

**UNIVERSIDAD DE HUANUCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**TESIS**

---

**“Análisis del liderazgo en el Gobierno Regional de Huánuco 2023”**

---

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTORA: Carhuaricra Moya, Linda Flor

ASESOR: Espinoza Hilario, Cesar

HUÁNUCO – PERÚ

2024

# U

**TIPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

- Tesis ( X )
- Trabajo de Suficiencia Profesional ( )
- Trabajo de Investigación ( )
- Trabajo Académico ( )

**LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:** Gestión Administrativa  
**AÑO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN (2020)**

**CAMPO DE CONOCIMIENTO OCDE:**

**Área:** Ciencias Sociales

**Sub área:** Economía, Negocios

**Disciplina:** Negocios, Administración

**DATOS DEL PROGRAMA:**

Nombre del Grado/Título a recibir: Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas

Código del Programa: P13

Tipo de Financiamiento:

- Propio ( X )
- UDH ( )
- Fondos Concursables ( )

# D

**DATOS DEL AUTOR:**

Documento Nacional de Identidad (DNI): 47668560

**DATOS DEL ASESOR:**

Documento Nacional de Identidad (DNI): 41129317

Grado/Título: Grado de magister en educación mención en investigación y docencia superior

Código ORCID: 0000-0002-3246-5449

**DATOS DE LOS JURADOS:**

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	DNI	Código ORCID
1	Ramos Rosales, Dora Cecilia	Magister en medio ambiente y desarrollo sostenible	10417890	0000 0002 2955 1303
2	Carbajal Alvarez, Magaly Haydee	Doctor en medio ambiente y desarrollo sostenible	09872196	0000-0002-9489-3588
3	Linares Beraun, William Giovanni	Maestro en gestión pública para el desarrollo social	07750878	0000-0002-4305-7758

# H

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huánuco, siendo las **12:00 horas del día 26 del mes de setiembre del año 2024**, en el Auditorio "San Juan Pablo II" de la Facultad de Ciencias Empresariales, en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador integrado por los docentes:

Mtra. Dora Cecilia Ramos Rosales  
Mtra. Magaly Haydée Carbajal Álvarez  
Mtro. William Giovanni Linares Beraún

**Presidente**  
**Secretaria**  
**Vocal**

Nombrados mediante la **RESOLUCIÓN N° 2311-2023-D-FCOMP-PAAE-UDH**, para evaluar la Tesis intitulada: "**ANÁLISIS DEL LIDERAZGO EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO - 2023**", presentado por la Bachiller, **CARHUARICRA MOYA, Linda Flor**, para optar el título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándola APROBADA con el calificativo cuantitativo de 15 (QUINCE) y cualitativo de BUENO (Art. 47 - Reglamento General de Grados y Títulos).

Siendo las 13:00 horas del día 26 del mes de setiembre del año 2024, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.



Mtra. Dora Cecilia Ramos Rosales  
DNI: 41693326  
Código ORCID: 0000-0002-2955-1303  
**PRESIDENTE**



Mtra. Magaly Haydée Carbajal Álvarez  
DNI: 09872196  
Código ORCID: 0000-0002-9489-3588  
**SECRETARIA**



Mtra. William Giovanni Linares Beraún  
DNI: 07750878  
Código ORCID: 0000-0002-4305-7758  
**VOCAL**



# UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

## CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El comité de integridad científica, realizó la revisión del trabajo de investigación del estudiante: LINDA FLOR CARHUARICRA MOYA, de la investigación titulada “Análisis del liderazgo en el Gobierno Regional de Huánuco 2023”, con asesor CESAR ESPINOZA HILARIO, designado mediante documento: RESOLUCIÓN N° 383-2023-D-FCEMP-PAAE-UDH del P. A. de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Puede constar que la misma tiene un índice de similitud del 23 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el Software Turnitin.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas de la Universidad de Huánuco.

Se expide la presente, a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Huánuco, 24 de julio de 2024



RICHARD J. SOLIS TOLEDO  
D.N.I.: 47074047  
cod. ORCID: 0000-0002-7629-6421



FERNANDO F. SILVERIO BRAVO  
D.N.I.: 40618286  
cod. ORCID: 0009-0008-6777-3370

# 31. CARHUARICRA MOYA, LINDA FLOR.doc

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorio.udh.edu.pe">repositorio.udh.edu.pe</a>	Fuente de Internet	13%
2	<a href="http://ciencialatina.org">ciencialatina.org</a>	Fuente de Internet	2%
3	<a href="http://distancia.udh.edu.pe">distancia.udh.edu.pe</a>	Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://es.indeed.com">es.indeed.com</a>	Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://www.hacerempresa.uy">www.hacerempresa.uy</a>	Fuente de Internet	1%



RICHARD J. SOLIS TOLEDO,  
D.N.I.: 47074047  
cod. ORCID: 0000-0002-7629-6421



FERNANDO F. SILVERIO BRAVO  
D.N.I.: 40618286  
cod. ORCID: 0009-0008-6777-3370

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi madre y hermanas(os) por ser una inspiración para lograr mis metas.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios por darme sabiduría y salud, a mis seres queridos por su apoyo en esta atapa, a mi asesor por guiarme en el desarrollo del trabajo de investigación y a los trabajadores del Gobierno Regional por su valioso tiempo.

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
ÍNDICE.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XII
CAPÍTULO I.....	14
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.2.1. PROBLEMA GENERAL .....	16
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	16
1.3. OBJETIVOS.....	16
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	17
1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	17
1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	17
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
CAPÍTULO II.....	19
MARCO TEORICO .....	19
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES .....	19
2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES .....	20
2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES.....	22
2.2. BASES TEÓRICAS.....	23
2.2.1. LIDERAZGO .....	23
2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	33

2.4. SISTEMA DE VARIABLES.....	35
2.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	35
2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	35
CAPÍTULO III.....	37
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.1.1. ENFOQUE.....	37
3.1.2. ALCANCE O NIVEL.....	37
3.1.3. DISEÑO.....	37
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.2.1. POBLACIÓN.....	38
3.2.2. MUESTRA.....	38
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	39
3.4. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	39
CAPÍTULO IV.....	41
RESULTADOS.....	41
4.1. RESULTADOS.....	41
4.2. ENTREVISTA A GERENTES.....	59
CAPITULO V.....	62
DISCUSIÓN.....	62
5.1. LOS RESULTADOS Y LOS ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	62
5.2. LOS RESULTADOS Y EL MARCO TEÓRICO.....	63
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
ANEXOS.....	71

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 El gerente del área donde laboro promueve las buenas relaciones entre trabajadores.....	41
Tabla 2 El gerente del área donde laboro destaca por tener buenas relaciones interpersonales .....	42
Tabla 3 El gerente promueve las relaciones en base a objetivos institucionales .....	43
Tabla 4 Los objetivos son motivos para que, los gerentes fomenten la integración entre compañeros.....	44
Tabla 5 Los gerentes destacan las buenas relaciones para garantizar los procesos de trabajo .....	45
Tabla 6 Las buenas relaciones que fomentan los gerentes tienen la finalidad de fomentar la eficiencia en el área .....	46
Tabla 7 Los gerentes dan más libertad a los colaboradores para intercambiar ideas, implicarse en el proyecto y desempeñar un papel más activo en la toma de decisiones .....	47
Tabla 8 Los gerentes facilitan la labor de los trabajadores, asesorando el cumplimiento de sus funciones.....	48
Tabla 9 Los gerentes promueven el desarrollo de sus trabajadores.....	49
Tabla 10 Los gerentes impulsan el fortalecimiento de capacidades de los trabajadores.....	50
Tabla 11 Los gerentes impulsan capacitaciones para sus trabajadores.....	51
Tabla 12 Es característica de la gerencia potenciar habilidades blandas de los trabajadores .....	52
Tabla 13 Los gerentes planifican como debe ser el comportamiento de sus trabajadores frente a sus usuarios.....	53
Tabla 14 Los gerentes prevén los recursos necesarios para garantizar una transformación conducta en el trabajador.....	54
Tabla 15 Los gerentes aprovechan las habilidades blandas para sostener buenas relaciones.....	55
Tabla 16 Los gerentes destacan las habilidades duras de sus trabajadores.....	56
Tabla 17 Los gerentes motivan la creatividad de sus trabajadores .....	57

Tabla 18 Los gerentes fomentan la creatividad a partir de incentivos a los  
trabajadores ..... 58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 El gerente del área donde laboro promueve las buenas relaciones entre trabajadores.....	41
Figura 2 El gerente del área donde laboro destaca por tener buenas relaciones interpersonales .....	42
Figura 3 El gerente promueve las relaciones en base a objetivos institucionales .....	43
Figura 4 Los objetivos son motivos para que, los gerentes fomenten la integración entre compañeros.....	44
Figura 5 Los gerentes destacan las buenas relaciones para garantizar los procesos de trabajo .....	45
Figura 6 Las buenas relaciones que fomentan los gerentes tienen la finalidad de fomentar la eficiencia en el área .....	46
Figura 7 Los gerentes dan más libertad a los colaboradores para intercambiar ideas, implicarse en el proyecto y desempeñar un papel más activo en la toma de decisiones .....	47
Figura 8 Los gerentes facilitan la labor de los trabajadores, asesorando el cumplimiento de sus funciones.....	48
Figura 9 Los gerentes promueven el desarrollo de sus trabajadores .....	49
Figura 10 Los gerentes impulsan el fortalecimiento de capacidades de los trabajadores.....	50
Figura 11 Los gerentes impulsan capacitaciones para sus trabajadores.....	51
Figura 12 Es característica de la gerencia potenciar habilidades blandas de los trabajadores .....	52
Figura 13 Los gerentes planifican como debe ser el comportamiento de sus trabajadores frente a sus usuarios.....	53
Figura 14 Los gerentes prevén los recursos necesarios para garantizar una transformación conducta en el trabajador.....	54
Figura 15 Los gerentes aprovechan las habilidades blandas para sostener buenas relaciones.....	55
Figura 16 Los gerentes destacan las habilidades duras de sus trabajadores .....	56
Figura 17 Los gerentes motivan la creatividad de sus trabajadores .....	57

Figura 18 Los gerentes fomentan la creatividad a partir de incentivos a los  
trabajadores ..... 58

## RESUMEN

La tesis ha sido desarrollada tomando en cuenta la necesidad de analizar y estudiar el liderazgo en el gobierno regional de Huánuco, el trabajo fue hecho bajo un enfoque cuantitativo de tipo aplicada y de nivel descriptivo, el cual ha permitido identificar una población apropiada seleccionando la muestra para poder aplicar los instrumentos respectivos. Teniendo como base las referencias teóricas y así llegado a una importante conclusión en cuanto al objetivo; el trabajo de investigación ha podido destacar que el liderazgo en el gobierno regional de Huánuco tiene cualidades que permiten describir a una gestión que tiene el interés de implementar el liderazgo en sus gerencias, para tener resultados de compromiso por parte de sus trabajadores, así como se puede observar en los resultados de la Tabla uno, donde el 15.9% y 70.1% destaca la habilidad de buenas relaciones que tienen los gerentes en sus oficinas, así mismo se puede advertir en la Tabla seis, que el 21.9% de trabajadores y 59.7% hace referencia a que los gerentes fomentan las buenas relaciones con la finalidad de que sus áreas sean eficientes en las encargaturas que se les designa. De esta manera se puede caracterizar que un liderazgo tiene el propósito de efectividad en el trabajo en el corto plazo en dicha gobernación.

**Palabras claves:** compromiso, dirección, eficiencia, identificación, involucramiento.

## ABSTRACT

The thesis has been developed taking into account the need to analyze and study leadership in the regional government of Huánuco, the work was done under a quantitative approach of applied type and descriptive level, which has allowed identifying an appropriate population by selecting the sample. in order to apply the respective instruments. Based on the theoretical references and thus reached an important conclusion regarding the objective; The research work has been able to highlight that leadership in the regional government of Huánuco has qualities that allow describing a management that has the interest of implementing leadership in its management, to have results of commitment on the part of its workers, as well as can be seen in the results of table one, where 15.9% and 70.1% highlight the ability of good relations that managers have in their offices, likewise it can be seen in table six, that 21.9% of workers and 59.7% It refers to the fact that managers foster good relationships so that their areas are efficient in the tasks assigned to them. In this way, it can be characterized that leadership has the purpose of effectiveness in work in the short term in said government.

**Keywords:** commitment, direction, efficiency, identification, involvement.

## INTRODUCCIÓN

El gobierno regional de Huánuco, cuenta a la fecha del desarrollo de la presente investigación con una nueva gestión que va a conducir su trabajo durante los próximos 5 años, cuenta con diferentes gerencias que son conducidas por profesionales que a decir del Consejo regional tienen la obligación de cumplir labores de liderazgo para lograr el involucramiento de los trabajadores en los propósitos que tiene dicho organismo del Estado, en ese sentido el análisis del liderazgo se ha hecho fundamental para poder comprender el comportamiento de ellos teniendo una tesis que cuenta con las partes fundamentales para poder comprender que ha cumplido con los objetivos planteados, que fue el de analizar el liderazgo en el Gobierno regional de Huánuco.

En ese sentido en el primer capítulo se puede observar la problemática que ha motivado el estudio a partir del cual se han planteado las preguntas que han sido contestadas oportunamente, en el segundo capítulo se ha hecho una publicación de los principales antecedentes y textos que hablan acerca del liderazgo lo que nos ha ayudado a enmarcar los resultados que se ha obtenido tras la aplicación de los instrumentos, en el tercer capítulo se hace un planteamiento metodológico el cual ha establecido la ruta para poder desarrollar la presente investigación permitiéndonos desarrollar instrumentos para el recojo de información que han sido procesados y explicados en base a los objetivos propuestos.

En el capítulo V respecto a la discusión siendo una de las partes fundamentales para este tipo de investigación se ha podido contrastar los resultados con los postulados de los investigadores en el ámbito internacional nacional y local, de igual forma se ha citado importantes investigadores y autores de la ciencia administrativa cuyos conceptos de liderazgo todavía están vigentes y se ha podido demostrar en la presente investigación.

Finalmente, la tesis concluye con importantes precisiones respecto al liderazgo en el Gobierno regional de Huánuco haciendo además las

recomendaciones que pueden ser sumamente útiles para la toma de decisiones futuras en dicho organismo público.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Contreras (2022) el autor en su texto publicado para ciencia latina, hace una breve descripción respecto al liderazgo en las organizaciones públicas del mundo. Llega a comprender, que el comportamiento de un líder puede terminar conductas específicas en las organizaciones, haciendo que éstas puedan ser productivas o rentables socialmente hablando. Pone como ejemplo, algunas experiencias de éxito en comunidades de Bogotá a Colombia, donde sus alcaldes estimulaban el compromiso de sus contribuyentes a partir de la prestación adecuada de los servicios que estos demandaban. Respecto a lo que destacaba el autor en cuanto a las características del líder se puede observar en la dimensión relacional, de influencia y de transformación son aspectos que deben estar inmersos en el perfil profesional de quienes conducen las entidades públicas.

En el caso peruano Contreras (2022) sostiene que a pesar de que existen directivas donde se establezca el perfil profesional para quienes tomen decisiones en las instituciones del Estado, éstas no son cumplidas de manera efectiva. Una de las razones fundamentales, se da en razón de quienes conducen las principales organizaciones del país tienen vinculación política con los líderes electos por la población. Problema que es generado a partir de intereses individuales y no grupales. En el contexto analizado se puede entender que la falta de un análisis de las condiciones de liderazgo está provocando que las organizaciones no tengan claro las razones del porqué de su comportamiento, responsabilizando en todo momento que ello obedece a otros factores como por ejemplo los burocráticos, la presión social entre otros. Son pocas las experiencias a nivel nacional, en los que se ha podido evidenciar que liderazgo ha tenido una influencia positiva en otras variables en la organización pública, se ha juzgado este aspecto en razón de la poca capacidad de respuesta que tienen los diferentes niveles de gobierno

frente a la problemática que tiene la población, por ende el análisis de liderazgo se hace imprescindible.

Respecto al Gobierno Regional, los últimos 5 años los gobernadores de turno han cambiado hasta en cinco ocasiones a los gerentes y subgerentes de las gerencias. El perfil de cada uno de ellos determinaba el comportamiento de dicha unidad. La responsabilidad que tiene las gerencias del Gobierno Regional se da en el ámbito de las direcciones regionales que tiene a su cargo, como salud, educación, además trabajo. Estas direcciones aparte del gerente regional cuenta cada uno de ellos con subdirectores regionales.

