

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



**"ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA HIPERMERCADOS TOTTUS S.A. DE SAN LUIS, 2017"**

PRESENTADO POR:

Bach. ANDREA HUAHUALUQUE MAMANI

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LINCENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

LIMA - PERÚ

2017

DEDICATORIA

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, por haber ayudado a construir y lograr la persona que soy.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas para poder estudiar mi carrera, así como también a los docentes quienes brindaron su conocimiento y su apoyo moral que han aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

PRESENTACIÓN

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega presento a vuestra consideración el informe final de investigación titulado “Estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus S.A. San Luis, 2017” con el propósito de obtener el título profesional de licenciado en administración.

Esperamos que el presente informe final cumpla las exigencias temáticas y metodológicas que exige las autoridades de la Facultad y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Escuela de Administración.

Para ello, el trabajo se estructuró en cinco capítulos, interrelacionados en forma secuencial.

El Capítulo I, corresponde al planteamiento del problema, que contiene la situación problemática, el problema de investigación, la justificación y los objetivos del estudio.

El Capítulo II, consta del marco teórico en el cual se presentan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y el glosario.

El Capítulo III, Hipótesis y variables contienen la hipótesis, la identificación de las variables, su operacionalización y la matriz de consistencia.

El Capítulo IV, Metodología, define el tipo y diseño de investigación, la unidad de análisis, la población de estudio, el tamaño y selección de muestra, las técnicas de recolección de datos y las técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información.

En el Capítulo V, se presentan los resultados, donde se analizan e interpretan y la prueba de hipótesis.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y la fuente de información. Complementan el estudio los anexos.

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	x
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	xiv

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática	1
1.2 Problemas de Investigación	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Justificación	4
1.4 Objetivos de la investigación	6
1.4.1 Objetivo general	6
1.4.2 Objetivos específicos	6

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Antecedentes internacionales	7
2.1.2 Antecedentes nacionales	12
2.2 Bases teóricas	16
2.3 Glosario de términos	35

CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis general	38
3.2 Hipótesis específicas	38
3.3 Identificación de variables	38
3.4 Operacionalización de variables	39

3.5 Matriz de consistencia	40
----------------------------	----

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación	41
4.2 Diseño de la investigación	41
4.3 Población de estudio	42
4.4 Unidad de análisis	42
4.5 Tamaño de la muestra	42
4.6 Selección de la muestra	43
4.7 Técnicas de recolección de datos	43
4.8 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información	46

CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e interpretación de resultados	48
5.2 Análisis relacional de las variables y contrastación de la hipótesis	104

CONCLUSIONES	108
---------------------	-----

RECOMENDACIONES	109
------------------------	-----

FUENTES DE INFORMACIÓN	111
-------------------------------	-----

ANEXOS	115
---------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

		Página
Tabla 1	Distribución de la población	42
Tabla 2	Distribución de la muestra	43
Tabla 3	Estilos de liderazgo en la empresa Hipermercados Tottus San Luis 2017.	48
Tabla 4	Yo soy el portavoz del grupo hacia el exterior	49
Tabla 5	Estimulo el trabajo fuera de la jornada laboral	50
Tabla 6	Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo	51
Tabla 7	Estimulo la ejecución de tareas de acuerdo a las reglamentaciones establecidas	52
Tabla 8	Permito que los miembros del grupo solucionen problemas de acuerdo a sus criterios	53
Tabla 9	Presiono para la obtención de mayores logros con relación a otros grupos concurrentes	54
Tabla 10	Incito a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos	55
Tabla 11	Examino mis opiniones en el seno del grupo	56
Tabla 12	Permito que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca	57
Tabla 13	Trabajo duro para progresar	58
Tabla 14	Me acomodo fácilmente a situaciones de demora e incertidumbre	59
Tabla 15	Expongo mis opiniones en nombre del grupo en presencia de visitantes	60
Tabla 16	Hago lo posible para que la tarea se lleve a cabo en ritmo acelerado	61
Tabla 17	Permito que los compañeros del grupo realicen las tareas de acuerdo a sus puntos de vista	62
Tabla 18	Yo dirijo las diferencias que surgen en el grupo	63
Tabla 19	Me ocupo de cada detalle	64
Tabla 20	Represento al grupo en encuentros externos	65
Tabla 21	Dudo en dar al grupo libertad de acción	66
Tabla 22	Decido qué hacer y cómo	67
Tabla 23	Presiono para la obtención de resultados	68
Tabla 24	Delego en miembros del grupo atribuciones y autoridades que podría manejar personalmente	69
Tabla 25	Generalmente las cosas se llevan a cabo tal y como está previsto	70
Tabla 26	Posibilito a los miembros del grupo poner en relieve gran grado de iniciativa	71
Tabla 27	Distribuyo determinadas funciones entre los miembros del grupo	72
Tabla 28	Estoy dispuesto a la introducción de cambios	73
Tabla 29	Solicito a los miembros del grupo que trabajen más duro	74
Tabla 30	Confío en el buen criterio de los miembros del grupo	75
Tabla 31	Determino la agenda para la ejecución de las tareas	76
Tabla 32	Me niego a explicar mis vías de acción	77
Tabla 33	Convenzo a los demás que mis puntos de vista les conviene	78
Tabla 34	Posibilito a los miembros del grupo determinen por si mismos su ritmo de trabajo	79
Tabla 35	Incito al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado	80
Tabla 36	Actúo sin consultar al grupo	81

Tabla 37	Solicito al grupo que actúe acorde a las costumbres y reglamentaciones existentes	82
Tabla 38	Desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017	83
Tabla 39	Termina su trabajo en forma oportuna	84
Tabla 40	Cumple con las tareas que se le encomienda	85
Tabla 41	Realiza un volumen de acuerdo a la programación del trabajo	86
Tabla 42	Cuando comete errores los enmienda inmediatamente	87
Tabla 43	Hace uso racional de los recursos para optimizar el trabajo	88
Tabla 44	Es autónomo y responsable en la labor que realiza	89
Tabla 45	Demuestra responsabilidad profesional en el trabajo que realiza	90
Tabla 46	Demuestra un trato respetuoso y amable.	91
Tabla 47	Se muestra cortés con los clientes y compañeros en su labor cotidiana	92
Tabla 48	Brinda una adecuada orientación a los clientes	93
Tabla 49	Evita los conflictos dentro del equipo de trabajo	94
Tabla 50	Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	95
Tabla 51	Se muestra asequible al cambio adecuando su conducta	96
Tabla 52	Se anticipa a las dificultades para evitar conflictos	97
Tabla 53	Tiene gran capacidad para resolver problemas	98
Tabla 54	Muestra aptitud para integrarse al equipo de trabajo	99
Tabla 55	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo	100
Tabla 56	Planifica sus actividades de acuerdo a lo programado	101
Tabla 57	Hace uso de indicadores para medir las metas dentro de la organización	102
Tabla 58	Se preocupa por alcanzar las metas cumpliendo los objetivos estratégicos de la empresa	103
Tabla 59	Correlación entre Estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.	104
Tabla 60	Correlación entre el estilo de liderazgo autocrático y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.	105
Tabla 61	Correlación entre el estilo de liderazgo liberal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.	106
Tabla 62	Correlación entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017	107

ÍNDICE DE FIGURAS

		Página
Figura 1	Estilos de liderazgo en la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017	48
Figura 2	Yo soy el portavoz del grupo hacia el exterior	49
Figura 3	Estimulo el trabajo fuera de la jornada laboral	50
Figura 4	Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo	51
Figura 5	Estimulo la ejecución de tareas de acuerdo a las reglamentaciones establecidas	52
Figura 6	Permito que los miembros del grupo solucionen problemas de acuerdo a sus criterios	53
Figura 7	Presiono para la obtención de mayores logros con relación a otros grupos concurrentes	54
Figura 8	Incito a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos	55
Figura 9	Examino mis opiniones en el seno del grupo	56
Figura 10	Permito que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca	57
Figura 11	Trabajo duro para progresar	58
Figura 12	Me acomodo fácilmente a situaciones de demora e incertidumbre	59
Figura 13	Expongo mis opiniones en nombre del grupo en presencia de visitantes	60
Figura 14	Hago lo posible para que la tarea se lleve a cabo en ritmo acelerado	61
Figura 15	Permito que los compañeros del grupo realicen las tareas de acuerdo a sus puntos de vista	62
Figura 16	Yo dirijo las diferencias que surgen en el grupo	63
Figura 17	Me ocupo de cada detalle	64
Figura 18	Represento al grupo en encuentros externos	65
Figura 19	Dudo en dar al grupo libertad de acción	66
Figura 20	Decido qué hacer y cómo	67
Figura 21	Presiono para la obtención de resultados	68
Figura 22	Delego en miembros del grupo atribuciones y autoridades que podría manejar personalmente	69
Figura 23	Generalmente las cosas se llevan a cabo tal y como está previsto	70
Figura 24	Posibilito a los miembros del grupo poner en relieve gran grado de iniciativa	71
Figura 25	Distribuyo determinadas funciones entre los miembros del grupo	72
Figura 26	Estoy dispuesto a la introducción de cambios	73
Figura 27	Solicito a los miembros del grupo que trabajen más duro	74
Figura 28	Confío en el buen criterio de los miembros del grupo	75
Figura 29	Determino la agenda para la ejecución de las tareas	76
Figura 30	Me niego a explicar mis vías de acción	77
Figura 31	Convenzo a los demás que mis puntos de vista les conviene	78
Figura 32	Posibilito a los miembros del grupo determinen por si mismos su ritmo de trabajo	79
Figura 33	Incito al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado	80
Figura 34	Actúo sin consultar al grupo	81

Figura 35	Solicito al grupo que actúe acorde a las costumbres y reglamentaciones existentes	82
Figura 36	Desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017	83
Figura 37	Termina su trabajo en forma oportuna	84
Figura 38	Cumple con las tareas que se le encomienda	85
Figura 39	Realiza un volumen de acuerdo a la programación del trabajo	86
Figura 40	Cuando comete errores los enmienda inmediatamente	87
Figura 41	Hace uso racional de los recursos para optimizar el trabajo	88
Figura 42	Es autónomo y responsable en la labor que realiza	89
Figura 43	Demuestra responsabilidad profesional en el trabajo que realiza	90
Figura 44	Demuestra un trato respetuoso y amable.	91
Figura 45	Se muestra cortés con los clientes y compañeros en su labor cotidiana	92
Figura 46	Brinda una adecuada orientación a los clientes	93
Figura 47	Evita los conflictos dentro del equipo de trabajo	94
Figura 48	Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	95
Figura 49	Se muestra asequible al cambio adecuando su conducta	96
Figura 50	Se anticipa a las dificultades para evitar conflictos	97
Figura 51	Tiene gran capacidad para resolver problemas	98
Figura 52	Muestra aptitud para integrarse al equipo de trabajo	99
Figura 53	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo	100
Figura 54	Planifica sus actividades de acuerdo a lo programado	101
Figura 55	Hace uso de indicadores para medir las metas dentro de la organización	102
Figura 56	Se preocupa por alcanzar las metas cumpliendo los objetivos estratégicos de la empresa	103

RESUMEN

El liderazgo es seguramente la habilidad directiva que, dentro del ámbito empresarial, se considera hoy por hoy como la más importante, por la función que cumple el líder dentro de un grupo lo convierten en un elemento fundamental para conseguir los objetivos marcados. En este contexto, la presente investigación tuvo como objetivo demostrar la medida en que el estilo de liderazgo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017. La metodología considerada fue de tipo descriptiva correlacional, de diseño no experimental, transversal. La muestra probabilística estuvo constituida por 111 colaboradores de dicha empresa: 10 jefes, 13 supervisores y asistentes y 88 trabajadores, a quienes se les aplicó dos Cuestionarios para medir las variables de estudio y sus dimensiones. Los resultados evidenciaron el predominio del estilo de liderazgo autocrático. Se aplicó el Coeficiente de Spearman para corroborar las hipótesis de estudio, encontrándose una correlación significativa entre los estilos de liderazgo adoptados y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus 2017 ($r=0,786$, $p=0,000$). Con estos resultados hemos dado respuesta al problema general y probado la hipótesis general planteada, es decir: Los estilos de liderazgo adoptados tienen influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus 2017.

Palabras claves: Estilos de liderazgo, desempeño laboral.

ABSTRACT

Leadership is surely the managerial skill that, within the business sphere, is considered today as the most important, because of the role that the leader plays within a group, make it a fundamental element to achieve the goals set. In this context, the present research had the objective of demonstrating the extent to which the leadership style influences the work performance of the employees of the Hipermercados Tottus 2017 Company. The methodology considered was a descriptive, correlational, non-experimental, transversal design. The probabilistic sample consisted of 111 employees of the company: 10 supervisors, 13 supervisors, assistants, and 88 workers, who were given two questionnaires to measure the study variables and their dimensions. The results evidenced the predominance of the style of autocratic leadership. The Spearman Coefficient was applied to corroborate the hypothesis of study, finding a significant correlation between the adopted leadership styles and the work performance of the workers of the company Hipermercados Tottus 2017 ($r = 0.786$, $p = 0.000$). With these results, we have responded to the general problem and tested the general hypothesis proposed, that is: The adopted leadership styles have a significant influence on the work performance of the employees of the Hipermercados Tottus 2017 Company.

Key words: Leadership styles, job performance.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo, ha sido un tema adoptado por diferentes disciplinas, especialmente por las ciencias administrativas, debido a la necesidad que han tenido los jefes de desarrollarlo, con el fin de gestionar las organizaciones actuales construidas en entornos complejos. Son muchas las organizaciones que invierten en la capacitación de sus empleados pues pretenden elevar su rendimiento en la empresa usándolo como estrategia para incrementar sus intereses.

Por otro lado vamos a medir el desempeño laboral de los trabajadores, para que se logre un buen desempeño laboral el trabajador debe poseer las aptitudes correctas, trabajar arduamente en la tarea mostrando disposición para desempeñarse y contar con el apoyo necesario de su líder.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó dos cuestionarios en el cual se preguntó de forma específica a los jefes, supervisores y trabajadores sobre las dos variables: tipos de liderazgo y desempeño laboral para conocer la influencia de una que tienen.

Este trabajo tiene como propósito utilizar los tipos de liderazgo como influencia sobre el desempeño laboral de los trabajadores, analizando los elementos clave para posteriormente dar las sugerencias y darlas a conocer.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

El éxito de las mejores compañías del mundo se debe al eficiente liderazgo más que a otros activos físicos. Por otra parte, cuando el liderazgo es ineficiente afecta el desempeño de una unidad en particular de la organización o de toda en su conjunto (Dubrin, 2000). Es por eso que surge la necesidad de sugerir un estilo de liderazgo para este tipo de organizaciones.

El estilo de liderazgo que ejercen los jefes en el ámbito empresarial es sumamente importante por el entorno altamente presionante al que están sometidos los trabajadores de un supermercado, por la cantidad de clientes que atienden a diario. De ahí que es necesario que se ejerza un liderazgo efectivo, que “guíe el desempeño, marque la velocidad, señale el ritmo y las inflexiones, corrija los errores y premie los buenos resultados” (Florez, 2005).

La problemática sobre el liderazgo y encontrar el estilo adecuado que debería llevar un gerente, sin duda es uno de los puntos muy importantes a la hora de medir los resultados de una empresa, toda organización describe que el líder con sus rasgos, actitudes, características intelectuales y afectivas, implican un tipo de dominio dentro de la empresa de manera externa a través de la imagen y posicionamiento de la empresa, e interna conforme a la eficiencia y eficacia de sus colaboradores y de su rendimiento como equipo de trabajo.

En relación con lo expuesto, existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá en buena medida, de la calidad de sus líderes. Por tanto, no es una sorpresa que, en las empresas de hoy, se invierta una importante parte del presupuesto anual en la formación de gerentes con la finalidad de que se conviertan en auténticos líderes de sus colaboradores.

Es por eso que, se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales tomando en cuenta como intermediar para solucionar un problema. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, creando un rendimiento laboral favorable para la empresa.

Los esfuerzos que realizan las organizaciones y particularmente las organizaciones empresariales para enfrentar los cambios se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, asumir un nuevo estilo de liderazgo que demande un sofisticado tipo de destreza social y habilidades gerenciales con el propósito de lograr los objetivos de la empresa.

Siendo el estilo de liderazgo y el desempeño laboral dos variables que son importantes para la marcha de una organización se sabe que la realidad de muchas de estas empresas de formación tienen serios problemas al respecto, no es ajena a esta situación la tienda de Hipermercados Tottus, ya que normalmente siempre hay cambios de jefes y supervisores en las diversas sedes y áreas laborales; y esto muchas veces origina en los colaboradores deficiencias en la realización de sus actividades y bajo desempeño, que se ven manifestados en actitudes negativas y

poco productivas tales como: no tener iniciativa propia para realizar actividades pendientes y que se vean reflejados en el compromiso que se tiene con la empresa.

Hoy en día en las organizaciones, podemos darnos cuenta que hay constantes cambios y se ha creado la necesidad de que los colaboradores que laboran dentro de estas disfruten de las cualidades de un líder, para enfrentar desafíos futuros.

En la actualidad se dice que el liderazgo es una pieza clave en el manejo de las organizaciones pues se admite ampliamente que su ejercicio es una herramienta clave en la mejora de lo que acontece en las empresas y un factor que incide en el desarrollo de la productividad de los colaboradores. Los empleadores y los lugares de trabajo donde se desempeñan exigen que los empleados lleguen en algún momento a ser líderes buscando mantener la efectividad para fomentar una visión a largo plazo.

Es por ello que la actuación del líder (gerente) al frente de esta empresa debe tener un rol protagónico; sin embargo, muchas veces se percibe una actitud pasiva sin interés en su gestión, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líder.

Esta investigación se realizará centrándose en la estrecha influencia que tiene el estilo de liderazgo adaptado por el gerente y de qué manera influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus S.A., teniendo en cuenta que estas variables son los ejes de toda organización en especial de las organizaciones empresariales.

En relación a lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de investigación.

1.2 Problemas de la investigación

1.2.1 Problema general

¿En qué medida el estilo de liderazgo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017?

1.2.2 Problemas específicos

¿En qué medida el estilo de liderazgo autocrático influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017?

¿En qué medida el estilo de liderazgo liberal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017?

¿En qué medida el estilo de liderazgo democrático influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

En el marco de la investigación se aportará evidencia empírica a la teoría de Kurt Lewin desarrollada en la Universidad de Iowa que identificó tres estilos de liderazgo: el liderazgo autocrático, el liderazgo liberal y el liderazgo democrático.

El mejoramiento del estilo del liderazgo es importante para la empresa porque ello podría contribuir a evitar problemas laborales como:

insatisfacción laboral, bajo rendimiento laboral, lo cual podría llevar a que el colaborador no se sienta comprometido con el trabajo y con la empresa.

1.3.2 Justificación práctica

Para Dubrín (2000), el liderazgo implica lograr una visión de lo que llegará a ser la organización a futuro; consiste, en lograr la cooperación y el trabajo en equipo, así como mantener motivadas a las personas para alcanzar los resultados y las metas en común.

La presente investigación permitió analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de Hipermercados Tottus S.A., que contribuirá a entender mejor los procesos organizacionales involucrados, en la consecución de las metas deseadas. Este entendimiento es indispensable para la búsqueda de mejores resultados, ejerciendo un estilo de liderazgo que considere la eficiencia en capital humano que se traduzca en mejor desempeño laboral, ya que se ha reconocido que, a diferencia de las organizaciones inadecuadamente dirigidas, las organizaciones adecuadamente dirigidas, tienen altos niveles de desempeño.

Esta investigación servirá para mejorar el estilo de liderazgo adoptado por los gerentes de la empresa Hipermercado Tottus y a la vez hacer que los colaboradores se identifiquen con sus metas individuales, de grupo e institucionales para lograr que sean altamente productivos y eleven su compromiso, participación, lealtad y desempeño en la misma. Los beneficiarios de esta investigación serán los mismos trabajadores (gerente,

jefes, colaboradores) de la empresa ya que les permitirá conocer cuál de los estilos de liderazgo influye mejor en el rendimiento laboral de los colaboradores.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la medida en que el estilo de liderazgo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

1.4.2 Objetivos específicos

Demostrar la medida en que el estilo de liderazgo autocrático influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

Demostrar la medida en que el estilo de liderazgo liberal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

Demostrar la medida en que el estilo de liderazgo democrático influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Para el siguiente trabajo de investigación se ha consultado los siguientes autores, la cual nos ha permitido brindarnos información completa sobre estilos de liderazgo y el desempeño laboral:

2.1.1 Antecedentes internacionales

Urizar (2016) en Guatemala, en su trabajo de investigación titulado “**Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz**”, tuvo como objetivo conocer los estilos de liderazgo relacionados en el desempeño laboral de los colaboradores de Restaurante Don Carlos para identificar el tipo de liderazgo que desarrollan. La metodología empleada fue de tipo descriptiva, la muestra estuvo conformada por 16 colaboradores, los cuales pertenecen a ambos géneros. Para la recopilación de los datos se utilizó el cuestionario de estilos de liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas. Los resultados mostraron que el estilo de liderazgo predominante es el Autocrático en un 75%, mientras que la minoría se encuentra representada con un 25% correspondiente al estilo Liberal. Se concluyó que el estilo de liderazgo que predomina en Restaurante Don Carlos de Cobán Alta Verapaz, es el Autocrático.

Mendoza (2015) en Guatemala, realizó la investigación **“Estilos de liderazgo de gerentes y jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla”**. La investigación tuvo como objetivo evaluar los estilos de liderazgo de gerentes y jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla, la muestra estuvo conformada por 62 personas, 5 gerentes, 33 jefes (nivel I) y 24 supervisores (jefe nivel II). La investigación realizada es de tipo descriptivo con un diseño cuantitativo utilizando un método deductivo. Para la recopilación de datos se utilizó el test estilos de liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), el cual identifica tres estilos de liderazgo: Autocrático, Participativo y Liberal. La información recabada de los líderes para la presente investigación fueron edad, grado académico y años de antigüedad dentro de la organización. Se procedió con la recolección de datos y aplicación del test, tabulación de datos, presentación y análisis y discusión de resultados; para este procedimiento se elaboraron tablas de resultados, gráficas de barras que presentan el resultado de los estilos de liderazgo por niveles, se determinaron la media, mediana y moda a través de Excel. Se concluyó que el estilo de liderazgo que predomina en la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla, es el estilo de liderazgo autocrático (orientado hacia la tarea), dado los resultados se recomienda que es conveniente realizar una investigación para determinar el grado de influencia del estilo de liderazgo ejercido en las metas alcanzadas, dar más participación al equipo de trabajo y realizar actividades de integración para maximizar el estilo de liderazgo liberal.

Mendoza (2013) en Ecuador, en su trabajo de investigación titulado: **“Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de la Dirección General del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo”** se llega a la conclusión que el clima organizacional es un tema de gran

importancia en las organizaciones, ya que actualmente se vive una gran competencia y se habla de aspectos como la productividad, calidad y eficiencia, los cuales son fundamentales para lograr el éxito empresarial. Derivado de lo anterior es fundamental que las organizaciones consideren la trascendencia del factor humano en el logro de objetivos e implementen como parte de sus procesos organizacionales, la generación y mejora de un clima organizacional positivo, lo cual es responsabilidad y compromiso de los directivos, pues al generar las condiciones adecuadas de ambiente laboral, se contara con personal satisfecho, que verá con agrado su trabajo y se sentirá a gusto en el mismo, como parte de la investigación se concluye que el estilo de liderazgo que ejercen los directivos influye significativamente tanto en el clima organizacional percibido, como en las variables de resultado derivadas de la percepción del mismo, razón por la cual es de gran importancia que las organizaciones realicen un diagnóstico de los estilos de liderazgo que ejercen sus directivos y del clima organizacional que se percibe a fin de determinar el grado de relación entre ambos aspectos y proponer las acciones encaminadas hacia la gestión de estos dos aspectos que definen el éxito o fracaso de las organizaciones, un liderazgo eficaz busca crear y desarrollar un buen clima dentro de la organización, que ayude a lograr los objetivos definidos a nivel organizacional y la satisfacción de cada uno de sus integrantes, es una tarea complicada pero no imposible ya que son diversas las dimensiones a considerar, sin embargo de acuerdo a la investigación al ejercer un liderazgo transformacional se facilitan las condiciones para lograrlo.

Peñarreta (2014) en Ecuador, en su tesis titulada **“La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del**

GAD Municipal de Loja”, tuvo como objetivo determinar el grado de influencia de los distintos estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja. La literatura expuesta, nos permite analizar la diversidad de teorías y conceptos sobre las organizaciones, liderazgo, actitudes, motivación y satisfacción laboral. La población objeto está constituida por 134 empleados. Para identificar el estilo de liderazgo se utiliza el test del Grid Gerencial, dirigido a 14 directores y jefes de todos los departamentos del GAD Municipal de Loja. Los resultados encontrados evidencian que los estilos de liderazgo predominantes son el “club social, empobrecido y el equilibrado”; por lo tanto, las respuestas de satisfacción se relacionan con los tres estilos. En lo que respecta a los resultados de satisfacción en el trabajo los empleados no se encuentran altamente satisfechos, ante los estilos de liderazgo predominantes. Por tal motivo, se presentan algunas conclusiones y recomendaciones dirigidas al GAD Municipal de Loja, con la finalidad de sensibilizar la formación de administradores y líderes, ya que así se puede mejorar el desempeño laboral.

Treviño (2011) en México, realizó la investigación “**Estilo de liderazgo en las grandes empresas constructoras de vivienda del Área Metropolitana de Monterrey**”, con el objetivo de identificar y sugerir un estilo de liderazgo en las grandes empresas constructoras de vivienda del Área Metropolitana de Monterrey. Los datos del estudio se obtuvieron por medio de encuestas realizadas a 15 empresas constructoras. La investigación realiza un análisis descriptivo exploratorio de estos datos empleando dos técnicas estadísticas no paramétricas (Coeficiente de concordancia de Kendall y Correlación de rangos) y calculando un índice de importancia de las variables. Los resultados

del estudio sustentan la hipótesis de la investigación: “El liderazgo en las grandes empresas constructoras del Área Metropolitana de Monterrey, en la medida que se refleja en la administración organizacional, se relaciona de manera estadísticamente significativa con la eficiencia de capital humano y optimización de recursos materiales. Se espera que esta relación ocurra para el agregado de estas dimensiones de la administración de proyectos, sin que exista necesariamente con cada una de ellas de manera individual. Concluyendo que, el liderazgo en las grandes empresas constructoras del Área Metropolitana de Monterrey, en la medida que se refleja en la administración organizacional, se relaciona de manera estadísticamente significativa con la eficiencia de capital humano y optimización de recursos materiales.

Pedraja, Rodríguez, y Rodríguez (2008) en Venezuela, realizaron la investigación **“Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia”**. Esta investigación tuvo el objetivo identificar si los estilos de liderazgo tienen o no una influencia estadísticamente significativa sobre la eficacia en las empresas privadas. Para este efecto, se realiza un estudio empírico en el cual participan 21 empresas grandes y 98 empresas pequeñas y medianas del norte de Chile. Los resultados indican que el estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo sobre la eficacia de las empresas grandes, mientras que el estilo de liderazgo transaccional no muestra un impacto estadísticamente significativo sobre la eficacia en las grandes empresas. Por su parte, en las pequeñas y medianas empresas el estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo, pero el estilo de liderazgo transaccional tiene un impacto negativo sobre la eficacia organizacional de este tipo de organizaciones. En consecuencia, se puede concluir que el liderazgo transformacional es un estilo

positivo y deseable para los líderes de las pequeñas y medianas empresas, así como para los directivos de las grandes empresas. Por el contrario, el liderazgo transaccional no es un estilo deseable, puesto que afecta negativamente a las pequeñas y medianas empresas y no tiene relevancia estadística en el caso de las grandes empresas. Concluyendo que, los estilos de liderazgo son un determinante fundamental del éxito de las empresas pequeñas y de las empresas grandes.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Esparza (2016) desarrolló la investigación **“El estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad en la empresa El Rocío S.A., año 2016, Trujillo”**, teniendo como objetivo determinar el efecto del estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad en la empresa El Rocío S.A. La metodología fue de tipo de descriptiva de diseño no experimental con corte transversal, la muestra fueron 28 colaboradores del área de contabilidad, para el cual se aplicaron dos cuestionarios. Los resultados mostraron que ($R^2=0.1751$) las variables estudiadas tienen un grado de relación muy baja, por la cual se interpreta que el desempeño laboral del área de contabilidad de la empresa no depende del estilo de liderazgo, los objetivos específicos fue identificar el estilo de liderazgo del área de contabilidad los resultados mostraron que orientado a las persona obtuvo un puntaje de 6.4 y orientado a los resultados obtuvo un 8.4 ubicado en la malla del grid gerencial como un liderazgo de estilo de equipo. Los resultados del desempeño laboral fueron bueno en un 46.4%, el 39.3% tiene un desempeño regular y solo el 14.3% es destacado en el área de contabilidad,

finalizando con propuesta lineamientos para el liderazgo, conclusiones, discusión de los resultados y recomendaciones. Concluyendo que el efecto que tiene el estilo de liderazgo sobre el desempeño laboral del personal del área de contabilidad de la empresa El Rocío S.A. tiene una relación escasa entre sí.

Alvarado, Parodi y Ruiz (2016) en su investigación **“Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de Engagement en técnicos de maquinaria pesada”**, tuvieron el objetivo de identificar cuál es el estilo del liderazgo que genera más compromiso organizacional, considerando que los líderes puedan exhibir ciertas conductas que generen engagement en sus colaboradores. El estudio fue de tipo cuantitativo, explicativo predictivo, no experimental. Concluyendo que: Los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire correctivo están asociados positiva y significativamente con el compromiso organizacional de tipo afectivo, normativo y de continuidad. El estilo de liderazgo laissez faire pasivo-evitador no se asocia con ninguno de los tipos de compromiso organizacional. De esta manera, este estilo de liderazgo definido como «falta de liderazgo» no impacta en las variables de compromiso ni con el rol que le toca asumir a los trabajadores con la organización.

Posadas (2016) realizó la investigación: **“El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla – Piura 2015”**, con el objetivo de determinar cómo el liderazgo gerencial influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla. Para el presente informe de investigación se utilizó el diseño descriptiva – transaccional, estadístico; y

se aplicó un cuestionario de 24 preguntas a una muestra de 60 personas, como técnica de investigación la encuesta aplicadas al personal de la Municipalidad Distrital de Castilla. Podemos resaltar que el liderazgo gerencial influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla. Como conclusión el mismo liderazgo gerencial influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla, y que el nivel de desempeño laboral de los trabajadores es regular. Se puede resaltar que el desempeño laboral en el trabajo muestra que los resultados esperados no son los más óptimos por los trabajadores de la municipalidad distrital de castilla. Estos resultados evidencian la incidencia de un liderazgo poco favorable; por lo tanto, el desempeño laboral de los trabajadores es regular, lo que no permite cumplir eficientemente con el logro de objetivos y metas dentro de la institución.

Figuroa (2015) en su investigación **“Estilos de liderazgo directivo y adecuado desempeño docente en centros educativos Maristas de San Salvador”**, tuvo como objetivo determinar los estilos de liderazgo que poseen los directivos en los centros educativos maristas de San Salvador y cuáles de esos estilos se relacionan más con el adecuado desempeño docente. El estudio se realizó en el Liceo Salvadoreño, la Escuela San Alfonso y el Centro Escolar Católico Marista, tres instituciones pertenecientes a la corporación de hermanos maristas en El Salvador. Se trabajó con el total de maestros de los tres centros educativos. En la metodología se utilizó un enfoque mixto y una investigación descriptiva-fenomenológica para analizar los resultados obtenidos en un cuestionario de 25 ítems aplicado a los docentes de los tres centros y un grupo focal con 10 docentes representantes de las tres instituciones académicas. El

diseño que se utilizó para analizar los resultados de estos dos instrumentos fue el de triangulación concurrente por tratarse de resultados cuantitativos y cualitativos. Los hallazgos permiten determinar que, en los centros seleccionados, predomina el liderazgo tradicional democrático pues los directivos poseen más características de este estilo que del autoritario y liberal. Además, entre los nuevos estilos de liderazgo educativo: transformacional, compasivo y ético, los docentes prefieren el transformacional pues es el que consideran que se relaciona más con el adecuado desempeño docente. En conclusión, los docentes prefieren los estilos de liderazgo democrático y transformacional pues son los que se relacionan más con el adecuado desempeño docente. Esto les motiva a realizar un trabajo educativo de calidad, innovador y propositivo en su institución.

Reyes (2012) realizó una investigación **“Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla-Callao”**, con el objetivo de determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de la Región Callao en el distrito de Ventanilla. La metodología utilizada fue descriptivo comparativa. Tanto la encuesta sobre liderazgo directivo como la ficha de evaluación del desempeño docente fueron aplicados sobre toda la población conformada por 40 profesores, sin criterios de exclusión. Se obtuvieron como resultados la no correlación entre los aspectos estudiados y se concluye que el desempeño docente está vinculado a diversos factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc., y que la percepción del liderazgo ejercido por el director es sólo un aspecto más.

Quispe (2011) realizó la investigación titulada: “**Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores en los años 2009 y 2010**”, teniendo como objetivo demostrar que en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores, existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. La metodología utilizada fue descriptiva correlacional, diseño no experimental, transeccional. Las muestras fueron: 156 docentes y 364 alumnos de ambas poblaciones. Los resultados mostraron que el estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario, seguido del estilo democrático y liberal. Concluyendo que los estilos de liderazgo del director influyen significativamente en el nivel básico alcanzando en la variable desempeño docente, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtienen valores altos en el nivel de desempeño de los docentes

2.2 Bases teóricas

El estudio ha considerado las siguientes bases teóricas:

2.2.1 Variable 1: Estilo de liderazgo

Liderazgo

Existen innumerables definiciones acerca del liderazgo. Se podría partir en principio del sentido original de la palabra "liderar", la cual deriva de laed, que es un vocablo común en las antiguas lenguas del norte de Europa y que significa senda, ruta, curso de un barco en el mar o trayecto (Gómez, 2008).

Para Chiavenato (2009), “el liderazgo es en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento” (p. 336).

Reafirmando la capacidad de ejercer el poder como principal capacidad del líder, es decir, el liderazgo implica la capacidad para influenciar en otros, pero no coercitivamente sino en base a las relaciones interpersonales que se dan en un contexto determinado.

Según Koontz y Wehrich (2007), el liderazgo es “el arte o proceso de influir sobre las personas de modo tal que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (p. 310). Siendo la influencia un arma en manos de los líderes, ya que a través de él logran la disposición de las personas a seguirlos.

La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia).

Lo cual es respaldado por Robbins (1999) cuando afirma que el liderazgo es “la capacidad de influir en el grupo para que logre las metas” (p. 347). El autor también comparte la idea de que el liderazgo involucra un proceso de influencia.

Para Weber (citado por Rodríguez, 2000), “el liderazgo es aquella forma de autoridad legitimada por el carisma, es decir, por una característica personal

que hace al líder ser una persona extraordinariamente atractiva para el grupo” (p.100).

El liderazgo se puede definir como “el proceso mediante el cual un individuo modifica el comportamiento de otros; coordina y dirige el grupo, del cual forma parte, en su mantenimiento y en el logro de sus metas.” (Koontz y O’Donell, 1994).

El liderazgo es la fuente principal para guiar y encaminar al equipo de trabajo y para Newstrom (2007) menciona que: “El liderazgo es una combinación congruente filosofía, de habilidades, actitudes y rasgos que muestran la conducta de un individuo. Y refleja, de manera explícita e implícita, sus capacidades”. (p. 163).

Según Robbins (2013) afirma: “Que el liderazgo es la habilidad, de influir al grupo y dirigiéndolo a lograr un objetivo en conjunto. La fuente de esta influencia es proporcionada por la jerarquía administrativa de la organización”. (p. 368).

En resumen, los autores citados tienen como denominador común que definen el liderazgo como una capacidad de influir en otros, llámese subordinados para la consecución de las metas organizacionales.

La Real Academia Española, define estilo como el “modo, manera, forma de comportamiento”. Entonces, podemos entender que estilo de liderazgo es el modo, manera, forma de comportamiento del líder.

Según Hampton, (citado por Rincón, 2005), se denomina “estilo de liderazgo a la suma total del comportamiento de un funcionario en las relaciones directas con los subordinados”(p.34).

Para Davis, (citado por Rincón, 2005), el “estilo de liderazgo es considerado como el conjunto total de acciones del liderazgo, tal como es percibido por los empleados, estas varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas” (p. 35).

En esta definición el estilo de liderazgo se presenta en dos tendencias, la orientación hacia la tarea y hacia el potencial humano, sin embargo, actualmente toma vigencia la integración de ambos enfoques, en procura de sincronizar los propósitos de la organización, los requerimientos técnicos del sistema de producción y las expectativas del potencial humano. Hampton y Davis, coincidieron que los estilos de liderazgo son considerados como la capacidad que tiene cualquier miembro de la organización para ejercer influencia en las cuestiones vitales de la misma y pueden estar orientados hacia las personas o hacia la organización.

El estilo de liderazgo remite a la conducta que toma el líder en relación con sus subordinados con la finalidad de alcanzar los objetivos o metas organizacionales, este estilo dependerá de su experiencia y educación para el desarrollo de habilidades. “Por habilidad se entiende las competencias laborales que debe poseer quien ejerce una profesión u ocupa un puesto en una organización” (Hernández, 2008, p. 17).

El éxito de un líder dependerá del estilo de mando, y se debe recordar que un directivo o líder tendrá que manejar las habilidades tanto técnicas como humanísticas y conceptuales dependiendo el nivel jerárquico que ocupe en la estructura organizacional.

Teorías del liderazgo.

El concepto de liderazgo no es nuevo. A principios del siglo pasado algunos autores trataron de definirlo y analizar sus implicaciones.

Teoría de los rasgos de personalidad.

Los primeros estudios sobre el liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos de personalidad del líder. Según esas teorías iniciales el liderazgo es un concepto central, mientras las otras variables son relativamente menos importantes.

Chiavenato (2009) señala que:

Esta teoría buscaba identificar los rasgos de personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas. Ciertos rasgos están relacionados con el éxito personal y, una vez identificados, podrían ser utilizados para seleccionar a los líderes. Rasgos como la inteligencia, la asertividad, el coraje y la astucia, entre otros, podrían ser la base del comportamiento característico de los líderes. (p. 343)

Koontz y Weihrich (2007) refieren que: “Desde la teoría del gran hombre, que afirma que los líderes nacen y no se hacen, (...) los investigadores han

tratado de descubrir los rasgos físicos, mentales y de personalidad de diversos líderes” (p. 313).

Asimismo, ambos autores acotan que Stogdill y otros investigadores identificaron ciertos rasgos específicos relacionados con la inteligencia y capacidad, rasgos de personalidad como la adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y confianza; características relacionadas con las tareas como el impulso por las realizaciones, persistencia e iniciativa y, características sociales como la voluntad de cooperación, facilidad de trato personal y habilidades administrativas.

Complementando lo anterior Koontz y Weihrich (2007) sostienen que en la actualidad se han identificado rasgos esenciales del liderazgo como: “impulso (incluyendo logro, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad), inclinación al liderazgo (la aspiración a dirigir sin buscar el poder en sí mismo), honestidad e integridad, confianza personal (incluyendo estabilidad emocional), facultades intelectuales y conocimientos del negocio (...), la creatividad, flexibilidad y carisma en la eficacia del liderazgo” (pp.313-314).

Las teorías basadas en las características dan por sentado que los líderes nacen y no que se hacen. Sin embargo, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces el liderazgo podría enseñarse: se diseñarían programas que implantaran esos patrones conductistas en los individuos que desearan ser líderes eficaces. Éste sería con seguridad un rumbo más excitante, ya que significaría que podría

ampliarse la disponibilidad de líderes. Si la capacitación funcionara, se tendría un abasto infinito de líderes eficaces.

Teorías del comportamiento.

“Las teorías del comportamiento, sostienen que el liderazgo es fundamental para el desempeño y consideran importantes las diferencias individuales” (Chiavenato, 2009, p. 349).

La teoría de Kurt Lewin desarrollada en la Universidad de Iowa identificó tres estilos de liderazgo: el liderazgo autocrático, el liderazgo liberal y el liderazgo democrático. La investigación de Iowa fue una gran aportación al movimiento conductista y dio paso a un periodo de investigación enfocada en el comportamiento y no en los rasgos de personalidad (Chiavenato, 2009, p. 351).

El liderazgo juega un papel central en la comprensión del comportamiento de los grupos, debido a que es el líder quien por lo general da la dirección hacia el logro de las metas. Por tanto, una predicción más exacta debe de tener algún valor para mejorar el desempeño del grupo.

Teorías de la situación y de la contingencia del liderazgo.

En las teorías de la situación del liderazgo, los rasgos y el comportamiento se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados. La contingencia de la situación se refiere a las circunstancias en que se produce el liderazgo. Las teorías de la situación tratan de ubicar el liderazgo dentro de su contexto ambiental y toman en cuenta al líder, a los

subalternos, las tareas, la situación, los objetivos, etc. Son un avance en comparación con las teorías basadas exclusivamente en el estilo de liderazgo. Las mayores aportaciones a este enfoque provienen de los trabajos de Fiedler, House, Hersey y Blanchard.

El liderazgo carismático se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder.

Rendón (2006) sostiene que “El carisma del líder se formó en los orígenes de la misma personalidad del ser, cuando apenas se vislumbraba como magia que realza al hombre. En los principios de la vida del líder, en sus primeras palabras, en sus primeras obras, es cuando empieza a surgir el carisma” (p. 159).

Es decir, el carisma se deriva de ciertas características sobresalientes de la personalidad y de cierto magnetismo personal que influye fuertemente en las personas los seguidores de los líderes carismáticos se identifican con éstos y con sumisión, muestran extrema lealtad y confianza hacia él, emulan sus valores y comportamientos y su autoestima se deriva de su relación con el líder.

El liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, algunos autores identifican dos tipos de liderazgo político: el transaccional y el transformacional.

Según Robbins (2004) con respecto al liderazgo transaccional afirman que son los “líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las

metas establecidas aclarando los roles y las tareas” (p. 343). Es decir, implica solo una relación de intercambio entre líderes y seguidores.

La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados que realicen ciertas tareas. Por tanto, los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. El liderazgo transaccional puede ser muy efectivo.

Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo. Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a “seguir las reglas”, los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio.

Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, en el mundo de hoy, donde el éxito empresarial muchas veces

depende de los cambios continuos, los líderes eficaces también utilizan otro planteamiento.

Los líderes transaccionales identifican lo que tienen que hacer los subordinados para lograr los objetivos, ponen en claro los papeles y las tareas organizacionales, establecen una estructura para la organización, recompensan el desempeño y son considerados con las necesidades sociales de sus seguidores. Tales líderes son empeñosos y se esfuerzan por administrar bien su organización.

Las dimensiones de este tipo de liderazgo son el refuerzo contingente y la dirección por excepción. El refuerzo contingente, proporciona recompensas o promesas de recompensas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos.

La dirección por excepción, interviene para dar retroalimentación negativa, crítica constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto, y por ende se logren los objetivos establecidos. Dos formas: Activa: El líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones. Pasiva: El líder interviene sólo si es necesario, y sólo cuando se producen desviaciones.

En cambio, los líderes transformacionales “son líderes que logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses y que ejercen un profundo y extraordinario efecto sobre ellos” (Robbins, 2004, p. 343).

Son líderes que motivan y cohesionan al grupo, consiguen cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores, son agentes de cambio, son valientes, creen en las personas, están motivados por valores personales, son eternos aprendices, son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre y son visionarios.

El liderazgo transformacional, articula una visión e inspira a los seguidores. También tienen la capacidad de motivar, formar la cultura de la organización y crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

Robbins (2004) afirma que “las pruebas de la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional son abrumadoras. En varios estudios (...) se encontró que en todos los rangos los líderes transformacionales eran considerados más eficaces que los transaccionales” (p. 343).

Hay muchas similitudes entre los líderes transformacionales y los líderes carismáticos y estos últimos se hacen notar por su capacidad para favorecer la innovación y el cambio. Manejadas en conjunto, estas teorías han mejorado nuestra comprensión del liderazgo eficaz.

Dimensiones de la variable estilos de liderazgo

De acuerdo a la Teoría de Lewin, las dimensiones de la variable estilos de liderazgo organizacional son las siguientes:

Liderazgo autocrático.

El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.

El líder determina todas las normas. Las fases de actividad aisladas, así como las técnicas a utilizar se determinan por el líder a corto plazo: los procedimientos posteriores no se aclaran en absoluto (López, 2013, p.7).

El líder determina las tareas de los miembros aislados del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. El líder está “personalmente” para la alabanza o crítica del trabajo de los miembros del grupo, no toma parte en su trabajo, aunque sea para aclarar cosas. Se muestra más bien amistoso o impersonal que enemigo. Aparecen reacciones de frustración y agresión, conductas restrictivas de desinterés, apatía y tendencia a huir. