

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

El Liderazgo y su influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Escuela
Nacional Superior de Arte Dramático, Lima, 2017.

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Presentado por:

Bach. Adm. Ruth Elizabeth Guevara Vásquez

LIMA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

Con todo mi cariño a mi esposo José Enrique, a mis 3 hermosas hijas Eliana Lisbeth, Avril Ariela y Sharick, a mis padres Víctor y Valentina, a mis hermanos Lebnitz, Ana y Milton, porque ustedes me dieron la fuerza y la valentía para poder lograr este sueño, por brindarme ese apoyo cuando más lo necesitaba, siempre estarán en mi corazón por donde yo vaya.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, doy gracias a Dios por que sin él no somos nada, Dios siempre fue y será mi fuerza quien me ayudo a culminar con éxito esta hermosa etapa de mi vida, porque él me inspira y me da la sabiduría para poder alcanzar mis metas trazadas.

A mis bellos padres, **a mi esposo, mis hijas, mis hermanos y todos mis amigos** quienes siempre me apoyaron en cada momento y me fueron motivando para poder terminar esta carrera profesional.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: **“El Liderazgo y su influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático Lima 2017”** con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciada en Administración.**

Espero que la presente tesis sea de su agrado y sirva de fuente de conocimiento para los actuales estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, marzo del 2018

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
PRESENTACIÓN	iv
ÍNDICE.....	v
INDICE DE TABLAS.....	vii
INDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Situación Problemática	1
1.2 Problemas de la Investigación	3
1.2.1Problema General	3
1.2.2Problemas Específicos	3
1.3 Justificación	3
1.3.1Justificación teórica	3
1.3.2Justificación práctica	4
1.4 Objetivos de la Investigación.....	4
1.4.1Objetivo General:.....	4
1.4.2Objetivos específicos	4
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	5
2.2 Antecedentes Internacionales	5

2.3	Antecedentes Nacionales	6
2.4	Bases Teóricas – Teorías Administrativas.....	9
2.5	Glosario de términos.....	44
CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES		48
3.1	Hipótesis General.....	48
3.2	Hipótesis Específicas	48
3.3	Identificación de Variables	48
3.4	Operacionalización de variables	49
3.5	Matriz de Consistencia	50
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA.....		53
4.1	Tipo de la Investigación.....	53
4.2	Diseño de la investigación	53
4.3	Unidad de análisis.....	54
4.4	Población de estudio	54
4.5	Tamaño de muestra.....	54
4.6	Selección de muestra	54
4.7	Técnicas de recolección de datos.....	55
4.8	Análisis e interpretación de la información.	55
CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS		57
5.1	Análisis e Interpretación de Resultados.....	57
5.2	PRUEBA DE HIPOTESIS	76
BIBLIOGRAFÍA		97
ANEXOS		100

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.....	57
Tabla N° 2.....	59
Tabla N° 3.....	60
Tabla N° 4.....	61
Tabla N° 5.....	62
Tabla N° 6.....	63
Tabla N° 7.....	64
Tabla N° 8.....	65
Tabla N° 9.....	66
Tabla N° 10.....	67
Tabla N° 11.....	68
Tabla N° 12.....	69
Tabla N° 13.....	70
Tabla N° 14.....	71
Tabla N° 15.....	72
Tabla N° 16.....	73
Tabla N° 17.....	74
Tabla N° 18.....	75

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	58
Gráfico N° 2	59
Gráfico N° 3	60
Gráfico N° 4	61
Gráfico N° 5	62
Gráfico N° 6	63
Gráfico N° 7	64
Gráfico N° 8	65
Gráfico N° 9	66
Gráfico N° 10	67
Gráfico N° 11	68
Gráfico N° 12	69
Gráfico N° 13	70
Gráfico N° 14	71
Gráfico N° 15	72
Gráfico N° 16	73
Gráfico N° 17	74
Gráfico N° 18	75

RESUMEN

La tesis que lleva por título: “**El Liderazgo y su Influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático de Lima, 2017**” que tiene un enfoque cuantitativo, es de tipo descriptiva, generando el nivel Correlacional y diseño no experimental.

En la investigación la población está constituida por **55** trabajadores, donde señalamos que la muestra se determinó de manera probabilística obteniendo un resultado de 48 trabajadores

Para recoger todos los datos del comportamiento de las 2 variables **EL LIDERAZGO y DESEMPEÑO LABORAL**, se optó como técnica de la recolección de datos a la encuesta y se usó como elemento de recolección de datos un cuestionario el cual estuvo constituido por 18 ítems con escala de valoración de Likert.

El estudio de resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, cuando la información fue tabulada y ordenada se tuvo que someter a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante procesos de carácter estadístico.

Para la presentación de los resultados se usó gráficos y tablas, a continuación para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde el Liderazgo se relaciona directa y positivamente con el Desempeño Laboral de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.

Palabras claves: Liderazgo, Líder, Eficiencia, gestión, calidad, servicio, organización, control, evaluación, seguridad.

ABSTRACT

he thesis that takes by title: "The Leadership and its Influence in the Labor Performance of the workers of the Superior National School of Dramatic Art of Lima, 2017" that has a quantitative approach, is of descriptive type, generating the Correlational level and design not experimental.

In the investigation the population is constituted by 55 workers, where we indicate that the sample was determined in a probabilistic way obtaining a result of 48 workers

To collect all the data on the behavior of the 2 LEADERSHIP and LABOR PERFORMANCE variables, a survey was used as a data collection technique and a questionnaire was used as a data collection element, which consisted of 18 items with a scale of Likert rating.

The study of results was done through the use of coding and tabulation of the information, when the information was tabulated and ordered had to undergo a process of analysis and / or treatment through statistical processes.

For the presentation of the results, graphs and tables were used, then to test the hypothesis the statistical technique Chi square was applied, demonstrating the general hypothesis where the Leadership is directly and positively related to the Labor Performance of the Higher National School of Dramatic Art .

Keywords: Leadership, Leader, Efficiency, management, quality, service, organization, control, evaluation, security.

INTRODUCCIÓN

El actual trabajo de investigación se nombra: “**El liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, Lima, 2017**”, institución pública que brinda carreras profesionales de, actuación, pedagogía teatral y diseño escenográfico.

Es primordial, considerar la importancia debida, el liderazgo en los jefes para poder guiar y conducir a los subordinados de la entidad con el fin de cumplir las metas y objetivos que el sistema y la entidad administrativa requiere con urgencia.

Por tal motivo, el liderazgo en el desempeño de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático es indispensable porque permite a los trabajadores expresarse sobre el trabajo de la organización y cómo se sienten en ella.

La investigación tiene como objetivo determinar la influencia el liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores, teniendo en consideración los capítulos siguientes:

El Capítulo I, se dio a conocer sobre el planteamiento del problema, la importancia del liderazgo se basa en el dominio que este ejerce sobre la conducta de los trabajadores y su relación con el desempeño laboral, siendo fundamental el diseño de herramientas de gestión. Es indudable que la existencia de un apropiado clima organizacional implicará efectivamente en el desempeño de los trabajadores de la Institución. En consecuencia, consideramos que un liderazgo adecuado influye directamente sobre su rendimiento de los trabajadores.

El Capítulo II, se desarrolló el marco teórico de la investigación; en lo que contiene los antecedentes relacionados con el problema de investigación; internacional, nacional y local así mismo la información teórica tanto de las variables a estudiar como de sus respectivas dimensiones con la finalidad de enriquecer dicha investigación.

El capítulo III, se desarrolló lo referente a la Hipótesis general y específica, desarrollo de las

variables del Clima Laboral y Desempeño Laboral, Operacionalización de variables y matriz de consistencia.

El capítulo IV, se desarrolló lo referente a la Metodología de la Investigación, definiendo el tipo de investigación, diseño de investigación, unidad de análisis, población de estudio, tamaño y selección de las muestras.

El capítulo V: se desarrolló lo referente a la Presentación de Resultados, análisis e interpretación de resultados sobre las variables del clima laboral y desempeño laboral y procesos de hipótesis y discusión de resultado.

Finalmente se desarrollaron las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

A nivel mundial, los cambios en los aspectos económicos, políticos y sociales se han dado a una gran velocidad, que implica la valoración del personal en las organizaciones brindándolas las herramientas que les permitan intervenir con eficacia y valor frente a retos que se afronta día a día, con la finalidad de lograr los objetivos trazados.

En la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático (ENSAD) el equipo de trabajo es base para el desarrollo de la organización, por ende, cada integrante tiene un capital intelectual y social que fluye en la calidad humana, dentro de su formación técnica profesional, para el fortalecimiento de sus habilidades físicas e individuales, pero se necesita de mayores instrucciones, conocimientos y preparaciones, con actitud proactiva en aportar positivamente en la producción de su trabajo y se exprese en el desempeño laboral.

Es en este punto, los jefes juegan un papel muy importante porque deben tener un liderazgo positivo que le permita adelantarse a los hechos y no esperar estáticamente los desafíos diarios.

La Escuela Nacional Superior de Arte Dramático (ENSAD) es una entidad del estado, y como tal, se rige a ciertos parámetros y estructuras que se debe desarrollar en intervalos de tiempo y funciones. Es aquí donde reconocemos una primera dificultad de liderazgo, muchos de los procesos que se realizan en

esta entidad se basan en el organigrama funcional, pero al momento de aplicarlo en sus respectivas áreas, surge una especie de “defecto aplicativo” lo cual genera una sobrecarga a sus colaboradores, generando tareas que no están canalizadas de manera adecuada, ya que hay un escaso conocimiento del como “aplicar” estos organigramas de funciones y muchos de ellos, con ánimo de cumplir metas y tiempos, aceleran procesos que recaen en sus subordinados.

Esto se resume en: más sobrecarga para un colaborador con tareas no específicas, mayor estrés innecesario, que da como resultado un bajo rendimiento a tareas de mayor importancia.

Todos estos aspectos pueden evitarse aplicando un buen estilo de liderazgo donde existan competencias administrativas, competencias conceptuales, solución de problemas, tener una visión específica, capacitaciones para el personal, donde se pueda evaluar el buen desempeño de los trabajadores, la seguridad y salud también es indispensable en la institución, pero para que funcione todas estas propuestas la entidad necesita de un buen liderazgo en los jefes.

Las tomas de decisiones deben ser participativas, donde se pueda considerar los diferentes puntos de vista de los trabajadores, de modo que las decisiones sean el resultado del equipo, lo que mejora el valor personal de cada trabajador.

Un líder puede motivar, estimular y guiar, al personal para lograr un buen objetivo.

1.2 Problemas de la Investigación

1.2.1 Problema General

¿De qué manera el liderazgo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático Lima, 2017?

1.2.2 Problemas Específicos

- a) ¿En qué medida los tipos de liderazgo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático?
- b) ¿De qué manera las competencias administrativas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático?
- c) ¿De qué manera las competencias conceptuales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

La investigación permitirá conocer, comprobar la necesidad e importancia de una formación en liderazgo, así mismo conocer la influencia en relación con la productividad, y en el desempeño de los trabajadores. Como sabemos la importancia que tiene el liderazgo y es uno de los factores para guiar a los colaboradores, en lograr las metas y objetivos Institucionales, desarrollamos esta investigación.

1.3.2 Justificación práctica

El resultado de la investigación servirá para analizar y conocer la situación actual del manejo sobre el Liderazgo utilizado para el personal que la labora en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.

También permitirá fortalecer y mejorar el tema de liderazgo a fin de actualizar la tendencia de las gestiones en la, Escuela Nacional Superior de Arte Dramático (ENSAD), contribuyendo sustancialmente en la dirección de los recursos humanos a mejorar su desempeño y satisfacción laboral para el logro de las metas y objetivos fijados.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General:

Conocer si el liderazgo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar si los tipos de liderazgo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.
- b) Analizar si las competencias administrativas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.
- c) Determinar si las competencias conceptuales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.2 Antecedentes Internacionales

Alejandro (2016), en su investigación nos dice que, “En la actualidad los centros de educación superior ecuatorianos requieren de liderazgo organizacional que permitan afrontar los cambios promovidos por factores externos a las que están sujetas como las leyes y reglamentos que se aplican en función de la mejora continua de los servicios educativos que ofrecen hacia la comunidad. El objetivo central de este estudio es evaluar el nivel de influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE) que le permita la obtención de la calidad educativa de acuerdo a los estándares establecidos por el Consejo de Educación Superior (CES)” (p.2).

Terán e Irlanda (2011), En su investigación Concluye: “Todas las organizaciones deberían poseer una cultura la cual define su ser y forma de hacer sus procesos de evolución y se ven influidas por factores internos y externos, los que pueden producir altibajos en los resultados de su Desempeño laboral y productividad” (p.2)

Ramírez (2014), En su tesis nos dice que: “Este capítulo analizó brevemente el tipo de investigación, la cual es descriptiva, correlacional, explicativa, cuantitativa, de campo y transversal. De igual manera se considera la población confirmada por 137 empleados, la muestra y las

variables a investigar. Así mismo se presentan los instrumentos y los procesos de validez y confiabilidad a los que fueron sometidos. Además, incluye la operacionalización de las variables y de las hipótesis. También contiene las preguntas de investigación complementarias a las que se dio respuesta. Se explicó la forma como se recogieron los datos y las pruebas estadísticas utilizadas” (p.53).

2.3 Antecedentes Nacionales

Salamanca (2013), En su investigación Concluye: “El tipo de clima organizacional que prevalece en la Universidad Nacional Jorge Basadre Tacna es el AUTORITARIO PATERNALISTA; el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Tacna es “medio”; y que el clima organizacional no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Jorge Basadre Tacna según el estudio estadístico realizado” (p.X).

Castro (2017), En su investigación titulada "Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en 2016" su objetivo general es: “Determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016. La población estuvo constituida por 264 docentes, de los cuales se eligió una muestra de 102 trabajadores la cual se obtuvo mediante fórmula y fueron estos colaboradores con quienes se trabajó las variables. El

método que se ha empleado fue el hipotético deductivo, además la investigación tuvo un diseño no experimental de tipo correlacional y de corte transversal, que recopiló los datos en un momento determinado el cual fue desarrollado al aplicar los cuestionarios: cuestionario sobre motivación, formado por 35 Ítems en la escala de Likert y el cuestionario sobre desempeño laboral, formado por 36 Ítems en la escala de Likert, estos lograron brindar información importante sobre las variables de estudio, mediante la evaluación de cada una de sus dimensiones.

De igual forma, luego de haber realizado el procesamiento de la información después de haber aplicado los cuestionarios, se prosiguió al análisis estadístico de los datos y se arribó a la siguiente conclusión: la motivación se relaciona directamente ($Rho = 0,975$) y significativamente ($p = 0,000 < 0,05$) con el desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional del Callao en el año 2016; comprobándose de esta manera la hipótesis de la investigación” (P. XI) **Bardales (2016)**, en su investigación “Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Mariscal Cáceres - Juanjuí. Año 2015”. Concluye: “El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjuí. Año 2015. El estudio es de carácter no experimental, el diseño utilizado fue el descriptivo correlacional. El tipo de muestreo empleado es el no probabilístico, se

aplicó el cuestionario al total de trabajadores (73) de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui - Año 2015. Los instrumentos que se emplearon para la medición de las variables fueron la escala del clima laboral y desempeño laboral. Encontrándose como resultado niveles regulares en ambas variables. En cuanto a la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral); la variable de desempeño laboral se relaciona de manera positiva con la variable clima organizacional, debido a que el coeficiente de correlación de Pearson (r) es igual a 0.511 lo cual indica una relación directa

Concluyendo que en la Unidad de Gestión Educativa Local - Mariscal Cáceres – Juanjui - Año 2015 existe una relación directa y significativa entre la variable desempeño laboral con la variable clima organizacional, sustentada en el coeficiente de correlación de Pearson (r), es igual a 0.511 y ratificada con el p valor que es 0.030” (p. 9).

2.4 Bases Teóricas – Teorías Administrativas

Teoría general de la administración

(Robbins, 2010) Nos dice que: “este enfoque, conocido como teoría de la administración general, se centre más en lo que hacen los gerentes y lo que constituye una buena práctica de gestión. Las dos personas a cargo detrás de la teoría general de la administración fueron Henri Fayol y Max Weber”. (p.28)

Henry Fayol. Uno de los primeros en identificar todas las funciones de cómo los gerentes planifican, organizan, coordinan y controlan. Fayol represento a la práctica de la administración como algo distinto de, finanzas, producción, contabilidad, distribución, administración, y otras funciones conocidas de una empresa. En su creencia nos dice, que la administración es una de las actividades comunes para todos los gobiernos, empresas e incluidos hogares.

Max weber. Sociólogo alemán que se dedicó al estudio de todas las organizaciones. En su artículo que publico a principios del siglo XX la teoría de estructuras de mando y las relaciones establecidas de organización que llamó BUROCRÁTICA; pudo reconocer que la teoría burocrática era la base fundamental para teorizar de como el trabajo se podía realizar en grupos grandes.