En el contexto analizado uno de los problemas que tiene el Gobierno regional a la fecha es no haber podido analizar con claridad las condiciones del perfil de liderazgo de quien lo designa para que estén a cargo de las direcciones como de la gerencia. Tres aspectos de sus líderes no evaluados, el primero de ellos comprendiendo la débil efectividad en el liderazgo que existe entre los trabajadores de las direcciones regionales con sus respectivas gerencias, es necesario estudiar si esto obedece o no al liderazgo que conduce cada una de las unidades en la gerencia materia de estudio. De igual forma la dimensión liderazgo situacional de los líderes del Gobierno Regional, consiste en no conocer las necesidades, la preparación y las capacidades de cada miembro del equipo para saber adaptar el estilo de liderazgo a cada situación. La dimensión de estilos de liderazgo, es un aspecto propio que debe ser revisado dado que la alta rotación que existe en los trabajadores no puede ayudar a determinar si el nivel de transformación profesional son generados o no por los líderes de la gerencia. En ese sentido comprendiendo el alcance de las gerencias es necesario hacer una evaluación del perfil del líder comprendido a nivel de la gerencia regional, las direcciones de trabajo como en la educación y salud. Estudio que se enmarcará a partir del comportamiento percibido de parte de los trabajadores.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

- ¿Cómo es el liderazgo en el Gobierno Regional de Huánuco 2023?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿El liderazgo es efectivo para los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco 2023?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo situacional que predomina en el Gobierno Regional de Huánuco 2023?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo efectivo para los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco 2023?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

- Analizar el liderazgo en el Gobierno Regional de Huánuco 2023

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar si el liderazgo es efectivo para los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco 2023.
- Analizar el estilo de liderazgo situacional que predomina en el gobierno regional de Huánuco 2023.
- Analizar el estilo de liderazgo efectivo para los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco 2023.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

El proyecto de investigación tomó en cuenta importantes postulados, respecto al liderazgo que han descrito diferentes realidades a nivel del mundo. En ese contexto la importancia del desarrollo de esta investigación se sustentó en que efectivamente sus conclusiones ayudarán a comprender si estos conocimientos siguen vigentes o no en situaciones específicas como las analizadas.

### **1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El proyecto de tesis se desarrolló tomando en cuenta el comportamiento real de las gerencias del Gobierno Regional, a partir del cual la descripción de sus dimensiones permite la comprensión fundamentada de cómo es el liderazgo en esta unidad gerencial.

### **1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

El proyecto tesis diseñó una metodología conveniente para el recojo de información, a partir del cual su comprensión se fundamenta en su capacidad de proponer un método ADHOC que puede ser de mucha utilidad para futuros estudios de niveles superiores planteado.

## **1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Una de las principales limitaciones de la tesis fue la disponibilidad que tuvieron los trabajadores de las gerencias del gobierno regional y sus diferentes direcciones razón de que su trabajo diario prolongó sobre manera lo establecido en el cronograma de actividades de esta tesis.

## **1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La tesis fundamentó su viabilidad en las siguientes razones:

- Cuenta con recursos monetarios necesarios para la inversión en materiales y logística para el desarrollo de la misma:

- Cuenta con asesoría y asistencia para el cumplimiento de los métodos establecidos en el proyecto de investigación
- Cuenta con tiempo necesario y conocimiento del investigador como para desarrollar y comprender lo que se concluye

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

Yaguana (2022) en su tesis titulada “El liderazgo en la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Gonzanamá, periodo 2020-2021” tesis para optar el grado de ingeniería en Administración Pública, presentada a la Universidad Nacional de Loja, Ecuador. La tesis es de tipo aplicada, de nivel explicativo, de enfoque mixto, de diseño no experimental, la población está conformada por el personal que labora en el GAD de Gonzanama con la Institución, la muestra es un total de 136 colaboradores, la técnica e instrumento aplicados fueron la encuesta y el cuestionario respectivamente; de esta manera concluye:

- El tipo de liderazgo aplicado dentro de la empresa es considerado como un liderazgo autocrático lo cual se debe a que las respuestas obtenidas por las personas encuestadas se enfocaron a que hay una centralización al momento en que se tienen que tomar las decisiones, cuando se tiene que delegar las funciones o cuando el líder aplica sus órdenes sin consultar a nadie y sin demostrar ninguna empatía por los trabajadores o compañeros de la empresa. Agregado a eso se logró determinar que el tipo de liderazgo sí está relacionado de forma directa y positiva con la gestión administrativa dentro de la empresa, del mismo modo, se logró evidenciar que el alcalde no cumple respecto a la elaboración de los modelos de gestión, no reaccionan de manera eficiente en el momento que sucede en emergencias donde se presentan inseguridades para los trabajadores.

Rivera (2018) en su tesis titulada “El Liderazgo y trabajo en equipo de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado

Municipalidad Santiago de Píllaro” tesis para optar el grado de psicólogo Industrial, presentada a la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. La tesis es de tipo aplicada, de nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, la población está conformada por los trabajadores que desempeñan sus funciones en el GADM Santiago de Pillaro, la muestra es un total de 244 colaboradores, la técnica e instrumento aplicados fueron la encuesta y el cuestionario respectivamente; concluye:

- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de la ciudad de Píllaro muestra un liderazgo nada eficiente lo cual se debe a que en dentro de dicho gobierno existen diversos estilos de liderazgo, donde los trabajadores del ámbito administrativo no cuentan con labores bien definidas en el que se beneficien más. las labores dentro y fuera de los grupos que se formaron hoy en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santiago de Píllaro es ineficiente ya que los trabajadores no cuentan con el apoyo necesario ni tienen los recursos necesarios para que se puedan cumplir con las actividades que tienen programadas para todos los días y alcanzar los resultados esperados por la institución; la falta de liderazgo eficiente no ayuda a que se forje el trabajo de forma conjunta ya que las labores se realizan de forma diaria y no es competitiva, no se realiza de forma voluntaria, no cuentan con motivación ni tiene incentivos necesarios para la realización de dichas actividades.

### **2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES**

Díaz (2019) en su tesis titulada “El liderazgo y su influencia en el Trabajo en Equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del Hotel Winmeier Chiclayo - 2019” tesis para optar el grado de Licenciada en Turismo y Hotelería, presentada a la Universidad San Martín de Porres, Chiclayo. La tesis es de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo, de diseño transversal, la población está conformada por los colaboradores del hotel, la muestra es un total de

95 colaboradores, la técnica e instrumento aplicados fueron la encuesta y el cuestionario respectivamente; de esta manera concluye:

- Dentro de la empresa puesta en estudio hay una influencia del liderazgo en el trabajo en conjunto de los trabajadores de dicho hotel en el año 2019, lo cual se demuestra por medio de los métodos estadísticos aplicados donde se encuentra indicadores del 89,06% de correlación. Lo cual describe que cuando existe una variable que ayuda a mejorar esto afectará de forma positiva en otro área, lo que se quiere decir es que si existe técnicas de liderazgo eficientes se podrá trabajar de manera eficiente en conjunto y se obtendrán mayores resultados para la empresa; el grado de liderazgo que se ejecuta dentro del hotel estudiado es eficiente, lo cual se debe a los resultados obtenidos por medio de los métodos estadísticos aplicados dentro del estudio; dónde los trabajadores afirman que el líder realiza nuevas formas de trabajo las cuales brindan un valor agregado al momento de tomar las decisiones y consideran del mismo modo que su inspiración para los que conforman el grupo es algo que influye dentro de ellos.

Tello (2019) en su tesis titulada “Inteligencia emocional y trabajo en equipo en operarios de una empresa Retail del distrito de San Miguel, 2019” tesis para optar el grado de Licenciada en Psicología, presentada a la Universidad César Vallejo, Lima. La tesis es de nivel descriptivo-correlacional, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de corte transversal, la población está conformada por los operarios de la empresa Retail del distrito de San Miguel, 2019, la muestra es un total de 165 operarios, la técnica e instrumento aplicados fueron la encuesta y el cuestionario respectivamente; de esta manera se llegó a concluir que:

- De acuerdo a los resultados de la investigación se llegó a demostrar que las variables independiente y dependiente tienen relación de nivel leve positiva, lo cual demuestra que cuando existe mayor inteligencia emocional el trabajo en conjunto será

mucho más y se obtendrá más rendimiento y productividad dentro de la empresa estudiada. Así mismo, dentro de los resultados se logra observar que hay relación significativa y positiva entre las variables operacionales de la empresa, lo cual demuestra que el 33,30% los cuales son una proporción de 55 trabajadores no cuentan con un nivel óptimo de inteligencia emocional, sin embargo, existe una mayor proporción de trabajadores que presentan su inteligencia emocional eficiente y hace que tengan un mayor desempeño dentro de sus funciones.

### **2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES**

Grández (2021) en su tesis titulada “El liderazgo y su influencia en el desempeño del personal en la unidad de gestión educativa local 302 Leoncio Prado – 2021” tesis para optar el grado de Licenciada en Administración de Empresas, presentada a la Universidad de Huánuco. La tesis es de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo – correlacional, de diseño no experimental de corte transversal, la población está conformada por los jefes y los colaboradores dedicados al sector administrativo en la UGEL 302 Leoncio Prado, la muestra es un total de 46 colaboradores, la técnica e instrumento aplicados fueron la encuesta y el cuestionario respectivamente; de esta manera se llegó a concluir que:

- De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se llegó a concluir que el liderazgo es influyente en el rendimiento de los trabajadores de la institución estudiada de la provincia de Leoncio Prado, lo cual se llegó a comprobar por medio del método estadístico Pearson que demuestra un valor mayor al 0,05 sobre la correlación que se de nómina como positiva bilateral, donde los trabajadores tienen claro quién es el responsable y que han dicho que el comportamiento que tiene el individuo influye de forma eficaz y brinda motivaciones para que los trabajadores tengan un mejor rendimiento dentro de sus funciones.

Espinoza (2019) en su tesis titulada “El liderazgo y su influencia en la Satisfacción Laboral en los colaboradores de la empresa Promart de la región Huánuco 2019” tesis para optar el grado de Licenciada en Administración, presentada a la Universidad de Huánuco, Huánuco. La tesis es de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo – correlacional, de diseño no experimental, transversal, descriptivo, correlacional, la población está conformada por los colaboradores de la empresa PROMART de la Región Huánuco, la muestra es un total de 60 colaboradores, la técnica e instrumento aplicados fueron la encuesta y el cuestionario respectivamente; de esta manera se llegó a concluir que:

- Según los datos obtenidos en la investigación se llegó a determinar que el liderazgo es influyente de forma positiva en la conformidad en el trabajo de los trabajadores de la organización PROMART del departamento de Huánuco periodo 2019, lo cual se dio después de aplicar nuestro instrumento en los métodos estadísticos dónde se arrojaron resultados positivos a favor de dichas variables de la investigación. Del mismo modo se llegó a determinar que el control de los grupos de trabajo por parte de los directivos es influyente de forma positiva en la conformidad en el trabajo por parte de los individuos que prestan su servicio a la empresa; por lo que una parte del control de los grupos de trabajo por parte de los directivos ayuda a que se desarrollen actividades de forma eficiente y según las capacidades de cada trabajador para poder obtener mayores beneficios a favor de la empresa.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. LIDERAZGO**

Cosme (2018) indica que podemos definir el concepto de liderazgo como las capacidades que tiene un individuo de influir en otras personas, estas actividades se llevan a cabo para que puedan considerar a otras personas y así lograr propósitos que tiene en común

dentro de la empresa. La variable estudiada es comprendida como aquella que tiene la facultad de cambiar a las personas que trabaja en una organización determinada a través de ser un ejemplo y orientar sus actividades, es decir tiene la capacidad de poder influenciar a sus subordinados haciendo que estos mejoren las aptitudes y fortaleciendo sus capacidades técnicas.

Maxwell (2014) sostiene que el liderazgo consta de la influencia que tiene un individuo en un equipo de trabajo con el propósito de desarrollar actividades de manera conjunta y llegar a obtener los resultados esperados. En la actualidad el liderazgo es algo fundamental y relevante dentro de las empresas, ya que se necesita de un líder que pueda guiar al grupo de trabajadores a conseguir lo necesario para alcanzar el éxito.

Goleman (2014) afirma que el liderazgo son aquellas capacidades que tiene un individuo para que pueda influir, motivar, organizar y poner en práctica todas las actividades para lograr un propósito que va a involucrar individuos o un grupo de personas de acuerdo a los resultados que una organización espera.

Kouzes (1996) el autor hace una clara referencia a que esta variable está comprendida como el proceso que permite la conducción de actividades de una persona o un grupo de ellas. De igual manera hace referencia a que aquellos que ejercen buen liderazgo son los que pueden conseguir objetivos a partir del accionar de los grupos de trabajo o los equipos constituidos mejorando su desempeño de manera regular. Por otro lado, el líder es referido como una persona que produce personalidades distintas en términos grupales el cual sería útil sin la necesidad de estar presente. El líder por otro lado fomenta la creación de un ambiente laboral donde las personas puedan desarrollar sus habilidades con confianza comprendiendo la realidad. Finalmente, el autor coincide que el liderazgo logra desarrollar habilidades y permite la conducción de personas a través de la motivación el entusiasmo y el cumplimiento de objetivos dentro de la organización.

Keith (2007) similar a lo que sostiene el autor anterior este comprende que el liderazgo es la habilidad de poder orientar a otros a que puedan desarrollar sus actividades en base a objetivos definidos. Las funciones administrativas conocidas pueden ser mucho más eficientes si se toma en cuenta que estos son conducidos por un líder que motiva a las personas hacia el logro de los objetivos organizacionales. Similar a ello una serie de competencias y características profesionales son aquellos que rodean al líder fomentando el mismo comportamiento y característica en sus subordinados.

Santos (2005) otro de los autores que cita este párrafo hace referencia a que el liderazgo es un proceso de influir sobre sí mismo, así como a las personas y a las organizaciones a través de elementos fundamentales como la comunicación, el trabajo en equipo la motivación. Lo que hace distinto el autor es potenciar las expectativas y capacidades que tiene para lograr objetivos adecuados fomentando la innovación en el logro del éxito organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores.

#### **2.2.1.1. CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO**

Cosme (2018) indica que el liderazgo presenta las siguientes características:

- **Habilidad de utilizar el poder de forma eficiente y responsable.** consta en que el líder tiene que saber las formas y los métodos como encaminar el alcance de un objetivo, si estos líderes actúan de manera autoritaria llegarán a perder su cargo y no lograrán obtener lo que ellos quieren (Cosme, 2018).
- **Habilidad de comprender que todos los seres humanos tienen distintas motivaciones.** comprender las motivaciones del grupo laboral es importante ya que de este modo se podrá brindar diversos incentivos que ayuden a que

estos colaboradores trabajen de manera ardua y se sientan comprometidos con los objetivos planteados por la empresa (Cosme, 2018).

- **Habilidad de inspirar.** para hacer un buen líder tienes que saber inspirar a los demás, lo cual es algo primordial que las empresas buscan de una persona para que pueda encaminar y guiar a un grupo de personas alcanzar propósito planteado por la organización (Cosme, 2018).
- **Habilidad de actuar de manera que exista un clima que invite a responder y suscitar a las motivaciones.** el líder tiene que saber proporcionar un buen ambiente laboral dentro de la empresa ya que esto influirá de manera importante al momento de desarrollar sus funciones las cuales sirven para alcanzar los propósitos esperados (Cosme, 2018)

#### **2.2.1.2. PILARES DEL LIDERAZGO**

El autor, Goleman (2014) afirma que el liderazgo eficaz tiene en los siguientes pilares:

- **Capacidades personales:** son aquellas capacidades que ayudan a controlar las emociones y mantener el equilibrio de los individuos en todo momento de sus labores (Goleman, 2014).
- **Capacidades técnicas:** son aquellos conocimientos que ayudan a mejorar tu desempeño o rendimiento dentro de tu área de trabajo (Goleman, 2014).
- **Capacidades sociales:** son las capacidades que ayudan a facilitar la relación o interrelación con otras personas y van a destacar todas las cualidades individuales (Goleman, 2014).

### 2.2.1.3. TIPOS DE LIDERAZGO

Según, Maxwell (2014) sostiene que liderazgo está dividida por diversos tipos donde los que más destacan son los que se nombran a continuación:

- **Liderazgo autoritario:** estos tipos de liderazgo no aceptan la opinión de sus compañeros, se rige a sus normas y a sus decisiones individuales (Maxwell, 2014).
- **Liderazgo transaccional:** se define como un liderazgo gerencial la cual se basa en el intercambio de transacciones, donde los jefes realizan premios para sus colaboradores de acuerdo al logro de objetivos de la empresa (Maxwell, 2014).
- **Liderazgo participativo:** hace la invitación a todos los integrantes a que laboren por una motivación individual y de este modo logren propósitos colectivos (Maxwell, 2014).
- **Liderazgo laissez-faire:** este tipo de liderazgo confía en el profesionalismo de sus colaboradores y ayuda a motivar a sus trabajadores para que realicen sus tareas según sus métodos (Maxwell, 2014).
- **Liderazgo transformacional:** este tipo de líder produce una interacción fluida y de forma constante con todos los integrantes del trabajo (Maxwell, 2014).

### 2.2.1.4. EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO

Kouzes (1996) el autor sostiene que los líderes son capaces de formar estructuras y de fomentar relaciones a través de actividades en el trabajo facilitando que cada integrante pueda desarrollar lo asignado a través de motivaciones y desarrollos profesionales orientados a objetivos específicos. Los líderes eficaces son aquellos que:

- ✓ Tienen la capacidad de generar resultados que superen las expectativas del equipo frente a los intereses individuales.
- ✓ Los líderes pueden despertar emociones que son motivación frente a un entorno complejo en el que se desempeñan los trabajadores, tiene un manejo adecuado de la ira o la vergüenza.
- ✓ Los líderes permiten el fomento del desarrollo y fortalece el crecimiento de la persona dentro de las organizaciones haciendo que el fin fundamental de su trabajo sea el logro de los objetivos.

Keith (2007) para el autor citado la efectividad del liderazgo se plasma en un conjunto de habilidades que éste tiene cuya destreza permite influir dentro de las personas en el modo cómo actúa o como trabaja en base a un objetivo. El liderazgo efectivo se sostiene en la actitud mental positiva que tiene la persona y sumado a ello una organización con un ambiente de trabajo adecuado. El autor sostiene que se debe tomar en cuenta de las personas que buscan el éxito no andan quejándose de situaciones específicas sino por el contrario son proactivas y tienen pensamientos positivos.

Santos (2005) el autor sostiene que está la capacidad de una persona para que pueda transformar las intenciones en algo tangible de modo que puede hacer posicionado como líder. Las habilidades que debe tener un líder eficaz se sostienen en la comunicación teniendo como base en los siguientes aspectos:

- ✓ Puede comunicar con claridad adaptando una forma y un proceso que sea característico a cada receptor.
- ✓ Permite confrontar comportamientos y orientarlos a propósitos comunes

- ✓ Te proporcionar una retroalimentación entre los empleados orientando habilidades a la consecución de objetivos
- ✓ Permite fomentar la comunicación
- ✓ Escucha de forma efectiva a todos equipos de trabajo

#### **2.2.1.5. LIDERAZGO SITUACIONAL**

Kouzes (1996) es una variable de corte empresarial que puede ser usado en las instituciones públicas asumiendo diferentes estilos de liderazgo según la situación en la que se puede encontrar la organización y las necesidades que haya para la constitución de equipos, la importancia está en base a que se puede adaptar a la forma de gestionar dentro de la empresa un estilo que resulte capaz de cumplir los objetivos y propósitos establecidos.

##### **➤ Características del liderazgo situacional**

- ✓ Es un modelo de liderazgo que se adapta a las diferentes modalidades de trabajo
- ✓ Encuentra oportunidades de mejora
- ✓ Permite adaptar estilos en base a las necesidades de los trabajadores
- ✓ Fomenta una cultura organizacional adecuada
- ✓ Integra a los trabajadores
- ✓ Es flexible
- ✓ Genera resultados para las organizaciones

Keith (2007) el autor hace referencia a que estos modelos consisten sobre todo en la evaluación de necesidades y la orientación de capacidades en base a lo que requiere la

organización. La teoría respecto al estilo situacional del liderazgo hace referencia a la capacidad de conocer el ambiente de trabajo cumplir roles específicos para generar los cambios que sean necesarios y conseguir los objetivos.

➤ **Los cuatro estilos de liderazgo situacional**

- ✓ **Directivo:** también ejerce la autoridad formal para integrar a las personas y lograr los objetivos y metas de la organización. (Keith, 2007)
- ✓ **Persuasivo:** liderazgo pasado en la comunicación entre el líder y los trabajadores absorbiendo las ideas que tengan estos para fomentar los equipos de trabajo. (Keith, 2007)
- ✓ **Participativo:** es un estilo de liderazgo democrático que permite fomentar la participación de todos los colaboradores en la estructura de la organización (Keith, 2007)
- ✓ **Delegador:** genera confianza en los colaboradores a partir de la delegación de autoridad formal y metas específicas para su cumplimiento (Keith, 2007)

Santos (2005) el autor llega a proponer que los estilos de liderazgo pueden cambiar en base a cómo estén de maduros los subordinados para ello toma en cuenta los indicadores que permiten medir el desempeño de los trabajadores, así como otros que permiten orientar la actitud en cada empleado para que se pueda usar dicho conocimiento en favor de los objetivos propuestos por la organización.

Niveles de liderazgo dependiendo de la madurez del subordinado:

- ✓ **Nivel 1: el líder controla:** que establece las metas y tareas y controlar su ejecución. (Santos, 2005).

- ✓ **Nivel 2: el líder supervisa:** establece niveles de competencia a partir del cual se logran objetivos. (Santos, 2005).
- ✓ **Nivel 3: el líder asesora:** el líder analiza el esfuerzo de los colaboradores y orienta sus resultados fomentando ascensos y promoviendo competencias a través del fortalecimiento de capacidades. (Santos, 2005).
- ✓ **Modelo 4:** el líder comparte autoridad formal a partir del cual desarrollan actividades intensas en base al ejemplo que es transmite a sus colaboradores dado el alto rendimiento demostrado por ellos. (Santos, 2005).

Es importante hacer referencia que estos métodos de conocimiento y actitudes a partir de las competencias que tienen los trabajadores, para tener un rendimiento con una actitud del empleado eficiente que puede verse afectado en situaciones por causas externas como por ejemplo los temas familiares sin embargo el líder ayuda a superar estas situaciones dado que se superponen los objetivos organizacionales frente a los particulares (Santos, 2005).

#### **2.2.1.6. LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS**

Kouzes (1996) dice que en la buena gobernanza intervienen los políticos (electos o designados por estos), los directivos (altos cargos e intermedios) y los empleados públicos (funcionarios y contratados). Cada uno de estos estamentos tiene su papel. A cada uno de ellos le corresponde una misión en la definición de la estrategia y su implementación. Sin visión de futuro, sin interpretar las líneas de desarrollo que necesita una sociedad, la gobernanza actúa a ciegas. Los políticos y directivos públicos tienen que aportar su visión de futuro, a diferentes niveles. Por ello es necesario que tengan la iniciativa y la capacidad para desarrollarla

lo planeado. Es fundamental que sean líderes, no solo administradores.

Kouzes (1996) menciona que un líder ha de tener visión, no ser un visionario. No solo vislumbrar el objetivo en el tiempo, también ser capaz de ver el camino para conseguirlo, además de poder comunicar esa visión de forma ilusionante entre sus colaboradores, puesto que el buen liderazgo entusiasma y mueve a la acción. La capacidad de influencia es una competencia básica del buen líder. El liderazgo requiere una gran habilidad de intermediación; de conjugar los intereses de diferentes agentes. Sin esta capacidad de hacer de puente entre los diversos stakeholders sociales, no se podrá llevar a cabo la gobernanza con éxito. Para lograrlo, es esencial ser capaz de escuchar, de entender a los diferentes sectores de una sociedad cada vez más diversa y rica en matices. Los líderes deben ser dinamizadores socioeconómicos que juegan un gran papel en el desarrollo de sus sociedades.

Díaz (2008) el liderazgo es producto de una construcción social. Y es evidente que los grandes problemas de nuestro país obedecen a una serie de factores y resulta no solo extensa sino compleja la explicación. Si bien es cierto los líderes coadyuvan a conseguir los propósitos comunes de la organización haciendo más efectivo el trabajo de la administración pública, más cierto es que el liderazgo no es el remedio de todos los problemas del país. Dicho de otro modo, los líderes no son la panacea de la enfermedad crónica que padece la administración estatal.

Morales (2017). En ese orden de ideas, se deben desplegar acciones y orientar esfuerzos para formar a quienes se identifiquen como líderes, si no, también a educar a los seguidores o demás miembros de la organización que reconocen en el líder una persona que los motiva e inspira en la consecución de metas, misión y visión de instituciones públicas.

D'Alessio (2009) refiere que el liderazgo supone un trabajo a largo plazo. En la esfera de la gestión pública el liderazgo cobra gran importancia debido a que, entre otras razones, constituye una herramienta estratégica a nivel de las instituciones porque tienen como función principal promover resultados de calidad que se traduzcan en niveles óptimos de competitividad. Una institución competitiva es reflejo del trabajo realizado y comandado por líder y los demás miembros de la organización, que para el caso de una institución pública son los trabajadores que no tienen precisamente cargos importantes en el orden jerárquico.

### 2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

- **Abundancia:** es la aptitud del líder para que pueda desarrollar un objetivo según la realidad como la cantidad de los individuos que necesitará para desarrollar todas las actividades necesarias que encaminan al alcance de los objetivos planteados (Acosta, 2011).
- **Aceptación:** es la actitud del líder para que pueda realizar la creación de un ambiente positivo que se manifieste en todo ámbito de la empresa, dichos líderes aceptan que las circunstancias en las que no pueden influir, tienen que cambiar su método de trabajo y brindar otros métodos (Arias, 2015).
- **Actitud:** es la forma en que se socializa un líder, en la forma efectiva de desarrollar sus actividades y brindar apoyo a los colaboradores con la finalidad de alcanzar los resultados esperados por la empresa (De la Cruz, 2014).
- **Calidad:** consta de la conducta del líder y los métodos laborales que puedan generar niveles de conformidad por parte de los colaboradores, consumidores y los directivos de la empresa (Durán, 2018).
- **Calidad del liderazgo:** aptitud de un líder para que pueda brindar mejores métodos de liderazgo hacia un individuo o a un grupo de

personas que tengan conexiones comunes dentro de la empresa (Maxwell, 2014).

- **Liderazgo autocrático:** hace referencia de un individuo que realiza la función de jefe y tiene todo el poder dentro de una empresa para que tome sus decisiones según lo que él cree conveniente sin tener en cuenta los consejos de sus subordinados (Muntane, 2005).
- **Liderazgo delegativo:** es un método donde el líder realiza la delegación de actividades a sus subordinados según las capacidades y conocimientos de cada uno, del mismo modo considera los departamentos donde se tienen que desarrollar actividades específicas para alcanzar objetivos de la empresa (Goleman, 2014).
- **Afiliación:** hace referencia a las necesidades de afectos, la necesidad de compañerismo, dónde un individuo dentro de la empresa busca tornar una relación amigable con sus compañeros para que puedan brindarse apoyos o tan solo para poder entablar una relación amical (Durán, 2018).
- **Compromiso:** es algo primordial dentro de un ámbito de producción, donde los trabajadores desarrollan todas sus funciones de forma efectiva teniendo en consideración los propósitos de la empresa y los resultados que desean alcanzar en los diversos períodos del año (Mahieu, 2002).
- **Creatividad:** hace referencia a los trabajadores que tienen imaginación y desarrollan métodos diferentes acordes a sus funciones para brindar mayores resultados en el menor tiempo posible a favor de la empresa (Marina, 2011).
- **Equipo:** hace referencia a los individuos que conforman un grupo laboral con la finalidad de alcanzar objetivos comunes y tener mayores resultados acorde a los conocimientos individuales (Salcedo, 2018).

## 2.4. SISTEMA DE VARIABLES

### 2.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Liderazgo

#### Dimensiones

- Efectividad del liderazgo
- Liderazgo situacional
- Efectividad de los estilos de liderazgo

### 2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
	Efectividad del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrelación</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Orientación al Proceso</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El gerente del área donde laboro promueve las buenas relaciones entre trabajadores</li> <li>2. El gerente del área donde laboro destaca por tener buenas relaciones interpersonales</li> <li>3. El gerente promueve las relaciones en base a objetivos institucionales</li> <li>4. Los objetivos son motivos para que, los gerentes fomenten la integración entre compañeros.</li> <li>5. Los gerentes destacan las buenas relaciones para garantizar los procesos de trabajo</li> <li>6. Las buenas relaciones que fomentan los gerentes tienen la finalidad de fomentar la eficiencia en el área.</li> </ol>
Liderazgo	Liderazgo situacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativo</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Capacitación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Los gerentes dan más libertad a los colaboradores para intercambiar ideas, implicarse en el proyecto y desempeñar un papel más activo en la toma de decisiones.</li> <li>8. Los gerentes facilitan la labor de los trabajadores, asesorando el cumplimiento de sus funciones</li> <li>9. Los gerentes promueven el desarrollo de sus trabajadores</li> <li>10. Los gerentes impulsan el fortalecimiento de capacidades de los trabajadores</li> <li>11. Los gerentes impulsan capacitaciones para sus trabajadores</li> <li>12. Es característica de la gerencia potenciar habilidades blandas de los trabajadores</li> </ol>

---

Efectividad de los estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Habilidades</li> <li>• Creatividad</li> </ul>	<p>13. Los gerentes planifican como debe ser el comportamiento de sus trabajadores frente a sus usuarios</p> <p>14. Los gerentes prevén los recursos necesarios para garantizar una transformación conductual en el trabajador</p> <p>15. Los gerentes aprovechan las habilidades blandas para sostener buenas relaciones</p> <p>16. Los gerentes destacan las habilidades duras de sus trabajadores</p> <p>17. Los gerentes motivan la creatividad de sus trabajadores</p> <p>18. Los gerentes fomentan la creatividad a partir de incentivos a los trabajadores</p>
---	--	---

---

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Ñaupas et al. (2014) el autor comprendiendo los propósitos que tiene la presente Investigación y tomando en cuenta los argumentos teóricos del libro de metodología de la investigación de los autores citados, el tipo de investigación es aplicada, dado que se emplearon los conocimientos existentes para dar respuesta al comportamiento de una variable que puede ser causa de muchos problemas dentro de las gerencias del gobierno regional.

##### 3.1.1. ENFOQUE

Hernández et al. (2018) para el autor el enfoque apropiado para este tipo de investigación es el cuantitativo, dado que las características planteadas para la presente están en función a cualidades que pueden ser cuantificadas a través de escalas estadísticas convenientemente escogidas para cumplir la investigación.

##### 3.1.2. ALCANCE O NIVEL

Hernández et al. (2018) comprendiendo lo definido en los objetivos la tesis es de alcance descriptivo, dado que se hará la comprensión de las dimensiones de la única variable a partir del juicio real que los elementos de la muestra tengan respecto a ella.

##### 3.1.3. DISEÑO

Hernández et al. (2018) la tesis es de tipo no experimental, de corte transversal, dado que el instrumento generado va a permitir conocer el comportamiento y la característica de las variables tras aplicar de manera uniforme a toda la muestra seleccionada.

0-----L

0 = Observación

L = Liderazgo

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.2.1. POBLACIÓN

Hernández et al. (2018) la población es el universo de personas o sujetos de quien se dice algo en la investigación, ellos tienen comportamientos comunes los cuales los caracterizan. Tomando en cuenta este entendimiento la tesis tiene como población a los trabajadores de las gerencias del Gobierno regional de Huánuco:

**Población de trabajadores de las Gerencias**

<b>Unidades de Trabajo</b>	<b>Cantidad de trabajadores</b>
Gerencia general	59
Gerencia de administración	61
Gerencia de planeamiento	63
Gerencia de desarrollo social	55
Gerencia de medio ambiente	60
Gerencia de desarrollo económico	63
Gerencia de asesoría legal	57
<b>Total</b>	<b>418</b>

*Nota.* Planilla de trabajadores del Gobierno Regional

#### 3.2.2. MUESTRA

Hernández et al. (2018) sostiene que las muestras son una proporción determinada que representa a la población. Las muestras son de dos tipos sostiene el autor, la probabilística y no probabilística. Para el caso de nuestra investigación univariable, la muestra es probabilística, dado que se buscó el empleo de una técnica que le da la misma oportunidad a cada elemento de ser seleccionado:

$$\frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

N = 418 trabajadores de las gerencias

Z = 1.96	Nivel de confianza de 0.95
p = 0.5	Proporción estimada
q = 0.5	Probabilidad desfavorable
e = 0.05	Margen de error
Aplicando:	

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (418)}{(418 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 201$$

La muestra de estudio se aplicará de manera aleatoria a 201 trabajadores que se encuentran ubicados en las diferentes gerencias.

### **3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

La técnica para emplear será la encuesta, el mismo que permitió el recojo de información primaria para los propósitos de la tesis. Teniendo como instrumento la guía de cuestionario, preguntas estructuradas que tendrán cinco alternativas de valoración cuantitativa.

Las entrevistas son las técnicas de investigación cuantitativa más populares, gracias a su implementación eficaz, ya que son herramientas estructuradas y estandarizadas. Entrevista a Gobernador y a los gerentes del Gobierno regional.

### **3.4. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Respecto al procesamiento, la tesis tomara en cuenta el siguiente sistema:

Primero. – Aplicación de instrumentos y codificación

Segundo. – Procesamiento

Tercero. – Diseño de Tablas y Figuras

Cuarto. – Cruce de Tablas según gerencia y direcciones regionales

Quinto. – análisis e interpretación

Sexto. – discusión de resultados

Todo ello se hará con el soporte de aplicaciones de office y SPSS V.

