



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



---

**LIDERAZGO GERENCIAL EN LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y  
SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERÓNIMO,  
CUSCO – 2020**

---

**Tesis presentado por:**

Bach. María del Carmen Pérez Soria

Para optar al Título Profesional de licenciado en  
Administración

**ASESOR:**

Dr. Abraham Edgard Canahuire Montufar

**CUSCO – PERÚ**

**2021**



## PRESENTACIÓN

**Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.**

**Señores miembros del jurado:**

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra distinguida consideración la tesis intitulada **“Liderazgo gerencial en la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020”**, con la finalidad de optar al título profesional de Licenciado en Administración.

Bach. María del Carmen Pérez Soria.



## AGRADECIMIENTO

A mis padres Arnaldo y Julia porque sin ellos no hubiera llegado a cumplir mi meta tan importante, son el mejor ejemplo de amor y coraje que Dios me pudo poner en el camino.

A mis hermanos gracias por su apoyo, esfuerzo y sacrificio para que este objetivo se convierta en realidad.

A mi Asesor Canahuire y dictaminantes, por su apoyo y guía en este largo desarrollo del trabajo de tesis y a mis dictaminantes quienes me guiaron y me brindaron sus conocimientos para mejorar y enriquecer este proyecto.

A la Sub Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, por haberme permitido desarrollar mi tesis; brindándome todas las facilidades para culminar con la investigación, al personal que ha tenido a bien dar sus apreciaciones para el desarrollo del presente.

Bach. Maria del Carmen Pérez Soria.



## DEDICATORIA

A Dios por la vida, guía y la fortaleza para seguir adelante, por permitirme llegar a este momento tan importante en mi vida.

Llena de regocijo, de amor y satisfacción, este esfuerzo va dedicado para mis padres Arnaldo y Julia por su amor, constancia, dedicación y sacrificio, la admiración que siento por ustedes es infinita, ustedes son el motivo de superación de mi vida, este logro es completamente suyo.

A mis hermanos Miki, Nano, Luis y Guiselita, realmente son incomparables, siempre estuvieron dándome la mano, vigilantes a cada paso que daba, siendo mis mejores amigos, mis consejeros y mi gran ejemplo.

A mis tíos, primos y sobrinos, con quienes he podido compartir tantas aventuras, tantas alegrías les dedico y agradezco cada una de sus palabras de aliento y su cariño incondicional.

A mis abuelos y tías que, aunque ya no se encuentren en vida, fueron y serán quienes nos dejaron la más grande muestras de amor, fuerza y lucha, porque son más que un ejemplo.

A mis docentes, compañeros y amigos porque durante todo este tiempo me brindaron ayuda, conocimientos, mucha lógica, mucho criterio y lo mejor de todo me ofrecieron una linda amistad.

Bach. María del Carmen Pérez Soria.



## RESUMEN

Para el presente trabajo de investigación, se estableció como objetivo: Describir el Liderazgo Gerencial en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco-2020. Esta fue una investigación de tipo básica, con un enfoque de investigación cuantitativo, con un diseño no experimental, un alcance descriptivo, teniendo como población a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – Cusco y como muestra a 30 trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano y Social. Es así que respecto a la variable de liderazgo gerencial se obtuvo un promedio de 2.04, lo cual se concluye dentro de la escala de interpretación como “malo”; concluyendo que la variable de estudio presenta falencias que a su vez son debilidades para la gerencia. Una de las debilidades más resaltantes es la falta de comunicación y compañerismos generando un ambiente laboral tenso tanto para los colaboradores como para el jefe, sumado a esto tenemos también el retraso de las actividades proyectadas y dificultades en la toma de decisiones esto a falta de estrategias para solución de los problemas y desarrollar de estas. Por otro lado, una de las debilidades que se ha ido observando consecuentemente es que muchos de los trabajadores o colaboradores al contar con el respaldo de altos funcionarios pueden tomar atribuciones que nos les corresponde hacia sus compañeros de manera que dificulta que el gerente dirija, organicé, planifique y controle debidamente las actividades de la gerencia. Por lo cual se recomienda al gerente tomar en cuenta las observaciones con la finalidad de mejorar y obtener mejor relación con los trabajadores, ya que esta gerencia tiene la finalidad de vincular directamente a la población con la institución de manera que estos trabajarían de forma conjunta y coordinada para el desarrollo del distrito.

Palabras Claves: Liderazgo gerencial, planeación, organización, dirección y control



## ABSTRACT

For the present research work, the objective was established: Describe the Managerial Leadership in the Human and Social Development Management in the District Municipality of San Jerónimo, Cusco-2020. This was a basic research, with a quantitative research approach, with a non-experimental design, a descriptive scope, having as a population the workers of the District Municipality of San Jerónimo - Cusco and as a sample 30 workers of the Management of Human and Social Development. Thus, regarding the managerial leadership variable, an average of 2.04 was obtained, which is concluded within the interpretation scale as "bad"; concluding that the study variable has shortcomings that in turn are weaknesses for management. One of the most outstanding weaknesses is the lack of communication and camaraderie, generating a tense work environment for both the collaborators and the boss, added to this we also have the delay of the planned activities and difficulties in making decisions due to the lack of strategies. To solve problems and develop them. On the other hand, one of the weaknesses that has been consistently observed is that many of the workers or collaborators, having the support of senior officials, can take on powers that do not belong to them towards their colleagues in a way that makes it difficult for the manager to direct, organize, properly plan and control the activities of management. Therefore, the manager is recommended to take into account the observations in order to improve and obtain a better relationship with the workers, since this management has the purpose of directly linking the population with the institution so that they would work together and coordinated for the development of the district.

Keywords: Management leadership, planning, organization, direction and control



## ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>ÍNDICE DE TABLA .....</b>	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURA .....</b>	<b>xiii</b>

## CAPÍTULO I.

### INTRODUCCIÓN

<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. Formulación del problema .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.1. Problema general .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2. Problema específicos .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>1.3. Objetivos de la investigación .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.1. Objetivo general.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4. Justificación de la investigación .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4.1. Relevancia social .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4.2. Implicancias practicas .....</b>	<b>19</b>
<b>1.4.3. Valor teórico.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4.4. Utilidad metodológica .....</b>	<b>19</b>
<b>1.4.5. Viabilidad o factibilidad .....</b>	<b>19</b>
<b>1.5. Delimitación de la investigación .....</b>	<b>20</b>



1.5.1. Delimitación temporal .....	20
1.5.2. Delimitación espacial .....	20
1.5.3. Delimitación conceptual.....	20

## CAPÍTULO II.

### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación .....	21
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	21
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	26
2.1.3. Antecedentes locales.....	35
2.2. Bases teóricas.....	41
2.2.1. Gerencia .....	41
2.2.2. Líder .....	41
2.2.3. Liderazgo: .....	45
2.2.4. Liderazgo gerencial: .....	48
2.2.5. Importancia del liderazgo gerencial .....	49
2.2.6. Actitudes del liderazgo gerencial .....	50
2.2.7. Estilos de liderazgo gerencial.....	54
2.2.8. Dimensiones del liderazgo gerencial.....	56
2.3. Marco Conceptual .....	61
2.3.1. Administración.....	61
2.3.2. Comunicación .....	61
2.3.3. Cultura .....	61
2.3.4. Desarrollo de Equipo .....	61
2.3.5. Desarrollo Humano.....	61
2.3.6. Estrategia .....	61
2.3.7. Influencia .....	61
2.3.8. Integridad.....	62





2.3.9. Metas .....	62
2.3.10. Municipio .....	62
2.3.11. Negociación .....	62
2.3.12. Objetivo .....	62
2.3.13. Organización .....	62
2.3.14. Perseverancia .....	62
2.3.15. Productividad .....	63
2.3.16. Resultados .....	63
2.3.17. Tiempo .....	63
2.3.18. Toma de decisiones .....	63
2.3.19. Operacionalización de la variable .....	64
2.3.20. Conceptualización de la variable .....	65

### **CAPÍTULO III.**

#### **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

3.1. Tipo de investigación .....	66
3.2. Enfoque de investigación .....	66
3.3. Diseño de investigación .....	66
3.4. Alcance de investigación .....	66
3.5. Población de la investigación .....	67
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	67
3.6.1. Técnicas .....	67
3.6.2. Instrumento .....	68
3.7. Procesamiento de datos .....	68



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....	69
4.1.1. Presentación del instrumento .....	69
4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado .....	70
4.2. Resultados de la investigación respecto al objetivo general .....	71
4.2.1. Descripción del liderazgo gerencial en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo. ....	71
4.2.2. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Liderazgo gerencial. ...	73
4.3. Resultados de la investigación respecto a los objetivos específicos .....	74
4.3.1. Descripción del liderazgo personal en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo .....	74
4.3.2. Describir el liderazgo de influencia en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo .....	80
4.3.3. Describir el liderazgo estratégico en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo .....	84
4.3.4. Describir el liderazgo de resultados en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo .....	89

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos .....	94
5.2. Limitaciones del estudio .....	95
5.3. Comparación crítica con la literatura existente .....	96
5.4. Implicancias del estudio .....	97
CONCLUSIONES.....	99
RECOMENDACIONES .....	102



<b>ANEXOS .....</b>	<b>111</b>
<b>Matriz de Consistencia.....</b>	<b>112</b>
<b>Matriz del Instrumento.....</b>	<b>113</b>
<b>Instrumento.....</b>	<b>114</b>
<b>Estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.....</b>	<b>120</b>
<b>Funciones y atribuciones de la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo. ....</b>	<b>121</b>



## ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Operacionalización de la variable.....	64
Tabla 2 Marco Conceptual.....	65
Tabla 3 Población de estudio .....	67
Tabla 4 Distribución de los ítems del cuestionario .....	69
Tabla 5 Descripción de la Baremación y escala de interpretación.....	70
Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software IBM SPSS versión 25, cuyo resultado fue el siguiente: Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad.....	70
Tabla 7 Liderazgo Gerencial.....	71
Tabla 8 Comparación promedio de las dimensiones de la variable Liderazgo Gerencial. ....	73
Tabla 9 Indicadores de la dimensión Liderazgo personal.....	75
Tabla 10 .....	77
Tabla 11 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Liderazgo personal ....	78
Tabla 12 Indicadores de la dimensión Liderazgo de influencia.....	80
Tabla 13 Liderazgo de influencia.....	82
Tabla 14 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Liderazgo de influencia .....	83
Tabla 15 Indicadores de la dimensión Liderazgo estratégico .....	85
Tabla 16 Liderazgo estratégico .....	86
Tabla 17 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Liderazgo estratégico .	88
Tabla 18 Indicadores de la dimensión Liderazgo de resultados .....	89
Tabla 19 Liderazgo de resultados.....	91
Tabla 20 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Liderazgo de resultados .....	92



## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1: Cualidades del líder gerencial .....	44
Figura 2: Malla gerencial.....	52
Figura 3: Explicación de la malla gerencial.....	53
Figura 4: Estilos de liderazgo gerencial.....	55
<i>Figura 5: Liderazgo gerencial.....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 6: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Liderazgo Gerencial....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 7: Indicadores de la dimensión Liderazgo personal .....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 8: Liderazgo personal.....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Liderazgo personal ....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 10: Indicadores de la dimensión Liderazgo de influencia.....</i>	<i>81</i>
<i>Figura 11: Liderazgo de influencia .....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Liderazgo de influencia.....</i>	<i>83</i>
<i>Figura 13: Indicadores de la dimensión Liderazgo estratégico .....</i>	<i>85</i>
<i>Figura 14: Liderazgo estratégico .....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 15: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Liderazgo estratégico .....</i>	<i>88</i>
<i>Figura 16: Indicadores de la dimensión Liderazgo de resultados .....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 17: Liderazgo de resultados.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 18: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Liderazgo de resultados .....</i>	<i>92</i>



## CAPÍTULO I.

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

Hoy en día, en el mundo contemporáneo en el afán de llegar al éxito las organizaciones privadas y públicas, han señalado y delimitado los elementos irrelevantes que logran el éxito de una organización; llegando a la conclusión que tanto el jefe y el personal de trabajo son el origen fundamental y esencial para alcanzar los objetivos y el desarrollo. El liderazgo gerencial muestra un papel muy importante ya que el líder es el principal factor de éxito, desarrollo, eficiencia y eficacia; desde mediados del siglo pasado, haciendo un análisis a las organizaciones Latinoamericanas y siendo difundido por distintos autores, se ha dado mucha importancia al líder de una organización, de manera que este juega un papel importante promoviendo el desarrollo de las empresas, a través del logro de sus objetivos y la autorrealización de los colaboradores. Entonces dichos elementos (líder y colaboradores) por separado no lograrían los objetivos esperados y estos podrían llegar a ser un riesgo prominente para la organización, pero si los integramos nos ayudan a buscar herramientas para encontrar la mejora continua y aumentar la capacidad de los trabajadores o colaboradores dentro de la organización, de tal manera que obtendríamos los resultados esperados por medio de sus habilidades y conocimientos.

En el Perú a pesar de la complejidad que tiene el fenómeno social, la dirección de personas ha pasado por varias etapas y reflexiones en el cual podríamos definir al “Liderazgo” como la relación de influencia por parte del jefe encargado hacia sus subordinados o de una persona que dirige hacia sus seguidores; logrando que ambas partes se comprometan a alcanzar un solo objetivo o una sola meta y se obtenga resultados satisfactorios para el equipo. Actualmente la mayoría de las empresas del país buscan elevar sus ingresos por medio de sus competencias y su productividad, esto lo hacen a través de personas altamente capacitadas que sepan dirigir al capital



humano, desarrollando de esta manera una función de supervisor o jefe para así ejecutar un trabajo en equipo con responsabilidad y eficiencia, y con ello lograr el objetivo y la satisfacción de obtener las metas deseadas para la organización. En la ciudad del Cusco las entidades públicas buscan el desarrollo a través de la mejora de los trabajadores, este nace ante la necesidad de crecimiento y reconocimiento que se pueda obtener en el proceso de desarrollo, observando, en la actualidad al capital humano o recurso humano siendo considerado como uno de los activos más esenciales para la organización en el cual se invierte para obtener los resultados deseados; estos aportan sus capacidades productoras logrando convertirse en portadores y generadores de conocimientos lo que hace que se les reconozca hoy como auténticos factores de competitividad. Por lo tanto Liderazgo según el libro Administración de (Robbins & Coulter, 2014) quien hace mención al alemán (Fiedler, 1978), autor de la Teoría de la Consistencia, pone el énfasis en la habilidad para inspirar a los demás, definiendo el liderazgo como “la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva hacia sus objetivos”.

En la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo se cuenta con tres divisiones: la división de juventudes, educación, cultura y deporte, la división de programas y servicios sociales, la división de salubridad, de las cuales cada una de ellas desarrolla distintas actividades y proyectos en bienestar de la población; entonces el líder dentro de la gerencia tiene como tarea dirigir, organizar, planificar y controlar las actividades que requiere la gerencia, generando relación amical y profesional. Sin embargo, se puede percibir dificultades en cuanto al liderazgo gerencial, el cual genera un retraso en la ejecución de las metas planeadas y desconcierto en el personal, ya que piensan que por tener apoyo de los altos gerentes pueden abusar de la confianza de sus compañeros y hasta del mismo jefe, generando un ambiente hostil.

Este problema de liderazgo trae como consecuencia la preocupación tanto en los antiguos trabajadores del área como en los nuevos integrantes provocando de esta



forma el incumplimiento de objetivos y metas proyectadas. Las principales causas del problema son:

En el liderazgo personal se percibe actitudes de inseguridad en la emisión de documentos y desarrollo de actividades planeadas, ya que el gerente realiza e informa las actividades de distinta manera a las programadas; en la gerencia se maneja una fuerte cantidad de dinero para cada división y proyecto, es ahí donde empieza a resaltar la desconfianza tanto del jefe hacia los trabajadores y de los trabajadores hacia el jefe provocando aplazamiento a las actividades proyectadas.

En relación al liderazgo de influencia, se percibe que en la gerencia existe complicaciones en cuanto a la comunicación se observa poca empatía, por el hecho que se presumen rumores y malos comentarios entre trabajadores; tomando en cuenta también que no comparten conocimientos ni se apoyan entre ellos, dificultando de esta manera la creación y el desarrollo en equipo ya que estas actitudes generan el surgimiento de pequeños grupos entre los trabajadores antiguos como en los nuevos, induciendo a la incomodidad y a un ambiente laboral negativo.

Se percibe también el liderazgo estratégico, donde las divisiones y proyectos están en la obligación de reportar y coordinar las actividades con el jefe inmediato; sin embargo, a pesar de las decisiones coordinadas el líder y el trabajador no logran formular e implementar habilidades estratégicas y de contingencia para los cambios relacionados al ámbito organizacional.

Por último tenemos al liderazgo de resultados, en el cual observamos una clara coordinación entre el líder y su equipo de trabajo, debido a los problemas detallados anteriormente muchos de los proyectos se ejecutan fuera del tiempo indicado, conllevando a la insatisfacción del usuario y del mismo equipo de trabajo; también se puede percibir claramente que el alcalde y los jefes gerenciales programan y desarrollan evaluaciones sin llegar a un acuerdo de negociación con el personal sin generan propuestas de autorrealización y orientación al trabajador.





Así mismo si persiste este problema no se desarrollarían las actividades que se encuentran proyectadas para la gerencia, el personal podría ser renovado desde el líder gerencial hasta los trabajadores de cada división y de los proyectos que se encuentran a cargo de esta gerencia. Para lo cual se necesita mejorar el liderazgo gerencial bajo una reorganización, motivación inmediata e integración de los trabajadores con el fin de lograr los objetivos y metas planificadas.

La siguiente investigación se realizó desde la percepción de los trabajadores de la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo es el liderazgo gerencial en la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo es el liderazgo personal en la gerencia de desarrollo humano y social de la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020?
- ¿Cómo es el liderazgo de influencia en la gerencia de desarrollo humano y social de la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020?
- ¿Cómo es el liderazgo estratégico en la gerencia de desarrollo humano y social de la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020?
- ¿Cómo es el liderazgo de resultados en la gerencia de desarrollo humano y social de la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020?



### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Describir el liderazgo gerencial en la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Describir el liderazgo personal en la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020.
- Describir el liderazgo de influencia en la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020.
- Describir el liderazgo estratégico en la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020.
- Describir el liderazgo de resultados en la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020.

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

#### **1.4.1. Relevancia social**

La investigación se encuentra orientado a afrontar la problemática existente en la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad de San Jerónimo con el fin de maximizar el valor y los recursos dentro de la gestión pública, logrando mejorar la calidad de servicio para satisfacer las necesidades de los usuarios. Siendo también los trabajadores los principales beneficiados quienes concertarían mejores relaciones de integración y comunicación.



#### **1.4.2. Implicancias practicas**

La implicancia práctica de la presente investigación se encuentra principalmente en los resultados obtenidos, los cuales podrían ser tomados en cuenta por el Gerente de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo y por medio de este poder superar los problemas que se vienen presentando, con el fin de mejorar los equipos de trabajo y logrando la eficiencia y la eficacia dentro de la gerencia. Así mismo podría ser aplicado en gerencias similares de la entidad.

#### **1.4.3. Valor teórico**

Con la obtención de los resultados de la investigación se aportará a la realidad sobre el liderazgo gerencial de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, donde el comportamiento de dicha variable no es la correcta, sin embargo, el valor teórico de esta investigación podrá ser utilizado como antecedente para futuras investigaciones y consolidar por medio de otras bases teóricas los conocimientos en función al Liderazgo Gerencial.

#### **1.4.4. Utilidad metodológica**

Para el presente estudio se ha diseñado un nuevo instrumento para el liderazgo gerencial la misma que es validada a través de los valores estadísticos que podrían servir para futuras investigaciones.

#### **1.4.5. Viabilidad o factibilidad**

El estudio fue factible, pues se contó con el acceso directo con el personal que labora dentro de la gerencia, obteniendo de esta manera la información requerida para poder realizar la recolección de datos y ampliar las bases teóricas que se necesitan.



## **1.5. Delimitación de la investigación**

### **1.5.1. Delimitación temporal**

La investigación se ajusta al estudio del período de la nueva gestión de la municipalidad distrital de San Jerónimo – año 2019, tiempo en el que se recauda información necesaria para el análisis del trabajo.

### **1.5.2. Delimitación espacial**

La presente investigación de liderazgo gerencial se realizó desde la percepción de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - Cusco.

### **1.5.3. Delimitación conceptual**

La delimitación conceptual de este trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social.



## CAPÍTULO II.

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación están en función de los artículos indexados y las tesis doctorales, que a continuación se presentan:

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

(Malca & Callao, 2021), realizó la investigación sobre “Liderazgo gerencial en las entidades gubernamentales” desarrollada en la Universidad Cesar Vallejo; cuyo objetivo es conocer como es el liderazgo gerencial en las entidades gubernamentales. La metodología utilizada es de carácter documental efectuada mediante una revisión literaria, analizando contenidos de revistas científicas, investigaciones, libros de texto, tesis de maestría y doctorales, así como las diferentes teorías tradicionales y contemporáneas relacionadas con el liderazgo y clima laboral. El resultado de este estudio es conocer la importancia del ejercicio adecuado de liderazgo y su relación con factores tales como la Productividad, Políticas, Roles y Comunicación en las PYMES.

En relación con los resultados de la investigación, se presentan las siguientes conclusiones:

El liderazgo gerencial en las entidades públicas o gubernamentales, representa una cualidad que las personas a cargo de funciones competentes a la ejecución de estrategias que persiguen el cumplimiento de la agenda nacional deben contar para garantizar que los procesos sean exitosos y con la mayor transparencia posible. Las cualidades de un líder gerencial, permiten al funcionario, distribuir o delegar funciones a subordinados teniendo en cuenta



las potencialidades de cada uno, así como habilidades y destrezas, tal como se maneja o se debería manejar una empresa del sector privado, atendiendo cada una de las debilidades por medio de las fortalezas de la organización, y haciendo frente a cada amenaza para convertirla en una oportunidad.

Problemáticas en muchas naciones como la corrupción en la distribución de recursos, contratos a privados, asignación de cargos burocráticos sin que se cumpla el mínimo de requisitos, entre otros, son unas de las anomalías que un líder natural con principios y ética podría ayudar a evitar a través de una gestión transparente, como es lo ideal y como se identifica dentro de la bibliografía analizada en el presente documento. Para las naciones, contar con un líder formado en estas virtudes, es sinónimo de tranquilidad y de un gobierno que hace uso adecuado del poder

(Francisco, 2013), realizó la investigación titulada “El liderazgo en la empresa” desarrollada en la Universidad de Valladolid; cuyo objetivo fue determinar cómo se desarrolla el liderazgo dentro de una empresa determinando la adecuada administración y gestión de los diferentes elementos que constituyen toda empresa nos permite utilizar racionalmente los recursos de la organización. Asimismo, logramos eficiencia en los trabajos a la par que podemos analizar el proceso administrativo en lo referente a su previsión, su planteamiento, su organización, su integración, el liderazgo y el control.

Los resultados a los que arribo la investigación llego a las siguientes conclusiones:

(...) A lo largo del proyecto planteamos un estudio de caso de una empresa que tiene problemas internos, sospechamos que generados por ejercer un tipo de liderazgo o dirección poco efectivo.

En este sentido, la primera tarea realizada es un análisis descriptivo de la estructura orgánica de la empresa y su funcionamiento. Analizamos cada una de las áreas que configuran la misma para identificar posibles contratiempos en su operativa. (...)



Los resultados obtenidos en el análisis son concluyentes en la detección de problemas internos en la empresa, sobre todo, en lo que al área de producción se refiere. En esta área encontramos situaciones de riesgo calificadas como deficientes que precisan de planificaciones y recomendaciones significativas. Dichas situaciones serán las siguientes:

- 1) Insatisfacción del trabajador causada por falta de motivación del personal, ritmos de trabajos acelerados y escasa autonomía en la realización de las tareas.
- 2) La empresa no comunica adecuadamente, el discurso se pierde y las líneas estratégicas no están claras, generándose problemas de confianza, conexión y credibilidad.
- 3) Las principales fuentes de conflictos interpersonales son causadas por fallos en la comunicación, ambigüedad en los roles, incompatibilidad de metas y diferencias personales (trabajador encargado).

Por ello, consideramos que la empresa debe cambiar su liderazgo y reducir los posibles conflictos psicosociales a través de una mejora en la comunicación entre los mandos superiores e inferiores. Para conseguirlo, recomendamos la aplicación de dos planteamientos complementarios: la dirección por objetivos y la dirección por hábitos. (...)

La tarea del líder no es fácil, entre sus habilidades tiene que destacar una buena comunicación, para con los miembros de la organización, y capacidad de integración, para que canalicen su energía en el logro del objetivo común de la empresa.

Consideramos que los resultados obtenidos nos dan una información confiable de gran utilidad para diseñar un Plan Estratégico de Empresa de la gestión del liderazgo. Se basa en la mejora e implementación de la comunicación interna. La anterior consideración nos lleva a plantear un programa de acciones (Objetivos Operativos) encaminadas a buscar la satisfacción de los miembros de la empresa.



Para desarrollar dicho plan, proponemos el trabajo de aquellos factores fundamentales para una mejor gestión del liderazgo, tales como la motivación (haciendo que el trabajador se sienta respetado y valorado), el desarrollo profesional (estableciendo mejoras en el entorno laboral) o el sentimiento de pertenencia al grupo. Consideraremos mejoras en los canales y medios de comunicación internos (reuniones periódicas, tablón anuncios, evitar rumorología) y desarrollaremos habilidades y estrategias para la gestión adecuada y resolución de conflictos.

La nueva gestión de liderazgo refleja una positiva relación entre encargados/líderes y trabajadores. El líder forma a los empleados, aumentando su confianza, y ayudándoles a aprender su trabajo e implicándoles en los rendimientos de la empresa. De este modo, el líder efectivo debe conocer a sus seguidores para poder dar respuestas apropiadas a las demandas cambiantes que sus colaboradores exigen en cada situación.

Muchos son los aspectos que pueden devenir al adoptar este nuevo enfoque del liderazgo. Los más inmediatos serán el entendimiento del fin de cada acto realizado en cualquier punto de la organización y la implicación activa de cada uno de sus agentes. Es decir, una organización sana encaminada a la satisfacción colectiva o también conocida como “felicidad organizativa”. (...)

(Avencer Cano, 2015), realizó la investigación titulada “El liderazgo y motivación” desarrollada en la Universidad Rafael Landívar; cuyo objetivo fue determinar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores ruteros de Distribuidora Mariposa C.B.C; teniendo en cuenta que, el ser humano necesita un impulso o un estímulo para realizar una actividad o comportarse de una manera determinada. El instrumento que se utilizó en el presente trabajo el cuestionario ya que ayuda a determinar la influencia de Liderazgo.





Los resultados a los que arribo la investigación llego a las siguientes conclusiones:

1. Debido a los resultados que arroja la investigación realizada con el equipo de vendedores de la organización CBC, se determina que la influencia de liderazgo que tienen los supervisores en los subordinados es positiva, puesto que ellos realizan sus labores de forma efectiva y con un alto grado de excelencia.

2. En distribuidora CBC es un requisito importante que el equipo encargado de ventas eleve su desempeño continuamente, para ello los supervisores encargados aplican diferentes estrategias de liderazgo para el desarrollo de habilidades, por lo que se confirma que los vendedores se sienten motivados por su jefe.

3. La influencia del liderazgo de los supervisores propicia una motivación que facilita en los vendedores un desempeño efectivo, que es demostrado con el gusto de realizar el trabajo, sin que se les exija ni se les llame la atención constantemente.

4. Los colaboradores se sienten motivados no solamente por el salario devengado en la organización, también se han sentido parte de un equipo de trabajo que ha sido como una familia, la participación y los reconocimientos que se les ha otorgado han sido buenas estrategias para aumentar su desempeño.

5. El supervisor aplica sus habilidades y destrezas para que sus colaboradores eleven su desempeño y alcancen sus metas, ese esfuerzo es transmitido a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, pues ellos aseveran que son seguidores de un líder.

6. El equipo de ventas se siente satisfecho de laborar en Distribuidora Mariposa CBC, puesto que existe un alto porcentaje de identidad empresarial, también el clima laboral aporta mucho al sentir de los colaboradores, porque se sienten en un ambiente de confianza y consideran que el salario a percibir cubre sus necesidades.



7. El 88% de los colaboradores de la organización trabajan en equipo para poder cumplir metas y objetivos establecidos por la empresa.

### 2.1.2. Antecedentes nacionales

(Quispe G. , 2016), realizó la investigación titulada “Análisis del Liderazgo en las gerencias de la municipalidad provincial de Espinar, en la presentación de servicios públicos en los periodos julio 2015 a julio 2016” desarrollada en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa; cuyo objetivo del presente trabajo de investigación es determinar el liderazgo gerencial en los cargos directivos de cada gerencia en la Municipalidad Provincial de Espinar, en la prestación de servicios públicos en el periodo julio 2015 a julio 2016. Las exigencias de sobre vivencia y competitividad son el punto de partida para que las organizaciones mantengan un alto nivel de formación de su personal y estilos de liderazgo gerencial.

Para el desarrollo de esta investigación, se realizó a cabo una investigación de carácter cuantitativo, con un diseño no experimental. La investigación fue básica, y se utilizó la técnica de encuesta y como instrumento los cuestionarios

Los resultados a los que arribo la investigación llevo a las siguientes conclusiones:

PRIMERA: En la Municipalidad Provincial de Espinar se ha analizado con la veracidad las funciones diarias que cumplen los funcionarios, identificando un poder centralizado en ellos, la existencia de un liderazgo autocrático, desorganizaciones en las gerencias, toma de decisiones no adecuadas, gerentes que no cumplen sus funciones en la conducción de su personal, gerentes carente de liderazgo en sus funciones que desempeñan en cada gerencia y personal con poca identificación y compromiso con el desarrollo y progreso institucional.

SEGUNDA: En la municipalidad también se ha llegado a conocer las causas del deficiente liderazgo efectuados por el personal de confianza en las



gerencias como el descontento del personal, falta de motivación a los trabajadores, poca comunicación de los gerentes con su personal, carencia de líderes que promuevan la concretización de los planes de trabajo, poca participación de los servidores en el planeamiento de las actividades, toma de decisiones individuales, indiferencia en trabajos institucionales y a consecuencia de ello una mala atención de los servicios.

TERCERA: En el trabajo se ha establecido con la verdad, la existencia de la relación directa de los indicadores entre liderazgo y la prestación de servicios públicos, hallándose desconocimiento de liderazgo en la gerencias, confusión de líder con autoridad, de relaciones humanas y motivación, insatisfacción de las necesidades de los trabajadores, de no saber integrar los objetivos 120 personales con los objetivos institucionales, la recompensa y respaldo a los trabajadores no son adecuados, los jefes no tienen poder para influir en los trabajadores, no existe confianza y las actitudes son hostiles, poco trabajo en equipo, reglamento de desactualizado y falta de cultura organizacional los cuales repercuten en la conducta y actitud de los servidores afectando en la atención a la ciudadanía.

CUARTA: En la municipalidad se ha verificado respecto a las estrategias que usan para la toma de decisiones los funcionarios para buena dirección del personal donde no se utilizó estos medios de motivación y valoración por los aportes y méritos de los trabajadores, esto implica que hay poca importancia en mejorar el nivel de desarrollo personal y a causa de ello poca capacidad de buena atención a los usuarios en la prestación de servicios.

(Acuña, 2016), realizó la investigación titulada “El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú” desarrollada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; cuyo objetivo es determinar cómo contribuye el liderazgo gerencial a mejorar los resultados de la gestión integrada de los clientes preferentes y sus servicios en Telefónica del Perú. El tipo de investigación es descriptiva – explicativo, el diseño es no experimental y transversal método de la investigación es



cualitativa, el diseño de la investigación es no experimental, la técnica utilizada es la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Respecto a los resultados de las encuestas a los trabajadores y jefes de Telefónica del Perú y Telefónica Empresas:

1. La población de trabajadores es joven, con estudios de pregrado con título de licenciado o de ingeniero (61%). El 41% de los jefes, la mayoría de los cuales son hombres, tiene estudios de posgrado, mientras que sólo el 9% de los trabajadores tiene estudios de postgrado. La gran mayoría opina que su equipo de trabajo no es conflictivo, y en relación a su percepción acerca de su habilidad personal para desarrollar las tareas asignadas, hay una alta proporción de trabajadores que considera que no son suficientes, encontrándose que la edad tiene una relación más marcada que la experiencia en el puesto.
2. Los jefes tienden a sobreestimar su grado de compromiso, innovación y pro actividad. Sin embargo, hay coincidencia, aunque en menor grado, con la opinión de los trabajadores, respecto al compromiso y a la proactividad de los jefes. Respecto a la innovación, característica relacionada con las exigencias propias del servicio que brinda la empresa, la diferencia de percepciones entre jefes y trabajadores es mayor.
3. El 100% de los jefes prefiere un sistema de autocontrol, pues tienen claro lo que se espera de ellos y se sienten capaces de tomar sus propias decisiones; el 98% de los trabajadores piensa lo mismo.
4. El 86% de los jefes encuestados resultó ser un líder orientado a resultados, es decir, alguien que destaca la importancia del desempeño y confía en sus colaboradores para alcanzar las metas y objetivos trazados.
5. Las pruebas estadísticas aplicadas a las cuatro situaciones hipotéticas planteadas en las encuestas para determinar el estilo de liderazgo de los jefes, revelan que los trabajadores si están en capacidad de identificar el estilo de liderazgo de sus jefes.
6. En relación al clima laboral, se ha encontrado que los estilos de liderazgo participativo y orientado a resultados, influyen de mejor manera en la satisfacción de los trabajadores.



Respecto a los resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes preferentes:

1. El Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) encontrado es 30% si se considera sólo las escalas superiores Altamente Satisfechos y Satisfecho. Sin embargo, si se incluyen los Medianamente satisfechos, el valor se incrementa a 73%, debido al alto porcentaje de resultados Medianamente Satisfechos, 43%. El mayor volumen de aspectos que contribuyen a este alto porcentaje de Neutro son la insatisfacción de los clientes con el servicio de las Áreas 1, 2 y 4.
2. Los ítems 6 y 7 que se refieren a la facilidad de ponerse en contacto con la empresa, han sido los que han obtenido menos índice de satisfacción; asimismo los ítems 8, 9, 10 y 11 que se refieren a las instalaciones.
3. Al realizar el cruce entre el estilo de liderazgo de los jefes y la satisfacción del cliente, se encontró que el estilo orientado a los 100 resultados obtiene mayor satisfacción de los clientes (71.4% de los jefes calificados como altamente orientados a los resultados, recibieron calificación de 6). Lo contrario ocurre con el estilo de liderazgo directivo orientado a resultados (75% de los cuales recibió una calificación de poco satisfactorio por parte de los clientes). Por lo tanto, se puede concluir que el estilo de liderazgo de los jefes influye en la satisfacción de los clientes.

(Quispe C. A., 2017), realizó la investigación titulada “Liderazgo gerencial y compromiso organizacional de los trabajadores de la división de abastecimiento de la Dirección de Logística de la PNP” desarrollada en la Universidad; cuyo objetivo es determinar la relación entre el liderazgo personal y el compromiso organizacional de los trabajadores de la División de abastecimiento de la Dirección de Logística de la PNP. El tipo de investigación fue descriptivo, el diseño es descriptivo-correlacional, la técnica utilizada la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Se determina que existe relación significativa y positiva media entre el nivel de liderazgo gerencial y el compromiso organizacional de los trabajadores de la División de Abastecimiento y se llega a las siguientes conclusiones:



Primero Al jefe de la División de Abastecimiento, que si bien es cierto se evidencia resultados positivos en el liderazgo que se practica, con el propósito de mejorar, falta optimizar y acrecentar las dimensiones del liderazgo gerencial, el cual incidirá en el compromiso organizacional de su personal y paralelamente coadyuvará al cumplimiento de los objetivos y metas de su institución.

Segundo Al jefe de la División de Abastecimiento, que si bien es cierto se evidencia que existe y practica el liderazgo personal, se tiene la falta compromiso, se conforman con el nivel alcanzado y difundir más este liderazgo para alcanza la seguridad y autoestima necesaria y así puedan vencer todo tipo de barreras, aprovechando al máximo los dones propios, el cual repercutirá positivamente en los integrantes de su organización.

Tercero Al jefe de la División de Abastecimiento, a diferencia de los anteriores, se evidencia que el liderazgo de influencia alcanza un nivel más bajo, por lo tanto se incidir con mayor énfasis en la práctica de este liderazgo mediante una comunicación más oportuna y adecuada con los trabajadores, ganándose su confianza para que le expresen sus dudas y temores, aceptación de retos, mejoramiento de las relaciones interpersonales, así como la implementación de un clima organizacional agradable.

Cuarto Al jefe de la División de Abastecimiento, que si bien es cierto se evidencia que existe y practica el liderazgo estratégico, este alcanza un nivel más bajo en comparación con los anteriores, por lo tanto, se tiene la falta organización y planificar estratégicamente para establecer el rumbo adecuado, la orientación y alineamiento de esfuerzos para trabajar en equipo, empleando para esto herramientas de gestión el cual orientará adecuadamente a su organización.

Quinto Al jefe de la División de Abastecimiento, que si bien es cierto se evidencia que el liderazgo de resultados es el que alcanza mayor nivel en comparación con todos los anteriores es necesario convencer a su personal que el motivo por el cual trabajan es el servicio a los que dependen de la organización, por lo tanto, es necesario la fidelización, así como la maximización de los activos con los que cuenta.



(Merino, 2017), realizó la investigación titulada “El liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral en el personal de una entidad estatal el Gobierno Regional de Ica” desarrollada en la Universidad de Ricardo Palma; cuyo objetivo es alcanzar los resultados de la medición de las variables y establecimiento de las relaciones entre ellos. Los antecedentes de la investigación, investigaciones estructurales nacionales e internacionales se plasman en el segundo capítulo, así como el marco teórico y el marco conceptual. La investigación se circunscribe al diseño no experimental; La muestra, el diseño y el método de la investigación se presenta en el tercer capítulo. El instrumento empleado fue el cuestionario, un inventario de reactivos para cada variable; se presenta además las actividades vinculadas al procedimiento y recolección de dato. El método de la investigación es cuantitativo, el diseño de la investigación es no experimental, tipo de investigación utilizada es básica.

Los resultados a los que arribo la investigación llegando a las siguientes conclusiones:

1) El liderazgo directivo, en sus cualidades, aptitudes y logro de resultados, se percibe apropiado en la muestra de directivos, y mejorable en la muestra de colaboradores. Se aprecia que el liderazgo directivo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral desde la perspectiva de los colaboradores y que debe mejorarse. En cambio, desde la perspectiva de los directivos estas variables no se relacionan ya que son los directivos los que brindan apoyo y soporte a los colaboradores y mejoren su percepción de satisfacción laboral.

. 2) Las cualidades de liderazgo de los directivos, que para los colaboradores es mejorable y los directivos opinan que es adecuado, influye significativamente en la satisfacción laboral que se debe asegurar la comunicación efectiva mediante, además no debemos dejar de atender las relaciones interpersonales, el saber escuchar y la asertiva solución de problema se percibe mejorable en



ambos grupos de estudio. Esta influencia es positiva en la muestra de colaboradores, pero no es significativa en la muestra de directivos

3) Sobre la aptitud de los directivos se debe elaborar un mapa de habilidades ya que hay deficiencia en habilidades blandas, donde se priorice las habilidades para motivar al colaborador, así como las relaciones interpersonales, las relaciones con sus compañeros, además debe buscar desarrollar habilidades para formar equipos eficientes con manejo común de la visión organizacional. Esta influencia es directa en la percepción de los colaboradores, pero no es significativa en la muestra de directivos

4) El logro de los resultados, se hace necesario construir un sistema de trabajo por Coaching para los colaboradores donde se les entrene en la iniciativa de líder, ya que vemos que no hay la forma de como influenciar en personas, para poder realizar trabajo mutuo, en equipo, también hay deficiencias el arte de supervisar y controlar las tareas. Dicha influencia no es significativa en la muestra de directivos.

(Roque Prada & Ibarra Supanta, 2018), realizó la investigación titulada “El liderazgo gerencial y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de Rainforest Expeditions de Puerto Maldonado, 2016” desarrollada en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios; cuyo objetivo determinar cómo el liderazgo gerencial influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de Rainforest Expeditions de Puerto Maldonado, 2016. El tipo de estudio de la investigación es científico método de la investigación es cualitativa, el diseño de la investigación es no experimental, utilizo también técnica de encuesta.

En la presente investigación llegamos a las siguientes conclusiones:

Primero. - Se demostró que el Liderazgo Gerencial Influye significativamente en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de Rainforest Expeditions de Puerto Maldonado, 2016(...)





El Liderazgo Gerencial en la empresa Rainforest Expeditions de Puerto Maldonado se ejerce de acuerdo a las necesidades, generalmente a través de la delegación de autoridad y responsabilidad, quienes asumen el compromiso y los retos para alcanzar resultados, realizándose diversas acciones que son necesarias, como brindar presupuestos para la motivación mensual de los colaboradores, siendo el área encargada de RRHH responsable de organizar diferentes actividades y eventos para los trabajadores y su familias. Habilitan presupuesto para las capacitaciones de sus trabajadores de la empresa y especializaciones para las áreas que se encuentran a nivel interno y a nivel nacional, lográndose la Satisfacción Laboral de los trabajadores de Rainforest Expeditions de Puerto Maldonado.

Segundo. - (...) El Liderazgo Autoritario Coercitivo en la empresa Rainforest Expeditions se observa a través de la exigencia del cumplimiento de metas de los trabajadores, las cuales deben ser alcanzadas en plazos determinados; en caso de no cumplimiento se le somete a una evaluación de su desempeño laboral, donde se determina su periodo de contratación y desvinculación laboral, en caso de no alcanzar las metas previstas en el tiempo establecido. El cumplimiento de las normativas laborales es regido por un liderazgo autoritario coercitivo, que su incumplimiento genera la amonestación laboral inmediata.

Tercero. - El coeficiente de correlación rho de Spearman entre las variables estudiadas, es de 0,469 lo que indica una correlación débil al 0.05 (nivel de significancia) ... El Liderazgo Autoritario Benevolente en la empresa Rainforest Expeditions, se demuestra por las diversas acciones ejecutadas por parte de la gerencia, a través de reuniones semanales, lo que refleja una buena comunicación con los trabajadores y se sienten integrados por la aceptación de sus sugerencias u opiniones durante las reuniones realizadas para una mejor toma de decisiones. Por el cumplimiento de metas de los trabajadores se les brinda recompensas e incentivos laborales y económicos, lográndose la Satisfacción Laboral de los trabajadores de Rainforest Expeditions de Puerto Maldonado.

Cuarto. - En la verificación de la He3: “Existe una influencia significativa entre el Liderazgo Consultivo y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de



Rainforest Expeditions de Puerto Maldonado, 2016”, El coeficiente de correlación rho de Spearman entre las variables estudiadas, es de 0,617 lo que indica una correlación débil al 0.05 (nivel de significancia). 110 El Liderazgo Consultivo se puede observar en las diversas áreas de la empresa Rainforest Expeditions, como en las áreas de operaciones y RRHH en las que se realizan reuniones de trabajo semanalmente, donde hacen un análisis FODA de sus áreas, para buscar y analizar alternativas de solución planteadas grupalmente y después poder plantearlas a la alta gerencia para que tome las medidas correctivas que el caso amerite y se les habilite el presupuesto necesario para llevarlas a cabo y ejecutarlas adecuadamente.

Quinto. - En la verificación de la He4: “Existe una influencia significativa entre el Liderazgo Participativo y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de Rainforest Expeditions de Puerto Maldonado, 2016”, El coeficiente de correlación rho de Spearman entre las variables estudiadas, es de 0,612 lo que indica una correlación débil al 0.05 (nivel de significancia). El Liderazgo Participativo, se observa en la empresa Rainforest Expeditions por que existe una comunicación directa con el jefe del área de operaciones donde se delega funciones y responsabilidades a los trabajadores para que se empoderen en las tomas de decisiones y puedan ser partícipes directos en el cumplimiento y alcance de las metas y objetivos propuestos, por ello se comparte el reconocimiento e incentivo para el área por parte de la gerencia, lográndose la Satisfacción Laboral de los trabajadores de Rainforest Expeditions de Puerto Maldonado.



### 2.1.3. Antecedentes locales

(Fano, 2019), realizó la investigación titulada “Liderazgo del equipo de gerentes y su relación con la calidad de administración pública de la Municipalidad de Ocoruro del Cusco” desarrollada en la Universidad Nacional de Educación; tiene por objeto establecer el Liderazgo del equipo de Gerentes en la calidad de administración pública de la municipalidad de Ocoruro del Cusco periodo 2019. El presente estudio tiene el siguiente alcance: Descriptivo, con diseño no experimental y enfoque cuantitativo. La población de informantes está constituida por el personal que labora en la municipalidad distrital de Ocoruro del Cusco, en sus diferentes áreas. El tamaño de la muestra para la investigación lo constituye una parte de la población cuantificada el cual son 20 trabajadores de diferentes áreas de trabajo de la municipalidad distrital de Ocoruro del Cusco. Las técnicas de recolección de datos, han sido, la encuesta y entrevista, los datos han sido procesados con el programa estadístico de SPSS.

Después de realizar la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El liderazgo gerencial tiene una relación significativamente en la calidad de administración de la municipalidad distrital de Ocoruro del Cusco- 2019, debido a que se pudo comprobar mediante el cuestionario realizado, como los trabajadores ven a los gerentes y la importancia de la relación entre el liderazgo y la calidad en la administración, ya que más del 65% con cuerda que las afirmaciones que se les indico lo practican los gerentes de cada área de la municipalidad
2. La comunicación empleada por los gerentes se relaciona significativamente en la calidad de administración pública en la municipalidad distrital de Ocoruro del Cusco- 2019, ya que el 90% de los trabajadores afirman que los gerentes siempre y con frecuencia realizan las afirmaciones acerca de la comunicación dentro del área de trabajo el cual mejora de manera positiva la administración para cada área.



3. El carisma de los gerentes se relaciona positivamente en la calidad de administración en la municipalidad distrital de Ocoruro del Cusco- 2019, ya que más del 90 % afirman que el gerente dedica su tiempo a enseñarles y orientarles dentro del trabajo, lo realiza con mucha voluntad.

4. La Vocación de servicio de los gerentes se relaciona directamente en la administración pública en la municipalidad distrital de Ocoruro del Cusco- 2019 ya que más del 55% afirman que el gerente se siente comprometido con su trabajo porque le gusta y no por obligación el cual se demostró por la afirmación realizada en el cuestionario.

5. La iniciativa de los gerentes se relaciona directamente en la calidad de administración en la municipalidad distrital de Ocoruro del Cusco- 2019 de manera positiva porque más del 70% afirman la iniciativa de los gerentes frente a cualquier problema o situación dentro del área de trabajo.

6. La propuesta de Trabajo en equipo de los gerentes se relaciona directamente con la calidad de administración en la municipalidad distrital de Ocoruro del Cusco 2019 de manera muy optima y beneficiosa para la municipalidad, porque más del 65% de la propuesta de trabajo de gerente son muy buenas y ayudan positivamente en la parte de administración de cada área de trabajo.

(Coolque, 2019), realizó la investigación titulada “Liderazgo municipal y el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de San Sebastián - 2018” desarrollada en la Universidad Peruana Austral; cuyo objetivo Analizar la relación que existe entre el liderazgo municipal y el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de San Sebastián; el alcance de la investigación es descriptivo, el nivel es correlacional, con un diseño no experimental, empleó la técnica de la encuesta su instrumento es el cuestionario.

Los resultados a los que arribo la investigación llegando a las siguientes conclusiones:



1. La presente investigación demuestra que el liderazgo municipal no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de San Sebastián -2018.
2. El liderazgo municipal de la municipalidad distrital de San Sebastián -2018, se caracteriza por presentar un liderazgo autoritario del 90.5%. El cual indica que el líder municipal toma las decisiones en el municipio, dirige las acciones desde su despacho, es más administrador que líder, usa el castigo como forma de motivación y realiza acciones correctivas cuando observa incumplimiento de las normas o de las metas.
3. El desempeño laboral es adecuado, considerando sus elementos cumplimiento, idoneidad, trabajo en equipo y organización donde los elementos cumplimiento (100%) y organización (100%) son adecuados. Los cuales indican que los trabajadores de dicha entidad cumplen con el horario de trabajo, desempeñan las funciones asignadas, demuestran responsabilidad en su trabajo, cooperan con las tareas en el equipo de trabajo, coordinan con sus colegas para lograr los objetivos de la institución, el equipo de trabajo respeta las normas de la institución y los propósitos son logrados mediante la organización en equipo.
4. No existe una relación significativa entre el liderazgo municipal y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de San Sebastián en el año 2018. La cual queda corroborada con el valor obtenido para Tau-b de Kendall = 0.095 que nos indica una muy baja correlación entre las variables estudiadas.

(Sumire, 2018), realizó la investigación titulada “Liderazgo transformacional y gestión administrativa de la escuela profesional de educación de la facultad de educación y ciencias de la comunicación de la UNSAAC” desarrollada en la Universidad Casar Vallejo Cusco; cuyo objetivo del presente trabajo de investigación es conocer la relación que existe el liderazgo transformacional con la gestión administrativa de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco., cuyo diseño de



investigación es descriptivo-correlacional, la técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, el método de la investigación es la descriptiva y el análisis porcentual es de tipo cuantitativo.

De los datos obtenidos en el presente trabajo de investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

Primero: Los datos se ubica en el nivel malo en lo que respecta a su percepción sobre el liderazgo, la gestión administrativa, direccionalidad, organizacional y planificación en la facultad de educación de la UNSAAC, se debe de fomentar en los trabajadores administrativos y estudiantes el liderazgo transformacional para lo cual se hace necesario realizar seminarios, talleres respecto a este tema y así lograr un consenso entre estudiantes y trabajadores administrativos para mejorar la marcha de dicha facultad.

Segundo: En la tabla N° 12, se observa que: una consideración individual y la estimulación intelectual en la facultad de educación de la UNSAAC es necesarios que los estudiantes y trabajadores administrativos deben tener muy claro este concepto ya que ellos permitirán un mejor desempeño tanto para los estudiantes y administrativos por lo que será necesario realizar capacitaciones, talleres y seminarios. En lo que se refiere a liderazgo transformacional, motivación inspiraciones e influencia idealizada tres aspectos muy importantes, en los cuales hay que trabajar mucho porque deficiencia con los estudiantes de la facultad de educación, pues estos temas serán la guía para la formación de líderes que conducirán por mejores senderos a la facultad de educación, por ello será importante la realización de talleres, seminarios, capacitaciones con expertos en estos temas Esto significa que existe una correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa.

Tercero: En la tabla N° 13, se observa que: el valor del estadístico Spearman es de 0,60 y el nivel de significancia es de 0,000 ( $p < 0,005$ ). Esto significa que existe una correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión planificadora. Como el valor de significancia del



estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. En consecuencia, se verifica que existe 107 correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión planificadora.

Cuarto: El liderazgo transformacional y la gestión organizacional. Como el valor de significancia del estadístico ya que a los directores de las Instituciones Educativas que mediante un programa de liderazgo transformacional como elemento relevante en la política educativa del Ministerio de Educación en cada localidad de nuestro país. Es decir, incidir en la intervención a fin de asegurar las cualidades de liderazgo en la gerencia administrativa. 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. En consecuencia, se verifica que existe correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión organizacional.

Quinto: Se observa que: la falta de planificación y diseño un perfil de las cualidades requeridas en el decano de universidades públicas, muestra la deficiencia en el sector, lo cual no ha sido tratado en nuestra tesis, pero es un reto en futuras investigaciones de gestión administrativa, en base a las características del liderazgo transformacional. Consideramos los siguientes elementos en la construcción de dicho perfil: habilidades directivas, gestión del conocimiento y asesoramiento del personal (Coaching y mentoring)

Sexto: En la tabla N° 16, se observa que: falta talleres de inteligencia emocional en la Universidad Pública investigada a fin de asegurar una convivencia sana entre las partes vinculadas como decano, docentes y estudiantes a fin de mejorar la calidad de trato. Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es, Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. En consecuencia, se verifica que existe correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión control.



(Castro, 2018), realizó la investigación titulada “Liderazgo del gerente en el desempeño laboral del personal de salud asistencial del centro de salud Belepampa- Cusco” desarrollada en la Universidad Cesar Vallejo; cuyo objetivo del presente trabajo de investigación es Establecer la relación entre el liderazgo del Gerente en el Desempeño Laboral del Personal de Salud Asistencial del Centro de Salud de Belepampa- Cusco; El diseño es no experimental, con el método cuantitativo y cualitativo, investigación de tipo básica, se utilizó la ficha técnica como instrumento de recolección de datos.

De los datos obtenidos en el presente trabajo de investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

Primero: Se afirma que existe una correlación significativa entre las variables liderazgo del gerente y desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de 0,000 de significancia. Se debe a la falta de mayor énfasis en temas relacionados con el liderazgo y el desempeño docente, valores que muestran una asociación alta, directa y significativa entre dichas variables. Esto indica que la relación entre ambas variables rechaza la hipótesis.

Segundo: Se halló una correlación positiva en relación entre la dimensión Trabajo en Equipo y Satisfacción del Trabajador con un nivel de significancia (bilateral) no se dan cursos o programas de actualización referentes al liderazgo y el desempeño laboral; lo cual hace que se rechace la hipótesis.

Tercero: Se demostró que existe un nivel de correlación positiva alta entre la dimensión trabajo en equipo y capacitación del trabajador con una significancia (bilateral) no hay énfasis en la capacitación del trabajador, ya que no presenta un nivel adecuado para poder hacer frente a los nuevos retos, lo cual hace que se rechace la hipótesis.

Cuarto: Entre la dimensión habilidades gerenciales y satisfacción del trabajador existe una relación con un coeficiente de correlación se necesita mayor trabajo de estudio en las diferentes instituciones de salud sobre lo que es el liderazgo gerencial y desempeño laboral sobre todo para implementar la mejora de la personal gerencia.





Quinto: Entre la dimensión habilidades gerenciales y capacitación del trabajador son factores que se ignoran sin tomar en cuenta los convenios con las universidades a fin de inculcar en el profesional gerente de salud en la capacitación y actualización permanente con un coeficiente de correlación. Lo que significa que un elevado porcentaje de las unidades de estudio lo califican de manera semejante y que están muy asociadas.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gerencia**

“El termino gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objetivos de utilizar sus recursos, con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos. De esta forma, un gerente es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de conseguir ganancias financieras” (Riera Pérez, 2009)

### **2.2.2. Líder**

Silíceo, Caseras y González explican que el líder “es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales. De este modo, entendemos que el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos”. Citado por (Gómez Rada, 2015, pág. 64)

“Líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefa u orientadora, también puede ser la persona o equipo que va en cabeza de una competición deportiva” (Dic14)



### 2.2.2.1. Cualidades de un líder

Según (Estrada Mejia, 2007) nos dice que, al evaluar las cualidades de un líder, se pueden definir las cualidades utilizadas por cada personaje a lo largo de la historia que les permitió trascender, como es el caso de Moisés, con su actitud positiva, carácter, disposición de escucha y carisma o de Ptah-hopet con la autodisciplina, el compromiso y la visión de futuro. Luego de utilizar la técnica de red de unidades lógicas entre capacidades, habilidades y conocimientos con Scientia et Technica Año XIII, No 34, mayo de 2007. Universidad Tecnológica de Pereira 347 relación a las actividades que se realizaron en cada momento de la historia y teniendo como referente las cualidades propuestas por John Maxwell en su libro “The 21 Indispensable qualities of a Leader” se identificaron y clasificaron en la pirámide de las cualidades de los líderes a través de la historia (figura 1), por su lado la autora considera que ellas se deben potenciar en los líderes actuales para mejorar la calidad de vida de las comunidades.

Y estas cualidades son:

- Actitud positiva: enfocar la mente a conseguir lo que quiere para alcanzar el éxito.
- Autodisciplina: a la conciencia individual la posibilidad de lograr hacer o dejar de hacer algo.
- Capacidad de trabajo: poner en marcha de la voluntad individual para ejecutar una acción con respeto hacia el trabajo y la aspiración hacia el progreso.
- Carácter: mostrar cualidades en su modo de ser u obrar que la diferencian de las demás
- Carisma: poner sus capacidades en las acciones que realiza de forma que atraiga o fascine.
- Compromiso: acordar, contraer y cumplir obligaciones con la organización y con los demás.



- Comunicación: se deben expresar bien y, sobre todo, ser persuasivos en sus argumentos, convincentes en su discurso.
- Discernimiento: diferenciar algo de otra cosa, señalando la diferencia que hay entre ellas.
- Enseñabilidad: transmitir sus conocimientos con la habilidad necesaria para que sean recibidos por el otro.
- Escucha: captar no solamente las palabras sino los sentimientos del interlocutor.
- Focalización: centrar, concentrar, dirigir su accionar en función de alcanzar un objetivo.
- Generosidad: inclinar el ánimo a anteponer el corazón a la utilidad y al interés.
- Iniciativa: dar el paso necesario en el accionar para alcanzar lo propuesto.
- Pasión: sensibilizar afectivamente, desde el desear y el sentir, las acciones a realizar.
- Relaciones interpersonales: ser objetivo e imparcial en las apreciaciones, despojándose de juicios y aceptando a quienes lo rodean tal como son.
- Responsabilidad: ser capaz de establecer un compromiso para dar una respuesta positiva o proactiva.
- Seguridad: conocer y confiar en sus capacidades para lograr el éxito de un trabajo, una idea o una tarea.
- Servicial: complacer y servir a los demás con disposición constante y perpetua sin esperar nada a cambio
- Solucionar problemas: utilizar sus habilidades para generar compromiso con las cosas bien hechas, evaluando objetivamente su desarrollo para encontrar la forma de mejorar cada vez más.
- Valor: actuar con subsistencia y firmeza en algún acto.



- Visión de futuro: ser claros acerca de la dirección de su organización, inspirados en el escenario de futuro deseado que motive a las personas a la excelencia.

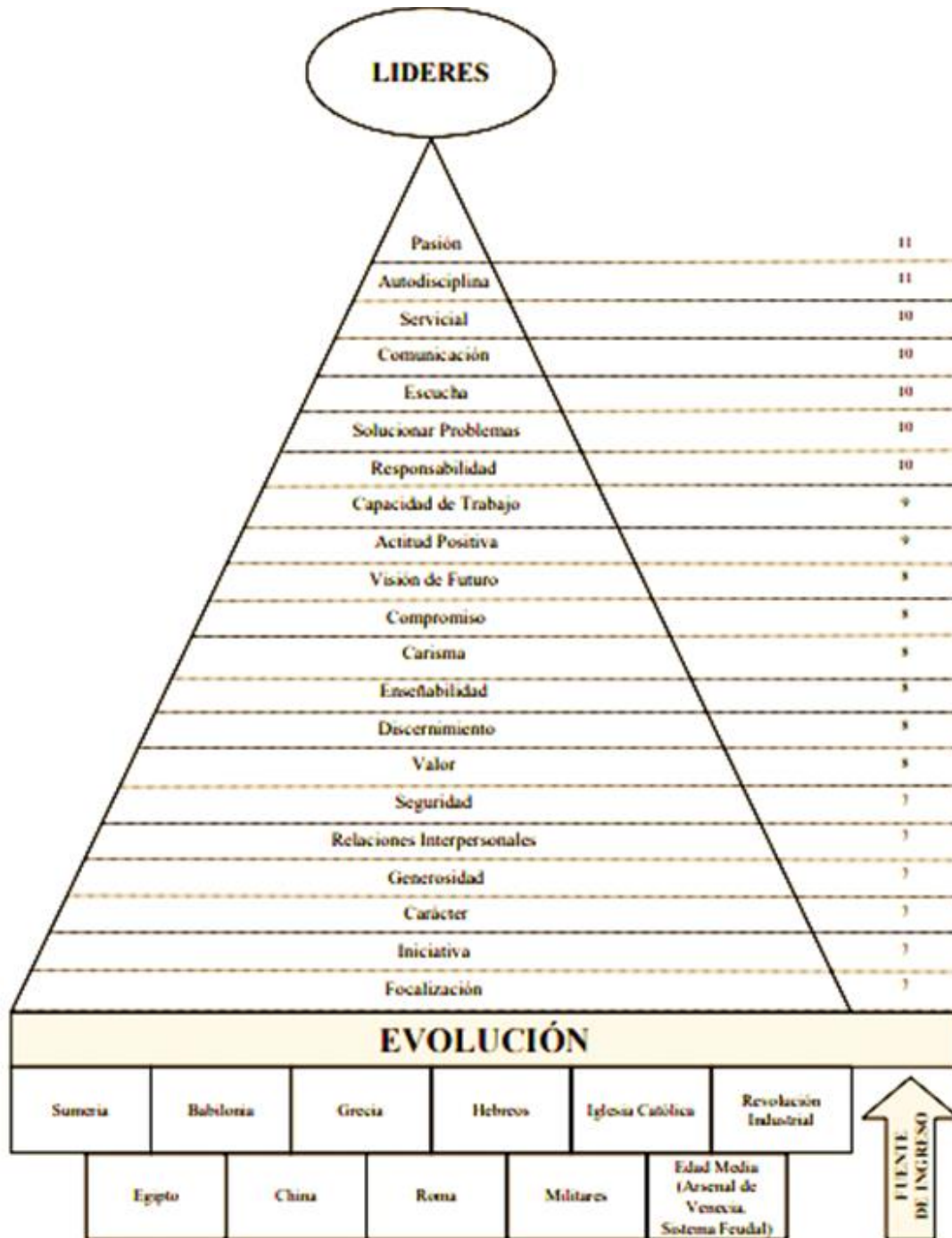


Figura 1: Cualidades del líder gerencial



#### 2.2.2.2. Características de un líder

- a) **Confianza:** Es sentirse capaz de lo que es y de lo que puede para inspirar confianza entre sus seguidores o grupo de trabajo.
- b) **Visión:** Para poder guiar a un grupo se debe tener la idea clara del tema, la ruta a seguir, especialmente conocer claramente los objetivos de la organización.
- c) **Motivación:** No basta ser capaz, sino tener energía para querer hacer lo que se debe para lograr un cambio significativo.
- d) **Autoestima:** Se conoce a sí mismo y ha desarrollado una misión personal que le permite saber hacia dónde ir, es decir, establecer una dirección; se auto motiva, para inspirar, estableciendo principios y valores para alinear a los seguidores.
- e) **Pasión:** El líder ama lo que hace y le encanta hacerlo, transmite compromiso y pasión a su equipo para realizar con empeño la tarea.
- f) **Responsabilidad:** Para hacer las cosas correctas y además correctamente.
- g) **Confiabilidad:** El líder genera sobre la base de su integridad, conocimiento, empatía y habilidad negociadora.

#### 2.2.3. Liderazgo:

Knootz, Harold y Heinz, Weinrich afirman que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” citado por (Cardona & Buelvas, 2019, pág. 144)



“El liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización” (Human & Partners, 2013).

### 2.2.3.1. Competencias de liderazgo:

Según (Páez & Gustavo, Liderazgo: evolución y conceptualización, 2004) nos dicen que las competencias de liderazgo “Son conjuntos estabilizados de saberes, conductas, procedimientos estándar, tipos de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje, y que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Ponen en práctica, de forma integrada, “aptitudes”, “rasgos de personalidad” y “conocimientos adquiridos”. Y estos conjuntos de saberes y conductas son:

- a) **Competente:** Según (Gonczi & Athanasau, 1996) “La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones”.
- b) **Comunicación adecuada:** Según (Ballenato Prieto, 2009) caracteriza la comunicación como un proceso complejo, que implica la transmisión de información a través de un código por parte de un emisor y la recuperación de la misma por parte de un receptor. Sostiene, a continuación, que los elementos integrantes de todo proceso comunicativo”.
- c) **Corregir a sus subordinados:** (Melinkoff, 1990, pág. 62) define al control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios



administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición"

- d) Reconocer habilidades:** (Llanes Montes, 2011) "... al analizar a la habilidad, como acción que es, se puede descomponer en operaciones (...) cuya integración permite el dominio por el estudiante de un modo de actuación," (Álvarez de Zaya, C., 1999, p.72)", lo que se asume en este trabajo.
- e) Trabajo en equipo:** Según la ( Buenos Aires, IIPE, 2000) valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos.
- f) Dirige el cambio:** Según (Dinwoodie, Pasmore, Quinn, & Ron, 2016)".Las emociones asociadas a cada fase– que atraviesan las personas cuando se enfrentan a un cambio constante. El liderazgo del cambio requiere que los líderes, y la organización en su conjunto, aborden las creencias y actitudes mentales y desarrollen prácticas y comportamientos que ayuden a las personas a adaptarse al cambio"
- g) Generar confianza y respeto:** Según (Tarí Guilló) afirma "Con el objeto de sentar las bases para la aceptación de cambios radicales y esenciales en la forma de dirigir la empresa, creando así conciencia sobre la necesidad del cambio Avolino y Bass a una empresa de calidad. Esta confianza y respeto debe existir en ambas direcciones"
- h) Motiva a sus seguidores:** Según (Tarí Guilló) afirma que "el líder debe tener cualidades que le permitan interaccionar e influir en los demás y debe existir una buena relación con los empleados, lo que requiere conocer a la otra parte."
- i) Honradez:** Según (Santín, 2015)"La honradez es un concepto personal, una manera de ser constitutiva de la persona; la honestidad es, podríamos decir, una manera de actuar o de



comportarse la persona. La honradez reside en el ánimo; la honestidad, en el obrar."

- j) Identifica una visión:** Según (Tarí Guilló) "El líder debe tener clara la visión de la empresa. Ello significa que los líderes deben saber dónde quieren que esté la empresa en el futuro, por lo que deben conseguir que todos los empleados la compartan".

#### 2.2.4. Liderazgo gerencial:

En su libro la práctica del liderazgo gerencial (Lee, 2009, pág. 35) nos dice que el liderazgo gerencial "Es el proceso por el cual el gerente fija el propósito o dirección para sus subordinados, y logra que avancen junto con él o ella en esa dirección de modo competente, con pleno compromiso y entusiasmo, superando los obstáculos que encuentran en el camino. Los gerentes tienen la responsabilidad de cumplir con las prácticas gerenciales establecidas con respecto a sus subordinados. Esto significa que establecen la dirección y el contexto para ellos. Deciden si los subordinados harán su trabajo de modo independiente o como parte de equipos".

Lee también indica que en los últimos años el líder y el gerente forman parte de la gestión ya que de este depende toda la actividad dentro de una organización; es por eso que distintos autores desarrollaron nuevos fundamentos teóricos sobre liderazgo, ya que este ha ido evolucionando y adquiriendo nuevos rumbos.

- (Landolfi, 2010, pág. 126) el liderazgo gerencial es: El ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al bien último del hombre.





- (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2003, pág. 33) manifestaron que el liderazgo gerencial es: La habilidad de influir en las emociones de los miembros que integran la comunidad educativa, conduciéndolos hacia la visión y misión de la institución educativa para así alcanzar las metas propuestas, ellos a su vez acuden en busca del líder directivo que les de la seguridad y claridad necesaria para enfrentar una amenaza, asumiendo retos y realizando determinadas tareas.
- (Davis & Newstrom, 2008) mencionaron que: Para comprender el campo que ocupa el liderazgo, tales como: primero que involucra a otras personas, que pueden ser empleados o seguidores los cuales dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder ayudan a definirla posición de este y permiten que transcurra el proceso del liderazgo a través de la confrontación constructiva de ideas, valores y acciones y la no competencia por ser el centro de atención. Así mismo, un líder debe ser capaz de relacionarse efectivamente hacia arriba y hacia abajo, ya que, así como supervisan a sus subordinados, deben ser validados por sus superiores.

### **2.2.5. Importancia del liderazgo gerencial**

Según (Lussier & Achau, 2002, pág. 29) considera sustancial al liderazgo por las siguientes razones:

- Las habilidades de liderazgo son muy importantes para así poder dirigir el crecimiento. Además, sostiene que las empresas que sobreviven en el nuevo ambiente competitivo son los que atraen y conservan a los líderes. Por tanto, si quiere ser exitoso se necesita cultivar dichas habilidades.
- El destino de las organizaciones está determinado por la eficacia del comportamiento de los líderes.



- La capacidad de liderazgo es el factor más importante para conservar a los empleados, ya que esta capacidad influirá de manera directa en los trabajadores, porque establecerá que tan bien se siente el trabajador en su centro laboral.
- Las organizaciones se centran en las destrezas tecnológicas en lugar de las habilidades humanas. Sin embargo, es este último el más importantes, ya que debemos recordar que son las personas las que inventan y desarrollan la tecnología.

### **2.2.6. Actitudes del liderazgo gerencial**

Las actitudes son sentimientos positivos o negativos acerca de las personas, situaciones y temas. (Ferry, 2004) nos plantea las siguientes actitudes:

#### **2.2.6.1. Teoría X y Teoría Y**

En la actualidad esta teoría intenta explicar el comportamiento y el desempeño de liderazgo con base en la actitud del líder en lo que se refiere a sus seguidores. Para Douglas McGregor, las personas con actitud de la Teoría X afirman que a los empleados les desagrada el trabajo y que deben ser supervisados de cerca para que lo desempeñen bien. Tienden a tener un punto de vista negativo y pesimista de los empleados y muestran más estilos de liderazgo autocrático y coerción por medio de control de amenazas y castigos.

Las actitudes de la teoría Y proponen que los empleados les agrada el trabajo y que no requieren ser supervisados de cerca para que realicen bien su trabajo. Se tiende a considerar a los empleados en forma positiva y manifiestan más estilos de liderazgo participativo por medio de una motivación interna y recompensas.



#### 2.2.6.2. El efecto Pigmalión

Propone que las actitudes de los líderes hacia sus seguidores y las expectativas que tienen ellos, así como el trato que les conceden, explican y predicen el comportamiento y el desempeño de sus seguidores.

#### 2.2.6.3. Concepto de sí mismo

Se refiere a las actitudes positivas o negativas acerca de sí mismo.

#### 2.2.6.4. El Grid Gerencial

Blake y Mouton (1964) presentaron una teoría de la administración eficaz, la malla gerencial (managerial grid), en la que se establecen varias características universales de las organizaciones:

- Existe un objetivo o propósito; todas las organizaciones tienen algún tipo de propósito u objetivo.
- La gente, todas las organizaciones sociales tienen miembros que están involucrados en el cumplimiento de los fines de la organización.
- La jerarquía, todas las organizaciones tiene dirigentes y dirigidos.

Describen también los objetivos generales de la dirección o administración. Su interés por la producción, por la gente y sus asunciones sobre la forma de usar la jerarquía para favorecer la producción.

