

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



**TESIS**

---

**“EL LIDERAZGO, Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN  
LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO 2019”**

---

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTOR: Ortiz Herrera, Edwin Bryan

ASESOR: Santiago Espinoza, Vladimir Hamilton

HUÁNUCO – PERÚ

2020

# 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 (2018-2019)**

**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 Licenciado en Administración de Empresas

Código del Programa: P13

Tipo de Financiamiento:

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

**DATOS DEL AUTOR:**

Documento Nacional de Identidad (DNI): 47845163

**DATOS DEL ASESOR:**

Documento Nacional de Identidad (DNI): 41815735

Grado/Título: Economista

Código ORCID: 0000-0002-5502-7548

**DATOS DE LOS JURADOS:**

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	DNI	Código ORCID
1	Linares Beraun, William Giovanni	Maestro en gestión pública para el desarrollo social	07750878	0000-0002-4305-7758
2	Palomino Lozano, Samuel Cirilo	Maestro en educación, mención en gestión y planeamiento educativo	22402426	0000-0002-6966-0969
3	Soto Espejo, Simeón	Magister en gestión y negocios mención en gestión de proyectos	41831780	0000-0002-3975-8228

# D

# H

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Huánuco, siendo las 8:00 horas del día 12 del mes de diciembre del año 2019, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales (Aula 202-P5), 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:

Mtro. William Giovanni Linares Beraún	(Presidente)
Mtro. Samuel Cirilo Palomino Lozano	(Secretario)
Mtro. Simeón Soto Espejo	(Vocal)

Nombrados mediante la Resolución N° 2228-2019-D-FCEMP-EAPAE-UDH, para evaluar la Tesis intitulada: **"EL LIDERAZGO, Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO 2019"**, presentada por el (la) Bachiller **ORTIZ HERRERA, Edwin Bryan**; para optar el **título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**.

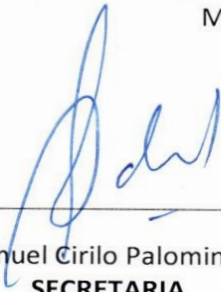
Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

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, declarándolo (a) Aprobado con el calificativo cuantitativo de 14 (catorce) y cualitativo de suficiente (Art.45 y 47 - Reglamento General de Grados y Títulos).

Siendo las 9:30 horas del día 12 del mes de Diciembre del año 2019, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.



Mtro. William Giovanni Linares Beraún  
**PRESIDENTE**



Mtro. Samuel Cirilo Palomino Lozano  
**SECRETARIA**



Mtro. Simeón Soto Espejo  
**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios por ser mi creador,  
por darme fortaleza y sabiduría

A mis padres por haberme apoyado  
incondicionalmente en la parte moral y  
económica por hacer de mi un hombre con  
principios y apoyarme en el cumplimiento de  
mi sueño más anhelado, ser profesional.

Agradezco a todas las personas que hicieron  
posible este trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por apoyarme en cada decisión y proyecto a lo largo de mi vida, por ser el motor que impulsan lograr todos mis objetivos, ustedes han tenido una labor sacrificada y han logrado hacer de mí un hombre de bien.

Agradezco a la universidad de Huánuco por la incomparable oportunidad que me ha brindado, formarme profesionalmente e inculcarme conocimientos fundamentales para mi desempeño profesional.

Agradezco a mis maestros por su labor de volcar en mi todo su conocimiento, por haberme inculcado principios éticos y morales.

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
ÍNDICE.....	IV
ÍNDICE DE CUADROS.....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	IX
RESUMEN.....	XI
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XIV
CAPÍTULO I.....	15
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
1.2.1. PROBLEMA GENERAL .....	16
1.2.2. PROBLEMA ESPECIFICO.....	16
1.3. OBJETIVO GENERAL.....	17
1.4. OBJETIVO ESPECÍFICOS .....	17
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
1.5.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	17
1.5.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	17
1.5.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	17
1.5.4. RELEVANCIA .....	18
1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
CAPÍTULO II.....	19
MARCO TEÓRICO .....	19
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
2.1.1. INTERNACIONALES .....	19
2.1.2. NACIONALES .....	21
2.1.3. LOCALES.....	22
2.2. BASES TEÓRICAS .....	23
2.2.1. LIDERAZGO .....	23
2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	35

2.4.	SISTEMA DE HIPÓTESIS .....	37
2.4.1.	HIPÓTESIS GENERAL .....	37
2.4.2.	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS .....	37
2.5.	SISTEMA DE VARIABLES .....	37
2.5.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE .....	37
2.5.2.	VARIABLE DEPENDIENTE .....	37
2.6.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	38
CAPÍTULO III .....		40
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		40
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	40
3.1.1.	ENFOQUE .....	40
3.1.2.	ALCANCE O NIVEL .....	40
3.1.3.	DISEÑO .....	40
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	41
3.2.1.	POBLACIÓN .....	41
3.2.2.	MUESTRA.....	41
3.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	42
3.4.	TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	42
CAPÍTULO IV.....		43
RESULTADOS.....		43
4.1.	PROCESAMIENTO DE DATOS .....	43
4.2.	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	70
CAPÍTULO V.....		76
DISCUSION DE RESULTADOS.....		76
5.1.	CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS.....	76
CONCLUSIONES .....		80
RECOMENDACIONES.....		81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		82
ANEXOS.....		83

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Condición de trabajo.....	43
CUADRO N° 2 ¿Colaboran los directores en los trabajos que desarrollan?	44
CUADRO N° 3 ¿Los directores se involucran en el trabajo de su área? .....	45
CUADRO N° 4 ¿Los Directores muestran voluntad de trabajo coordinado con las áreas en la Dirección?.....	46
CUADRO N° 5 ¿Brindan los directores confianza para la toma de decisiones en sus áreas de trabajo? .....	47
CUADRO N° 6 ¿Se siente seguro al momento de desarrollar su trabajo? ..	48
CUADRO N° 7 ¿Facilita el director, talleres de capacitación para mejorar su rendimiento? .....	49
CUADRO N° 8 ¿Son frecuentes las capacitaciones promovidas por el Director? .....	50
CUADRO N° 9 ¿Considera que hay mucho centralismo en la toma de decisiones de la Dirección? .....	51
CUADRO N° 10 ¿La forma de tomar decisiones en la Dirección está contemplada en sus documentos de gestión? .....	52
CUADRO N° 11 ¿La Dirección fomenta un estilo de trabajo adecuado?.....	53
CUADRO N° 12 ¿Considera que hay ideología en la forma de desarrollar los trabajos? .....	54
CUADRO N° 13 ¿Considera que el director inspira a mejorar su trabajo? ..	55
CUADRO N° 14 ¿Muestra señales el director de ser un líder inspirador? ...	56
CUADRO N° 15 ¿La Dirección motiva a sus trabajadores a cumplir metas y objetivos?.....	57



CUADRO N° 16 ¿Considera apropiada la forma de motivar a sus trabajadores? .....	58
CUADRO N° 17 ¿Cuenta con facilidades para desarrollar su trabajo de forma independiente? .....	59
CUADRO N° 18 ¿Considera que la dirección fomenta trabajos en las áreas a partir de su autonomía en la toma de decisiones?.....	60
CUADRO N° 19 ¿Considera que la estructura es apropiada para realizar trabajos en su área? .....	61
CUADRO N° 20 ¿Tiene claro usted, la relación y jerarquía de su área?.....	62
CUADRO N° 21 ¿Considera que los canales de comunicación formal son apropiados en la Dirección? .....	63
CUADRO N° 22 ¿Qué tanto ayuda la comunicación formal a estar enterados de lo que se hace en la Dirección? .....	64
CUADRO N° 23 ¿Cuenta con grupos en redes sociales en su área de trabajo? .....	65
CUADRO N° 24 ¿Se toman decisiones en las redes sociales respecto al trabajo? .....	66
CUADRO N° 25 ¿Qué tan importante es para usted estas formas de comunicación informal? .....	67
CUADRO N° 26 CRITERIOS DE ANÁLISIS DEL COEFICIENTE DE CORRELACION DE PEARSON .....	70
CUADRO N° 27 EL LIDERAZGO Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO 2019.....	71
CUADRO N° 28 EL LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO 2019 .....	72

CUADRO N° 29 EL LIDERAZGO AUTOCRÁTICO Y EL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION REGIONAL  
DE EDUCACIÓN HUÁNUCO 2019 ..... 73

CUADRO N° 30 EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION REGIONAL  
DE EDUCACIÓN HUÁNUCO 2019 ..... 74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Condición de trabajo .....	43
GRÁFICO N° 2 ¿Colaboran los directores en los trabajos que desarrollan? .....	44
GRÁFICO N° 3 ¿Los directores se involucran en el trabajo de su área? ....	45
GRÁFICO N° 4 ¿Los Directores muestran voluntad de trabajo coordinado con las áreas en la Dirección? .....	46
GRÁFICO N° 5 ¿Brindan los directores confianza para la toma de decisiones en sus áreas de trabajo? .....	47
GRÁFICO N° 6 ¿Se siente seguro al momento de desarrollar su trabajo? .	48
GRÁFICO N° 7 ¿Facilita el director, talleres de capacitación para mejorar su rendimiento? .....	49
GRÁFICO N° 8 ¿Son frecuentes las capacitaciones promovidas por el Director? .....	50
GRÁFICO N° 9 ¿Considera que hay mucho centralismo en la toma de decisiones de la Dirección? .....	51
GRÁFICO N° 10 ¿La forma de tomar decisiones en la Dirección está contemplada en sus documentos de gestión? .....	52
GRÁFICO N° 11 ¿La Dirección fomenta un estilo de trabajo adecuado? ....	53
GRÁFICO N° 12 ¿Considera que hay ideología en la forma de desarrollar los trabajos? .....	54
GRÁFICO N° 13 ¿Considera que el director inspira a mejorar su trabajo? .	55
GRÁFICO N° 14 ¿Muestra señales el director de ser un líder inspirador? ..	56
GRÁFICO N° 15 ¿La Dirección motiva a sus trabajadores a cumplir metas y objetivos?.....	57

GRÁFICO N° 16 ¿Considera apropiada la forma de motivar a sus trabajadores? .....	58
GRÁFICO N° 17 ¿Cuenta con facilidades para desarrollar su trabajo de forma independiente? .....	59
GRÁFICO N° 18 ¿Considera que la dirección fomenta trabajos en las áreas a partir de su autonomía en la toma de decisiones?.....	60
GRÁFICO N° 19 ¿Considera que la estructura es apropiada para realizar trabajos en su área? .....	61
GRÁFICO N° 20 ¿Tiene claro usted, la relación y jerarquía de su área? ....	62
GRÁFICO N° 21 ¿Considera que los canales de comunicación formal son apropiados en la Dirección? .....	63
GRÁFICO N° 22 ¿Qué tanto ayuda la comunicación formal a estar enterados de lo que se hace en la Dirección? .....	64
GRÁFICO N° 23 ¿Cuenta con grupos en redes sociales en su área de trabajo? .....	65
GRÁFICO N° 24 ¿Se toman decisiones en las redes sociales respecto al trabajo? .....	66
GRÁFICO N° 25 ¿Qué tan importante es para usted estas formas de comunicación informal? .....	67

## RESUMEN

La tesis que ha sido elaborado tomando en cuenta los criterios técnicos de la Facultad de Ciencias Empresariales, se ha concluido con resultados que son fundamentales para los propósitos planteados. Como se puede verificar el propósito fundamental fue establecer la relación que hay entre las variables de liderazgo y comportamiento organizacional de la Dirección Regional de Educación, para ello se ha estimado una muestra de 68 trabajadores de diferentes unidades de la Dirección Regional de Educación, a quienes se aplicó las encuestas, pudiendo tener resultados que nos han permitido establecer las correlaciones correspondientes. La conclusión principal de la investigación es la tesis demuestra la relación directa que hay entre el liderazgo y el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación Huánuco 2019, con un estadígrafo de Pearson estimado en 0.481, teniendo como base la información de los cuadros como el N°02 y 18, donde se muestra que el 79% reconoce que el Director está colaborando con su trabajo, lo que de algún otro modo fomenta la autonomía en la Dirección Regional de Educación como sostiene el 6% y 59%. Esta afirmación ha sido contrastada también con los antecedentes y con el marco teórico correspondiente, pudiendo observar que estos son fundamentales para comprender el comportamiento de las variables en la Dirección Regional de Educación. Es importante que tras haber llegado a conclusiones donde se establece la relación de las variables, tomar en cuenta la principal recomendación de la investigación, debiendo el Director de la Dirección Regional de Educación lidere capacitaciones constantes de liderazgo en todos sus niveles institucionales, ello puede ayudar a consolidar una forma de trabajo apropiado basado en buena comunicación, trabajo en equipo y motivación.

Corroborado con información estadística, con la opinión del Director, este trabajo se constituye en una herramienta fundamental por su tipo y naturaleza para comprender y ampliar los conocimientos que hay en torno al liderazgo en instituciones públicas, brindando conocimientos certeros

obtenidos gracias al apoyo de la misma Dirección Regional de Educación Huánuco, y quienes intervinieron en el llenado de los instrumentos.

## ABSTRACT

The thesis that has been elaborated taking into account the technical criteria of the Faculty of Business Sciences, has been concluded with results that are fundamental for the proposed purposes. As you can verify the fundamental purpose was to establish the relationship between the variables of leadership and organizational behavior of the Directorate of Education, for this a sample of 68 workers from different units of the Directorate has been estimated, to whom the surveys were applied, may have results that have allowed us to establish the corresponding correlations. The main conclusion of the research is the thesis demonstrates the direct relationship between leadership and organizational behavior in the Regional Directorate of Education Huánuco 2019, with a Pearson statistician estimated at 0.481, based on the information in the tables such as No. 02 and 18, which shows that 79% acknowledge that the Director is collaborating with his work, which in some other way fosters autonomy in the Directorate of Education as 6% and 59% maintain. This statement has also been contrasted with the background and with the corresponding theoretical framework, being able to observe that these are fundamental to understand the behavior of the variables in the regional direction. It is important that after having reached conclusions where the relationship of the variables is established, taking into account the main recommendation of the investigation, since the director of the Directorate of Education should lead constant leadership training at all its institutional levels, this can help consolidate an appropriate form of work based on good communication, teamwork and motivation. Corroborated with statistical information, with the opinion of the Director, this work is a fundamental tool due to its type and nature to understand and expand the knowledge that exists around leadership in public institutions, providing accurate knowledge obtained thanks to its support direction, and those who intervened in the filling of the instruments.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis fue elaborada tomando en cuenta los lineamientos de grados y títulos de la Escuela Académica Profesional de Administración de Empresas de la Universidad de Huánuco, así mismo; se contó con el apoyo de los colaboradores de la Dirección Regional de Educación, Huánuco. El interés de investigar partió por conocer la relación de ambas variables el Liderazgo y el Comportamiento Organizacional ya estudiadas por otros autores en este contexto.

La tesis consta de cinco partes, el mismo que se detalla:

**Parte I:** Es la fundamentación del problema, allí se describe las razones y motivos para iniciar el estudio, así como los problemas, objetivos que nos hemos propuesto desarrollar, además de la justificación y la viabilidad.

**Parte II:** Encontramos la fundamentación teórica, donde exponemos ideas concluyentes de tesis de diferentes universidades locales, nacionales e internacionales, así como, publicaciones de autores reconocidos. Se incluyó también la hipótesis y términos importantes usados en toda la investigación, y finalmente elaboramos la Operacionalización de variables.

**Parte III:** Es el marco metodológico que encamina el desarrollo del trabajo de manera formal, definiendo con claridad la población a estudiar y la muestra correspondiente, así como los instrumentos para la recolección y procesamiento de datos en la investigación.

**Parte IV:** Se exponen los resultados debidamente analizados con el soporte estadístico, mediante el programa SPSS.

**Parte V:** Se discute los resultados con los antecedentes y la bibliografía. Y finalmente terminamos con las conclusiones y recomendaciones que son hallazgos del estudio desarrollado, y para finalizar se colocó los anexos correspondientes a la investigación.



# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Maxwell, J. (2019) en su libro de Liderazgo sostiene que una de las razones para que el desempeño de las empresas destaque respecto a su competencia, es la motivación que inspira, que lo dirige. Steve Jobs en Apple, Marck Z. en Facebook, y muchos otros en diferentes sectores han logrado que los trabajadores en los diferentes niveles de la organización encuentren motivos reales para invertir su esfuerzo, impulsar su productividad. Las empresas arriba mencionadas, líderes en tecnologías móviles, y redes sociales, han encontrado resultados gracias al ejemplo de sus gerentes quienes han practicado el liderazgo que superaban las barreras jerárquicas a estructuras horizontales. Hoy el comportamiento de estas organizaciones se resume en principios fundamentales, valores, creatividad, innovación, satisfacción. Estos a nivel del mundo pueden ser algunos ejemplos de los miles que existen.

Perú no ha sido la excepción, muchos líderes han generado comportamientos en sus negocios que les han permitido ser hoy grandes corporaciones, como, por ejemplo, Raúl Diez Canseco en la Universidad San Ignacio de Loyola, fundador declarado uno de los mejores empresarios del mundo, reconocido en la India como tal. Hoy esta corporación educativa destaca por su compromiso con las empresas e innovación. Las instituciones del Estado, también han comprendido la importancia de los estilos de Liderazgo en la conducción de sus diferentes dependencias, es por ellos que se crea SERVIR institución que forma con competencias técnicas humanas a quienes van a ser los funcionarios de confianza y otros.

La Dirección Regional de Educación de Huánuco, una dependencia de la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Huánuco de este departamento tiene muchos problemas, a tres meses de iniciada la gestión, el Gobernador Regional ya ha cambiado de Director Regional de

Educación, el ambiente en esta dependencia es tenso, la relación interinstitucional se centra en la práctica de sus funciones. Los diarios han escrito en muchos casos los conflictos internos e insatisfacción laboral que tienen muchos contratados y nombrados de esta dependencia, tema que es conocido por toda la sociedad. En la última presentación del Director Regional de Educación, el Gobernador ha asegurado que, con el Liderazgo del actual Director se espera que el clima organizacional mejore, haciendo que las motivaciones de quienes laboran y su satisfacción con el trabajo sea expresado gracias a la experiencia que tiene el profesional. Muchos asocian a los problemas que hay en la Dirección Regional de Educación a la falta de liderazgo, tema que va ser corroborado en todas sus dimensiones. Durante estos años, los problemas se dieron en las diferentes unidades organizacionales de la Dirección Regional de Educación, los directores son cambiados a presión de los mismos trabajadores o por política del mismo Gobierno Regional. Es por ello que se buscará establecer la relación entre el liderazgo y el comportamiento de la organización en esta Dirección Regional de Educación Huánuco.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿De qué manera el liderazgo, se relaciona con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019?

### **1.2.2. PROBLEMA ESPECIFICO**

- ¿De qué manera el Liderazgo Laissez Faire se relaciona con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019?
- ¿De qué manera el Liderazgo Autocrático se relaciona con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019?
- ¿De qué manera el Liderazgo transformacional, se relaciona con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019?

### **1.3. OBJETIVO GENERAL**

Analizar de qué manera el Liderazgo, se relaciona con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019

### **1.4. OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Analizar de qué manera el Liderazgo Laissez Faire se relaciona con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019.
- Analizar de qué manera el Liderazgo Autocrático se relaciona con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019.
- Analizar de qué manera el Liderazgo transformacional, se relaciona con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019.

### **1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La tesis se centra en el comportamiento de las variables propuestas en la Dirección Regional de Educación de Huánuco, haciendo que este estudio enmarque la aplicación de los instrumentos de investigación en la muestra seleccionada dentro de la institución seleccionada.

#### **1.5.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

La tesis va a permitir establecer reflexiones en torno al conocimiento existente del liderazgo y como esto se relaciona con el comportamiento de la organización. Sus conclusiones serán fundamentadas y enriquecerán la literatura.

#### **1.5.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

La tesis no plantea nuevas metodologías, por el contrario, demuestra la utilidad de las ya existentes, haciendo que la

información sea posible obtenerlas con instrumentos debidamente validados.

#### **1.5.4. RELEVANCIA**

La relevancia de la tesis radica que los conocimientos pueden permitir a la gestión actual encaminar su trabajo en torno al liderazgo adecuado que requiere, para poder impulsar sus reformas educativas.

### **1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Oportunidad de aplicación de los instrumentos, comprendiendo que estos deben hacerse en función al tiempo de los trabajadores. Ello puede prolongar en algo el tiempo propuesto para la investigación.

### **1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

- Financiamiento, la tesis cuenta con los recursos necesarios para su desarrollo. Es financiado íntegramente por el tesista.
- Tiempo, el tesista cuenta con el tiempo suficiente para dedicarse a concluir la investigación en el tiempo previsto, si no hay contratiempo.
- Literatura, la tesis cuenta con marco teórico necesario, así como antecedentes para establecer el marco conceptual necesario y discutir los resultados.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1. INTERNACIONALES

Cabral, M. (2006) en su tesis titulada **Análisis Descriptivo del recurso humano en relación a los estilos de liderazgo y comportamiento organizacional** presentada a la Universidad Autónoma de Nuevo León el 2006, concluye lo siguiente:

- Con base a los resultados obtenidos, se concluye que en cada una de las organizaciones no existe una tendencia muy alta de preferencia sobre ninguno de los estilos de liderazgo planteados (autocrático, permisivo, democrático, transicional y transformacional) así como también, reportan un sentir de que siempre se utilice algún modelo de comportamiento (autocrático, custodia, apoyo, colegial) específico en ninguna de las dos organizaciones (Unidad de Servicios Médicos UANL, LG Electronics).
- Cabe aclarar que los modelos y estilos de liderazgo esta sujetos a cambios evolutivos a medida que se desarrollan nuevas condiciones sociales, nunca llega el modelo perfecto sino el que se adecúa al escenario. De la misma manera tienen bastante relación con las necesidades humanas de los empleados. Actualmente los modelos que más se utilizan son el de apoyo y colegial. Cualquiera de los modelos puede aplicarse exitosamente en situaciones dadas, depende de las labores, filosofía, misión, visión, valores de cada organización. Cualquiera que sea el modelo que se utilice debe mantenerse flexible y al día.

Ayoub, J. (2010) en su tesis titulada **Estilos de Liderazgo y sus efectos en el desempeño de la Administración Pública**

**Mexicana** presentada a la Universidad Autónoma de Madrid el 2010, concluye lo siguiente:

- El propósito de esta investigación es conocer los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios federales en la administración pública y el impacto que tienen sobre distintos indicadores de desempeño, así como la relación existente entre crisis y carisma. Se espera que los resultados ofrezcan evidencia de que el estilo de liderazgo transformacional puede mejorar el desempeño del sector público mexicano. De esta forma, la primera parte de este Capítulo 4 resumió el procedimiento de recolección de datos que alcanzó un índice de respuesta del 16% (N = 1,433), superior al inicialmente estimado de 8%, lo que permite trabajar con un 2% de error en las estimaciones. La segunda parte presentó una descripción detallada de las variables demográficas y de la oficina. La tercera parte reportó los resultados del análisis factorial y de fiabilidad de las escalas de medición utilizadas. Las hipótesis sobre validez y fiabilidad de las escalas se confirmaron. El cuestionario multifactorial de liderazgo – MLQ (Forma 5x-corta) fue modificado e integrado en ocho factores de comportamiento y 28 ítems y en dos factores de desempeño y siete ítems. La escala de crisis se modificó al identificarse dos sub-factores: trastorno grave e incertidumbre. La parte cuarta presentó el análisis descriptivo de las variables independientes y dependientes del comportamiento de liderazgo, de desempeño y de la escala de crisis, lo que permitió confirmar que los tres estilos de liderazgo propuestos se encuentran presentes en la administración pública federal centralizada de México (Hipótesis 1a), resaltando el estilo transformacional como el más frecuente (M = 2.18; DT = 1.12), seguido del transaccional (M = 2.02;

DT = 0.90) y, en última instancia, el pasivo evasivo (M = 1.30; DT = 1.03).

### 2.1.2. NACIONALES

Quesada, T. (2014) en su tesis titulada **El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del Distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa Local N°04, provincia y departamento de Lima, año 2012** presentada a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el 2014, concluye lo siguiente:

- Los resultados de la investigación reportan que el liderazgo transaccional se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional en las instituciones educativas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04. Esto significa que el comportamiento organizacional que se da mayoritariamente tiene que ver con el liderazgo transaccional que los directivos asumen regularmente en dichas instituciones educativas.

Quiroz, E. (2017) en su tesis titulada **Estilos de Liderazgo y Comunicación Organizacional en los Trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016** presentada a la Universidad César Vallejo el 2017, concluye lo siguiente:

- Se demuestra que los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina – Chepen 2016; habiéndose calculado un coeficiente de correlación Rho de Spearman 0.791, lo que representa un nivel de correlación alta.
- Finalmente se demuestra que los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la dimensión de retroalimentación

de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina – Chepen 2016; habiéndose calculado un coeficiente de correlación Rho de Spearman 0.844, lo que representa un nivel de correlación alta.

### 2.1.3. LOCALES

Zambrano, H. (2017) en su tesis titulada "**Estilos de Liderazgo de los Profesionales de Enfermería en las Áreas Preventivo Promocionales, de los Establecimientos de la Red de Salud Huánuco – 2016**" presentada a la Universidad de Huánuco el 2017, concluye lo siguiente:

- Respecto a la comparación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de liderazgo por parte de los profesionales de enfermería en estudio, evidenciamos a Chi Cuadrada con un valor de 0,071 y un valor de  $P \leq 0,041$ . Mediante la Prueba de Chi cuadrado el resultado fue significativo, es decir que estas variables de liderazgo transformacional se asocia significativamente al desarrollo de liderazgo en los profesionales de enfermería y aceptando la hipótesis de investigación llegamos a la conclusión de que el liderazgo transformacional es el más aplicado por los profesionales de enfermería en las áreas preventivo promocionales, de los establecimientos de la red de salud de Huánuco.
- Además se llegó a la conclusión que la sub dimensión más aplicada en el estilo de liderazgo transformacional es la influencia idealizada (atributo) [26,8%(15)], de igual manera observamos que para el estilo de liderazgo transaccional la sub dimensión más aplicada fue la Recompensa contingente [ya que 60,7%(34)] y finalmente se evidenció que para el estilo de liderazgo correctivo/evitador la sub dimensión más aplicada fue la dirección por excepción



activa [57,1%(32)] del total de profesionales de enfermería que laboran en las áreas preventivo promocionales, de los establecimientos de la red de salud de Huánuco.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. LIDERAZGO**

Tracy, B. ( 2015) en su libro El liderazgo sostiene que este es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores". Si aceptamos esa definición, entonces el estilo de liderazgo es la manera en que ese proceso se lleva a cabo.

Tracy, B. ( 2015) Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición, sostiene el autor. Si una tarea necesita ser realizada, ¿cómo puede un líder particular definir una solución? Si surge una emergencia, ¿cómo puede un líder manejarla? Si la organización necesita el apoyo de la comunidad, ¿cómo un líder puede movilizarlo? Todos estos dependen del estilo de liderazgo.

#### **¿Por qué poner atención al Liderazgo?**

Munroe, M. (2003) sostiene que el liderazgo de una organización se refleja tanto en la naturaleza de la organización y en su relación con la comunidad. Si un líder es receloso de su poder, es probable que otros en la organización se comporten de manera similar al tratar tanto con colegas como con la comunidad. Si un líder trabaja en colaboración y es abierto, es probable que fomente las mismas actitudes entre los miembros del personal, y colabore con otras organizaciones.

En muchos sentidos, el estilo de su líder define una organización. Si la organización es fiel a su filosofía y misión, el estilo de su líder debe ser coherente con ellas. Un líder autocrático en una

organización democrática puede crear el caos. Un líder preocupado sólo en el nivel administrativo de una organización basada en la importancia de los valores humanos puede menguar el objetivo de su labor. Por esa razón, estar conscientes de nuestro propio estilo como líderes y de los otros que se contrate como líderes puede ser crucial para que la organización se mantenga por el buen camino.

#### **2.1.1.1. Liderazgo Laissez Faire**

Tracy, B. (2015) sostiene que este liderazgo es reconocido por ser muy liberal por ello su denominación como liderazgo laissez faire, que es una expresión de origen francés y cuya traducción significa “dejar hacer”, en este modelo el líder es una figura pasiva que permite que sus subordinados tengan todo el control de lo que se está haciendo ya que se les facilita toda la información y herramientas requeridas para la realización de las labores y donde el líder solo intervendrá si el subordinado solicita su ayuda.

El líder en este caso se caracteriza por desempeñar un papel muy liberal y pasivo donde “hace y deja hacer”, ya que los trabajadores son los que tienen el poder, esto se debe a que en el papel los subordinados deben ser personas con mucho profesionalismo y que saben bien lo que están haciendo a la hora de tomar decisiones difíciles, lo que puede ser un problema si en realidad los subordinados no cuentan con la suficiente capacidad de manejarse por sí solos. El líder va a influir muy poco en la consecución de los objetivos de la empresa, estos prefieren dejar las reglas bien en claro, para interferir lo menos posible en las actividades, las opiniones que estos aportan son neutrales, por lo que su participación es casi nula, solo participa si se le es solicitado hacerlo ya que el poder de tomar las decisiones ha sido delegado a sus compañeros, no evalúa ningún tipo de actividad.

Tracy, B. (2015) afirma que para muchos este tipo de liderazgo no es factible ya que siempre debe existir un orden y para ello es necesario que alguien lo imponga, ya que a la hora de solucionar un conflicto sería mucho más complicado conseguir la solución al mismo ya que el individualismo se hace presente y nadie da su brazo a torcer, en caso de no poseer los conocimientos necesarios o la experiencia requerida por el puesto puede que se pierda el norte de la organización y por consecuencia no se cumplirá con la meta de la misma.

### **Características**

- **Colaborador: El líder cumple un papel de ayuda a sus empleados** En la mayoría de estilos de liderazgo, el jefe es el que se encarga de tomar todas las decisiones, decirle a sus empleados lo que tienen que hacer y en general coger las riendas de la empresa o equipo. Esto es así independientemente de si se tiene más o menos en cuenta las opiniones de los subordinados. Por el contrario, en el estilo *laissez faire* el líder no toma ninguna decisión ni le dice a sus empleados a qué tienen que dedicar su tiempo. Por el contrario, se marca un objetivo general desde el principio, y se confía en que los subordinados actúen de la manera más beneficiosa posible para alcanzarlo. Así, el líder en este estilo cumple un papel de apoyo, dándole a sus subordinados las herramientas que estos necesiten para resolver cualquier problema de manera autónoma.
- **Capacitación:** Foco en la formación de los miembros del equipo. En una empresa que siga el sistema *laissez faire*, los empleados tienen una responsabilidad mucho mayor de lo habitual respecto a qué tareas realizar y cómo llevarlas a cabo. Por lo tanto, los líderes tienen el deber de formarles, enseñarles y proporcionarles todos los recursos que necesiten para hacer bien su trabajo. En este sentido, un líder liberal tiene más un papel de educador y facilitador que

de dirigente en el sentido tradicional de la palabra. Muchos de los recursos de la empresa, además, estarán destinados a mejorar las cualificaciones de los empleados, para que estos puedan llevar su trabajo a cabo correctamente.

- **Confianza en los empleados:** Para poder utilizar el estilo *laissez faire* correctamente, el líder tiene que ser capaz de confiar plenamente en sus subordinados. Estos tienen toda la libertad posible a la hora de tomar decisiones, equivocarse y aprender de sus errores, y realizar aquellas acciones que crean que son las más convenientes para alcanzar los objetivos de la empresa. Para conseguir esto, los líderes liberales tienen que escoger muy cuidadosamente a todos los miembros de su equipo. Una vez hecho esto, pueden relajarse sabiendo que todos los trabajadores tienen el talento suficiente como para cumplir sus tareas adecuadamente. Además, el propio líder tiene que tener la capacidad de delegar y confiar en otros.

### **Ventajas**

- Aumento de la satisfacción laboral, Según multitud de estudios sobre este tema, uno de los aspectos que más disminuye la moral de los empleados dentro de las empresas tradicionales es el hecho de que no pueden tomar sus propias decisiones y la necesidad de realizar siempre las mismas acciones de manera similar. Esto, sin embargo, simplemente no ocurre con el liderazgo liberal. Debido a ello, su productividad puede aumentar y sus resultados tenderán a ser mejores, aunque ciertos factores pueden evitar que esto se cumpla siempre.
- **Mejora la creatividad,** Uno de los beneficios más importantes del liderazgo *laissez faire* es que los empleados pueden desarrollar todas sus capacidades y tratar de innovar sin tener miedo al fracaso. Debido a que sus jefes les dan toda la libertad del mundo, es posible que aporten nuevas ideas y mejoren los resultados de la compañía.

- **El líder puede dedicarse a asuntos más importantes,** Un líder que esté siguiendo un modelo autoritario, o que quiera supervisar personalmente todas las acciones de sus empleados, prácticamente no tendrá tiempo para nada más.

### **Desventajas**

- Falta de claridad en los roles, Aunque la libertad del liderazgo laissez faire puede ser muy positiva, es posible que llegue un punto en el que los empleados no tengan claro qué se espera de ellos.

#### **2.1.1.2. Liderazgo Autocrático**

Schonfeld, R. (2000) sostiene que este liderazgo es aquel en donde una persona asume las responsabilidades y la toma de decisiones, se encarga de dar las órdenes a las demás personas bajo su cargo, es decir el poder se centra en una sola persona y donde los demás no son considerados competentes a la hora de tomar las decisiones ya que este tipo de líder cree que es el único capaz de hacer esto.

Schonfeld, R. (2000) En el liderazgo autocrático se considera que los subordinados no pueden realizar acciones por sí solos y por ello requieren de alguien que sepa controlarlos y donde estos deben ser obedientes a las órdenes del líder, considera el autor citado.

Robbins, S. (2004) afirma en su libro de Comportamiento Organizacional que este tipo de liderazgo se caracteriza porque existe un constante dominio por parte del jefe, donde la mayor responsabilidad recae sobre él, esto se debe a que no suele delegar muchas funciones, las decisiones que él toma no son sometidas a votación, simplemente son llevadas a cabo, ya que la opiniones de los demás no son tomadas en cuenta, además de ser el líder el único que pueden tener acceso a la información de carácter relevante.

Esta forma de liderazgo a pesar de ser vista por muchos, como contraproducente puede tener algunos aspectos que son considerados como positivos, por ejemplo al momento de tener la necesidad de despedir a algún empleado que afecte al grupo y a su vez al trabajo, no se lo piensa dos veces para eliminar a esa mala influencia, cumple de manera eficiente con los objetivos planteados y trata de que sea en un tiempo corto, no hay lugar para los errores por eso siempre está al pendiente de todo los detalles, el trabajo bajo presión no le afecta y siempre hace lo necesario para mantener un proyecto en pie sin importar lo difícil que sea.

### **Características del líder autocrático**

Schonfeld, R. (2000) sostiene que dentro del liderazgo autocrático, encontramos distintas características, entre las que destacamos:

- **Es quien marca todo dentro de la organización,** En este tipo de liderazgo, es el líder el encargado de establecerlo todo dentro de la organización (establece los objetivos, la manera de proceder, etcétera). No cree en la iniciativa del resto del grupo, por lo que tampoco la estimula. Considera que él es el único competente y que los demás no son capaces de dirigirse a ellos mismos.
- **Centralización,** El líder tiene centralizada toda la autoridad y se basa en un poder legítimo para poder aplicar tanto recompensas como poder coercitivo. Está orientado hacia el interior. El líder centraliza las decisiones para ordenar de manera eficaz a los equipos de trabajo y de este modo conseguir los objetivos propuestos por la organización.
- **Obediencia,** Espera que todo el mundo dentro de la organización le obedezca. Este líder pide a los subordinados que obedezcan y que se adhieran a sus decisiones.

- **Dogmatismo**, Es dogmático. Además, es el centro de atención. Los resultados de algunas investigaciones establecen que centran el poder en ellos mismos e imponen su punto de vista sobre el del grupo.

### **2.1.1.3. Liderazgo Transformacional**

Robbins, S. (2004) sostiene además que el liderazgo transformacional es una forma de influencia que motiva a los seguidores alcanzar logros que superan los que, normalmente, puede esperarse de ellos. Conformar un proceso mediante el cual “una persona se compromete con los demás y crea una conexión que eleva el nivel de motivación y moralidad tanto en el líder como en el seguidor”. Aguera, R. (2004) sostiene que este tipo de liderazgo “transforma” a personas y organizaciones incidiendo en los valores, las emociones, la ética y los objetivos a largo plazo. Atiende a las necesidades de los seguidores y a una consideración individualizada que les proporciona empatía, apoyo y ayuda para desarrollar su potencial.

