



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**Liderazgo y su relación con el desempeño gerencial
desde la perspectiva de los docentes del nivel primaria
de la Institución Educativa N° 5168 – Rosa Luz.**

Distrito de Puente Piedra

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con
mención en Gestión de la Educación

AUTOR

Hilda OLIVERA DIAZ

ASESOR

Dr. Edgar Froilán DAMIÁN NÚÑEZ

Lima, Perú

2023



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Olivera, H. (2023). *Liderazgo y su relación con el desempeño gerencial desde la perspectiva de los docentes del nivel primaria de la Institución Educativa N° 5168 – Rosa Luz. Distrito de Puente Piedra*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Hilda Olivera Diaz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06027165
URL de ORCID	
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Edgar Froilán Damián Núñez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08056163
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-7499-8449
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Hernando Díaz Andía
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06045204
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	César Daniel Escuza Mesías
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	40818404
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Carlos Wyly Dextre Mendoza
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10389035
Datos de investigación	

Línea de investigación	E.3.1.7. Gestión educativa
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Distrito: Puente Piedra Urbanización: Rosa Luz – 1era etapa Jirón: Orquídeas 319 Latitud: 5.64139 Longitud: -73.9525
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2017 - 2019
URL de disciplinas OCDE	Educación general (incluye capacitación, pedadogía) https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01



ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL N° 045-DUPG-FE-2023-TR

En la ciudad de Lima, a los 09 días del mes de agosto de 2023, siendo las 14:00 horas., en acto público se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada: **LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO GERENCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5168 – ROSA LUZ. DISTRITO DE PUENTE PIEDRA**, para optar el **Grado Académico de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación**.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido evaluado **BUENO**, con la calificación de **DIECISÉIS (16)**.

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del **Grado Académico de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación al Bach. HILDA OLIVERA DIAZ**.

En señal de conformidad, siendo las 14:40 horas. se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.

Dr. Hernando Díaz Andía
Presidente

Dr. Edgar Froilán Damián Núñez
Asesor

Dr. César Daniel Escuza Mesías
Jurado Informante

Dr. Carlos Wily Dextre Mendoza
Jurado Informante



INFORME DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD

Nro. Informe virtual N°045/DUPG-FE-2023

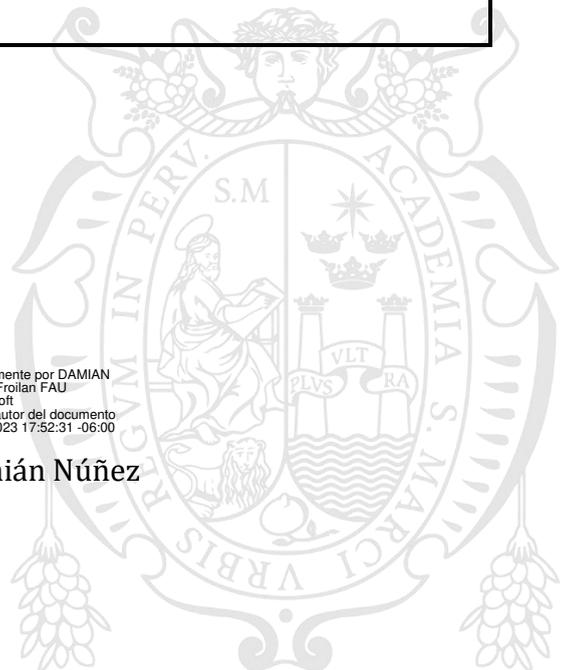
Autoridad académica	Dr. Edgar Froilán Damián Núñez Director
Título de la tesis evaluada	LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO GERENCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5168 - ROSA LUZ. DISTRITO DE PUENTE PIEDRA.
Grado para obtener	Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación
Autor de la tesis	OLIVERA DIAZ, HILDA
Fecha de recepción de la tesis	25-02-2023
Fecha de aplicación del programa informático de similitudes	27-06-2023
Software utilizado	Turnitin
Configuración del programa detector de similitudes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excluye coincidencias menores a 40 palabras ✓ Excluye citas ✓ Excluye bibliografía
Porcentaje de similitud	10 % (Diez por ciento índices de similitud)
Fuentes originales de las similitudes encontradas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ lookformedical.com ✓ practicagestivamaestria.blogspot.com ✓ es.slideshare.net ✓ www.clasinegocios.com.ar
Observaciones	La presente tesis evaluada contiene 67 páginas.
Calificación de originalidad	Documento cumple con los criterios de originalidad.
Fecha del informe	27-06-2023

EFDN//edh



Firmado digitalmente por DAMIAN NUNEZ Edgar Froilan FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 27.06.2023 17:52:31 -06:00

Dr. Edgar Froilán Damián Núñez
Director



INDICE	
CONTENIDO	Página.
CAPÍTULO I DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	5
1.1. Fundamentación del problema.	6
1.2. Formulación del Problema.	7
1.2.1. Problema General.	7
1.2.2. Problemas Específicos.	7
1.3. Objetivos de la Investigación	7
1.3.1. Objetivo General.	7
1.3.2. Objetivos Específicos.	7
1.4. Justificación de la Investigación.	8
1.5. Fundamentación y Formulación de las hipótesis.	9
1.5.1. Hipótesis General	10
1.5.2. Hipótesis Específicas	10
1.6. Identificación y clasificación de las variables.	11
1.6.1. Variable Independiente: Liderazgo	11
1.6.2. Variable Dependiente: Desempeño Gerencial	11
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes de la Investigación	14
2.2. Bases Teóricas	21
2.2.1. Liderazgo	21
2.2.1.1. Definición de Liderazgo	21
2.2.1.2. Flujo de influencia en tres estilos de Liderazgo	23
2.2.1.3. Diferencias entre Jefe y Líder	24
2.2.1.4. Características de un líder	24

2.2.1.5. El líder frente a los cambios	25
2.2.1.6. Otras consideraciones sobre el líder	25
2.2.1.7. Enfoques situacionales del liderazgo	26
2.2.1.8. Enfoque de contingencia del Liderazgo	27
2.2.1.9. Dimensiones críticas de situación de liderazgo	27
2.2.1.10. Enfoque del camino-meta para la eficacia	28
2.2.1.11. Liderazgo transaccional y transformacional	30
2.2.1.12. Teoría y componentes del liderazgo	31
2.2.2. Desempeño Gerencial	36
2.2.2.1. Definición de Gerencia	36
2.2.2.2. Tipos de Gerencia	39
2.2.2.3. La Necesidad de la Gerencia	40
2.2.2.4. Las funciones de la gerencia	40
2.2.2.5. Objetivos de la Gerencia	42
2.2.2.6. La Gerencia por Objetivos	42
2.3. Glosario de Términos.	43
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.1. Operacionalización de las variables.	47
3.2. Tipificación de la Investigación.	52
3.3. Estrategias para la prueba de hipótesis	52
3.4. Población y muestra	53
3.5. Instrumentos de recolección de datos.	54
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	55
Cronograma de Actividades	56
Presupuesto y Financiamiento	57

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	58
ANEXOS	61
Anexo 1: Matriz de Consistencia	62
Anexo 2: Instrumento de Recolección de Datos	66

CAPÍTULO I
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

En las instituciones actuales se evalúan dos características importantes en sus directivos con la intención de verificar la capacidad de dirección que estos posean, por un lado la aptitud y por otro la actitud, esto no excluye a las personas que van a ser elegidas para dirigir las organizaciones, especialmente los directores.

En este sentido las habilidades para dirigir se obtienen con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos, por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing, pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables porque los directores carecen de una buena actitud, es decir, un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos.

Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que según muchos autores es parte de la personalidad de cada persona. Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona, es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

El liderazgo puede encontrarse tanto en directivos, gerentes o en personas que no ejercen ningún cargo pero tienen el potencial de ser líderes y administrar adecuadamente una organización. Sin embargo el sistema administrativo de nuestra realidad y en especial la realidad escolar, no necesariamente prioriza las características del líder o las potencialidades gerenciales de sus directivos.

Muchos errores administrativos se han podido percibir en los últimos años en diferentes Direcciones de diversos centros educativos, algunos de ellos también se han podido percibir en la Institución Educativa “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra, como por ejemplo problemas en la selección docente, parcialidad en la asignación de funciones, inadecuado manejo de la cantidad de ingresantes a la Institución Educativa, deficiencia el manejo administrativo, entre otros.

En este sentido es importante reconocer el nivel de liderazgo de la dirección de la

Institución Educativa “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra, relacionándolo con el desempeño gerencial obtenido en los años de experiencia.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

- ¿En qué medida el liderazgo se relaciona con el desempeño gerencial desde la perspectiva de los docentes del nivel primaria de la Institución Educativa N° 5168 – “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra?

1.2.2 Problemas Específicos:

- 1 ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo en la dimensión de capacidades individuales y el desempeño gerencial en la Dirección en la Institución Educativa N° 5168 – “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra?
- 2 ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo en la dimensión de capacidad de manejo de grupo y el desempeño gerencial de la Dirección en la Institución Educativa N° 5168 – “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra?
- 3 ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo en la dimensión de capacidades de entender el entorno y el desempeño gerencial de la Dirección en la Institución Educativa N° 5168 – “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

- Determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño Gerencial de la dirección desde la perspectiva de los docentes del nivel primaria de la Institución Educativa N° 5168 – “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Determinar la relación entre el liderazgo en la dimensión de capacidades individuales y el desempeño gerencial de la Dirección en la Institución Educativa N° 5168 – “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra.
2. Determinar la relación entre el liderazgo en la dimensión de capacidad de manejo

de grupo y el desempeño gerencial de la Dirección en la Institución Educativa N° 5168 – “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra.

3. Identificar la relación entre el liderazgo en la dimensión de capacidades de entender el entorno y el desempeño gerencial de la Dirección en la Institución Educativa N° 5168 – “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación pretende brindar un aporte Teórico a través de las conclusiones a que lleguemos al concluir la realización del trabajo ;en el aporte práctico pretendemos contribuir a la solución de los problemas que afectan a las Institución Educativa a través de evidencias que mostramos ; en el aporte metodológico se pretende demostrar la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño gerencial que tienen que asumir un buen liderazgo de tal manera que su desempeño como director sea de calidad , como medidas correctivas de mejora para una buena administración de la Institución Educativa; en lo que respecta al aspecto social se pretende beneficiar a la Institución Educativa N° 5168 - “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra del distrito de Puente Piedra perteneciente a la UGEL 04.