Señalan que existen 2 dimensiones básicas del liderazgo efectivo:

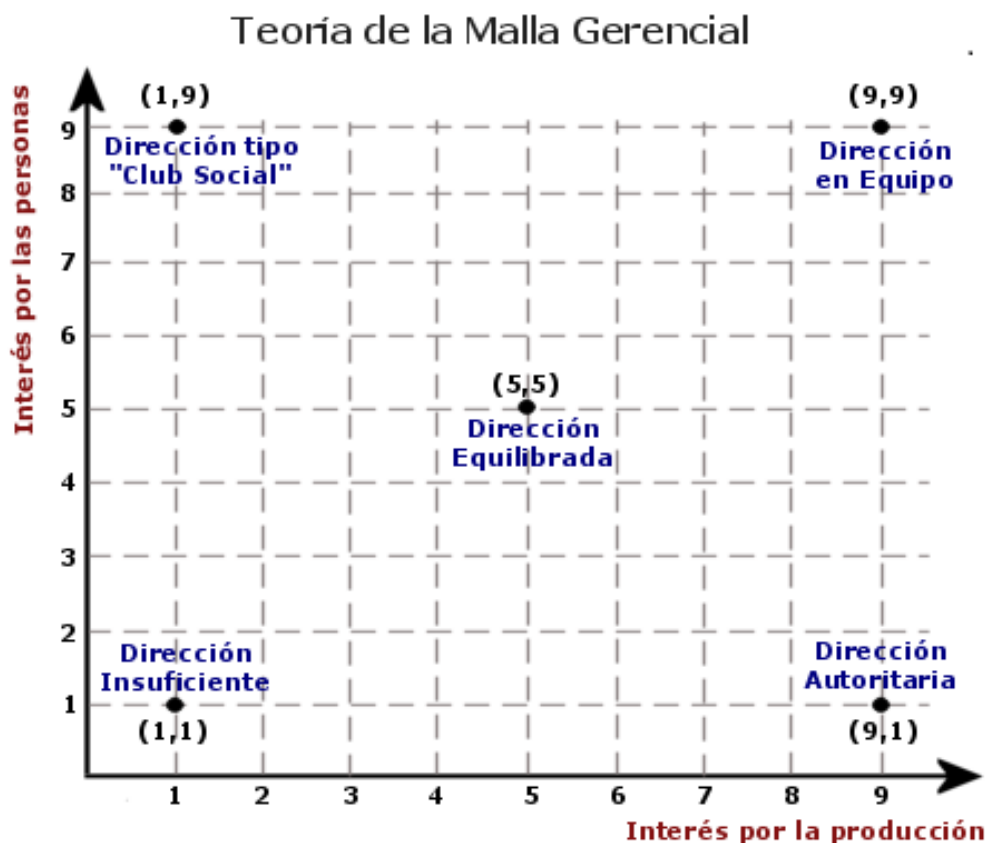
- El interés por las personas,
- El interés por la producción.

Dimensiones que coinciden con las dimensiones de “Consideración” e “iniciación de estructura” de los estudios de Ohio y con la caracterización



de los líderes “Centrados en los empleados” y los “Orientados en la producción” de los estudios de Michigan.

Dimensiones que son independientes y pueden representarse gráficamente como ejes de coordenadas en los que el interés por la gente (eje vertical) y el interés por la producción (eje horizontal) oscilan entre muy bajo (rango 1) a muy alto (rango 9). Puesto que son independientes, un dirigente puede tener un alto grado de interés por la producción y muy poco o ninguno por la gente, o que presente cualquier otra combinación posible. Según Blake y Mouton (1964) la situación de liderazgo óptima sería la 9.9, en la que el dirigente muestra una alta preocupación en la producción y en las personas.



Fuente: Schein y Bennis.

Gráfico: [www.tiemposmodernos.eu](http://www.tiemposmodernos.eu)

Figura 2: Malla gerencial



## Explicación de la Malla Gerencial

<p><b>Gerente (9,9)</b> Alto en la tarea alto en las relaciones</p>	<p><b>Según el jefe</b> Los logros en el trabajo se deben a las personas involucradas en él. La interdependencia por medio de un interés común en las metas de la organización da origen a relaciones de confianza y respeto.</p>
<p><b>Gerente (1,9)</b> Alto en las relaciones Bajo en la tarea</p>	<p><b>Según el líder</b> Da atención cuidadosa a las necesidades de las personas, produce relaciones satisfactorias. Promueve una atmósfera amistosa en la organización y el ritmo de trabajo.</p>
<p><b>Gerente (5,5)</b> preocupación media por la producción y por el personal</p>	<p><b>Según el líder</b> Logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado altas y suelen tener una actitud benévola autocrática hacia las personas.</p>
<p><b>Gerente (9,1)</b> Alto en la tarea Bajo en relaciones</p>	<p><b>Un líder en esta posición cree que:</b> La eficiencia en la operación es el resultado de disponer las condiciones de trabajo en tal forma que los elementos humanos interfieran sólo en un grado mínimo.</p>
<p><b>Gerente (1,1)</b> Bajo en tarea Bajo en relaciones</p>	<p><b>Este es un líder conformista.</b> El cree que el ejercicio del mínimo esfuerzo para hacer que se efectúe en el trabajo requerido es suficiente para conservar la membresía de la organización.</p>

Figura 3: Explicación de la malla gerencial

### 2.2.6.5. Teoría de las Expectativas

Está basada en la fórmula de Víctor Vroom: Motivación = Expectativa x Instrumentalidad x Valencia. La teoría de las expectativas propone que las personas están motivadas cuando creen cumplir con la tarea, obtener la recompensa y que las recompensas por efectuar la tarea valen el esfuerzo. Se basa sobre los siguientes supuestos: los factores internos (necesidad y externos (entorno) afectan el comportamiento; el comportamiento lo elige el individuo; las personas muestran diferentes necesidades, deseos, metas, y las personas toman decisiones de comportamiento con fundamento en su recepción del resultado.



#### **2.2.6.6. Teoría del Establecimiento de Metas.**

La investigación llevada a cabo por E.A Locke y otros colegas han revelado que establecer metas tiene un efecto positivo en la motivación y el desempeño. Los altos logros motivaron a los individuos a participar de forma consistente en el establecimiento de metas. Esta teoría propone que las metas específicas difíciles motivan a las personas. Nuestro comportamiento tiene un propósito que, por lo general, es satisfacer una necesidad. Las metas nos proporcionan un sentido de propósito respecto a porque estamos trabajando para complacer una tarea específica.

#### **2.2.6.7. Teoría del Reforzamiento**

B.F Skinner, teórico de la motivación del reforzamiento, afirma que para motivar a los empleados en realidad no es necesario identificar y entender las necesidades, ni comprender como los empleados elijen las conductas con el fin de satisfacerlas. Todo lo que el gerente necesita hacer es entender el vínculo entre las conductas y sus consecuencias y, luego, hacer concordar las contingencias que refuerzan las conductas convenientes y desalienten las indeseables. Esta teoría postula que, mediante las consecuencias del comportamiento, las personas estarán motivadas a conducirse en formas predeterminadas.

Skinner asevera que el comportamiento se aprende por medio de experiencias con consecuencias positivas y negativas.

#### **2.2.7. Estilos de liderazgo gerencial**

(Paz Parra) En la revista Universidad Eafit nos dice que hasta finales de los años 40, los análisis se concentraron en la identificación de características asociadas con el liderazgo los investigadores comenzaron a describir los comportamientos de los individuos mientras actuaban como lideras de grupos,



muchos de estos esfuerzos están dirigidos hacia las relaciones entre los comportamientos de los líderes y la satisfacción y desempeño de los subordinados. Como resultado de esta investigación los investigadores tomaron el enfoque situacional lo que denominan la fase situacional que se divide en el grado de control y el grado de intervención personal.

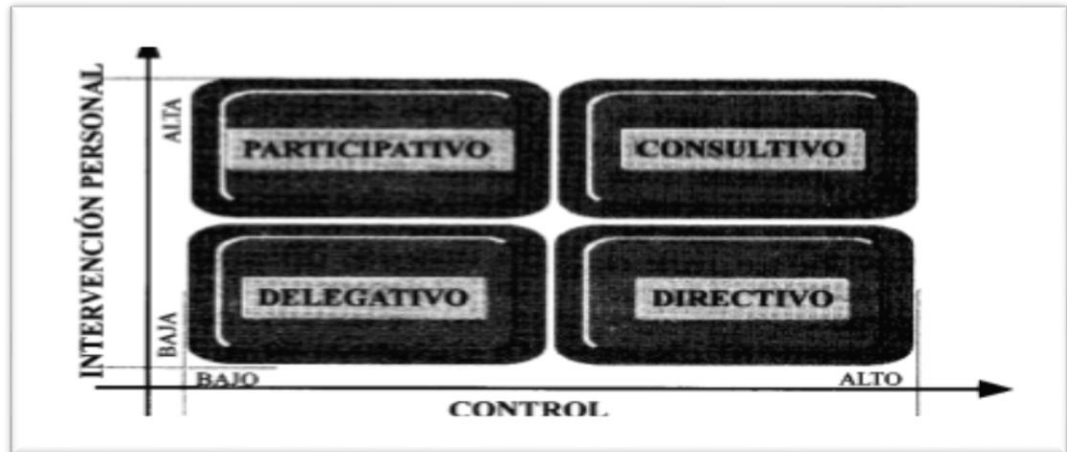


Figura 4: Estilos de liderazgo gerencial

- Estilo participativo. - Es el bajo control y alto nivel de intervención personal, los gerentes trabajan junto con los empleados para generar y evaluar alternativas para la toma de decisiones y para poder implementar soluciones.
- Estilo consultivo. - Es el alto control y alto nivel de intervención personal, permite que el gerente este comunicado activamente con aquellos que le reportan la planeación de su trabajo, mientras que mantiene la mayor responsabilidad en la toma de decisiones.
- Estilo delegativo. - Es el bajo control y bajo nivel de intervención personal, delegar significa dar al empleado una cantidad importante de libertad para la toma de decisiones y la responsabilidad por la implementación del trabajo.
- Estilo directivo. - Es el alto control y bajo nivel de intervención personal, los gerentes mantienen la mayoría de las responsabilidades en la planeación y la toma de decisiones estos gastan mucho tiempo controlando, supervisando, ordenando y proporcionando detalles.





### 2.2.8. Dimensiones del liderazgo gerencial

(Gilbert, 2014) dice: “que en base a la investigación que ha realizado y la literatura escrita sobre liderazgo, actualmente se encuentra la definición de liderazgo cargado de muchos mitos que obstaculizan su implementación y desarrollo; Gilbert hace mención a Kotter que define a los líderes como personas capaces de crear y comunicar visiones y estrategias, y afirma que el liderazgo trata sobre cambio, de la misma manera hace mención a Blake y Mouton, Fiedler y Vroom, John Maxwell, Ken Blanchard, Margret Weathley, Peter Drucker, Stephen Covey y Robin Sharma, que indican que liderazgo es el proceso de influir en las personas para dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de metas específicas”

De esta manera Gilbert afirma que el liderazgo gerencial es un incuestionable forjador de cultura organizacional y este está conformado por cuatro dimensiones:

- Liderazgo personal,
- Liderazgo de influencia,
- Liderazgo estratégico y
- Liderazgo de resultados.

#### 2.2.8.1. Liderazgo personal

(Gilbert, 2014, pág. 4) Nos dice que el liderazgo gerencial “inicia con el liderazgo personal o auto liderazgo, es cuando el líder está consciente de la manera cómo piensa y actúa al liderarse a sí mismo. Cuando alcanza la seguridad y la autoestima necesarias para vencer barreras mentales, descubrir el sentido de la vida, enriquecer las actitudes, los hábitos, la calidad de vida y el carácter del individuo, aprovechar al máximo los dones propios y desarrollar su inteligencia emocional. Nos dice





también que tiene que ver con las habilidades blandas” que se sub divide en:

- Integridad y confianza: “Capacidad de obrar con honestidad y rectitud y de involucrarse en comportamientos moralmente correctos, demostrando coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, generando confiabilidad” (Páez, Rincón, Astudillo, & Borhórquez, pág. 29).
- Perseverancia: “Capacidad de mantenerse firme y constante en la consecución de propósitos, objetivos y metas, y en el desarrollo de las acciones en ellos involucradas. Implica una fuerza interior, constituida por elementos racionales, emocionales y volitivos, que permiten insistir de manera reflexiva, superando obstáculos, neutralizando las dificultades y las oposiciones” (Páez, Rincón, Astudillo, & Borhórquez, pág. 29).
- Importancia de acción: “Capacidad de actuar de manera intensa y con energía, a partir de una intención clara, identificando, aprovechando y generando oportunidades y pudiendo convertir en acciones concretas, las ideas, los planteamientos y los proyectos, sin requerir largos y extenuantes periodos de planeación” (Páez, Rincón, Astudillo, & Borhórquez, pág. 30).
- Administración de tiempo: “Esta competencia hace referencia a la forma como el líder emplea su tiempo y su capacidad para realizar sus tareas y funciones de manera oportuna. Es definida como el equilibrio entre la vida intelectual, emocional y volitiva del Dirigente-Líder en los diferentes roles de su vida profesional y personal” (Páez, Rincón, Astudillo, & Borhórquez, pág. 30).

#### **2.2.8.2. Liderazgo de influencia**

De igual manera (Gilbert, 2014, pág. 5) Nos indica que “el continuo del liderazgo gerencial sigue con el liderazgo de influencia o sea el



liderazgo hacia la gente, que incluye el saber manejar las dimensiones de la comunicación para promover la colaboración y mantener un clima organizacional favorable, hacer que los integrantes del equipo construyan confianza, eliminen temores, acepten retos, tengan creencia en ellos mismos y logren resultados. Esta dimensión de liderazgo influencia a otras personas para que realicen cosas que normalmente no harían, impacta a la gente”.

- Comunicación: “Capacidad para escuchar activamente a otros y expresarse de manera empática, asertiva y dentro de un marco de respeto que permite compartir ideas, sentimientos e información de forma clara, honesta y oportuna, para influir, persuadir y en general, transmitir correctamente significados, cuya verificación se realiza a través de una adecuada retroalimentación” (Páez, Rincón, Astudillo, & Borhórquez, pág. 30).
- Creación y desarrollo de equipó: “Capacidad mediante la cual el Dirigente-Líder selecciona los miembros del equipo de acuerdo con las competencias requeridas en el proyecto a realizar, comunica los objetivos y metas estableciendo estándares de ejecución retadores, motiva a los miembros para que los alcancen o sobrepasen trabajando con disciplina, sinergia y responsabilidad compartida, promoviendo el desarrollo de los miembros del equipo, ofreciendo desafíos que les permitan descubrir y afianzar su potencial, en un ambiente positivo de trabajo”. (Páez, Rincón, Astudillo, & Borhórquez, pág. 31).

### **2.2.8.3. Liderazgo estratégico**

(Gilbert, 2014, pág. 5) Considera al liderazgo estratégico “como el tercer elemento del continuo de liderazgo gerencial es el liderazgo estratégico, gracias al cual se adquiere postura, se establece el rumbo, se orientan las acciones y se alinean los esfuerzos del equipo de trabajo. El



liderazgo estratégico define la visión, la misión y los valores compartidos, y ayuda a diseñar el mapa estratégico. Este liderazgo adapta la organización hacia las nuevas exigencias del mercado competitivo, y brinda las herramientas y estrategias necesarias que permitan que los vientos de cambio lleven la organización hacia el logro de la visión y hacia donde se quiera ir”. Esta la subdividimos en:

- Habilidades estratégicas: “Capacidad de formular e implementar estrategias que le permitan dirigir la organización hacia el éxito, basadas en el conocimiento e interpretación de los cambios del entorno y su impacto en el ámbito de la organización, con una amplia visión de futuro y múltiples perspectivas que favorezcan a todos los Stakeholders” (Páez, Rincón, Astudillo, & Borhórquez, pág. 31).
- Toma de decisiones: “Capacidad de identificar, formular e implantar una o más soluciones a los problemas desde procesos de análisis, síntesis y evaluación, a la vez que minimiza riesgos para la consecución de objetivos y metas” (Páez, Rincón, Astudillo, & Borhórquez, pág. 31).

#### **2.2.8.4. Liderazgo de resultados**

Por último (Gilbert, 2014, pág. 5) define al liderazgo d resultados como “consecuencia del auto liderazgo, del liderazgo hacia las personas y del liderazgo estratégico. En la dimensión del liderazgo de resultados, el líder optimiza y operativiza la estrategia, logrando resultados y creando mayor capacidad organizacional. Este liderazgo transforma la organización. Hace del servicio al cliente el motor de desarrollo de la empresa para fidelizar a los clientes y maximizar los activos; y se caracteriza por la toma rápida de decisiones, que gozan de respaldo de parte todo el personal de la organización. Conoce y utiliza técnicas y herramientas para solucionar conflictos, sabe negociar, resuelve problemas”. De esta manera lo sub dividimos en:



- Obtención de resultados: “Capacidad de plantearse metas y focalizarse decididamente en los objetivos, reconociendo los efectos y las implicaciones derivadas de las acciones emprendidas, privilegiando aquellas consideradas como más convenientes para la organización en la consecución y logro de los resultados, aun en condiciones adversas” (Páez, Rincón, Astudillo, & Borhórquez, pág. 30).
- Negociación: “Capacidad para utilizar estrategias, tácticas y argumentos sólidos para persuadir a otros con un marco ético y llegar a acuerdos que favorezcan los intereses, deseos y necesidades comunes a las partes, creando un ambiente propicio para la colaboración y logrando relaciones beneficiosas y compromisos duraderos” (Páez, Rincón, Astudillo, & Borhórquez, pág. 30).



## 2.3. Marco Conceptual

### 2.3.1. Administración

“Es la conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización” (Ferry, 2004, pág. 4)

### 2.3.2. Comunicación

“Es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistema de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano” (Fonseca Yerena, 2000)

### 2.3.3. Cultura

“Es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad” (Barrera Luna, 2013)

### 2.3.4. Desarrollo de Equipo

“Grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas” (Katzenbach, 2010)

### 2.3.5. Desarrollo Humano

“Proceso de ampliación de las opciones y capacidades de las personas, que se concreta en una mejora de la esperanza de vida, la salud, la educación y el acceso a los recursos necesarios para un nivel de vida digno” (Dubois Migoya, 2006)

### 2.3.6. Estrategia

“Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos” (Castillo Palacios, 2012)

### 2.3.7. Influencia

“Cualquier cambio en el comportamiento de una persona o grupo debido a la anticipación de las respuestas de otros” (Gould & Kolb, 2018)



### **2.3.8. Integridad**

“Es un rasgo de carácter que abarca las virtudes cardinales, o sea, la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza” (Carroll, 2013)

### **2.3.9. Metas**

“Formulaciones concretas de logros que la organización intenta cumplir en periodos establecidos” (Astudillo Moya, 2012, pág. 72)

### **2.3.10. Municipio**

“Un municipio es una entidad administrativa a nivel local que puede agrupar una sola localidad o varias, pudiendo hacer referencia a una ciudad, pueblo o aldea” (Vásques, 2018)

### **2.3.11. Negociación**

“La negociación debe ser un proceso conjunto en el cual cada uno intenta lograr, a través de la persuasión, más de lo que podría obtener actuando por su propia cuenta” (Fisher, Ury, & Patton, 2008)

### **2.3.12. Objetivo**

“Es una meta o fin último hacia el cual se dirigen las acciones o las operaciones de algún proyecto específico” (Balestrini, 2002)

### **2.3.13. Organización**

“Son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos” (Goldhaber, 2003)

### **2.3.14. Perseverancia**

“Es uno de los dones que más ennoblece al ser humano, es una muestra de amor sin límite por lo que nos proponemos, es el afán de luchar por mantener el camino hacia la realización de un sueño, sin importar las adversidades” (Cala, 2014)



#### **2.3.15. Productividad**

“Se define como la cantidad de producción d un producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo” (Astudillo Moya, 2012)

#### **2.3.16. Resultados**

“Los resultados teóricos son aquellos que permiten enriquecer, modificar o perfeccionar la teoría científica, con el aporte de conocimientos sobre el objeto y los métodos de la investigación de la ciencia” (Travieso Ramos, 2017)

#### **2.3.17. Tiempo**

“El tiempo es también conocido como el período de duración en el que se desarrolla una acción o suceso, sea largo o corto” (Piqueras, 2014)

#### **2.3.18. Toma de decisiones**

“Es una acción que debe tomarse cuando ya no hay más tiempo para recoger información” (Gutiérrez Hernández, 2014)



### 2.3.19. Operacionalización de la variable

Tabla 1 Operacionalización de la variable

<b>MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN</b>		
<b>DEF. CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>LIDERAZGO GERENCIAL</b>	<b>LIDERAZGO PERSONAL</b>	<b>INTEGRIDAD Y CONFIANZA</b>
		<b>PERSERVERANCIA</b>
		<b>IMPORTANCIA DE ACCIÓN</b>
		<b>ADMINISTRACIÓN DE TIEMPO</b>
	<b>LIDERAZGO DE INFLUENCIA</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>
		<b>CREACIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPO</b>
	<b>LIDERAZGO ESTRATEGICO</b>	<b>HABILIDAD ESTRATEGICA</b>
		<b>TOMA DE DECISIONES</b>
	<b>LIDERAZGO DE RESULTADOS</b>	<b>OBTENCIÓN DE RESULTADOS</b>
		<b>NEGOCIACIÓN</b>





### 2.3.20. Conceptualización de la variable

Tabla 2 Marco Conceptual

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VARIABLE		
DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	DIMENSIONES
<p>LIDERAZGO GERENCIAL: “Es el proceso por el cual el gerente fija el propósito o dirección para sus subordinados, y logra que avancen junto con él o ella en esa dirección de modo competente, con pleno compromiso y entusiasmo, superando los obstáculos que encuentran en el camino. Los gerentes tienen la responsabilidad de cumplir con las prácticas gerenciales establecidas con respecto a sus subordinados. Esto significa que establecen la dirección y el contexto para ellos. Deciden si los subordinados harán su trabajo de modo independiente o como parte de equipos” (Lee, 2009, pág. 35).</p>	<p>Gilbert afirma que el liderazgo gerencial es un incuestionable forjador de cultura organizacional, el cual está conformado de cuatro dimensiones; el autor hace mención a Kotter que define a los líderes como personas capaces de crear y comunicar visiones y estrategias, y afirma que el liderazgo trata sobre cambio. (Gilbert, 2014)</p>	<p><b>LIDERAZGO PERSONAL:</b> Según (Gilbert, 2014) el liderazgo gerencial inicia con el liderazgo personal o auto liderazgo, es el desarrollo de una dimensión intrapersonal, el conocimiento de uno mismo, la actitud mental positiva, el busca el propósito y la automotivación.</p>
		<p><b>LIDERAZGO DE INFLUENCIA:</b> Según (Gilbert, 2014) es el liderazgo hacia la gente, que incluye el saber manejar las dimensiones de la comunicación para promover la colaboración y mantener un clima organizacional favorable.</p>
		<p><b>LIDERAZGO ESTRATEGICO:</b> Según (Gilbert, 2014) gracias a este liderazgo se adquiere postura, se establece el rumbo, se orientan las acciones, y se alinean los esfuerzos del equipo de trabajo. El liderazgo estratégico define la visión, la misión y los valores compartidos, y ayuda a diseñar el mapa estratégico.</p>
		<p><b>LIDERAZGO DE RESULTADOS:</b> Según (Gilbert, 2014) es la consecuencia del auto liderazgo, del liderazgo hacia las personas y del liderazgo estratégico. En esta dimensión el líder optimiza y operativiza la estrategia, logrando resultados y creando mayor capacidad organizacional. Este liderazgo transforma la organización.</p>



## CAPÍTULO III.

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

El actual estudio es de tipo básico “Es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, la misma que las analiza para perfeccionar sus contenidos”. (Carrasco Diaz, 2006).

#### 3.2. Enfoque de investigación

El enfoque que asume la investigación es cuantitativo, en razón a que se mide los resultados de manera numérica, es decir se cuantifica y se reporta lo que sucede con la variable de estudio en un determinado contexto, para luego explicar teóricamente, haciendo uso de la estadística. (Hernandez Sampieri, 2014) .

#### 3.3. Diseño de investigación

El diseño de estudio es no experimental, esto según (Hernandez Sampieri, 2014) ya que es una indagación en que no se puede maniobrar las variables o determinar aleatoriamente a los sujetos o a los escenarios. Los sujetos de estudio no son sometidos a estímulos o condiciones, sino son observados en su ambiente originario, en su propio contexto.