Robbins, S. (2004) El líder transformacional sostiene el autor inspira cambios positivos en los seguidores, preocupándose por las tareas y el bienestar de sus de aquellos. Es así como se hace acreedor de la confianza y el respeto de los demás.

La mejora de la motivación y el rendimiento se produce a través de distintos mecanismos:

- ✓ Mediante la vinculación de los seguidores con la misión y visión de la organización.
- ✓ A través de la expresión genuina de confianza en las capacidades de los seguidores.
- ✓ Estableciendo retos para los seguidores.
- ✓ Atendiendo a las necesidades de las personas, reconociendo sus logros y apoyándoles en su desarrollo.

- ✓ Estimulando la innovación y la participación de los seguidores en la solución de problemas.

### **Características**

- **Es un estilo de liderazgo motivacional y transformador,** Es un estilo de liderazgo que motiva a las personas y las transforma, porque está relacionado con las necesidades humanas, con la autorrealización, la autoestima y el crecimiento personal.
- **Producen cambios de visión en sus seguidores,** Los líderes transformacionales ejercen influencia en los miembros del grupo, produce cambios de visión que impulsan a las personas a dejar a un lado los intereses personales para buscar el bien colectivo.
- **Son líderes carismáticos e inspiradores,** Son líderes con carisma, que muestran influencia a través de su carácter, de la influencia que ejercen y de los comportamientos ejemplares.
- **Prestan atención a los seguidores de manera individual y se muestran disponible para ellos,** El líder transformacional presta atención a sus seguidores, de manera que promueve su desarrollo y su crecimiento. También los estimula de manera intelectual, de manera que sus seguidores inician acciones, intentan hacer cosas nuevas, pensar de manera novedosa ante los problemas.

#### **2.1.1.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Robbins, S. (2004) sostiene que las organizaciones son analizadas como un conjunto de elementos formales e informales, contruidos a partir de la interacción humana. Para comprender su complejidad, es necesario entender cómo se da dicha interacción. Siguiendo esta línea de análisis, abordaremos el campo del comportamiento organizacional. Comenzaremos brindando definiciones de



diversos autores, para luego adentrarnos en sus objetivos y las teorías que ha desarrollado. El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

### **Objetivos del comportamiento Organizacional**

- Describir sistemáticamente el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones, alcanzar este objetivo da lugar a que los encargados de administrar sus empresas puedan tener un flujo de comunicación en lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- Es entender por qué las personas se comportan de un cierto modo. No sería adecuado que los encargados de la administración hablen acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las causas.
- Predecir, es decir ver que es lo que va a suceder en el futuro con el comportamiento de los empleados. Los empresarios deben adquirir la capacidad de predecir cuales empleados son calificados, productivos y dedicados a su labor y cuales se caracterizan por ausentismo, retrasos o conductas negativas en el entorno laboral, a fin de encontrar soluciones preventivas.
- Controlar las actividades de los individuos dentro del trabajo para desarrollar los objetivos trazados y lograr las metas, controlar también el trabajo en equipo, la productividad.

### **El Comportamiento Organizacional y sus Dimensiones**

Robbins, S. (2004) El comportamiento organizacional es una amplia rama de estudio de negocios que analiza cómo actúan las personas en una organización, y lo que una organización puede hacer para animar a actuar de ciertas maneras que resulten benéficas a la empresa. El comportamiento

organizacional se conforma de muchas disciplinas, incluyendo la teoría de la gestión, la psicología y el análisis de la eficiencia. Mientras fijar con exactitud lo que es el comportamiento organizacional o cómo funciona puede ser difícil, varios conceptos ayudan a definir qué áreas afectan.

**A. Liderazgo,** El liderazgo se refiere a quién dirige una empresa y qué tipo de estilos de liderazgo son utilizados, desde los gerentes más bajos con sólo unos pocos informes directos a fundadores y CEO. Los estilos de liderazgo deben adaptarse tanto a la empresa como a sus objetivos. Hay empresas que se benefician más de un líder sincero que dirige con el ejemplo y a la vez pueda ser despiadado cuando sea necesario. Otros negocios funcionan mejor con un líder que muestra una fuerte construcción de relaciones e inteligencia emocional, que se toma tiempo para entrenar a cada empleado en nuevas habilidades.

**B. Cultura,** El comportamiento organizacional se refiere principalmente a la cultura de la empresa, las actitudes y las costumbres que conforman cómo se espera que los empleados se traten entre sí, sus puestos de trabajo y clientes. Las empresas deben fomentar una cultura fuerte y adoptar los valores necesarios para el éxito en los negocios y el desarrollo de todos los empleados.

Son muchas las **partes de la cultura empresarial** que los directivos deben tener en cuenta. De esta manera, tendrán claros los objetivos que desean cumplir y podrán transmitir toda esta serie de valores y detalles a sus equipos de trabajo de la mejor manera posible. Así, si se quiere definir claramente la cultura empresarial de una determinada compañía, hay que tener en consideración las siguientes **partes de la cultura empresarial**:

- **Autonomía individual**, Ésta se refiere al nivel de delegación, independencia y participación que existe dentro de una compañía. Por ejemplo, si nos referimos a un tipo de cultura organizacional orientada a resultados, la delegación y subordinación estará más presente.
- **Estructura**. La organización de la empresa también es una de las **partes de la cultura empresarial** a tener en cuenta. Ésta hace mención a las reglas y normas que rigen en el desarrollo del trabajo, así como al grado de control y supervisión que se ejerce sobre su cumplimiento.
- **Identidad**. La identidad hace mención al sentido de pertenencia, al modo en que las personas que conforman la compañía, conciben a la misma como un conjunto global del que todos forman parte, sin divisiones. Está estrechamente relacionada con la identificación e implicación de los trabajadores con el éxito de la compañía. La identidad corporativa es posiblemente uno de los **elementos de la cultura organizacional** más importantes.
- **Reconocimiento**. ¿Cómo se reconoce la buena labor de los empleados? Todos los incentivos, premios y recompensas que realiza la empresa a su plantilla son otros de los **elementos de la cultura organizacional** básicos. Premiar y reconocer públicamente el buen hacer durante el desarrollo de su trabajo, hace que el equipo esté más motivado e incremente su capacidad de trabajo y productividad.

### C. Comunicación

Los líderes y empleados deben tener formas de comunicarse con los demás, así otra gran parte del comportamiento organizacional implica el estudio de las opciones de comunicación en el lugar de trabajo. El lenguaje corporal y no verbal son muy importantes, pero la

tecnología también es necesaria. Los lugares de trabajo utilizan regularmente los sistemas de correo electrónico, chat y sistemas móviles, cada uno de ellos con su propio efecto en cómo se perciben y utilizan los mensajes.

Diferentes tipos de comunicación

No todas las empresas y organizaciones se comunican de la misma manera, y existen **diferentes tipologías y clasificaciones de comunicación empresarial** en función de diversos criterios.

- Interna y externa, La primera de ellas es la que establece la distinción entre comunicación interna y externa, siendo la primera la que se produce entre los diferentes departamentos y trabajadores de la propia empresa y la segunda la que va dirigida a establecer una comunicación con el medio.
- Bidireccional y mono direccional, Asimismo, también podemos encontrar estilos de comunicación empresarial con mayor o menor nivel de interactividad, pudiéndose encontrar desde la más habitual comunicación bidireccional en que emisor y receptor interactúan y se intercambian información hasta la mono direccional en que únicamente se envía un mensaje, **generalmente desde puestos de poder, a un receptor que no tiene opción a réplica.**
- Ascendente, descendente y horizontal, Dentro de la comunicación empresarial interna de una organización, podemos encontrar tres grandes tipos en función del punto donde parta la información y la posición entre el emisor y el receptor de una misma comunicación. Hablamos de comunicación descendente cuando el acto comunicativo se lleva a cabo desde un emisor con un cargo mayor que el del receptor.

- Formal e informal, Finalmente, cabe destacar que en la comunicación empresarial nos podemos encontrar con la existencia de dos diferentes tipos de vías de comunicación: la formal y la informal. En la primera es en la que suelen tratarse los aspectos técnicos y vinculados con las tareas en sí, siendo un tipo de comunicación respetuosa y centrada en la razón y en el objetivo de la empresa. En la comunicación informal, sin embargo, **suelen establecerse comunicaciones más flexibles y naturales**, centradas fundamentalmente en las relaciones interpersonales y siendo a menudo la que mayor efecto tiene en el bienestar laboral. Esta última varía en gran medida dependiendo de quien la lleve a cabo y puede trascender el ámbito laboral, siendo difícilmente controlable por la organización.

### 2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

- **ACTITUD:** Disposición de ánimo del líder, predisposición positiva a la acción y consecución del logro. Actitud de acción, actitud de escucha, actitud de colaboración, actitud optimista. Constituyen distintas acepciones del término que definen las características de los líderes. La actitud está asociada a otros rasgos del liderazgo que la potencian: conexión, acción, aprendizaje, crecimiento.
- **CALIDAD:** Excelencia en el comportamiento del líder y desarrollo del trabajo para generar estándares de satisfacción en los seguidores, clientes y equipo. La calidad está asociada a otros rasgos del liderazgo que la potencian: convención, cogestión, cumplir, renegociar.
- **COMPORTAMIENTO:** Capacidad de los líderes para proceder consciente o inconsciente, definiendo si los actos son consecuentes con los rasgos y características del liderazgo. El comportamiento de los líderes se adquiere a través de los actos elevados a la categoría de hábitos, hasta configurar una conducta definida como una forma

de portarse o actuar consecuente con los rasgos del liderazgo. El comportamiento está asociado a otros rasgos del liderazgo que lo potencian: conexión, respeto, seducción, independencia.

- **CONDUCTA:** Capacidad de los líderes para crear patrones de comportamiento asociados a los rasgos y características del liderazgo. La conducta está asociada a otros rasgos del liderazgo que la potencian: principios, valores, seguridad, acción.
- **EXCELENCIA:** Capacidad de los líderes para elevar los estándares de calidad y hacer una diferencia. Los líderes tienden a marcar una diferencia y a la consecución de logros objetivables fruto de su acción. La excelencia está asociada a una serie de rasgos que la potencian: calidad, voluntad, estímulo, crecimiento.
- **GESTIONAR:** Capacidad del líder para administrar y dirigir las actuaciones del equipo, organización y seguidores para la consecución del logro. La gestión incluye los aspectos de dirección de equipos humanos, coordinación, negociación, trabajo sobre las emociones y estados de ánimo... Gestionar está asociado a una serie de rasgos que lo potencian: dirigir, conducir, coordinar, focalizar.
- **INTELIGENCIA EMOCIONAL:** Capacidad de los líderes para reconocer y trabajar los sentimientos propios y los de otras personas, motivarse y motivar y manejar las emociones propias y en las relaciones. El líder a partir del trabajo emocional desarrolla fortaleza emocional. La inteligencia emocional está asociada a una serie de rasgos que la potencian: entrenamiento, influencia, participación.
- **PENSAR EN GRANDE:** Capacidad de los líderes para establecer objetivos ambiciosos y generar un ambiente emocional con capacidad para movilizar a un grupo humano en la consecución de un logro compartido. Pensar en grande está asociado con una visión basada en la abundancia. Pensar en grande está asociado a una serie de rasgos que lo potencian: emoción, abundancia, visión, focalización.
- **VALORES:** Capacidad de los líderes para definir los principios ideológicos o morales que guían su acción y la de su organización, equipo o seguidores. Definición de los principios en aspectos más concretos de rango positivo (concreción de los principios): derechos

humanos, respeto a la vida... Los valores están asociados a un conjunto de rasgos que los potencian: principios, sintonizar, responsabilidad, estilo.

## **2.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS**

### **2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL**

El liderazgo, se relaciona de manera directa con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019.

### **2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS**

- El Liderazgo Laissez Faire se relaciona de manera directa con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019.
- El Liderazgo Autocrático se relaciona de manera directa con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019.
- El Liderazgo transformacional, se relaciona de manera directa con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019.

## **2.5. SISTEMA DE VARIABLES**

### **2.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Liderazgo

#### **Dimensiones:**

- Liderazgo Laissez Faire
- Liderazgo Autocrático
- Liderazgo Transformacional

### **2.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

Comportamiento Organizacional

#### **Dimensiones:**

- Cultura
- Comunicación

## 2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Dimensión	Indicador	Item's
Liderazgo	Liderazgo Laissez Faire	Colaboración	¿Colaboran los directores en los trabajos que desarrollan? ¿Los directores se involucran en el trabajo de su área? ¿Los directores muestran voluntad de trabajo coordinado con las áreas en la Dirección?
		Confianza	¿Brindan los directores confianza para la toma de decisiones en sus áreas de trabajo? ¿Se siente seguro al momento de desarrollar su trabajo?
		Capacitación	¿Facilita el director, talleres de capacitación para mejorar el rendimiento? ¿Son frecuentes las capacitaciones promovidas por el Director?
	Liderazgo Autocrático	Centralización	¿Considera que hay mucho centralismo en la toma de decisiones de la Dirección? ¿La toma de decisiones en la dirección están contempladas en sus documentos de gestión?
		Dogmatismo	¿La Dirección fomenta un estilo de trabajo adecuado? ¿Considera que hay ideología en la forma de desarrollar los trabajos?
	Liderazgo Transformacional	Inspiración	¿Considera que el director inspira a mejorar su trabajo? ¿Muestra señales el director de ser un líder inspirador?
		Motivacional	¿La Dirección motiva a sus trabajadores a cumplir metas y objetivos? ¿Considera apropiada la forma de motivar a sus trabajadores?
Comportamiento Organizacional	Cultura	Autonomía	¿Cuenta con facilidades para desarrollar su trabajo de forma independiente? ¿Considera que la dirección fomenta trabajos en las áreas a partir de su autonomía en la toma de decisiones?
		Estructura	¿Considera que la estructura es apropiada para realizar trabajos en su área? ¿Tiene claro usted, la relación y jerarquía



			de su área?
	Comunicación	Formal	<p>¿Considera que los canales de comunicación formal son apropiados en la dirección?</p> <p>¿Qué tanto ayuda la comunicación formal a estar enterados de lo que se hace en la Dirección?</p>
		Informal	<p>¿Cuenta con grupos en redes sociales en su área de trabajo?</p> <p>¿Se toman decisiones en las redes sociales respecto al trabajo?</p> <p>¿Qué tan importante es para usted estas formas de comunicación informal?</p>

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Sampieri, H. (2006) en su texto Metodología de la Investigación Científica explica que este tipo de estudio es Aplicado, en el sentido que sus conclusiones van enriquecer los conocimientos que hay respecto a las variables propuestas.

##### **3.1.1. ENFOQUE**

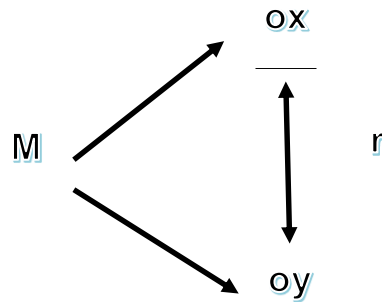
El enfoque es cuantitativo, puesto que se establecerán los criterios para cuantificar las opiniones de los trabajadores de la Dirección de Educación a través de alternativas planteadas para cada pregunta planteada en el instrumento de investigación, tal como sostiene Sampieri, H. (2006).

##### **3.1.2. ALCANCE O NIVEL**

Sampieri, H. (2006). El alcance es Descriptivo, el estudio precisara las características de cada una de las dimensiones de las variables propuestas, a partir de ello buscara establecer una relación, sin emitir juicio alguno.

##### **3.1.3. DISEÑO**

El diseño es no experimental de tipo correlacional transversal, puesto que el instrumento no busca la manipulación de las variables. Su aplicación será en un momento dado para obtener las relaciones correspondientes según la hipótesis planteada. Tal como sostiene Sampieri, H. (2006) en su libro de metodología.



M = muestra de estudio  
 ox = análisis variable independiente  
 oy = análisis variable dependiente  
 r = relación  
 m = muestra

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.2.1. POBLACIÓN

Según Sampieri, H. (2006), la población es el conjunto de sujetos de quien se dice algo en la investigación. Según el PAP 2018 la población está constituida por trabajadores de la Dirección de Educación según siguiente detalle:

**Tabla N°01 Personal que labora en la Sede Central de la Dirección de Educación – Huánuco 2018**

Categoría	Nombrados	Contratados	Total
Docentes	19	02	21
Administrativos	35	12	47
Total			68

**Fuente: PAP 2018 Dirección de Educación**

#### 3.2.2. MUESTRA

La muestra es probabilística, el proceso de selección de los sujetos de investigación otorga a cada uno de ellos la misma oportunidad de ser seleccionados. Por lo tanto,  $N = n = 68$

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

- Encuestas, el mismo que va contener un cuestionario con preguntas con alternativas nominales cerradas. Dirigido a los trabajadores de la Dirección Regional de Educación.
- Entrevista, el mismo que va contener un cuestionario con preguntas abiertas para ser contestada por el Director de la Dirección Regional de Educación.
- Observación, para enriquecer el argumento de los resultados obtenidos en los instrumentos anteriores.