La investigación se justifica por las siguientes consideraciones:

- **Nivel Teórico:** La investigación permite comprobar una serie de postulados teóricos referentes a la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño gerencial.
- **Nivel Metodológico:**
 - 1) Permite determinar las características específicas del liderazgo en la Institución Educativa N° 5168 “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra.
 - 2) Permite conocer las características específicas del desempeño gerencial en la Institución Educativa 51168 – “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra.
 - 3) Posibilita determinar si existe relación entre liderazgo y desempeño gerencial desde la perspectiva de los profesores de nivel primaria de la Institución Educativa N° 5168. “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra.

- **Nivel Práctico:** conocer la relación entre liderazgo de una Institución Educativa y el desempeño gerencial, que posibilite el reajuste de los sistemas de administración de personas y reelaboración de propuestas de mejoras para (directores) y así como el adecuado desempeño gerencial.

El estudio es de importancia para los gerentes educativos directores, sub directores, coordinadores, profesores, entre otros debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que reflejará con seriedad la situación actual, desde la perspectiva de liderazgo , asimismo constituye la plataforma para próximas investigaciones.

1.5 FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Se destaca la incapacidad de la mayoría del personal directivo de las escuelas para asumir la formación permanente de los docentes, como un problema institucional de primera importancia, sobre todo cuando estos sintieron el reto que el cambio del currículo le exigía.

En este planteamiento se pone en evidencia el rol que deben cumplir los directores en el sistema educativo, para lo cual se requiere del dominio de sus competencias en el conocimiento de los procesos administrativos que desarrollen habilidades para ajustarse a la realidad de cada plantel en cualquier región del país, identificándose con las características de la comunidad, los recursos que ofrece la planta física, las condiciones del personal docente, la complejidad de los programas de estudio. De hecho, se requiere un liderazgo directivo que dinamice la práctica docente a fin de instrumentar e integrar el esfuerzo de todos los actores para dirigir las instituciones educativas hacia la consecución de sus más elevados objetivos basados en la eficiencia del docente. En ese contexto, el desempeño laboral está fundamentado en un proceso continuo de perfeccionamiento y capacitación, en la búsqueda de mejores medios para el cumplimiento de sus funciones en concordancia con las acciones directivas que se realicen para tal fin.

Cuando se habla de desempeño se hace alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. En este orden de ideas, el desempeño docente hace referencia al proceso de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión. Los desempeños tienen que ver con la práctica docente, esto supone manejo cognitivo, manejo en las formas de operar y comportamientos actitudinales - valóricos singulares. Una prueba de conocimientos tiene un rasgo reduccionista, muchas veces, aunque no necesariamente memorista, libresco, alejado de la dinámica real del quehacer educacional.

Es importante destacar que el desempeño laboral del docente se ha subdividido en funciones técnico - docentes y técnico - administrativas. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para el logro del desarrollo integral de éstos; asimismo, implica todo el trabajo previo que el docente debe desarrollar para evitar el pragmatismo, el inmediateísmo, además de la improvisación, durante su gestión dentro del aula.

1.5.1. Hipótesis General

- Se encuentra relación entre el liderazgo y el desempeño gerencial de la dirección en la Institución Educativa N° 5168 “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra.

1.5.2. Hipótesis Específicas

1. Se encuentra correlación entre el liderazgo en la dimensión de capacidades individuales, y el desempeño gerencial de la dirección en la Institución Educativa N° 5168 “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra.
2. Se encuentra correlación entre el liderazgo en la dimensión de capacidad de manejo de grupo, y el desempeño gerencial de la dirección en la Institución Educativa N° 5168 “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra.
3. Se encuentra correlación entre el liderazgo en la dimensión de capacidades de entender el entorno, y el desempeño gerencial de la dirección en la Institución Educativa N° 5168 “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra.

1.6 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLE

Variable Independiente: Cualitativa Ordinal

Liderazgo.

Variable Dependiente: Cualitativa Ordinal

Desempeño Gerencial.

1.6.1. Variable Independiente: Liderazgo

Definición Operacional:

El Liderazgo es el conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización.

Y se medirá según los siguientes indicadores:

- Capacidades Individuales
- Capacidades de manejo de grupo
- Capacidades de entender el entorno

1.6.2. Variable Dependiente: Desempeño Gerencial

Definición Operacional

Es referida a los aspectos de la gerencia y conducción de los procesos, de los recursos y de los resultados, la cual será medida a través de los cinco momentos del proceso gerencial o administrativo y se considerará las siguientes categorías:

Planeación, Medida a través del

- Orden de las actividades.
- Secuencia de actividades
- Programación de tiempos (plazos de metas)

Organización: Medida a través de:

- Distribución de funciones a cada personal subalterno.
- Distribución de actividades a cada personal subalterno

- Establecer relaciones funcionales de dirección

Integración: A través de la administración de recursos humanos y materiales,

- Reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación de personal.
- Control de la productividad.

Dirección: A medirse a través de:

- Efectividad en el cumplimiento del plan (coberturas).
- Toma de decisiones mando.

Control: A medirse según:

- Establece diagnósticos continuos de las actividades.
- Supervisa y evalúa las actividades.
- Corrección de las actividades si están mal realizadas.
- Propone y sugiere alternativas administrativas
- Promueve creatividad e innovación.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Existen diversas investigaciones sobre el tema de liderazgo y despeño gerencial, las cuales nos basamos para realizar el presente estudio.

Por ejemplo Córdova Contreras, Mariana en su Investigación titulada el “Liderazgo en Petróleos de Venezuela (1999-2000)”, TDP 260 2002, realiza un trabajo de grado trata acerca del liderazgo en Petróleos de Venezuela (PDVSA) entre 1999 y el 2000, en éste se identificaron el sistema de valores de los líderes, se analizaron las concepciones y creencias que orientan su comportamiento y se identificó la actitud de los líderes frente a los problemas de la Industria. Para cumplir con el objetivo central de la tesis: “Determinar el perfil del liderazgo empresarial dentro de la industria de Petróleos de Venezuela en el período 1999-2000” se procedió a revisar las teorías que desde 1945 han intentado explicar, desde diferentes perspectivas, los orígenes, desarrollo y ejercicio del liderazgo, en este sentido se revisaron las corrientes psicológicas, situacionales y los nuevos enfoques, a fin de tener basamento teórico para comprender el fenómeno del liderazgo dentro de Petróleos de Venezuela.

En razón del carácter valorativo del liderazgo en PDVSA, la tesis revisa el significado del Liderazgo y el poder, así como los principios que, de acuerdo a las teorías situacionales y psicológicas, deben regir el liderazgo moderno para finalmente revisar los lineamientos del liderazgo para el Siglo XXI. A partir de lo antes dicho se procedió a analizar específicamente el liderazgo interno de la organización, trabajando exhaustivamente con los diferentes niveles gerenciales de PDVSA, para así comprender la causa de su crisis en el sistema de valores.

El trabajo es importante en la medida que pretende contribuir con el análisis de una situación que nos lleva a la reflexión y nos exige el diseño de una política fomentadora de líderes con dominio, conocimientos flexibles, leales y comprometidos con el país. Finalmente se utilizó el método de entrevistas a profundidad, las cuales fueron analizadas de acuerdo a la técnica de análisis cualitativo por considerar que la naturaleza del tema así lo exigía. Por otra parte la intención de esta investigación es la de disturbar a través

de un estudio documental exploratorio descriptivo el tipo de liderazgo que tuvo entre 1999 y el 2000 la Industria Petrolera.

Almao, Juana; González, Ana María; Vásquez, Nellys; Yzarra, Mary en su tesis “Incidencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad. Caso: Empresa Tecoven”, C.A. Período 2001-2002, realiza un trabajo que tiene como objetivo evaluar la incidencia de la Cultura Organizacional en la competitividad de la empresa TECOVEN C.A. quien suministró información referente al conocimiento del tema de estudio, las ventajas y desventajas que traen a las organizaciones. La investigación se caracterizó por ser de tipo de campo debido a que recolectó la información directamente en la empresa; el nivel de investigación fue descriptiva, ya que se describen las características de la Cultura Organizacional en la competitividad. Se utilizó y aplicó Instrumento de recolección de datos. La investigación igualmente fue fundamentado en la revisión de fuentes documentales referentes al tema objeto de la investigación. La muestra estuvo conformado por siete (7) empleados y directivos de la empresa que suministraron información a través del cuestionario aplicado, en los que se analizó y evaluó el nivel de conocimiento sobre la Cultura Organizacional y la importancia del mismo como agente promotor del cambio gerencial del futuro.

Jiménez Soteldo, Victoria Isabel en su tesis “El Liderazgo Situacional en el Desempeño Organizacional de los Gerentes de las Empresas Productoras de Semillas Certificadas de Arroz del Estado Portuguesa”. TDP 165 2001, realiza una investigación que se orientó a determinar los estilos de liderazgo en el desempeño organizacional de los gerentes de las empresas productoras de semillas certificadas de arroz del Estado Portuguesa. El estudio es de tipo descriptivo y utilizó como base conceptual la teoría sobre liderazgo situacional elaboradas por Hersey y Blanchard referida el ciclo de vida de las organizaciones donde se plantea que no existe un estilo único ni mejor de liderazgo ya que este debe ser flexible y dinámico. Se aplicó un instrumento conformado por 12 ítems adaptados del modelo original de Hersey y Blanchard para determinar estilos de liderazgo, el cual fue aplicado a los 10 gerentes de las empresas objeto de estudio. Los resultados muestran que los estilos mayormente asumidos fueron persuadir y participar. Entre las recomendaciones está el uso del liderazgo situacional como herramienta que mejore el desempeño de los gerentes así como la consolidación de una cultura organizacional que promueva valores

con una sólida inclinación al trabajo donde sea el capital humano factor clave de la competitividad en las empresas pasando a ser garantes de la recuperación del sector agrícola venezolano.

Camacaro, Elayza. Hurtado, Noris; Medina, Linda; Torres, Víctor; Vásquez, María en su tesis “El Liderazgo y la Capacidad Gerencial en la Mediana Industria del Estado Lara”. TA 09 1998, refiere que el nuevo liderazgo debe desarrollar conocimientos para poder practicarlo en el día a día, todos los aspectos que le permita optimizar los recursos que tiene a su disposición, siendo siempre los más importantes, los recursos humanos. Bajo esta concepción se realizó la presente investigación que tiene como objetivo, determinar el estilo de liderazgo y capacidad gerencial en la mediana industria del municipio Iribarren del estado Lara, afiliadas a Capmil. La investigación se estructuró en cinco capítulos donde por último se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones pertinentes a la investigación.