#### 3.4. Alcance de investigación

Descriptiva en el cual se busca identificar las propiedades, características de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis; por ello, es que únicamente se pretende medir o recoger



información de manera independiente o conjunta sobre la variable. (Hernandez Sampieri, 2014)

### 3.5. Población de la investigación

La población de estudio está integrada por todos los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

*Tabla 3*  
*Población de estudio*

POBLACIÓN DE ESTUDIO	
POBLACIÓN	N° DE PERSONAS
Trabajadores	30
<b>Total</b>	30

Fuente: Propia de la Gerencia de desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

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

#### 3.6.1. Técnicas

La técnica que se utilizará es la encuesta, que permitió conocer la opinión de los trabajadores con relación a liderazgo gerencial que se aplica la municipalidad.



### **3.6.2. Instrumento**

Se elaborará es un cuestionario teniendo como sustento los indicadores de las dimensiones que han sido considerados por la variable respectiva. El instrumento utilizado nos permitirá recolectar y cuantificar los datos para luego interpretarlos en referencia a al liderazgo gerencial.

### **3.7. Procesamiento de datos**

Los datos obtenidos de los sujetos encuestados luego de la aplicación de los instrumentos, fueron examinados mediante en el software estadístico SPSS versión 24, analizándose a nivel descriptivo la conducta de la variable y sus dimensiones y posteriormente se aplicará la estadística descriptiva para analizar la predominancia del comportamiento de la variable y sus respectivas dimensiones.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

##### 4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir cómo es el liderazgo gerencial en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020, se aplicó un cuestionario a 30 colaboradores, en el que se considera 40 ítems distribuidos de la siguiente manera:

*Tabla 4*  
**Distribución de los ítems del cuestionario**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Liderazgo Gerencial	LIDERAZGO PERSONAL	Integridad y confianza	p1, p2, p3, p4
		Perseverancia	p5, p6, p7, p8
		Importancia de acción	p9, p10, p11, p12
		Administración de tiempo	p13, p14, p15, p16
	LIDERAZGO DE INFLUENCIA	Comunicación	p17, p18, p19, p20
		Creación y desarrollo de equipo	p21, p22, p23, p24
	LIDERAZGO ESTRATÉGICO	Habilidad estratégica	p25, p26, p27, p28
		Toma de decisiones	p29, p30, p32, p32
	LIDERAZGO DE RESULTADOS	Obtención de resultados	p33, p34, p35, p36
		Negociación	p37, p38, p39, p40

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.



**Tabla 5**

***Descripción de la Baremación y escala de interpretación***

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy malo
1,81 – 2,60	Malo
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Bueno
4,21 – 5,00	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado**

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado para determinar cómo es el liderazgo gerencial en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software IBM SPSS versión 25, cuyo resultado fue el siguiente:

**Tabla 6**

***Estadísticas de fiabilidad***

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.973	40



Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.973 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

#### 4.2. Resultados de la investigación respecto al objetivo general

##### 4.2.1. Descripción del liderazgo gerencial en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

**Tabla 7**

***Liderazgo Gerencial.***

	<i>F</i>	%
Muy malo	9	30.0%
Malo	13	43.3%
Regular	6	20.0%
Bueno	2	6.7%
Muy bueno	0	0.0%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia

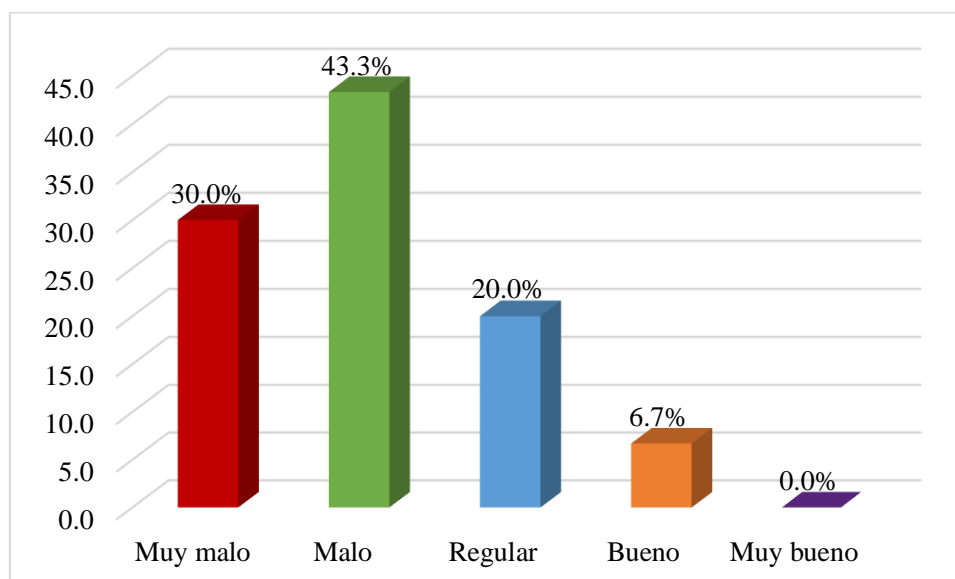


Figura 5: Liderazgo gerencial



### Interpretación y análisis:

- De la tabla se aprecia el siguiente dato, se tiene que el 43.3% de los colaboradores encuestado consideran que el liderazgo gerencial en la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo tiene un nivel malo, continuo del 30.0% que considera que el nivel es muy malo, el 20.0% lo considera como regular y el 6.7% restantes lo consideran como bueno, esto surge como resultado de que el liderazgo personal se encuentra en un nivel muy malo, toda vez que no se observa un trabajo en equipo ya que no hay confianza entre ellos y por ello hacen que las actividades no sean coordinadas y se produce un retraso en los objetivos; en cuanto al liderazgo de influencia , esta se ubica en el nivel malo debido a la falta de compañerismo ya que no hay un apoyo entre compañeros y no hay una comunicación directa entre jefes y subordinados ya que muchos colaboradores no saben el plazo determinado para cada actividad y lamentablemente los colaboradores no toman este retraso como un desafío; el liderazgo estratégico se ubica también en el nivel malo, esto se debe a que existen falencias notorias en cuanto a la toma de decisiones acompañado de las habilidades sociales con el fin de interacción y desarrollo, también se observa que casi nunca en la gerencia se brindan las instrucciones claras para el desarrollo de actividades; finalmente, se analiza el liderazgo de resultados esta se ubica en el nivel muy malo, debido en gran medida a que la institución no logra acuerdos con los trabajadores ya que no colaboran a su crecimiento y desarrollo personal, también se puede observar la falta de interés por querer innovar o aportar con nuevos planes de acción, lo que a su vez repercute en que no se adoptan las acciones correctivas y preventivas frente a estos.





#### 4.2.2. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Liderazgo gerencial.

**Tabla 8**

*Comparación promedio de las dimensiones de la variable Liderazgo Gerencial.*

	Promedio	Interpretación
Liderazgo personal	1.79	Muy malo
Liderazgo de influencia	2.42	Malo
Liderazgo estratégico	2.28	Malo
Liderazgo de resultado	1.67	Muy malo
<b>Liderazgo Gerencial</b>	<b>2.04</b>	<b>Malo</b>

Fuente: Elaboración propia

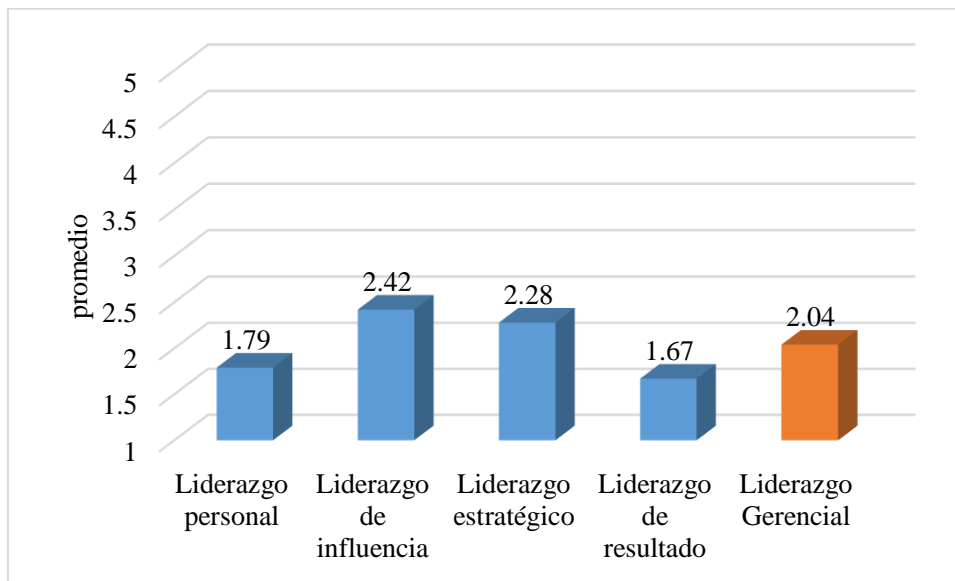


Figura 6: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Liderazgo Gerencial

#### **Interpretación y análisis:**

- Tras la comparación de los promedios de las dimensiones de la variable, se puede observar que el liderazgo de resultados tiene un promedio de 1.67 la dimensión con promedio más bajo y se ubica en el nivel muy malo, evidenciando en que la entidad no muestra interés por el crecimiento personal de sus colaboradores y ellos se encuentran



laborando más por el cumplimiento y deber, sin demostrar identificación por la institución; a continuación se encuentra el liderazgo personal con un promedio 1.79 ubicándose también en el nivel muy malo, advirtiéndose que no se tienen establecidos el auto liderazgo y desarrollando bases de integración y confianza buscando el propósito de crecimiento personal y grupal de la institución; seguidamente, se ubica la dimensión del liderazgo estratégico con un promedio de 2.28 y un nivel malo, lo cual se evidencia que dentro de la gerencia no se encuentra bien definido la misión, visión y los valores de la entidad ya que sus acciones no se encuentran orientadas al propósito de esta, tenemos también al liderazgo de influencia con un promedio 2.42 también ubicado en un nivel malo ya que los colaboradores no se encuentran en los parámetros de una comunicación asertiva para así lograr la creación y desarrollo en equipo; finalmente tenemos al liderazgo gerencial que se ubica en el nivel malo con un promedio de 2.4 demostrando deficiencias en la dirección de sus subordinados para lograr los objetivos deseados y poder cumplir a cabalidad con las metas y responsabilidades designadas.

#### **4.3. Resultados de la investigación respecto a los objetivos específicos**

Para describir cómo es liderazgo gerencial en la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020, se describe las dimensiones de: Liderazgo personal, liderazgo de influencia, liderazgo estratégico, liderazgo de resultados. Los resultados se presentan a continuación:

##### **4.3.1. Descripción del liderazgo personal en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo**

El objetivo es describir el liderazgo personal, desde la percepción de los trabajadores sobre el liderazgo gerencial en la gerencia de desarrollo humano y social de la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020, para lo cual



se considera los siguientes indicadores: Integridad y confianza, perseverancia, importancia de acción y administración de tiempo.

a) **Resultados de los indicadores de la dimensión Liderazgo personal**

**Tabla 9**

*Indicadores de la dimensión Liderazgo personal*

	Integridad y confianza		Perseverancia		Importancia de acción		Administración de tiempo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	12	40.0%	3	10.0%	14	46.7%	12	40.0%
Malo	9	30.0%	11	36.7%	5	16.7%	5	16.7%
Regular	6	20.0%	9	30.0%	4	13.3%	6	20.0%
Bueno	2	6.7%	5	16.7%	4	13.3%	5	16.7%
Muy bueno	1	3.3%	2	6.7%	3	10.0%	2	6.7%
Total	30	100.0%	30	100.0%	30	100.0%	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia

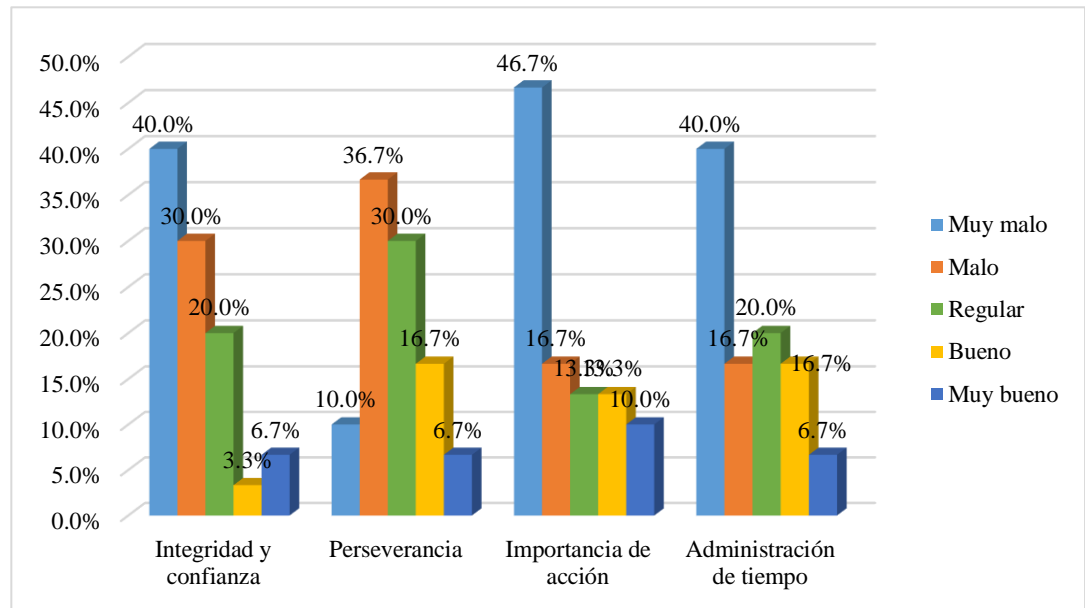


Figura 7: Indicadores de la dimensión Liderazgo personal



### **Interpretación y análisis:**

- Respecto al indicador integridad y confianza, se aprecia que el 40.0% de los colaboradores encuestados lo calificaron como muy malo, el 30.0% como malo, el 20.0% como regular, el 6.7% como muy bueno y el 3.3% la calificó como bueno, esto se evidencia en los colaboradores que a pesar de que comparten trabajo y un mismo ambiente laboral, en la gerencia no se muestran actitudes de honestidad, solidaridad y empatía en el desarrollo del trabajo, de esta misma manera se observa actitudes de inseguridad y hostigamiento que no permite admitir sus errores y tengan que responsabilizarse entre ellos; como vemos la confianza no se involucra como guía de acción para el desempeño de actividades dentro de la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.
- En cuanto a la perseverancia, se aprecia que el 36.7% de los encuestados calificó este indicador como malo, el 10.0% como muy malo, el 30.0% como regular, el 16.7% como bueno y el 6.7% como muy bueno, lo cual se observa que los colaboradores encuestados no logran desarrollar a tiempo las actividades planificadas ya que no se muestran firmes y constantes en el desarrollo de estas, lo que hace que exista una escases de soluciones para lograr superar los obstáculos y lograr alcanzar sus objetivos.
- Al observar los datos respecto a la importancia de acción, se puede descifrar que el 46.7% de los encuestados le dieron una calificación de muy malo, el 16.7% de malo, el 13.3% de regular al igual que otro 13.3% lo califica como bueno y el 10.0% como muy bueno; lo que repercute en el desempeño para alcanzar sus metas, demostrando que los colaboradores no desarrollan sus actividades con empeño y positivismo ya que los desafíos se muestran como obstáculos, de tal forma que no logran desarrollar un plan de acción hacia futuros riesgos presentados en dichas actividades.



- Por ultimo en referencia a la administración de tiempo, se observa que el 40.0% de los encuestados le dio a este indicador una valoración de muy malo, el 16.7% de malo, el 20.0% de regular, el 16.7% de bueno y el 6.7% restante de muy bueno; esto se encuentra evidenciado en el retraso de las actividades agendadas por falta de coordinación entre las divisiones y proyectos de la gerencia, esto evidentemente implica que, en gran medida los trabajadores muestren actitudes de inconformidad e insatisfacción en sus labores ya que la gerencia no organiza ni determina un tiempo adecuado para la ejecución y desarrollo de dichas actividades.

#### b) Resultados de la dimensión liderazgo personal

**Tabla 10**

*Liderazgo personal*

	<i>f</i>	%
Muy malo	10	33.3%
Malo	10	33.3%
Regular	6	20.0%
Bueno	3	10.0%
Muy bueno	1	3.3%
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia

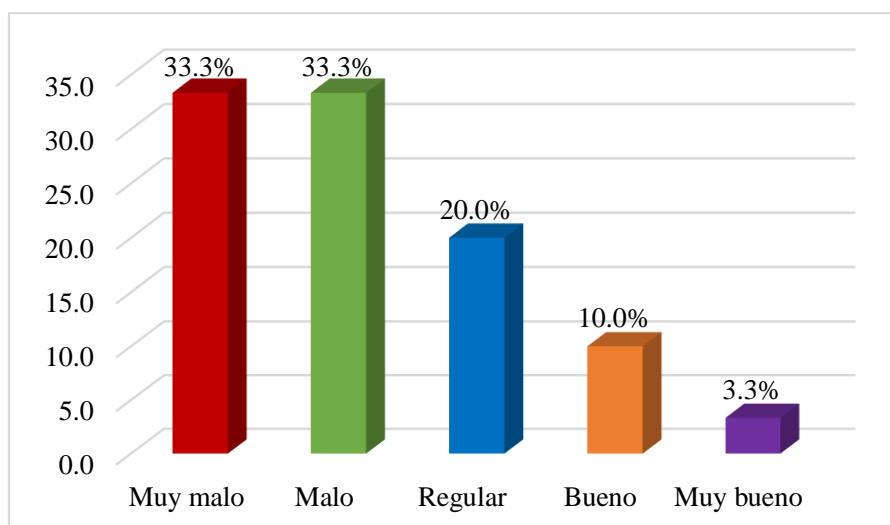


Figura 8: Liderazgo personal



### Interpretación y análisis:

- Como se observa, el 33.3% de los encuestados consideran que el liderazgo personal en la gerencia es malo al igual que otro 33.3% lo califica como muy malo, el 20.0% considera que es regular y el 10.0% que es buena y el 3.3% que es muy buena; observándose claramente una tendencia negativa entre mala y muy mala. Este dato se evidencia en que no se cuenta con el desarrollo de una dimensión intrapersonal o de auto liderazgo, de tal manera que no se demuestra actitudes positivas ante el desarrollo del trabajo, hay falta confianza en uno mismo, el personal colaborador no logra encontrar una automotivación para las actividades que desarrollan. Asimismo, también se muestra claramente que no se cuenta con la capacidad de integración con el equipo de trabajo lo que hace que las actividades a desarrollar sean menos perseverantes y de manera que se genere un retraso en las metas. Por otro lado, los instrumentos de liderazgo que se utiliza en la gerencia, no logran alcanzar el objetivo y se pierde intención clara de generar oportunidades y estas poder convertirlas en acciones concretas, aumentando así los márgenes de error y por ende dificultando la consecución de los objetivos.

### c) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión

#### Liderazgo personal

**Tabla 11**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Liderazgo personal*

	Promedio	Interpretación
Integridad y confianza	1.56	Muy malo
Perseverancia	2.16	Malo
Importancia de acción	1.72	Muy malo



Administración de tiempo	1.71	Muy malo
<b>Liderazgo personal</b>	<b>1.79</b>	<b>Muy malo</b>

Fuente: Elaboración propia

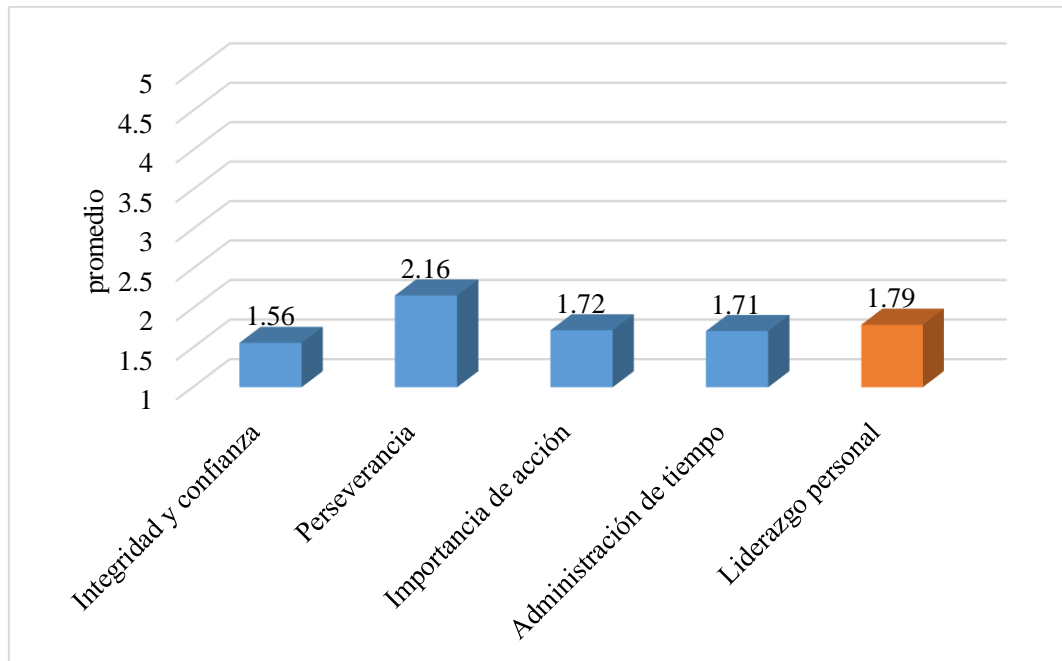


Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Liderazgo personal

### Interpretación y análisis:

- Como resultado de la comparación del promedio de los indicadores, se puede observar que el indicador de perseverancia tiene un promedio de 2.16 que es de valoración baja y en la escala situándose en “malo”; seguido de los indicadores de: integridad y confianza con 1.56, importancia de acción con 1.72 y administración de tiempo con 1.71, todos ellos situados como “muy malo”. En consecuencia, se advierten debilidades en la dimensión, ya que el promedio para esta dimensión es de 1.79 que la sitúa como “muy malo”, de acuerdo a la escala de interpretación propuesta. De lo cual se puede evidenciar que el liderazgo personal en la gerencia de desarrollo humano y social presenta falencias, toda vez que se muestra como su principal debilidad la integridad y confianza, lo que se evidencia que los colaboradores no



cuentan con la capacidad de involucrarse entre ellos, de manera que en la gerencia no se genera actitudes de honestidad y confiabilidad de manera que los trabajadores logren involucrarse; por otra parte, otro punto a mencionar es que de acuerdo a los resultados obtenidos, se advierte que los objetivos se desarrollan de manera oportuna ya que no se emplea un tiempo adecuado ni coordinado para su desarrollo.

#### 4.3.2. Describir el liderazgo de influencia en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo

El objetivo es describir el liderazgo de influencia desde la percepción de los trabajadores sobre el liderazgo gerencial en la gerencia de desarrollo humano y social de la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020, se utilizó los siguientes indicadores: Comunicación, Creación y Desarrollo de equipo.