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

Como herramienta se van a usar las siguientes técnicas:

- Tablas de distribución de frecuencia, teniendo como medio el SPSS con ello podremos contar con información porcentual, y acumulada de las opiniones de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación.
- Gráficos de barras, elaborados en Excel para poder explicar didácticamente los resultados obtenidos.
- Informe, de análisis de tablas y gráficos en Word Microsoft tomando en cuenta las dimensiones de cada variable.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

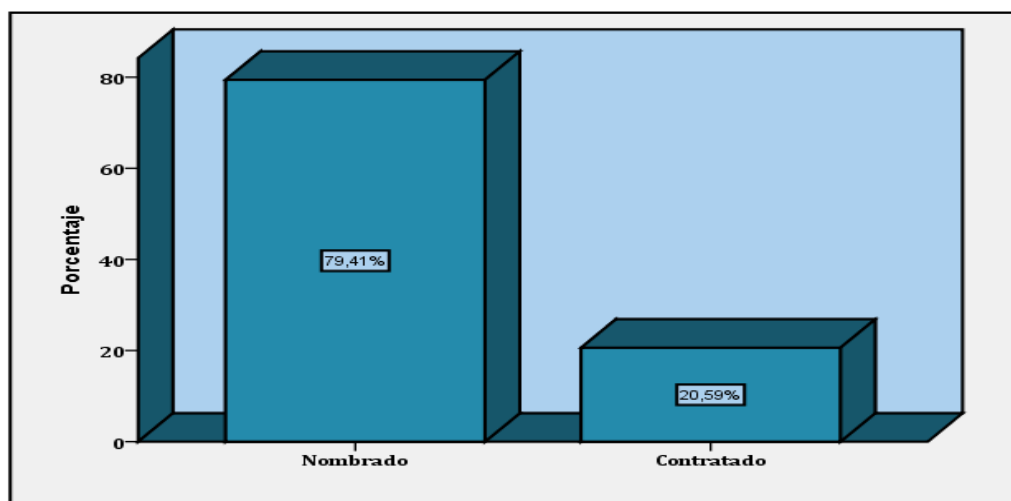
#### 4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS

**CUADRO N° 1 Condición de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Nombrado	54	79,4	79,4	79,4
Contratado	14	20,6	20,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 1 Condición de trabajo**

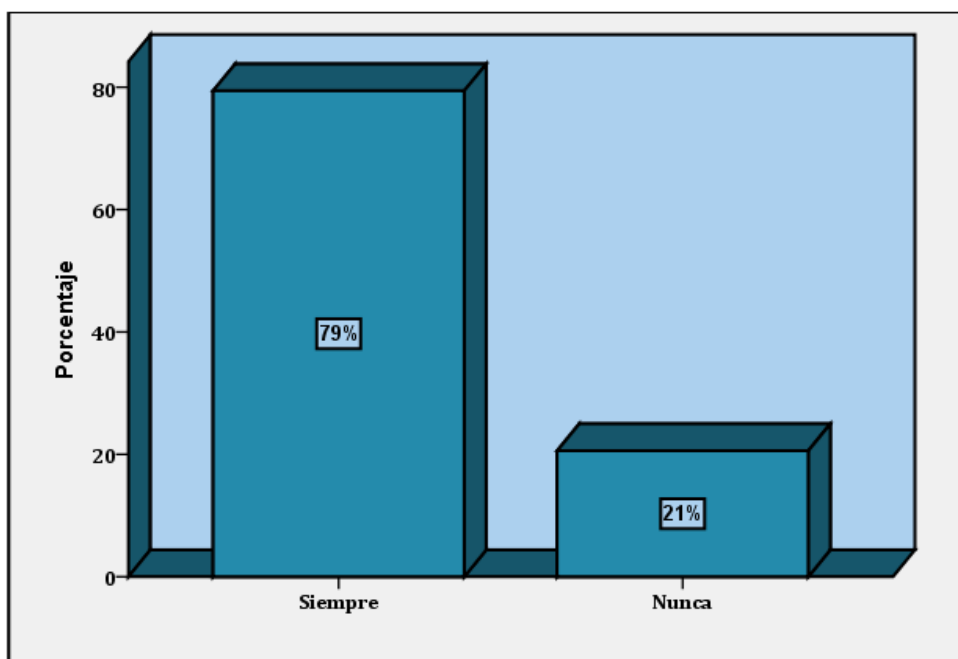
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N°1, el 79% de los colaboradores de la entidad afirman que en su condición de trabajo son nombrados, el 21% afirma que son contratados; por tanto podemos decir que en la entidad se registra un mayor número de nombrados.

**CUADRO N° 2 ¿Colaboran los directores en los trabajos que desarrollan?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	54	79	79	79
	Nunca	14	21	21	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 2 ¿Colaboran los directores en los trabajos que desarrollan?**

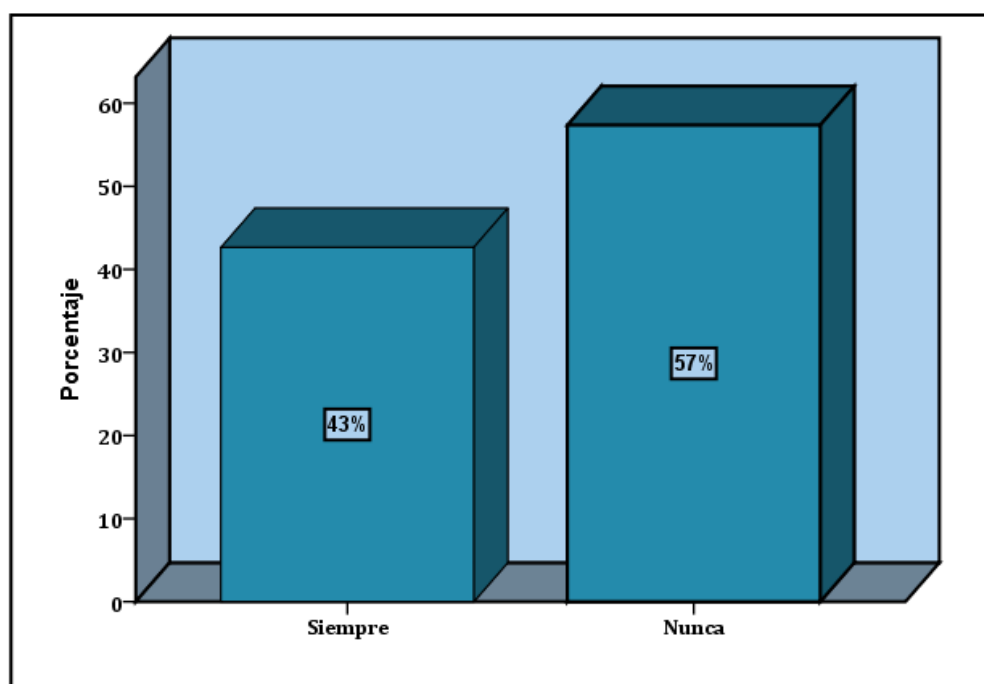
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N°2, el 79% de los colaboradores de la entidad consideran que los directores siempre colaboran en los trabajos que desarrollan, el 21% considera que los directores nunca colaboran; por tanto podemos decir que los directores siempre se encuentran colaborando con los trabajos que desarrollan los colaboradores.

**CUADRO N° 3 ¿Los directores se involucran en el trabajo de su área?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	29	42,6	42,6	42,6
	Nunca	39	57,4	57,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 3 ¿Los directores se involucran en el trabajo de su área?**

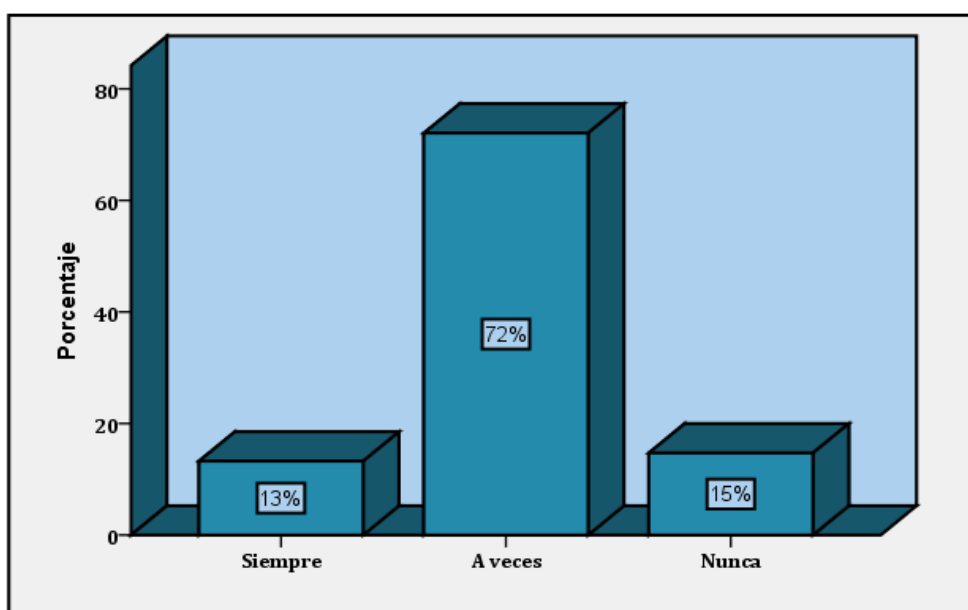
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N°3, el 43% de los colaboradores de la entidad consideran que los directores siempre se involucran en el área de su trabajo, el 57% considera que los directores nunca se involucran en su área; por tanto podemos decir que los directores no se están involucrando en las diferentes áreas de trabajo de la entidad.

**CUADRO N° 4 ¿Los Directores muestran voluntad de trabajo coordinado con las áreas en la Dirección?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	9	13,2	13,2	13,2
	A veces	49	72,1	72,1	85,3
	Nunca	10	14,7	14,7	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 4 ¿Los Directores muestran voluntad de trabajo coordinado con las áreas en la Dirección?**

**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N°4, el 13% de los colaboradores de la entidad consideran que los directores siempre muestran voluntad de trabajo coordinado con las áreas en la Dirección, el 72% considera que los directores a veces muestran voluntad de trabajo, el 15% considera que los directores nunca muestran voluntad de trabajo; por tanto podemos decir que los directores solo a veces muestra voluntad para trabajar de forma coordinada con las áreas en la Dirección.

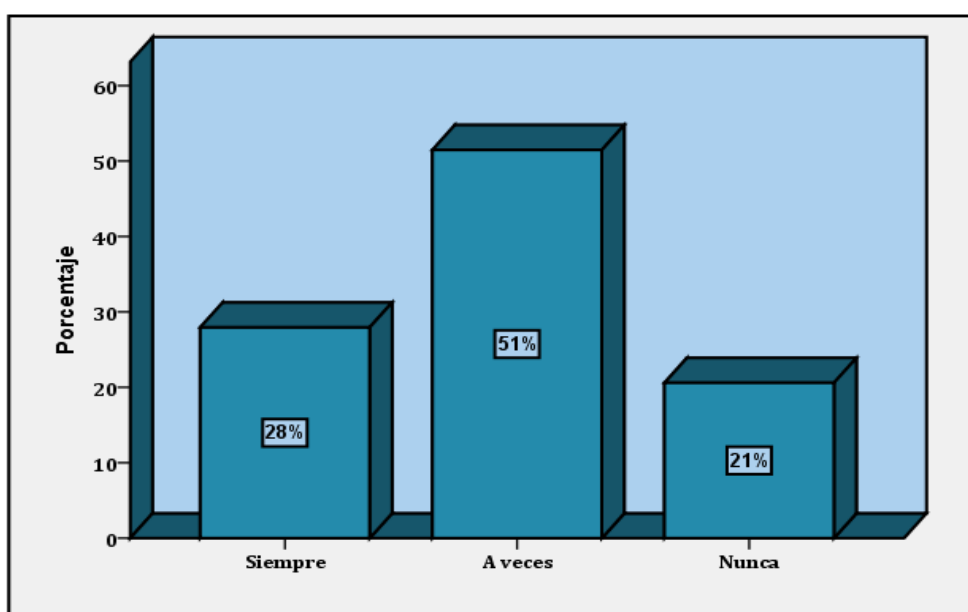


**CUADRO N° 5 ¿Brindan los directores confianza para la toma de decisiones en sus áreas de trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	19	27,9	27,9	27,9
	A veces	35	51,5	51,5	79,4
	Nunca	14	20,6	20,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 5 ¿Brindan los directores confianza para la toma de decisiones en sus áreas de trabajo?**

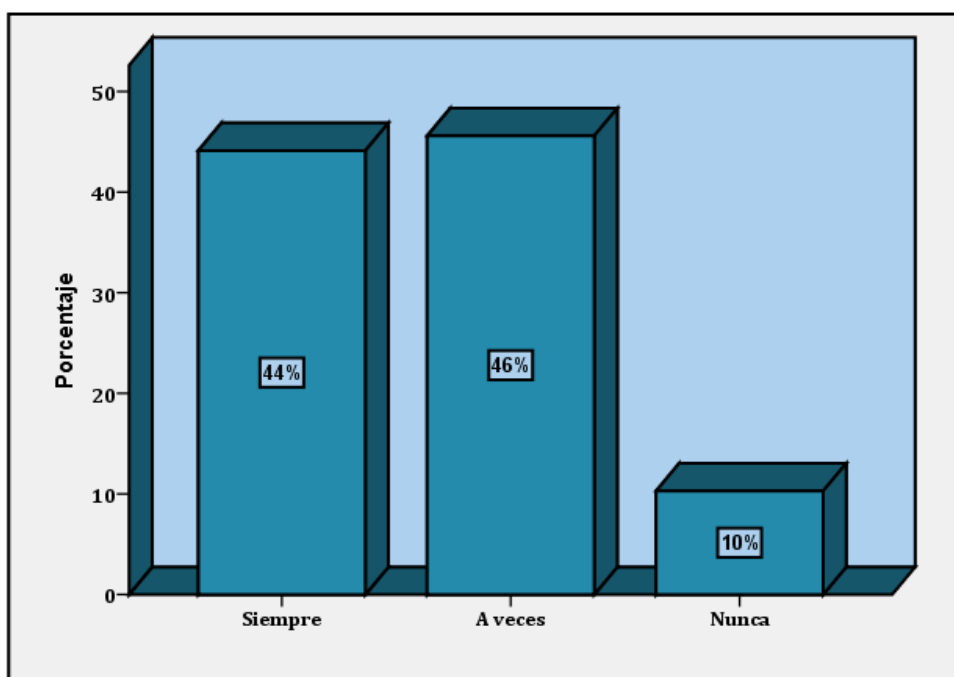
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N°5, el 28% de los colaboradores de la entidad consideran que los directores siempre les brindan confianza para la toma de decisiones en su respectiva área de trabajo, el 51% considera que solo a veces los directores les brindan confianza para tomar decisiones, el 21% considera que los directores nunca les brinda confianza para tomar decisiones; por tanto podemos decir que los directores solo a veces permiten a los colaboradores tomar decisiones con respecto a su área de trabajo.

**CUADRO N° 6 ¿Se siente seguro al momento de desarrollar su trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	30	44,1	44,1	44,1
	A veces	31	45,6	45,6	89,7
	Nunca	7	10,3	10,3	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 6 ¿Se siente seguro al momento de desarrollar su trabajo?**

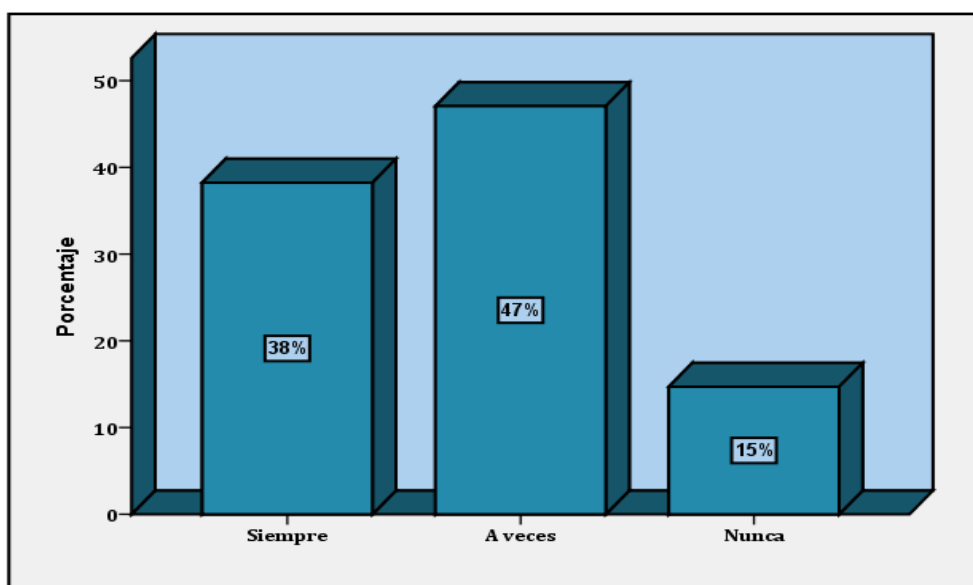
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N°6, el 44% de los colaboradores de la entidad consideran que siempre se sienten seguros al momento de desarrollar su trabajo, el 46% considera que solo a veces se sienten seguros, el 10% considera que nunca se sienten seguros; por tanto podemos decir que los colaboradores no se sienten seguros cuando desarrollan su respectivo trabajo.

**CUADRO N° 7 ¿Facilita el director, talleres de capacitación para mejorar su rendimiento?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	26	38,2	38,2	38,2
	A veces	32	47,1	47,1	85,3
	Nunca	10	14,7	14,7	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 7 ¿Facilita el director, talleres de capacitación para mejorar su rendimiento?**

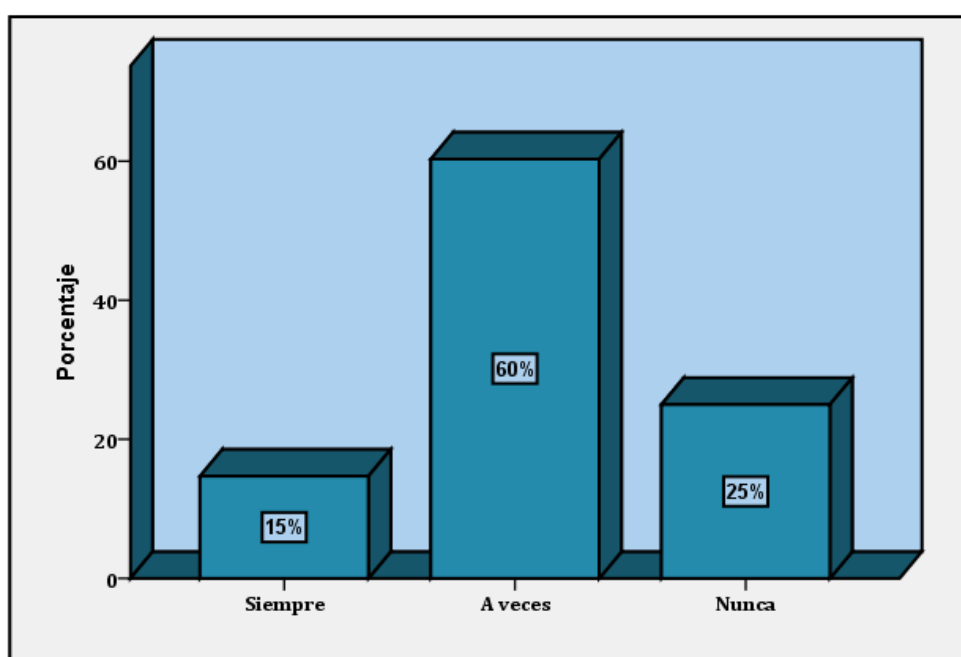
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N°7, el 38% de los colaboradores de la entidad consideran que los directores siempre les facilitan los talleres de capacitación para mejorar su rendimiento, el 47% considera que los directores solo a veces les facilitan los talleres de capacitación y el 15% considera que los directores nunca les facilitan los talleres de capacitación ; por tanto podemos decir que los directores no se encuentran facilitando los talleres de capacitación a los colaboradores el cual les permite mejorar su rendimiento.