Heredia Sanchez, Zuleima Beatriz en su tesis “El desempeño gerencial del personal directivo del medio rural como líder transformacional de la Parroquia El Cuji-Tamaca Del Estado Lara” TG-1711 E022-N1 2003, realiza un trabajo, que se ubicó en la modalidad de investigación de campo de carácter descriptivo. Tuvo como propósito analizar el desempeño gerencial del personal directivo del medio rural como líder transformacional, todo ello con el fin de sugerir lineamientos para el desarrollo de la acción gerencial de los directores, fundamentados en el liderazgo transformacional. La población objeto de estudio estuvo conformada por los docentes de I y II etapa de educación básica que laboran en tres (3) núcleos escolares rurales. De esta se tomó una muestra representativa equivalente al 30% a través del tipo de muestreo probabilístico aleatorio, dando un total de treinta y seis (36) docentes. El instrumento utilizado fue un cuestionario basado en la escala de Likert. La validación se hizo a través de juicio de expertos especialistas en la materia. La confiabilidad se estableció a través de la aplicación de Alpha de Cronbach en un 0,98, los resultados se analizaron mediante procedimientos de estadística descriptiva por medio de frecuencias, porcentajes y promedios. El estudio realizado permitió verificar deficiencias en el cumplimiento de las actividades administrativas del personal directivo y se concluyó que los gerentes del sector rural estudiado presentan distintos estilos de liderazgo con debilidades en cada uno

de ellos. En consecuencia, la investigación estableció una serie de recomendaciones en torno a mejorar el desempeño gerencial del personal directivo como líder transformacional en el medio rural.

Vásquez de Castillo, Yecenia Trinidad en su tesis “El docente como líder transformacional en el proceso enseñanza y aprendizaje en la I y II etapa de educación básica de la escuela básica "Consuelo de Rodríguez" de Yaritagua Estado Yaracuy” TG-2737 EP-N3 2006, refiere que el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos de la I y II etapa de Educación Básica, se hace necesario un liderazgo transformacional del docente, que permita la aplicación de múltiples estrategias dirigidas a la elevación de la calidad de la formación en todos los aspectos de la personalidad de los estudiantes, en concordancia con las demandas de un contexto social, político, económico y cultural nacional, que exige a un ciudadano y ciudadana más conciente y reflexivo sobre el rol que les corresponde en el proceso de transformación y reconstrucción de la sociedad venezolana. Por ello, se ha planteado un proceso de investigación que tuvo como objetivo general analizar las acciones del docente como líder transformacional en el proceso de enseñanza y aprendizaje de la I y II etapa de la Escuela Básica Consuelo de Rodríguez de Yaritagua Estado Yaracuy.

El estudio es de campo tipo descriptivo y se dirigió a una población de dieciocho (18) docentes, que laboran en el plantel antes mencionado, para el año escolar 2005-2006. Se aplicó la técnica de la encuesta para recabar la información y como instrumento se utilizó un cuestionario, para determinar el estilo de liderazgo que asume el docente en su praxis educativa y la forma en que hace uso del liderazgo transformacional en el proceso enseñanza y aprendizaje. Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva. Se encontró, entre otros resultados, que los docentes investigados, en su mayoría, no hacen uso del liderazgo transformacional en el proceso de enseñanza y aprendizaje; asumen diversos estilos de liderazgos; hacen poco uso de estrategias para la acción educativa y no poseen pericia suficiente para desarrollar de manera eficaz, efectiva y eficiente el proceso de enseñanza y aprendizaje. En consecuencia, se presentan algunas alternativas para la aplicación del liderazgo transformacional en el proceso de enseñanza y aprendizaje en la I y II Etapa de Educación Básica "Consuelo de Rodríguez" de Yaritagua Estado Yaracuy.

Sánchez Peña, Elide Noemí en su tesis “El liderazgo del docente del sector rural como ente integrador de la escuela y comunidad en el N.E.R. No. 378 del Municipio Crespo del Estado Lara”, TG-1437 E018-N4 2002, realiza una investigación que se realizó con el propósito de analizar la capacidad que demuestra el docente del sector rural de emplear su liderazgo, para lograr la integración de la escuela y la comunidad. En este estudio la población estuvo conformada por 30 docentes y los 13 presidentes de las Asociaciones Civiles de Comunidades Educativas de las escuelas adscritas al Núcleo Escolar Rural No. 378, ubicadas en la Parroquia José María Blanco del Municipio Crespo del Estado Lara. De acuerdo con la bibliografía consultada se determinó que la educación rural específicamente debe ser conducida por profesionales con verdadero sentido de pertenencia, alto grado de compromiso con su función social y capacidad de influir en los demás como un verdadero líder para propiciar el trabajo en equipo de comunidad y escuela. Para este estudio se propone la práctica de un liderazgo comunitario en los docentes rurales, para propiciar una buena participación de la comunidad en los centros de estudio. El estudio se enmarca como un diseño de campo de carácter descriptivo. El instrumento utilizado para la recolección de los datos y su posterior análisis fue una encuesta con una escala tipo likert. La validez se realizó con el juicio de expertos y la confiabilidad con la prueba piloto, aplicándole el Alpha de Cronbach arrojando como resultado ser altamente confiable. Entre las conclusiones que arrojó este estudio son que el docente rural es un líder en la comunidad, sin embargo, requiere capacitación para obtener mejores resultados, ya que las técnicas y herramientas que emplea no dan los resultados esperados en cuanto a la integración escuela - comunidad.

De Casique, María Elena en su tesis “Liderazgo docente y su influencia sobre el rendimiento académico de los alumnos del área de educación para el trabajo”, TG-0217 E010-N2 1992, realiza un trabajo con el propósito de determinar la influencia de la variable liderazgo docente sobre la variable rendimiento académico de los alumnos. Se analizó también la relación de dos variables más (edad e inteligencia de los alumnos) con el rendimiento académico para explicar el hallazgo principal. Los sujetos para este estudio fueron 20 docentes del área Educación para el Trabajo del tercer nivel de la Escuela Básica, seleccionados de una muestra de 46 en base a los puntajes extremos de la distribución total de la escala F (versión Gregorio Escalante), la cual tiene autoritarismo.

Se utilizó una muestra de 317 estudiantes pertenecientes a varios centros educativos de Lara y Yaracuy, donde laboraban los docentes seleccionados. Los resultados generales rechazaron la hipótesis de investigación. Los estudiantes atendidos por docentes autoritarios obtuvieron promedios de rendimiento académicos superiores al de los alumnos bajo la dirección de un liderazgo democrático del docente. La inclusión de variables de control permitió interpretar que la variación del rendimiento académico de los alumnos estuvo mayormente influenciada por ellas que por el liderazgo docente.

Zárate, Alejandro en su tesis “Análisis Crítico Reflexivo Sobre el Liderazgo y la gestión administrativa Predominante en la Universidad de Oriente” 352.39 Z37. Noviembre de 2006, refiere que a pesar de los cambios que exige la realidad del siglo XXI las universidades nacionales, en su mayoría, utilizan paradigmas tradicionales para el análisis de fenómenos o problemas desde una perspectiva racional, lo cual limita el alcance de la investigación y la reduce a un esquema riguroso, propio del área de las ciencias naturales. Dentro de este contexto, en la Universidad de Oriente ha predominado durante muchos años el modelo racional y se cuestiona en ciertas áreas, la utilización de otros paradigmas que no se circunscriban al esquema cerrado del método científico.

Dentro de esta dinámica juega un papel importante la actitud y aptitud de los líderes de la institución en el sentido de canalizar acciones que permitan una mayor productividad y proyección de la institución. Sin embargo, en función de la investigación se pudo corroborar, concretamente en la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, que los líderes responsables de gerenciar la institución no han creado condiciones para un desarrollo efectivo de las funciones de docencia investigación y extensión, lo cual ha generado una percepción negativa intra y extrainstitucional de nuestra máxima casa de estudios. Igualmente, se pudo evidenciar deficiencias y manejos engorrosos de la gestión administrativa del Núcleo. Con base a los resultados obtenidos se planteó una visión alternativa del liderazgo y la gestión administrativa en la UDO, Núcleo Monagas. Es necesario referir que la investigación no se circunscribió al esquema riguroso que plantea el método científico. En tal sentido, el estudio se ubicó dentro de la tipología Analítico Crítico reflexiva, tomando como base la plataforma teórica, experiencia del investigador e investigaciones vinculadas al tema objeto de estudio, lo cual contribuyó a una mayor consistencia y legitimidad de las posiciones y aseveraciones asumidas.

Pérez G., Tulio A.; Solett G., Sor R. en su tesis “Análisis Del Liderazgo Gerencial Aplicado En La Empresa FERRESICULA, S.A. Maturín Estado Monagas”. 658.4092 P414. Junio de 2006, refiere que FERRESÍCULA, S.A., se constituye una de las empresas líderes en el estado en cuanto al área de productos y servicios ferreteros. En esta se detecto que existe poco liderazgo gerencial por cuanto se pretende abarcarlo todo de manera imperativa sin comprender que es el planteamiento de estrategias los que pueden conducir hacia los objetivos trazados por la organización. Se llevó a cabo esta investigación, cuyo objeto fundamental fue analizar el liderazgo gerencial aplicado en dicha empresa. Los datos se recolectaron a través de un cuestionario aplicado al personal subordinado (11 colaboradores) y una entrevista no estructurada al tren gerencial (5 gerentes). Los resultados arrojaron que el estilo de liderazgo no es el más idóneo puesto que poseen características no adecuadas, lo que conlleva a tener a su cargo un grupo de personas con inseguridades, temores y baja autoestima, que no conducen al crecimiento personal y empresarial. Se recomienda a los gerentes que adopten una mezcla de cada estilo de liderazgo ya que no hay uno que se considere correcto sino que depende de la tarea, de la naturaleza del subordinado y de la situación que se le presente. Por esta razón el gerente como líder debe ofrecer dirección en las tareas, apoyo socio emocional, que proporcione a los trabajadores madurez psicológica y madurez hacia el trabajo y sobre todo motivación para el logro de los objetivos trazados por la organización. Incluye C.D.

Hernández P. María Isabel en su tesis “El liderazgo en la gerencia de organizaciones educativas”, ISSN: 1315-5526, refiere que la realidad actual que presentan las organizaciones educativas está obligando a sus gerentes a desplegar acciones que les permitan comprender mejor su dinámica interna, afrontar la incertidumbre que las rodea, optimizar la utilización de sus recursos e intervenir en ellas con el fin de que desarrollen, de la mejor manera, las funciones sociales que se le han asignado. Sobre la base de este planteamiento, el estudio se dirige a analizar el liderazgo de la gerencia a nivel de Educación Básica y explicar sus vinculaciones con el aprendizaje organizacional. Para este propósito se adopta la postura epistemológica de la Ciencia de la Acción, propuesta por Argyris, Putnam y McLain (1987). La estrategia metodológica se apoyará en la reflexión teórica y la indagación empírica, con el fin de contrastar la teoría con la realidad de los hechos; a tal efecto se utilizará la escalera de la inferencia de Argyris de Schon y

el método comparativo continuo de Glaser y Strauss (1967). La reflexión teórica se basará en la Teoría de la Acción propuesta por Argyris y Shon (1978), por cuanto su perspectiva sobre el aprendizaje organizacional, ofrece un marco teórico valioso para la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones y permite además de analizar esta realidad, interpretarla, actuar sobre ella y transformarla."