##### a) Resultados de los indicadores de la dimensión Liderazgo de influencia

**Tabla 12**

*Indicadores de la dimensión Liderazgo de influencia*

	Comunicación		Creación y desarrollo de equipo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	5	16.7%	11	36.7%
Malo	15	50.0%	12	40.0%
Regular	7	23.3%	5	16.7%
Bueno	1	3.3%	0	0.0%
Muy bueno	2	6.7%	2	6.7%
Total	30	100.0%	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia



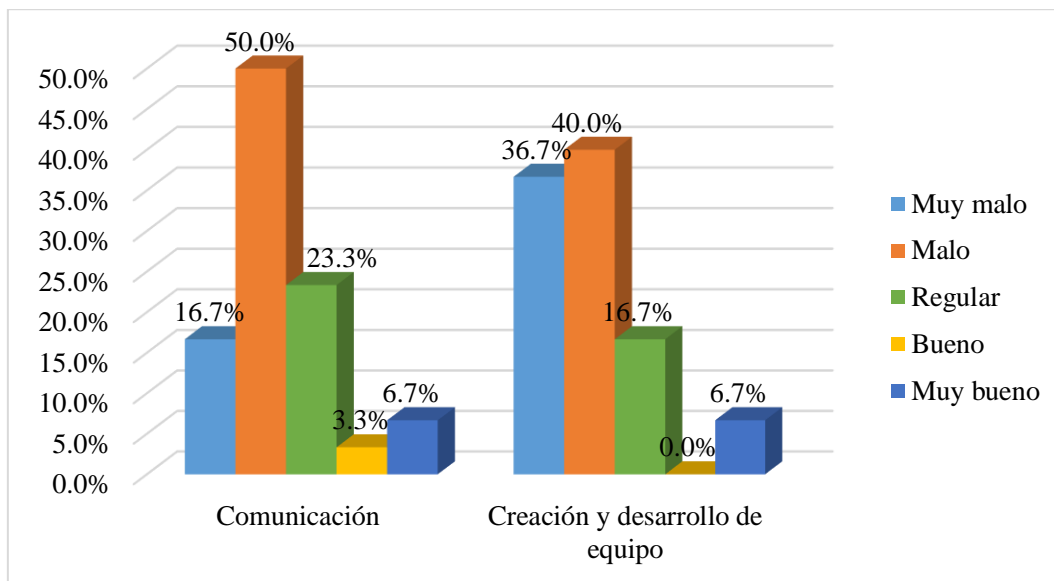


Figura 10: Indicadores de la dimensión Liderazgo de influencia

#### Interpretación y análisis:

- Respecto al indicador comunicación, el 50.0% de los colaboradores considera que es mala, el 16.7% que es muy malo, el 23.3% que es regular, el 3.3% que es bueno y el 6.7% restante indican que es muy buena; esto evidencia que en la gerencia no se cuenta con los canales de comunicación adecuados, toda vez que los trabajadores muestran actitudes de intolerancia y no hay trabajo en equipo; asimismo, esto se debe a que el organigrama de la entidad no se encuentra actualizado y no comprende a todas las unidades orgánicas existentes.
- Finalmente, respecto al indicador creación y desarrollo en equipo, el 40.0% de los colaboradores encuestados le dio la calificación de malo, el 36.7% de muy malo, el 16.7% considera que es regular y 6.7% que es muy bueno; se desprende que existen debilidades respecto a la comunicación de los objetivos y metas a desarrollar, esto debido a que no hay una relación directa entre los jefes y subordinados de manera que se pueda conocer al personal y seleccionar correctamente a los miembros de los equipos de acuerdo a sus capacidades promoviendo de esta manera el desarrollo personal y el trabajo en equipo.



**b) Resultados de la dimensión Liderazgo de influencia**

**Tabla 13**

*Liderazgo de influencia*

	<i>f</i>	%
Muy malo	6	20.0%
Malo	14	46.7%
Regular	8	26.7%
Bueno	2	6.7%
Muy bueno	0	0.0%
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia

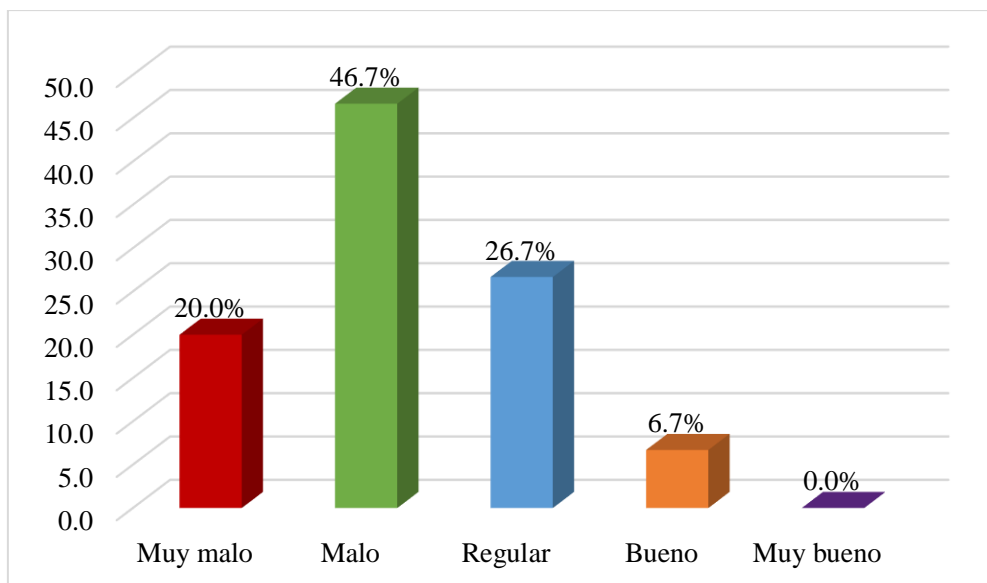


Figura 11: Liderazgo de influencia

**Interpretación y análisis:**

- De la figura precedente, se puede observar que el 46.7% de los colaboradores encuestados consideran que el liderazgo de influencia en la gerencia de desarrollo humano es mala, el 20.0% considera que es muy mala, el 26.7% es regular, mientras que el 6.7% considera que es buena, se puede observar una tendencia negativa respecto a la dimensión, toda vez que existen debilidades en cuanto a la



comunicación, creación y desarrollo en equipo debido a que no se desarrolla una comunicación asertiva para promover la colaboración y mantener un clima organizacional favorable. Esto influye negativamente al cumplimiento de los planes establecidos, poniendo en riesgo la consecución de los objetivos trazados.

c) **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Liderazgo de influencia**

**Tabla 14**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Liderazgo de influencia*

	Promedio	Interpretación
Comunicación	2.52	Malo
Creación y desarrollo de equipo	2.31	Malo
<b>Liderazgo de influencia</b>	<b>2.42</b>	<b>Malo</b>

Fuente: Elaboración propia

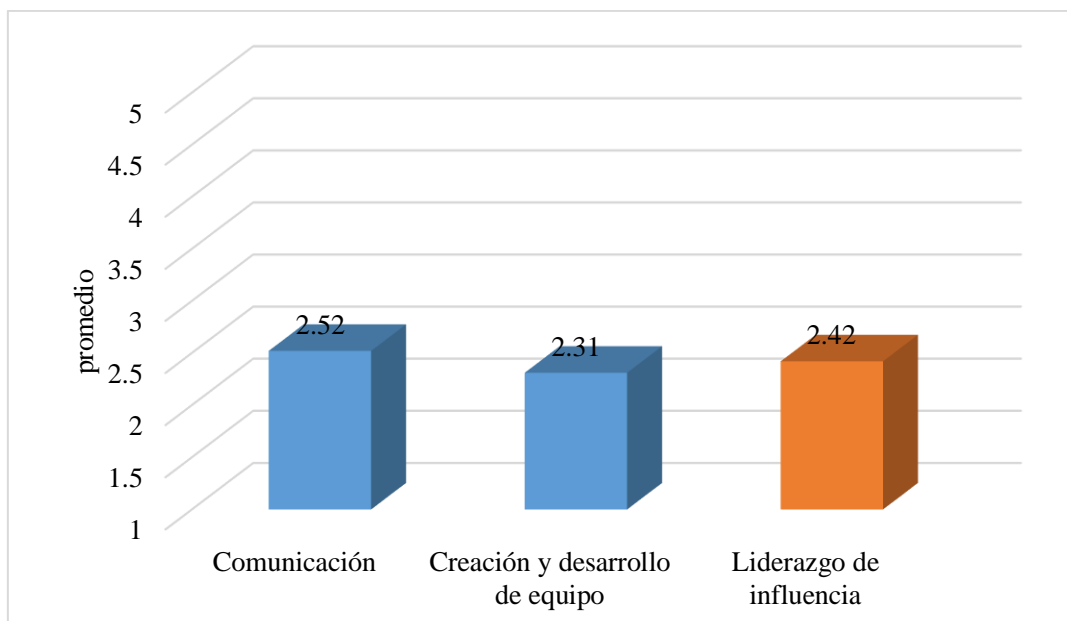


Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Liderazgo de influencia.



### **Interpretación y análisis:**

- Como resultado de la comparación del promedio de los indicadores, se observa que la puntuación menor se encuentra en los indicadores de creación y desarrollo, ambos con un promedio de 2.31, finalmente seguidos del indicador comunicación con un promedio de 2.52 teniendo los tres, de acuerdo a la escala de interpretación propuesta, una interpretación de “malo”. En consecuencia, se advierten debilidades en la dimensión, ya que el promedio para esta es de 2.42, lo que la sitúa como “mala”; sin embargo, esta presenta una tendencia negativa. Esto evidencia debilidades en el liderazgo de influencia de la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, toda vez que se advierte que la creación y desarrollo de equipo se constituye con la debilidad más resaltante; pues no se tienen correctamente establecidos los miembros del equipo de acuerdo con las competencias requeridas en los proyectos a realizar, de manera que los colaboradores se desenvolverían de manera personal, también desarrollarían un trabajo en equipo ya que ellos tendrían confianza en sus habilidades y en ellos mismos. Asimismo, se evidencia que no se estableció la comunicación, es decir, existe una división determinada por la jerarquía de funciones y la comunicación entre jefes y subordinados no es asertiva o empática de manera que no se logra mantener un buen clima laboral ni menos se transfiere conocimiento para desarrollar las actividades más complicadas dentro de la gerencia.

#### **4.3.3. Describir el liderazgo estratégico en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo**

El objetivo es describir el liderazgo estratégico desde la percepción de los trabajadores desde el liderazgo gerencial en la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020, para lo cual se consideró los siguientes indicadores: Habilidad estratégica, toma de decisiones.



a) Resultados de los indicadores de la dimensión Liderazgo estratégico

Tabla 15

*Indicadores de la dimensión Liderazgo estratégico*

	Habilidad estratégica		Toma de decisiones	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	11	36.7%	10	33.3%
Malo	11	36.7%	14	46.7%
Regular	4	13.3%	2	6.7%
Bueno	1	3.3%	3	10.0%
Muy bueno	3	10.0%	1	3.3%
Total	30	100.0%	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia

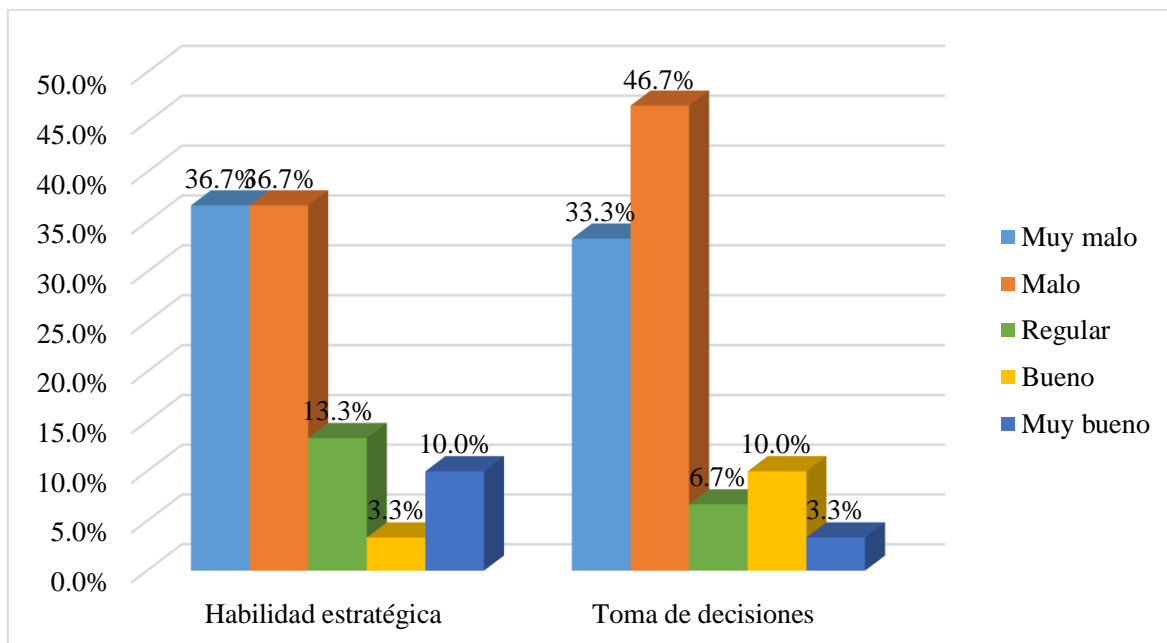


Figura 13: Indicadores de la dimensión Liderazgo estratégico



### Interpretación y análisis:

- En cuanto al indicador de habilidades estratégicas, se puede observar que para el 36.7% de los encuestados le dieron la calificación de malo al igual que otro 36.7% lo calificaron como muy malo, el 13.3% de regular, el 3.3% de bueno y el 10.0% restante de muy bueno; esto evidencia que para la mayoría de los encuestados existen falencias en cuanto a las habilidades gerenciales, esto se manifiesta ya que el personal no hace uso de sus habilidades sociales con el fin de interacción, y desarrollo; asimismo, se observa que el personal no se muestra involucrado con la contribución de ideas y nuevos planes de acción es por esto que no logran adecuarse con facilidad a los desafíos ostentados dentro de la gerencia.
- Finalmente, respecto a la toma de decisiones, el 46.7% de los colaboradores encuestados le dio la calificación de mala, el 33.3% de muy mala, el 10.0% de bueno y apenas el 6.7% regular y 3.3% muy buena. Esto se advierte en que en la gerencia de desarrollo humano y social no se cuenta con las instrucciones ni objetivos completamente claros para el desarrollo de metas y objetivos; asimismo, se observa que en la gerencia no se toma decisiones con el fin de anticiparse ante algún futuro riesgo presentado en el desarrollo de los proyectos.

### b) Resultados de la dimensión Liderazgo estratégico

**Tabla 16**

*Liderazgo estratégico*

	<i>f</i>	%
Muy malo	10	33.3%
Malo	13	43.3%
Regular	4	13.3%
Bueno	2	6.7%



Muy bueno	1	3.3%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia

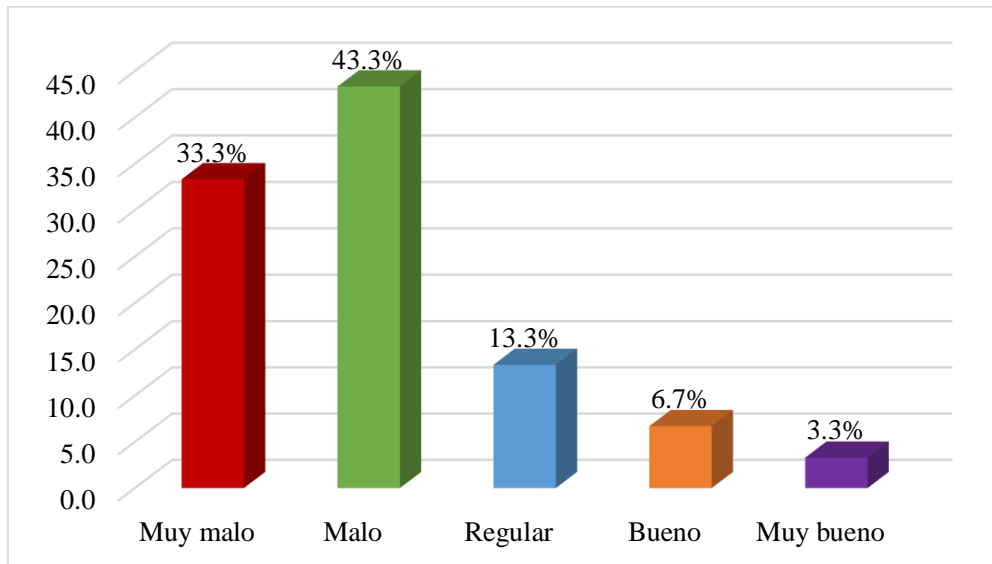


Figura 14: Liderazgo estratégico

#### Interpretación y análisis:

- Tal como se observa, se tiene que el 43.3% de los colaboradores encuestado consideran que la el Liderazgo estratégico en la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo tiene un nivel malo, seguido del 33.3% que considera que el nivel es muy malo, el 13.3% que es regular, el 6.7% lo considera que es bueno y el 3.3% restante lo considera como muy bueno; esto surge en consecuencia a que no se tiene bien definida la visión, misión y los valores compartidos dentro de la entidad como en la gerencia, ya que estos ayudan a diseñar un mapa estratégico que orientan y alinean los esfuerzos del equipo de trabajo, toda vez que no se cuentan con planes debidamente establecidos o que no son compartidos ni socializados con los miembros de la gerencia; esto también se debe al involucramiento de las habilidades estratégicas para el logro de objetivos institucionales y el compromiso con ellos.



c) **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión  
Liderazgo estratégico**

**Tabla 17**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Liderazgo estratégico*

	Promedio	Interpretación
Habilidad estratégica	2.36	Malo
Toma de decisiones	2.20	Malo
<b>Liderazgo estratégico</b>	<b>2.28</b>	<b>Malo</b>

Fuente: Elaboración propia

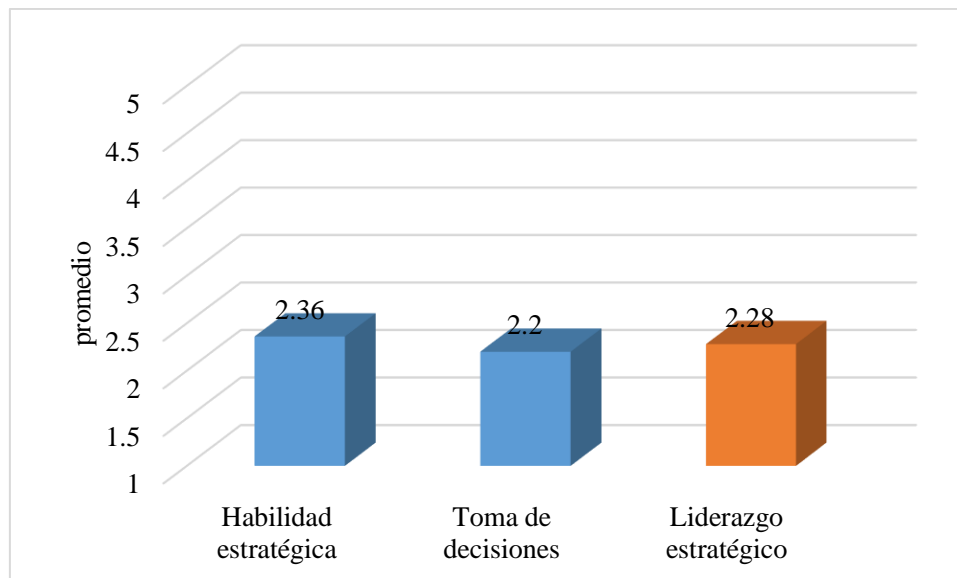


Figura 15: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Liderazgo estratégico

**Interpretación y análisis:**

- Como resultado de la comparación del promedio de los indicadores, se observa que la puntuación menor se encuentra en el indicador toma de decisiones con un promedio de 2.20, seguido de habilidades estratégicas con un promedio de 2.36, ubicándose todos estos en el nivel de “malo”, de acuerdo a la escala de interpretación propuesta. En





consecuencia, se advierten falencias en la dimensión, ya que el promedio para esta es de 2.28, lo que la sitúa como “mala”. De lo cual se puede evidenciar que el liderazgo estratégico en la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo presenta falencias muy notorias y que deben ser objeto de acciones que puedan enmendarlas, se observa que no se considera la toma de decisiones como medio estratégico para anticiparse a cualquier riesgo presentado en los objetivos desarrollados. Finalmente, se propone que la implementación y formulación de habilidades estratégicas permitirían cambios en el entorno laboral y organizacional.

#### 4.3.4. Describir el liderazgo de resultados en la Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo

El objetivo es describir el liderazgo de resultados desde la perspectiva de los trabajadores en el liderazgo gerencial en la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020, para lo cual se consideró los siguientes indicadores: Obtención de resultados y negociación.

##### a) Resultados de los indicadores de la dimensión Liderazgo de resultados

**Tabla 18**

*Indicadores de la dimensión Liderazgo de resultados*

	Obtención de resultados		Negociación	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	12	40.0%	12	40.0%
Malo	8	26.7%	11	36.7%
Regular	6	20.0%	3	10.0%
Bueno	3	10.0%	2	6.7%
Muy bueno	1	3.3%	2	6.7%
Total	30	100.0%	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia

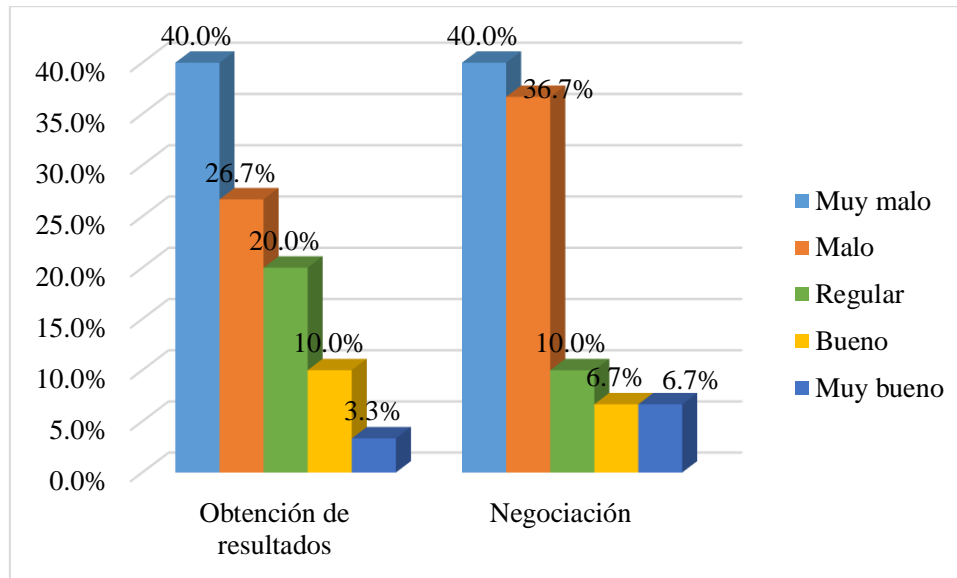


Figura 16: Indicadores de la dimensión Liderazgo de resultados

#### Interpretación y análisis:

- Respecto al indicador de obtención de resultados se observa que el 40.0% de los colaboradores le dieron una calificación de muy malo, el 26.7% de malo, el 20.0% de regular, el 10.0% considera que es bueno y el 3.3% lo considera como muy bueno; esto evidencia que existe un gran quiebre en cuanto a la innovación y a la realizaciones de nuevos planes de acción ya que el personal casi nunca aporta creativamente y muestra actitudes poco activas de manera que se encuentra más problemas que soluciones a los objetivos realizados.
- Finalmente, para el indicador de negociación, se observa que el 40.0% de los encuestados considera que es muy mala, el 36.7% consideran que es malo y el 10.0% que es regular; por otro lado, el 6.7% considera que es bueno y el otro 6.7% que es muy bueno; en ese entender, se puede desprender que la institución no está dispuesta a llegar acuerdos que favorezcan a los trabajadores, se identifica también que casi nunca se desarrollan métodos ni medidas de evaluación lo cual no les permite crecer ni desarrollar nuevas oportunidades para mejorar la calidad de servicio dentro de la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.



b) Resultados de la dimensión Liderazgo de resultados

Tabla 19

*Liderazgo de resultados*

	<i>f</i>	%
Muy malo	12	40.0%
Malo	9	30.0%
Regular	7	23.3%
Bueno	2	6.7%
Muy bueno	0	0.0%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia

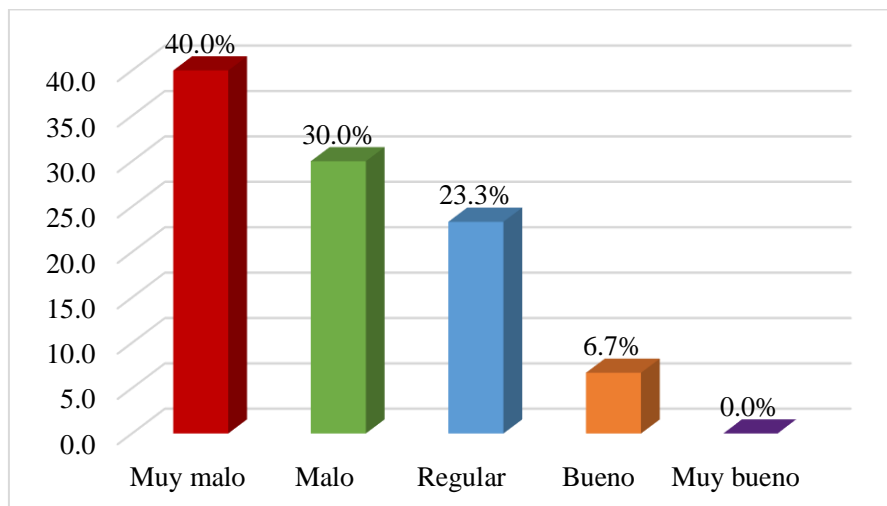


Figura 17: Liderazgo de resultados

**Interpretación y análisis:**

- Se puede observar que para el 40.0% de los colaboradores encuestados considera que el liderazgo de resultados en la gerencia es muy malo; el cual advierte una tendencia negativa, toda vez que el 30.0% consideran que es malo y el 23.3% que es regular y apenas el 6.7% considera que es bueno. Del cual se segrega la existencia de falencias, esto se debe a que el líder no optimiza y operativiza las estrategias, y así creando



mayor capacidad organizacional, sin embargo, si teniendo encuentra que este tipo de liderazgo podría transformar la organización.

c) **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Liderazgo de resultados**

**Tabla 20**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Liderazgo de resultados*

	Promedio	Interpretación
Obtención de resultados	1.68	Muy malo
Negociación	1.65	Muy malo
<b>Liderazgo de resultados</b>	<b>1.67</b>	<b>Muy malo</b>

Fuente: Elaboración propia

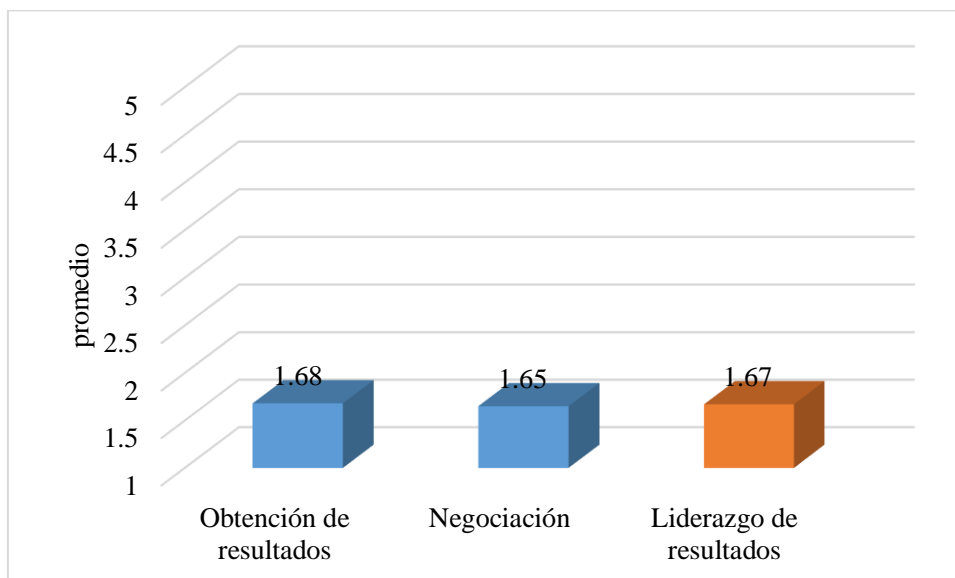


Figura 18: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Liderazgo de resultados

**Interpretación y análisis:**

- Como resultado de la comparación del promedio de los indicadores, se observa que la puntuación menor se halla en el indicador de negociación con un promedio de 1.65, ubicándose en el nivel “muy



malo”, seguido del indicador de obtención de resultados con un promedio 1.68, ubicándose también en el nivel de “muy malo”. En consecuencia, se advierten falencias en la dimensión, ya que el promedio para esta es de 1.67, lo que la sitúa como “muy malo”. Presentándose así como principal punto de quiebre las negociaciones, por medio del cual se observan las oportunidades que brinda la institución para el crecimiento y desarrollo personal, del mismo modo este se encuentra relacionado con la obtención de resultados, ya que por medio de este se observa la capacidad de acción y anticipación para el logro de resultados, siendo esta una alerta para la gerencia ya que esto impide que se pueda obtener información para poder adoptar medidas innovación y participación.



## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

El presente estudio de investigación presenta como resultado, el objetivo que fue describir el liderazgo gerencial en la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco – 2020, y los resultados obtenidos permiten afirmar que:

- Se observa que el 43.3% de los colaboradores encuestado consideran que el liderazgo gerencial en la gerencia de desarrollo humano y social en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo se encuentra en un nivel malo, seguido de un 30% que considera que el nivel es muy malo, el 20% que opina que es regular y el 6.7% restante que es bueno, observándose una tendencia negativa en la calificación; esto surge como deducción de que en cuanto al liderazgo de resultados, no se cuentan con planes acción debidamente establecidos y tampoco cuentan con los recursos necesarios para obtener el desempeño de sus funciones, por otro lado, también tenemos a la entidad que no brinda capacitaciones constantes, incentivos salariales para personal colaborador que se encuentre activo y con ganas de mejorar constantemente. En cuanto al liderazgo personal existen falencias referidos a la integridad y confianza del personal, puesto que no se observa un ambiente laboral de compañerismo, estos no se sienten comprometidos en un trabajo y mejora como equipo a causa de los miramientos y mala comunicación.
- Es también importante mencionar que el liderazgo estratégico, esta se ubica en el nivel malo, lo que se debe a la existencia de falencias en la toma de decisiones ya que hay mucha dificultad en la realización de sus labores porque estos no son claros, ni entendidos por todos los colaboradores lo que hace que las metas y los objetivos se atrasen, como antes mencionado tampoco el personal hace uso de sus habilidades sociales y de sus conocimientos para evitar dichos atrasos. Finalmente y no menos



importante tenemos el liderazgo de influencia, pese a que la calificación sea de las más altas este también tiene una calificación de mala, advirtiéndose una tendencia negativa, lo que debe en gran medida a la falta de comunicación y trabajo en equipos como podemos observar en la gerencia no se tiene a los miembros adecuados para el equipo de trabajo de manera que los colaboradores no logran desenvolverse de manera adecuada, tomando en cuenta también que hay una falta de seguridad en uno mismo y en sus habilidades debido también la falta de comunicación asertiva y empática entre trabajadores y hasta el mismo jefe.

## 5.2. Limitaciones del estudio

Durante la realización del presente trabajo de investigación, en cuanto al aspecto teórico, se presentó la limitante en las bases teóricas ya que al hablar de un liderazgo gerencial se centra la información en un líder, líder empresarial, en las características de un líder; también se presentó limitaciones en situar antecedentes con la misma variable estudiada, puesto que en su mayoría se estudia al liderazgo de manera general dentro de una organización. Pero se logró encontrar en artículos científicos sobre liderazgo gerencial y ayudo a desarrollar la investigación.

El proyecto de tesis de manera exhaustivamente de la mano del asesor y de los dictaminantes. En cuanto al aspecto práctico, la principal limitación fue el tiempo, la pandemia mundial detuvo el desarrollo de todas las actividades haciendo que la aprobación del proyecto se prolongue, una vez levantadas las actividades de manera paulatina tuve que acudir a las medidas protocolares obligatorias para poder tener contacto con los trabajadores; fue dificultoso la recopilación del instrumento, a consecuencia de la carga documentaria del gerente, la poca disponibilidad del personal para desarrollar la encuesta y los colaboradores que no recurrían al centro laboral por ser personal vulnerable o lo hacían de manera inusual, todo esto hizo que el desarrollo del instrumento se prolongue, sin tomar en cuenta también que el personal había sido reubicado y se encontraban en distintos espacios que la municipalidad disponía, sin embargo tomar el día completo y ser consecuente durante varios días seguidos fue sacrificado necesario para el desarrollo de la encuesta del presente estudio.



### 5.3. Comparación crítica con la literatura existente

En el resultado de diferentes investigaciones demuestran que el liderazgo gerencial se encuentra completamente relacionada con el tipo de gestión dentro de una organización, destacándose el desarrollo y crecimiento de esta, que se da por medio de la eficacia de los integrantes. En este sentido y analizando la investigación donde se demuestra que el liderazgo gerencial dentro de la gerencia de desarrollo humano y social se ubica en un nivel malo, siendo necesario empezar analizar las debilidades y falencias obtenidas para su pronto accionar. Bajo esta premisa la investigación se enmarca en el concepto de (Lee, 2009, pág. 35). Nos indica que:

“Es el proceso por el cual el gerente fija el propósito o dirección para sus subordinados, y logra que avancen junto con él o ella en esa dirección de modo competente, con pleno compromiso y entusiasmo, superando los obstáculos que encuentran en el camino. Los gerentes tienen la responsabilidad de cumplir con las prácticas gerenciales establecidas con Respeto a sus subordinados. Esto significa que establecen la dirección y el contexto para ellos. Deciden si los subordinados harán su trabajo de modo independiente o como parte de equipos”.

El resultado de la tesis titulada: “El liderazgo y motivación” realizada por (Avencer Cano, 2015) cuyo objetivo fue “determinar el nivel de influencia del liderazgo de los supervisor hacia los vendedores, teniendo en cuenta, que el ser humano necesita un impulso o un estímulo para realizar una actividad” y la tesis “El liderazgo como factor de cambio organizacional” de (Arciniega Ayala, 2013) teniendo como objetivo analizar el concepto de liderazgo como factor sustancial de cambio en las organizaciones; se encuentra en correlación con el objetivo estudio de la investigación, toda vez que los colaboradores se sienten motivados no solo por el salario que ofrecen las organizaciones, sino también porque se sienten parte de un equipo de trabajo; dentro de sus conclusiones también nos dice que el supervisor aplica sus habilidades y destrezas para que sus colaboradores eleven su desempeño.

Analizando los resultados del presente trabajo de investigación, vemos que este se encuentra en concordancia con el objetivo presentado por el referido autor, toda vez que, en la gerencia de desarrollo humano y social se advierten deficiencias en cuanto al





liderazgo gerencial, sin embargo se busca el desarrollo de un trabajo en equipo, con un pleno compromiso y entusiasmo en el desarrollo de las actividades, de manera que se pueda obtener mejores resultados, logrando así la satisfacción del líder y del personal colaborador.

Bajo la línea de las investigaciones internacionales, nacionales y locales que antecedieron a la presente, se observa que las investigaciones analizadas arribaron a conclusiones similares o relacionadas, toda vez que se identificaron falencias y debilidades en las distintas variantes estudiadas. Con respecto al liderazgo personal podemos observar una gran similitud con la tesis de Francisco y Quispe coinciden con la presente investigación ya que se observa la falta de confianza, responsabilidad, comunicación como equipo de trabajo, cualidades y aptitudes. Con respecto al liderazgo de influencia encontramos relación con la tesis de Acuña, Roque y Fana, donde observamos que la falta de trabajo en equipo hace que la comunicación sea escasa por ende el desarrollo de actividades tienen un retraso prolongado. En cuanto al liderazgo estratégico encontramos relación con la tesis de Quispe, Colque y Sumire quienes coinciden con la investigación en que falta de estrategias, solución de problemas y toma de decisiones conlleva al desinterés y poca identificación del equipo colaborador. En el liderazgo de resultados podemos observar claramente la relación que tienen todos los antecedentes especialmente vemos que en la tesis de Merino, Malca y Callao la falta de: confianza, responsabilidad, comunicación como equipo de trabajo, motivación, orientación en el desarrollo de las actividades, orientación en el servicio, etc con lleva al retraso de los resultados esperados generando un incumpliendo y carga laboral. Sin embargo, destacamos que dentro de un liderazgo gerencial el líder debe desarrollar las funciones admirativas necesarias junto a un amplio trabajo en equipo lo que refuerza la necesidad de poder adoptar medidas con la finalidad de poder superar las dificultades presentes.

#### **5.4. Implicancias del estudio**

Como resultado de la aplicación de las recomendaciones propuestas en la presente investigación, se podrán sentar las bases para la corrección de las falencias y el fortalecimiento de las debilidades identificadas; asimismo, podrá constituirse en un



precedente para ser replicado en otros contextos, pudiendo ampliarse el modelo de investigación, abordando al liderazgo gerencial junto a otras variables como clima laboral, control interno, habilidades gerenciales, calidad de servicios, etc.



## CONCLUSIONES

A partir de los datos obtenidos en el procesamiento de la investigación aplicada en la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, se formularon las siguientes conclusiones:

1. Se concluye que el liderazgo gerencial dentro de la gerencia de desarrollo humano y social, es malo bajo la escala de interpretación de Baremación y este tiene un promedio de 2.04; este resultado se puede observar por medio del análisis de las dimensiones es así que la variable de estudio presenta falencias que a su vez son debilidades para la gerencia. Una de las debilidades más resaltantes es la falta de comunicación y compañerismos generando un ambiente laboral tenso tanto para los colaboradores como para el jefe, sumado a esto tenemos también el retraso y las malas decisiones para la ejecución de las metas planteadas debido a la falta de estrategias para solución de los problemas y desarrollar de estas. Por otro lado, una de las debilidades que se ha ido observando consecuentemente es que muchos de los trabajadores o colaboradores piensan que por tener el apoyo de altos funcionarios pueden abusar de la confianza de sus compañeros de trabajo y no permiten que gerente dirija, organicé, planifique y controle debidamente las actividades de la gerencia.
2. En cuanto al liderazgo personal obteniendo un promedio de 1.79 y posicionándose en la escala de interpretación como muy malo; este resultado evidencia que los colaboradores no consideran la confianza como guía para el desempeño de actividades a pesar de que comparten un mismo ambiente laboral y desarrollan trabajo compartido; de esta misma manera se observa actitudes de inseguridad al momento de desarrollar su trabajo, lo que conlleva a cometer errores, seguido de discrepancia, produciendo un retraso y generando carga laboral ya que nadie admite sus errores. Tomando en cuenta también la falta de desarrollo de planes de acción o de anticipación a algún riesgo, la mínima observación y llamada de atención hacia a los colaboradores, hace que muestren actitudes de insatisfacción y evitan desarrollar sus actividades con empeño y positivismo ya que estos desafíos se nuestras como obstáculos.



3. Con respecto al liderazgo de influencia con un promedio de 2.42 y posicionándose en la escala de interpretación como malo, evidenciando que en la gerencia no se cuenta con los canales de comunicación adecuados, toda vez que los trabajadores muestran actitudes de intolerancia y no hay trabajo en equipo; asimismo, esto se debe a que el organigrama de la entidad no se encuentra actualizado y el personal no comprende las funciones de cada una de las unidades orgánicas existentes. En el proceso de desarrollo se desprende también que existen debilidades respecto a los objetivos y metas a desarrollar, esto debido a que no hay una relación directa entre los jefes y subordinados de manera que no se logra conocer al personal y seleccionar correctamente a los miembros de los equipos de acuerdo a sus capacidades promoviendo de esta manera el desarrollo personal y el trabajo en equipo.
4. En relación al liderazgo estratégico se observa que este tiene un promedio de 2.28 también posicionado en la escala de interpretación como malo, esto se manifiesta ya que el personal no hace uso de sus habilidades sociales con el fin de interacción, y desarrollo; asimismo, se observa que el personal no se muestra involucrado con la contribución de ideas y nuevos planes de acción es por esto que no logran adecuarse con facilidad a los desafíos ostentados dentro de la gerencia., se advierte también que en la gerencia de desarrollo humano y social no se cuenta con las instrucciones ni objetivos completamente claros para el desarrollo de metas y objetivos; asimismo, de igual manera se observa que en la gerencia no se toma decisiones con el fin de anticiparse ante algún futuro riesgo presentado en el desarrollo de los proyectos.
5. Por ultimo en función al liderazgo de resultados tenemos el promedio más bajo que es de 1.67 posicionado también como muy malo en la escala de interpretación, esto evidenciándose que existe un gran quiebre en cuanto a la innovación y a la realizaciones de nuevos planes de acción ya que el personal casi nunca aporta creativamente y muestra actitudes poco activas de manera que se encuentran más problemas que soluciones a los objetivos planteados; en ese entender, un punto de suma importancia para los colaboradores es que la institución tome más en cuenta a su personal de manera que ambos puedan fortalecerse y crecer, según el personal colaborador la entidad no está dispuesta a llegar acuerdos que favorezcan a los



trabajadores, casi nunca se desarrollan métodos ni medidas de evaluación lo cual no les permite crecer ni desarrollar nuevas oportunidades para mejorar la calidad de servicio dentro de la gerencia de desarrollo humano y social de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.



## RECOMENDACIONES

1. Teniendo en cuenta que la Gerencia de Desarrollo Humano y Social mantiene un contacto directo con la población; se sugiere al señor Alcalde de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo y al consejo municipal, encargar los órganos directrices de la institución a profesionales con actitudes de liderazgo, autodisciplina, compromiso, capacidad de comunicación y capacidad de trabajo en equipo; de manera que, con la participación de los colaboradores y el gerente tendríamos un desarrollo sostenible del trabajo, logrando contribuir en el logro de los objetivos y las metas planteadas para la satisfacción de los usuarios.
2. En cuanto al liderazgo personal y la dirección de este, se recomienda fomentar dentro del equipo de trabajo valores como: respeto, ética y empatía, poniendo en práctica la comunicación y promoviendo actividades de interacción como charlas de sensibilización y motivación, buscando optimizar las relaciones de confianza y trabajo en equipo, de forma que, elevarían sustancialmente sus habilidades y destrezas con la finalidad de un desempeño laboral favorable, por medio compromiso e identificación con la institución
3. Dentro del liderazgo de influencia se recomienda organizar y crear trabajo en equipo, generando talleres de capacitación para identificar habilidades y conjunción de ideas; permitiendo optimizar los proyectos y el desarrollo del trabajo de forma coordinada y conjunta, evitando que se genere duplicidad de funciones y llevando un mejor control de los documentos de gestión.
4. En el liderazgo estratégico se recomienda planificar y organizar al equipo colaborador en base a los documentos de gestión, con la finalidad de tomar decisiones correctas y acertadas para el desarrollo de los proyectos; se sugiere también planificar y desarrollar los proyectos por medio de las habilidades cognitivas y sociales del personal, de manera que nos anticiparíamos a futuros riesgos.



5. Finalmente, en busca de la participación ciudadana, dentro del liderazgo de resultados se recomienda conocer y tomar en cuenta el reglamento de organización y funciones de la institución, promoviendo el trabajo en equipo, la buena comunicación y el desarrollo de las habilidades, de esta forma se llevaría un mejor control en el desarrollo de las metas, tomando en cuenta que somos responsables de crear y promover condiciones para el desarrollo. Se sugiere al señor alcalde y consejo municipal compromiso hacia sus trabajadores brindándoles crecimiento personal, mediante capacitaciones y charlas motivacionales.



### Referencias Bibliográficas

- Acuña, P. (2016). El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada. Lima. Obtenido de [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/429/Acu%c3%b1a\\_op.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/429/Acu%c3%b1a_op.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arciniega Ayala, J. B. (2013). El liderazgo como factor de cambio. México. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2013/agosto/0699806/0699806.pdf>
- Astudillo Moya, M. (2012). Fundamentos de economía. México: Probooks.
- Avencer Cano, Y. (Marzo de 2015). Liderazgo y motivacion. Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Balestrini, M. (2002). Como se elabora el proyecto de investigación. Madrid: Coopers. Obtenido de [https://issuu.com/sonia\\_duarte/docs/como-se-elabora-el-proyecto-de-inve](https://issuu.com/sonia_duarte/docs/como-se-elabora-el-proyecto-de-inve)
- Ballenato Prieto, G. (2009). Comunicación eficaz. Teoría y práctica de la comunicación. UCA, file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/1813-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6475-1-10-20121119%20(1).pdf.
- Barahona, H., Cabrera, D., & Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3942518>
- Barrera Luna, R. (15 de Febrero de 2013). El concepto de la Cultura: definiciones, debates y usos sociales. Revista de Claseshistoria, 24. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ElConceptoDeLaCultura-5173324.pdf>
- Bayo, & Maerino. (2002). Las practicas de recursos humanos de alto compromiso:un estudio de los factores que influyen sobre su adopcion en la industria española". España: cuadernos de la Economia y direccion de la Empresa.
- Buenos Aires, IIPE. (2000). Trabajo en Equipo. <http://www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo09.pdf>.
- Cala, I. (24 de Febrero de 2014). Perseverar es triunfar. Obtenido de Despierta con Cala: <https://ismaelcala.com/perseverar-es-triunfar/>





- Carbó, J. y. (1996). El Liderazgo. En El Capital Humano y la Empresa: Los recursos humanos, la. Madrid: Coopers&Lybrand.
- Cardona, D., & Buelvas, S. (1 de diciembre de 2019). Saber, Ciencia y Libertad. Obtenido de Dialnet: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-MedirElClimaOrganizacional-3997286.pdf>
- Carrasco Diaz, S. (2006). Metodología de Investigación. Lima: San Marcos. Obtenido de [https://www.academia.edu/26909781/Metodologia\\_de\\_La\\_Investigacion\\_Cientifica\\_Carrasco\\_Diaz\\_1\\_](https://www.academia.edu/26909781/Metodologia_de_La_Investigacion_Cientifica_Carrasco_Diaz_1_)
- Carroll, R. F. (14 de Febrero de 2013). deGerencia.com. Obtenido de <https://degerencia.com/articulo/liderazgo-creatividad-y-descentralizacion-mental/>
- Castillo Palacios, F. W. (14 de Marzo de 2012). freddycastillo. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>
- Castro, A. (2018). Liderazo del gerente en el desempeño laboral del personal de salud asistencial del centro de salud Belepampa- Cusco. Cusco. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34443/CASTRO\\_SA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34443/CASTRO_SA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chipana Velásquez, J. M. (2018). "Liderazgo Gerencial y desempeño laboral del servidor público de la Municipalidad Provicional Mariscal Nieto, Moquegua-2018". Perú. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30299/chipana\\_vj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30299/chipana_vj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Coolque Cachura, C. V. (2019). Liderazgo municipal y el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de San Sebastian - 2018. Cusco. Obtenido de <http://repositorio.uaustral.edu.pe/bitstream/handle/UAUSTRAL/57/Liderazgo%20Municipal%20y%20el%20Desempe%C3%B1o%20Laboral%20del%20Personal%20de%20la%20Municipalidad%20Distrital%20de%20San%20Seba.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Davis, K., & Newstrom, J. (2008). Comportamiento humano en el trabajo. Madrid: Mc Graw - Hill.