**CUADRO N° 8 ¿Son frecuentes las capacitaciones promovidas por el Director?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	10	14,7	14,7	14,7
	A veces	41	60,3	60,3	75,0
	Nunca	17	25,0	25,0	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 8 ¿Son frecuentes las capacitaciones promovidas por el Director?**

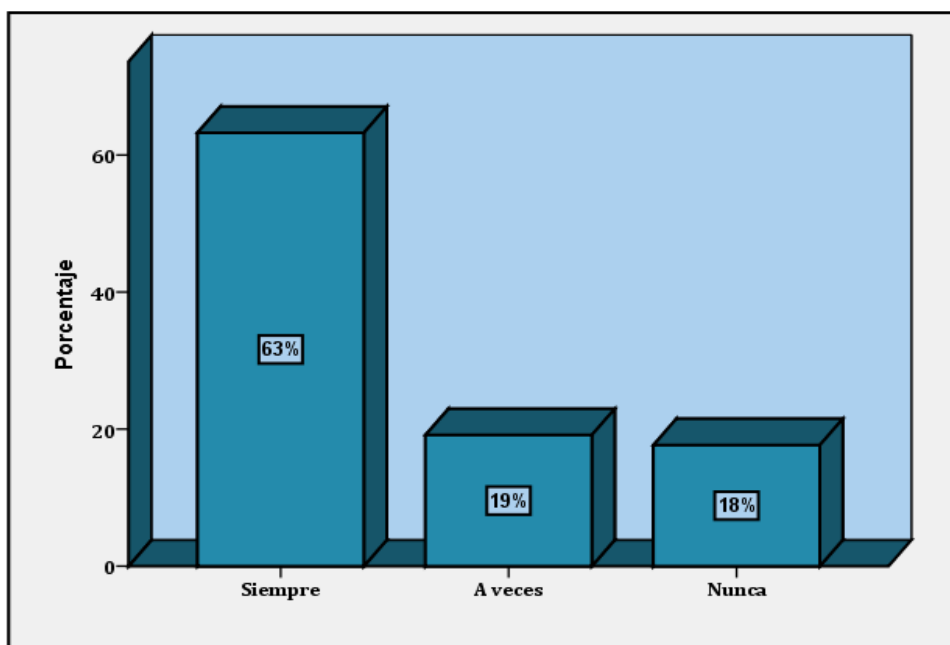
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N°8, el 15% de los colaboradores de la entidad consideran que los directores siempre promueven las capacitaciones, el 60% considera que los directores solo a veces promueven las capacitaciones y el 25% considera que los directores nunca promueven las capacitaciones; por tanto podemos decir que los directores no están promoviendo de forma frecuente las capacitaciones en beneficio del colaborador.

**CUADRO N° 9 ¿Considera que hay mucho centralismo en la toma de decisiones de la Dirección?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	43	63,2	63,2	63,2
	A veces	13	19,1	19,1	82,4
	Nunca	12	17,6	17,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 9 ¿Considera que hay mucho centralismo en la toma de decisiones de la Dirección?**

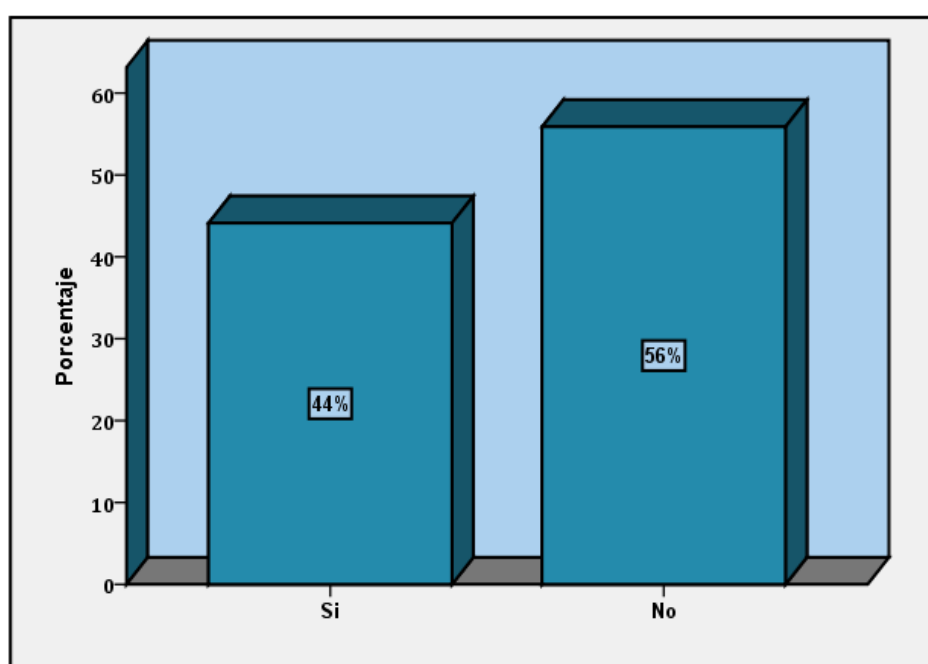
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y grafico N°9, el 63% de los colaboradores de la entidad consideran que siempre existe centralismo en la toma de decisiones en la dirección, el 19% considera que a veces existe centralismo y el 18% considera que nunca existe centralismo; por tanto podemos decir que se produce mucho centralismo en la toma de decisiones dentro de la entidad.

**CUADRO N° 10 ¿La forma de tomar decisiones en la Dirección está contemplada en sus documentos de gestión?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	30	44,1	44,1	44,1
	No	38	55,9	55,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 10 ¿La forma de tomar decisiones en la Dirección está contemplada en sus documentos de gestión?**

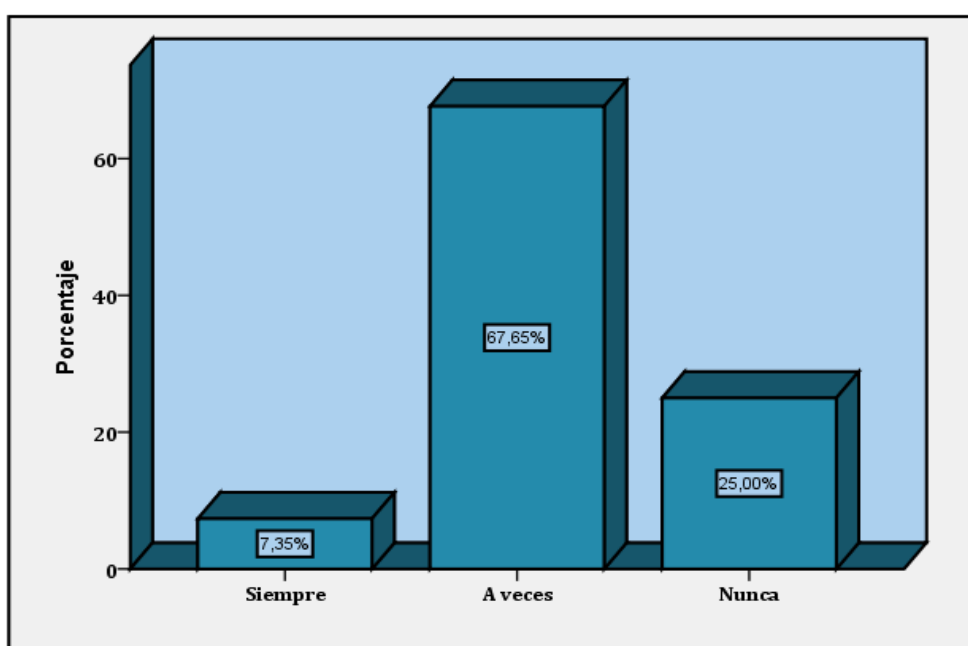
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y grafico N°10, el 44% de los colaboradores de la entidad consideran que siempre la forma de tomar decisiones por parte de la dirección está contemplada en sus documentos de gestión, el 56% considera que la forma de tomar decisiones no está contemplada en los documentos de gestión; por tanto podemos decir que las decisiones de la dirección no se están tomando acorde a los documentos de gestión.

### CUADRO N° 11 ¿La Dirección fomenta un estilo de trabajo adecuado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	5	7,4	7,4	7,4
A veces	46	67,6	67,6	75,0
Nunca	17	25,0	25,0	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

### GRÁFICO N° 11 ¿La Dirección fomenta un estilo de trabajo adecuado?

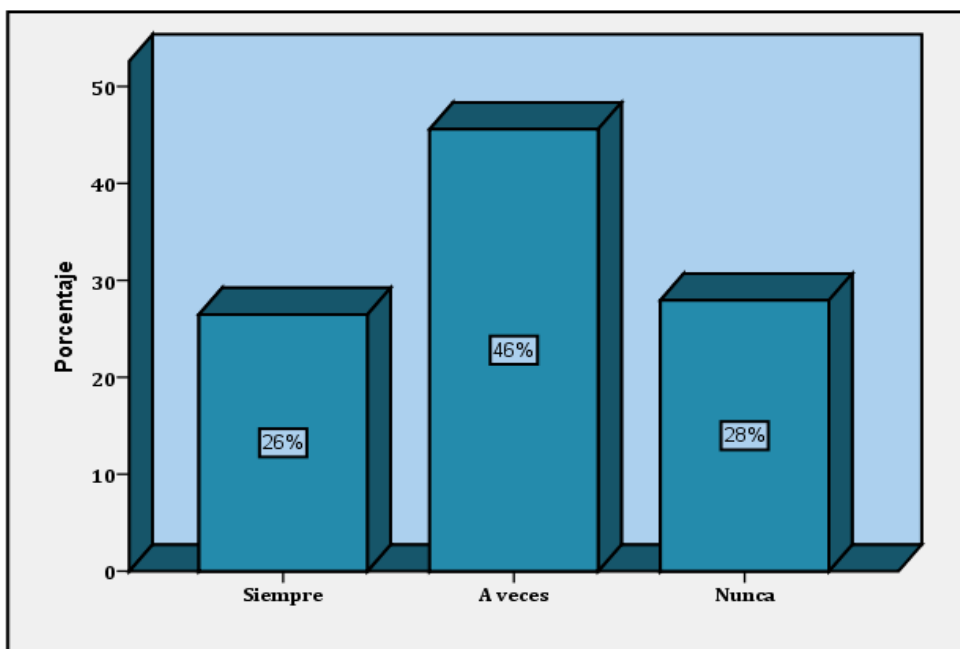
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N°11, el 7% de los colaboradores de la entidad consideran que la dirección siempre fomenta un estilo de trabajo adecuado, el 68% considera que la dirección solo a veces fomenta un estilo adecuado y el 25% considera que nunca fomentan un estilo adecuado; por tanto podemos decir que la dirección solo a veces fomenta un estilo de trabajo adecuado para los colaboradores.

**CUADRO N° 12 ¿Considera que hay ideología en la forma de desarrollar los trabajos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	18	26,5	26,5	26,5
	A veces	31	45,6	45,6	72,1
	Nunca	19	27,9	27,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 12 ¿Considera que hay ideología en la forma de desarrollar los trabajos?**

**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N°12, el 26% de los colaboradores de la entidad consideran que siempre hay ideología en la forma de desarrollar los trabajos, el 46% considera que a veces hay ideología y el 28% considera que nunca hay ideología; por tanto podemos decir que solo a veces existe ideología en la forma de desarrollar los trabajos.

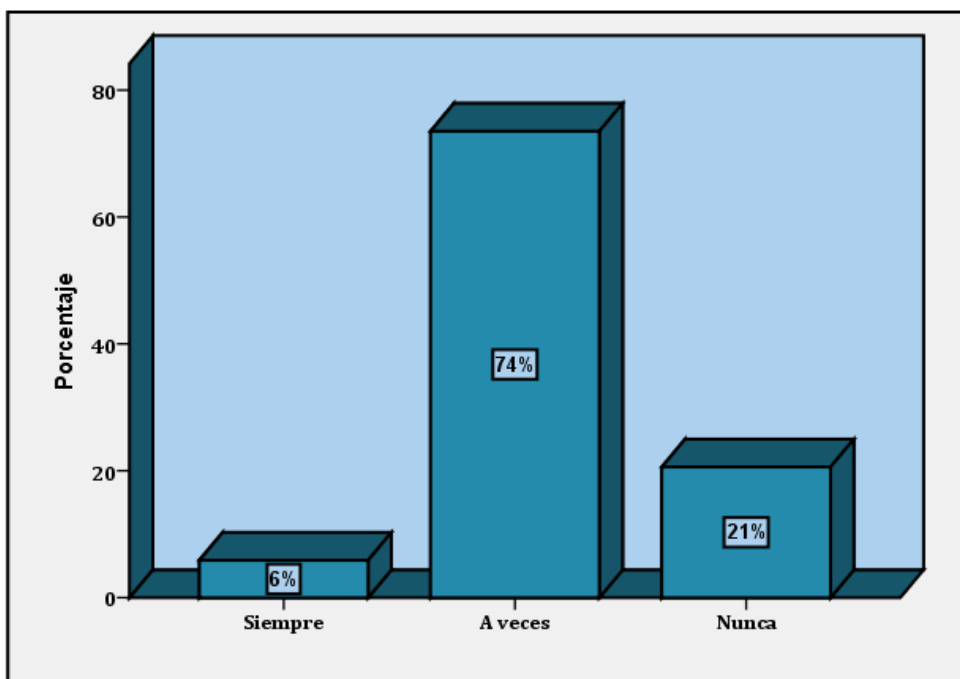


CUADRO N° 13 ¿Considera que el director inspira a mejorar su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	4	5,9	5,9	5,9
A veces	50	73,5	73,5	79,4
Nunca	14	20,6	20,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

GRÁFICO N° 13 ¿Considera que el director inspira a mejorar su trabajo?

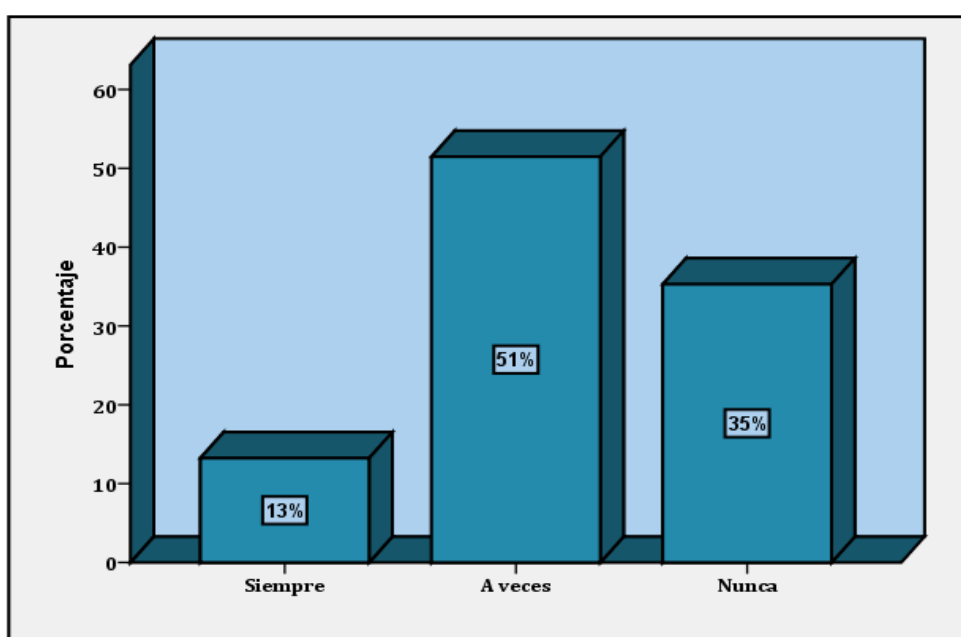
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y grafico N°13, el 6% de los colaboradores de la entidad consideran que los directores siempre les inspira a mejorar su trabajo, el 74% considera que los directores solo a veces les inspira y el 21% considera que los directores nunca les inspiran; por tanto podemos decir que los directores no están inspirando a los colaboradores a mejorar su trabajo.

### CUADRO N° 14 ¿Muestra señales el director de ser un líder inspirador?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	9	13,2	13,2	13,2
A veces	35	51,5	51,5	64,7
Nunca	24	35,3	35,3	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

### GRÁFICO N° 14 ¿Muestra señales el director de ser un líder inspirador?

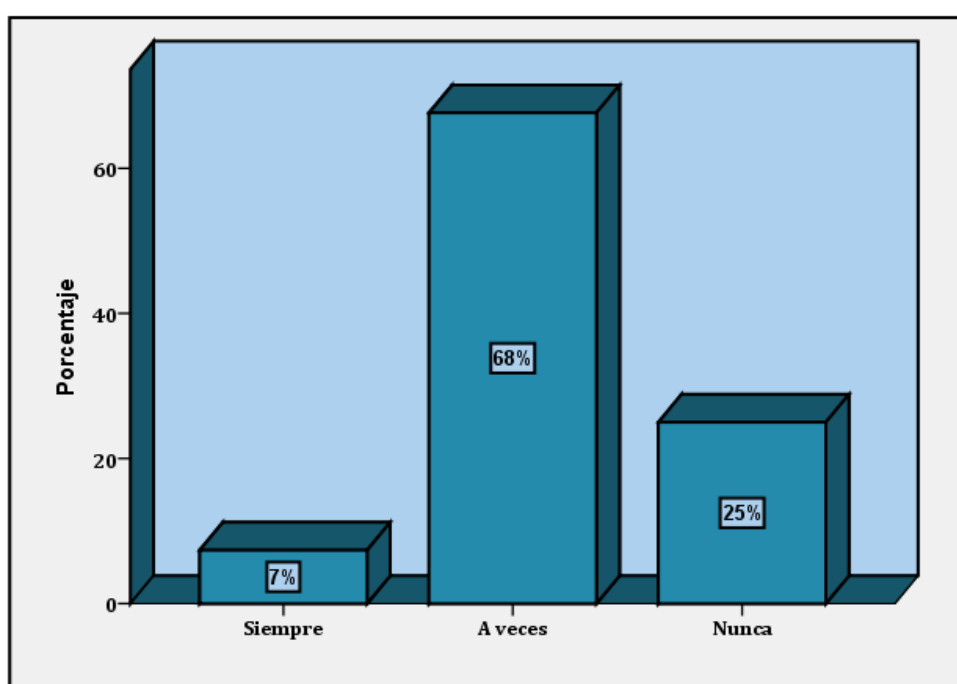
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N°14, el 13% de los colaboradores de la entidad consideran que el director siempre muestra señales de ser un líder inspirador, el 51% considera que los directores solo a veces muestran señales y el 35% considera que nunca muestran señales; por tanto podemos decir que el director solo a veces muestra señales de ser un líder inspirador para los colaboradores.

**CUADRO N° 15 ¿La Dirección motiva a sus trabajadores a cumplir metas y objetivos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	5	7,4	7,4	7,4
	A veces	46	67,6	67,6	75,0
	Nunca	17	25,0	25,0	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 15 ¿La Dirección motiva a sus trabajadores a cumplir metas y objetivos?**

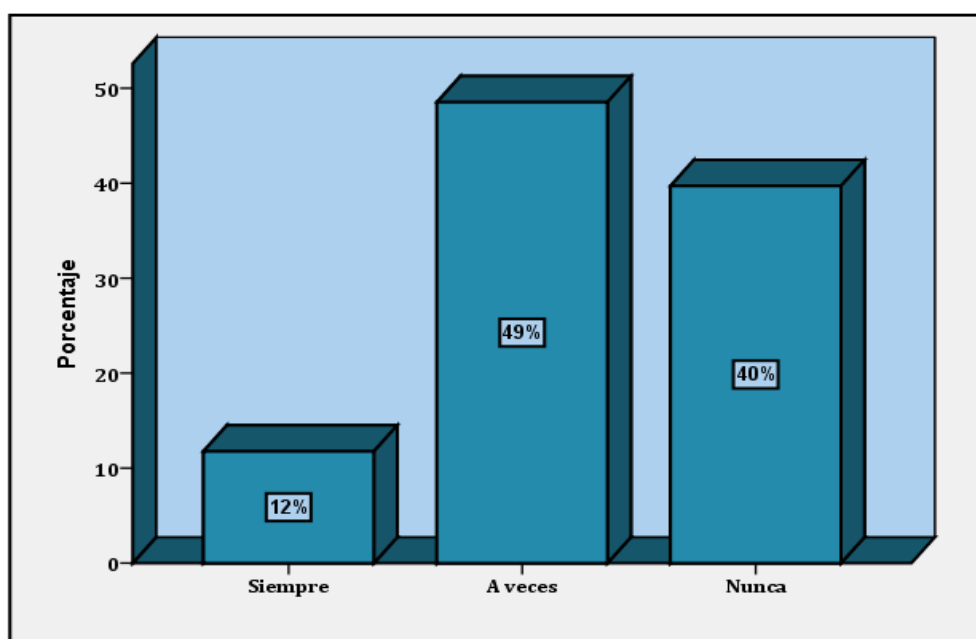
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N°15, el 7% de los colaboradores de la entidad consideran que la dirección siempre motiva a los trabajadores a cumplir metas y objetivos, el 68% considera que la dirección solo a veces los motiva y el 25% considera que la dirección nunca los motiva; por tanto podemos decir que la dirección solo a veces motiva a los trabajadores en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

**CUADRO N° 16 ¿Considera apropiada la forma de motivar a sus trabajadores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	11,8	11,8	11,8
	A veces	33	48,5	48,5	60,3
	Nunca	27	39,7	39,7	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

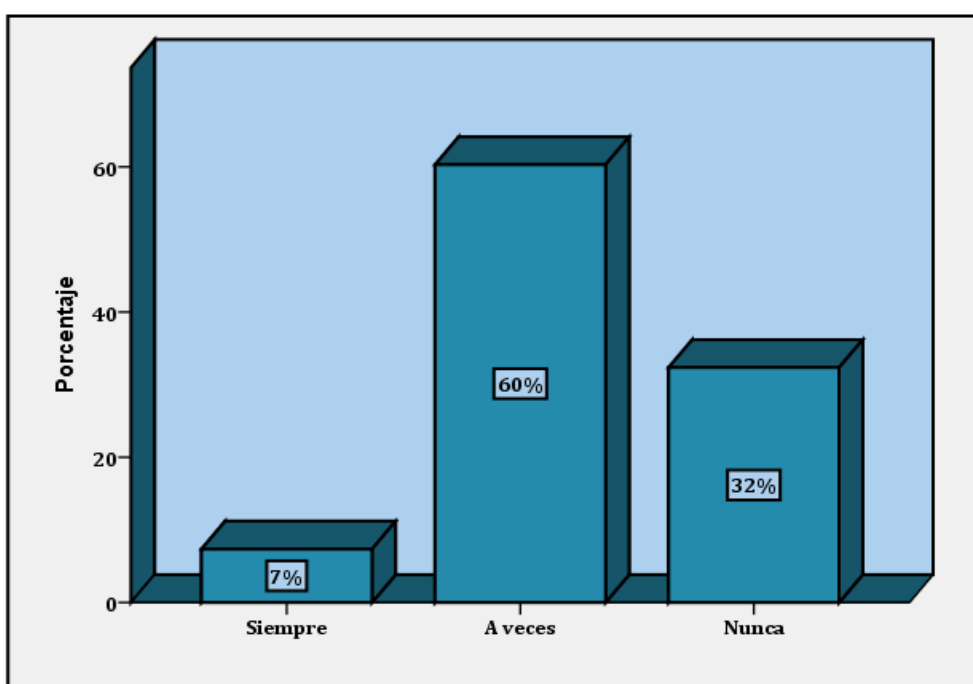
**GRÁFICO N° 16 ¿Considera apropiada la forma de motivar a sus trabajadores?**

**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N°16, el 12% de los colaboradores de la entidad consideran que siempre es apropiada la forma de cómo les motivan, el 49% considera que solo a veces es apropiada la forma de cómo les motivan y el 40% considera que nunca es apropiada la forma de cómo les motivan; por tanto podemos decir que solo a veces los colaboradores consideran apropiada la forma de motivar por parte de la entidad.

**CUADRO N° 17 ¿Cuenta con facilidades para desarrollar su trabajo de forma independiente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	5	7,4	7,4	7,4
	A veces	41	60,3	60,3	67,6
	Nunca	22	32,4	32,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada  
Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada  
Elaboración: Propio del investigador

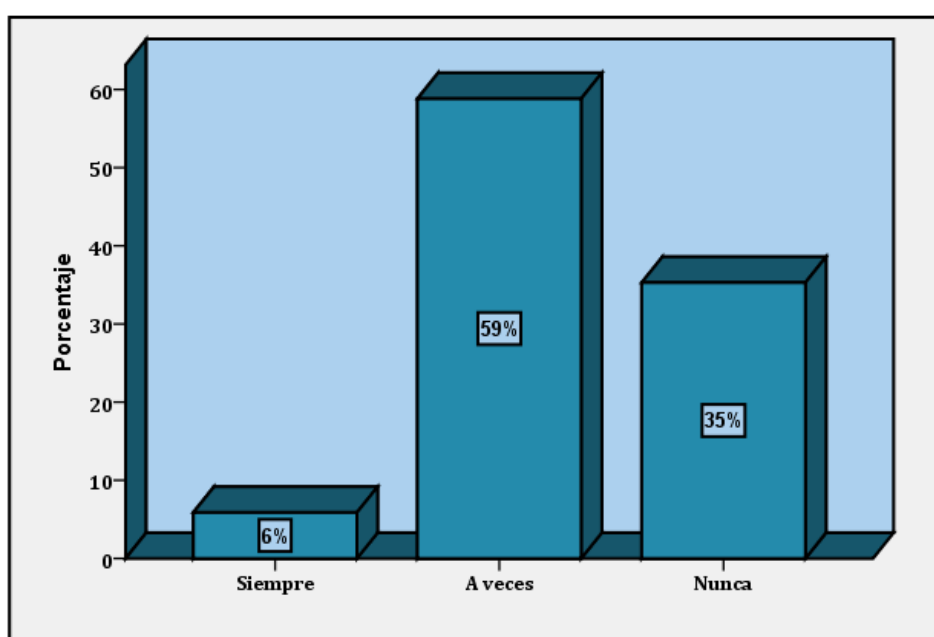
**GRÁFICO N° 17 ¿Cuenta con facilidades para desarrollar su trabajo de forma independiente?**

**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N°17, el 7% de los colaboradores de la entidad consideran que siempre cuentan con todas las facilidades para desarrollar su trabajo de manera independiente, el 60% considera que solo a veces cuentan con todas las facilidades y el 32% considera que nunca cuentan con todas las facilidades; por tanto podemos decir que solo a veces la entidad les otorga facilidades para que los colaboradores puedan desarrollar su trabajo de manera independiente.

**CUADRO N° 18 ¿Considera que la dirección fomenta trabajos en las áreas a partir de su autonomía en la toma de decisiones?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	5,9	5,9	5,9
	A veces	40	58,8	58,8	64,7
	Nunca	24	35,3	35,3	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada  
Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada  
Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 18 ¿Considera que la dirección fomenta trabajos en las áreas a partir de su autonomía en la toma de decisiones?**

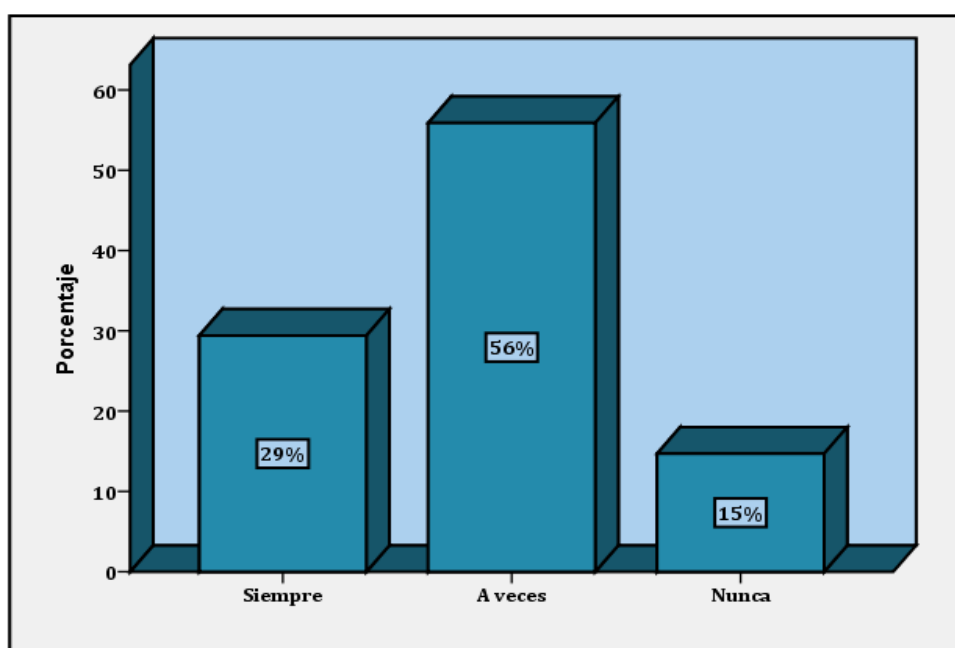
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N°18, el 6% de los colaboradores de la entidad consideran que la dirección siempre fomenta trabajos en las áreas a partir de su autonomía en la toma de decisiones, el 59% considera que la dirección solo a veces fomenta trabajos a partir de su autonomía y el 35% considera que la dirección nunca fomenta trabajos a partir de su autonomía; por tanto podemos decir que la dirección solo a veces fomenta trabajos a partir de su propia autonomía hacia sus colaboradores.

**CUADRO N° 19 ¿Considera que la estructura es apropiada para realizar trabajos en su área?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	20	29,4	29,4	29,4
	A veces	38	55,9	55,9	85,3
	Nunca	10	14,7	14,7	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 19 ¿Considera que la estructura es apropiada para realizar trabajos en su área?**

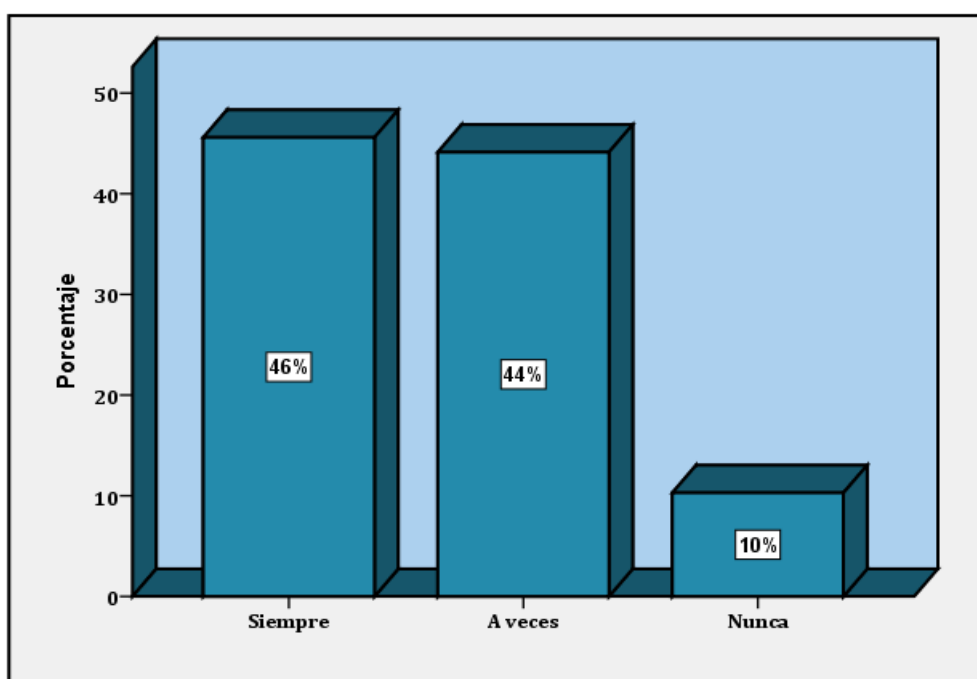
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N°19, el 29% de los colaboradores de la entidad consideran que siempre la estructura es apropiada para realizar su trabajo en su área, el 56% considera que solo a veces la estructura es la apropiada y el 15% considera que la estructura nunca es la apropiada; por tanto podemos decir que la estructura solo a veces resulta ser la apropiada para que los colaboradores puedan realizar sus actividades o trabajos en su área.

## CUADRO N° 20 ¿Tiene claro usted, la relación y jerarquía de su área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	31	45,6	45,6	45,6
A veces	30	44,1	44,1	89,7
Nunca	7	10,3	10,3	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

## GRÁFICO N° 20 ¿Tiene claro usted, la relación y jerarquía de su área?

**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y grafico N°20, el 46% de los colaboradores de la entidad consideran que tienen claro siempre la relación y jerarquía de su área, el 44% considera que solo a veces tiene claro la relación y jerarquía y el 10% considera que nunca tiene claro la relación y jerarquía; por tanto podemos decir que siempre los colaboradores tienen claro la relación y jerarquía que guardan entre las áreas.

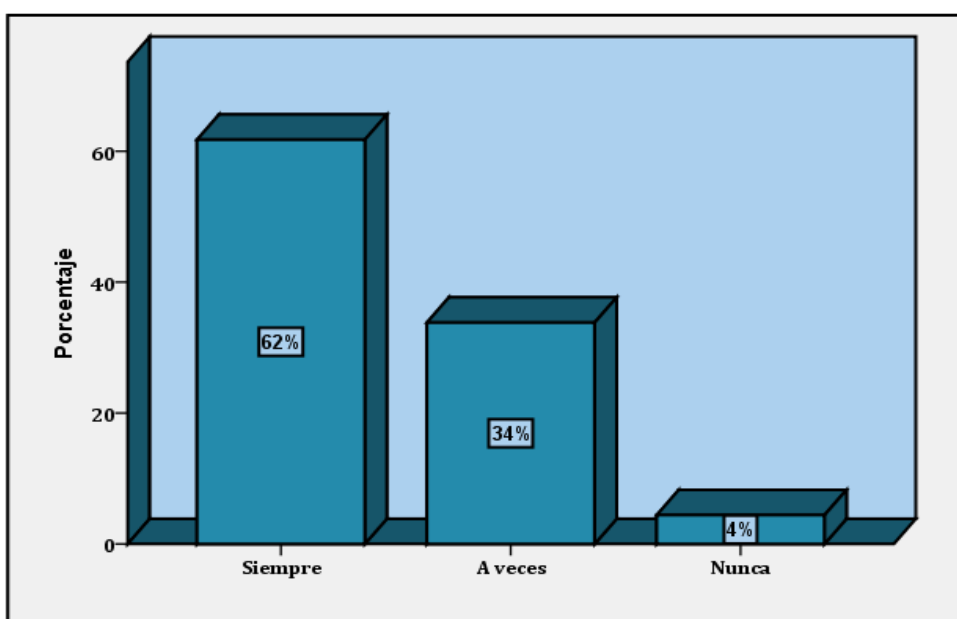


**CUADRO N° 21 ¿Considera que los canales de comunicación formal son apropiados en la Dirección?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	42	61,8	61,8	61,8
	A veces	23	33,8	33,8	95,6
	Nunca	3	4,4	4,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 21 ¿Considera que los canales de comunicación formal son apropiados en la Dirección?**

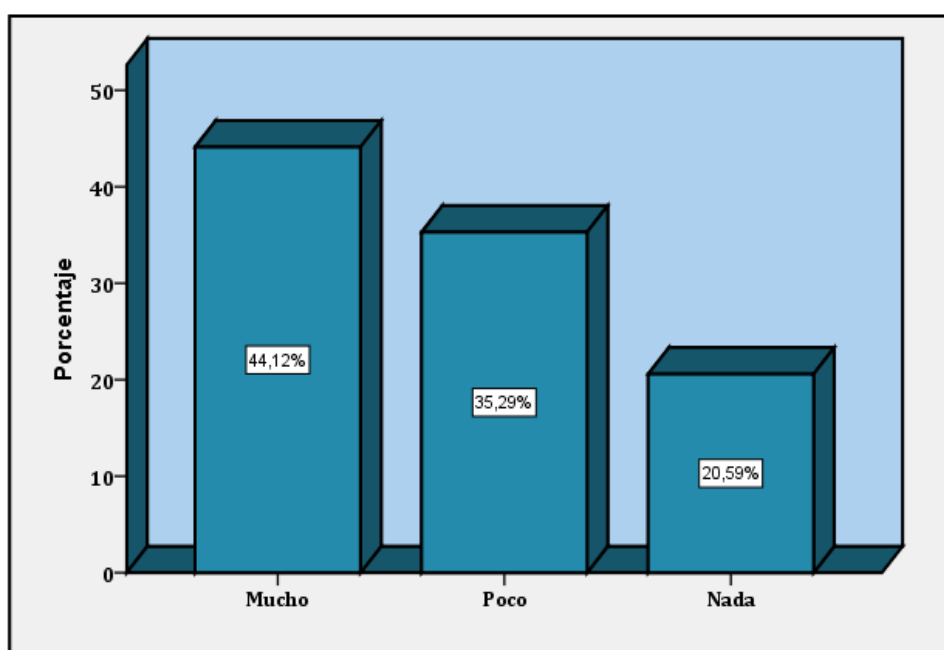
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N°21, el 62% de los colaboradores de la entidad consideran que siempre los canales de comunicación formal son apropiados en la dirección, el 34% considera que a veces son los apropiados y el 4% considera que nunca son los apropiados; por tanto podemos decir que los colaboradores consideran que siempre los medios de comunicación formal establecidos por la entidad son las apropiadas.

