspectos observables que representa a un conjunto de procesos, es secuencial y probatoria donde se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”*. (Hernandez & Fernandez, 2010)

### 3.3. Enfoque de investigación.

En el trabajo de investigación se aplicó el enfoque cuantitativo, ya que a través de esta se ha cuantificado los métodos estadísticos, por otro lado se recurrió a la técnica de la encuesta a fin de lograr en la investigación conocer la problemática extrayendo información a través del instrumento de aplicación, el cuestionario, para determinar las causas que la originaron las variables de investigación.

### 3.4. Diseño de investigación.

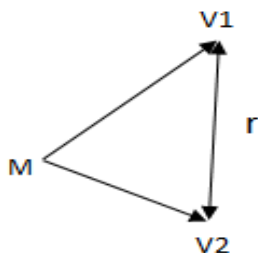
El diseño de investigación de la presente investigación fue no experimental y Transversal: *“Se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir observar situaciones, eventos y hechos como se dan en su contexto natural para luego analizarlos”*. Según (Hernandez & Fernandez, 2010). Así también *“Se hace referencia a que la recolección de datos se da en un solo momento y en un tiempo único con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”* (Hernandez & Fernandez, 2010)





Se denomina investigación no experimental transeccional o transversal porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Cuyo modelo es:



M: Muestra

V1. Variable Liderazgo Gerencial

V2. Variable Desempeño Laboral

r: Relación entre las variables

### 3.5.Método De Investigación

El método utilizado es Hipotético – Deductivo, según (Bernal, 2010), consiste en un proceso que parte de unas afirmaciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

### 3.6.Población de estudio.

La población para la presente investigación consideró a los 40 trabajadores entre directivos y trabajadores administrativos, de la EPS SEDACUSCO S.A., los cuales se detallan en la tipificación de la muestra, segmentando la cantidad de trabajadores según el cargo que ocupan.

### 3.7.Muestra.

Para la selección de la muestra no fue necesario tomar una muestra porque se consideró la población en su totalidad.

Es una muestra censal.

Para la muestra se ha elegido a:



Tabla 1: Muestra de la Investigación

	<b>TOTAL</b>
<b>Directores</b>	9
<b>Trabajadores administrativos</b>	31
<b>TOTAL</b>	40

Fuente: Elaboracion Propia

Se realizó 40 encuestas, será muestra aleatoria

### **3.7.1. Determinación del Tamaño de la Muestra**

El tamaño se determinó de forma aleatoria.

### **3.8. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **3.8.1. Técnicas de recolección de datos**

Como técnica se aplicó la encuesta tanto para la variable de estudio 1 y la variable de estudio 2.

#### **3.8.2. Instrumentos de recolección de datos**

Como instrumento se utilizó el cuestionario cerrado para las dos variables de estudio

#### **3.8.3. Técnicas Para el Procesamiento y Análisis E Interpretación de los Datos**

Luego de haber efectuado la aplicación de instrumento en la población mediante el trabajo de campo, se llevó a cabo el vaciado de datos en el procesamiento de datos.

Para el procesamiento de datos y el efecto de la prueba de hipótesis de la presente investigación se ha a los programas estadísticos SPSS versión 2017, hojas de Excel respectivamente.

Finalmente se ha realizado el aspecto de interpretación y análisis de resultados, para posteriormente elaborar las discusiones y conclusiones.

#### **3.8.4. Estadística Descriptiva**

Para el proceso de análisis de datos se ha realizado la aplicación de estadística descriptiva para la distribución de frecuencias, gráficos de barras y medidas de tendencia central (moda, mediana).



### 3.8.5. Estadística Inferencial

El valor de la probabilidad P se ha podido calcular usando el valor de Tau B – Kendall a través de la siguiente forma:

$$T_B = \frac{n_c - n_d}{\sqrt{(n_0 - n_1)(n_0 - n_2)}}$$

Donde:

$n_c$ : numero de pares concordantes

$n_d$ : Numero de pares no concordantes.

Donde:  $n_0 = \frac{n(n-1)}{2}$

$n_1 = \sum_i t_i (t_i - 1)/2$ ,  $t_i$ : Número de valores empatados del i-esimo grupo de empates para la primera cantidad.

$n_2 = \sum_j u_j (u_j - 1)/2$ ,  $u_j$ : Numero de valores empatados del j-esimo grupo de empates para la segunda cantidad.

Lo cual ha permitido demostrar la correlación existente entre las variables de estudios planteados en el presente trabajo para lo cual se tiene la interpretación del valor de Tau-b de Kendall.

De 0.00 a 0.19 muy baja correlación

De 0.20 a 0.39 baja correlación

De 0.40 a 0.59 moderada correlación

De 0.60 a 0.79 buena correlación

De 0.80 a 1.00 alta correlación

### 3.9.Confiabilidad y Validez de Instrumentos

Para el proceso de la confiabilidad se ha utilizado el valor de “alfa”, o denominado también alfa de crombach. Cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{\sum Vt} \right]$$



Dónde:

$K$ = Numero de preguntas.

$V_i$ = varianza inicial

$V_t$ = varianza total.



## Capítulo IV Resultados

Luego de haber realizado la aplicación del instrumento, se ha generado los resultados presentados a continuación, los cuales que han sido evidencia de la encuesta que nos ha permitido extraer la información a través del cuestionario se vació la información categorizada para su procesamiento, lo cual se puede evidenciar.

Tabla 2: Proceso de Baremacion

<b>VALORACIÓN</b>	<b>BAREMACION</b>
<b>Siempre</b>	Bueno
<b>Casi siempre</b>	
<b>A veces</b>	Regular
<b>Casi nunca</b>	
<b>Nunca</b>	Malo

Fuente: Elaboración propia

### 4.1 Resultados Respecto al Objetivo General

Determinar cuál es el grado de relación entre liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018

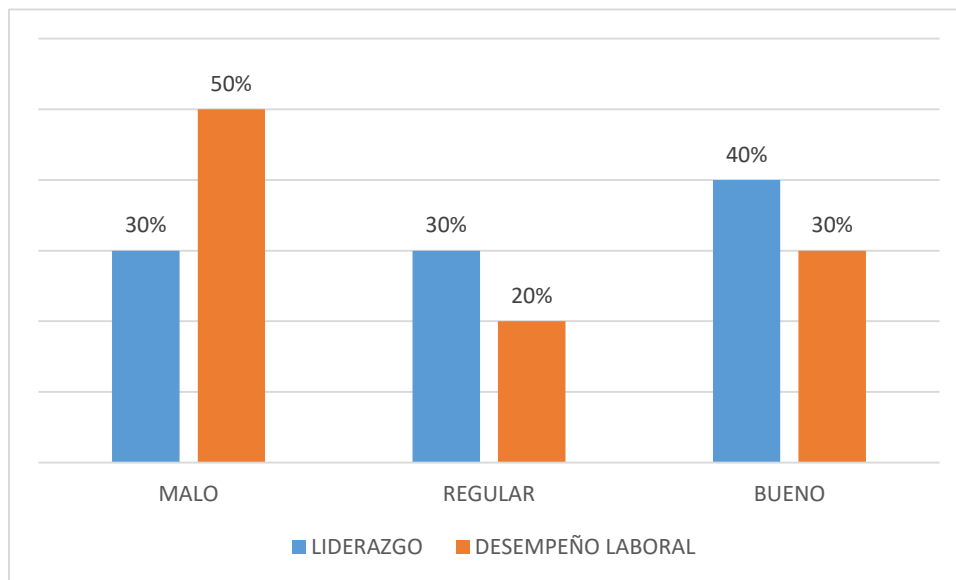


Tabla 3 : Relación entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral

RELACION ENTRE LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL</b>	MALO	12	30,0	30,0	30,0
	REGULAR	12	30,0	30,0	60,0
	BUENO	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MALO		20	50,0	50,0	50,0
REGULAR		8	20,0	20,0	70,0
BUENO		12	30,0	30,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Relación entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia



## INTERPRETACION

De los resultados estadísticos obtenidos en la Tabla 3 y Figura 3 en relación al objetivo general plantado podemos decir que el grado de relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018 es de grado calificativo bueno en vista de que la predominancia de porcentaje en respuestas es en un 40% bueno para la variable liderazgo, y en un 30% bueno para la variable desempeño laboral. Por otro lado se encuentra el grado de malo en un 50% para la variable de desempeño laboral, lo cual no es adecuado para el funcionamiento adecuado de la EPS SEDACUSCO S.A.

Tabla 4 : Interpretación inferencial del liderazgo gerencial y desempeño laboral

VARIABLE		Desempeño laboral					Total	%
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
Liderazgo gerencial	Casi nunca	4	4	0	0	0	8	20%
	A veces	0	8	0	4	0	12	30%
	Casi siempre	0	0	4	0	8	12	30%
	Siempre	0	0	0	4	4	8	20%
	Total	4	12	4	8	12	40	100%
<b>Medidas simétricas</b>								
		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. Aproximada			
Ordinal por ordinal	Tau-b Kendall	de	,693	,057	11,746	,000		
N de casos válidos		40						

Fuente: Elaboración Propia



## INTERPRETACION

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 4, se tiene como valor de significancia para  $P=0,693$  para la relación de las variables en el proceso estadístico de Tau-b de Kendall, demuestra que si existe relación de concordancia entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018. En vista de que los valores próximos a 0,00 indican ausencia de asociación.

### 4.2 Resultados Respecto a los Objetivos Específicos

#### OBJETIVO ESPECIFICO 1

Determinar el grado de relación entre la comunicación y el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018

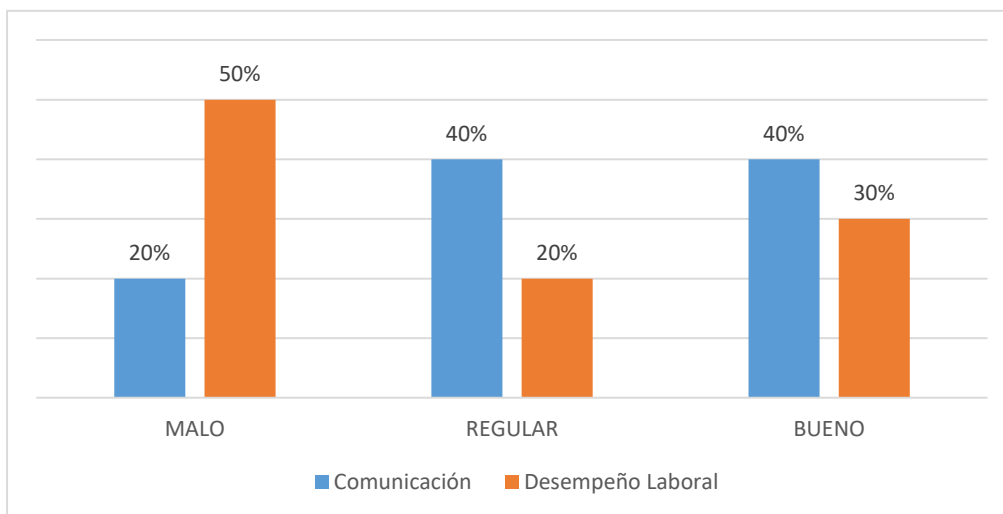
Tabla 5: Relación entre comunicación y desempeño laboral