23.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. RESULTADOS

**Tabla 1**

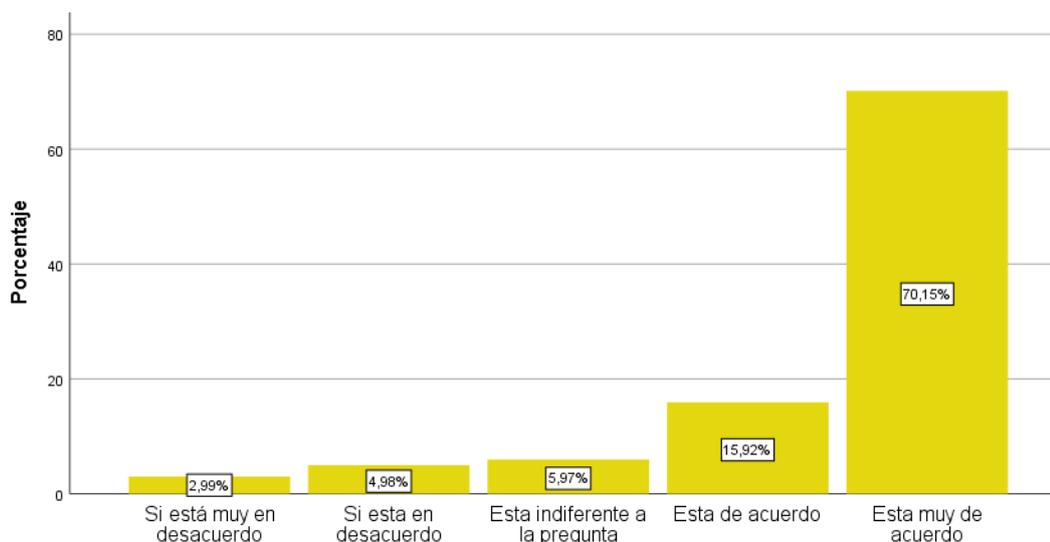
*El gerente del área donde laboro promueve las buenas relaciones entre trabajadores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si está muy en desacuerdo	6	3,0	3,0	3,0
	Si está en desacuerdo	10	5,0	5,0	8,0
	Esta indiferente a la pregunta	12	6,0	6,0	13,9
	Esta de acuerdo	32	15,9	15,9	29,9
	Esta muy de acuerdo	141	70,1	70,1	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

*Nota:* encuestas.

**Figura 1**

*El gerente del área donde laboro promueve las buenas relaciones entre trabajadores*

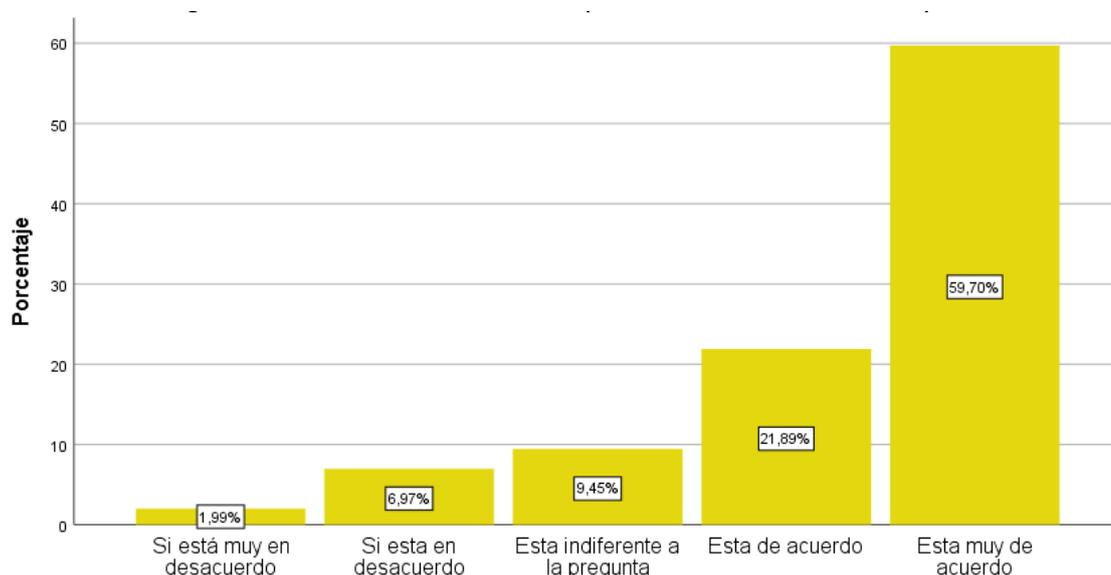


*Nota:* Tabla 1

**Análisis e interpretación:** de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco respondieron lo siguiente: el 70,15% de los trabajadores están muy de acuerdo que el gerente del área donde laboran promueve las buenas relaciones entre colegas, el 15,92% respondieron estar de acuerdo, el 5,97% respondieron estar indiferentes a la pregunta formulada, el 4,98% respondieron estar en desacuerdo y el 2,99% respondieron estar muy en desacuerdo que el gerente del área donde laboran no promueve las buenas relaciones entre colegas.

**Tabla 2***El gerente del área donde laboro destaca por tener buenas relaciones interpersonales*

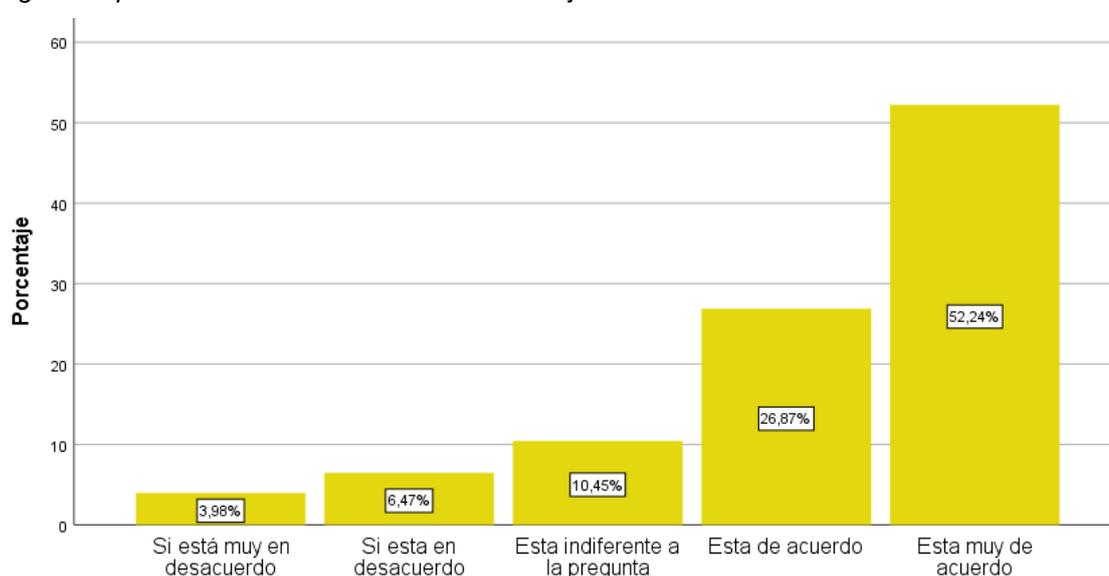
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si está muy en desacuerdo	4	2,0	2,0	2,0
	Si está en desacuerdo	14	7,0	7,0	9,0
	Esta indiferente a la pregunta	19	9,5	9,5	18,4
	Está de acuerdo	44	21,9	21,9	40,3
	Esta muy de acuerdo	120	59,7	59,7	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

*Nota:* encuestas.**Figura 2***El gerente del área donde laboro destaca por tener buenas relaciones interpersonales**Nota:* Tabla 2

**Análisis e interpretación:** de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco respondieron lo siguiente: el 59,70% de los trabajadores están muy de acuerdo que el gerente del área donde laboran destaca por tener buenas relaciones interpersonales, el 21,89% respondieron estar de acuerdo que el gerente del área donde laboran destaca por tener buenas relaciones interpersonales, el 9,45% respondieron estar indiferentes a la pregunta formulada, el 6,97% respondieron estar en desacuerdo y el 1,99% respondieron estar muy en desacuerdo que el gerente del área donde laboran destaca por tener buenas relaciones interpersonales.

**Tabla 3***El gerente promueve las relaciones en base a objetivos institucionales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si está muy en desacuerdo	8	4,0	4,0	4,0
	Si está en desacuerdo	13	6,5	6,5	10,4
	Esta indiferente a la pregunta	21	10,4	10,4	20,9
	Está de acuerdo	54	26,9	26,9	47,8
	Esta muy de acuerdo	105	52,2	52,2	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

*Nota:* encuestas.**Figura 3***El gerente promueve las relaciones en base a objetivos institucionales**Nota:* Tabla 3

**Análisis e interpretación:** de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco respondieron lo siguiente: el 52,24% de los trabajadores están muy de acuerdo que el gerente promueve las relaciones en base a objetivos institucionales, el 26,87% respondieron estar de acuerdo el gerente promueve las relaciones en base a objetivos institucionales, el 10,45% respondieron estar indiferentes a la pregunta formulada concerniente a que el gerente fomenta la relación en el trabajo en función a los objetivos, el 6,47% respondieron estar en desacuerdo y el 3,98% respondieron estar muy en desacuerdo que el gerente promueve las relaciones en base a objetivos institucionales.

**Tabla 4**

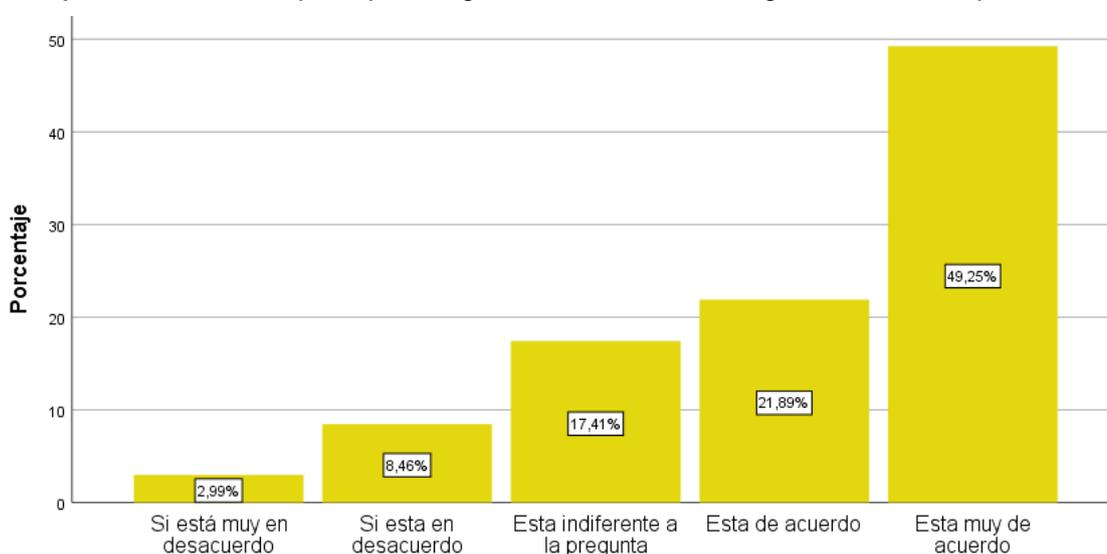
*Los objetivos son motivos para que, los gerentes fomenten la integración entre compañeros*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si está muy en desacuerdo	6	3,0	3,0	3,0
	Si está en desacuerdo	17	8,5	8,5	11,4
	Esta indiferente a la pregunta	35	17,4	17,4	28,9
	Está de acuerdo	44	21,9	21,9	50,7
	Esta muy de acuerdo	99	49,3	49,3	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

*Nota:* encuestas.

**Figura 4**

*Los objetivos son motivos para que, los gerentes fomenten la integración entre compañeros*

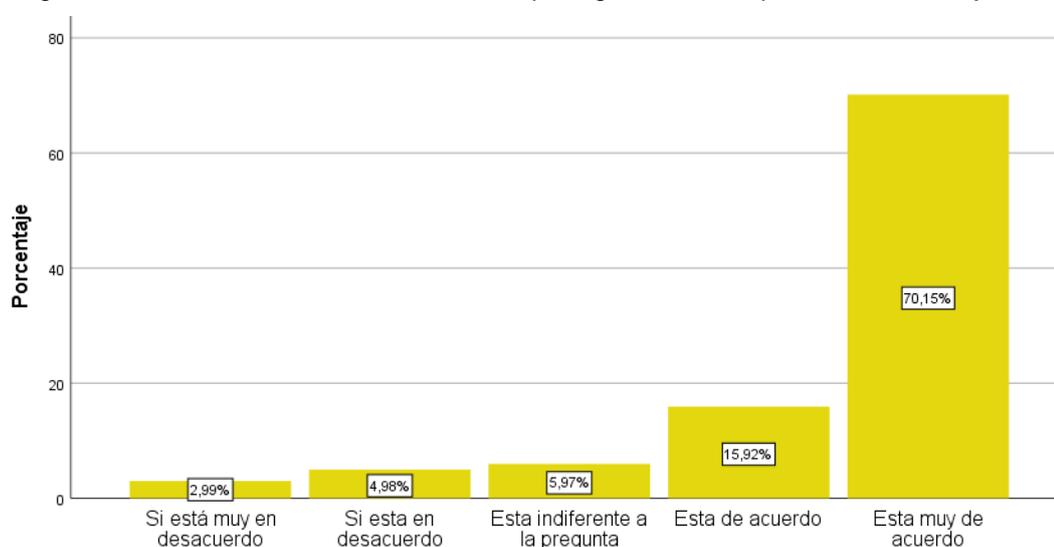


*Nota:* Tabla 4

**Análisis e interpretación:** de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco respondieron lo siguiente: el 49,25% de los trabajadores están muy de acuerdo que los objetivos son motivos para que, los gerentes fomenten la integración entre compañeros, el 21,89% respondieron estar de acuerdo que los objetivos son motivos para que, los gerentes fomenten la integración entre compañeros, el 17,41% respondieron estar indiferentes a la pregunta formulada concerniente a la efectividad del liderazgo, el 8,46% respondieron estar en desacuerdo y el 2,99% respondieron estar muy en desacuerdo que los objetivos son motivos para que, los gerentes fomenten la integración entre compañeros.

**Tabla 5***Los gerentes destacan las buenas relaciones para garantizar los procesos de trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si está muy en desacuerdo	6	3,0	3,0	3,0
	Si está en desacuerdo	10	5,0	5,0	8,0
	Esta indiferente a la pregunta	12	6,0	6,0	13,9
	Está de acuerdo	32	15,9	15,9	29,9
	Esta muy de acuerdo	141	70,1	70,1	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

*Nota:* encuesta.**Figura 5***Los gerentes destacan las buenas relaciones para garantizar los procesos de trabajo**Nota:* Tabla 5

**Análisis e interpretación:** de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco respondieron lo siguiente: el 70,15% de los trabajadores están muy de acuerdo que los gerentes destacan las buenas relaciones para garantizar los procesos de trabajo, el 15,92% respondieron estar de acuerdo que los gerentes destacan las buenas relaciones para garantizar los procesos de trabajo, el 5,97% respondieron estar indiferentes a la pregunta formulada concerniente a la orientación de procesos, el 4,98% respondieron estar en desacuerdo y el 2,99% respondieron estar muy en desacuerdo que los gerentes destacan las buenas relaciones para garantizar los procesos de trabajo.

**Tabla 6**

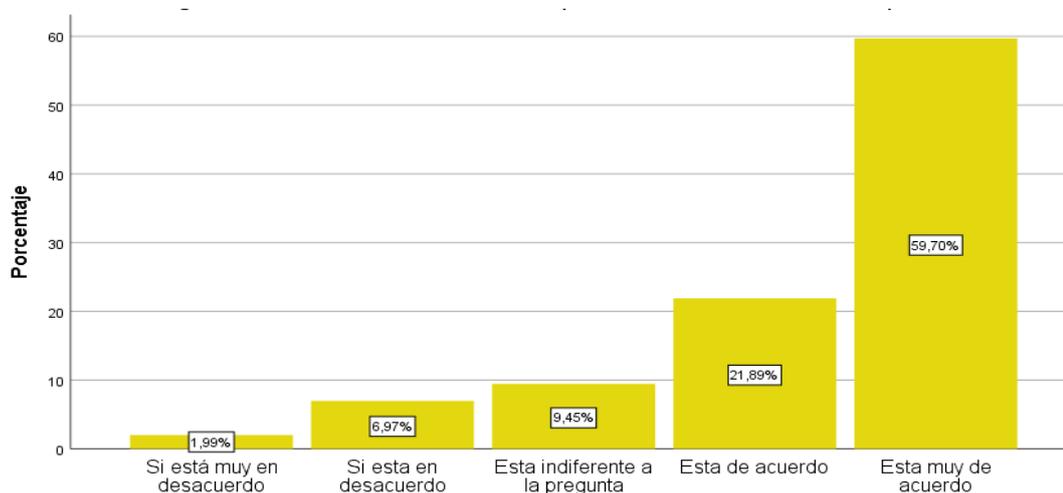
*Las buenas relaciones que fomentan los gerentes tienen la finalidad de fomentar la eficiencia en el área*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si está muy en desacuerdo	4	2,0	2,0	2,0
	Si está en desacuerdo	14	7,0	7,0	9,0
	Esta indiferente a la pregunta	19	9,5	9,5	18,4
	Está de acuerdo	44	21,9	21,9	40,3
	Esta muy de acuerdo	120	59,7	59,7	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

Nota: encuestas.