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. LIDERAZGO

2.2.1.1. Definición de Liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas". Rallph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder;

pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un mandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

2.2.1.2. Flujo De Influencia En Tres Estilos De Liderazgo

Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> • El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros. • Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites. • Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites. • Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente. • Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia. • Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber. • Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos. • En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas. • Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo. • Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe. • Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta. • Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo. • Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio. • Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos. • Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. • Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

2.2.1.3. Diferencias entre un Jefe y Líder:

JEFE		LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> • Existe por la autoridad. • Considera la autoridad un privilegio de mando. • Inspira miedo. • Sabe cómo se hacen las cosas. • Le dice a uno: ¡Vaya!. • Maneja a las personas como fichas. • Llega a tiempo. • Asigna las tareas. 	D I F E R E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> • Existe por la buena voluntad. • Considera la autoridad un privilegio de servicio. • Inspira confianza. • Enseña cómo hacer las cosas. • Le dice a uno: ¡Vayamos! • No trata a las personas como cosas. • Llega antes. • Da

2.2.1.4. Características De Un Líder

Entendemos el líder por las siguientes características.

1. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
2. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
3. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
4. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
5. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

2.2.1.5. El Líder Frente a los Cambios

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto. A continuación mostrare una figura que indica las habilidades requeridas para manejar los cambios.

2.2.1.6. Otras consideraciones sobre el líder

Además de todo lo anterior, consideramos que todo líder debe:

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del "empowerment" (dar poder).
- Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

SER LIDER	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.• Se está actualizando en los temas de interés.• Es la cabeza y responsable frente a otros directrices• Se da sentido humano a la administración.	<ul style="list-style-type: none">• Se tiene demasiadas responsabilidades.• Quita mucho tiempo personal.• Ser responsable cuando un miembro comete un error.• No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.

<ul style="list-style-type: none"> • Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas. • La persona líder construye el ser persona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto. • Se está a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.
--	--

2.2.1.7. Enfoques situacionales o de contingencia del liderazgo

Cuando aumentó la desilusión con los enfoques del "gran hombre" y de rasgos para la comprensión de liderazgo, la atención se volcó en el estudio de las situaciones y de la sospecha de que los administradores son producto de situaciones dadas. Se han efectuado ya numerosos estudios sobre la premisa de que el liderazgo se ve fuertemente influido por la situación en la que el líder emerge y opera. Se trata sin duda de que un enfoque persuasivo, como lo indica en Estados Unidos el ascenso de Franklin Delano Roosevelt en la gran depresión de los años treinta y en China el de Mao Tse-Tung en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial. En este enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienen a seguir a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario (o emprende de los programas) para satisfacerlos.

Es evidente que los enfoques situacionales, o de contingencias, poseen enorme significado para la teoría y práctica administrativas.

2.2.1.8. Enfoque de contingencias del liderazgo de Fiedler

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois propusieron una **teoría de contingencia del liderazgo**. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

2.2.1.9. Dimensiones críticas de la situación de liderazgo

Con base en sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

Poder otorgado por el puesto. Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un claro poder y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder.

Estructura de las tareas. Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los miembros del grupo. Relaciones líder-miembros. Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas de hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

El modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler, es una figura que en realidad da una síntesis de las investigaciones de Fiedler, en las que determinó que el líder orientado a las tareas sería el más efectivo en condiciones "desfavorables" o "favorables. En otras palabras, cuando su puesto le otorga al líder un poder débil, la estructura de las tareas es poco clara y las relaciones líder-miembros son más bien deficientes, la situación es desfavorable para el líder y el líder más eficaz será el orientado a las tareas. (Cada punto de la gráfica representa hallazgos de un estudio de investigación, véase el extremo inferior derecho en referencia al líder orientado a las tareas,) en el otro extremo, en el que el poder otorgado por el puesto es fuerte, la estructura de las tareas clara y buenas las relaciones líder-miembros (lo que significa una situación favorable para el líder. Fiedler dedujo que también el líder orientado a las tareas será el más eficaz. Sin embargo, si la situación es

apenas moderadamente desfavorable o favorable (la parte intermedia de la escala en la figura), el más eficaz será el líder orientado a las relaciones humanas.

En una situación altamente estructurada, como la propia de un ejército durante una guerra, en la que el líder posee fuerte poder de puesto y buenas relaciones con los miembros, priva una situación favorable, lo que apunta a la orientación a las tareas como más apropiada. El otro extremo, una situación desfavorable con relaciones moderadamente deficientes, tareas desestructuradas y débil poder del puesto, también apunta a la orientación a las tareas por parte del líder, el cual puede reducir la incertidumbre o ambigüedad susceptible de surgir de una situación laxamente estructurada. Entre estos dos extremos se propone el método de subrayar la cooperación y las buenas relaciones con las personas.

2.2.1.10. Enfoque del camino-meta para la eficacia del liderazgo

En la conducta propia del liderazgo de apoyo se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos.

El liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación. El liderazgo instrumental ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

El liderazgo orientado a logros implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejores del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. Más que sugerir una preferencia por cierta modalidad de liderazgo, esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación. Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas. Los subordinados pueden ver en esas acciones un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio. Para decirlo de otra manera, los empleados deseen que el líder no se interponga en su camino, porque la ruta a seguir ya es suficientemente clara.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la conciben como una fuente de satisfacción.

1. Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder induce a los (subordinados a incrementar sus esfuerzos) estos es, resulta motivador para (ellos siempre y cuando) haga depende la satisfacción de las necesidades de los subordinados de un desempeño eficaz.
2. favorezca del ambiente de los subordinados por medio de la asesoría, dirección, apoyo y retribución.

La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conducta y metas. Lo hace definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativa de los individuos.

La teoría del camino-meta tiene enorme importancia para los administradores en ejercicio. No obstante, es preciso constatar al mismo tiempo la necesidad de pruebas adicionales del modelo antes de emplearlo como guía específica para la acción administrativa.

2.2.1.11. Liderazgo transaccional y transformacional

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades de sus seguidores.

Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia. Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios en sus condiciones.

Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primero se distinguen particular por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato a la mente personas como Winston Churchill, Martín Luther King y la Madre Teresa. Quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios en favor de los pobres.

2.2.1.12. Teoría y componentes del liderazgo

El liderazgo requiere de un "conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización". El liderazgo es, por lo tanto, una disciplina. Quien la ejerce tiene un compromiso consigo mismo, porque el verdadero dirigente ejerce una influencia especial en las personas que lo rodean.

La historia es testigo del quehacer de grandes líderes, bien para el beneficio como para la corrupción y destrucción de la sociedad. Figuras como las de Adolfo Hitler, Alejandro Magno y Abraham Lincoln, han dejado huellas impercederas en la historia de la humanidad. Aunque no es el objetivo de este trabajo escribir sobre ellos, es oportuno señalar que el líder posee una influencia especial dentro de un grupo. Los cambios que se realizan en los grupos líderes afectan a la sociedad en su conjunto.

Los tiempos actuales requieren de diferentes perfiles de liderazgo según las distintas esferas del quehacer humano. De la misma forma que se requiere de un nuevo liderazgo político, educativo y científico, también es necesario un liderazgo novedoso en el campo de la gestión de información. Esto exige que el profesional de la información posea los

conocimientos, las habilidades y las actitudes que corresponden con los nuevos cambios en los cuales se mezclan la acción, la información y las tecnologías de información.

Características esenciales de los líderes: Muchos autores han escrito sobre las características de los líderes y se plantean todos los rasgos expuestos al respecto sino sólo una selección de los más importantes e insoslayables, tanto en los líderes individuales como en los colectivos.

En 1980, el periódico Harvard Business Review (Reseña de negocios Harvard), examinó 15 artículos escritos sobre el liderazgo bajo el título: Paths Towards Personal Progress: Leaders are Made, Not Born (Caminos hacia el progreso personal: los líderes se hacen, no nacen). Dicho artículo explica, que al igual que un cirujano, un astronauta o un orador, el dirigente se hace, no nace. Independientemente de que existan individuos con combinaciones de dones y capacidades para guiar las acciones de otras personas, es más común la ocurrencia de un proceso de ascenso donde una característica fundamental es la aptitud para el liderazgo. La aptitud para el liderazgo es una habilidad potencial con una gran fuerza motivadora que exige de una disciplina personal para su total desarrollo.

Algunos rasgos principales de los líderes son:

- 1. La visión:** El liderazgo comienza cuando surge una visión. Cuando un grupo se encuentra bajo la dirección de una persona que no posee visión, aparecerá como resultado la confusión y el desorden. Este principio es la clave para comprender el liderazgo. Sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un dirigente; será sólo una imitación. Al respecto Cubillo escribe: "el líder es por excelencia aquel actor capaz de sintetizar una visión de cierto estado de cosas futuro o sueño al cual parece deseable aspirar". Las visiones según Minstzberg, un autor citado por Cubillo, son productos de la intuición y de procesos poco formalizables de reflexión.

Una visión es una imagen clara de lo que el dirigente espera que realice o llegue a ser su grupo. Cuando se trabaja con una visión, se ven por adelantado sus resultados. Ahora bien, una visión no se hará nunca realidad a menos que se

prepare un programa de metas, ajustables según los cambios que se produzcan, cuyo cumplimiento conduzca a la realización de la visión, una imagen de existencia relativamente larga en el tiempo.

- 2. El amor a la actividad:** Harold Geneen, en su libro titulado *Managing* (La administración), establece una importante distinción entre un dirigente y un comandante. El dirigente guía a su pueblo, el comandante le dice lo que tiene que hacer: "quiero que esto esté hecho para tal fecha y si no lo hacéis, entonces las cabezas rodarán". El comandante gobierna por el temor, el dirigente lo hace por amor. Este atributo hace que el verdadero dirigente se diferencie de aquél que tiene el poder en sus manos. Prentice dijo "con harta frecuencia confundimos el liderazgo con la popularidad, con el poder, con la teatralidad o con la sabiduría de los planes de largo alcance".

Sobre este rasgo, Ted Engstrom, señala en su libro titulado *The Fine Art of Friendship* (El maravilloso arte de la amistad), algunos aspectos que, aunque en ocasiones se mencionan como independientes, en otro modo de ver pertenecen a la expresión de este rasgo. Dicho autor recomienda: Hacer amistades en las cuales no se pida nada a cambio: Realizar un esfuerzo consciente que alimente el auténtico interés en los demás, dedicar tiempo a la atención y comprensión de los demás, aprender a escuchar, tratar a las otras personas como iguales, animar a los demás, no criticarlos, enfatizar los puntos fuertes y las virtudes que encuentre en los demás, no sus debilidades.