RELACION ENTRE COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Comunicación y Desempeño Laboral	MALO	8	20	20	20
	REGULAR	16	40	40	60
	BUENO	16	40	40	100
	Total	40	100	100	
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	MALO	20	50	50	50
	REGULAR	8	20	20	70
	BUENO	12	30	30	100
	Total	40	100	100	

Fuente: Elaboración Propia



Figura 4: Relación entre la comunicación y desempeño laboral



Fuente: Elaboración Propia

### INTERPRETACION

De acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos en la tabla 5 y Figura 4 en relación al objetivo específico planteado, se percibe que el grado de relación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018 se da en un grado de bueno, ya que el 40% de la población intervenida evidencio que manejan buena comunicación en su ambiente de trabajo, así mismo el 30% de la misma evidencio que desarrollan un buen desempeño laboral.



Tabla 6 : Interpretación inferencial de relación entre comunicación y desempeño laboral

VARIABLE		DESEMPEÑO LABORAL				Total	%
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre		
<b>COMUNICACIÓN</b>	Nunca	4	0	0	0	4	10%
	Casi nunca	0	4	0	0	4	10%
	A veces	0	8	4	4	16	40%
	Casi siempre	0	0	4	4	8	20%
	Siempre	0	0	4	4	8	20%
Total		4	12	12	12	40	100%

Medidas simétricas						
		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. Aproximada	
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,877	,031	13,522	,000	
N de casos válidos		40				

Fuente: Elaboración Propia

## INTERPRETACION

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 6, donde el valor de  $P=0,877$ , lo que indica que si existe relación entre las variables en el proceso estadístico de Tau-b de Kendall, en vista de que existe relación de concordancia entre la dimensión de comunicación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018. Donde cabe resaltar que los valores próximos a 0,00 indican ausencia de asociación.

## OBJETIVO ESPECIFICO 2

Determinar el grado de relación entre la toma de decisión y el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018

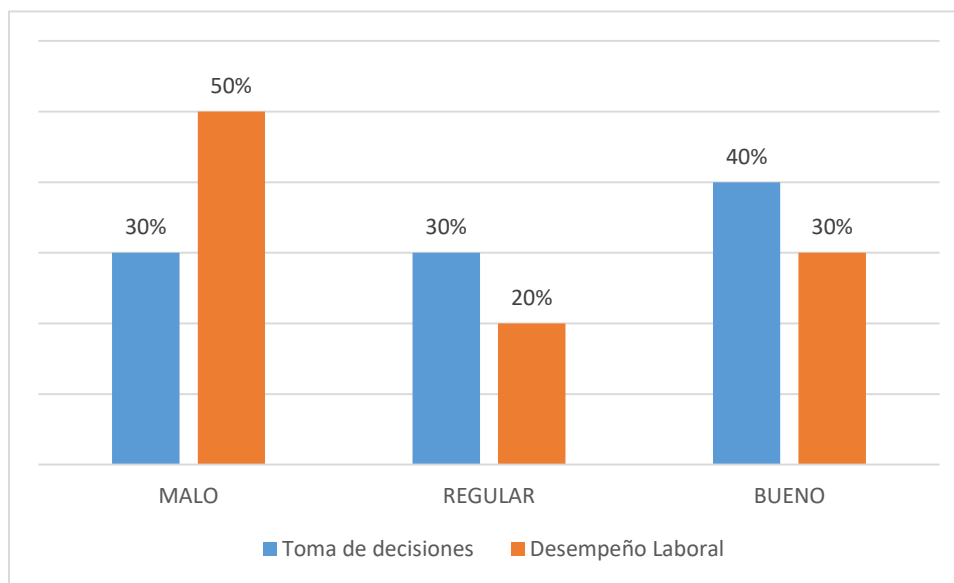


Tabla 7: Relación entre toma de decisión y desempeño laboral

RELACION ENTRE TOMA DE DECISIONES Y DESEMPEÑO LABORAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Toma de decisiones y Desempeño Laboral</b>	MALO	12	30,0	30,0	30,0
	REGULAR	12	30,0	30,0	60,0
	BUENO	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	MALO	20	50,0	50,0	50,0
	REGULAR	8	20,0	20,0	70,0
	BUENO	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 5: Relación entre toma de decisión y desempeño laboral



Fuente: Elaboración Propia

### INTERPRETACION

De acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos en la tabla 7 y Figura 5 en relación al objetivo específico planteado, se evidenció el grado de relación entre la dimensión toma de decisión y la



variable de desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018 se desarrolla en grado bueno en vista de que 40% de la población intervenida evidencio que desenvuelven en un buen grado la toma de decisiones en su ambiente de trabajo, así mismo el 30% de la misma evidencio que desarrollan un buen desempeño laboral.