La Teoría general de la administración

(Hernandez, 2014) En su libro llamado Teoría General de la Administración nos dice que: “La ciencia como gran conjunto o totalidad de conocimientos tiene que subdividirse, hasta ahora, en una

cantidad determinada de elementos que llamamos ciencias específicas (química, biología, sociología) para que el hombre pueda tener acercamiento, al menos, a una pequeña porción de ese mundo desarrollado de conocimientos”.

La administración es un componente de este mego sistema y, por lo tanto, este sistema está compuesto por una variedad de elementos de administración donde pueden interactuar y también interrelacionarse.

Enfoque cuantitativo

(Robbins, 2010) en este sentido, afirma que: “el enfoque cuantitativo que, evolucionó de soluciones matemáticas y estadísticas desarrolladas para problemas militares durante la Segunda Guerra Mundial. Una vez concluida la guerra, muchas de las técnicas utilizadas para problemas militares se aplicaron a los negocios. Por ejemplo, un grupo de oficiales, apodados los “Whiz Kids (Chicos computarizados) se unieron a Ford Motor Company a mediados de la década de 1940 e inmediatamente comenzaron a utilizar métodos estadísticos y modelos cuantitativos para mejorar la toma de decisiones”.

¿Qué es exactamente el enfoque cuantitativo?

(Robbins, 2010) Nos dice que: “El enfoque cuantitativo consiste en la aplicación de la estadística, de modelos de optimización y de información, de simulación por computadora y de otras técnicas cuantitativas a actividades de administración. Por ejemplo, la programación lineal es una técnica que utilizan los gerentes para mejorar las decisiones de asignación de recursos. La planeación del trabajo

puede ser más eficiente si resulta del análisis de la programación de la ruta crítica. El análisis de la programación de la ruta crítica ayuda a los gerentes a determinar los niveles óptimos de inventario. Cada uno de éstos es un ejemplo de técnicas cuantitativas que se aplican para mejorar la toma de decisiones gerenciales”.

Enfoque conductual

(Robbins, 2010) Nos habla sobre el enfoque conductual y dice que: “Como sabemos, los gerentes logran que las cosas se hagan, trabajando con personas. Esto explica por qué algunos autores han elegido analizar la administración enfocándose en la gente de una organización. Al campo de estudio que investiga las acciones (comportamiento) de la gente en el trabajo se le conoce como comportamiento organizacional (CO). Mucho de lo que hacen los gerentes hoy en día cuando manejan personas (motivar, ordenar, dar confianza, trabajar con un equipo, manejo de conflictos, etcétera), ha surgido de la investigación del CO”.

Teoría de sistemas

(Robbins, 2010) Establece que: “es un conjunto de las partes conectadas dispuestas que se produce un todo unido. Los dos tipos básicos de sistemas son cerrados y abiertos, los sistemas cerrados no absorben influencia de su entorno y tampoco interactúan con él. De otro lado, los sistemas abiertos se ven influenciados por su entorno y si interactúan con él. Hoy en día, cuando describimos a las organizaciones como sistemas, nos referimos a sistemas abiertos. Una organización toma elementos (recursos) de su entorno y los transforma o procesa como

productos que se distribuyen nuevamente en el entorno. La organización está “abierta” al entorno e interactúa con él”.

El Liderazgo

Es la capacidad de hacer que las personas estén motivadas y sientan que existe una persona capaz en quien creer.

(Chiavenato, 2007) “Nos dice que, el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos. También es esencial en las fundamentaciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a su personal a cargo”. (p.104)

Para (Maxwell, 2005) nos dice que: “el liderazgo es una habilidad complicada y difícil, algo que no puede ser perfeccionado por solo una persona. Hay algunas cosas que se hace bien como líder y otras que se hace mal. ¿Cuál es la solución? Las organizaciones necesitan desarrollar equipos de liderazgo en todos los niveles. Un líder trabajando juntos siempre es más eficaz que un líder trabajando solo” (p.267).

(Gelabert, 2008) En su definición nos dice que: “toda organización son personas que la componen aportan su esfuerzo, su experiencia, sus habilidades y sus conocimientos para alcanzar las metas que les han ido asignados. Para conseguirlo desempeña cada una de ellas sus respectivos roles de acuerdo con la estructura que tiene la organización. En este contexto surge como rol decisivo y clave la figura de quien tiene el poder de influir en los demás miembros de la organización a quien llamaremos director o líder, o ambas cosas” (p.107).

(Dianine, 2010) Nos dice que: “el liderazgo solo puede ser una cuestión de carácter. Y el carácter no nos viene impuesto por la naturaleza. Sin embargo, si podemos modificarlo, modelarlo y reforzarlo, y al hacerlo adquirimos la coherencia, la constancia y el equilibrio, también podremos reforzar nuestro carácter mediante prácticas de hábitos morales denominados virtudes éticas o virtudes humanas” (p. 24).

Aquí hablaremos de algunas virtudes que debemos tomar en cuenta.

- **Prudencia:** tomar decisiones buenas.
- **Fortaleza:** es poder mantener el rumbo y poder resistir a cualquier tipo de presión.
- **Dominio de si:** sujetar al espíritu las pasiones para poder dirigir hacia la relación de nuestra misión.
- **Justicia:** cada uno poner de parte lo suyo y así poder entrar en el corazón de las personas.
- **Magnanimidad:** es el poder responder a su propia vocación, realizando la propia misión, fijar objetivos personales elevados para uno mismo y para los demás.
- **Humildad:** servir a los demás de manera habitual y superar el propio ego.

(Maximiano, 2009) Nos dice que: “el liderazgo es uno de los papeles que desempeñan los administradores. La persona desempeña el papel de líder influye en el comportamiento de uno o más seguidores, que lo siguen o aceptan su influencia por algún motivo” (p. 313)

Sin embargo, ¿Qué es el liderazgo? pues esta pregunta tiene muchas respuestas. He aquí algunas:

- Las personas tienen un liderazgo cuando logran transportar las labores de otros, influyendo en su procedimiento.
- El Liderazgo está relacionado con el logro de las metas y de por medio con la dirección de los colaboradores.
- El liderazgo debe ser una de las cualidades del líder para guiar a sus trabajadores a lograr los objetivos fijados.

Características de liderazgo

(Aguilar, 2004) nos habla sobre las características del liderazgo y nos dice que: “el papel que desempeña el instructor en sus diferentes papeles, es decir, como maestro, líder, expositor, mediador, facilitador etc., es la clave del éxito de todo programa de educación.

Pueden existir las mejores condiciones para la instrucción, esto puede ser edificio, mobiliario, instrumentos o equipo, método, etc.; pero si el instructor falla y no es aceptado todo ira mal y con toda la seguridad habrá un triste fracaso” (p. 213).

Características del líder transformacional

(Vadillo M, 2010) Nos habla sobre las siguientes características

Creatividad. Elemento clave para un líder transformacional, para poder generar nuevas ideas, necesitamos cambiar el estatus, por lo tanto, los directivos deben innovar el estatus. Los líderes transformacionales deben dar nuevas orientaciones e innovar la dirección frente a los problemas.

Visión. Un líder hace partícipe y comunica a sus colaboradores de la visión que deben tener, esta característica se considera entre la más importante de la dirección de un líder transformacional.

Conocer el Empowerment. Es la necesidad de las organizaciones modernas, considerar una herramienta para poder gestionar niveles de satisfacción donde consiste en liberar al personal de los controles rígidos establecidos.

Pasión. El líder tiene que demostrar una pasión con su misión y con todas las personas. La pasión es esencial para las funciones; sin pasión la visión y dirección no tendría la suficiente fuerza motivadora.

Ética. El líder debe ser ético en todas las circunstancias a las que se ven sometidas. Sus niveles de moralidad, tanto en el momento de conseguir sus objetivos como también a la hora de tomar las decisiones, deben ser íntegros.

Como elegir un estilo de liderazgo eficaz

(Robbins, 2005) determina que: “Los líderes son diestros para dirigir a los grupos por sus etapas de desarrollo. No hay estilo de liderazgo que siempre sea eficaz. Hay que tomar en cuenta los factores situacionales como las características de los seguidores al elegir un estilo de liderazgo” (P. 519)

Aprendizaje para elegir un estilo de liderazgo eficaz

(Robbins 2005,) en el aprendizaje de como poder elegir un liderazgo eficaz no da las siguientes recomendaciones: “Determinar la etapa en que se encuentre el equipo o grupo, la formación conflictiva, normativa

y desempeño. Como cada etapa tiene problemas y conductas peculiares, es importante saber en qué etapa se encuentra el equipo o grupo, en la primera etapa de formación del grupo. Si el equipo está en la etapa de formación. El líder debe mostrar ciertas conductas debe cerciorarse de que todos los integrantes se presentan y responden sus preguntas, se esfuerzan por establecer bases de confianza y franqueza. Si el equipo está en la etapa conflictiva el líder debe mostrar ciertas conductas, estas conductas son detectar causas de dificultades y adoptar el papel del mediador, fomentar una filosofía de ganancias mutuas, reafirmar la visión del grupo. Si el equipo está en etapa normativa el líder debe aclarar las metas y expectativas del grupo, dar retroalimentación sobre el desempeño de los individuos y del equipo, incitar al equipo para que articule una visión de futuro y hallar los medios para hacer pública la visión del equipo y difundirla. Si el equipo está en la etapa de desempeño el líder debe ofrecer retroalimentación constante sobre el desempeño, fomentar la innovación y el comportamiento innovador, alentar al equipo para que saque provecho a sus fuerzas y celebrar los logros y prestar al equipo todo el apoyo para seguir haciendo bien su trabajo” (P. 519).

Tipos de liderazgo

(Vadillo, 2013) “nos habla algunos tipos de liderazgo como son: el liderazgo visionario, el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional”. (p.42)

Liderazgo visionario

(Vadillo, 2013) sobre el liderazgo visionario concluye: “El termino visión está muy relacionado con el liderazgo transformacional y en concreto con el modelo planteado por Bass, y especialmente con la dimensión “motivación inspiracional. Pues cuando un líder inspiracional consigue generar confianza y ganarse el afecto a sus colaboradores, entonces va a transmitir el sentido del trabajo, proponer retos”. (p.42)

Liderazgo carismático

(Vadillo M. T. 2013) en cuanto al liderazgo carismático nos dice que: “El liderazgo carismático hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores (seguidores) respecto a que su jefe o directivo (líder) posea un regalo de inspiración divina y que es, en alguno medido, único y basado en la fortaleza de sus competencias personales y profesionales. Y en como son percibidas por su equipo, así como en la relación estrecha que establece con ellos sus colaboradores confían y respetan al líder” (p.45).

Liderazgo transformacional

(Vadillo 2013) Nos dice que: “El término transformacional está relacionado con el liderazgo que implica o conlleva la modificación de la organización. El líder transformacional es una extensión del líder transaccional, o del liderazgo a través de recompensas o castigos, los líderes transformacionales pueden actuar tanto de forma transformacional como de formas transaccionales” (p.47).

Competencias administrativas

(Vadillo, 2013) en las competencias administrativas concluye: “Las competencias administrativas se refiere a las competencias que un líder posee cuando tiene que conseguir los fines y objetivos de una organización. Implican planificación, organización del trabajo, asignación de tareas a las personas adecuadas, y coordinar las actividades de trabajo, asignación de tareas a las personas adecuadas, y coordinar actividades de trabajo” (p.52).

Están divididas en las competencias siguientes.

Dirigir personas

(Vadillo, 2013) concluye: “Un líder efectivo conecta con sus colaboradores y comprende perfectamente las tareas que cada uno tiene que desempeñar, incluso conoce quienes necesitan formación para mejorar su actuación profesional, además está al día respecto al ambiente de trabajo. Un líder debe poner el foco en atraer y retener personas con talento. Y, por tanto, crear las condiciones y los escenarios que permitan atraer, retener y comprometer a las personas con talento” (p.53).

Gestión de recursos

(Vadillo, 2013) Nos dice que: “Un líder requiere dedicar demasiado tiempo a hacer frente a cuestiones relativas a la gestión de recursos. Es decir recursos tanto tangibles (personas, recursos, económicos, equipos, espacios, etc). Intangibles (imagen de la empresa, el conocimiento tecnológico, el capital humano, la estructura organizativa proveedores

y clientes) u otro cualquier recurso que permita el perfecto funcionamiento de una organización” (p.53).

Competencias técnicas

(Vadillo, 2013) sobre las competencias técnicas concluye: “poseer competencias tecnicas conlleva tener los conocimientos tecnicos o comprender los aspectos mas complejos sobre como hacer, o bien conocer quienen pueden hacer algo de manera efectiva. Ademas implica comprender los rastros de como funciona una organizaci3n. Sin lugar a duda un lider es mas efectivo no solo cuando posee las competencias tecnicas, si no cuando ademas conoce actividades que desempeñan sus colaboradores y como lo hacen” (p.53).

Competencias interpersonales

(Vadillo, 2013) sobre las competencias interpersonales nos dice que: “Estas competencias permiten, a las personas que ejercen el liderazgo, ser mas efectivos con sus colaboradores, pares y jefes/as a la hora de alacanzar los retos y desafios de una organizaci3n. Cada vez son menos las personas que minimizan la importancia o que consideren intracendentes las competencias interpersonales” (p.54).

Competencias conceptuales

(Vadillo, 2013) sobre las competencias conceptuales nos dice que: “hace referencia a los pensamientos o cognisiones inherentes al liderazgo. Las competencias conceptuales pueden dividirse en tres partes: solucion de problemas, planificaci3n estrategia y vision”.

Solucion de problemas

(Vadillo, 2013) En la solucion de problemas establece que: “La competencia de solución de problemas hace referencia a las habilidades cognitivas de un líder para adoptar las acciones correctas en una situación problema o de mejora relacionados con los objetivos deseados. Esta competencia incluye conductas propias de la identificación del problema, de la generación de alternativas, de la selección de las alternativas más idóneas, y de la puesta en marcha de la solución”.

Planificación estratégica

(Vadillo, 2013) en la planificación estrategica estable que: “Un líder debe ser capaz de pensar y estudiar ideas para desarrollar estrategias eficaces para un grupo u organización. Se requiere el desarrollo estratégico de los planes de acción basados en los recursos y las personas disponibles para alcanzar una meta u objetivo. Un líder estratégico requiere la habilidad de aprender, de adaptarse y la sabiduría de gestionar, la habilidad de adquirir nueva información y aplicarla para alcanzar nuevos objetivos”.

Visión

(Vadillo, 2013) sobre la visión nos dice que: “Para crear visión un líder necesita poder explicar una imagen de un futuro que mejora la situación actual y, a continuación, transmitir a los demás un conjunto de nuevos ideales y valores que conduzcan al futuro”. (p. 62)

Liderazgo como proceso social

(Maximiano, 2009) nos dice que: “El liderazgo no es solo un atributo de la persona, sino también un proceso social complejo en el que interactúan cuatro variables o componentes”.

Tarea o misión

(Maximiano, 2009) nos dice que: “La tarea o misión lo que vincula al líder con sus seguidores es una tarea o misión. Sin misión no hay liderazgo; solo influencia o popularidad. La misión debe estar a tono con las motivaciones de los seguidores”. (pp. 313 – 314)

El líder

(Maximiano, 2009) sobre el Líder nos dice que: “muchas personas se les coloca en posiciones de liderazgo, donde es necesario que dirijan los esfuerzos de otros para realizar objetivos: entrenadores de equipos deportivos, profesores, sacerdotes, dirigentes de sindicatos y todos los tipos de gerentes. Todas esas personas tienen metas por realizar con la colaboración de grupos. Las formas de poder estudiar sobre liderazgo se centran en los rasgos de personalidad de los líderes. Otra forma de estudiar al liderazgo analiza las motivaciones de los líderes, aisladas de otros rasgos de personalidad. Otra línea de investigación se enfoca en el liderazgo como una habilidad que es posible desarrollar”. (p. 315)

Situación

(Maximiano, 2009) nos dice que “La situación está representada por el medio organizacional y social en el que ocurre el proceso de liderazgo. El medio influye en el comportamiento de los líderes y define el modelo

de liderazgo a seguir. Ser líder en una organización militar, en la que la jerarquía se sigue de manera estricta, es muy distinto a ser líder de un grupo de estudios en la escuela” (p. 315)

Estilo de Liderazgo

(Maximiano, 2009,) sobre el estilo de liderazgo nos dice que: “los términos autocracia y democracia se emplean para definir los estilos básicos de liderazgo. El estilo puede ser autocrático o democrático, dependiendo de la manera en que el líder relacione con los seguidores” (pp. 315 – 316).

Liderazgo orientado a la tarea

(Maximiano, 2009) liderazgo orientado a la tarea concluye: “la autocracia, el liderazgo directivo y el liderazgo orientado a la tarea son nombres comunes para indicar los estilos en que los poderes de tomar decisiones se concretan en el líder”.

Un líder autocrático.

- Toma decisiones sin consultar a su equipo.
- Se preocupa más por las tareas que por su grupo que elabora el trabajo.
- Le pone más atención al desempeño del empleado que a su grupo.
- Se preocupa más por la necesidad de llegar a cumplir metas.
- Pide que superen a la competencia, a un rival dentro del mismo desempeño u organización.

- Conserva una distancia de sus empleados con su equipo. (p. 316)

Liderazgo orientado a las personas

(Maximiano, 2009) Con respecto al liderazgo arientado a las personas concluye “Democracia, liderazgo participativo y liderazgo orientado a las personas son nombres que indican algún grado de participación de los empleados en el poder o en las decisiones del jefe. Cuantas mayores influencias reciben las decisiones del líder por parte del grupo, más democrático es el comportamiento del líder”. (p. 316)

Líder democrático.

- Considera que debe crear un buen clima laboral participativo de los colaboradores donde puedan sentirse satisfechos y a gusto.
- Pone su atención en el grupo y en el propio funcionario, teniendo en cuenta las relaciones humanas y la capacidad y desarrollo de trabajar en equipo.
- Pide sugerencias y opiniones de como tomar decisiones, presta atención, escucha y utiliza las ideas que puede aportar el grupo.
- Brinda parte de su espacio a dar orientación a cada integrante de su equipo.
- Se comporta apegado con su equipo.
- Defiende y da apoyo a los delegados.
- Pide a los integrantes de todo su equipo para que acepten sus responsabilidades y poder tomar la iniciativa resolviendo cada problema.

Liderazgo y dirección

El sentido original de ambos términos.

(Estrada, 1988) Nos dice que:

“Dirección: de origen latino, viene del verbo regere rectum, y de la palabra dirige, directum, que significa guiar o dirigir, la raíz es reg, esta dio a una amplia familia de palabras, régimen, rector, director, directo, derecho etc.

Líder: es la palabra sajona, en ingles dice leader viene del verbo to lead - guiar, resulta claro que, en cuanto a su origen de dirección y liderazgo, resultan sinónimos”.

La dirección de personas

(Gelabert, 2008) establece: “la palabra dirección es la técnica o método desarrollado como consecuencia de la tendencia humana a formar grupos, los cuales necesitan tener una dirección propia que les oriente, coordine, aclare ideas y conceptos para la consecución de unos objetivos. La palabra liderazgo o, para el caso que nos ocupa, dirección, va estrechamente ligada a la de “poder” y a la de “autoridad”, puesto que la primera no sería nada sin la segunda ya que ambas tienen un impacto importante en la vida organizacional. Se han dado varias definiciones de concepto de dirección, las más representativas son: “es el poder que se ejerce en una organización para modificar el comportamiento de otras personas en una forma deseada por aquella” también se ha dicho que para tener éxito en el liderazgo se ha de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de las necesidades

y los problemas de la percepción social. El líder debe motivar a sus colaboradores de forma que contribuyan por su propio deseo a la consecución de los objetivos que desea alcanzar la organización”.

Enfoques de inspiración al liderazgo

(Robbins, 2009) nos dice que: “los líderes influyen en cómo ven y entienden los demás acontecimientos donde se puede resaltar uno o más aspectos de un tema mientras se excluyen otros. Podemos decir que los líderes como individuos inculca a sus seguidores por medio de palabras, ideas, organizaciones y comportamientos”.

Liderazgo carismático

(Robbins, 2009) sobre el liderazgo carismático establece: “Max Weber quien analizo el liderazgo carismático, nos dice, que la cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud son tratados como si tuvieran cualidades súper naturales, estos no son accesibles a las personas comunes, pero son vistos como si fueran de origen divino, sobre la base de ellos, el individuo al que se le asigna es tratado como líder”.

¿Los líderes carismáticos nacen o se hacen?

(Robbins, 2009) establece que: “Los individuos nacen con características que los hacen carismáticos. Hay estudios de gemelos idénticos que revelan que tienen calificaciones similares en mediciones de liderazgo carismático, aun si se criaron en hogares diferentes y nunca se conocieron, los líderes de este tipo son extrovertidos, confían en sí mismo y están orientados al logro”. (p. 412 – 413)

¿Que establece la teoría del liderazgo?

(Dalton, 2007) Establece que: “Las ideas concernientes al liderazgo han cambiado profundamente a través de los años, influyendo la manera en que opera las empresas y sus miembros. Las teorías modernas se dividen en tres grandes categorías”.

Teorías de rasgos

(Dalton, 2007) Sobre las teorías de rasgos nos dice que: “Poseen determinados rasgos comunes, rasgos físicos de personalidad e inteligencia de algunos líderes destacados en el mundo empresarial en la milicia, en la medicina y en otros campos”.

Teorías conductuales

(Dalton, 2007) Concluye: “Están convencidos de la posibilidad de identificar a los líderes por lo que hacen, no por sus rasgos. Con el propósito de aislar ciertos patrones o estilos de conducta”.

Teorías situacionales o de contingencia

(Dalton, 2007) Menciona: “El líder necesita adaptar su estilo a la situación del momento. Muchas investigaciones apoyan su idea de que tres factores importantes de la situación inciden en el poder y el influjo que el líder tenga en la conducta de los seguidores a saber: confianza y lealtad que les muestre, carácter rutinario o indefinido de la tarea o del poder formal o del puesto que ocupe. Los individuos nacen con características que los hacen carismáticos. Hay estudios de gemelos idénticos que revelan que tienen calificaciones similares en mediciones de liderazgo carismático, aun si se criaron en hogares diferentes y nunca

se conocieron, los líderes de este tipo son extrovertidos, confían en sí mismo y están orientados al logro”.

¿Que establece la teoría del liderazgo?

(Dalton, 2007) Establece: “Las ideas concernientes al liderazgo han cambiado profundamente a través de los años, influyendo la manera en que opera las empresas y sus miembros. Las teorías modernas se dividen en tres grandes categorías”.

Teorías de rasgos

(Dalton, 2007) Sobre la teoría de rasgo concluye: “Poseen determinados rasgos comunes, rasgos físicos de personalidad e inteligencia de algunos líderes destacados en el mundo empresarial en la milicia, en la medicina y en otros campos”.

Teorías conductuales

(Dalton, 2007) Acerca de las teorías conductuales concluye: “Están convencidos de la posibilidad de identificar a los líderes por lo que hacen, no por sus rasgos. Con el propósito de aislar ciertos patrones o estilos de conducta”.

Teorías situacionales o de contingencia

(Dalton, 2007) Concluye: “El líder necesita adaptar su estilo a la situación del momento. Muchas investigaciones apoyan su idea de que tres factores importantes de la situación inciden en el poder y el influjo que el líder tenga en la conducta de los seguidores a saber: confianza y lealtad que les muestre, carácter rutinario o indefinido de la tarea o del

poder formal o del puesto que ocupe. Líder puede ser descrito como alguien que asigna tareas particulares a los miembros de un grupo”.

La consideración:

(Dalton, 2007) Nos habla de consideración y nos dice que: “se describe como la medida en la cual, es probable que una persona tenga relaciones de trabajo, caracterizada por la confianza mutua respecto a las ideas de los subordinados o interés por sus sentimientos. El grado en que muestra el interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores”.

Los estudios escandinavos

(Dalton, 2007) Sobre los estudios escandinavos menciona: “Su premisa básica es que el mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientando al desarrollo. Estos líderes son los que valoran a la experimentación, buscan ideas y ponen en práctica el cambio”.

Teorías de las contingencias

Líderes vs. Situaciones

(Amorós, 2007) “Según Fiedler, concluyó que los líderes orientados a las tareas tienden a desempeñarse mejor en situaciones que son muy favorables para ellos y en situaciones que son muy desfavorables.

Hay dos formas en que se puede mejorar la efectividad del líder”.

Estas formas son:

- . transformar al líder para adaptarse al ambiente.
- . ver el entorno para ajustar al líder, reconstruir tareas o aumentar o disminuir el dominio que tiene el líder para examinar los elementos tales como aumentos salariales, ascensos y otros.

Teoría del recurso cognitivo

(Amorós, 2007), en la teoría del recurso cognitivo menciona: “La contingencia de Fiedler. Los creadores conceptualizaron de nuevo la teoría original de lo anterior, para analizar los graves errores que deben abordarse.

La esencia de la nueva teoría se puede reducir a tres pronósticos.

- . El comportamiento gerencial da un buen desempeño solo si se unen con gran inteligencia a un buen ambiente de liderazgo.
- . En situaciones de gran tensión, existe una relación positiva entre la experiencia laboral y el rendimiento
- . Las habilidades intelectuales de los líderes están correlacionadas con el desempeño del grupo en situaciones que el líder percibe como libres de tensión”. (p.150 – 151)

Evaluación del desempeño

(Mondy y Noe, 2005,) sobre la evaluación del desempeño nos dice que: “es un sistema formal de revisión y evaluación del trabajo individual o en equipo”.

(Chiavenato, 2009, p.202) Nos dice que "la evaluación del desempeño no está en el rendimiento general sino, específicamente, en el desempeño de un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona

que lo ocupa. Evaluación sistemática de cómo funciona una persona en un trabajo y su potencial de desarrollo”. (p.252)

Gestión del rendimiento

(Mondy y Noe, 2005) sobre la gestión del rendimiento establece: “Esa gestión del rendimiento consiste en todos los procesos organizacionales realizados por los empleados, equipos y Finalmente, la organización. Cada función de RH, contribuye a este desempeño el proceso de planeación, el reclutamiento y la selección del personal”. (p. 252)

Ansiedad de los empleados

(Mondy y Noe, 2005) Nos dice: “que, el proceso de evaluación también puede crear ansiedad en el empleado evaluado. Las oportunidades de promoción, mejores encomiendas de trabajo y el aumento de la compensación pueden depender de los resultados, esto podría causar no solo aprehensión sino también una resistencia absoluta”. (p. 253)

Razón de la evaluación del desempeño

(Mondy y Noe, 2005) Nos dice que: “si la evaluación del desempeño es con frecuencia una actividad negativa y desagradable que parece eludir la perfección, ¿Por qué las organizaciones simplemente no la eliminan? En realidad, algunos gerentes harían justamente eso si no necesitaran proporcionar retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones validas, justificar las renunciaciones, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo y defender las sediciones del personal”. (p. 253)

Las responsabilidades de la evaluación del desempeño

(Chiavenato, 2009) “Las responsabilidades de evaluación de desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y el gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas opciones implica una filosofía de acción”.

El gerente

(Chiavenato, 2009) sobre el gerente nos dice que: “Asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus trabajadores. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación”.

La propia persona

(Chiavenato, 2009) en cuanto a la propia persona concluye: “El propio individuo es responsable de su desempeño y su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que lo proporcione el gerente o la organización”.

El equipo de trabajo

(Chiavenato, 2009) establece que: “Esta opción es para pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorar más y más.

En este caso, el equipo asume las responsabilidades de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos”.

El área de RH

(Chiavenato, 2009) nos dice que: “Esta opción es común en las organizaciones más conservadoras, pero se está abandonando debido en extremo centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes y programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos”.

La comisión de evaluación

(Chiavenato, 2009) En la comisión de evaluación nos habla sobre como: “la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal fin. Una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas que pertenecen a diferentes áreas u oficinas, y tienen miembros permanentes y temporales. Miembros permanentes y seguros como el presidente de las organizaciones o su representante, el líder del área u oficina de recursos humanos y el especialista en evaluación de desempeño”.

Objetivos de la evaluación de desempeño

(Chiavenato, 2009) nos dice que: “la evaluación de desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones en favor y a otras sin duda en contra, sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, sus efectos. Con el supuesto de que la selección de RH es una

especie de control de calidad en la recepción de la materia prima” (p. 205).

Beneficios de la evaluación del desempeño

(Chiavenato, 2009) concluye: “cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina, coordina y desarrolla bien, genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”.

Beneficios para el gerente como administrador de personas

- Medir el desempeño de todos los seguidores, en la de evaluación y así poder contar con un buen sistema control y se neutralice la igualdad.
- Facilitar moderadas medidas para perfeccionar el tipo de desempeño de sus trabajadores.
- Informar a sus colaboradores para que entiendan que, la evaluación del desempeño es un método equitativo, para conocer cómo está su desempeño laboral.

Beneficios para la persona

- Dar a Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del desempeño y comportamiento de los trabajadores que la empresa valora.
- Brindar conocimientos y opiniones de expectativas a su líder en cuanto a su desempeño y evaluación, con la capacidad de aceptar sus puntos fuertes y débiles.

- Identificarse con las acciones y medidas de su líder en las mejoras de su desempeño (reunión de organización como equipo de trabajo institucional a fin de entender su plan de trabajo institucional impulsando a la capacitación y desarrollo, etc.) y las que el propio trabajador debe realizar por cuenta propia (corrección de errores, aprendizaje, Cursos, calidad, atención en el trabajo, capacidad, eficacia, etc.).
- Realizar una evaluación periódica, crítica y autocrítica a los trabajadores en cuanto a su desarrollo y control personal. Como por ejemplo la actitud psicológica y laboral.

Beneficios para la organización

- Evaluar y determinar a los subordinados que requieren y necesitan rotar y/o perfeccionarse en explícitas áreas de actividad, y definir quiénes están capacitados para una transferencia o ascenso.
- Fortalecer su política de Recursos Humanos mediante coyunturas a los trabajadores (ascenso, crecimiento y desarrollo personal), incentivando a la productividad y el avance de las relaciones humanas en el área de trabajo.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

(Chiavenato, 2009) nos dice que: “el problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se trasforman en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos modifican de una organización a otra, porque cada uno

construye su propio sistema para medir el desempeño de las personas, de acuerdo con el nivel jerárquico y las áreas de afiliación del personal” (p. 207).

Los primeros métodos de evaluación de rendimiento son:

Método de escalas gráficas

(Chiavenato, 2009) Nos dice que: “este es el método más común y se revela por su simplicidad. Su aplicación requiere un gran cuidado para neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, lo que se puede inferir en los resultados. El método de la escala de graficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados.” (p.207)

Métodos de elección forzada

(Chiavenato, 2009) nos dice que: “el método de elección obligada, es producto de un grupo de técnicos estadounidense durante la segunda guerra mundial para escoger a los oficiales de las fuerzas armadas de Estados Unidos que merecían ascensos al ejército estadounidense le preocupaba contar con un sistema de evaluación que neutraliza los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo habituales del método de escalas gráficas”.

Método de investigación de campo

(Chiavenato, 2009) establece que: “es un metodo de evaluacion del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con los cuales se evalua

el desempeño de estos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones” (p. 212).

Métodos de incidentes críticos

(Chiavenato, 2009) nos dice que: “es un método simple de evaluación del desempeño, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la segunda Guerra Mundial” (p. 215).

Método de comparación de pares

(Chiavenato, 2009) nos dice que: “es un método de evaluación de desempeño que compara a los trabajadores de par en par: en la columna de la derecha se anota a quien considera, mejorar en relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación” (p. 215).

Método de frases descriptivas

(Chiavenato, 2009) nos habla sobre el método de frases descriptivas y nos dice que: “este método solo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño de subordinado”. (p. 215).

Evaluación del rendimiento

(Prieto, 2007) en cuanto a la evaluación del rendimiento nos dice que: “la evaluación del rendimiento es un proceso y sistemático que permite evaluar los comportamientos relacionados con el trabajo y los resultados de un trabajador, así como su grado de absentismo, con la finalidad de identificar en qué medida un trabajador es productivo y si podrá incrementar su rendimiento en el futuro. La evaluación del rendimiento

o desempeño exigirá adaptar el proceso a todos los puestos y niveles organizativos, así como aportar la formación adecuada para que el personal pueda desarrollar las competencias necesarias para lograr un rendimiento establecido”. (P. 152)

¿Cuál es la clave para motivar a una fuerza laboral diversa?

(Robbins, 2002) En su libro llamado fundamentos de Administración nos dice que: “la gerencia para maximizar la motivación de las plantillas de trabajadores diversos de hoy, debe pensar en términos muy flexibles. Por ejemplo, hay estudios que señalan que los hombres conceden más importancia a la autonomía en sus trabajos que las mujeres. Motivar a una fuerza laboral diversa significa que los gerentes deben ser lo bastante flexibles como para dar cabida a las diferencias culturales”. (P. 328).

¿Se debe pagar a los empleados por su desempeño o por su tiempo que pasan en el trabajo?

(Robbins, 2002) Nos indica: “que toda persona se hace esta pregunta, consciente o inconscientemente, antes de observar cualquier forma de comportamiento. Porque sabemos de la motivación nos dice que las personas actúan para satisfacer alguna necesidad. Así pues, antes de hacer cualquier cosa, buscan un rendimiento o una recompensa. Los programas de pago por desempeño retribuyen a los empleados con base en una medida del desempeño. El reparto de ganancias, los planes de incentivos salariales, el reparto de utilidades, los bonos de pago único

son algunos ejemplos de programas que pagan por el desempeño”. (p. 329).

¿Cómo pueden motivar los gerentes a los empleados que ganan salario mínimo?

(Robbins, 2002) concluye: “suponga por un momento que su primer empleo como gerente, después de terminar sus estudios, consiste en supervisar a un grupo de empleados que gana el salario mínimo. El hecho de ofrecer una mayor paga a estos empleados a cambio de grados mayores de desempeño, queda descartado. Su compañía sencillamente no tiene dinero para hacerlo. ¿En tal situación, que opciones tiene para motivarlos? Uno de los retos más difíciles de la motivación que afrontan muchos gerentes es como conseguir que los empleados que ganan salario mínimo tengan un rendimiento elevado.

Muchos gerentes caen en la trampa de pensar que el dinero es lo único que motiva a los empleados. Si bien el dinero es un motivador importante, no es la única recompensa que buscan las personas o que usan los gerentes”. (p. 330)

Desempeño por competencias

Pasos de una evaluación de desempeño

(Alles, 2005) define en los siguientes pasos

- *Definir el puesto:* cerciorar que el inspector y el trabajador acuerden que en los compromisos y razonamientos del desempeño del puesto

- *Retroalimentación*: comentar la ocupación y los progresos del subordinado (p. 18).

Revisiones del desempeño

Según (Alles, 2005)

- Ser cordial
- Hablar claro
- Marcar los aspectos negativo
- Indicar todos los aspectos que sean negativos
- Presentar las posibilidades de desarrollo
- Hablar de salario
- Dale un cierre
- Mejora del rendimiento
- La entrevista de evaluación debe proporcionar elementos, pautas, para mejorar el rendimiento y desarrollar planes para ello.
- Muchas veces aquellos que rinden de manera ineficiente no entienden exactamente lo que se espera de ellos. El sobrecalentamiento de este punto, que especifica áreas de acción y responsabilidades, mejora el rendimiento.
- Identifique el origen / causa del desempeño ineficiente o insuficiente y luego trace un plan de acción.
- El ambiente de trabajo en las organizaciones (p. 19).

Concepciones climáticas

(Brunet, 1987) sobre las concepciones climáticas concluye: “El clima organizacional es un concepto en el campo de la psicología industrial,

su definición a menudo varía dependiendo de los investigadores que lo estudian, el comportamiento de un individuo en el trabajo debe ser considerado de acuerdo con la fórmula de Lewin que estipula que el comportamiento es una función de las personas involucradas y su entorno” (p.5)

Importancia del clima organizacional

(Brunet, 1987) nos dice que: “el clima refleja los valores actitudes y creencias de los miembros, que, por su naturaleza, se transforman, a su vez, en elementos del clima, por lo que se vuelve importante para un administrador Poder analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones.

- calcular las fuentes del problema, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas hacia la organización.
- Iniciar y mantener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales dirigir sus intervenciones. Siga el desarrollo de su organización y anticipe los problemas que puedan surgir."

Ausentismo emocional

(Brunet, 1987) menciona: “El trabajo perdido no ocurre por enfermedad o accidente. Muchas veces el descontento y las malas condiciones de trabajo pueden generar un peligroso índice de ausencias en el lugar de trabajo. Estos últimos sumados a la falta de preocupación de la empresa hacia sus trabajadores son posibles generadores de situaciones que pueden conducir irreversiblemente a un cierto grado de ausentismo, aunque esto no es del todo cierto”.

Según Ishikawa (1993) "¿Por qué trabajas solo cuatro días? Le preguntaste a un empleado. Su respuesta fue: 'Bueno, porque si solo trabajo tres días, el dinero no me llega'. Si las personas son tratadas como máquinas, trabaja pierde interés y deja de ser una fuente de satisfacción. En tales condiciones, no es posible esperar productos de buena calidad y confiabilidad. La tasa de ausentismo y rotación de personal son medidas que sirven para determinar las fortalezas y debilidades del estilo de gestión y la estado de ánimo de los empleados en cualquier empresa"

Equipos autodirigidos

(Brunet, 1987) concluye: "Lo ideal para una organización cualquiera sea su naturaleza y actividad es lograr un alto rendimiento de su personal, siendo preocupación principal de los gerentes y directivos el cómo lograrlo. Las experiencias de empresas exitosas de países igualmente exitosos nos indican que uno de los caminos para llegar a tal objetivo es la promoción, creación y desarrollo de los equipos de trabajo al interior de las organizaciones.

Gordon (1997) sobre los grupos autodirigidos sostiene: resultan cada vez más comunes en las organizaciones y se están convirtiendo en el prototipo de los grupos de trabajo futuro. Los grupos de trabajo se forman porque sus miembros tienen necesidades, intereses y metas en común, así como proximidad física o similitud cultural. Los grupos de trabajo pueden ser formales o informales, estar administrados en forma tradicional o autodirigidos, ser relativamente permanentes o temporales y contener especialistas de una sola disciplina o de varias. Los equipos de alto

desempeño pasan por un proceso grupal de calidad que produce resultados deseables”.

Los equipos de trabajo parten de una meta compartida. El grupo desarrolla normas que establecen expectativas en cuanto a los comportamientos y las actitudes aceptables del equipo. Los miembros de los equipos efectivos asumen un rol en la tarea o en el mantenimiento y evitan los roles individuales”.

Gordon (1997), igualmente, menciona: “indistintamente a grupos y equipos, pero entendemos que su apreciación está referida a un “equipo de trabajo” diferenciándolo de un simple grupo de personas, cuando enfatiza que los equipos de trabajo parten de una meta compartida, lo cual es una característica esencial del equipo sumado a la identificación, responsabilidad y esfuerzo compartido de sus miembros, entre otros distintivos

Al respecto McGregor, citado por Flores (1992), manifiesta que “La mayor parte de los gerentes encomian mucho de palabra la importancia de la unidad de propósito en un equipo administrativo, pero no todos caen en cuenta de que éste objetivo solo puede lograrse formando un grupo compacto. La mayor parte de los equipos administrativos, como se les llama, no son equipos ni mucho menos, sino conjuntos de relaciones individuales con el jefe, en el que cada uno lucha con los demás por conquistar poder, prestigio, reconocimiento y autonomía personal. En tales condiciones la unidad de propósito es un mito” (p.481)

“Todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo. Un grupo puede convertirse en equipo si se cohesionan y dirige su esfuerzo hacia una misma meta. El éxito de los equipos que integran las organizaciones depende en buena medida de los paradigmas manifiestos en la conducta de la dirección” (p. 512)

Evaluación del desempeño

(Brunet, 1987) nos dice que: “Evaluar el desempeño laboral del trabajador, siempre resulta un tema complejo en tanto requiere que los instrumentos utilizados sean genuinos, así como los evaluadores muestran la confianza y respeto necesarios para que los resultados a las que arriben sean confiables. Con todo, la evaluación es una actividad que no debe dejarse de lado, si es que queremos mejorar el rendimiento individual y conjunto de nuestros trabajadores.”

Dessler (1991) menciona que: “Evaluar el desempeño juega un papel crucial en cuanto a mejorar la motivación en el trabajo. Las personas desean y necesitan retroalimentación con respecto a la manera en que actúan y la evaluación ofrece esa oportunidad para darles esa feedback Y si el rendimiento no es adecuado, la entrevista de evaluación representa una oportunidad para revisar el progreso del subordinado y desarrollar un plan para rectificar las deficiencias en el rendimiento, que se identifican”.

2.5 Glosario de términos

- ***Características de liderazgo:*** ““el papel que desempeña el instructor en sus diferentes papeles, es decir, como maestro, líder, expositor, mediador, facilitador etc., es la clave del éxito de todo programa de educación”.
- ***Competencias administrativas:*** “Las competencias administrativas se refiere a las competencias que un líder posee cuando tiene que conseguir los fines y objetivos de una organización. Implican planificación, organización del trabajo, asignación de tareas a las personas adecuadas, y coordinar las actividades de trabajo, asignación de tareas a las personas adecuadas, y coordinar actividades de trabajo”
- ***Conocer el Empowerment:*** Es la necesidad de las organizaciones modernas, considerar una herramienta para poder gestionar niveles de satisfacción donde consiste en liberar al personal de los controles rígidos establecidos.
- ***Creatividad:*** "Elemento clave para un líder transformacional, para poder generar nuevas ideas, necesitamos cambiar el estatus, por lo tanto, los directivos deben innovar el estatus. Los líderes transformacionales deben dar nuevas orientaciones e innovar la dirección frente a los problemas.
- ***Dominio de si:*** sujetar al espíritu las pasiones para poder dirigir hacia la relación de nuestra misión.

- **El gerente:** “Asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus trabajadores. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación”
- **El Liderazgo:** Es capacidad de hacer que las personas estén motivadas y sientan que existe una persona capaz en quien creer.
- **Enfoque conductual:** “Como sabemos, los gerentes logran que las cosas se hagan, trabajando con personas. Esto explica por qué algunos autores han elegido analizar la administración enfocándose en la gente de una organización”.
- **Enfoque cuantitativo:** “evolució de soluciones matemáticas y estadísticas desarrolladas para problemas militares durante la Segunda Guerra Mundial”.
- **Ética:** El líder debe ser ético en todas las circunstancias a las que se ven sometidas. Sus niveles de moralidad, tanto en el momento de conseguir sus objetivos como también a la hora de tomar las decisiones, deben ser íntegros.
- **Fortaleza:** es poder mantener el rumbo y poder resistir a cualquier tipo de presión.
- **Humildad:** servir a los demás de manera habitual y superar el propio ego.

- **Justicia:** cada uno poner de parte lo suyo y así poder entrar en el corazón de las personas.
- **Liderazgo carismático:** “El liderazgo carismático hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores (seguidores) respecto a que su jefe o directivo (líder) posea un regalo de inspiración divina y que es, en alguno medido, único y basado en la fortaleza de sus competencias personales y profesionales”.
- **Liderazgo transformacional:** “El término transformacional está relacionado con el liderazgo que implica o conlleva la modificación de la organización. El líder transformacional es una extensión del líder transaccional, o del liderazgo a través de recompensas o castigos, los líderes transformacionales pueden actuar tanto de forma transformacional como de formas transaccionales”
- **Liderazgo visionario:** “El termino visión está muy relacionado con el liderazgo transformacional y en concreto con el modelo planteado por Bass, y especialmente con la dimensión “motivación inspiracional. Pues cuando un líder inspiracional consigue generar confianza y ganarse el afecto a sus colaboradores, entonces va a transmitir el sentido del trabajo, proponer retos”
- **Magnanimidad:** es el poder responder a su propia vocación, realizando la propia misión, fijar objetivos personales elevados para uno mismo y para los demás.

- ***Pasión:*** El líder tiene que demostrar una pasión con su misión y con todas las personas. La pasión es esencial para las funciones; sin pasión la visión y dirección no tendría la suficiente fuerza motivadora.
- ***Prudencia:*** tomar decisiones buenas.
- ***Teoría de sistemas:*** “conjunto de las partes conectadas dispuestas que se produce un todo unido. Los dos tipos básicos de sistemas son cerrados y abiertos, los sistemas cerrados no absorben influencia de su entorno y tampoco interactúan con él”.
- ***Teoría general de la administración:*** “enfoque, conocido como teoría de la administración general, se centre más en lo que hacen los gerentes y lo que constituye una buena práctica de gestión”.
- ***Visión:*** Un líder hace partícipe y comunica a sus colaboradores de la visión que deben tener, esta característica se considera entre la más importante de la dirección de un líder transformacional.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

El Liderazgo influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.

3.2 Hipótesis Específicas

- a) Los tipos de liderazgo influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.
- b) Las competencias administrativas influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.
- c) Las competencias conceptuales influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.

3.3 Identificación de Variables

3.3.1 Variable independiente:

El liderazgo

3.3.2 Variable dependiente:

Desempeño laboral

3.4 Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Variable independiente: El Liderazgo	1.1 Tipos de Liderazgo 1.2 Competencias Administrativas 1.3 Competencias Conceptuales
Variable dependiente: Desempeño laboral	2.1 Capacitación del Personal 2.2 Evaluación del Desempeño 2.3 Seguridad y salud en el Trabajo

3.5 Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÒTESIS	VARIABLES Y SUBVARIABLES	INDICADORES
<p>Problema Central</p> <p>¿De qué manera el liderazgo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático?</p> <p>Problemas secundarios:</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Conocer si el liderazgo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Determinar si los tipos de liderazgo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>El liderazgo influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.</p> <p>.Hipótesis específicas:</p> <p>Los tipos de liderazgo influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela</p>	<p>Identificación de Variables.</p> <p>V. Independiente:</p> <p>X = El Liderazgo</p> <p>V. Dependiente:</p> <p>Y = Desempeño Laboral</p>	<p>V. Independiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipos de liderazgo - Competencias Administrativas - Competencias conceptuales <p>V. Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación laboral - Evaluación del desempeño - Seguridad y salud en el trabajo

<p>¿En qué medida Los tipos de liderazgo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático?</p>	<p>Nacional Superior de Arte Dramático. Analizar si las competencias administrativas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.</p>	<p>Nacional Superior de Arte Dramático. Las competencias administrativas influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.</p>		
<p>¿De qué manera las competencias administrativas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático?</p>	<p>Determinar si las competencias conceptuales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.</p>	<p>Nacional Superior de Arte Dramático. Las competencias conceptuales influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.</p>		

<p>Superior de Arte Dramático?</p> <p>¿De qué manera las competencias conceptuales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático?</p>				
--	--	--	--	--

CAPÍTULO IV

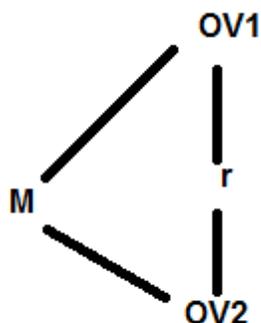
METODOLOGÍA

4.1 Tipo de la Investigación

La investigación desarrollada, está enmarcado dentro del tipo de investigación descriptivo correlacional, que existe entre dos variables, en este caso determinar si existe una relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático 2017. Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación que existe entre dos o más variables.

4.2 Diseño de la investigación

El diseño de investigación es no experimental de tipo transversal o transeccional. No experimental porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables y transversal porque se aportan datos sobre la prevalencia de los trastornos en un momento dado, que es predeterminado con anterioridad.



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: El liderazgo

V2: Desempeño laboral

r: nivel de relación o impacto entre las variables

4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis se denomina como elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población.

La unidad de análisis de esta investigación serán los trabajadores de la Escuela Nacional de Arte Dramático.

4.4 Población de estudio

El estudio de la población estará formado por un total de 55 trabajadores.

4.5 Tamaño de muestra

En la investigación se realizó la encuesta a 48 trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.

4.6 Selección de muestra

Se tomó la decisión para poder tomar una muestra aleatoria simple de los usuarios, (el cual sería 55).

También, para determinar la suma total de elementos de muestra se trabajo con la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n = Tamaño de la población.

N = Población total: 55 trabajadores

Z = Nivel de confianza: 1.96 (95% de confianza)

p = 0.50 (probabilidad de éxito)

q = 0.50 (probabilidad de fracaso)

e = 0.05 error permisible

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{[(1.96)^2 (0.50)(0.50)(55)]}{[(0.05)^2 - (55 - 1)] + (1.96)^2(0.50) (0.50)}$$

n = 48

Tamaño de muestra será de 48 trabajadores.

4.7 Técnicas de recolección de datos.

La técnica de investigación será la encuesta.

- a. **La técnica del análisis documental:** se utilizó, como un instrumento para poder recolectar datos: fichas de resumen; teniendo como fuentes informes y otras documentaciones de la entidad respecto a las variables dependientes.
- b. **La técnica de la encuesta:** se utilizó como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los trabajadores de la institución; donde se aplicó para obtener los datos de las variables: *el liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.*

4.8 Análisis e interpretación de la información.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contratación de las hipótesis, se plantearán hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la contratación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación

CAPÍTULO V
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

Tabla N° 1

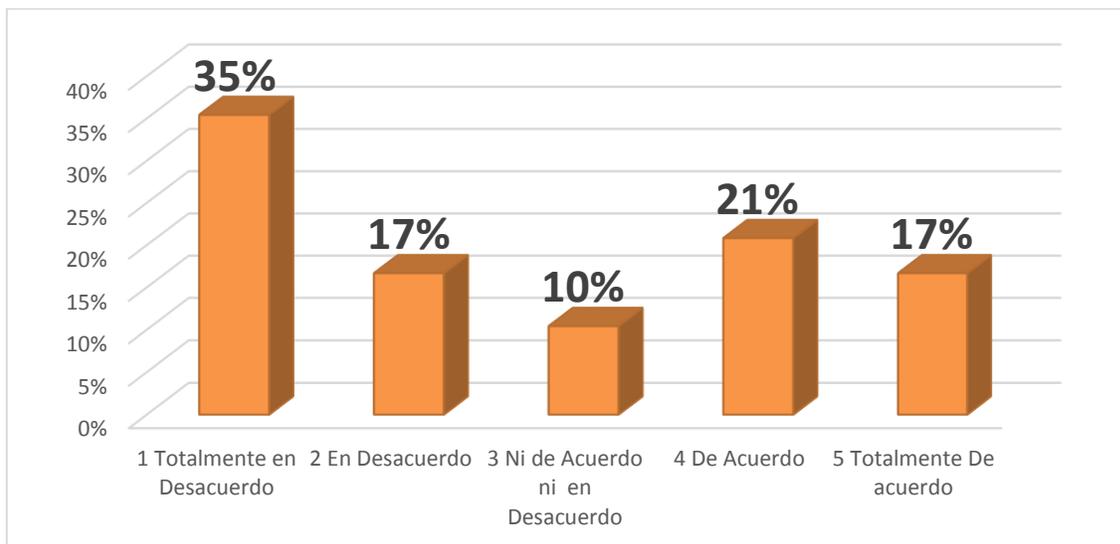
¿Considera usted que existe líderes visionarios en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	17	35%
2 En Desacuerdo	8	17%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	10%
4 De Acuerdo	10	21%
5 Totalmente De acuerdo	8	17%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 1

¿Considera usted que existe líderes visionarios en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que el 100% de la encuesta el 17% está totalmente de acuerdo que existe líderes Visionarios en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático, mientras que el 21% está de acuerdo, igualmente un 10% de la muestra, luego nos dice que, el 17% está en desacuerdo y el 35% está muy en desacuerdo.

Tabla N° 2

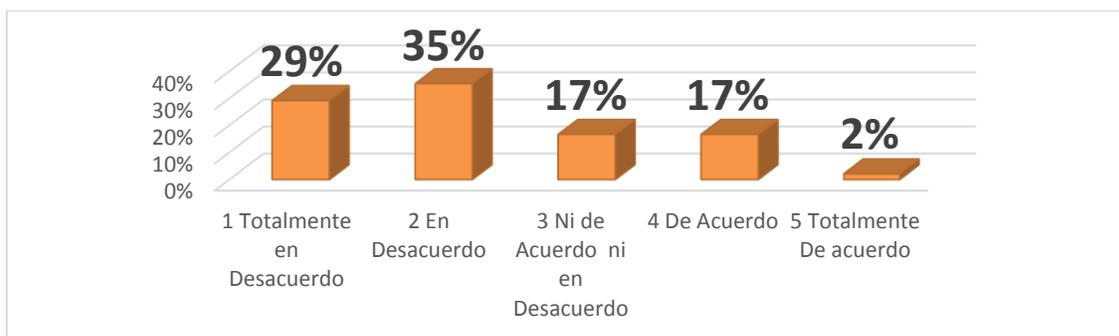
¿Considera Usted que existe un liderazgo carismático entre jefes y trabajadores?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	14	29%
2 En Desacuerdo	17	35%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	8	17%
4 De Acuerdo	8	17%
5 Totalmente De acuerdo	1	2%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2

¿Considera Usted que existe un liderazgo carismático entre jefes y trabajadores?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que del 100% de la encuesta el 2% está totalmente de acuerdo que existe un liderazgo carismático entre jefes y trabajadores, mientras que el 17% está de acuerdo, igualmente un 17% de la muestra, luego nos dice que, el 35% está en desacuerdo y el 29% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 3

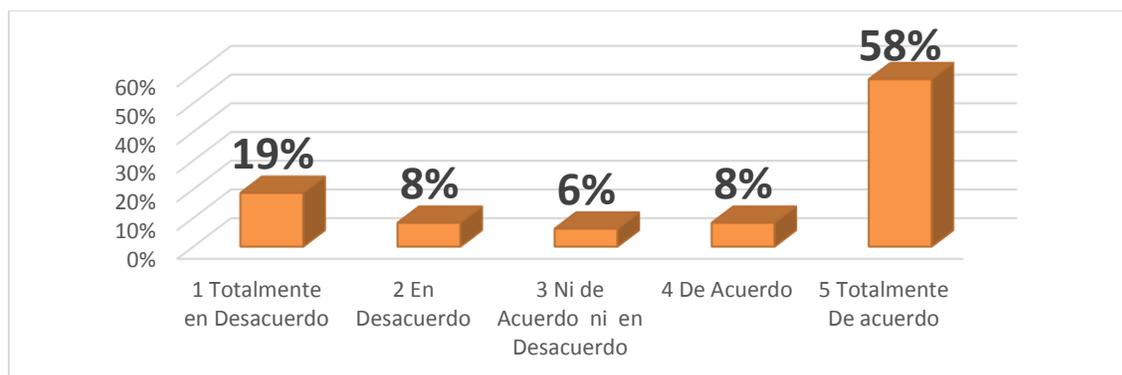
¿Cree usted que es necesario que todos los jefes sean líderes?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	9	19%
2 En Desacuerdo	4	8%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	6%
4 De Acuerdo	4	8%
5 Totalmente De acuerdo	28	58%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3

¿Cree usted que es necesario que todos los jefes sean líderes?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que del 100% de la encuesta el 58% está totalmente de acuerdo que es necesario que todos los jefes sean líderes, mientras que el 8% está de acuerdo, igualmente un 6% de la muestra, luego nos dice que, el 8% está en desacuerdo y el 19% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 4

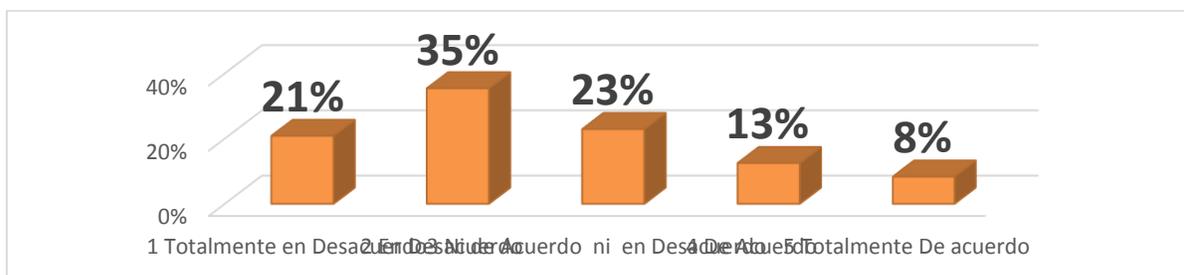
¿Cree usted que los jefes de la ENSAD están capacitados para dirigir a su personal administrativo y docente?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	10	21%
2 En Desacuerdo	17	35%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	11	23%
4 De Acuerdo	6	13%
5 Totalmente De acuerdo	4	8%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4

¿Cree usted que los jefes de la ENSAD están capacitados para dirigir a su personal administrativo y docente?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que del 100% de la encuesta el 8% está totalmente de acuerdo que es necesario que todos los jefes sean líderes, mientras que el 13% está de acuerdo, igualmente un 23% de la muestra, donde nos dice que, el 35% está en desacuerdo y el 21% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 5

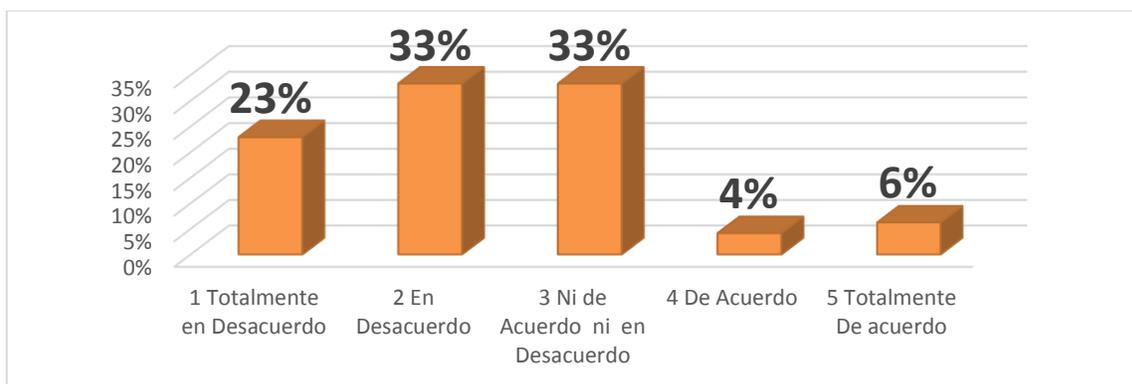
¿Cree usted que en la ENSAD se gestiona bien los recursos financieros?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	11	23%
2 En Desacuerdo	16	33%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	16	33%
4 De Acuerdo	2	4%
5 Totalmente De acuerdo	3	6%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5

¿Cree usted que en la ENSAD se gestiona bien los recursos financieros?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que del 100% de la encuesta el 6% está totalmente de acuerdo que en la ENSAD se gestiona bien los recursos financieros, mientras que el 4% está de acuerdo, igualmente un 33% de la muestra, luego nos dice que, el 33% está en desacuerdo y el 23% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 6

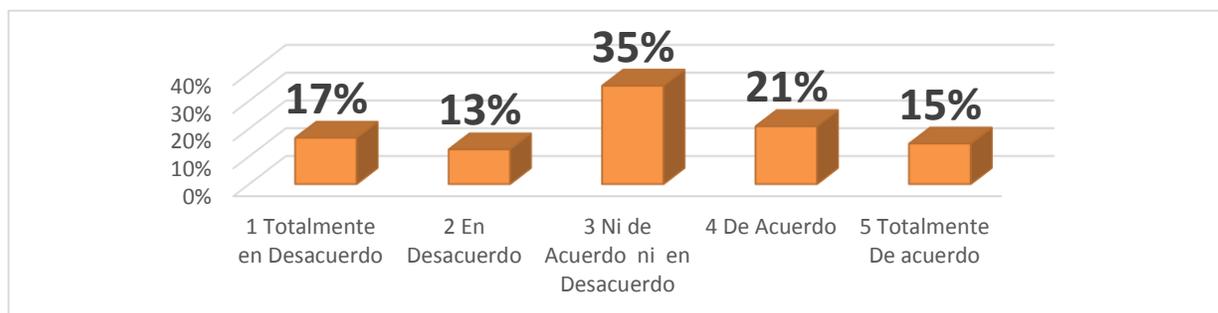
¿Considera Usted que los jefes demuestran competencias técnicas en el desarrollo de sus actividades?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	8	17%
2 En Desacuerdo	6	13%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	17	35%
4 De Acuerdo	10	21%
5 Totalmente De acuerdo	7	15%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6

¿Considera Usted que los jefes demuestran competencias técnicas en el desarrollo de sus actividades?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que del 100% de la encuesta el 15% está totalmente de acuerdo que los jefes demuestran competencias técnicas en el desarrollo de sus actividades, mientras que el 21% está de acuerdo, igualmente un 35% de la muestra, luego nos dice que, el 13% está en desacuerdo y el 17% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 7

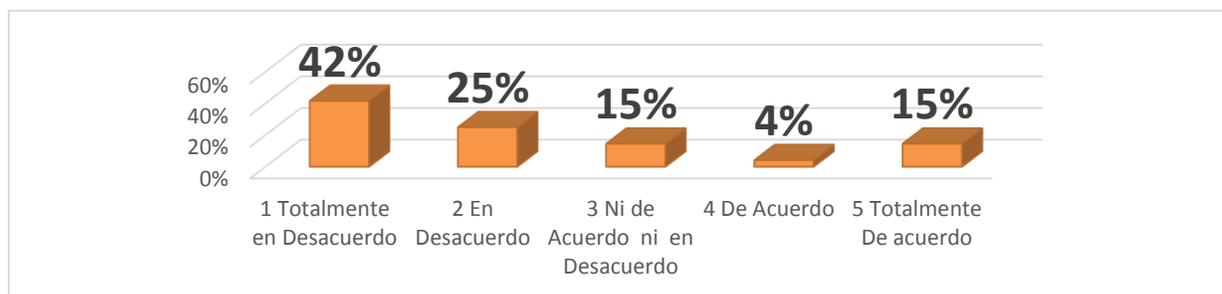
¿Considera usted que los jefes solucionan eficazmente los problemas generados en la institución?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	20	42%
2 En Desacuerdo	12	25%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	15%
4 De Acuerdo	2	4%
5 Totalmente De acuerdo	7	15%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7

¿Considera usted que los jefes solucionan eficazmente los problemas generados en la institución?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que del 100% de la encuesta el 15% está totalmente de acuerdo que los jefes solucionan eficazmente los problemas generados en la institución, mientras que el 4% está de acuerdo, igualmente un 15% de la muestra, luego nos dice que, el 25% está en desacuerdo y el 42% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 8

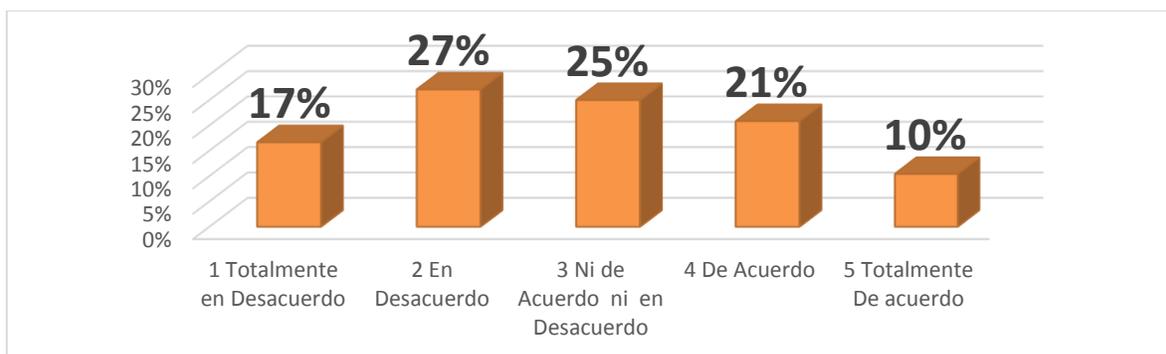
¿Considera usted que los jefes elaboran planes estratégicos para mejorar la institución?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	8	17%
2 En Desacuerdo	13	27%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	12	25%
4 De Acuerdo	10	21%
5 Totalmente De acuerdo	5	10%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8

¿Considera usted que los jefes elaboran planes estratégicos para mejorar la institución?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que del 100% de la encuesta el 10% está totalmente de acuerdo que los jefes elaboran planes estratégicos para mejorar la institución, mientras que el 21% está de acuerdo, igualmente un 25% de la muestra, luego nos dice que, el 27% está en desacuerdo y el 17% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 9

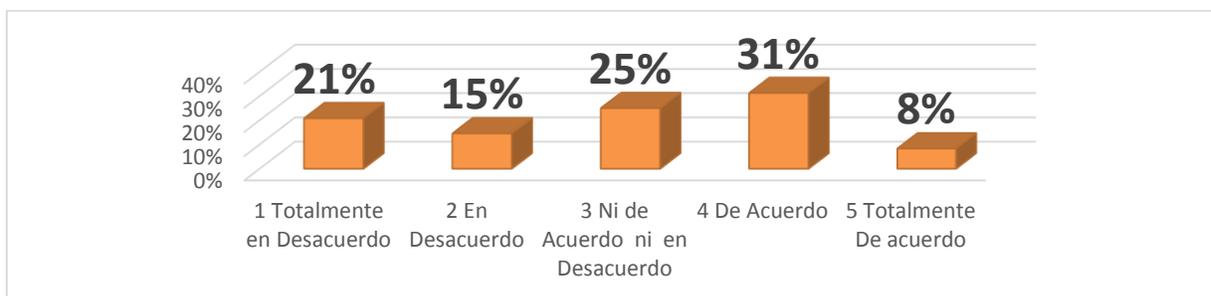
¿Cree usted que los jefes de la entidad tienen una buena visión para implementar cambios en la entidad?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	10	21%
2 En Desacuerdo	7	15%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	12	25%
4 De Acuerdo	15	31%
5 Totalmente De acuerdo	4	8%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 9

¿Cree usted que los jefes de la entidad tienen una buena visión para implementar cambios en la entidad?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que del 100% de la encuesta el 8% está totalmente de acuerdo que los jefes de la entidad tienen una buena visión para implementar cambios en la entidad, mientras que el 31% está de acuerdo, igualmente un 25% de la muestra, luego nos dice que, el 15% está en desacuerdo y el 21% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 10

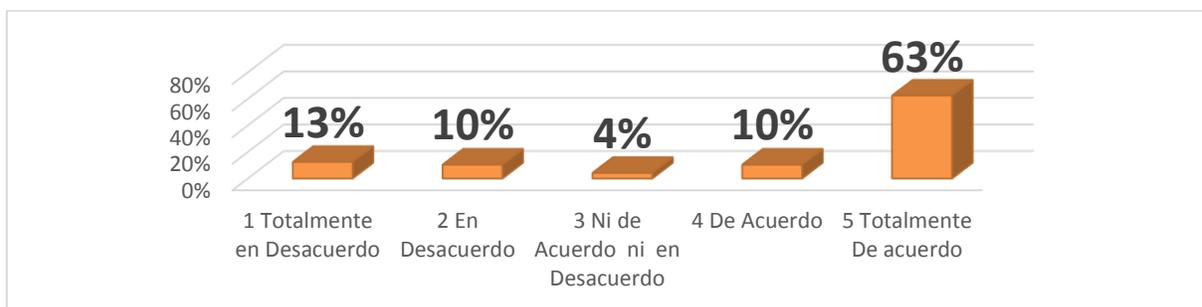
¿Cree usted que el personal de la institución debería estar capacitado para tener un buen desempeño?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	6	13%
2 En Desacuerdo	5	10%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	4%
4 De Acuerdo	5	10%
5 Totalmente De acuerdo	30	63%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10

¿Cree usted que el personal de la institución debería estar capacitado para tener un buen desempeño?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que del 100% de la encuesta el 63% está totalmente de acuerdo que el personal de la institución debería estar capacitado para tener un buen desempeño, mientras que el 10% está de acuerdo, igualmente un 4% de la muestra, luego nos dice que, el 10% está en desacuerdo y el 13% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 11

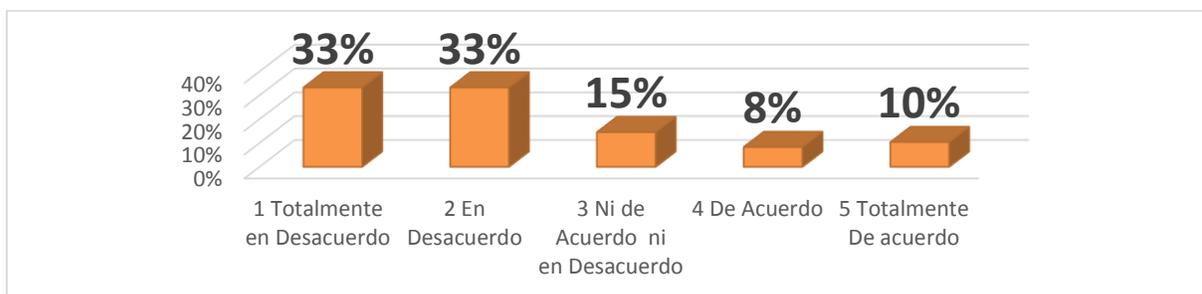
¿Considera usted que Existe una adecuada estructura de la organización para el buen funcionamiento de la ENSAD?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	16	33%
2 En Desacuerdo	16	33%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	15%
4 De Acuerdo	4	8%
5 Totalmente De acuerdo	5	10%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 11

¿Considera usted que Existe una adecuada estructura de la organización para el buen funcionamiento de la ENSAD?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que del 100% de la encuesta el 10% está totalmente de acuerdo que Existe una adecuada estructura de la organización para el buen funcionamiento de la ENSAD, mientras que el 8% está de acuerdo, igualmente un 15% de la muestra, luego nos dice que, el 33% está en desacuerdo y el 33% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 12

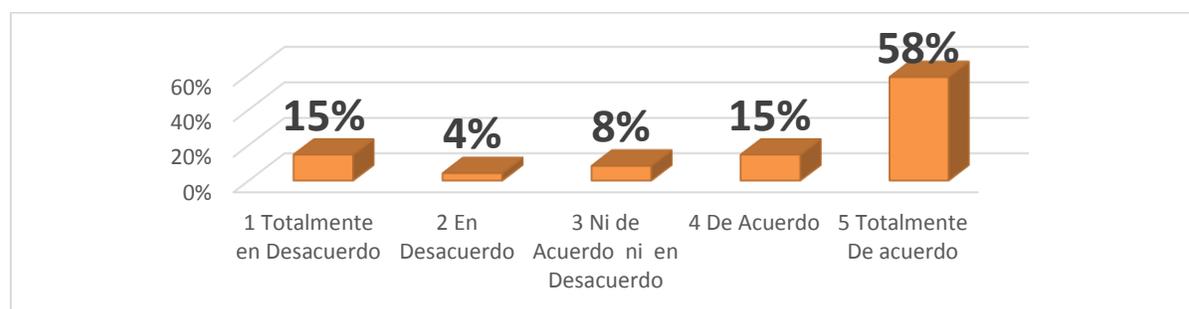
¿Considera usted que los jefes deberían implementar mejores estrategias para alcanzar los objetivos?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	7	15%
2 En Desacuerdo	2	4%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	8%
4 De Acuerdo	7	15%
5 Totalmente De acuerdo	28	58%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12

¿Considera usted que los jefes deberían implementar mejores estrategias para alcanzar los objetivos?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que del 100% de la encuesta el 58% está totalmente de acuerdo que los jefes deberían implementar mejores estrategias para alcanzar los objetivos, mientras que el 15% está de acuerdo, igualmente un 8% de la muestra, luego nos dice que, el 4% está en desacuerdo y el 15% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 13

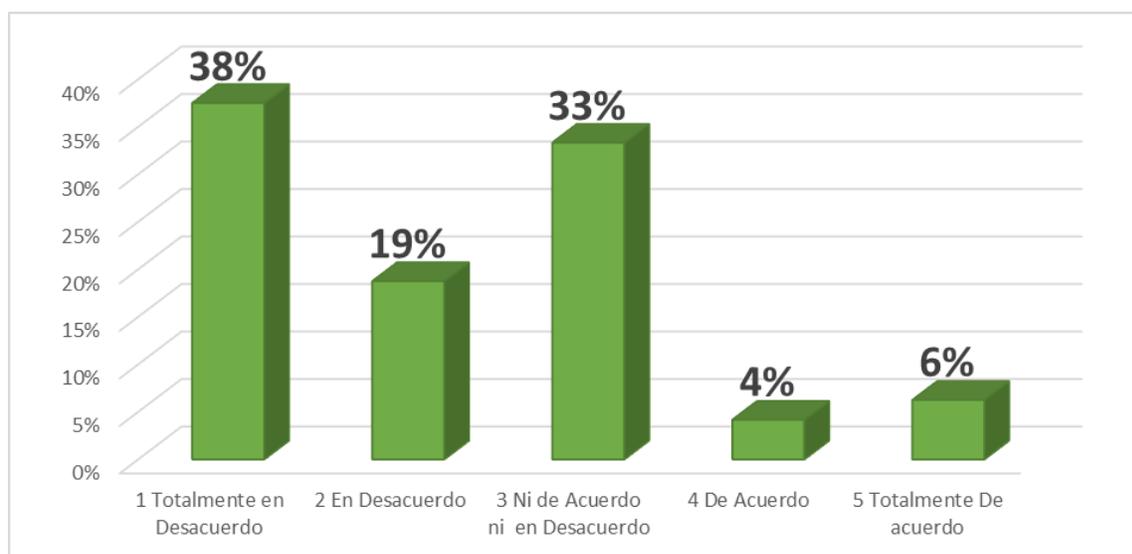
¿Cree usted que existe un buen clima laboral entre jefes y colaboradores de la ENSAD?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	18	38%
2 En Desacuerdo	9	19%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	16	33%
4 De Acuerdo	2	4%
5 Totalmente De acuerdo	3	6%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13

¿Cree usted que existe un buen clima laboral entre jefes y colaboradores de la ENSAD?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que del 100% de la encuesta el 6% está totalmente de acuerdo que existe un buen clima laboral entre jefes y colaboradores de la ENSAD, mientras que el 4% está de acuerdo, igualmente un 33% de la muestra, luego nos dice que, el 19% está en desacuerdo y el 38% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 14

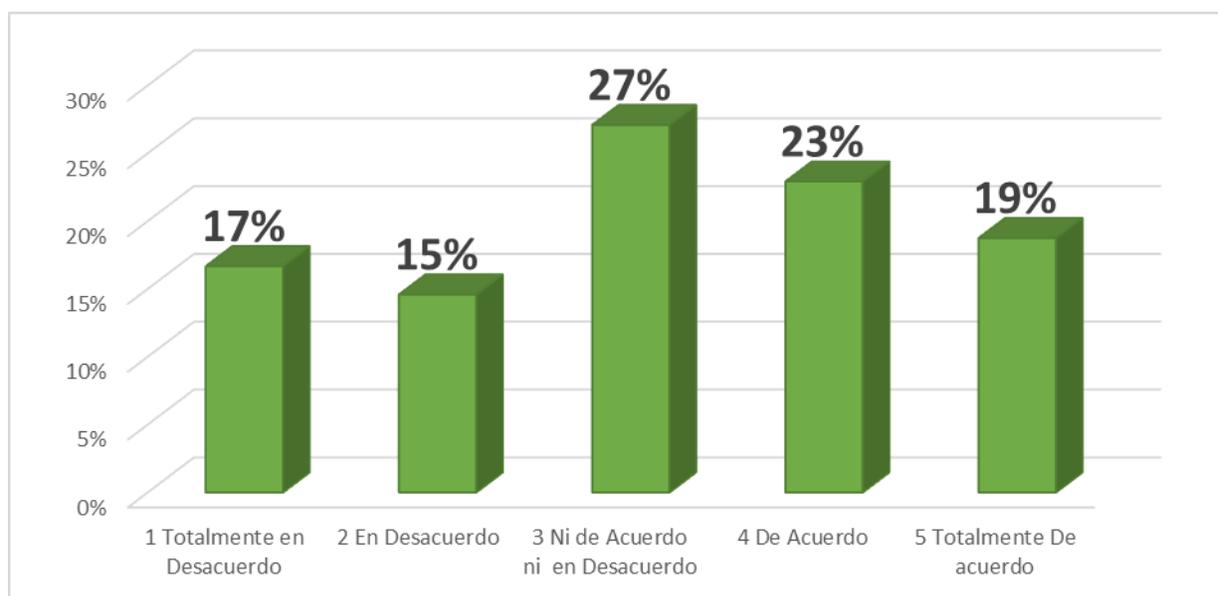
¿Considera usted que el líder evalúa los objetivos logrados en la entidad?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	8	17%
2 En Desacuerdo	7	15%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	13	27%
4 De Acuerdo	11	23%
5 Totalmente De acuerdo	9	19%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 14

¿Considera usted que el líder evalúa los objetivos logrados en la entidad?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que del 100% de la encuesta el 19% está totalmente de acuerdo que el líder evalúa los objetivos logrados en la entidad, mientras que el 23% está de acuerdo, igualmente un 27% de la muestra, luego nos dice que, el 15% está en desacuerdo y el 17% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 15

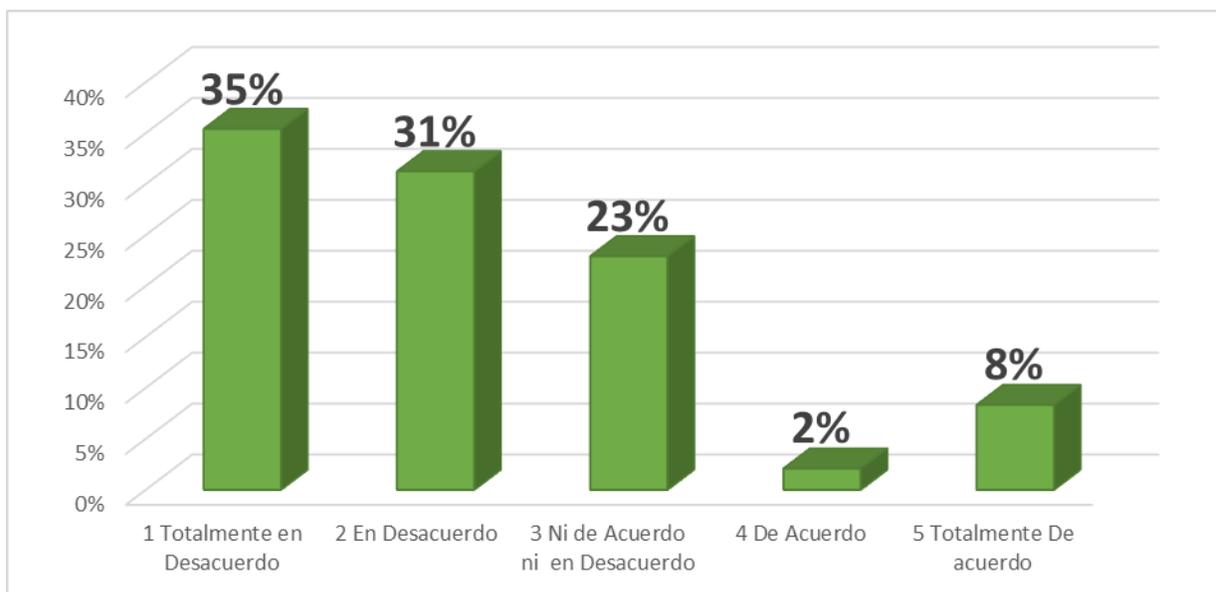
¿Considera usted que el personal goza de beneficios por parte de la institución?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	17	35%
2 En Desacuerdo	15	31%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	11	23%
4 De Acuerdo	1	2%
5 Totalmente De acuerdo	4	8%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 15

¿Considera usted que el personal goza de beneficios por parte de la institución?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que del 100% de la encuesta el 8% está totalmente de acuerdo que el personal goza de beneficios por parte de la institución, mientras que el 2% está de acuerdo, igualmente un 23% de la muestra, luego nos dice que, el 31% está en desacuerdo y el 35% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 16

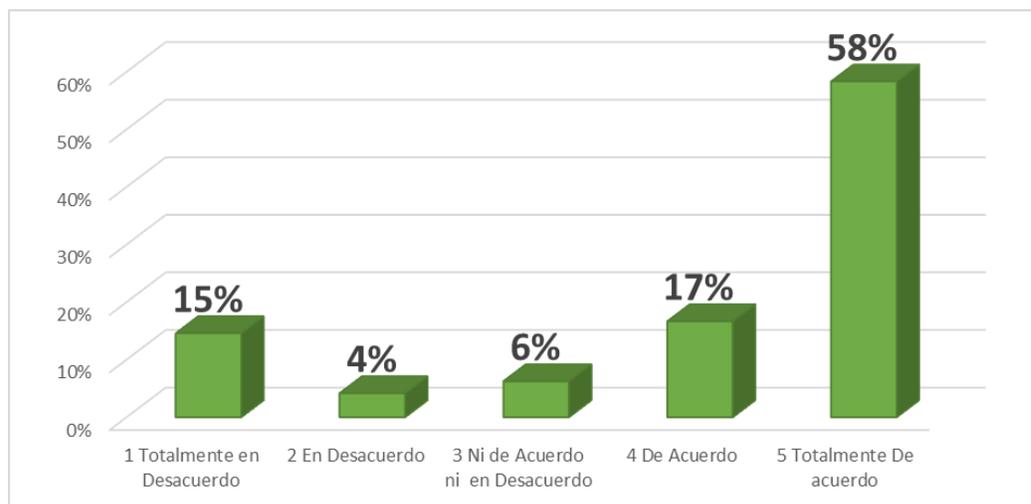
¿Cree usted que se debería establecer procedimientos y políticas para la seguridad laboral?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	7	15%
2 En Desacuerdo	2	4%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	6%
4 De Acuerdo	8	17%
5 Totalmente De acuerdo	28	58%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 16

¿Cree usted que se debería establecer procedimientos y políticas para la seguridad laboral?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que del 100% de la encuesta el 58% está totalmente de acuerdo que se debería establecer procedimientos y políticas para la seguridad laboral, mientras que el 12% está de acuerdo, igualmente un 6% de la muestra, luego nos dice que, el 4% está en desacuerdo y el 15% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 17

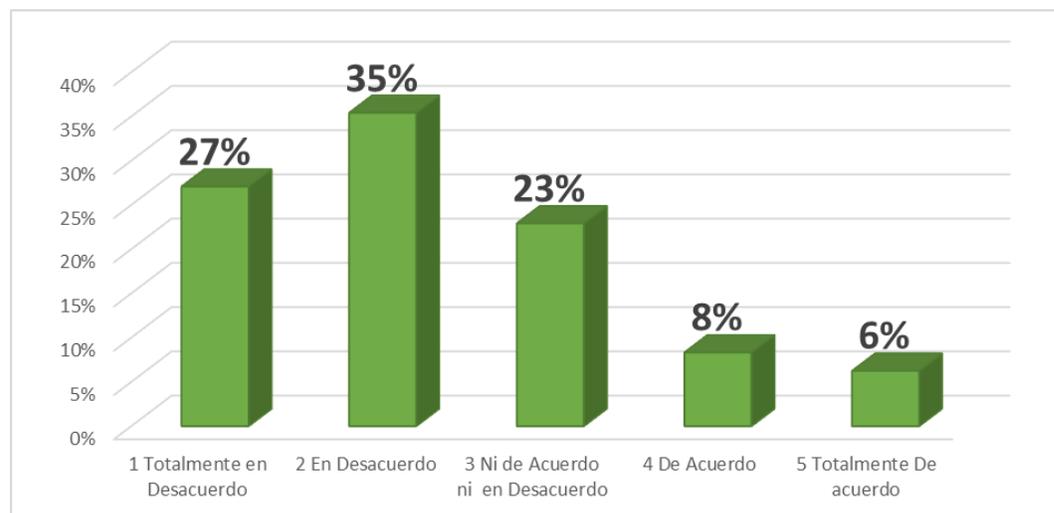
¿Considera usted que existe una buena integración entre jefes y el personal de la ENSAD?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	13	27%
2 En Desacuerdo	17	35%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	11	23%
4 De Acuerdo	4	8%
5 Totalmente De acuerdo	3	6%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 17

¿Considera usted que existe una buena integración entre jefes y el personal de la ENSAD?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que del 100% de la encuesta el 6% está totalmente de acuerdo que existe una buena integración entre jefes y el personal de la ENSAD, mientras que el 8% está de acuerdo, igualmente un 23% de la muestra, luego nos dice que, el 35% está en desacuerdo y el 27% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 18

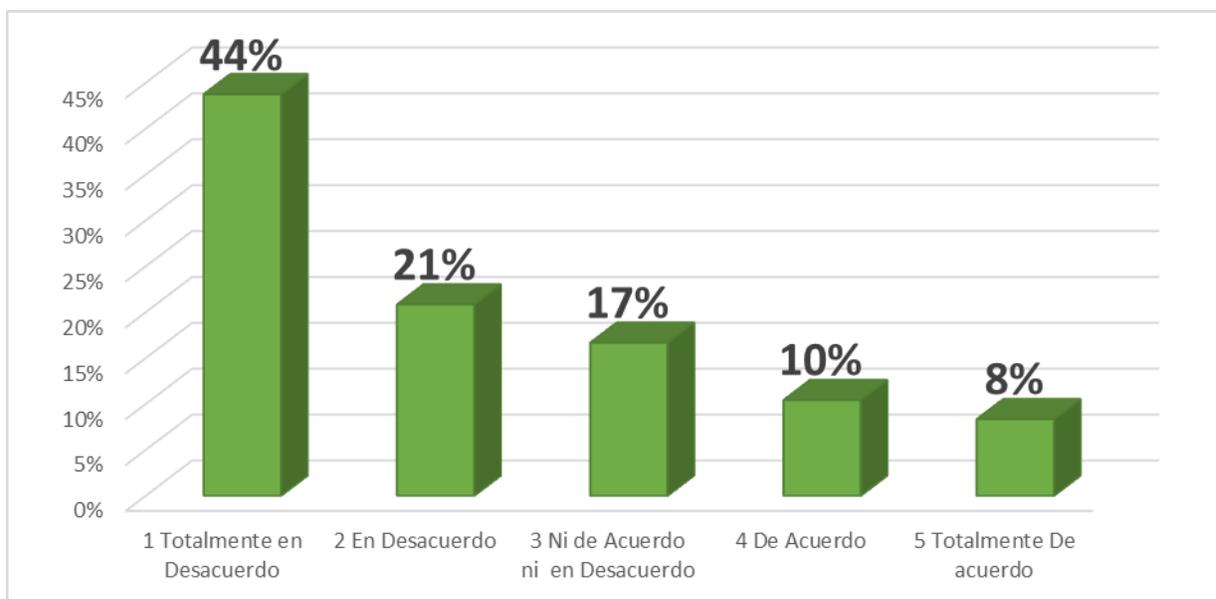
¿Considera usted que existe un plan de prevención de accidentes en la ENSAD?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	21	44%
2 En Desacuerdo	10	21%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	8	17%
4 De Acuerdo	5	10%
5 Totalmente De acuerdo	4	8%
Total	48	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 18

¿Considera usted que existe un plan de prevención de accidentes en la ENSAD?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que del 100% de la encuesta el 8% está totalmente de acuerdo que existe un plan de prevención de accidentes en la ENSAD, mientras que el 10% está de acuerdo, igualmente un 17% de la muestra, luego nos dice que, el 21% está en desacuerdo y el 44% está totalmente en desacuerdo.

5.2 PRUEBA DE HIPOTESIS

Se dice que la prueba de Chi-Cuadrada, esta adecuada para poder estudiar las variables con nivel de medición ordinal y nominal.

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$X^2 = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

f_o = Frecuencia observada o real

f_e = Frecuencia esperada

Σ = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

A	B	C	D	E	n_1
F	G	H	I	J	n_2
K	L	M	N	O	n_3
P	Q	R	S	T	n_4
U	V	W	X	Y	n_5
n_6	n_7	n_8	n_9	n_{10}	n

$$A = \frac{n_1 \times n_6}{n} \quad B = \frac{n_1 \times n_7}{n} \quad C = \frac{n_1 \times n_8}{n} \quad D = \frac{n_1 \times n_9}{n} \quad E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n}$$

$$F = \frac{n_2 \times n_6}{n} \quad G = \frac{n_2 \times n_7}{n} \quad H = \frac{n_2 \times n_8}{n} \quad I = \frac{n_2 \times n_9}{n} \quad J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n}$$

$$K = \frac{n_3 \times n_6}{n} \quad L = \frac{n_3 \times n_7}{n} \quad M = \frac{n_3 \times n_8}{n} \quad N = \frac{n_3 \times n_9}{n} \quad O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n}$$

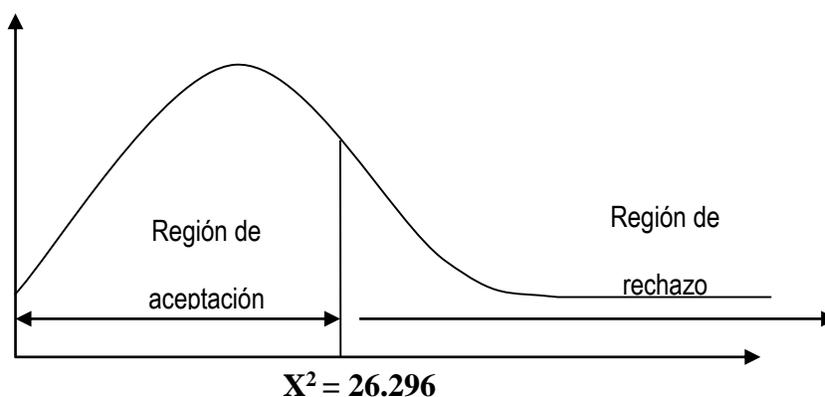
$$P = \frac{n_4 \times n_6}{n} \quad Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} \quad R = \frac{n_4 \times n_8}{n} \quad S = \frac{n_4 \times n_9}{n} \quad T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n}$$

$$U = \frac{n_5 \times n_6}{n} \quad V = \frac{n_5 \times n_7}{n} \quad W = \frac{n_5 \times n_8}{n} \quad X = \frac{n_5 \times n_9}{n} \quad Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}$$

a) **Región de rechazo**

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor tabular o valor crítico de Chi – cuadrada que se aplica en este tipo de casos:

$\chi^2(0.05, 16) = 26.296$, que de manera gráfica tenemos:



a) **Hipótesis Específicas.**

Primera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H1

Los tipos de liderazgo influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.

Hipótesis Nula H0

Los tipos de liderazgo no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.

Decisión:

Gráficos de tablas de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Tabla 19. Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Específica

		Pregunta 15 ¿Recibe retroalimentación o feedback constante sobre su desempeño?					
Pregunta 3 ¿Cree usted que es necesario que todos los jefes sean líderes?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	2	1	1	2	3	9
	En desacuerdo	2	2	0	0	0	4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	0	0	1	1	3
	De acuerdo	0	1	0	0	3	4
	totalmente de acuerdo	1	1	1	2	23	28
	Total	6	5	2	5	30	48

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Especifica

		Pregunta 15 ¿Recibe retroalimentación o feedback constante sobre su desempeño?					
Pregunta 10 ¿Cree usted que el personal de la institución debería estar capacitado para tener un buen desempeño?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en	1.13	0.94	0.38	0.94	5.63	9.00
	En desacuerdo	0.50	0.42	0.17	0.42	2.50	4.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.38	0.31	0.13	0.31	1.88	3.00
	De acuerdo	0.50	0.42	0.17	0.42	2.50	4.00
	totalmente de acuerdo	3.50	2.92	1.17	2.92	17.50	28.00
	Total	6.00	5.00	2.00	5.00	30.00	48.00

Fuente: elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	2	1.13	0.88	0.77	0.68
2	1	0.94	0.06	0.00	0.00
3	1	0.38	0.63	0.39	1.04
4	2	0.94	1.06	1.13	1.20
5	3	5.63	-2.63	6.89	1.23
6	2	0.50	1.50	2.25	4.50
7	2	0.42	1.58	2.51	6.02
8	0	0.17	-0.17	0.03	0.17
9	0	0.42	-0.42	0.17	0.42
10	0	2.50	-2.50	6.25	2.50
11	1	0.38	0.63	0.39	1.04
12	0	0.31	-0.31	0.10	0.31
13	0	0.13	-0.13	0.02	0.13
14	1	0.31	0.69	0.47	1.51
15	1	1.88	-0.88	0.77	0.41
16	0	0.50	-0.50	0.25	0.50
17	1	0.42	0.58	0.34	0.82
18	0	0.17	-0.17	0.03	0.17
19	0	0.42	-0.42	0.17	0.42
20	3	2.50	0.50	0.25	0.10
21	1	3.50	-2.50	6.25	1.79
22	1	2.92	-1.92	3.67	1.26
23	1	1.17	-0.17	0.03	0.02
24	2	2.92	-0.92	0.84	0.29
25	23	17.50	5.50	30.25	1.73
					28.24

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

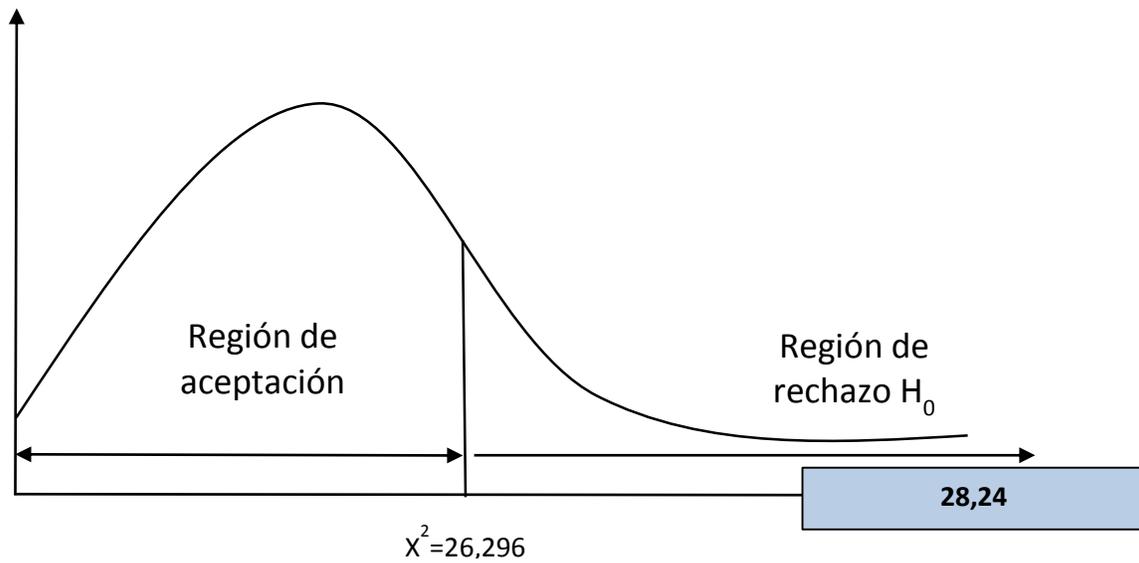
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:



Entonces decimos que, X^2 calculando nos da igual a 28.24, este resultado lo comparamos con el valor de X^2 teórico que obtenemos de la repartición de Chi- cuadrada. Donde podemos ver que la X^2 calculando es mayor a la tabular (26.296), entonces decimos que, la primera hipótesis específica nula (H_0): “Los tipos de liderazgo no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “Los tipos de liderazgo influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático”

Segunda Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H1

Las competencias administrativas influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.

Hipótesis Nula H0

Las competencias administrativas no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Tabla 21. Frecuencias Observadas de la Segunda Hipótesis Específica

		Pregunta 15 ¿Recibe retroalimentación o feedback constante sobre su desempeño?					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
Pregunta 4 ¿Cree usted que los jefes de la ENSAD están capacitados para dirigir a su personal administrativo y docente?	Totalmente en desacuerdo	4	5	0	0	1	10
	En desacuerdo	10	3	3	1	0	17
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1	7	0	0	11
	De acuerdo	1	0	4	1	0	6
	totalmente de acuerdo	0	0	2	0	2	4
	Total	18	9	16	2	3	48

Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Frecuencias esperadas de la Segunda Hipótesis Especifica

		Pregunta 15 ¿Recibe retroalimentación o feedback constante sobre su desempeño?					
Pregunta 13 ¿Cree usted que existe un buen clima laboral entre jefes y colaboradores de la ENSAD?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	3.75	1.88	3.33	0.42	0.63	10.00
	En desacuerdo	6.38	3.19	5.67	0.71	1.06	17.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.13	2.06	3.67	0.46	0.69	11.00
	De acuerdo	2.25	1.13	2.00	0.25	0.38	6.00
	totalmente de acuerdo	1.50	0.75	1.33	0.17	0.25	4.00
	Total	18.00	9.00	16.00	2.00	3.00	48.00

Fuente: elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	4	3.75	0.25	0.06	0.02
2	5	1.88	3.13	9.77	5.21
3	0	3.33	-3.33	11.11	3.33
4	0	0.42	-0.42	0.17	0.42
5	1	0.63	0.38	0.14	0.23
6	10	6.38	3.63	13.14	2.06
7	3	3.19	-0.19	0.04	0.01
8	3	5.67	-2.67	7.11	1.25
9	1	0.71	0.29	0.09	0.12
10	0	1.06	-1.06	1.13	1.06
11	3	4.13	-1.13	1.27	0.31
12	1	2.06	-1.06	1.13	0.55
13	7	3.67	3.33	11.11	3.03
14	0	0.46	-0.46	0.21	0.46
15	0	0.69	-0.69	0.47	0.69
16	1	2.25	-1.25	1.56	0.69
17	0	1.13	-1.13	1.27	1.13
18	4	2.00	2.00	4.00	2.00
19	1	0.25	0.75	0.56	2.25
20	0	0.38	-0.38	0.14	0.38
21	0	1.50	-1.50	2.25	1.50
22	0	0.75	-0.75	0.56	0.75
23	2	1.33	0.67	0.44	0.33
24	0	0.17	-0.17	0.03	0.17
25	2	0.25	1.75	3.06	12.25
					40.18

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

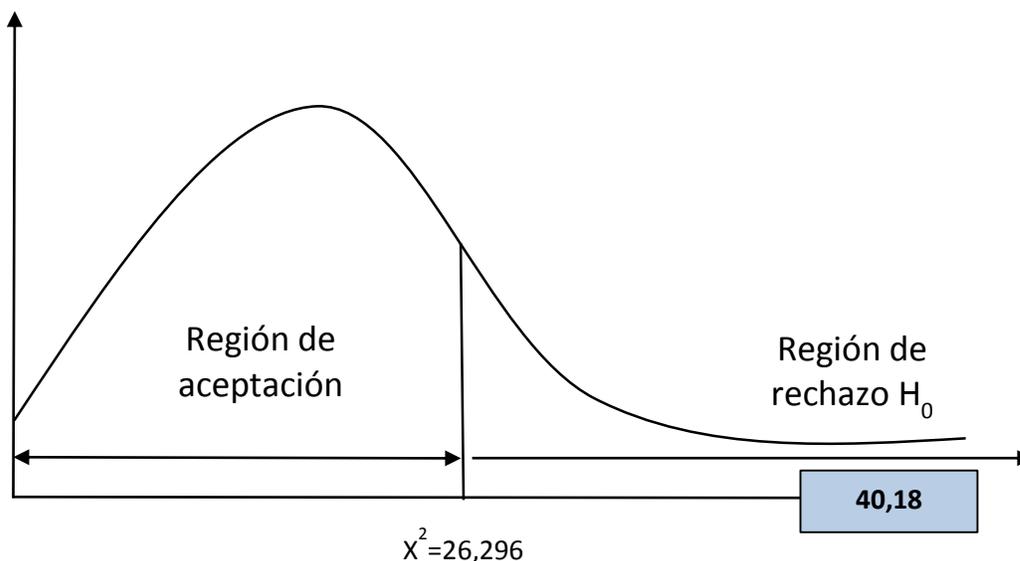
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:



Entonces decimos que, X^2 calculando nos da igual a 40.18, este resultado lo comparamos con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi-cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculando es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “Las competencias administrativas no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático” queda rechazada; aceptando la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “Las competencias administrativas influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático”.

Tercera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H1

Las competencias conceptuales influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.

Hipótesis Nula H0

Las competencias conceptuales no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Tabla 23. Frecuencias Observadas de la Tercera Hipótesis Específica

		Pregunta 15 ¿Recibe retroalimentación o feedback constante sobre su desempeño?					
Pregunta 8 ¿Considera usted que los jefes elaboran planes estratégicos para mejorar la institución?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	3	3	1	1	0	8
	En desacuerdo	5	5	1	2	0	13
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5	5	0	0	12
	De acuerdo	3	3	4	0	0	10
	totalmente de acuerdo	0	1	0	1	3	5
	Total	13	17	11	4	3	48

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Frecuencias esperadas de la Tercera Hipótesis Específica

		Pregunta 15 ¿Recibe retroalimentación o feedback constante sobre su desempeño?					
Pregunta 17 ¿Considera usted que existe una buena integración entre jefes y el personal de la ENSAD?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	2.17	2.83	1.83	0.67	0.50	8.00
	En desacuerdo	3.52	4.60	2.98	1.08	0.81	13.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3.25	4.25	2.75	1.00	0.75	12.00
	De acuerdo	2.71	3.54	2.29	0.83	0.63	10.00
	totalmente de acuerdo	1.35	1.77	1.15	0.42	0.31	5.00
	Total	13.00	17.00	11.00	4.00	3.00	48.00

Fuente: elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	3	2.17	0.83	0.69	0.32
2	3	2.83	0.17	0.03	0.01
3	1	1.83	-0.83	0.69	0.38
4	1	0.67	0.33	0.11	0.17
5	0	0.50	-0.50	0.25	0.50
6	5	3.52	1.48	2.19	0.62
7	5	4.60	0.40	0.16	0.03
8	1	2.98	-1.98	3.92	1.31
9	2	1.08	0.92	0.84	0.78
10	0	0.81	-0.81	0.66	0.81
11	2	3.25	-1.25	1.56	0.48
12	5	4.25	0.75	0.56	0.13
13	5	2.75	2.25	5.06	1.84
14	0	1.00	-1.00	1.00	1.00
15	0	0.75	-0.75	0.56	0.75
16	3	2.71	0.29	0.09	0.03
17	3	3.54	-0.54	0.29	0.08
18	4	2.29	1.71	2.92	1.27
19	0	0.83	-0.83	0.69	0.83
20	0	0.63	-0.63	0.39	0.63
21	0	1.35	-1.35	1.83	1.35
22	1	1.77	-0.77	0.59	0.34
23	0	1.15	-1.15	1.31	1.15
24	1	0.42	0.58	0.34	0.82
25	3	0.31	2.69	7.22	23.11
					38.75

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

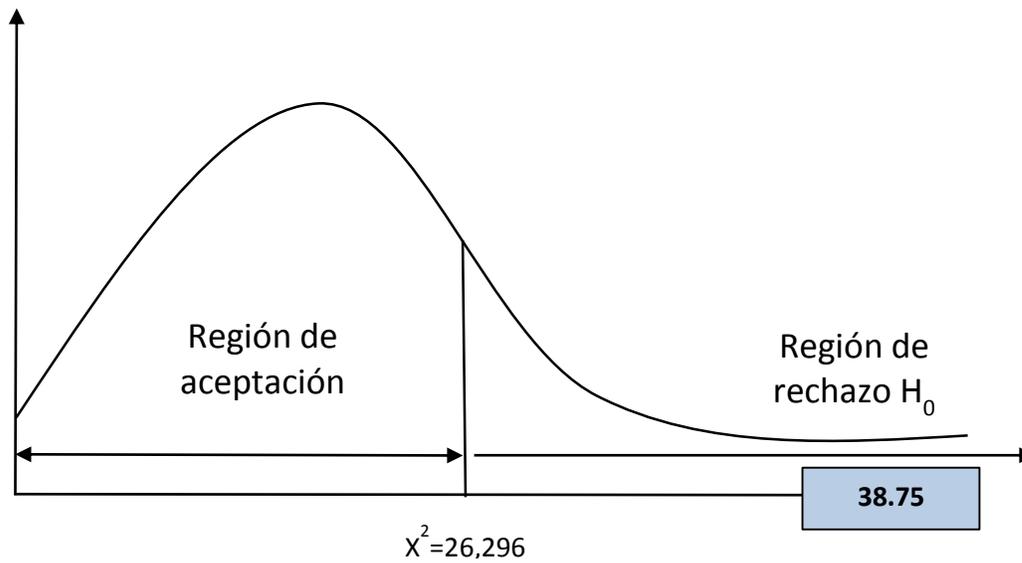
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:



Entonces decimos que, X^2 calculando nos da igual a 38.75, este resultado lo comparamos con el valor de X^2 teórico que obtenemos de la repartición de Chi-cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296) entonces decimos que, la primera hipótesis específica nula (H_0): “Las competencias conceptuales no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “Las competencias conceptuales influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático”.

Hipótesis General

Hipótesis General Alternativa H1

El Liderazgo influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.

Hipótesis General Nula H0

El Liderazgo no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.

Decisión:

Gráfico de tabla de contingencia con frecuencias observadas y frecuencias esperadas

Tabla 25. Frecuencias Observadas de la Hipótesis General

TABLA DE LA FRECUENCIA OBSERVADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 3	9	4	3	4	28	48
Pregunta 10	6	5	2	5	30	48
Pregunta 4	10	17	11	6	4	48
Pregunta 13	18	9	16	2	3	48
Pregunta 8	8	13	12	10	5	48
Pregunt1 17	13	17	11	4	3	48
Total	64	65	55	31	73	288

Fuente: elaboración propia

Tabla 26. Frecuencias esperadas de la Tercera Hipótesis Especifica

TABLA DE LA FRECUENCIA ESPERADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 3	10.67	10.83	9.17	5.17	12.17	48.00
Pregunta 10	10.67	10.83	9.17	5.17	12.17	48.00
Pregunta 4	10.67	10.83	9.17	5.17	12.17	48.00
Pregunta 13	10.67	10.83	9.17	5.17	12.17	48.00
Pregunta 8	10.67	10.83	9.17	5.17	12.17	48.00
Pregunt1 17	10.67	10.83	9.17	5.17	12.17	48.00
Total	64	65	55	31	73	288

Fuente: elaboración propia

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	9	10.67	-1.67	2.78	0.26
2	4	10.83	-6.83	46.69	4.31
3	3	9.17	-6.17	38.03	4.15
4	4	5.17	-1.17	1.36	0.26
5	28	12.17	15.83	250.69	20.61
6	6	10.67	-4.67	21.78	2.04
7	5	10.83	-5.83	34.03	3.14
8	2	9.17	-7.17	51.36	5.60
9	5	5.17	-0.17	0.03	0.01
10	30	12.17	17.83	318.03	26.14
11	10	10.67	-0.67	0.44	0.04
12	17	10.83	6.17	38.03	3.51
13	11	9.17	1.83	3.36	0.37
14	6	5.17	0.83	0.69	0.13
15	4	12.17	-8.17	66.69	5.48
16	18	10.67	7.33	53.78	5.04
17	9	10.83	-1.83	3.36	0.31
18	16	9.17	6.83	46.69	5.09
19	2	5.17	-3.17	10.03	1.94
20	3	12.17	-9.17	84.03	6.91
21	8	10.67	-2.67	7.11	0.67
22	13	10.83	2.17	4.69	0.43
23	12	9.17	2.83	8.03	0.88
24	10	5.17	4.83	23.36	4.52
25	5	12.17	-7.17	51.36	4.22
26	13	10.67	2.33	5.44	0.51
27	17	10.83	6.17	38.03	3.51
28	11	9.17	1.83	3.36	0.37
29	4	5.17	-1.17	1.36	0.26
30	3	12.17	-9.17	84.03	6.91
					117.62

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (6-1)(5-1) = 20$

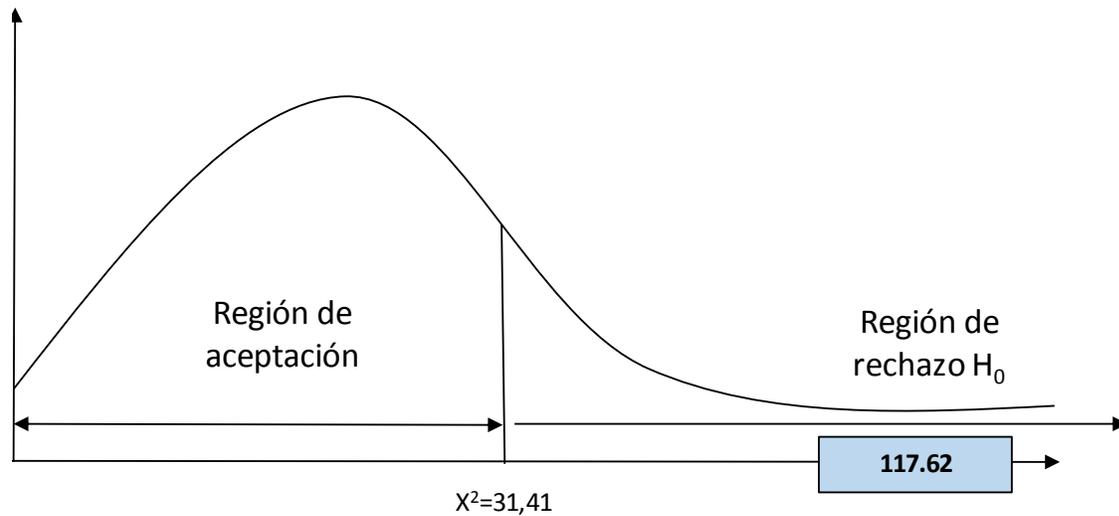
m: Número de fila = 6

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$$X^2 = 31,41$$

De manera gráfica tenemos:



Por lo tanto, X^2 calculando es igual a 117.62, este resultado lo comparamos con el valor de X^2 teórico que obtenemos de la repartición de Chi-cuadrada. Donde podemos observar que la X^2 calculada es mayor a la tabular (31,41), por lo tanto, la primera hipótesis general nula (H_0): “El Liderazgo no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis general alternativa (H_1): “El Liderazgo influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático”.

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que (**HIPOTESIS GENERAL**), X^2 calculando será igual a 117.62, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (31,41), en efecto, la primera hipótesis general nula (H_0): “El Liderazgo no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático.” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis general alternativa (H_1): “El Liderazgo influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático”
2. Se ha demostrado que (**HIPOTESIS ESPECIFICA 1**), X^2 calculando será igual a 28.24, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “Los tipos de liderazgo no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “Los tipos de liderazgo influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático”

3. Se ha demostrado que (**HIPOTESIS ESPECIFICA 2**), X^2 calculando será igual a 40.18, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “Las competencias administrativas no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “Las competencias administrativas influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático”.

4. Se ha demostrado que (**HIPOTESIS ESPECIFICA 3**), X^2 calculando será igual a 38.75, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “Las competencias conceptuales no influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “Las competencias conceptuales influyen positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático”.

RECOMENDACIONES

1. Para cubrir el puesto de coordinador o jefe debe ser requisito acreditar entre otras competencias *el liderazgo*
2. La institución debe definir como política el tipo de liderazgo carismático, para que genere entusiasmo en los servidores y fortalezca la visión del plan estratégico institucional.
3. Para fortalecer las competencias técnicas se sugiere la capacitación en gestión por procesos en la ENSAD, teniendo como norte la gestión pública dentro del marco al bicentenario.
4. Establecer como política de gestión los jefes deben tener una reunión por semana a fin de monitorear en equipo el avance del plan estratégico del área.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. (2004) *capacitación y desarrollo de Personal* Editorial Limusa, S.A. Grupo Noriega Editores México.
- Alexandre, D. (2010) *Perfil del líder hacia un líder virtuoso* Editorial Grafica Ansos S.L. España.
- Alles, M. (2005) *Desempeño de Comportamiento: Evaluación de 360°* Editorial Granica Argentina.
- Amorós, E. (2007) *Comportamiento Organizacional* Editorial Usat Lambayeque Perú.
- Antonio, R. (2014) *Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la universidad linda vista de la Unión Mexicana de Chiapas* (tesis grado de magister) Universidad de Montemorelos México
- Brunet. (1987) *El Clima de trabajo en las Organizaciones* Editorial Trillas México.
- Carola, A. Alejandro, L. (2016) *Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena* (tesis grado de magister) Universidad Espíritu Santo Ecuador.
- Chiavenato, I. (2007) *introducción a la teoría general de la administración* Editorial McGraw Hill Interamericana México.
- Chiavenato, I. (2009) *Administración de Recursos Humanos* Editorial McGraw Hill Interamericana México
- Dalton, H. (2007) *Relaciones Humanas 3ra Edición* Editorial Thomson México.
- Estrada, M. (1988) *Liderazgo desarrollo de habilidades directivas 2da edición* Editorial El manual moderno S. A. de C. V.

- Galabert, P. (2008) *Recursos Humanos* Editorial Esic Madrid.
- Kerlinger, F. (1983). *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología*, 2ª. ed., Ed. Interamericana, México.
- Mario, S. (2013) *clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna 2009* (tesis grado de magister) Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann Perú.
- Maximiano. A, (2009) *Fundamentos de Administración Teoría general y Proceso Administrativo* Editorial Pearson Educación México.
- Maxwell, J. (2005) *Líder de 360°* Editorial Líder Latino una división del Grupo Nelson Estados Unidos.
- Mondy, R. y Noé, R. (2005) *Administración de Recursos Humanos* Editorial Pearson Educación México.
- Omar, E. y José, L. (2011) *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior* (tesis grado doctor) Universidad del Zulia Venezuela.
- Pedro, C. (2017) *motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016* (tesis grado de magister) Universidad Cesar Vallejo Perú.
- Prieto, A. (2007) *Trabajadores Competentes* Editorial Esic Madrid.
- Robbins, S, (2010) *Administración* Editorial Pearson México.
- Robbins, S. (2002) *Fundamentos de la Administración* Editorial Pearson México.
- Robbins, S. (2005) *Administración - Octava 8va Edición* Editorial Pearson Educación. México.

Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional* Editorial Pearson Educación México.

Vadillo, M. (2013) *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. 8° ed. Editorial Esic
Madrid

Víctor, A. (2016) *clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la
Unidad de Gestión Educativa Local Mariscal Cáceres Juanjui Año 2015* (tesis
grado magister) Universidad Cesar Vallejo Perú.

Zacarías, T. (2014) *teoría de la Administración* Editorial Patria México.

ANEXOS

ESCALA VALORATIVA

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
RANGO					
ESCALA	1	2	3	4	5

Cuestionario

N°	PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA				
		1	2	3	4	5
1	¿Considera Ud. que existe líderes visionarios en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático?	1	2	3	4	5
2	¿Considera Ud. que existe un liderazgo carismático entre jefes y trabajadores?	1	2	3	4	5
3	¿Cree Ud. que es necesario que todos los jefes sean líderes?	1	2	3	4	5
4	¿Cree Ud. que los jefes de la ENSAD están capacitados para dirigir a su personal administrativo y docente?	1	2	3	4	5
5	¿Cree Ud. que en la ENSAD se gestiona bien los recursos financieros?	1	2	3	4	5
6	¿Considera Ud. que los jefes demuestran competencias técnicas en el desarrollo de sus actividades?	1	2	3	4	5

7	¿Considera Ud. que los jefes solucionan eficazmente los problemas generados en la institución?	1	2	3	4	5
8	¿Considera Ud. que los jefes elaboran planes estratégicos para mejorar la institución?	1	2	3	4	5
9	¿Cree Ud. que los jefes de la entidad tienen una buena visión para implementar cambios en la entidad?	1	2	3	4	5
10	Cree Ud. ¿Que el personal de la institución debería estar capacitado para tener un buen desempeño?	1	2	3	4	5
11	¿Considera Ud. que Existe una adecuada estructura de la organización para el buen funcionamiento de la ENSAD?	1	2	3	4	5
12	¿Considera Ud. que los jefes deberían implementar mejores estrategias para alcanzar los objetivos?	1	2	3	4	5
13	¿Cree Ud. que existe un buen clima laboral entre jefes y colaboradores de la ENSAD?	1	2	3	4	5
14	Considera Ud. que el líder evalúa los objetivos logrados en la entidad?	1	2	3	4	5
15	Considera Ud. Que el personal goza de beneficios por parte de la institución?	1	2	3	4	5
16	¿Cree Ud. que se debería establecer procedimientos y políticas para la seguridad laboral?	1	2	3	4	5
17	¿Considera Ud. que existe una buena integración entre jefes y el personal de la ENSAD?	1	2	3	4	5

18	¿Considera Ud. que existe un plan de prevención de accidentes en la ENSAD?	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---