- Dinwoodie, D., Pasmore, W., Quinn, L., & Ron, R. (2016). Dirigir el cambio: el papel de un líder. Center for Creative Leadership. Obtenido de <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/06/WP-Navigating-Change-ES-May-2016.pdf>
- Dubois Migoya, A. (2006). Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Obtenido de iknowpolitics: [http://portal.onu.org.do/contenidos/archivos/DH%20y%](http://portal.onu.org.do/contenidos/archivos/DH%20y%20)
- Estrada Mejia, S. (2007). Liderazgo a traves de la historia. Pereira. Obtenido de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/5621/3069>
- Fano, R. (2019). Liderazgo del equipo de gerentes y su relación con la calidad de administracion publica de la municipalidad de ocoruro del Cusco. Espinar-Peru. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3243/TM%20AD-Gp%204503%20F1%20-%20Fano%20Sulla%20Royer%20Jorge.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ferry, G. (2004). Administración una perspectiva global y empresarial. México: McGrawHill. Obtenido de <https://www.slideshare.net/ElvisUOmar/23062014-administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz>
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (30 de Noviembre de 2008). contenidos.blogia.com. Obtenido de <https://contenidos.blogia.com/2008/113039-el-arte-de-negociar-sin-ceder-roger-fisher-william-ury-bruce-patton..php>
- Fonseca Yerena, M. d. (2000). Comunicación oral fundamentos y práctica estratégica. México: Pearson. Obtenido de <https://espacioculturayarte.files.wordpress.com/2016/05/comunicacion-oral.pdf>
- Francisco, B. (2013). El Liderazgo en la empresa. España. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/3653/PFGLIDERAZGO%5bBEATRIZFRANCISCOAYUSO%5d%5b1%5d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gilbert, A. (2014). Reflexiones sobre liderzgo. Obtenido de Grupo Desarrollo Humano: <http://grupodesarrollohumano.com/wp-content/uploads/2015/05/Reflexiones-sobre-Liderazgo-por-Gilbert-Aubert1.pdf>



- Goldhaber, G. M. (15 de Mayo de 2003). Organizacional Empresarial. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/definiciones-organizacion-empresarial/>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2003). El líder resonante crea más. España: Plaza & Janes editores.
- Gómez Rada, C. (2015). Cuadernos Hisperamericanos de Psicología. Obtenido de [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numero2/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf)
- Gonczi, A., & Athanasau, J. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias. Australia: Editorial Limusa.
- Gould, J., & Kolb, W. (18 de Julio de 2018). Asesores depymes.com. Obtenido de <http://asesoresdepymes.com/posible-medir-la-influencia-empresa/>
- Guibert, J. (2010). Cooperativismo, empresa y universidad. Bilbao.
- Gutiérrez Hernández, G. (03 de Marzo de 2014). Teoría de la toma de decisiones. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>
- Hernandez Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigacion. Mexico: McGrawHill. Obtenido de <https://es.slideshare.net/conyas16/sampieri-metodos-mixtos>
- Human, & Partners. (2013). Glosario. Sevilla: Human&Partners. Obtenido de <http://humanandpartners.com/glosario/>
- Katzenbach. (2010). Calidad y Gestion. Obtenido de [http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60\\_trabajo\\_en\\_equipo\\_y\\_sistemas\\_de\\_gestion.html](http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60_trabajo_en_equipo_y_sistemas_de_gestion.html)
- Landolfi, H. (2010). La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y. Buenos Aires: Dunken.
- Lee, N. R. (2009). La práctica del liderazgo gerencial. Estados Unidos: Xlibris Corporation. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=Vmvhko726UkC&oi=fnd&pg=PP2&dq=liderazgo+gerencial&ots=CUtEgjK6F\\_&sig=FKD7xNX20acuBGbj2c8yagvHxLQ#v=onepage&q=liderazgo%20gerencial&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=Vmvhko726UkC&oi=fnd&pg=PP2&dq=liderazgo+gerencial&ots=CUtEgjK6F_&sig=FKD7xNX20acuBGbj2c8yagvHxLQ#v=onepage&q=liderazgo%20gerencial&f=false)



- Llanes Montes, A. (2011). Estrategia educativa para el desarrollo de las habilidades profesionales desde las prácticas profesionales en la especialidad contabilidad. [www.eumed.net/libros/2011a/893/](http://www.eumed.net/libros/2011a/893/).
- Lopera Echavarría, J. (s.f.). La intuición en la psicología. <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LaIntuicionEnLaPsicologiaYLaPsicoterapia-4865207.pdf>.
- Lussier, R., & Achau, C. (2002). Liderazgo- Aplicacion- Desarrollo de Habilidades. Mexico: Thomson Learning .
- Malca, J., & Callao, M. C. (24-27 de Setiembre - Octubre de 2021). Ciencia latina. Obtenido de Ciencia latina revista Multidisciplinaria: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/949/1287>
- Melinkoff, R. (1990). Los procesos administrativos. Caracas: Editorial Panapo. Obtenido de <https://impactocientifico.files.wordpress.com/2015/10//6-atrc3adculo-cc3a9sarmarc3adnez-y-colaboradores.pdf>
- Merino, J. (2017). El liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral en el personal de una entidad estatal el Gobierno Regional de Ica. Perú. Obtenido de <https://docplayer.es/99009223-Universidad-ricardo-palma.html>
- Molina Gomez, Y. A. (2015). Estilo de liderazgo gerencial y desempeño laboral en la dirección regional agraria de Huancavelica - 2015. Huancavelica. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/68/TP%20-%20UNH%20ADMIN.%200064.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Páez, I., & Gustavo, Y. (2004). Liderazgo: evolución y conceptualización. Investigación, 78-97. Obtenido de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/1606-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5493-1-10-20101012%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/1606-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5493-1-10-20101012%20(5).pdf)
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Borhórquez, S. (s.f.). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. Artículos científicos. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n76/n76a03.pdf>



- Paredes Castillo, L. Y. (2015). El liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad provincial de Otuzco - 2015. Trujillo. Obtenido de [https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4637/paredescastillo\\_lorena.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4637/paredescastillo_lorena.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Paz Parra, J. I. (s.f.). El liderazgo y la gerencia. revista Universidad Eafit. Obtenido de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/1200-Texto%20de%20art%C3%ADculo-3880-1-10-20120718%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/1200-Texto%20de%20art%C3%ADculo-3880-1-10-20120718%20(1).pdf)
- Piqueras, C. (18 de Marzo de 2014). La guía definitiva para la definición de objetivos. Obtenido de [cesarpiqueras.com: https://www.cesarpiqueras.com/como-definir-objetivos/](https://www.cesarpiqueras.com/como-definir-objetivos/)
- Quispe, C. A. (2017). El liderazgo gerencial y trabajo en equipo de los trabajadores de la dirección ejecutiva de personal de la policia nacional del Perú-2015. Lima-Perú. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14654/Quispe\\_QC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14654/Quispe_QC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Quispe, G. (2016). Analisis del liderazgo en las gerencias de la municipalidad provincial de espinar, en la prestación de servicios públicos en los periodos julio 2015 a julio 2016. Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3785/Riquisag.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Riera Pérez, E. (Abril de 2009). [elmayorportaldegerencia.com](http://www.elmayorportaldegerencia.com). Obtenido de [ucla.edu.pe: http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Gerencia/%5BPD%5D%20Libros%20-%20El%20significado%20de%20la%20gerencia.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com)
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Administración. Mexico: Pearson.
- Roque Prada, K. R., & Ibarra Supanta, O. (2018). El liderazgo gerencial y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de Rainforest Expeditions de Puerto Maldonado, 2016. Puerto Maldonado - Perú. Obtenido de



<http://repositorio.unamad.edu.pe/bitstream/handle/UNAMAD/502/004-3-10-014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santín, E. (22 de 05 de 2015). Honradez y honestidad. El Ideal Gallego, págs.  
<https://www.elidealgalego.com/opinion/enrique-santin/honradez-y-honestidad/20150522015115242398.html>.

Sumire, M. (2018). Liderazgo transformacional y gestión administrativa de la escuela profesional de educación de la facultad de educación y ciencias de la comunicación de la UNSAAC. Cusco. Obtenido de  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34194/sumire\\_lm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34194/sumire_lm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tarí Guilló, J. (s.f.). Calidad total: fuente de ventaja competitiva. Publicaciones Alicante. Obtenido de  
[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/13445/1/Tari\\_Guillo\\_Calidad\\_total.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/13445/1/Tari_Guillo_Calidad_total.pdf)

Travieso Ramos, N. (2017). Scielo. Obtenido de  
<http://scielo.sld.cu/pdf/san/v21n5/san16215.pdf>

Vásques, E. (2018). Conceptos de municipio. SildeShare. Obtenido de  
<https://es.slideshare.net/EdgarVasquezCruz/concepto-de-municipio>

Zamalloa Calvo, T. (2019). Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la red de serviciode salud Cusco norte-2018. Cusco. Obtenido de  
[http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/3578/1/Tania\\_Tesis\\_maestr%c3%ada\\_2020.pdf](http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/3578/1/Tania_Tesis_maestr%c3%ada_2020.pdf)



# ANEXOS



Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL					
¿Cómo es el liderazgo gerencial en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco – 2019?	Describir el liderazgo gerencial en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco – 2019.	Variable de estudio: <b>LIDERAZGO GERENCIAL</b>	<b>LIDERAZGO PERSONAL</b>	Integridad y confianza.	TIPO DE INVESTIGACIÓN: Básica	
				Perseverancia		
				Importancia de acción	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN: Cuantitativo	
				Administración de tiempo		
			<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>LIDERAZGO DE INFLUENCIA</b>	Comunicación
P.E.1. ¿Cómo es el liderazgo personal, desde la percepción de los trabajadores sobre el liderazgo gerencial en la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2019?	O.E.1. Describir el liderazgo personal, desde la percepción de los trabajadores sobre el liderazgo gerencial en la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2019.		Creación y Desarrollo de Equipo			
P.E.2. ¿Cómo es el liderazgo de influencia desde la percepción de los trabajadores sobre el liderazgo gerencial en la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2019?	O.E.2. Describir el liderazgo de influencia desde la percepción de los trabajadores sobre el liderazgo gerencial en la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2019.		<b>LIDERAZGO ESTRATÉGICO</b>	Habilidad Estratégica		ALCANCE DE INVESTIGACIÓN: Descriptiva
P.E.3. ¿Cómo es el liderazgo estratégico desde la percepción de los trabajadores desde el liderazgo gerencial en la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2019?	O.E.3. Describir el liderazgo estratégico desde la percepción de los trabajadores desde el liderazgo gerencial en la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2019.			Toma de decisiones		POBLACIÓN Y MUESTRA POBLACIÓN: Trabajadores de la municipalidad de San Jerónimo MUESTRA: 30 trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano y Social
P.E.4. ¿Cómo es el liderazgo de resultados desde la perspectiva de los trabajadores en el liderazgo gerencial en la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2019?	O.E.4. Describir el liderazgo de resultados desde la perspectiva de los trabajadores en el liderazgo gerencial en la municipalidad distrital de San Jerónimo, Cusco – 2019.		<b>LIDERAZGO DE RESULTADOS</b>	Obtención de resultados		
				Negociación		





Matriz del Instrumento

MATRIZ DEL INSTRUMENTO					
DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	NÚMERO DE REACTIVOS	INDICADORES DE REACTIVOS	CRITERIO DE CALIFICACIÓN
LIDERAZGO PERSONAL	Integridad y confianza	40%	4	¿Considera usted que en la gerencia se muestre actitudes de honestidad en el desarrollo de actividades?	
				¿Cree usted que en la gerencia se desarrolle el trabajo con solidaridad y justicia?	
				¿Usted cree que en la gerencia se muestra seguridad y confianza en las actividades a realizar?	
				¿Considera usted que en la gerencia se admite los errores sin culpar a otros?	
	Perseverancia		4	¿Cree usted que la gerencia se mantiene firme y constante en el desarrollo de actividades planificadas?	
				¿Usted considera que en la gerencia se desarrollan actividades con empeño hasta lograr sus objetivos?	
				¿Considera usted que en la gerencia se busca soluciones y se logra superar los obstáculos?	
				¿Considera usted que en la gerencia rara vez se deja un trabajo sin terminar?	
	Importancia de acción		4	¿En la gerencia el personal desarrolla sus actividades con empeño para alcanzar sus metas?	
				¿En la gerencia se muestra una actitud respetuosa tanto al personal como a los colaboradores?	
				¿Dentro de la gerencia se toma los desafíos con mucho positivismo?	
				¿La gerencia desarrolla un plan de acción para los riesgos presentados?	
Administración de tiempo	4	¿Cree usted que la gerencia determina el tiempo adecuado para cada actividad a realizar?			
		¿En la gerencia se organiza las actividades de ejecución y formulación de acuerdo a lo agendado?			
		¿Considera usted que la gerencia coordina las actividades a realizar con las divisiones y proyectos?			
		¿Al cumplir las metas designadas para la gerencia el personal muestra actitud de conformidad y satisfacción?			
LIDERAZGO DE INFLUENCIA	Comunicación	20%	4	¿Considera usted que en la gerencia existe una comunicación asertiva?	1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre
				¿Considera que en la gerencia hay una comunicación empática para mantener el buen clima laboral?	
				¿Considera usted que la base del desarrollo y éxito de la gerencia esté relacionada con la comunicación?	
	Creación y desarrollo de equipo		4	¿Cree usted que dentro de la gerencia se transfiera un conocimiento y se logra apoyar en actividades complicadas?	
				¿La gerencia comunica a los trabajadores los objetivos y metas establecidas?	
				¿Considera que en la gerencia se seleccione correctamente a los miembros del equipo de acuerdo a sus competencias?	
LIDERAZGO ESTRATÉGICO	Habilidad estratégica	20%	4	¿Cree usted que en la gerencia se promueva el desarrollo personal y el trabajo en equipo?	
				¿Existe relación directa entre jefes y subordinados de manera que se busca mejorar el trabajo en equipo?	
				¿Cree usted que se toma en cuenta las habilidades para las mejorar el desempeño laboral?	
	Toma de decisiones		4	¿En la gerencia el personal se adecua con facilidad a los cambios y desafíos que se les otorga?	
				¿En la gerencia se permite que el personal contribuya con ideas y nuevos planes de acción?	
				¿En la gerencia el personal busca sus habilidades sociales con el fin de interacción y desarrollo?	
LIDERAZGO DE RESULTADOS	Obtención de resultados	20%	4	¿Cree usted que en la gerencia se toma decisiones con el fin de predecir y anticiparse a los resultados?	
				¿Cree usted que en la gerencia se cuenta con la habilidad de proyectar situaciones de riesgo?	
				¿En la gerencia se brinda instrucciones claras para la realización y desarrollo de los proyectos?	
	Negociación		4	¿Cree usted que los objetivos estén completamente claros para la realización de las metas?	
				¿En la gerencia el personal muestra capacidad de anticipación de manera que soluciona problemas?	
				¿Usted cree que el personal de la gerencia es activo y enérgico para realizar sus proyectos?	
TOTALIDAD		100%	40		



**Instrumento**  
**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CUESTIONARIO**

Señores colaboradores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo; La presente encuesta es realizada para recabar información para la investigación titulada: Liderazgo Gerencial en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo 2019, la información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad, sus respuestas serán anónimas y confidenciales. Le pedimos responda con la mayor sinceridad.

Gracias por la colaboración.

**DATOS GENERALES:**

Tiempo de actividad dentro en la Municipalidad.....

**Información de la investigación:**

**Utilice la escala siguiente:**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

<b>INDICADORES</b>	<b>S.</b>	<b>C.S</b>	<b>A.V.</b>	<b>C.N.</b>	<b>N.</b>
¿Considera usted que en la gerencia se muestre actitudes de honestidad en el desarrollo de actividades?					
¿Cree usted que en la gerencia se desarrolle el trabajo con solidaridad y justicia?					
¿Usted cree que en la gerencia se muestra seguridad y confianza en las actividades a realizar?					
¿Considera usted que en la gerencia se admite los errores sin culpar a otros?					



¿Cree usted que la gerencia se mantiene firme y constante en el desarrollo de actividades planificadas?					
¿Usted considera que en la gerencia se desarrollan actividades con empeño hasta lograr sus objetivos?					
¿Considera usted que en la gerencia se busca soluciones y se logra superar los obstáculos?					
¿Considera usted que en la gerencia rara vez se deja un trabajo sin terminar?					
¿En la gerencia el personal desarrolla sus actividades con empeño para alcanzar sus metas?					
¿En la gerencia se muestra una actitud respetuosa tanto al personal como a los colaboradores?					
¿Dentro de la gerencia se toma los desafíos con mucho positivismo?					
¿La gerencia desarrolla un plan de acción para los riesgos presentados?					
¿Cree usted que la gerencia determina el tiempo adecuado para cada actividad a realizar?					
¿En la gerencia se organiza las actividades de ejecución y formulación de acuerdo a lo agendado?					
¿Considera usted que la gerencia coordina las actividades a realizar con las divisiones y proyectos?					
¿Al cumplir las metas designadas para la gerencia el personal muestra actitud de conformidad y satisfacción?					
¿Considera usted que en la gerencia existe una comunicación asertiva?					
¿Considera que en la gerencia hay una comunicación empática para mantener el buen clima laboral?					
¿Considera usted que la base del desarrollo y éxito de la gerencia esté relacionada con la comunicación?					
¿Cree usted que dentro de la gerencia se transfiere un conocimiento y se logra apoyar en actividades complicadas?					
¿La gerencia comunica a los trabajadores los objetivos y metas establecidas?					
¿Considera que en la gerencia se seleccione correctamente a los miembros del equipo de acuerdo a sus competencias?					
¿Cree usted que en la gerencia se promueva el desarrollo personal y el trabajo en equipo?					



¿Existe relación directa entre jefes y subordinados de manera que se busca mejorar el trabajo en equipo?					
¿Cree usted que se toma en cuenta las habilidades para las mejorar el desempeño laboral?					
¿En la gerencia el personal se adecua con facilidad a los cambios y desafíos que se les otorga?					
¿En la gerencia se permite que el personal contribuya con ideas y nuevos planes de acción?					
¿En la gerencia el personal busca sus habilidades sociales con el fin de interacción y desarrollo?					
¿Cree usted que en la gerencia se toma decisiones con el fin de predecir y anticiparse a los resultados?					
¿Cree usted que en la gerencia se cuenta con la habilidad de proyectar situaciones de riesgo?					
¿En la gerencia se brinda instrucciones claras para la realización y el desarrollo de los proyectos?					
¿Cree usted que los objetivos estén completamente claros para la realización de las metas?					
¿En la gerencia el personal muestra capacidad de anticipación de manera que soluciona problemas?					
¿Usted cree que el personal de la gerencia es activo y enérgico para realizar sus proyectos?					
¿Considera usted que en la gerencia se innova y realiza nuevos planes de acción?					
¿Considera usted que aporta creativamente en las actividades realizadas por la gerencia?					
¿Considera usted que la gerencia mejora la calidad de servicio en bienestar de la población?					
¿Usted cree que en la gerencia se brinde las oportunidades necesarias para el crecimiento y desarrollo personal?					
¿Cree que los métodos y medidas de evaluación de desempeño son las adecuadas para el personal?					
¿Considera usted que la institución está dispuesto a lograr acuerdos que favorezcan a los trabajadores de la gerencia?					



### Procedimiento de la Baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento:  $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento:  $\bar{X}_{min} = 1$

Rango:  $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud:  $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

### Construcción de la Baremación:

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy poco
1,81 – 2,60	Poco
2,61 – 3,40	Moderado
3,41 – 4,20	Alto
4,21 – 5,00	Muy alto



## Tablas descriptivas por preguntas

### DIMENSIÓN 1. LIDERAZGO PERSONAL

N	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	10	33.3%	10	33.3%	7	23.3%	2	6.7%	1	3.3%
2	8	26.7%	12	40.0%	6	20.0%	0	0.0%	4	13.3%
3	8	26.7%	9	30.0%	7	23.3%	4	13.3%	2	6.7%
4	13	43.3%	9	30.0%	4	13.3%	2	6.7%	2	6.7%
5	3	10.0%	12	40.0%	10	33.3%	1	3.3%	4	13.3%
6	6	20.0%	8	26.7%	6	20.0%	6	20.0%	4	13.3%
7	8	26.7%	10	33.3%	6	20.0%	3	10.0%	3	10.0%
8	2	6.7%	5	16.7%	9	30.0%	8	26.7%	6	20.0%
9	8	26.7%	8	26.7%	7	23.3%	3	10.0%	4	13.3%
10	9	30.0%	9	30.0%	5	16.7%	2	6.7%	5	16.7%
11	7	23.3%	15	50.0%	3	10.0%	2	6.7%	3	10.0%
12	9	30.0%	11	36.7%	7	23.3%	1	3.3%	2	6.7%
13	6	20.0%	11	36.7%	7	23.3%	5	16.7%	1	3.3%
14	9	30.0%	8	26.7%	11	36.7%	0	0.0%	2	6.7%
15	12	40.0%	5	16.7%	7	23.3%	2	6.7%	4	13.3%
16	9	30.0%	7	23.3%	9	30.0%	1	3.3%	4	13.3%

### DIMENSIÓN 2. LIDERAZGO DE INFLUENCIA

N	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17	9	30.0%	9	30.0%	8	26.7%	1	3.3%	3	10.0%
18	1	3.3%	7	23.3%	8	26.7%	3	10.0%	1	3.3%
19	1	3.3%	5	16.7%	4	13.3%	6	20.0%	4	13.3%
20	9	30.0%	11	36.7%	7	23.3%	0	0.0%	3	10.0%
21	7	23.3%	11	36.7%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.7%



22	¿Considera que en la gerencia se seleccione correctamente a los miembros del equipo de acuerdo a sus competencias?	10	33.3%	7	23.3%	10	33.3%	1	3.3%	2	6.7%
23	¿Cree usted que en la gerencia se promueva el desarrollo personal y el trabajo en equipo?	11	36.7%	5	16.7%	10	33.3%	1	3.3%	3	10.0%
24	¿Existe relación directa entre jefes y subordinados de manera que se busca mejorar el trabajo en equipo?	8	26.7%	13	43.3%	6	20.0%	0	0.0%	3	10.0%

### DIMENSIÓN 3. LIDERAZGO ESTRATÉGICO

N		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
25	¿Cree usted que se toma en cuenta las habilidades para las mejorar el desempeño laboral?	9	30.0%	10	33.3%	4	13.3%	3	10.0%	4	13.3%
26	¿En la gerencia el personal se adecua con facilidad a los cambios y desafíos que se les otorga?	5	16.7%	13	43.3%	7	23.3%	3	10.0%	2	6.7%
27	¿En la gerencia se permite que el personal contribuya con ideas y nuevos planes de acción?	10	33.3%	10	33.3%	7	23.3%	2	6.7%	1	3.3%
28	¿En la gerencia el personal busca sus habilidades sociales con el fin de interacción y desarrollo?	9	30.0%	11	36.7%	5	16.7%	3	10.0%	2	6.7%
29	¿Cree usted que en la gerencia se toma decisiones con el fin de predecir y anticiparse a los resultados?	8	26.7%	15	50.0%	6	20.0%	0	0.0%	1	3.3%
30	¿Cree usted que en la gerencia se cuenta con la habilidad de proyectar situaciones de riesgo?	9	30.0%	9	30.0%	8	26.7%	2	6.7%	2	6.7%
31	¿En la gerencia se brinda instrucciones claras para la realización y desarrollo de los proyectos?	10	33.3%	11	36.7%	7	23.3%	1	3.3%	1	3.3%
32	¿Cree usted que los objetivos estén completamente claros para la realización de las metas?	9	30.0%	10	33.3%	6	20.0%	2	6.7%	3	10.0%

### DIMENSIÓN 4. LIDERAZGO DE RESULTADOS

N		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
33	¿En la gerencia el personal muestra capacidad de anticipación de manera que soluciona problemas?	8	27.6%	7	24.1%	8	27.6%	4	13.8%	2	6.9%
34	¿Usted cree que el personal de la gerencia es activo y enérgico para realizar sus proyectos?	8	26.7%	12	40.0%	7	23.3%	1	3.3%	2	6.7%
35	¿Considera usted que en la gerencia se innova y realiza nuevos planes de acción?	12	40.0%	6	20.0%	7	23.3%	4	13.3%	1	3.3%
36	¿Considera usted que aporta creativamente en las actividades realizadas por la gerencia?	10	33.3%	12	40.0%	5	16.7%	1	3.3%	2	6.7%
37	¿Considera usted que la gerencia mejora la calidad de servicio en bienestar de la población?	9	30.0%	10	33.3%	8	26.7%	1	3.3%	2	6.7%
38	¿Usted cree que en la gerencia se brinde las oportunidades necesarias para el crecimiento y desarrollo personal?	7	23.3%	9	30.0%	9	30.0%	3	10.0%	2	6.7%
39	¿Cree que los métodos y medidas de evaluación de desempeño son las adecuadas para el personal?	6	20.7%	13	44.8%	7	24.1%	1	3.4%	2	6.9%
40	¿Considera usted que la institución está dispuesto a lograr acuerdos que favorezcan a los trabajadores de la gerencia?	13	43.3%	10	33.3%	4	13.3%	0	0.0%	3	10.0%