Tabla 8 : Interpretación inferencial de la relación entre la toma de decisión y el desempeño laboral

VARIABLE		DESEMPEÑO LABORAL				Total	%
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre		
<b>TOMA DE DECISIÓN</b>	Nunca	0	4	0	0	4	10%
	Casi nunca	4	0	4	0	8	20%
	A veces	0	8	0	8	16	40%
	Casi siempre	0	0	4	0	4	10%
	Siempre	0	0	4	4	8	20%
Total		4	12	12	12	40	100%
		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. Aproximada		
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,767	,058	10,508	,000		
N de casos válidos		40					

Fuente: Elaboración Propia

### INTERPRETACION

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 8, donde el valor del proceso estadístico de Tau-b de Kendall es de  $P=0,767$ , con lo cual se deduce que si existe relación de concordancia entre la dimensión de toma de decisión y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018.



### OBJETIVO ESPECIFICO 3

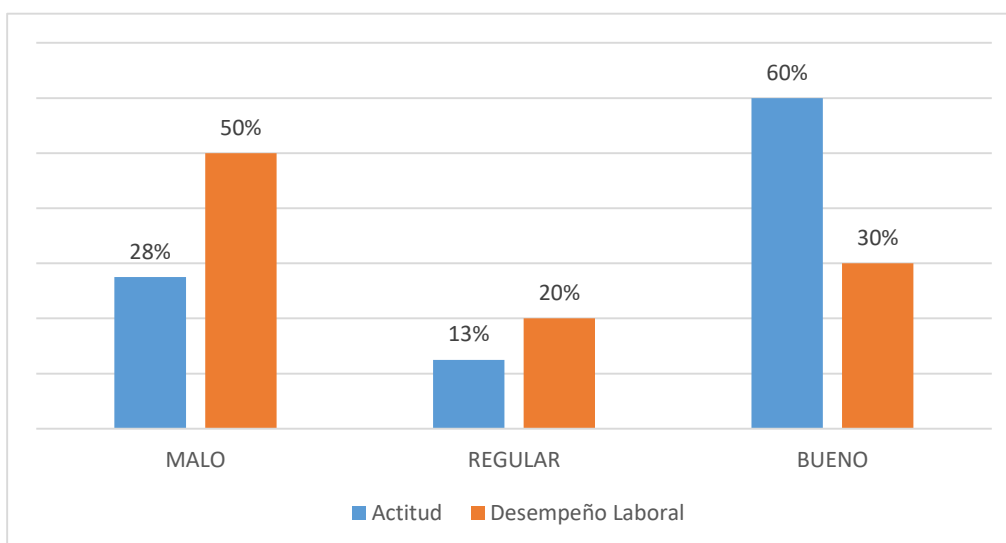
Determinar el grado de relación entre la actitud laboral y el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018

Tabla 9 : Relación entre actitud laboral y desempeño laboral

RELACION ENTRE ACTITUD LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL				
Actitud y Desempeño Laboral	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	MALO	11	27,5	27,5
REGULAR	5	12,5	12,5	40,0
BUENO	24	60,0	60,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MALO	20	50,0	50,0	50,0
REGULAR	8	20,0	20,0	70,0
BUENO	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6: Relación entre actitud laboral y desempeño laboral



Fuente: Elaboración Propia



## INTERPRETACION

De acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos en la Tabla 9 y Figura 6 en relación al objetivo específico planteado, se pudo percibir que el grado de relación entre la dimensión actitud laboral y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018 es de grado bueno, en vista de que por el lado de actitud laboral se desarrolla en un grado bueno en un 60% de la población, pues el 30% de la población evidencia un buen desempeño laboral en relación a la actitud laboral.

Tabla 10: Interpretación inferencial de relación entre la actitud laboral y el desempeño laboral

VARIABLE		DESEMPEÑO LABORAL				Total	%
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre		
<b>ACTITUD LABORAL</b>	Nunca	0	4	0	0	4	10%
	Casi nunca	4	0	4	0	8	20%
	A veces	0	8	0	0	8	20%
	Casi siempre	0	0	4	8	12	30%
	Siempre	0	0	4	4	8	20%
Total		4	12	12	12	40	100%
<b>Medidas simétricas</b>							
		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. Aproximada		
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,534	,073	6,667	,000		
N de casos válidos		40					

Fuente: Elaboración Propia

## INTERPRETACION

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 10, donde el valor de  $P=0,534$ , lo que indica que si existe relación entre las variables en el proceso estadístico de Tau-b de Kendall, en vista de que existe relación de concordancia entre la dimensión de comunicación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018. Donde cabe resaltar que los valores próximos a 0,00 indican ausencia de asociación.



## Capítulo V Discusión

La presente investigación tuvo como propósito principal determinar el grado de relación entre liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018, para lo cual se analizó cada una de las dimensiones de liderazgo gerencial, como comunicación, toma de decisión, actitud laboral, todas estas fueron analizadas como se desarrollan e indican dentro del desempeño laboral de los trabajadores. Por lo cual se pondrá en discusión los hallazgos de la presente investigación.

Frente al objetivo general planteado sobre determinar la relación entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral en la E.P.S. SEDACUSCO S.A, se realizó un proceso de baremación para establecer los resultados, donde el valor de significancia para  $P=0,693$  para la relación de las variables en el proceso estadístico de Tau-b de Kendall, demuestra que si existe relación de concordancia entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018. En vista de que los valores próximos a 0,00 indican ausencia de asociación. Así mismo es de grado calificativo bueno en vista de que la predominancia de porcentaje en respuestas es en un 40% bueno para la variable liderazgo, y en un 30% bueno para la variable desempeño laboral. Por otro lado, se encuentra el grado de malo en un 50% para la variable de desempeño laboral, lo cual no es adecuado para el funcionamiento adecuado de la empresa. Al respecto Alvarado (2016) menciona que el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública, arrojó un resultado de coeficiente de correlación de Spearman el cual fue de 0,789 y positivo. Con lo que se puede establecer la similitud de resultados en ambas investigaciones, pues el liderazgo gerencial es un factor determinante que influye en el desempeño laboral en un ambiente de trabajo.