- 3. El coraje y el valor:** Noel y Devanna, en su trabajo sobre el líder en el sector de la información (5) expresaron: "ser valiente significa ser capaz de tomar una posición, ser capaz de tomar riesgos". El líder valiente enfrenta diferentes situaciones, no evita las confrontaciones porque tiene confianza en sus capacidades y posibilidades. En ocasiones hacer lo correcto para una organización tiene un precio elevado para él.
- 4. La gran capacidad de comunicación:** Un líder es un comunicador por excelencia. El deberá transmitir la visión a sus seguidores y estimularlos para que

venzan las dificultades que se presenten. Por esta razón, debe dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita; así como utilizar variadas formas de expresión.

La habilidad que se precisa para poder comunicarse de manera efectiva, por medio de la palabra y la escritura, es sin duda, uno de los rasgos más valiosos de los que dispone un dirigente. La comunicación es el medio que se utiliza para unir y dirigir al grupo. La comunicación se produce cuando el destinatario comprende el significado del mensaje que ha recibido. La existencia de múltiples impedimentos para la realización de una comunicación efectiva hace de ésta un arte y una ciencia al mismo tiempo.

- 5. La capacidad para identificar las oportunidades y vencer el temor a los errores.** Las grandes oportunidades se disfrazan astutamente bajo la apariencia de problemas insuperables. El conocimiento de este principio permite a los líderes identificar grandes oportunidades para la acción enmascarada tras obstáculos que, a primera vista, parecen insuperables. Para esto se requiere de una disciplina que ayude a reconocerlas.

Por otra parte, es posible aprender de los errores con la finalidad de obtener los beneficios esperados. Nadie es perfecto, pero es preciso que el dirigente posea un carácter muy especial para no desesperarse; esto le ayudará a tratar las torpezas de manera productiva y a eliminar el temor de cometer errores.

- 6. La energía:** Las personas siguen a un dirigente entusiasta. La energía produce el entusiasmo. Un dirigente sin energías es como un pianista sin manos, porque le falta el instrumento que necesita para realizar su propósito. La energía es tanto el esfuerzo vigoroso del poder como la capacidad de actuar o ser activo. El dirigente muestra su energía por medio de la entrega y la persistencia. Éstas requieren de energía física, intelectual y emocional necesaria para creer y esforzarse en el cumplimiento de una meta en contra de todos los obstáculos.
- 7. El líder en el campo de la información:** Al surgir un nuevo paradigma organizacional en el que la institución sustenta sus operaciones en una red teleinformática abierta, y se desplazó al antiguo esquema tradicional cerrado, el

profesional de la información ha de erguirse para tomar el lugar del líder como gestor de la información. En este proceso, los rasgos mencionados anteriormente pasan a formar parte de la pirámide de la formación del especialista en información. Es ésta la vía para ocupar el espacio que realmente le corresponde y se convierta en el protagonista de los cambios que ocurren en los procesos de gestión de la información, como consecuencia de la instauración de un nuevo paradigma organizacional y tecnológico.

Cubillo, señala atributos indispensables de los líderes en el sector de la información en este nuevo contexto. Un gestor de la información debe: Generar alianzas a partir de proyectos políticos organizacionales, administrar las articulaciones de los nuevos circuitos de gestión de la información, formar nuevos líderes en este campo.

Estas acciones permiten que el líder en gestión de información se inserte en el contexto de la vida política y organizacional, con lo cual se convierte en un factor viabilizador de cambios sustanciales. Para esto requerirá, además, tanto de una percepción de la actividad interna de la organización como de una actitud decidida en la dirección de los procesos organizacionales.

Para generar alianzas y conquistar el mundo de la información, el líder no sólo habrá de atesorar el conjunto de conocimientos propios de su actividad, sino también de una serie de elementos de carácter general que posibiliten su conversión en un verdadero gestor de la información.

8. **Optimiza todos los recursos del grupo:** humano y materiales, internos y externos, actualizados y potenciales. Se aleja de toda rigidez y sabe emplear procedimientos flexibles y adaptables. Estimula la creatividad, primero en la interacción de los miembros, y luego de los productos y servicios. Concibe la autoridad, no como un poder, sino como un servicio y cuando se ve obligado a recurrir a actos de poder, no confunde nunca poder con dominio. Fomenta en los miembros el espíritu de pertenencia y de equipo, es decir, el amor a la camiseta, con el orgullo (o la vergüenza) de equipo y el sentimiento genuino del "nosotros".

Sabe que la función primera del líder no es hacer, ni siquiera "hacer hacer", sino crear una atmósfera adecuada para que el grupo se integre y se anime a trabajar por el logro de los objetivos, en beneficio de todos. Se entrega con determinación y valentía a coordinar el proceso de toma de decisiones; sabe evitar los dos escollos extremos: el de "decidir él", marginando las aportaciones de los demás miembros del grupo, y el de lavarse las manos en las cuestiones difíciles, aplazando sin fin las decisiones.

Por tanto la mayor responsabilidad que tiene el administrador es el liderazgo, "cuyos principios, actitudes y conductas que ejerza en la práctica serán captadas por los demás y servirá como motivación para lograr los objetivos de la institución". Los jefes líderes integran los diversos elementos de la práctica de su actividad con objeto de asegurar la más alta capacidad de liderar. Hay 2 aspectos críticos de destreza que todo líder tiene que poseer para organizar su práctica profesional. La primera es la destreza que favorece las relaciones interpersonales, fundamental para el liderazgo y el trabajo. La segunda es la habilidad de aplicar el proceso de solución de problemas, el cual incluye la capacidad de pensar en forma crítica, identificar los problemas y desarrollar la objetividad, así como un grado de madurez o juicio.

En tal sentido el liderazgo, permitiría que se mejoren los rendimientos y procesos en el que el líder se encuentra inmerso como por ejemplo, la conducción de masas, los procesos de cambio y la función gerencial, siendo esta última la función que necesitaría de mayores condiciones de liderazgo.

2.2.2. DESEMPEÑO GERENCIAL

2.2.2.1. Definición de Gerencia:

La gerencia es la administración de una organización el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresa que: El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Proceso Gerencial: Para Fernández Arenas, el proceso de gerencia de servicios se inicia con la planeación, durante la implementación se ejecuta el plan; en el control se aprecia el resultado de la ejecución y se hacen los ajustes y correcciones necesarios. Hecho esto el proceso se reinicia.

La planeación, permite al gerente fijar el orden y secuencia de actividades, programar tiempos necesarios y distribuir el trabajo correspondiente, a fin de alcanzar los objetivos determinados previamente.

La organización sirve al gerente para la distribución de funciones y actividades inherentes al plan; así mismo establecer relaciones funcionales de dirección los niveles de responsabilidad de sus recursos. Mediante la integración el gerente pone énfasis en la administración de recursos humanos y materiales, el cual se inicia con el reclutamiento, selección; finalizando con la capacitación para la productividad. En lo que se refiere a la dirección se pone en marcha toda la organización, para lograr la realización efectiva y completa de todo lo planeado. Mediante la toma de decisiones mando y liderazgo que el jefe o coordinador ejerza.

De la misma forma a todo este bloque se le denomina **Implementación**, la cual se refiere que es la segunda etapa del proceso gerencial, se organizan e integran los recursos necesarios para la ejecución de las acciones planeadas. En tal sentido al implementar es

necesario ordenar las acciones conforme a los siguientes pasos: organización, técnicas de integración, comunicación y dirección. En cuanto a la organización, en esta etapa es donde se fijan obligaciones a individuos o grupos de personas, y donde se señalan las relaciones entre las actividades y la autoridad, con el objeto de llegar a una meta específica. Al establecer una estructura de organización es necesario: Definir el tipo de organización acorde a la empresa, definir actividades y funciones, definir jerarquías, establecer vías de comunicación, definir los sistemas de coordinación. Para que se de la integración deben plantearse técnicas que incluyen, el Reclutamiento y selección de personal (el de mejor formación), de recursos materiales (existencias y costos).

Otro de los aspectos de la Implementación es la comunicación, en donde el administrador da, transmite, intercambia, informa ideas, actitudes, sentimientos y pensamientos. Pero uno de los componentes más importantes es la dirección, guiando, orientando y conduciendo al logro de los objetivos de la organización. La dirección es la parte de la implementación que nos permitirá realizar lo planeado. Dirigir implica tomar decisiones. Los procedimientos de dirección deben permitir el desarrollo pleno de las potencialidades individuales. Para esto debe existir un clima de buena dirección, en donde el ambiente sea favorable para desarrollar buenas relaciones humanas, en donde exista respeto, colaboración, coordinación, reconocimiento social y creatividad, productividad.

Como último momento tenemos **el control** donde los proveedores que gerencian orientan la medición y corrección de las actividades del personal mediante la supervisión y evaluación. Estableciendo diagnósticos continuos, proponiendo y sugiriendo alternativas administrativas, promoviendo creatividad e innovación; todo ello permitirá al jefe o administradora (or) apreciar el resultado del logro de objetivos organizacionales.

El otro componente es el Control, en donde el establecimiento de sistemas de control permitirá reconocer los logros con relación a los objetivos. En el control se aprecian los resultados de la ejecución en comparación con el plan. Establece causas de desviaciones y las medidas para su corrección.

Estos componentes son los que constituyen tanto el liderazgo como el desempeño gerencial, con lo cual realizaremos la operacionalización de las variables.

Si bien es cierto muy pocas investigaciones han determinado la relación entre el liderazgo y el desempeño gerencial, algunos reportes han visto el problema por separado, para poder determinar la magnitud del problema en sus respectivas realidades, por tanto esto nos da cierto grado de confianza al poder realizar un estudio poco revisado, lo que demuestra con mayor relevancia la importancia y lo inédito del trabajo. En tal sentido trataremos de establecer la brecha existente entre las variables de liderazgo y desempeño gerencial, según los antecedentes de cada área revisada.

Como se ha podido apreciar existen muy pocos trabajos que exploran el liderazgo y el desempeño gerencial, en este sentido la Originalidad del presente trabajo estriba en que medirá las variables mencionadas en el Equipo de Docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Alas Peruanas, incluyendo a los docentes y directivos, para valorar tanto su liderazgo así como su desempeño gerencial.