**CUADRO N° 22 ¿Qué tanto ayuda la comunicación formal a estar enterados de lo que se hace en la Dirección?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	30	44,1	44,1	44,1
	Poco	24	35,3	35,3	79,4
	Nada	14	20,6	20,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 22 ¿Qué tanto ayuda la comunicación formal a estar enterados de lo que se hace en la Dirección?**

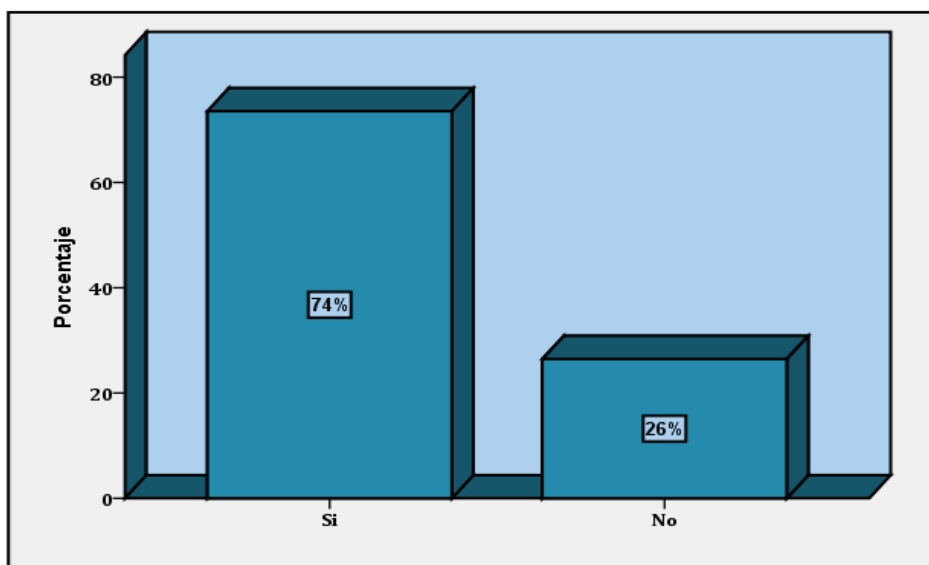
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y grafico N°22, el 44% de los colaboradores de la entidad consideran que la comunicación formal ayuda a estar enterados de lo que se hace en la dirección, el 35% considera que a veces ayuda la comunicación formal y el 21% considera que nunca ayuda la comunicación formal; por tanto podemos decir los colaboradores consideran que la comunicación formal ayuda mucho a estar enterados de lo que sucede o suscita en la entidad.

**CUADRO N° 23 ¿Cuenta con grupos en redes sociales en su área de trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	50	73,5	73,5	73,5
No	18	26,5	26,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 23 ¿Cuenta con grupos en redes sociales en su área de trabajo?**

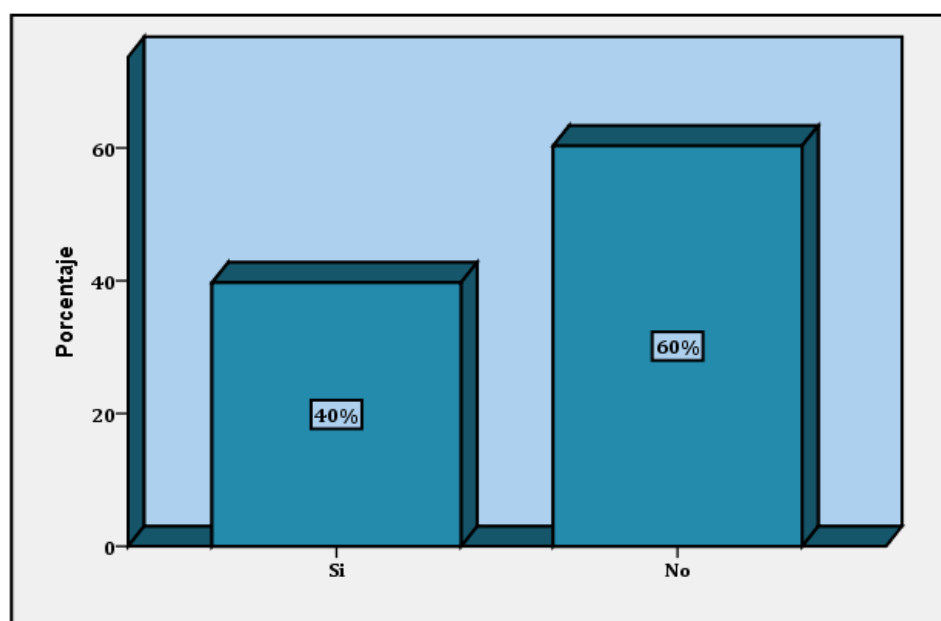
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y grafico N°23, el 74% de los colaboradores de la entidad consideran que si cuentan con redes sociales en su área de trabajo, el 26% considera que no cuentan con redes sociales; por tanto podemos decir que la mayoría de los colaboradores cuentan con grupos en redes sociales en su área de trabajo.

**CUADRO N° 24 ¿Se toman decisiones en las redes sociales respecto al trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	27	39,7	39,7	39,7
	No	41	60,3	60,3	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 24 ¿Se toman decisiones en las redes sociales respecto al trabajo?**

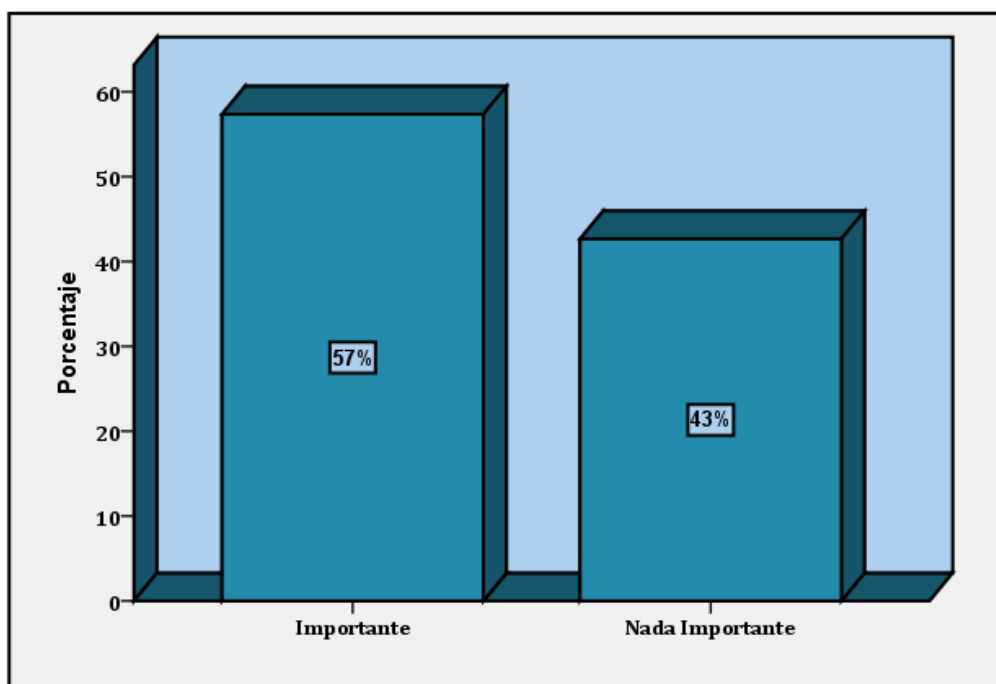
**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y grafico N°24, el 40% de los colaboradores de la entidad consideran que si toman decisiones respecto a su área de trabajo mediante las redes sociales, el 60% considera que no toman decisiones mediante las redes sociales; por tanto podemos decir que los colaboradores no toman decisiones mediante las redes sociales con respecto a su área de trabajo.

**CUADRO N° 25 ¿Qué tan importante es para usted estas formas de comunicación informal?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Importante	39	57,4	57,4	57,4
Nada Importante	29	42,6	42,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador



Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Propio del investigador

**GRÁFICO N° 25 ¿Qué tan importante es para usted estas formas de comunicación informal?**

**Análisis e Interpretación:** En la presente investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro y grafico N°25, el 57% de los colaboradores de la entidad consideran que si es importante la forma de comunicación informal, el 43% considera que no es importante la forma de comunicación informal; por tanto podemos decir que los colaboradores consideran que la forma de comunicación informal es muy importante para ellos.

*Entrevista hecha al Director de Educación el 20 de noviembre del 2019: a continuación, se presenta el análisis a las respuestas presentadas por el funcionario público. Mg. Rosendo Serna Román.*

¿Considera importante el liderazgo en la gestión de la Dirección Regional de Educación?

La Dirección ha tenido muchos cambios en los últimos años, cada uno con un perfil diferente. Sin embargo, el liderazgo no era una cualidad exigida que demanda los trabajadores para impulsar el trabajo de ellos. Ahora es importante, porque con el ejemplo del gestor se requiere que hay logros importantes.

¿Fomenta la participación de los trabajadores en las decisiones de gestión?

La finalidad es que los trabajadores estén comprometidos con la labor de la Dirección, para ello se busca que el trabajo en equipo sea una virtud de cada unidad de trabajo de la Dirección Regional de Educación.

¿Capacita o promueve la capacitación de los trabajadores en las diferentes áreas?

La Dirección, si está promoviendo las capacitaciones de manera permanente en las diferentes unidades, sobre todo en conocimientos técnicos de los sistemas que implementa el Ministerio de Educación y de los seguimientos que se hace.

¿Considera importante la comunicación horizontal en la gestión de la Dirección?

Es fundamental, pues genera confianza en todos los niveles, siendo los principales beneficiados los trabajadores, dado que se motivan en las decisiones que puedan tomar.

¿Desarrolla talleres de motivación con los trabajadores de la Dirección?

No se realiza con mucha frecuencia, pero su gestión busca que los jefes de cada unidad impulsen este tipo de talleres, para poder motivar a sus trabajadores.

¿Reconoce la Dirección el esfuerzo de los trabajadores?

No era parte de la cultura de la Dirección, pero actualmente se viene implementando para que se otorgue resoluciones o felicitaciones correspondientes al esfuerzo que realizan.

¿Dialoga con los trabajadores respecto a cómo hacer su trabajo?

Sobre todo, el diálogo se da con los jefes de cada unidad, a quienes se les orienta como deben desarrollar su trabajo con sus colaboradores.

¿Orienta a los trabajadores de la DRE como desarrollar trabajos específicos?

Por lo general son los técnicos quienes realizan esta labor en el órgano que compete.

¿Considera que los trabajadores están comprometidos con la labor de la institución?

A muchos se les ve agotados, sin embargo, tratamos de mejorar esa motivación a partir de la confianza que se le otorga a cada uno.

¿Los trabajadores de la DRE reconocen su experiencia profesional?

No es algo que midamos, sin embargo, el dialogo con ellos y su capacidad de escucha me permiten pensar que hay esa retribución.

Estas respuestas permiten tener argumentos que enriquezcan la parte descriptiva de la investigación, plasmada en los cuadros y gráficos presentes.

## 4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para Contrastar la Hipótesis Planteada en la presente investigación se va establecer relaciones entre las variables, para ello se usará la correlación de Pearson, cuyos criterios de interpretación, se plantean en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 26 CRITERIOS DE ANÁLISIS DEL COEFICIENTE DE CORRELACION DE PEARSON**

Valor del Coeficiente de Pearson	Grado de Correlación entre las Variables
$r = 0$	Ninguna correlación
$r = 1$	Correlación positiva perfecta
$0 < r < 1$	Correlación positiva
$r = -1$	Correlación negativa perfecta
$-1 < r < 0$	Correlación negativa

Fuente: Estadística para Administración y Economía de Richard I. Levin. Pearson Education

La Investigación ha dimensionado al Liderazgo en tres dimensiones, el primero de ellos es el Liderazgo Laissez Faire, seguido del autocrático, y el transformacional. Para el caso de comportamiento organizacional se consideró dos dimensiones, el primeo cultura y la segunda comunicación. Cada uno de ellos expresa respuestas que han permitido ser correlacionados bajo la técnica expresada, los mismos que se presentan a continuación. Es fundamental la opinión del director en la entrevista, pues permite enriquecer los argumentos que hay respecto a las variables precisadas en su gestión.



### A. Hipótesis General

“El liderazgo, se relaciona de manera directa con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019”.

**CUADRO N° 27 EL LIDERAZGO Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO 2019**

		LIDERAZGO	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	,481
	Sig. (bilateral)		,049
	N	68	68
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,481	1
	Sig. (bilateral)	,049	
	N	68	68

Fuente: Encuesta 2019

Elaboración: Propia

Respecto a la información que se expone en el cuadro anterior podemos observar que la Correlación es positiva entre ambas variables 0.481, siendo significativa en 0.049. Esto se argumenta en el sentido que la labor de los directores influye fundamentalmente en el comportamiento que tienen la organización, por ejemplo, en el gráfico N°02 podemos observar que el 79% considera que el actual director está colaborando con los trabajos desarrollados en las diferentes áreas, a través de su unidad de gestión. Este comportamiento puede estar reflejado en las respuestas del Gráfico N°18, donde se puede percibir que entre 6% y 59% de trabajadores reconocen siempre o a veces que la dirección fomenta trabajos a partir de la autonomía que tiene cada área. De esta forma podemos

tener argumentos suficientes para poder confirmar la Hipótesis planteada dado que según la estimación estadística y la descriptiva, si hay relación directa entre el liderazgo y el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación de la ciudad de Huánuco 2019.

### B. Hipótesis Específicos

“El Liderazgo Laissez Faire se relaciona de manera directa con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019”.

**CUADRO N° 28 EL LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO 2019**

		LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	Correlación de Pearson	1	,314
	Sig. (bilateral)		,037
	N	68	68
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,314	1
	Sig. (bilateral)	,037	
	N	68	68

Fuente: Encuesta 2019

Elaboración: Propia

Este tipo de liderazgo es comprendido como la virtud que tiene la persona para dejar hacer o generar confianza para los trabajos a quienes lo siguen de manera formal e informal. En ese contexto teórico estableciendo la correlación descriptiva entre la información del cuadro N°05 donde se ve que el 28% y 51% reconocen que el director siempre y a veces genera esa confianza, y los datos del Cuadro N°18, donde se ve que el 6% y 59% sostienen que se fomenta desde la dirección autonomía en la toma de decisiones en las

unidades de trabajo, podemos hacer una primera inferencia de relación positiva entre la dimensión del liderazgo Laissez faire y el comportamiento organizacional, corroborado con el estadígrafo calculado de 0.314 siendo positivo para el estudio realizado. En ese contexto podemos inferir que, si hay relación directa, entre la dimensión planteada en la Hipótesis específica y la variable dependiente en la presente investigación, teniendo como fundamento la información de los cuadros señalados.

“El Liderazgo Autocrático se relaciona de manera directa con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019”.

**CUADRO N° 29 EL LIDERAZGO AUTOCRÁTICO Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO 2019**

		LIDERAZGO AUTOCRÁTICO	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO AUTOCRÁTICO	Correlación de Pearson	1	,539
	Sig. (bilateral)		,028
	N	68	68
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,539	1
	Sig. (bilateral)	,028	
	N	68	68

Fuente: Encuesta 2019

Elaboración: Propia

Para medir la percepción respecto al liderazgo Autocrático, tomamos como muestra la pregunta N°09 de la fase descriptiva, donde consultamos a nuestra muestra si consideran que hay mucho centralismo en la toma de decisiones de la Dirección, pudiendo observar que para el 63% es siempre, y para el 19% a veces, en ese

contexto se precisa que por su estructura la Dirección siendo un órgano público va trabajar de esa forma; esto puede ser corroborado con la información del Cuadro N°19, donde se puede verificar que el 29% y el 56% consideran que siempre y a veces la estructura es apropiada para realizar los diferentes trabajos exigidos en la Dirección. De esta forma tomando en cuenta además el cálculo de correlación de Pearson que se estima en 0.539, con un nivel de significancia menor a 0.05 podemos establecer que nuestra Hipótesis específica es válida, sosteniendo que hay relación directa entre el liderazgo autocrático y el comportamiento organizacional de la Dirección Regional de Educación Huánuco 2019.

“El Liderazgo transformacional, se relaciona de manera directa con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019”.

**CUADRO N° 30 EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO 2019**

		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Correlación de Pearson	1	,618
	Sig. (bilateral)		,025
	N	68	68
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,618	1
	Sig. (bilateral)	,025	
	N	68	68

Fuente: Encuesta 2019

Elaboración: Propia

La información del Cuadro N°14 nos muestra que para el 13% y 51% el actual director muestra señales de ser un líder inspirador, ello en razón de las referencias curriculares que tiene, y la empatía con los diferentes trabajadores y sectores con los que trabaja la Dirección Regional de Educación en la ciudad de Huánuco. al ser inspirador, este fomenta apropiadamente los canales de comunicación que son elemento fundamental del comportamiento, que como menciona el Cuadro N°22 para el 44% y 35% mucho y poco este sistema permite a todos estar enterados de las cosas que se van trabajando en la Dirección Regional de Educación. Estos argumentos descriptivos, junto a la estimación estadística de Pearson, en el presente Cuadro nos señala que hay una relación directa entre el liderazgo inspirador y el comportamiento organizacional siendo la relación 0.618, con un nivel de significancia apropiada menor a 0.05. De esta forma se da por valedera la Hipótesis planteada para la presente investigación.

## CAPÍTULO V

### DISCUSION DE RESULTADOS

#### 5.1. CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS

Habiendo sido contrastado los resultados tras aplicar los instrumentos, es importante verificar como estos guardan coherencia con los antecedentes planteados para la investigación, estos que deben ayudar a entender si los objetivos han sido cumplidos. En Cuanto a los antecedentes, se ha hecho citas importantes como las de Cabral, M. (2006) quien en su tesis titulada “Análisis Descriptivo del recurso humano en relación a los estilos de liderazgo y comportamiento organizacional” llega a conclusiones respecto a los estilos de liderazgo apropiado para las empresas no existiendo una tendencia muy alta de preferencia sobre ninguno de los estilos de liderazgo planteados así como también, reportan un sentir de que siempre se utilice algún modelo de comportamiento (autocrático, custodia, apoyo, colegial) específico en ninguna de las dos organizaciones (Unidad de Servicios Médicos UANL, LG Electronics). Si observamos estos resultados con la informacion obtenida, los trabajadores de la Direccion valoran las cualidades diferenciadas que tiene el actual director, permitiendo hacer un trabajo medianamente adecuada. Otro de los autores citados en terminos internaiconales es Ayoub, J. (2010) quien en su tesis titulada Estilos de Liderazgo y sus efectos en el desempeño de la Adminsitación Pública Mexicana, estudio el impacto de los estilos de liderazgo que tienen los funcionarios federles en la administracion publica, siendo estos basados en los criterios burocraticos de las instituciones. En el sentido propio de la investiagción se ha podido verificar que los trabajadores de la Dirección valoran como esta organizado la Dirección, dado que ello permite que se pueda hacer trabajos coordinados entre las diferentes areas de trabajo. Para el caso de las investigaciones nacionales Quesada, T. (2014) en su tesis titulada El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del Distrito de Comas, de la Unidad de Gestión Educativa Local N°04, provincia

y departamento de Lima, año 2012, sostiene que el liderazgo transaccional se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional en las instituciones educativas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04. Esto significa que el comportamiento organizacional que se da mayoritariamente tiene que ver con el liderazgo transaccional que los directivos asumen regularmente en dichas instituciones educativas. De igual forma Quiroz, E. (2017) en su tesis titulada Estilos de Liderazgo y Comunicación Organizacional en los Trabajadores de Hidrandina S.A. - Chepén 2016. Finalmente se demuestra que los estilos de liderazgo tienen relación significativa con la dimensión de retroalimentación de la comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina – Chepen 2016; habiéndose calculado un coeficiente de correlación Rho de Spearman 0.844, lo que representa un nivel de correlación alta. Estos resultados son importantes por que nos ayudan a comprender el contexto de los resultados obtenidos, siendo claros que el liderazgo en la Dirección Regional de Educación muchas veces esta en funcion de las capacidades funcionales de su director. Para Zambrano, H. (2017) en su tesis titulada "Estilos de Liderazgo de los Profesionales de Enfermería en las Áreas Preventivo Promocionales, de los Establecimientos de la Red de Salud Huánuco – 2016” concluye que el liderazgo transformacional es muchas veces inspirador, motivador en el personal que se ve bajo la influencia del lider, tal como sucede en nuestra investigación, pudiendo observar que las características empáticas del actual director, hacen posible que muchas veces se sientan motivados a hacer su trabajo de acuerdo a las expectativas esperadas. Esto se puede visualizar en los cuadros que permitieron la correlación entre las variables de estudio. Con este análisis confirmamos la utilidad que tiene los antecedentes para nuestra investigación.

En cuanto al marco teórico que se ha establecido para estudiar se ha planteado a autores importantes como Tracy, B. (2015) quien en su libro “El liderazgo” sostiene que este es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus

seguidores". Si aceptamos esa definición, entonces el estilo de liderazgo es la manera en que ese proceso se lleva a cabo. Para la autora el liderazgo de una organización se refleja tanto en la naturaleza de la organización y en su relación con la comunidad. Si un líder es receloso de su poder, es probable que otros en la organización se comporten de manera similar al tratar tanto con colegas como con la comunidad. Si un líder trabaja en colaboración y es abierto, es probable que fomente las mismas actitudes entre los miembros del personal, y colabore con otras organizaciones siendo sus dimensiones los estilos planteados inicialmente como el Laissez faire que significa liberal por ello su denominación como liderazgo laissez faire, que es una expresión de origen francés y cuya traducción significa "dejar hacer", en este modelo el líder es una figura pasiva que permite que sus subordinados tengan todo el control de lo que se está haciendo ya que se les facilita toda la información y herramientas requeridas para la realización de las labores y donde el líder solo intervendrá si el subordinado solicita su ayuda; el autocrático considera que los subordinados no pueden realizar acciones por sí solos y por ello requieren de alguien que sepa controlarlos y donde estos deben ser obedientes a las órdenes del líder, considera el autor citado; el transformacional es una forma de influencia que motiva a los seguidores alcanzar logros que superan los que, normalmente, puede esperarse de ellos. Conforma un proceso mediante el cual "una persona se compromete con los demás y crea una conexión que eleva el nivel de motivación y moralidad tanto en el líder como en el seguidor". Aguera, R. (2004) sostiene que este tipo de liderazgo "transforma" a personas y organizaciones incidiendo en los valores, las emociones, la ética y los objetivos a largo plazo. Estos conceptos fueron trabajados por la investigación, dimensionando adecuadamente con preguntas cuyos indicadores tuvieron como fuente estos textos. En todos ellos se menciona el nivel de influencia en el comportamiento organizacional, por ende, comprendiendo el concepto como un conjunto de elementos formales e informales, contruidos a partir de la interacción humana. Para comprender su complejidad, es necesario entender cómo se da dicha interacción. Siguiendo esta línea de análisis, abordaremos el campo del comportamiento organizacional. Comenzaremos brindando definiciones de diversos autores,



para luego adentrarnos en sus objetivos y las teorías que ha desarrollado. El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas, siendo los objetivos del comportamiento describir sistemáticamente el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones, alcanzar este objetivo da lugar a que los encargados de administrar sus empresas puedan tener un flujo de comunicación en lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo. Es entender por qué las personas se comportan de un cierto modo. No sería adecuado que los encargados de la administración hablen acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las causas. Algunos de los resultados que hemos obtenido es los del cuadro N°19, donde la estructura si bien es cierta tiene características públicas, estas suelen ser apropiadas para desarrollar el trabajo, 29% y 56% sostiene ello. De igual forma en los cuadros N°20, donde los trabajadores de la dirección de educación tienen claro la relación y jerarquía de su área, haciendo que se reconozca el liderazgo formal para el desarrollo funcional en sus unidades de gestión. Con canales de comunicación que se están desarrollando, es la Dirección una institución que está dejando influenciar su comportamiento en base al liderazgo de sus autoridades. De esta forma podemos demostrar que esta teoría tiene validez en el contexto de análisis expresado para la investigación, siendo útil para nuestras conclusiones.

## CONCLUSIONES

1. Respecto al Objetivo general planteado la tesis demuestra la relación directa que hay entre el liderazgo y el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación Huánuco 2019, con un estadígrafo de Pearson estimado en 0.481, teniendo como base la información de los cuadros como el N°02 y 18, donde se muestra que el 79% reconoce que el Director está colaborando con su trabajo, lo que de algún otro modo fomenta la autonomía en la Dirección Regional de Educación como sostiene el 6% y 59%.
2. Respecto al primer objetivo específico, la tesis ha demostrado que hay relación directa entre el liderazgo laissez faire con el comportamiento organizacional de la Dirección Regional de Educación, con un estadígrafo estimado en 0.314, sostenida en la data de los cuadros N°05 y 18 donde se evidencia que el 28% y 51% que el director genera confianza, lo que permite tener autonomía y confianza en su labor como lo expresa el 6% y 59% de trabajadores encuestados.
3. Respecto al segundo objetivo específico la tesis corrobora la relación directa que hay entre el liderazgo autocrático y el comportamiento organizacional de la Dirección de Educación, basado en el estadígrafo estimado de 0.539, teniendo como base la información del Cuadro N°09 pudiendo observar que el 63% y 19% confirman que hay centralismo en las decisiones, empero en el cuadro N°19 donde el 29% y 56% confirman que la estructura es apropiada para el tipo de trabajo que desarrolla la Dirección Regional de Educación.
4. Respecto al tercer objetivo específico, la tesis ha corroborado que hay relación directa entre el liderazgo transformacional y el comportamiento organizacional, con un estadígrafo de 0.618 de Pearson, siendo directo. Sostenida en la información del Cuadro N°14 donde el 13% y 52% reconocen que el actual Director tiene características que inspiran por su nivel de empatía. Haciendo que la comunicación formal ayude a los trabajadores a estar enterados de lo que sucede como en el cuadro el Cuadro N°22.

## RECOMENDACIONES

1. Respecto a la primera conclusión es importante que el Director de la Dirección Regional de Educación lidere capacitaciones constantes de liderazgo en todos sus niveles institucionales, ello puede ayudar a consolidar una forma de trabajo apropiado basado en buena comunicación, trabajo en equipo y motivación.
2. Respecto a la segunda conclusión, la dirección debe hacer seguimiento cuando delega toma decisiones en sus unidades, ello puede permitir darle seguridad en la ejecución de los trabajos que se vayan programando; así mismo, se debe capacitar técnicamente a los trabajadores para poder darles mayor seguridad en sus decisiones.
3. Respecto a la tercera conclusión, es importante que la Dirección de Educación, tenga claro la estructura jerárquica que hay en esta dependencia pública, expresando cuales son los límites y/o responsabilidades respecto al ámbito de su trabajo en la unidad correspondiente.
4. Respecto a la cuarta conclusión es fundamental, que la Dirección contrate personajes que hayan tenido éxito o experiencia en gestión educativa, esto puede ayudar a determinar que haya motivación en todos los trabajadores de la Dirección Regional de Educación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguera Ibañez, R. E. (2004). *Liderazgo Y Compromiso Social*. Colombia: Buap.
- Ayoub Pérez, J. L. (2010). *Estilos De Liderazgo Y Sus Efectos En El Desempeño De La Admistración Pública Mexicana*. Madrid: Facultad De Derecho Departamento De Ciencia Política Y Relaciones Internacionales Universidad Autónoma De Madrid.
- Cabral De La Torre, M. (2006). *Análisis Descriptivo Del Recurso Humano En Relación A Los Estilos De Liderazgo Y Comportamiento Organizacional*. Monterrey, Nuevo León: Facultad De Psicología Universidad Autonoma De Nuevo León.
- Cofiño Lobato, J. L. (2013). *Satisfacción Laboral*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Maxwell, J. (2019). *Los Cambios En El Liderazgo*. México: Grupo Nelson.
- Munroe, M. (2003). *El Espiritu De Liderazgo*. Bahamas: Witaker House.
- Quesada Susanibar, T. D. (2014). *El Liderazgo Transaccional Y El Comportamiento Organizacional En Las Instituciones Educativas Públicas "Ramón Castilla" Y "Túpac Amaru" Del Distrito De Comas, De La Unidad De Gestión Educativa Local N°04, Provincia Y Departamento De Lima, Año 2012*. Lima: Facultad De Educación Universidad Nacional Mayor De San Marcos.
- Quiroz Hernández, E. B. (2017). *Estilos De Liderazgo Y Comunicación Organizacional En Los Trabajadores De Hidrandina S.A. - Chepén 2016*. Chepén: Escuela De Posgrado Universidad César Vallejo.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Grawhill.
- Schonfeld, R. (2000). *El Liderazgo Es Un Sentimiento*. Buenos Aires: Manuel Gomez Del Rio.
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. México: Grupo Nelson.
- Zambrano Castro, H. L. (2017). *"Estilos De Liderazgo De Los Profesionales De Enfermería En Las Áreas Preventivo Promocionales, De Los Establecimientos De La Red De Salud Huánuco - 2016*. Huánuco: Facultad De Ciencias De La Salud Universidad De Huánuco.

# **ANEXOS**

## Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología	Instrumentos
<p><b>General</b></p> <p>¿De qué manera el Liderazgo, se relaciona con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019?</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>¿De qué manera el Liderazgo Laissez Faire se relaciona con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019?</p> <p>¿De qué manera el Liderazgo Autocrático se relaciona con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019?</p>	<p><b>General</b></p> <p>Analizar de qué manera el Liderazgo, se relaciona con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>Analizar de qué manera el Liderazgo Laissez Faire se relaciona con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019</p> <p>Analizar de qué manera el Liderazgo Autocrático se relaciona con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019</p>	<p><b>General</b></p> <p>El Liderazgo, se relaciona de manera directa con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>El Liderazgo Laissez Faire se relaciona de manera directa con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019</p> <p>El Liderazgo Autocrático se relaciona de manera directa con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019</p>	<p><b>1. Independiente</b></p> <p>Liderazgo</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo Laissez Faire</li> <li>- Liderazgo Autocrático</li> <li>- Liderazgo Transformacional</li> </ul> <p><b>2. Dependiente</b></p> <p>Comportamiento Organizacional</p> <p><b>Dimensiones</b></p>	<p><b>Tipo:</b> la investigación es de tipo aplicada, por que buscara enriquecer los conocimientos que se tienen respecto a los estilos de liderazgo y el comportamiento organizacional</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo, puesto que se buscará medir las características de cada una de las variables</p> <p><b>Nivel:</b> Descriptiva, la investigación describirá las características de las dimensiones de cada variable sin alterar sus particularidades.</p> <p><b>Diseño:</b> no experimental, de tipo correlacional transversal.</p> <p><b>Población:</b> constituye los</p>	<p><b>Encuesta</b></p> <p>Dirigida a trabajadores de las diferentes áreas de la sede central de la Dirección Regional de Educación Huánuco.</p> <p><b>Entrevista,</b></p> <p>al Director Regional de Educación respecto a las expectativas actuales de la práctica</p>

<p>Huánuco 2019?</p> <p>¿De qué manera el Liderazgo transformacional, se relaciona con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019?</p>	<p>Analizar de qué manera el Liderazgo transformacional, se relaciona con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019</p>	<p>El Liderazgo transformacional, se relaciona de manera directa con el comportamiento organizacional en la Dirección Regional de Educación, Huánuco 2019</p>	<p><b>s</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura</li> <li>- Comunicación</li> </ul>	<p>trabajadores de la DRE Huánuco 68 trabajadores entre nombrados y contratados en la Sede Central</p> <p><b>Muestra:</b> la muestra probabilística es de 68.</p>	<p>del liderazgo.</p>
--	--	---	---	---	-----------------------

## ENCUESTA

### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO, NOMBRADO Y CONTRATADO QUE LABORA EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN – HUÁNUCO 2019

***Instrucciones: la presente encuesta tiene fines de estudio, marque con una X la respuesta que considere conveniente.***

1. Condición de Trabajo  
Nombrado ( ) Contratado ( )
2. ¿Colaboran los directores en los trabajos que desarrollan?  
Siempre ( ) Nunca ( )
3. ¿Los directores se involucran en el trabajo de su área?  
Siempre ( ) Nunca ( )
4. ¿Los Directores muestran voluntad de trabajo coordinado con las áreas en la Dirección?  
Siempre ( ) a veces ( ) Nunca ( )
5. ¿Brindan los directores confianza para la toma de decisiones en sus áreas de trabajo?  
Siempre ( ) a veces ( ) Nunca ( )
6. ¿Se siente seguro al momento de desarrollar su trabajo?  
Siempre ( ) a veces ( ) Nunca ( )
7. ¿Facilita el director, talleres de capacitación para mejorar su rendimiento?  
Siempre ( ) a veces ( ) Nunca ( )
8. ¿Son frecuentes las capacitaciones promovidas por el Director?  
Siempre ( ) a veces ( ) Nunca ( )
9. ¿Considera que hay mucho centralismo en la toma de decisiones de la Dirección?  
Siempre ( ) a veces ( ) Nunca ( )
10. ¿La forma de tomar decisiones en la dirección están contempladas en sus documentos de gestión?  
Si ( ) No ( )
11. ¿La Dirección fomenta un estilo de trabajo adecuado?  
Siempre ( ) a veces ( ) Nunca ( )



12. ¿Considera que hay ideología en la forma de desarrollar los trabajos?  
Siempre ( ) a veces ( ) Nunca ( )
13. ¿Considera que el director inspira a mejorar su trabajo?  
Siempre ( ) a veces ( ) Nunca ( )
14. ¿Muestra señales el director de ser un líder inspirador?  
Siempre ( ) a veces ( ) Nunca ( )
15. ¿La Dirección motiva a sus trabajadores a cumplir metas y objetivos?  
Siempre ( ) a veces ( ) Nunca ( )
16. ¿Considera apropiada la forma de motivar a sus trabajadores?  
Siempre ( ) a veces ( ) Nunca ( )
17. ¿Cuenta con facilidades para desarrollar su trabajo de forma independiente?  
Siempre ( ) a veces ( ) Nunca ( )
18. ¿Considera que la dirección fomenta trabajos en las áreas a partir de su autonomía en la toma de decisiones?  
Siempre ( ) a veces ( ) Nunca ( )
19. ¿Considera que la estructura es apropiada para realizar trabajos en su área?  
Siempre ( ) a veces ( ) Nunca ( )
20. ¿Tiene claro usted, la relación y jerarquía de su área?  
Siempre ( ) a veces ( ) Nunca ( )
21. ¿Considera que los canales de comunicación formal son apropiados en la dirección?  
Siempre ( ) a veces ( ) Nunca ( )
22. ¿Qué tanto ayuda la comunicación formal a estar enterados de lo que se hace en la Dirección?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
23. ¿Cuenta con grupos en redes sociales en su área de trabajo?  
Si ( ) No ( )
24. ¿Se toman decisiones en las redes sociales respecto al trabajo?  
Si ( ) No ( )
25. ¿Qué tan importante es para usted estas formas de comunicación informal?  
Importante ( ) Nada Importante ( )

## ENTREVISTA

### ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO - 2019

***Instrucciones: la presente entrevista tiene fines académicos, su aporte enriquecerá el conocimiento sobre las teorías de liderazgo***

- 1. Considera importante el liderazgo en la gestión de la Dirección Regional de Educación*
- 2. Fomenta la participación de los trabajadores en las decisiones de gestión*
- 3. Capacita o promueve la capacitación de los trabajadores en las diferentes áreas*
- 4. Considera importante la comunicación horizontal en la gestión de la Dirección Regional de Educación*
- 5. Desarrolla talleres de motivación con los trabajadores de la Dirección Regional de Educación*
- 6. Reconoce la dirección el esfuerzo de los trabajadores*
- 7. Dialoga con los trabajadores respecto a cómo hacer su trabajo*
- 8. Orienta a los trabajadores de la Dirección Regional de Educación a como desarrollar trabajos específicos*
- 9. Considera que los trabajadores están comprometidos con la labor de la institución*
- 10. Los trabajadores de la Dirección Regional de Educación reconocen su experiencia profesional*