Por otro lado, se ha planteado determinar el grado de relación entre la comunicación y el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018, donde, el valor de  $P= 0,877$ , lo que indica que si existe relación entre las variables en el proceso estadístico de Tau-b de Kendall, en vista de que existe relación de concordancia entre la dimensión



de comunicación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la empresa, ya que el 40% de la población intervenida evidencio que manejan buena comunicación en su ambiente de trabajo, así mismo el 30% de la misma evidencio que desarrollan un buen desempeño laboral.

Gonzales (2016), en su investigación sobre el liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una municipalidad, la investigación evidenció que los colaboradores realizan su liderazgo gerencial en relación a su desempeño laboral, el liderazgo gerencial del municipio en estudio es calificado de manera regular, por lo que se puede relacionar con la presente investigación, en vista de que en la presente se obtuvo un resultado calificado de bueno, sin embargo tiene tendencia a malo, por lo que se entiende que el desempeño laboral de los trabajadores se ve influenciado por dimensiones de diferentes características.

Para el tercer objetivo de determinar el grado de relación entre la toma de decisión y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018. Se pudo hallar el valor del proceso estadístico de Tau-b de Kendall es de  $P=0,767$ , con lo cual se dedujo que, si existe relación de concordancia entre la dimensión de toma de decisión y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la empresa, donde el 40% de la población intervenida evidencio que desenvuelven en un buen grado la toma de decisiones en su ambiente de trabajo, así mismo el 30% de la misma evidencio que desarrollan un buen desempeño laboral.

Taberero (2016), en su investigación sobre el liderazgo gerencial y desempeño laboral alianza estratégica para el funcionamiento de los centros educativos, todo esto para la estimulación con el propósito de ser gratificante, para generar finalmente lideres con motivación en sus actividades frecuentes. Con esta investigación se puede deducir que el propósito de la investigación sobre liderazgo gerencial y desempeño laboral, tiene prioridad de fortalecer el ambiente laboral de los trabajadores, para poder establecer mejoras en los resultados en beneficio de la empresa.

Con respecto al objetivo 4, determinar el grado de relación entre la actitud laboral y el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. Donde los resultados hallados fueron de  $P=0,534$ , lo que indica que si existe relación entre las variables en el proceso estadístico de Tau-b de Kendall, en vista de que existe relación de concordancia entre la dimensión





de comunicación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018. Donde cabe resaltar que los valores próximos a 0,00 indican ausencia de asociación.

Por lo mencionado Astocondor (2016), donde el 67.1% de los docentes manifestaron que el liderazgo es adecuado en la institución, mientras que el 32.9% lo manifestó como poco adecuado, el 80.8% manifestó alta satisfacción laboral. Finalmente, la significancia de la prueba de hipótesis se percibió el 0.05 aprobado para la hipótesis nula donde el liderazgo directivo no se relaciona con las dimensiones de satisfacción laboral.

A diferencia de la presente investigación que las dimensiones en estudio si tienen relación significativa bajo el proceso estadístico de tau b- Kendall, por lo que se percibe que las investigaciones tienen este tipo de variaciones por diferentes factores, como tiempo y espacio, con referencia a los contextos en estudio.

### **5.1. Comparación crítica con la literatura existente**

En cuanto al planteamiento de los objetivos luego de identificar y determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral en la empresa EPS seda cusco se observó que la aplicación del liderazgo gerencial no se da en su máxima amplitud lo que implica que se tiene que implementar el conocimiento a todos los directorios de la institución como se describe Según (Rodríguez Mendoza, 2014) liderazgo gerencial es el resultado de la epistemología de la gerencia y de las experiencias que cada persona tiene como profesional. El liderazgo gerencial se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y a transformar las creencias y actitudes de los seguidores, pues influye en la cultura de la misma, de tal forma que a través de ello se pueda llegar y poner en práctica un liderazgo gerencial adecuado. En cuanto a la otra variable una vez hecho la identificación y haber determinado el resultado y la relación existente se puede apreciar que no se da de forma adecuada o no se tiene los resultados esperados en cuanto al desempeño laboral a pesar de que existe una relación regular entre las dos variables por cuanto es necesario tomar conocimiento la definición según ( CHIAVENATO, 2008) mencionó que el desempeño laboral se refiere al comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados por la institución contratante. Más adelante, el mismo autor, complementa este concepto



mencionando que el trabajador al desarrollar su desempeño laboral de manera eficaz, constituye una estrategia individual y también institucional para lograr los objetivos.

De tal forma que la relación entre las dimensiones de la primera variable y con variable desempeño laboral podamos entender como una interconexión regular, en función a sub consecuencia de la relación regular que existe en la variable liderazgo gerencial y desempeño laboral determinando que también no existen los recursos necesarios para la aplicación y el logro adecuado de la comunicación, toma de decisiones y la actitud frente al desempeño laboral como lo definen los autores antes mencionados, así mismo de los resultados obtenidos se puede apreciar que los indicadores aplicados en los ítems de los instrumentos evidencian la forma de liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.