2.2.2.2. Tipos de Gerencia

En la gerencia existen cuatro tipos los cuales son:

- **La Gerencia Patrimonial**

Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

- **La Gerencia Política**

La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

- **La Gerencia por Objetivos**

La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

2.2.2.3. La Necesidad de la Gerencia

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo. De esta manera, la cuestión cuándo se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

2.2.2.4. Las Funciones de la Gerencia

Cuando estudiamos la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

Planeamiento: Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios

necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyo objetivos es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es

necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

2.2.2.5. Objetivos de la Gerencia

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

1. Posición en el mercado
2. Innovación
3. Productividad
4. Recursos físicos y financieros
5. Rentabilidad (rendimientos de beneficios)
6. Actuación y desarrollo gerencial
7. Actuación y actitud del trabajador
8. Responsabilidad social

2.2.2.6. La Gerencia por Objetivos

La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como gerencia por objetivos (GPO). La GPO implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecia o mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

Para comprender los fundamentos de la GPO, es necesario definir un objetivo y destacar su importancia en forma precisa y concisa.

Definición: Administrar una empresa sin objetivos predeterminados es tan frustrante y sin sentido como navegar un navío sin destino. Para la gerencia no hay dirección para sus

esfuerzos o efectiva coordinación de los recursos, ni tampoco puede haber la necesaria dirección y efectiva coordinación hasta que no se cuente con una meta o propósito establecido. Así, un objetivo puede ser definido como la meta hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Para lograr el máximo de efectividad de su fijación de objetivos, una organización debe determinarlos antes de iniciar el proceso gerencial de plantear, organizar, dirigir y controlar. El fijar un objetivo puede requerir intensa investigación, pero ello no lo hace parte del proceso de planeamiento. La función de planear se realiza conjuntamente con los tres procesos gerenciales, con el propósito de cumplir objetivos predeterminados (25-27).

2.3. GLOSARIO DE TERMINOS

Comunicar: Es transmitir ideas, sentimientos o emociones, en definitiva, influir en el comportamiento de otras personas (no confundamos influir con manipular); algo muy necesario en la organización para tomar decisiones eficaces, fomentar un espíritu de equipo o explicar hacia dónde vamos.

Control de actividades: Propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas

Desempeño Gerencial: El proceso de gerencia de servicios se inicia con la planeación, durante la implementación se ejecuta el plan; en el control se aprecia el resultado de la ejecución y se hacen los ajustes y correcciones necesarios. Hecho esto el proceso se reinicia.

Es referida a los aspectos de la gerencia y conducción de los procesos, de los recursos y de los resultados, la cual será medida a través de los cinco momentos del proceso gerencial o administrativo y se considerará las siguientes categorías: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

Dirección del personal: La función gerencial de la dirección envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos

términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.

Feedback: El feedback es una herramienta de comunicación donde se facilita información de cómo otros ven que sus conductas afectan a la organización. Se trata de una herramienta adecuada para coordinar y dirigir a las personas corrigiendo aquellos defectos que impiden aprovechar al máximo su talento de las personas.

Liderazgo: El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo. (1)

Líder Autoritario:

Basa su autoridad en: sus derechos y superiores conocimientos.

Su demanda principal a los subordinados: obediencia.

Su principal exigencia consigo mismo: energía y firmeza.

Los requisitos para lograr los máximos resultados: dirección fuerte y disciplina.

Características de sus subordinados: pereza.

Modo de expresarse: "ustedes harán".

Líder Reglamentista:

Basa su autoridad en: reglas y reglamentaciones.

Su demanda principal a los subordinados: seguir las instrucciones dadas.

Su principal exigencia consigo mismo: objetividad.

Los requisitos para lograr máximos resultados: instrucciones claras.

Características de sus subordinados: individualismo sin planificación.

Modo de expresarse: "ustedes deben".

Líder Persuasivo:

Vender sus ideas a la gente.

Influencia personal.

Flexibilidad.

Habilidad para negociar.

Su demanda principal a los subordinados: confianza y gratitud.

Su principal exigencia consigo mismo: flexibilidad y vitalidad.

Los requisitos para lograr máximo rendimiento: apoyo individual, estímulo.

Características de sus subordinados: reacción positiva cuando están influenciados de una manera persuasiva.

Modo de expresarse: "ustedes pueden".

Líder de grupo:

Basa su autoridad en: aceptación del grupo y los individuos.

Su demanda principal a los subordinados: iniciativa y cooperación.

Su principal exigencia consigo mismo: respeto a la habilidad y opinión de los demás.

Los requisitos para lograr máximos resultados: aprovechar las motivaciones y las iniciativas de los demás.

Características de subordinados: encuentran interesante el trabajo. Influyen y contribuyen en el resultado.

modo de expresarse: "nosotros podemos".

Motivar: Es ilusionar, por los medios que en cada momento sean necesarios.

Organización: Es el nivel de ordenamiento, tanto en jerarquía como en funciones y jefaturas de una organización, sobre la cual se trabaja las metas y objetivos organizacionales.

Planeación: El planeamiento de una organización determina su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo

CAPITULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente

LIDERAZGO.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema inter comunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales.

Cabe señalar que aunque liderazgo guarda una gran relación con las actividades de gestión administrativa y el primero es muy importante para la segunda definición de liderazgo difiere de la administración.

Líder Autoritario:

- Basa su autoridad en: sus derechos y superiores conocimientos.
- Su demanda principal a los subordinados: obediencia.
- Su principal exigencia consigo mismo: energía y firmeza.
- Los requisitos para lograr los máximos resultados: dirección fuerte y disciplina.
- Características de sus subordinados: pereza.
- Modo de expresarse: "ustedes harán".

Líder Reglamentista:

- Basa su autoridad en: reglas y reglamentaciones.
- Su demanda principal a los subordinados: seguir las instrucciones dadas.
- Su principal exigencia consigo mismo: objetividad.
- Los requisitos para lograr máximos resultados: instrucciones claras.
- Características de sus subordinados: individualismo sin planificación.
- Modo de expresarse: "ustedes deben".

Líder Persuasivo:

- Vender sus ideas a la gente.
- Influencia personal.
- Flexibilidad.
- Habilidad para negociar.

- Su demanda principal a los subordinados: confianza y gratitud.
- Su principal exigencia consigo mismo: flexibilidad y vitalidad.
- Los requisitos para lograr máximo rendimiento: apoyo individual, estímulo.
- Características de sus subordinados: reacción positiva cuando están influenciados de una manera persuasiva.
- Modo de expresarse: "ustedes pueden".

Líder de grupo:

- Basa su autoridad en: aceptación del grupo y los individuos.
- Su demanda principal a los subordinados: iniciativa y cooperación.
- Su principal exigencia consigo mismo: respeto a la habilidad y opinión de los demás.
- Los requisitos para lograr máximos resultados: aprovechar las motivaciones y las iniciativas de los demás.
- Características de subordinados: encuentran interesante el trabajo. Influyen y contribuyen en el resultado.
- Modo de expresarse: "nosotros podemos".

Operacionalización Variable Independiente:

Liderazgo	Falta Definición conceptual.	Tipo	Escala de Medición	Indicadores
Capacidades Individuales				
Flexibilidad		Cualitativa	Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> • Muy flexible • Flexible • Mediamente flexible • Ni flexible, ni inflexible • Poco inflexible • Inflexible
Adaptabilidad		Cualitativa	Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> • Muy adaptable • Mediamente adaptable • Ni adaptable, ni desadaptable • Poco adaptable • Inadaptable
Autoridad expresada como un servicio		Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
Creatividad de productos y servicios		Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
Claridad en la visión institucional		Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
Amor a su trabajo		Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
Determinación en las decisiones		Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
Valentía a en la toma de decisiones		Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
Capacidades de manejo de grupo				
Fomenta la integración de los trabajadores		Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
Anima y estimula el logro de objetivos		Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Si

			<ul style="list-style-type: none"> • No
Creatividad en el trabajo en equipo	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Creativo • Medianamente creativo • No creativo
No expresa dominio a sus trabajadores	Cualitativa	Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
Fomenta el trabajo en equipo	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
Buenas relaciones con el equipo	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
Capacidad de comunicación verbal y escrita	Cualitativa	Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> • Buena • Regular • Mala
Informa constantemente al equipo de los acuerdos y nuevas políticas.	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
Capacidades de entender el entorno			
Capacidad de identificar oportunidades	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
Aprende de los errores	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
Está actualizado en todo el proceso de atención.	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No

Ponderación:

Característica Presente 1 Punto

Característica Ausente 0 Puntos

Total: 20 Ítems = 20 Puntos

Es líder de 11 a 20 Puntos

No es líder de 10 a menos Punto

Variable Dependiente.

DESEMPEÑO GERENCIAL.

El proceso de gerencia de servicios se inicia con la planeación, durante la implementación se ejecuta el plan; en el control se aprecia el resultado de la ejecución y se hacen los ajustes y correcciones necesarios. Hecho esto el proceso se reinicia.

Es referida a los aspectos de la gerencia y conducción de los procesos, de los recursos y de los resultados, la cual será medida a través de los cinco momentos del proceso gerencial o administrativo y se considerará las siguientes categorías: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

Variable	Tipo	Escala	Indicador
Planificación	Cualitativa	nominal	<ul style="list-style-type: none">• Orden de las actividades.• Secuencia de actividades• Programación de tiempos (plazos de metas)
Organización	Cualitativa	nominal	<ul style="list-style-type: none">▪ Distribución de funciones a cada personal subalterno.▪ Distribución de actividades a cada personal subalterno▪ Establecer relaciones funcionales de dirección
Integración	Cualitativa	nominal	<ul style="list-style-type: none">• Reclutamiento y selección de personal.• Capacitación de personal.• Control de la productividad
Dirección	Cualitativa	nominal	<ul style="list-style-type: none">• Efectividad en el cumplimiento del plan (coberturas).• Toma de decisiones mando
Control	Cualitativa	nominal	<ul style="list-style-type: none">▪ Establece diagnósticos continuos de las actividades.▪ Supervisa y evalúa las actividades.▪ Corrección de las actividades si están mal realizadas.▪ Propone y sugiere alternativas administrativas▪ Promueve creatividad e innovación.

Ponderación:

Actividad Presente		1 Punto
Actividad Ausente		0 Puntos
Total: 17 Ítems	=	17 Puntos

Buen desempeño gerencial 13 a 17 Puntos

Regular desempeño gerencial 7 a 12 Puntos Mal

desempeño gerencial 0 a 6 puntos

3.2. TIPIFICACIÓN DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es científica, factual, teórica, descriptiva, cuantitativa, bivariada, de campo y transversal.

Se dice que son investigaciones factuales o fácticas porque estudian los hechos, que los romanos llamaban factum; y las investigaciones descriptivas son las que pretenden decir cómo es la realidad. La descripción científica es muy importante porque constituye la primera aproximación sistemática al conocimiento de la realidad.

En función a lo expuesto la investigación se orienta a describir la forma, como se presenta el estilo de liderazgo y el desempeño gerencial en la Institución Educativa N° 5168 “Rosa Luz”, ubicada en el distrito de Puente Piedra.

3.3. ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

El diseño de investigación es el descriptivo relacional no causal, el cual es definido por Mejía (2008) como: “aquellas investigaciones asociativas que tratan de hallar correspondencia entre una variable y otra pero sin aventurarse a plantear una relación causal, debido a que los científicos aún no disponen de argumentos o elementos de juicio para plantear la relación causal”.

Para este caso, se trabajará en este diseño lo siguiente:

M : Muestra del desempeño gerencial del personal docente en el nivel de educación primaria de la Institución Educativa Rosa Luz

Ox, Oy : Indica las observaciones obtenidas en las variables relación entre el liderazgo y el desempeño gerencial.

r : Posibilidad de relación existente entre ambas variables.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población de docentes

La población está conformada por los 41 docentes del nivel primario de la Institución Educativa N° 5168 - Rosa Luz, los que deberán de evaluar el liderazgo y el desempeño gerencial de la dirección de dicho centro educativo.

Criterios de Inclusión

Se consideraran los siguientes criterios:

Docentes que hayan sido contratados o se encuentren nombrado en el 2011.

Criterios de Exclusión.

Docentes con licencia o de vacaciones.

Unidad de Observación

Docentes del Nivel Primaria.

Unidad de Análisis

Salones de clases

Muestra

Para el cálculo de la muestra se empleará la técnica de determinación muestral para una sola población.

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q}{e^2}$$

$Z \alpha = 1.96$ Nivel de confianza al 95 %
 $P = 55 \%$ de Liderazgo reportado en la literatura (28).
 $q = 45 \%$ ($100 - p1$).
 $N = 41$ Docentes.
 $n = 380.16$.

$$nf = \frac{n}{1 + n/N}$$

La muestra estará constituida de:

$$nf = 37 \text{ Docentes a ser encuestados.}$$

3.5. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica a emplear es el cuestionario semiestructurado, la cual está constituida de preguntas abiertas y cerradas, que tiene como fin evaluar en el Liderazgo de los jefes o coordinadores y tres aspectos del desempeño gerencial.

Dicho instrumento cuenta con 23 preguntas, las primeras 20, evalúan cada componente del liderazgo, mientras que las tres finales, permiten completar el análisis de algunos aspectos del desempeño gerencial.

Otra técnica empleada es la lista de cotejo, la cual permite identificar a través de 17 ítems cada momento del proceso gerencial, evaluando la Planeación (4 ítems), la organización (3 ítems), la integración (3 ítems), la dirección (5 ítems) y el control (2 Ítems y 3 preg).

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	M	J	J	A	S	O	N	D
Planificación								
Recolección								
Estibación Bibliográfica								
Elaboración de Marco Teórico								
Formulación del Proyecto								
Diseño del Estudio								
Elaboración del Instrumento								
Recojo de Datos								
Procesamiento de Información								
Análisis de la Información								
Elaboración del Informe								

Fecha de inicio y término del proyecto

Inicio: Mayo 2017

Término: Diciembre 2017

Horas semanales dedicadas al proyecto

Autor: 10 horas

Asesor: 6 horas

RECURSOS HUMANOS

- 01 Investigador.
- Asesor Estadística
- Asesor Metodológico

RECURSOS INSTITUCIONALES

- Biblioteca Central de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Biblioteca Nacional de Lima

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

BIENES:

MATERIAL DE OFICINA Y ESCRITORIO	CANTIDAD	COSTO
Papel bond A-4	1 Millar	40.00
Files	20	10.00
Grapas	1 caja	5.00
Correctores	2 unidades	16.00
Total		71.00

MATERIAL DE IMPRESIÓN	COSTO
Fotocopias	250.00
Impresión de test	200.00
Encuadernación	200.00
Total	650.00

SERVICIOS:

Servicios No Personales	Costo
Digitador	200.00
Estadístico	150.00
Internet	30.00
Pasajes / viáticos	300.00
Total	680.00

CONSOLIDADO:

Bienes	721.00
Servicios	680.00
Total	1401.00

Financiamiento: Autofinanciado

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALBA L, GAZITÚA JM, CUBILLO J. Tres enfoques sobre el nuevo gestor de la información. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 1997:47-57
- ALMAO, Juana; GONZÁLEZ, Ana María; VÁSQUEZ, Nellys; YZARRA, Mary. Incidencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad. Caso: Empresa Tecoven, C.A. Período 2001-2002. TA 83 2002: 121 h. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Licenciatura en Administración Comercial
- BENNIS, W. Y B. NANUS (1995): "Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz". Norma, Colombia
- BERGERON JL. Los aspectos humanos de la organización. San José: MORIN Goetan, 1983:15-20
- BLANCHARD, K; ZIGARMI Patricia y ZIGARMI Drea (1990): "El líder ejecutivo al minuto". Ediciones Griljalbo, Barcelona
- CAMACARO, Elayza. HURTADO, Noris; MEDINA, Linda; TORRES, Víctor; VÁSQUEZ, María. El Liderazgo y la Capacidad Gerencial en la Mediana Industria del Estado Lara. TA 09 1998: 73 h.; 28 cm.
- CAMPILLO CUATTI, Héctor. Diccionario Académico Enciclopédico 100.000. Ediciones Fernández, México 1998, 830 págs.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos (2ª ed.). Editor: McGraw-Hill. Interamericana de Colombia. 2007
- Círculo de lectores. Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo. Plaza & Janés Editores, Barcelona, 1984, 2080 págs
- CÓRDOVA CONTRERAS, Mariana. El Liderazgo en Petróleos de Venezuela (1999-2000). TDP 260 2002: 102 h.; 28 cm. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial
- De CASIQUE, Maria Elena. Liderazgo docente y su influencia sobre el rendimiento académico de los alumnos del área de educación para el trabajo. TG-0217 E010-N2 1992
- Diccionario de la Lengua Española. (1984). Madrid: Espasa-Calpe
- FREEMAN, Edward. "Administración" Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995, 686 págs

- GIL VILLEGAS Francisco, " Liderazgo ", Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990
- GUANAJUATO, GOBIERNO DEL ESTADO
- HAGAI J. Liderazgo que perdura en un mundo que cambia. Texas: Mundo Hispano, 1992:19-24
- HAROLD Koontz, HEINZ Weihrich. ADMINISTRACIÓN – Una perspectiva global – 11a Edición. Mc Graw Hill
- HEREDIA SANCHEZ, Zuleima Beatriz. El desempeño gerencial del personal directivo del medio rural como líder transformacional de la Parroquia El Cuji-Tamaca Del Estado Lara. TG-1711 E022-N1 2003
- HERNÁNDEZ P. María Isabel. El liderazgo en la gerencia de organizaciones educativas. ISSN: 1315-5526 : p. 81-88. NOTAS DE INVESTIGACIÓN Año VIII, Nro. Extraordinario Julio de 2002
- JIMÉNEZ SOTELDO, Victoria Isabel. El Liderazgo Situacional en el Desempeño Organizacional de los Gerentes de las Empresas Productoras de Semillas Certificadas de Arroz del Estado Portuguesa. TDP 165 2001: 88 h. + Anexos. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Magíster Scientiarum en Gerencia Agrícola
- JUNG, Carl " Diportable Jung " , De Campbell, New York, 1992, pg 60
- Knickerbocker, " Dirección y Concepción de un líder ", Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990 , pg.28
- Ileana, A. y col. Liderazgo: un concepto que perdura. CONTRIBUCIONES BREVES. ACIMED 1999;7(2):132-35
- MEJIA, E (2008) La investigación científica en educación, Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 265 págs.
- PÉREZ G., TULIO A.; SOLETT G., Sor R. Análisis Del Liderazgo Gerencial Aplicado En La Empresa Ferresicula, S.A. Maturín Estado Monagas . 658.4092 P414. Junio de 2006. Soporte Electrónico. Universidad de Oriente Nucleo-Monagas. Grado Académico: Lic. en Administración Industrial
- RETANA G, CORDERO D. Consultoría de procesos: una cooperación al proceso de cambio. Washington D.C.: OPS; 1993:18-23 (Sistemas Locales de Salud; 17).
- SALLENAVE, Jean-Paul. La gerencia integral – No le temas a la competencia, témale a la incompetencia

- SÁNCHEZ PEÑA, Elide Noemí. El liderazgo del docente del sector rural como ente integrador de la escuela y comunidad en el N.E.R. No. 378 del Municipio Crespo del Estado Lara. TG-1437 E018-N4 2002
- SENLE, Andres. Calidad y Liderazgo. Ediciones Gestion 2000 S.A. Barcelona,1992, 191 Págs.
- SISK L., Henry y SVERDLIK Mario. Administración y Gerencia de Empresas. SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. U.S.A., 1979, 638 Págs VÁSQUEZ de CASTILLO, TRINIDAD Yecenia. El docente como líder transformacional en el proceso enseñanza y aprendizaje en la I y II etapa de educación básica de la escuela básica "Consuelo de Rodriguez" de Yaritagua Estado Yaracuy. TG-2737EP-N3 2006
- Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Licenciatura en Administración Comercial
- Z37. Noviembre de 2006. Universidad de Oriente Nucleo-Monagas. Grado Académico: Profesor Asociado
- ZAMBRANO ALTUVE, Magaly. Normas Para la Presentación de un Trabajo Monografico. Fe y Alegria, Caracas, 1980.
- ZÁRATE, Alejandro. Análisis Critico Reflexivo Sobre el Liderazgo y la gestión administrativa Predominate en la Universidad de Oriente. 352.39

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

**LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO GERENCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5168 - ROSA LUZ, DISTRITO DE PUENTE PIEDRA
PRESENTADO POR: BR. HILDA OLIVERA DÍAZ**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	SUBVARIABLES E INDICADORES	DISEÑO METODOLÓGICO
<p>Problema General ¿En qué medida el liderazgo se relaciona con el desempeño gerencial desde la perspectiva de los docentes del nivel primaria de la Institución Educativa N° 5168 – “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra?</p>	<p>Objetivo General Determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño Gerencial de la dirección desde la perspectiva de los docentes del nivel primaria de la Institución Educativa N° 5168 – “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra.</p>	<p>Hipótesis General Se encuentra relación entre el liderazgo y el desempeño gerencial de la dirección en la Institución Educativa N° 5168 “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra.</p>	<p>Variable Independiente Liderazgo. Variable cualitativa Ordinal</p>	<p>Variable Independiente Liderazgo Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades Individuales • Capacidades de manejo de grupo • Capacidades de entender el entorno. 	<p>Tipo de Investigación Explicativa Diseño de Investigación Correlacional Población Población de docentes: 41</p>