**Figura 6**

*Las buenas relaciones que fomentan los gerentes tienen la finalidad de fomentar la eficiencia en el área*



Nota: Tabla 6

**Análisis e interpretación:** de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco respondieron lo siguiente: el 59,70% de los trabajadores están muy de acuerdo que las buenas relaciones que fomentan los gerentes tienen la finalidad de fomentar la eficiencia en el área, el 21,89% respondieron estar de acuerdo que las buenas relaciones que fomentan los gerentes tienen la finalidad de fomentar la eficiencia en el área, el 9,45% respondieron estar indiferentes a la pregunta formulada concerniente a la orientación de procesos, el 6,97% respondieron estar en desacuerdo y el 1,99% respondieron estar muy en desacuerdo que las buenas relaciones que fomentan los gerentes tienen la finalidad de fomentar la eficiencia en el área.

**Tabla 7**

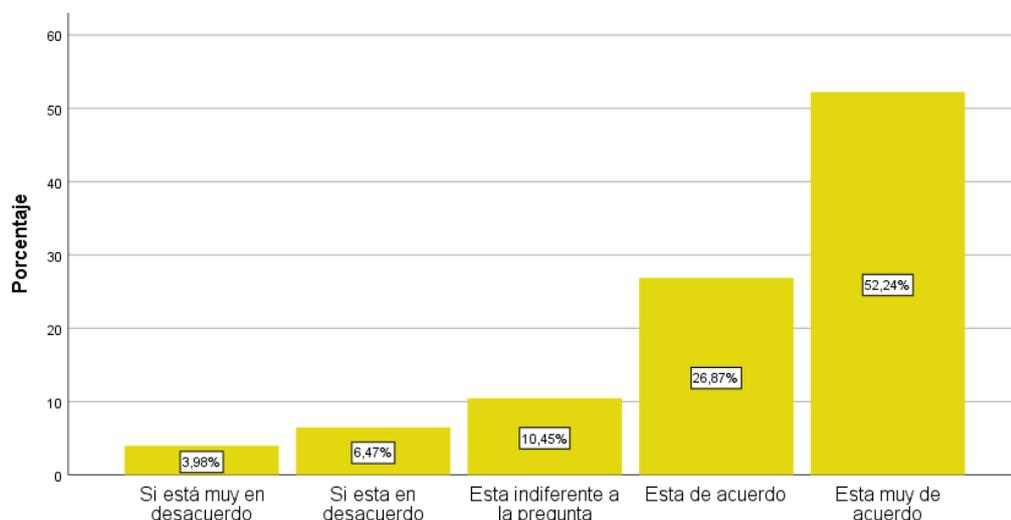
*Los gerentes dan más libertad a los colaboradores para intercambiar ideas, implicarse en el proyecto y desempeñar un papel más activo en la toma de decisiones*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si está muy en desacuerdo	8	4,0	4,0	4,0
Si está en desacuerdo	13	6,5	6,5	10,4
Esta indiferente a la pregunta	21	10,4	10,4	20,9
Está de acuerdo	54	26,9	26,9	47,8
Esta muy de acuerdo	105	52,2	52,2	100,0
Total	201	100,0	100,0	

Nota: encuestas.

**Figura 7**

*Los gerentes dan más libertad a los colaboradores para intercambiar ideas, implicarse en el proyecto y desempeñar un papel más activo en la toma de decisiones*



Nota: Tabla 7

**Análisis e interpretación:** de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco respondieron lo siguiente: el 52,24% de los trabajadores están muy de acuerdo que los gerentes dan más libertad a los colaboradores para intercambiar ideas, implicarse en el proyecto y desempeñar un papel más activo en la toma de decisiones, el 26,87% respondieron estar de acuerdo, el 10,45% respondieron estar indiferentes a la pregunta formulada concerniente al liderazgo participativo, el 6,47% respondieron estar en desacuerdo y el 3,98% respondieron estar muy en desacuerdo que los gerentes dan más libertad a los colaboradores para intercambiar ideas, implicarse en el proyecto y desempeñar un papel más activo en la toma de decisiones.

**Tabla 8**

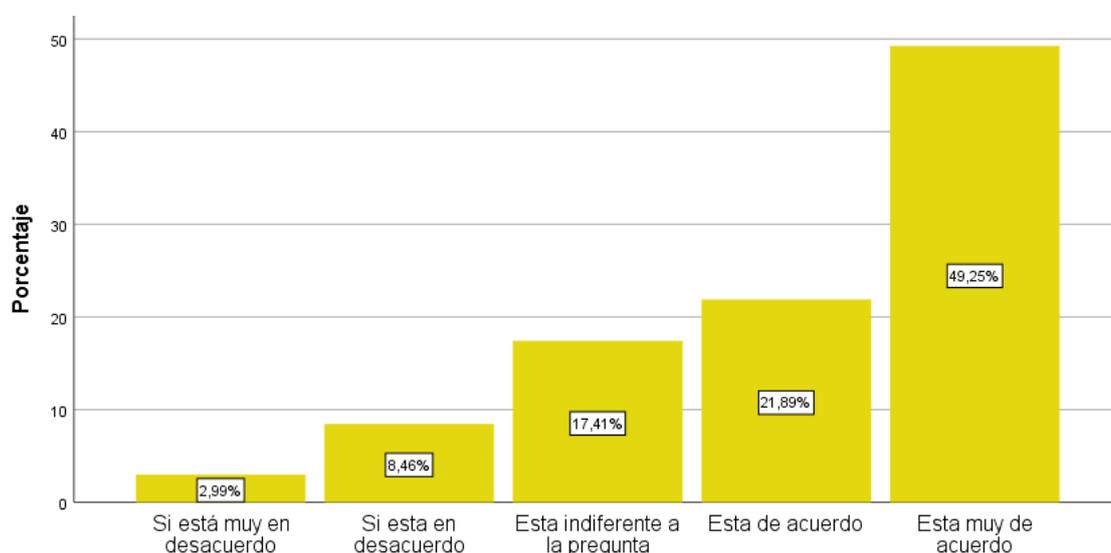
*Los gerentes facilitan la labor de los trabajadores, asesorando el cumplimiento de sus funciones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si está muy en desacuerdo	6	3,0	3,0	3,0
	Si está en desacuerdo	17	8,5	8,5	11,4
	Esta indiferente a la pregunta	35	17,4	17,4	28,9
	Está de acuerdo	44	21,9	21,9	50,7
	Esta muy de acuerdo	99	49,3	49,3	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

*Nota:* encuestas.

**Figura 8**

*Los gerentes facilitan la labor de los trabajadores, asesorando el cumplimiento de sus funciones*

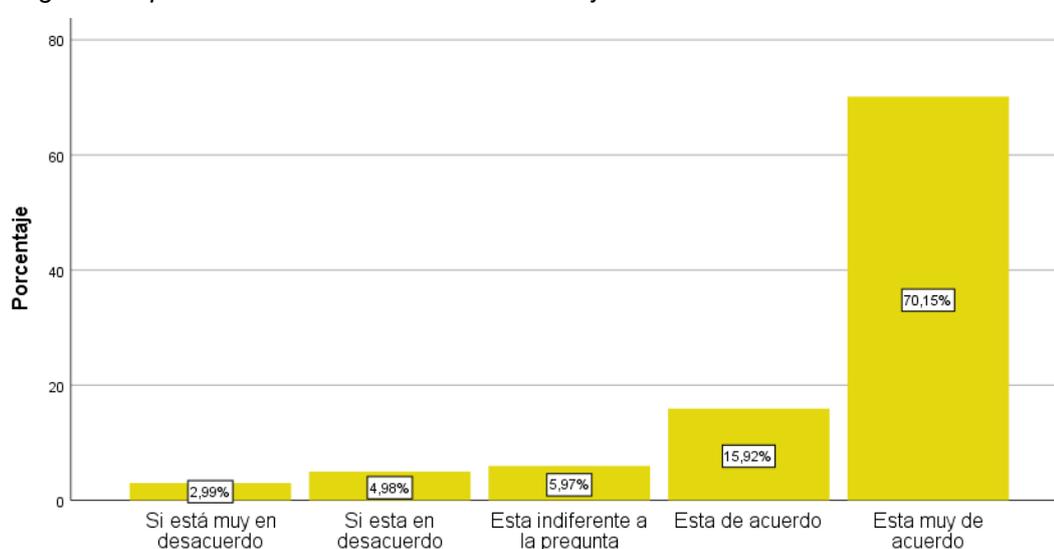


*Nota:* Tabla 8

**Análisis e interpretación:** de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco respondieron lo siguiente: el 49,25% de los trabajadores están muy de acuerdo que los gerentes facilitan la labor de los trabajadores, asesorando el cumplimiento de sus funciones, el 21,89% respondieron estar de acuerdo que los gerentes facilitan la labor de los trabajadores, asesorando el cumplimiento de sus funciones, el 17,41% respondieron estar indiferentes a la pregunta formulada concerniente al liderazgo participativo, el 8,46% respondieron estar en desacuerdo y el 2,99% respondieron estar muy en desacuerdo que los gerentes facilitan la labor de los trabajadores, asesorando el cumplimiento de sus funciones.

**Tabla 9***Los gerentes promueven el desarrollo de sus trabajadores*

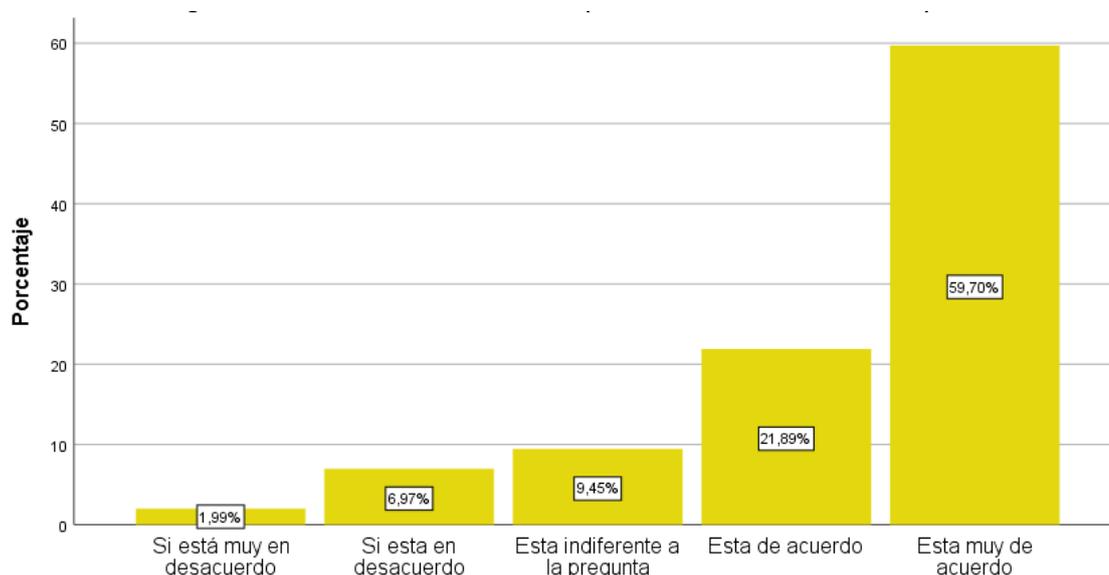
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si está muy en desacuerdo	6	3,0	3,0	3,0
	Si está en desacuerdo	10	5,0	5,0	8,0
	Esta indiferente a la pregunta	12	6,0	6,0	13,9
	Está de acuerdo	32	15,9	15,9	29,9
	Esta muy de acuerdo	141	70,1	70,1	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

*Nota:* encuestas.**Figura 9***Los gerentes promueven el desarrollo de sus trabajadores**Nota:* Tabla 9

**Análisis e interpretación:** de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco respondieron lo siguiente: el 70,15% de los trabajadores están muy de acuerdo que los gerentes promueven el desarrollo de sus trabajadores, el 15,92% respondieron estar de acuerdo que los gerentes promueven el desarrollo de sus trabajadores, el 5,97% respondieron estar indiferentes a la pregunta formulada concerniente al liderazgo de desarrollo, el 4,98% respondieron estar en desacuerdo y el 2,99% respondieron estar muy en desacuerdo que los gerentes promueven el desarrollo de sus trabajadores.

**Tabla 10***Los gerentes impulsan el fortalecimiento de capacidades de los trabajadores*

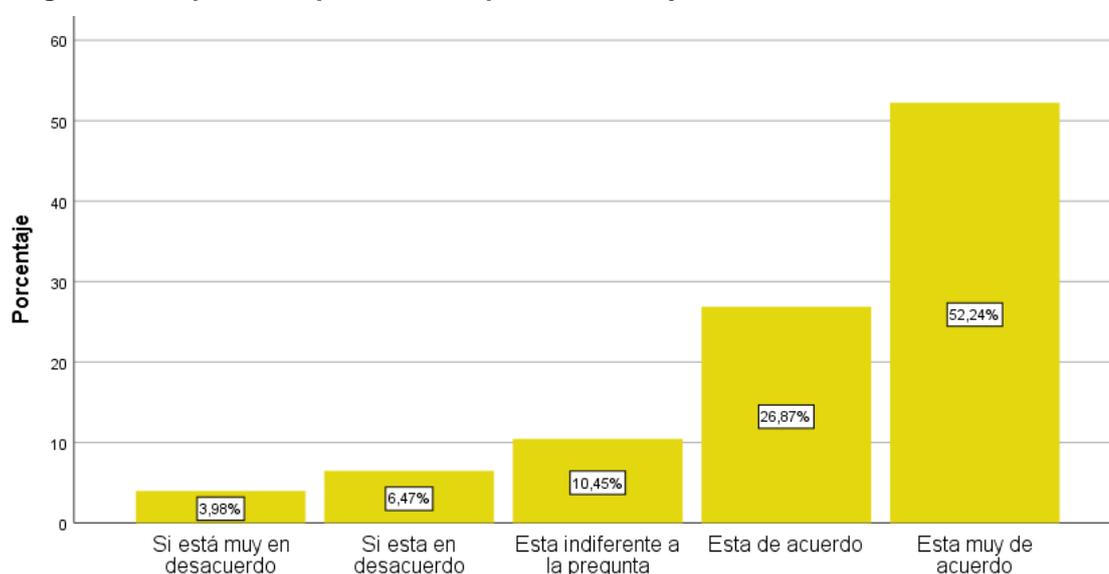
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si está muy en desacuerdo	4	2,0	2,0	2,0
	Si está en desacuerdo	14	7,0	7,0	9,0
	Esta indiferente a la pregunta	19	9,5	9,5	18,4
	Está de acuerdo	44	21,9	21,9	40,3
	Esta muy de acuerdo	120	59,7	59,7	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

*Nota:* encuestas**Figura 10***Los gerentes impulsan el fortalecimiento de capacidades de los trabajadores**Nota:* Tabla 10

**Análisis e interpretación:** de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco respondieron lo siguiente: el 59,70% de los trabajadores están muy de acuerdo que los gerentes impulsan el fortalecimiento de capacidades de los trabajadores, el 21,89% respondieron estar de acuerdo que los gerentes impulsan el fortalecimiento de capacidades de los trabajadores, el 9,45% respondieron estar indiferentes a la pregunta formulada concerniente al liderazgo situacional, el 6,97% respondieron estar en desacuerdo y el 1,99% respondieron estar muy en desacuerdo que los gerentes impulsan el fortalecimiento de capacidades de los trabajadores.

**Tabla 11***Los gerentes impulsan capacitaciones para sus trabajadores*

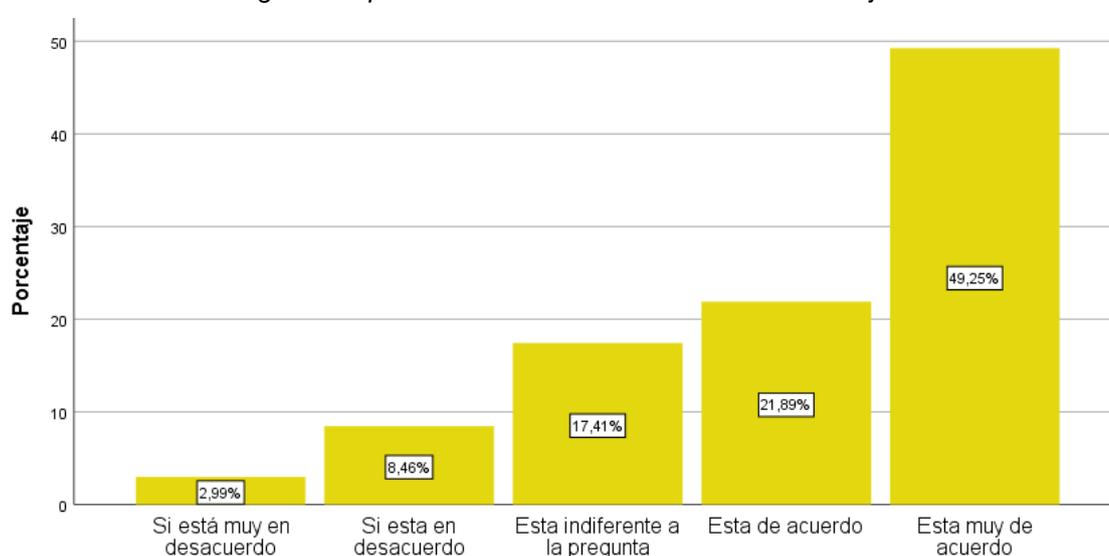
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si está muy en desacuerdo	8	4,0	4,0	4,0
	Si está en desacuerdo	13	6,5	6,5	10,4
	Esta indiferente a la pregunta	21	10,4	10,4	20,9
	Está de acuerdo	54	26,9	26,9	47,8
	Esta muy de acuerdo	105	52,2	52,2	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

*Nota:* encuestas.**Figura 11****Los gerentes impulsan capacitaciones para sus trabajadores***Nota:* Tabla 11

**Análisis e interpretación:** de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco respondieron lo siguiente: el 52,24% de los trabajadores están muy de acuerdo los gerentes impulsan capacitaciones para sus trabajadores, el 26,87% respondieron estar de acuerdo que los gerentes impulsan capacitaciones para sus trabajadores, el 10,45% respondieron estar indiferentes a la pregunta formulada concerniente al liderazgo situacional, el 6,47% respondieron estar en desacuerdo y el 3,98% respondieron estar muy en desacuerdo que los gerentes impulsan capacitaciones para sus trabajadores.