## Conclusiones

**PRIMERO:** En cuanto al objetivo general, el grado de relación entre liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018, presentó un valor de  $P=0,693$ ; bajo el proceso estadístico de Tau-b de Kendall, en vista de que los valores próximos a 0,00 indican ausencia de asociación. Por la característica de grado de relación se obtuvo que es de grado bueno.

**SEGUNDO:** En cuanto el objetivo específico 1, se pudo determinar que el grado de relación entre la dimensión de comunicación y el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018 fue de  $P= 0,877$  lo que indica que si existe relación entre las variables en el proceso estadístico de Tau-b de Kendall, en vista de que existe relación de concordancia entre la dimensión de comunicación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018. Donde cabe resaltar que los valores próximos a 0,00 indican ausencia de asociación.

**TERCERO:** En cuanto el objetivo específico 2 de determinar el grado de relación entre la toma de decisión y el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018, donde el valor del proceso estadístico de Tau-b de Kendall es de  $P=0,767$ , con lo cual se deduce que si existe relación de concordancia entre la dimensión de toma de decisión y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018. Lo cual permitió determinar que existe una relación buena entre la dimensión toma de decisión y la variable desempeño laboral en la empresa EPS seda cusco 2018.

**CUARTO:** En cuanto el objetivo específico 3 de determinar el grado de relación entre la actitud laboral y el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018, donde el valor de  $P=0,534$ , lo que indica que si existe relación entre las variables en el proceso estadístico de Tau-b de Kendall, en vista de que si existe relación de concordancia entre la dimensión de comunicación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018. Donde cabe resaltar que los valores próximos a 0,00 indican ausencia de asociación, lo cual permitió determinar que existe una relación regular entre la dimensión actitud laboral y la variable desempeño laboral en la empresa EPS seda cusco 2018.



### Recomendaciones

1. Se recomienda a la EPS Seda Cusco S.A. organizar actividades para el mejorar el desenvolvimiento del liderazgo gerencial por parte de los directivos o gerentes de la EPS SEDA CUSCO S.A., para poder fortalecer el desempeño laboral del personal que labora en la empresa
2. Se recomienda al personal que labora en la EPS Seda Cusco S.A., poner mayor interés en las relaciones de comunicación e interrelación con sus compañeros para poder establecer vínculos laborales más consistentes, y mejorar su desempeño laboral de acuerdo al liderazgo gerencial.
3. Se recomienda a los directivos de la EPS Seda Cusco S.A., dar mayor énfasis en la toma de decisiones en el contexto laboral mediante capacitaciones, para poder realizar actividades en relación al liderazgo gerencial y desempeño laboral, de esta manera poder encaminar mejor las actividades desarrolladas por el personal que labora en la empresa.
4. Se recomienda a los representantes de la escuela de posgrado de la Universidad Andina del Cusco, poder incorporar en algunos cursos sobre temas de actitud laboral, así generar la importancia que merece dentro del tema de liderazgo gerencial, para los futuros encarados de área sobre el tema en mención.
5. Se recomienda a los maestrantes de la escuela de posgrado de la Universidad Andina del Cusco, estar siempre informados acerca del adecuado desempeño laboral, para poder realizar un óptimo liderazgo gerencial en trabajo de campo, en diversas entidades, de esa forma poder tener formación complementaria a la académica.



### Referencias bibliográficas

- Alvarado Guerrero, Jessica Irene (2016); “Liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del ministerio de salud del Perú. “
- Alvarado, J. (2016). Liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del ministerio de salud del Perú.” .
- Angulo Bolaños, John Jackson (2017); “El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional. “– Ecuador
- Astocondor Huayanay(2016); “Estilo de liderazgo gerencial y satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa José Carlos mariátegui- Comas“– Perú.
- Bain, D. (2003). La productividad. Colombia: Mcgraw-Hill.
- Berceruelo, B. (2011). Comunicación Interna en la empresa. Claves y desafíos. Valencia: Kluwer España.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación. México: Pearson Educación.
- Business, H. D. (14 de diciembre de 2014). MBA&Educación. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/6-tipos-de-lideres-empresariales-que-pueden-rondar-en-las-empresas>
- Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México: McGraw HILL.
- Chiavenato, I. (2008). Administración de recursos humanos . México: mcgraw-hill/interamericana editores, s.a. .
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. (2da. Ed.). . México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México D.F.: McGraw Hill.



- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones* (Novena ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Daft, R. (2016). *La Experiencia del Liderazgo*.
- Davis, J., & K., N. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2000). *Liderazgo que obtiene resultados*. REVISTA HBR.
- Gonzalez Alvarez, D. (2016). *El liderazgo gerencial y la inteligencia emocional*. Obtenido <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14427/1/GonzalezAlvarezDirleyla2016.pdf>
- Griffin, R. W. (2010). *Comportamiento Organizacional: Gestión de personas y organizaciones*. . Mexico: Argraph ED.
- Hernandez Sampieri, R. &. (2006). *metodologia de la investigacion*. mexico: McGraw Hill.
- Hernandez, I., & Fernandez, C. (2010). *Metodologia de la investigacion*. mexico: McGraw Hill.
- L. Business School: <https://www.cerem.pe/blog/que-clase-de-lider-eres>
- Lewin, k., & lippitt. (2018). *International business school*. Obtenido de Internationa
- Llaneza, F. J. (2006). *Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista*. . Valladolid: Lex Nova.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de RR.HH*. USA: Editorial Addecon Wesler Iberoamericana.
- Milkovich, M., & Boudra, K. (2004). *Características del desempeño laboral*. Madrid.
- Noriega Gomez, m. (diciembre de 2008). *Ensayos*. Obtenido de [http://www.utm.mx/edi\\_antiores/temas036/ENSAYO3-36.pdf](http://www.utm.mx/edi_antiores/temas036/ENSAYO3-36.pdf)
- Oliveros, F. (2004). *Relaciones Interpersonales*. . Ediciones Palabra.
- Quintero, N. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago*. . Revista Negotium, 40-42.
- Richard L., D. (2007). *La experiencia del lider*. Madrid: s.a. Ediciones paraninfo.



Rodríguez Mendoza, L. I. (Junio de 2014). Liderazgo gerencial transformacional. Obtenidode <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12500/1/TRABAJO%20DE%20GRADO%2.pdf>

Taberner, C. (2016). “Liderazgo gerencial y desempeño laboral alianza estratégica para el funcionamiento de los centros de educación inicial del estado nueva Esparta. Venezuela.

weihrich, K. (-d.-e.-a.-t. (2010).

Weihrich. (2004). Administración: Una perspectiva global. Mexico: McGraw-Hill. MEXICO: McGraw-Hill.



## **ANEXOS**





**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA EPS  
SEDACUSCO S.A.-2018**

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>VARIABLES/ DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGIA</b>
¿En qué medida el Liderazgo Gerencial se relaciona con el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018?	Determinar cuál es el grado de relación entre liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018	El Liderazgo Gerencial se relaciona significativamente con el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018	Liderazgo Gerencial <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Toma de decisión</li> <li>• Actitud labora</li> </ul>	<b>Tipo:</b> correlacional <b>Enfoque:</b> Cuantitativo <b>Diseño:</b> no experimental, Transversal <b>Método:</b> Hipotético – Deductivo <b>Población:</b> 40 trabajadores de la EPS SEDACUSCO S.A <b>Muestra:</b> 40 trabajadores de la EPS SEDACUSCO S.A <b>Tipo de Muestreo:</b> Muestra censal <b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario cerrado
<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVO ESPECIFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</b>	Desempeño laboral	
¿En qué medida la comunicación se relaciona con el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018?  ¿En qué medida la toma de decisión se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos	Determinar el grado de relación entre la comunicación y el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018  Determinar el grado de relación entre la toma de decisión y el desempeño laboral de los trabajadores	Existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018  Existe relación significativa entre la toma de decisión y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Motivación</li> <li>• Satisfacción laboral</li> </ul>	



de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018?  ¿En qué medida la actitud laboral se relaciona con el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018?	administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018  Determinar cómo es la relación entre la actitud laboral y el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018	de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018.?  Existe relación significativa entre la actitud laboral y el Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. -2018.		<b>Técnicas para el análisis de datos:</b> SPSS versión 2017
--	---	---	--	--

Fuente: Elaboracion Propia



## A. MATRIZ DE INSTRUMENTOS

<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
- Encuestas	- Cedula de preguntas o cuestionario

Fuente: Elaboracion Propia



## B. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS



**Encuesta a los trabajadores administrativos de la EPS SEDACUSCO S.A. Sobre  
Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral**

Recorro a su persona para que pueda brindarme su apoyo en responder con sinceridad y veracidad la siguiente encuesta que tiene por finalidad recoger la información sobre: **LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA EPS SEDACUSCO S.A.**

Utilice el tiempo necesario. La encuesta es individual. Muchísimas gracias por su colaboración valiosa.

**INSTRUCCIONES**

Marque con una (X), de acuerdo a su consideración, siendo. Su respuesta es muy importante para alcanzar el objetivo propuesto, donde:

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



\*\*\*

LIDERAZGO GERENCIAL						
N°	Item	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
<b>COMUNICACION</b>						
1.	¿Percibe Ud. una conducta adecuada de los encargados del área?					
2.	¿Recibe Ud. Atención adecuada por parte del encargado de su área?					
3.	¿Percibe Ud. una conducta apropiada en todo el personal que labora en su área?					
4.	¿Siente que la conducta de sus encargados apropiada para su desempeño laboral?					
5.	¿Percibe Ud. la eficiencia de sus compañeros de forma general en su área de trabajo?					
6.	¿Recibe atención de forma adecuada por parte del personal encargado que le atiende?					
7.	¿Percibe que se toma en cuenta la opinión de los trabajadores en su área de trabajo?					
8.	¿Considera que su opinión es importante para la toma de cualquier decisión?					
<b>TOMA DE DECISION</b>						
9.	¿Considera que sus jefes inmediatos realizan un proceso de seguimiento para buscar y lograr un óptimo ambiente laboral?					
10.	¿Ud. percibe el interes de sus jefes inmediatos por la ejecutar mejoras en el ambiente laboral?					



11.	¿Considera Ud. que en su ambiente laboral se realiza la práctica del manual de organización y funciones (MOF)?					
12.	¿Ha Ud. Evidenciado algún esquema con el cual trabajar dentro de su área? , Como políticas de trabajo u otros					
13.	¿Percibe Ud. que se le ofrece el derecho de elección para diversos temas en su área?					
14.	¿Se ha sentido Ud. Como parte importante para la elección de algún tema con respecto a su trabajo?					
<b>ACTITUD</b>						
15.	¿Considera que Ud. tiene una adecuada relación laboral con sus compañeros?					
16.	¿Se siente cómodo en su ambiente laboral? Con sus compañeros y jefes inmediatos					
17.	¿Considera que en su area de trabajo se lleva de manera óptima el trabajo en equipo?					
18.	¿Percibe Ud. la imparcialidad que posee su jefe inmediato en el ámbito laboral frente a sus compañeros de área?					
19.	¿Con que frecuencia Ud. asiste a su trabajo con actitud positiva?					
20.	¿Es Ud. Optimista en situaciones difíciles en su trabajo?					



DESEMPEÑO LABORAL						
N°	Item	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
1.	¿Percibe que en su área de trabajo existe la cooperación entre compañeros?					
2.	¿Evidencia Ud. El compañerismo con los demás miembros de su área de trabajo?					
3.	¿Ha Ud. percibido en su trabajo que se realizan actividades con fines sociales?					
4.	¿Ud. por parte de su trabajo asiste a actividades de beneficio social?					
<b>RESPONSABILIDAD</b>						
5.	¿Considera que Ud. tiene capacidades óptimas para sus labores?					
6.	¿Se considera una persona eficiente en su trabajo?					
7.	¿Considera Ud. realiza un trabajo de calidad?					
8.	¿Tiene Ud. Un comportamiento adecuado en su trabajo?					
9.	¿Considera que desarrolla su trabajo según sus destrezas y aptitudes?					
10.	¿Ha Ud. Percibido exceso de carga laboral?					
<b>MOTIVACION</b>						
11.	¿Considera Ud. que tiene la capacidad suficiente para desenvolverse en su trabajo?					



12.	¿Se considera que el producto de su trabajo cubre las exigencias de su entorno laboral?					
13.	¿Considera que Ud. posee conductas óptimas en su área de trabajo? (valores éticos y profesionales)					
14.	¿Considera que el comportamiento en el trabajo de una persona es determinante para su entorno laboral?					
15.	¿Considera que el desarrollo de su trabajo es adecuado y óptimo para su cargo en su área?					
16.	¿Siente Ud. que es víctima de explotación laboral?					
<b>SATISFACCION LABORAL</b>						
17.	¿Ud. realiza sus actividades laborales de manera adecuada? (dentro de las características del MOF de la institución)					
18.	¿Realiza Ud. de manera óptima sus actividades?					
19.	¿Ud. realiza sus actividades laborales enfocadas únicamente en él?					
20.	¿Ha Ud. realizado, actividades laborales en contra de su voluntad					
21.	¿Se siente identificado con el trabajo que Ud. realiza?					
22.	¿Le gusta su trabajo?					

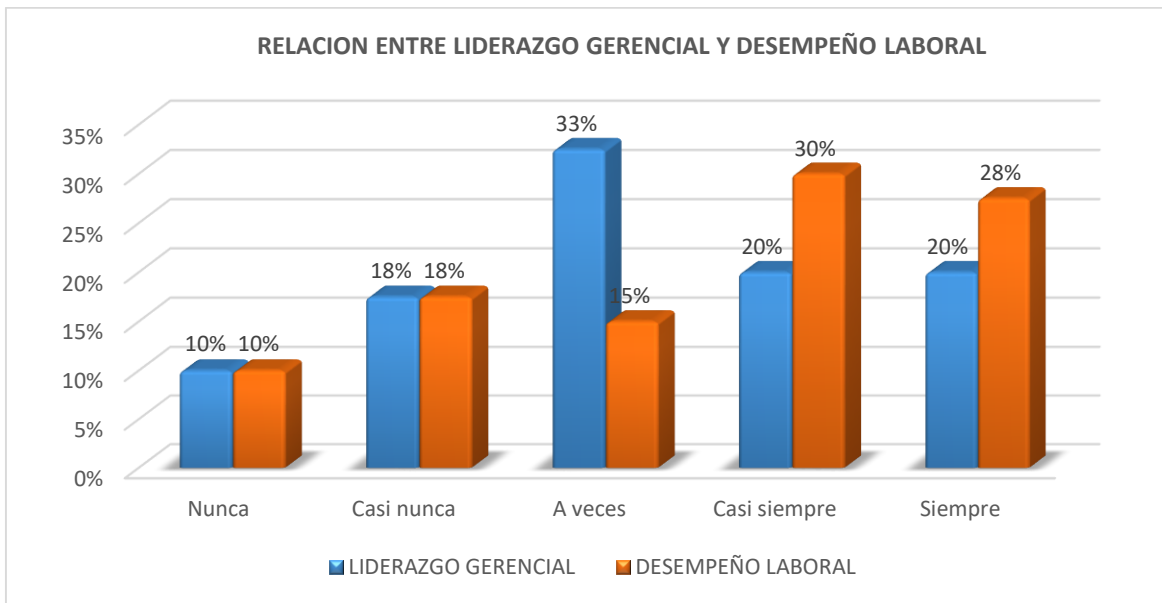






### Relación entre Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral

LIDERAZGO GERENCIAL			
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VARIABLE DE ESTUDIO 1	Nunca	4	10%
	Casi nunca	7	18%
	A veces	13	33%
	Casi siempre	8	20%
	Siempre	8	20%
	Total	40	100%
DESEMPEÑO LABORAL			
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
VARIABLE DE ESTUDIO 2	Nunca	4	10%
	Casi nunca	7	18%
	A veces	6	15%
	Casi siempre	12	30%
	Siempre	11	28%
	Total	40	100%



Fuente: Elaboración propia