<p>Problemas Específicos</p> <p>1 ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo en la dimensión de capacidades individuales y el desempeño gerencial en la Dirección en la Institución Educativa N° 5168 – “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra?</p> <p>2 ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo en la dimensión de capacidad de manejo</p>	<p>Objetivo Específicos</p> <p>1. Determinar la relación entre el liderazgo en la dimensión de capacidades individuales y el desempeño gerencial de la Dirección en la Institución Educativa N° 5168 – “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra.</p> <p>2. Determinar la relación entre el liderazgo en la dimensión de</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>1. Se encuentra correlación entre el liderazgo en la dimensión de capacidades individuales, y el desempeño gerencial de la dirección en la Institución Educativa N° 5168 “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra.</p> <p>2. Se encuentra correlación entre el liderazgo en la dimensión de capacidad de manejo de grupo, y el</p>	<p>Variable Dependiente</p> <p>Desempeño Gerencial</p> <p>Variable cualitativa Ordinal</p>	<p>Variable Dependiente:</p> <p>Desempeño Gerencial</p> <p>Subvariable 1:</p> <p>Planeación</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orden de las actividades. • Secuencia de actividades • Programación de tiempos (plazos de metas) <p>Subvariable 2:</p> <p>Organización:</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución de funciones a cada personal subalterno. • Distribución de actividades a cada personal subalterno 	<p>Muestra: 37 docentes</p>
--	---	--	---	--	-----------------------------

<p>de grupo y el desempeño gerencial de la Dirección en la Institución Educativa N° 5168 – “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra?</p> <p>3 ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo en la dimensión de capacidades de entender el entorno y el desempeño gerencial de la Dirección en la Institución Educativa N° 5168 – “Rosa Luz”. Distrito</p>	<p>capacidad de manejo de grupo y el desempeño gerencial de la Dirección en la Institución Educativa N° 5168 – “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra.</p> <p>3. Identificar la relación entre el liderazgo en la dimensión de capacidades de entender el entorno y el desempeño gerencial de la Dirección en la Institución Educativa N° 5168 –</p>	<p>desempeño gerencial de la dirección en la Institución Educativa N° 5168 “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra.</p> <p>3. Se encuentra correlación entre el liderazgo en la dimensión de capacidades de entender el entorno, y el desempeño gerencial de la dirección en la Institución Educativa N° 5168 “Rosa Luz”. Distrito de Puente Piedra.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones funcionales de dirección <p>Subvariable 3: Integración: Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección de personal. • Capacitación de personal. • Control de la productividad. <p>Subvariable 4: Dirección: Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en el cumplimiento del plan (coberturas). • Toma de decisiones mando. <p>Subvariable 5: Control:</p>	
--	---	--	--	---	--

de Puente Piedra?	"Rosa Luz". Distrito de Puente Piedra.			Indicadores <ul style="list-style-type: none"> • Establece diagnósticos continuos de las actividades. • Supervisa y evalúa las actividades. • Corrección de las actividades si están mal realizadas. • Propone y sugiere alternativas administrativas • Promueve creatividad e innovación. 	
-------------------	--	--	--	--	--

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO

Se está realizando un trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Magíster, cuyo Título es: **LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO GERENCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5168 - ROSA LUZ, DISTRITO DE PUENTE PIEDRA**

DATOS GENERALES

Edad _____ Sexo _____ Nivel _____

Tiempo de Servicios _____ Tiempo en el Cargo _____

INDICACIONES

Solicitamos leer cuidadosamente cada una de las preguntas siguientes y contestar verazmente, marcando cada respuesta escogida, sabiendo que:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre

VARIABLE INDEPENDIENTE : LIDERAZGO		ESCALA				
	CAPACIDADES INDIVIDUALES	1	2	3	4	5
1	El director ante un incumplimiento de una directiva que le da a los docentes a su cargo le da una llamada de atención verbal, memorándum para hacer prevalecer su autoridad.					
2	El director ante un incumplimiento de una directiva que le da a los docentes a su cargo lo deja pasar por alto.					
3	Ante directivas que el director da para trabajar de forma diferente un programa en el área de la docencia, Usted apoya al nuevo proceso instalado.					

4	Ante directivas que el director da para trabajar de forma diferente un programa en el área de la docencia, cómo ve usted el nuevo proceso instalado, se opone al proceso pero lo cumple.					
5	Ante directivas que el director da para trabajar de forma diferente un programa en el área de la docencia, cómo ve usted el nuevo proceso instalado, trataría de adaptarse con resignación					
6	En la gestión del director se han creado productos y servicios novedosos para los alumnos y docentes. Como la implementación de sistemas multimedia generalizados, bibliotecas virtuales, asistencia computarizada,etc					
7	La autoridad del director ante los demás es considerada como jefe de los docentes.					
8	La autoridad del director ante los demás es considerada como servidor de los docentes					
9	El director expresa su autoridad a los demás ordenando lo que tienen que hacer.					
10	El director expresa su autoridad a los demás concertando las funciones que deben hacer.					
11	El director expresa su autoridad no permitiendo la opinión ni la participación de los demás.					
12	Cuándo el director tomó alguna decisión como tener un sistema con cero errores, y por situaciones adversas, no se cumplió dicho propósito, reaccionó de manera asertiva.					
13	Ante la circunstancia de sanción de suspensión a un colega, familiar del director o de un trabajador de la I.E., haría usted que se retracte si se entera de tal condición.					
14	Ante la circunstancia de sanción de suspensión a un colega, familiar del director o de un trabajador de la I.E., pido la sugerencia de otras personas.					
15	Para Usted el director conoce con claridad cuál es la visión institucional.					
16	Respecto a la labor que desempeña el director se considera como un trabajo sacrificado.					

17	Respecto a la labor que desempeña el director es considerado como una labor sencilla, que da felicidad.					
	CAPACIDADES DE MANEJO DE GRUPO	1	2	3	4	5
18	El Director en fechas cívicas importantes, después de la actuación organiza reuniones de confraternidad					
19	En la Institución Educativa existe un buen clima institucional					
20	En la Institución Educativa se tiene costumbre celebrar los cumpleaños del Personal que labora					
21	Cuando las actividades no se llegan a cumplir con la calidad y eficiencia esperada, el director toma la decisión de sancionar a los docentes que están a su cargo.					
22	Cuando las actividades no se llegan a cumplir con la calidad y eficiencia esperada, el director los anima para que cumplan su trabajo, dando directivas específicas de lo que hay que cumplir a los docentes que están a su cargo.					
23	Cuando las actividades no se llegan a cumplir con la calidad y eficiencia esperada, el director los estimula con el ejemplo (trabajando a la cabeza) con los docentes que están a su cargo.					
24	En el trabajo realizado por el Director ,alguna vez ha organizado actividades novedosas o diferentes a las que usualmente hacen sus colegas					
25	El director plantea realizar las actividades institucionales con el apoyo del personal de su confianza.					
26	El director plantea realizar las actividades institucionales con todo el equipo de docentes y otros profesionales					
27	Usted considera la relación del director con el personal docente, bueno solamente con los de su misma profesión					
28	Usted considera la relación del director con el personal docente bueno con todos.					
29	El director se reúne mensual con los docentes a su cargo.					
30	El director se reúne trimestral con los docentes a su cargo.					

31	Las reuniones son convocadas por los coordinadores de área o ciclo según sea el nivel.					
32	El director utiliza charlas para informar sobre alcances, normas o procedimientos al personal a su cargo.					
33	El director utiliza las conversaciones individuales para informar sobre alcances, normas o procedimientos al personal a su cargo.					
34	EL director utiliza toda forma de comunicación para informar sobre alcances, normas o procedimientos al personal a su cargo.					
35	El director de escuela se reúne con el personal a su cargo para informarles sobre los cambios en los programas, políticas o normas y procedimientos.					
	CAPACIDADES DE ENTENDER EL ENTORNO	1	2	3	4	5
36	El trabajo de la dirección atiende solamente su función encomendada					
37	El trabajo de la dirección aprovecha la oportunidad para atender otras funciones.					
38	Cuando el director no cumplió con su programación en alguna oportunidad, debido a problemas de rendimiento con el equipo docente, cambió de estrategias.					
39	Cuando el director no cumplió con su programación en alguna oportunidad, debido a problemas de rendimiento con el equipo docente, les habló que deberían mejorar esta vez					
40	El director asiste a capacitaciones sobre gerencia, administración, gestión o liderazgo para actualizarse.					

LISTA DE COTEJO

Se está realizando un trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Magíster, cuyo Título es: **LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO GERENCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5168 - ROSA LUZ, DISTRITO DE PUENTE PIEDRA.**

DATOS GENERALES

Edad_____Sexo_____Nivel _____

Tiempo de Servicios_____Tiempo en el Cargo _____

INDICACIONES

Solicitamos leer cuidadosamente cada una de las preguntas siguientes y contestar verazmente, marcando cada respuesta escogida, sabiendo que:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre

VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO GERENCIAL		ESCALA				
	PLANIFICACIÓN	1	2	3	4	5
1	Existe en un acta, documento impreso, borradores, o cuadernos, un plan de trabajo para la institución (PEI).					
2	El documento existente tiene un orden de las actividades.					
3	El documento existente tiene una secuencia de actividades.					
	ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5
4	En el Reglamento interno se encuentra la distribución de funciones del personal docente.					

5	Se registra en un libro de actas la distribución de actividades que cumple cada personal.					
6	Existe conocimiento de la jerarquía de su función con los auxiliares, docentes, administrativos y directores.					
	INTEGRACIÓN	1	2	3	4	5
7	Se registra en un cuaderno de actas el Reclutamiento y selección de personal docente.					
8	Se registra en un cuaderno de actas la Capacitación del personal Docente en forma semestral					
9	Se registra en un cuaderno de actas o informe el Control de la productividad científica.					
	DIRECCIÓN	1	2	3	4	5
10	Existe efectividad en el cumplimiento del plan de trabajo y se registra el cumplimiento de metas .					
11	El director toma decisiones de mando mediante documentos firmados asignando roles al personal.					
	CONTROL	1	2	3	4	5
12	El Director Establece diagnósticos continuos de las actividades. Encuestas, buzón de sugerencias, procesados o reporte de calidad educativa, hechos por el personal a su cargo.					
13	El Director supervisa y realiza una evaluación periódica del cumplimiento de las metas y las actividades por cada personal (firmada o registrada).					
14	Se registra en un cuaderno, fichas de supervisión o monitoreo: se realizó al menos dos controles este año.					
15	El personal docente que realiza mal su labor es Capacitado por el cuerpo Directivo .					
16	Después de ser capacitado el personal docente realiza la Corrección de las actividades si están mal realizadas.					

17	El personal docente propone y sugiere alternativas administrativas al .Director.					
18	Alguna vez el personal docente ha sugerido estrategias de intervención o ha innovado en la solución de algún problema administrativo					
19	El director promueve la creatividad e innovación.					