**Tabla 12***Es característica de la gerencia potenciar habilidades blandas de los trabajadores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si está muy en desacuerdo	6	3,0	3,0	3,0
	Si está en desacuerdo	17	8,5	8,5	11,4
	Esta indiferente a la pregunta	35	17,4	17,4	28,9
	Está de acuerdo	44	21,9	21,9	50,7
	Esta muy de acuerdo	99	49,3	49,3	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

*Nota:* encuestas.**Figura 12***Es característica de la gerencia potenciar habilidades blandas de los trabajadores**Nota:* Tabla 12

**Análisis e interpretación:** de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco respondieron lo siguiente: el 49,25% de los trabajadores están muy de acuerdo que potenciar habilidades blandas de los trabajadores es característica de la gerencia, el 21,89% respondieron estar de acuerdo que potenciar habilidades blandas de los trabajadores es característica de la gerencia, el 17,41% respondieron estar indiferentes a la pregunta formulada concerniente al liderazgo situacional, el 8,46% respondieron estar en desacuerdo y el 2,99% respondieron estar muy en desacuerdo que potenciar habilidades blandas de los trabajadores es característica de la gerencia.

**Tabla 13**

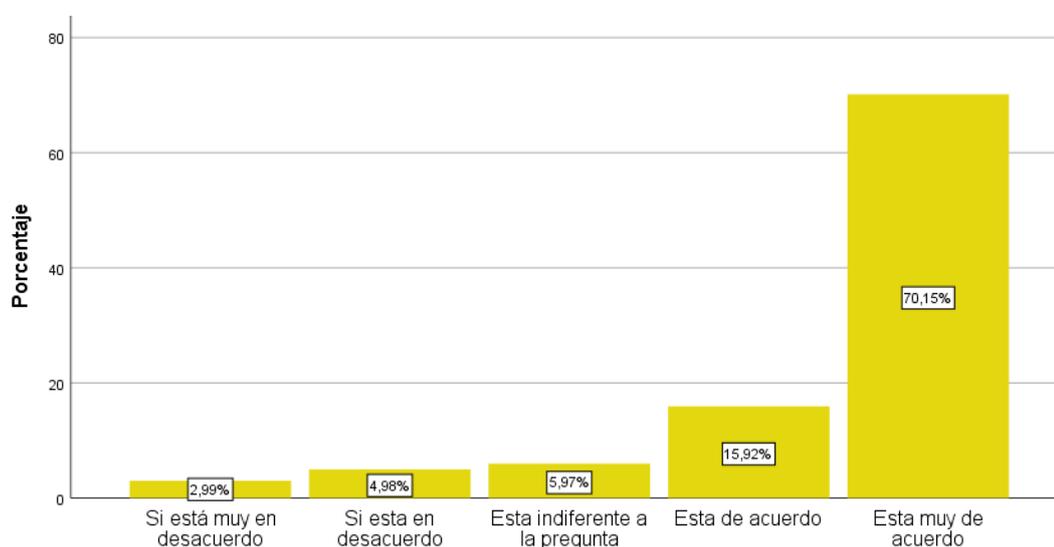
*Los gerentes planifican como debe ser el comportamiento de sus trabajadores frente a sus usuarios*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si está muy en desacuerdo	6	3,0	3,0	3,0
	Si está en desacuerdo	10	5,0	5,0	8,0
	Esta indiferente a la pregunta	12	6,0	6,0	13,9
	Está de acuerdo	32	15,9	15,9	29,9
	Esta muy de acuerdo	141	70,1	70,1	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

Nota: encuestas.

**Figura 13**

*Los gerentes planifican como debe ser el comportamiento de sus trabajadores frente a sus usuarios*



Nota: Tabla 13

**Análisis e interpretación:** de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco respondieron lo siguiente: el 70,15% de los trabajadores están muy de acuerdo que los gerentes planifican como debe ser el comportamiento de sus trabajadores frente a sus usuarios, el 15,92% respondieron estar de acuerdo que los gerentes planifican como debe ser el comportamiento de sus trabajadores frente a sus usuarios, el 5,97% respondieron estar indiferentes a la pregunta formulada, el 4,98% respondieron estar en desacuerdo y el 2,99% respondieron estar muy en desacuerdo que los gerentes planifican como debe ser el comportamiento de sus trabajadores frente a sus usuarios.

**Tabla 14**

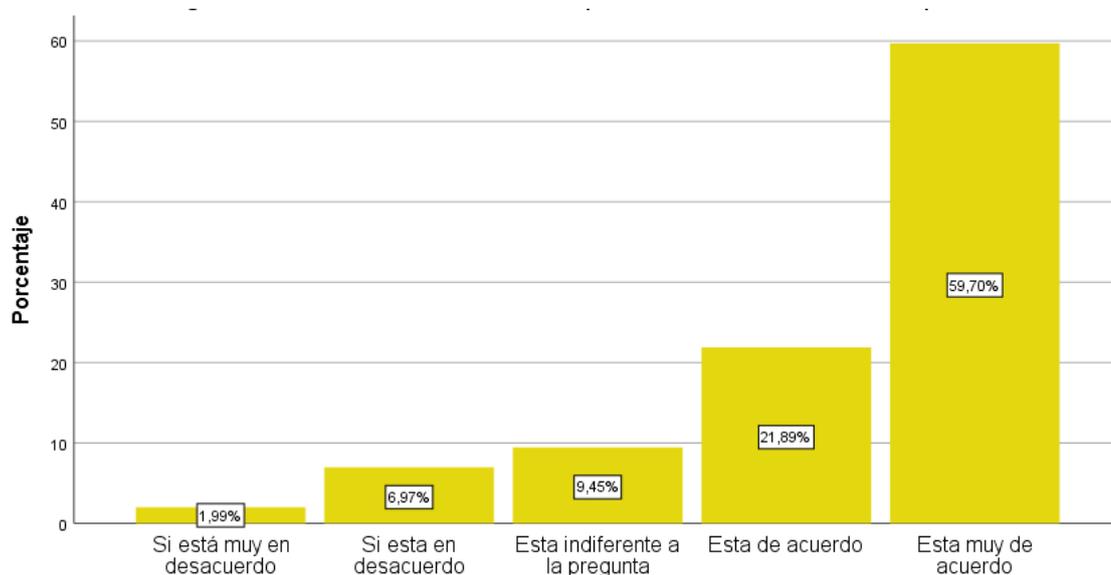
*Los gerentes prevén los recursos necesarios para garantizar una transformación conducta en el trabajador*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si está muy en desacuerdo	4	2,0	2,0	2,0
	Si está en desacuerdo	14	7,0	7,0	9,0
	Esta indiferente a la pregunta	19	9,5	9,5	18,4
	Está de acuerdo	44	21,9	21,9	40,3
	Esta muy de acuerdo	120	59,7	59,7	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

Nota: encuestas.

**Figura 14**

*Los gerentes prevén los recursos necesarios para garantizar una transformación conducta en el trabajador*

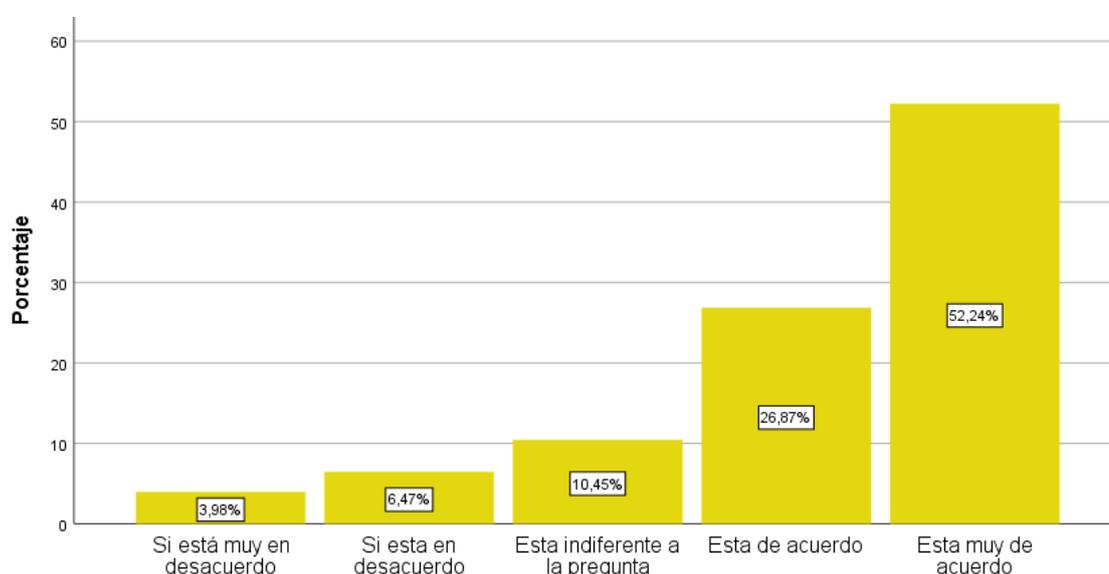


Nota: Tabla 14

**Análisis e interpretación:** de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco respondieron lo siguiente: el 59,70% de los trabajadores están muy de acuerdo que los gerentes prevén los recursos necesarios para garantizar una transformación conducta en el trabajador, el 21,89% respondieron estar de acuerdo que los gerentes prevén los recursos necesarios para garantizar una transformación conducta en el trabajador, el 9,45% respondieron estar indiferentes a la pregunta formulada, el 6,97% respondieron estar en desacuerdo y el 1,99% respondieron estar muy en desacuerdo que los gerentes prevén los recursos necesarios para garantizar una transformación conducta en el trabajador.

**Tabla 15***Los gerentes aprovechan las habilidades blandas para sostener buenas relaciones*

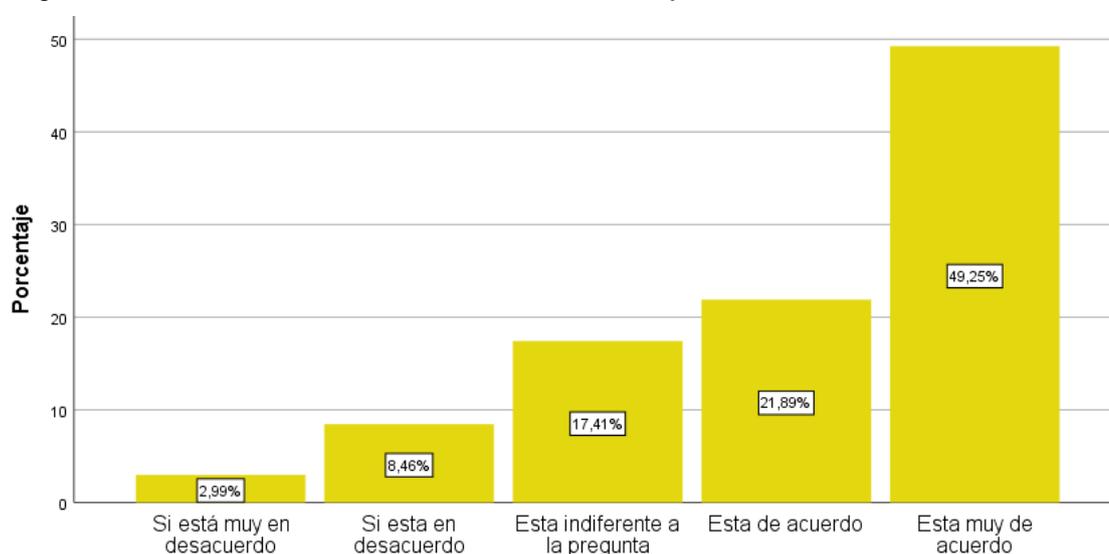
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si está muy en desacuerdo	8	4,0	4,0	4,0
	Si está en desacuerdo	13	6,5	6,5	10,4
	Esta indiferente a la pregunta	21	10,4	10,4	20,9
	Está de acuerdo	54	26,9	26,9	47,8
	Esta muy de acuerdo	105	52,2	52,2	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

*Nota:* encuestas.**Figura 15***Los gerentes aprovechan las habilidades blandas para sostener buenas relaciones**Nota:* Tabla 15

**Análisis e interpretación:** de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco respondieron lo siguiente: el 52,24% de los trabajadores están muy de acuerdo que los gerentes aprovechan las habilidades blandas para sostener buenas relaciones, el 26,87% respondieron estar de acuerdo que los gerentes aprovechan las habilidades blandas para sostener buenas relaciones, el 10,45% respondieron estar indiferentes a la pregunta formulada, el 6,47% respondieron estar en desacuerdo y el 3,98% respondieron estar muy en desacuerdo que los gerentes aprovechan las habilidades blandas para sostener buenas relaciones.

**Tabla 16***Los gerentes destacan las habilidades duras de sus trabajadores*

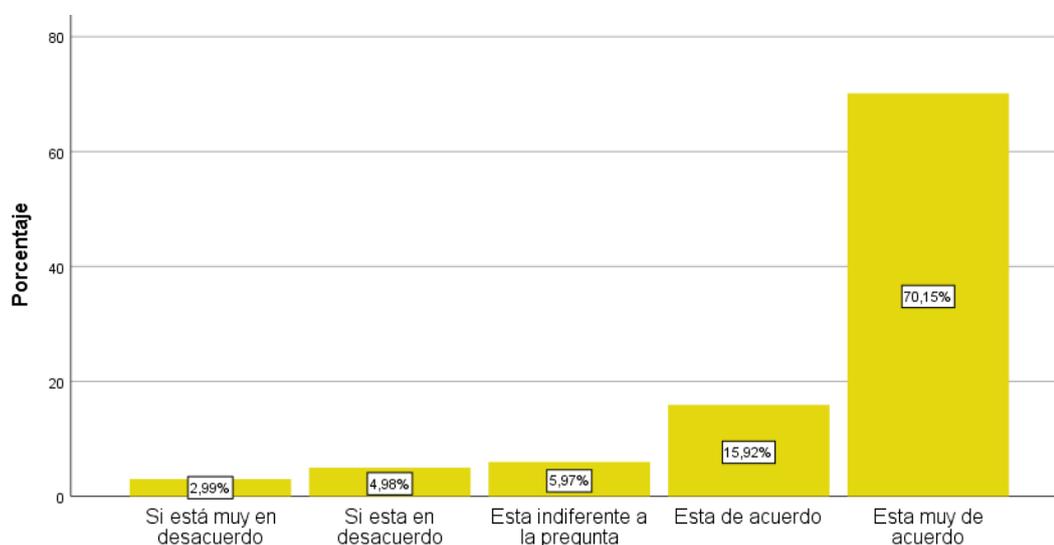
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si está muy en desacuerdo	6	3,0	3,0	3,0
	Si está en desacuerdo	17	8,5	8,5	11,4
	Esta indiferente a la pregunta	35	17,4	17,4	28,9
	Está de acuerdo	44	21,9	21,9	50,7
	Esta muy de acuerdo	99	49,3	49,3	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

*Nota:* encuestas.**Figura 16***Los gerentes destacan las habilidades duras de sus trabajadores**Nota:* Tabla 16

**Análisis e interpretación:** de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco respondieron lo siguiente: el 49,25% de los trabajadores están muy de acuerdo que los gerentes destacan las habilidades duras de sus trabajadores, el 21,89% respondieron estar de acuerdo que los gerentes destacan las habilidades duras de sus trabajadores, el 17,41% respondieron estar indiferentes a la pregunta formulada, el 8,46% respondieron estar en desacuerdo y el 2,99% respondieron estar muy en desacuerdo que los gerentes destacan las habilidades duras de sus trabajadores.

**Tabla 17***Los gerentes motivan la creatividad de sus trabajadores*

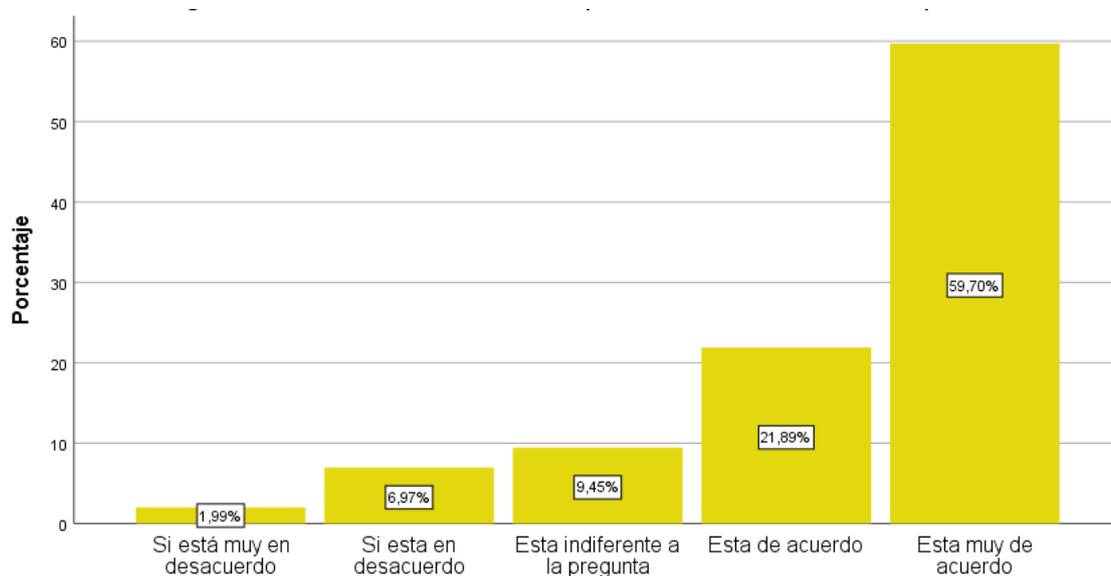
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si está muy en desacuerdo	6	3,0	3,0	3,0
	Si está en desacuerdo	10	5,0	5,0	8,0
	Esta indiferente a la pregunta	12	6,0	6,0	13,9
	Está de acuerdo	32	15,9	15,9	29,9
	Esta muy de acuerdo	141	70,1	70,1	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

*Nota: encuestas.***Figura 17***Los gerentes motivan la creatividad de sus trabajadores**Nota: Tabla 17*

**Análisis e interpretación:** de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco respondieron lo siguiente: el 70,15% de los trabajadores están muy de acuerdo que los gerentes motivan la creatividad de sus trabajadores, el 15,92% respondieron estar de acuerdo que los gerentes motivan la creatividad de sus trabajadores, el 5,97% respondieron estar indiferentes a la pregunta formulada, el 4,98% respondieron estar en desacuerdo y el 2,99% respondieron estar muy en desacuerdo que los gerentes motivan la creatividad de sus trabajadores.

**Tabla 18***Los gerentes fomentan la creatividad a partir de incentivos a los trabajadores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si está muy en desacuerdo	4	2,0	2,0	2,0
	Si está en desacuerdo	14	7,0	7,0	9,0
	Esta indiferente a la pregunta	19	9,5	9,5	18,4
	Está de acuerdo	44	21,9	21,9	40,3
	Esta muy de acuerdo	120	59,7	59,7	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

*Nota:* encuestas.**Figura 18***Los gerentes fomentan la creatividad a partir de incentivos a los trabajadores**Nota:* Tabla 18

**Análisis e interpretación:** de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco respondieron lo siguiente: el 59,70% de los trabajadores están muy de acuerdo que los gerentes fomentan la creatividad a partir de incentivos a los trabajadores, el 21,89% respondieron estar de acuerdo que los gerentes fomentan la creatividad a partir de incentivos a los trabajadores , el 9,45% respondieron estar indiferentes a la pregunta formulada, el 6,97% respondieron estar en desacuerdo y el 1,99% respondieron estar muy en desacuerdo que los gerentes fomentan la creatividad a partir de incentivos a los trabajadores.

## 4.2. ENTREVISTA A GERENTES

La tesis para complementar lo dicho por los trabajadores en la parte descriptiva, ha hecho entrevista al gerente regional de desarrollo social, de desarrollo económico, y la gerencia general, quienes tienen opiniones coincidentes respecto a las preguntas hechas que se plantean a continuación:

Gerentes entrevistados

- Aldo Reyes Viviano – Gerente regional de Desarrollo Social
- Economista con Maestría en Gestión Pública
- Richard Acuña – Gerente de Desarrollo Económico
- Ingeniero con Especialidad en Gestión Pública
- Leslie Carol Zevallo Q. – Gerente General
- Médico con especialidad en Gestión Pública

Al ser consultado los funcionarios respecto a los momentos en que se demuestra las habilidades de liderazgo, los 3 han coincidido que éstos son de manera transversal en todo momento de la gestión, indudablemente destacan que dicho trabajo o expresión de la capacidad de liderazgo destaca más sobre actividades que buscan la convocatoria conjunta de todos los trabajadores como el desarrollado en el Expo amazónica. De igual manera, al ser consultado los gerentes cómo se monitorea el desempeño de las personas que tienen que liderar estos han coincidido que existen indicadores propios del trabajo para el cual fueron contratados, sin embargo, las intervenciones que requieren habilidades específicas de los trabajadores como trabajo en equipo buena comunicación son medidas de manera directa y viendo la participación de cada uno de ellos en las diferentes gerencias. A partir de esto en la pregunta tres respecto a las responsabilidades de delegar funciones a los trabajadores a partir del liderazgo estos han expresado que sí es una posibilidad siempre y cuando se evalúe el

desempeño de cada uno de ellos, indudablemente ha dicho análisis destaca la respuesta de la gerencia general quien sostiene que la delegación es una responsabilidad técnica cuya responsabilidad tiene que ser asumida por los gerentes específicos en el Gobierno regional, por ello sostiene que es fundamental que dicha delegatura se dé en el marco de las disposiciones de la gestión pública y los Marcos normativos que conduce el Gobierno regional. A la pregunta planteada como delegarían o describirían ellos el estilo de liderazgo, sin lugar a dudas sostienen que esta es una vocación muy democrática de parte de ellos dada la formación académica y la política de gerencia que comparten de SERVIR, lo que puede ser evaluado con las respuestas de los trabajadores en la parte descriptiva. Para los gerentes que han sido sujetos de investigación, y entrevista los valores que sostienen practicar es la no corrupción, honradez, como pilares fundamentales de la gestión que están conduciendo al frente del actual gobernador regional, es por ello que en las diferentes gerencias tienen declaraciones de valores en los murales pertinentes para que los trabajadores puedan observar qué es lo que esperan los gerentes de ellos. Ya a partir de dichas respuestas, los gerentes han manifestado que son capaces de aceptar colaboración entre diferentes unidades tal como ha sucedido en la feria regional Expo amazónica donde han intervenido a las gerencias formando equipos de trabajo entre sí, así como también la intervención que ha tenido en el Expo alimentaria donde se ha evidenciado la colaboración e ideas propias de los trabajadores de plan de Gobierno regional. Para los gerentes, se hizo una referencia cuando hay alguna desavenencia entre compañeros en la gerencia, en primer lugar, han manifestado y coincidido los 3 entrevistados que dichos desacuerdos son evaluados previamente en el marco de las funciones formales que esto realiza a partir del cual se puede emplear habilidades blandas para superarlas en el caso la parte técnica no puede hacerlo. Frente a ello han manifestado los 3 que hacen una labor que no se dedica a responder críticas sino por el contrario tiene la finalidad de ser propositivos, sostuvieron que la población tiene derecho a juzgar lo que hacen en su trabajo y a partir de eso tienen la madurez profesional para aceptar lo que dicen de ellos. Finalmente se hizo referencia a cómo resolvieron problemas los gerentes frente a algunas situaciones específicas,

en el caso de la gerencia general puso como ejemplo los diversos cuestionamientos a la falta de capacidad para el gasto público, lo que ha obligado como un problema latente que convoca a todos sus equipos ejecutivo para poder atender y superar esta problemática regional. En el caso de la gerencia de desarrollo económico se ha podido observar que el diálogo y el trabajo en equipo es importante para poder superar los inconvenientes. En el caso de la gerencia regional de Desarrollo Social el economista ha manifestado que una de las tareas donde puede superar sus inconvenientes son los diferentes talleres de socialización e integración que realiza con sus trabajadores. En cuanto como miden los resultados de su trabajo los gerentes se han podido advertir en sus respuestas que dichos gerentes esperan el juicio formal del Consejo regional, así como la apreciación de sus trabajadores en diferentes escenarios.

De esta manera, esta síntesis de las entrevistas hechas a los 3 gerentes en referencia permite tener una idea clara de la apertura que tienen estos profesionales respecto al trabajo que desarrollan cada una en sus gerencias lo que puede ser evidenciado en las diferentes formas de convivencia plasmada entre ellos.

## CAPITULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. LOS RESULTADOS Y LOS ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Tras haber analizado de manera descriptiva, como aprecian el liderazgo en los trabajadores del Gobierno regional de Huánuco, se ha podido advertir que sus respuestas pueden ser corroboradas con investigaciones similares que han sido publicadas en diferentes ámbitos. En ese sentido citando a Yaguana (2022) en su tesis titulada “El liderazgo en la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Gonzanamá, periodo 2020-2021” se puede comprender que el liderazgo en términos de organización pública tiene un impacto fundamental en todo el aparato público en el sentido que genera reacciones en base a objetivos propuestos en los trabajadores que integran dicha organización. Tal como podemos apreciar en la fase descriptiva donde los trabajadores expresan que las buenas relaciones que fomentan sus gerentes están generando compromisos de parte de ellos. Díaz (2019) en su tesis titulada “El liderazgo y su influencia en el Trabajo en Equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del Hotel Winmeier Chiclayo - 2019” dicho autor también sostiene en sus conclusiones que el liderazgo ha generado y una influencia directa en la conformación de los equipos de trabajo en la empresa evaluada, en ese sentido, es importante destacar que el Gobierno regional de Huánuco ha tenido tareas importantes que han obligado que las gerencias expresen su vocación de liderazgo para superar dichos retos como los que han sido organizados dicha organización. Trabajo en equipo identificación son aspectos que han sido evaluados en las actividades que ha desarrollado el 2024 el Gobierno regional de Huánuco, hoy coincidiendo sin lugar a duda con lo mostrado por el autor en términos nacionales. Grández (2021) en su tesis titulada en su tesis titulada “El liderazgo y su influencia en el desempeño del personal en la unidad de gestión educativa local 302 Leoncio Prado – 2021” sin lugar a dudas, el autor en términos locales tiene una clara apreciación de que el liderazgo tiene una influencia en el desempeño de los trabajadores, lo que no es distinto a los resultados

obtenidos dado que las relaciones interpersonales el saber escuchar los estilos de liderazgo han permitido que el Gobierno regional en términos de organización de eventos puntuales puedas destacar en el primer período de gestión. De esta manera podemos observar que los antecedentes guardan coincidencia con los resultados que ha obtenido la presente investigación.

## **5.2. LOS RESULTADOS Y EL MARCO TEÓRICO**

El análisis hecho a los diferentes componentes del liderazgo en el Gobierno regional de Huánuco es coincidente y van en la misma línea de lo expresado por los diferentes autores que han hablado respecto a la variable de estudio. Por ejemplo, Cosme (2018) indica que podemos definir el concepto de liderazgo como las capacidades que tiene un individuo de influir en otras personas, estas actividades se llevan a cabo para que puedan considerar a otras personas y así lograr propósitos que tiene en común dentro de la empresa. El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades. Dicha apreciación conceptual no es distinta a lo que esta investigación entiende de liderazgo en el Gobierno regional de Huánuco, prueba de ello son las diferentes respuestas obtenidas y el interés que tienen los gerentes entrevistados para poder implementar sistemas de liderazgo que sean eficientes y que fomenten el trabajo colectivo en todos los niveles del Gobierno regional. Analizar lo que sostiene Santos (2005) en el que define a la efectividad del liderazgo como la capacidad de una persona de transformar sus intenciones en realidad, de modo que esta se posicione como líder o protagonista de la misma. Las habilidades comunicativas básicas e imprescindibles que se necesitan para coordinar un equipo serían las siguientes:

- ✓ Transmitir instrucciones de forma clara y comprensible, adaptando la forma de comunicación a las características de cada receptor.
- ✓ Confrontar comportamientos inaceptables de forma asertiva para evitar que se generen posibles conflictos.

- ✓ Proporcionar adecuadamente Feedback a los empleados a partir de su actividad laboral de forma que les permita mejorar y aprender.
- ✓ Emplear una comunicación de apoyo que incremente la motivación de los miembros del equipo ante situaciones complicadas; para lo que es además imprescindible comprender la diferencia y complementariedad que existe entre la comunicación verbal y la comunicación no verbal.

Si analizamos esta lista podemos observar que esta nueva gestión del Gobierno regional de Huánuco está queriendo ser protagonista en sus gerencias a partir de situaciones que pueden hacer efectivo la conducción de los gerentes frente a un conjunto de trabajadores que está ávido de acompañamiento y confianza para poder desarrollar sus tareas.

## CONCLUSIONES

1. En cuanto al objetivo general, la tesis ha podido destacar que el liderazgo en el Gobierno regional tiene cualidades que permiten describir a una gestión que tiene el interés de implementar el liderazgo en sus gerencias, para tener reacciones de compromiso en sus trabajadores, tal como se puede observar en los resultados de la Tabla uno donde el 15.9% y 70.1% destaca la habilidad de buenas relaciones que tienen los gerentes en sus oficinas, asimismo se puede advertir en la Tabla seis que el 21 9% de trabajadores y 59 7% hace referencia a que los gerentes fomentan las buenas relaciones con la finalidad de que sus áreas sean eficientes en las encargaturas que se les hace. De esta manera se puede caracterizar a un liderazgo que tiene el propósito de efectivizar su trabajo en el corto plazo en dicha gobernación.
2. Respecto al primer objetivo específico, en cuanto a la dimensión de efectividad del liderazgo se puede tomar como referencia la pregunta hecha en la Tabla 5 donde se puede observar que los gerentes buscan destacar las buenas relaciones para garantizar los procesos de trabajo, así lo manifiesta el 15.9% y 70.1% de los trabajadores, lo que es corroborado con las entrevistas hechas a los gerentes de desarrollo social y desarrollo económico, al respecto se puede precisar que hay un interés de que el liderazgo sea efectivo en el Gobierno regional a partir de dichas prácticas.
3. Respecto al segundo objetivo específico, podemos tomar como referencia la Tabla número 8 en el que se puede observar que el estilo de liderazgo tiene como principal característica el acompañamiento de los gerentes a la labor que realizan los trabajadores en dichas áreas tal como se puede observar en la Tabla respuestas donde se observa que el 21.9% y 49.3% confirma dicha virtud en el estilo de liderazgo que practique el Gobierno regional de Huánuco.
4. Respecto al tercer objetivo específico, en cuanto al efectividad del liderazgo se puede observar en la Tabla 13 que los gerentes planifican el

comportamiento de sus trabajadores frente a los usuarios, al respecto se puede observar que el 15.9% y 70.1% de quienes fueron encuestados han sostenido sustancialmente que dicha labor lo hacen en el marco de las buenas atenciones y buen servicio que deben de brindar frente a la colectividad a pesar del juicio que ellos tengan respecto al trabajo que estos desarrollan.

## RECOMENDACIONES

1. Si bien es cierto hay aspectos en cuanto al liderazgo que son bien valorados por los trabajadores del Gobierno regional de Huánuco, es importante advertir que hay un porcentaje promedio de 15% que no percibe dicho valor en la labor que tienen los gerentes. Por ello el gerente general debe considerar talleres permanentes de integración a nivel de los trabajadores dado que esto puede empatizar al total de trabajadores con el liderazgo que tienen los gerentes en sus diferentes unidades.
2. En cuanto al efectividad del Liderazgo, el Gobierno regional de Huánuco a través de su gerencia general, debe impulsar dicha cualidad de dirección en todos los niveles de su organización dado que esta no sea una competencia sola de los gerentes sino de todos los que laboran en la misma institución.
3. En cuanto al estilo de liderazgo, es fundamental que el Gobierno regional de Huánuco desarrolle procedimientos que sean publicados en los murales del Gobierno regional. Asimismo, en dichas declaraciones publicadas debería considerarse el perfil gerencial en términos de liderazgo que debe tener los que laboran en las diferentes áreas comprendiendo que el Gobierno regional busca en ellos dicho impulso a partir de la cualidad liderar.
4. Finalmente, la tesis recomienda la gerencia general del Gobierno regional de Huánuco desarrollar una investigación que permita evaluar el impacto que está teniendo el liderazgo en el desempeño de los trabajadores para la presente gestión que ha asumido la conducción de dicho organismo público, cuyos resultados permitirán tener un valor superior respecto al liderazgo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Vera, J. M. (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Arias, G. (2015). *Los salarios y el compromiso de los trabajadores*. Ciudad de México: Bonilla Artigas Editores.
- Blanco Prieto, A. (2013). *Las claves de la motivación*. Santiago: Ediciones B.
- Bravo, B. (01 de Marzo de 2023). *Las 5 dimensiones del liderazgo*. Obtenido de Libreta de Apuntes Noticias: <https://libretadeapuntes.com/las-5-dimensiones-del-liderazgo/>
- Contreras Portocarrero, L. F. (2022). Liderazgo en la administración pública peruana . *Ciencia Latina* , 21.
- Cosme Vidal, J. C. (2018). *Liderazgo*. Madrid: Editorial Elearning, S.L.
- D'Alessio. (2015). Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO01/Downloads/2151-Texto%20del%20art%C3%ADculo-8494-1-10-20220506.pdf
- De la Cruz Lablanca, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Barcelona: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Díaz Larios, L. (2019). *El liderazgo y su influencia en el Trabajo en Equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del Hotel Winmeier Chiclayo - 2019*. Chiclayo: Universidad San Martín de Porres.
- Díaz, J. (2008). como es el liderazgo en las instituciones pública. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6099/609965019012/html/>
- Durán Asencio, A. (2018). *Resolución de problemas*. Madrid: Editorial Elearning, S.L.
- Espinoza Figueredo, E. P. (2019). *El liderazgo y su influencia en la Satisfacción Laboral en los colaboradores de la empresa Promart de la región Huánuco 2019*. Huánuco: Universidad de Huánuco.
- Gioya, Pedro & Rivera, Juan. (2008). *Juan*. Madrid: Editorial Almuzara.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo*. Lima: PRH Grupo Editorial.
- González Santa Cruz, F. (2012). *Satisfacción Laboral Y Compromiso Organizativo en El Sector Hotelero*. Madrid: Editorial Academica Espanola.
- Grández Gómez, T. F. (2021). *El liderazgo y su influencia en el desempeño del personal en la unidad de gestión educativa local 302 Leoncio Prado – 2021*. Huánuco: Universidad de Huánuco.

- Hernández Sampieri, Roberto & Mendoza Torres, Christian. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Keith, D. (2007). Obtenido de <https://ahoraliderazgo.com/liderazgo-segun-autores/>
- Kouzes. (1996). Teoría de liderazgo. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Mahieu, P. (2002). *Trabajar en equipo*. Buenos Aires: Siglo XXI Editorial.
- Marina, J. A. (2011). *Los secretos de la motivación*. Buenos Aires: Grupo Planeta .
- Maxwell, J. C. (2014). *Liderazgo, principios de oro: Las lecciones que he aprendido de una vida de liderazgo*. Buenos Aires: Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (2018). *Desarrolle el líder que está en usted 2.0*. Buenos Aires: Grupo Nelson.
- Molina, M. (2006). *Métodos de resolución de problemas: Aplicación al diseño de sistemas inteligentes*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Morales, G. (2017). El liderazgo en el sector público. Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ART-3025.pdf>
- Muntane Coca, M. D. (2005). *El libro para conducir reuniones con éxito*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ñaupas Paitan, Humberto & Mejía Mejía Elías & Novoa Ramírez, Eliana, Villagomez Paucar, Alberto. (2014). *Metodología de la Investigación Cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rivera Manobanda, M. B. (2018). *El Liderazgo y trabajo en equipo de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad Santiago de Píllaro*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Salcedo Fernández, A. (2018). *Liderazgo transformacional, Qué es y cómo medirlo*. Madrid: ESIC Editorial.
- San Saturnino Murua, Nora & Goicoechea Piédrola, Javier José. (2013). *Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en Ciclos Formativos de Grado Superior*. Madrid: Ministerio de Educación.

- Sandoval, C. (2022). *Liderazgo en tiempos de crisis*. Santiago: Penguin Random House Grupo Editorial Chile.
- Santos. (2005). Enfoques de liderazgo. Obtenido de <https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/>
- Tello Burga, K. E. (2019). *Inteligencia emocional y trabajo en equipo en operarios de una empresa Retail del distrito de San Miguel, 2019*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Yaguana Carrión, G. A. (2022). *El liderazgo en la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Gonzanamá, periodo 2020-2021*. Loja: Universidad Nacional de Loja.

### **COMO CITAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Carhuaricra Moya, L. (2024). *Análisis del liderazgo en el Gobierno Regional de Huánuco 2023* [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional UDH. <http://...>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### Tesis: “Análisis del liderazgo en el Gobierno Regional de Huánuco 2023”

Problema	Objetivos	Variables	Metodología	Instrumentos
<p><b>General</b></p> <p>¿Cómo es el liderazgo en el Gobierno Regional de Huánuco 2023?</p>	<p><b>General</b></p> <p>Analizar cómo es el liderazgo en el Gobierno Regional de Huánuco 2023</p>	<p><b>Variable 1</b></p> <p>Liderazgo</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>-Efectividad del liderazgo</p>	<p><b>Tipo:</b></p> <p>Aplicada</p>	<p><b>Encuesta:</b> Con la finalidad de determinar si alguna de las dimensiones es propia del gobierno regional, a través de sus gerencias.</p>
<p><b>Específicos</b></p> <p>¿El liderazgo es efectivo para los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco 2023?</p>	<p><b>Específicos</b></p> <p>¿analizar si el liderazgo es efectivo para los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco 2023</p>	<p>-Liderazgo situacional</p> <p>-Efectividad de los estilos de liderazgo</p>	<p><b>Enfoque:</b></p> <p>El enfoque es cuantitativo,</p> <p><b>Nivel:</b></p> <p>Descriptivo</p>	
<p>¿Cuál es el estilo de liderazgo situacional que predomina en el gobierno regional de Huánuco 2023?</p>	<p>Analizar cuál es el estilo de liderazgo que predomina en el gobierno regional de Huánuco 2023</p>		<p><b>Diseño:</b></p> <p>Es no experimental de tipo transaccional</p> <p><b>Población:</b></p> <p>Trabajadores de las gerencias de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia general</li> <li>- Gerencia de administración</li> <li>- Gerencia de planeamiento</li> <li>- Gerencia de desarrollo social</li> <li>- Gerencia de medio ambiente</li> <li>- Gerencia de desarrollo económico</li> <li>- Gerencia de asesoría legal</li> </ul>	
<p>¿Es el estilo de liderazgo efectivo para los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco 2023?</p>	<p>Analizar si el estilo de liderazgo es efectivo para los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco 2023</p>			<p><b>Entrevista:</b> Esto permite obtener información útil y detallada que permite conseguir grandes resultados.</p>

## ANEXOS 2 INSTRUMENTOS



### CUESTIONARIO

La siguiente encuesta tiene fines académicos dirigida a los trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco, se busca caracterizar el liderazgo en las gerencias, conteste con sinceridad que la presente tiene carácter anónimo.

#### INSTRUCCIONES

- MARQUE 1 si está muy en desacuerdo
- Marque 2 si está en desacuerdo
- Marque 3 si esta indiferente a la pregunta
- Marque 4 si está de acuerdo
- Marque 5 si está muy de acuerdo

ITEMS	1	2	3	4	5
1. El gerente del área donde laboro promueve las buenas relaciones entre trabajadores					
2. El gerente del área donde laboro destaca por tener buenas relaciones interpersonales					
3. El gerente promueve las relaciones en base a objetivos institucionales					
4. Los objetivos son motivos para que, los gerentes fomenten la integración entre compañeros					
5. Los gerentes destacan las buenas relaciones para garantizar los procesos de trabajo					
6. Las buenas relaciones que fomentan los gerentes tienen la finalidad de fomentar la eficiencia en el área					
7. Los gerentes dan más libertad a los colaboradores para intercambiar ideas, implicarse en el proyecto y desempeñar un papel más activo en la toma de decisiones.					
8. Los gerentes facilitan la labor de los trabajadores, asesorando el cumplimiento de sus funciones					
9. Los gerentes promueven el desarrollo de sus trabajadores					
10. Los gerentes impulsan el fortalecimiento de capacidades de los trabajadores					
11. Los gerentes impulsan capacitaciones para sus trabajadores					

12. Es característica de la gerencia potenciar habilidades blandas de los trabajadores					
13. Los gerentes planifican como debe ser el comportamiento de sus trabajadores frente a sus usuarios					
14. Los gerentes prevén los recursos necesarios para garantizar una transformación conducta en el trabajador					
15. Los gerentes aprovechan las habilidades blandas para sostener buenas relaciones					
16. Los gerentes destacan las habilidades duras de sus trabajadores					
17. Los gerentes motivan la creatividad de sus trabajadores					
18. Los gerentes fomentan la creatividad a partir de incentivos a los trabajadores					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## ENTREVISTA PARA LOS GERENTES

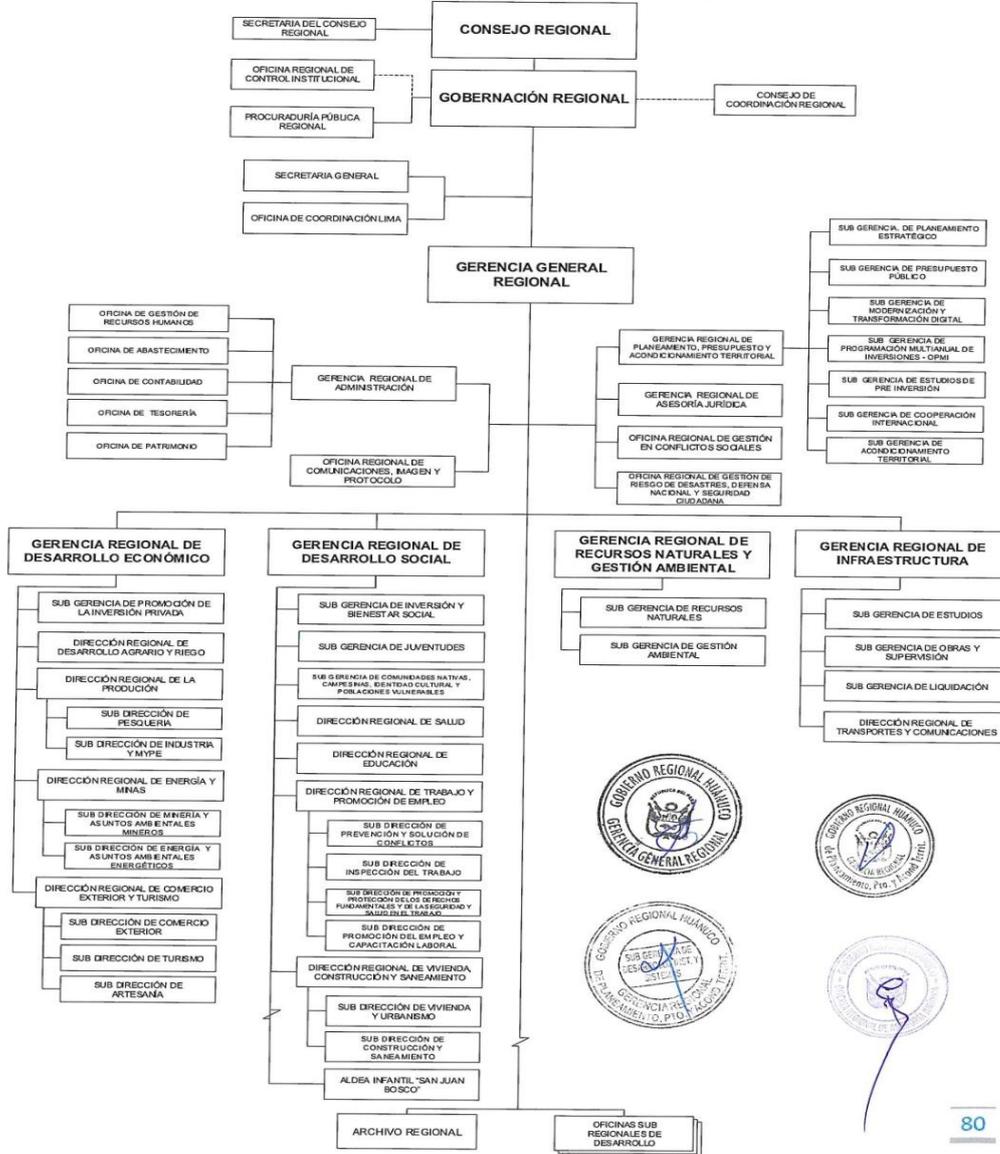
1. ¿Puede hablarme de un momento en el que demostró habilidades de liderazgo?
2. ¿Cómo monitorea el desempeño de las personas que tiene que liderar?
3. ¿Es capaz de delegar responsabilidades de manera eficiente?
4. ¿usted cómo describiría su estilo de liderazgo?
5. ¿Qué valores son los más importantes para usted como líder?
6. ¿Es capaz de colaborar con otros y aceptar nuevas ideas?
7. ¿Cómo maneja los desacuerdos con los compañeros de trabajo?
8. ¿Cómo responde a las críticas?
9. ¿Puede contarme sobre un momento en que resolvió un problema para sus empleados/empleador?
10. ¿Cómo mide su propio desempeño en el trabajo?

# ANEXO 3 EVIDENCIAS



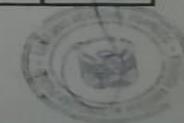
REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES  
DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO

## ANEXO. ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO



**RESUMEN CUANTITATIVO  
DEL CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL PROVISIONAL REORDENADO**

ENTIDAD :		GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO						
SECTOR :		GOBIERNO REGIONAL						
ÓRGANOS O UNIDADES ORGÁNICAS	CLASIFICACIÓN							TOTAL
	FP	EC	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	SP-AP	RE	
GOBERNACIÓN REGIONAL	2			1	1	2		6
GERENCIA GENERAL REGIONAL	1			1		2		4
PROCURADURIA PÚBLICA REGIONAL		2		1	2	1		6
GERENCIA REGIONAL DE ASESORIA JURÍDICA		1		1	3	1		6
GERENCIA REGIONAL DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL		1				1		2
SUB GERENCIA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		1		1	3			5
SUB GERENCIA DE PRESUPUESTO PÚBLICO		1		1	4			6
SUB GERENCIA DE MODERNIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL			1	1	6			8
SUB GERENCIA DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL DE INVERSIONES - OPMI			1	1	4	1		7
SUB GERENCIA DE ESTUDIOS DE PRE-INVERSIÓN			1	2	4	1		8
SUB GERENCIA DE ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL			1	1	5			7
SUB GERENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL			1		4			5
OFICINA REGIONAL DE GESTIÓN EN CONFLICTOS SOCIALES		1		1	5			7
OFICINA REGIONAL DE GESTIÓN DE RIESGO DE DESASTRES, DEFENSA NACIONAL, Y SEGURIDAD CIUDADANA		1		1	3	3		8
GERENCIA REGIONAL DE ADMINISTRACIÓN		1			1			2
OFICINA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		1		3	3	1		8
OFICINA DE ABASTECIMIENTO		1		3	1	5		10
OFICINA DE CONTABILIDAD			1	2	4	1		8
OFICINA DE TESORERÍA			1	2	3	1		7
OFICINA DE PATRIMONIO			1	3	3			7
OFICINA REGIONAL DE COMUNICACIONES, IMAGEN Y PROTOCOLO		1			3	2		6



SECRETARIA GENERAL								
OFICINA DE COORDINACIÓN - LIMA		1		1	1	3		6
SECRETARIA DE CONSEJO REGIONAL			1		1	1		3
GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO ECONOMICO		1		1	1	3		6
SUB GERENCIA DE PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA		1		1	5			7
DIRECCIÓN REGIONAL DE PRODUCCIÓN		1	4	3	6	1		15
DIRECCIÓN REGIONAL DE ENERGIA Y MINAS		1		3	6	1		11
DIRECCION REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO		1		4	6	7		18
GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO SOCIAL		1			1	1		3
SUB GERENCIA DE INVERSIÓN Y BIENESTAR SOCIAL			1	1	5	1		8
SUB GERENCIA DE JUVENTUDES		1		2	6	1		10
SUB GERENCIA DE COMUNIDADES NATIVAS, CAMPESINAS, IDENTIDAD CULTURAL Y POBLACIONES VULNERABLES		1		1	4	1		7
DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO		1	1	6	11	12		31
DIRECCIÓN REGIONAL DE VIVIENDA CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO		1		3	11	7		22
ALDEA INFANTIL SAN JUAN BOSCO		2		1	8	14		25
GERENCIA REGIONAL DE RECURSOS NATURALES Y GESTIÓN AMBIENTAL		1				1		2
SUB GERENCIA DE RECURSOS NATURALES			1	2	4	2		9
SUB GERENCIA DE GESTIÓN AMBIENTAL			1	1	3	2		7
GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA		1				3		4
SUB GERENCIA DE ESTUDIOS		1		2	4	4		11
SUB GERENCIA DE OBRAS Y SUPERVISIÓN		1		2	4	4		11
SUB GERENCIA DE LIQUIDACIÓN		1		2	7	1		11
ARCHIVO REGIONAL		1		4	6	6		17
OFICINA SUB REGIONALES DE DESARROLLO			10		11	17		38
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>32</b>	<b>27</b>	<b>67</b>	<b>173</b>	<b>116</b>	<b>0</b>	<b>418</b>
<b>TOTAL OCUPADOS</b>					<b>210</b>			
<b>TOTAL PREVISTOS</b>					<b>208</b>			
<b>TOTAL GENERAL</b>					<b>418</b>			

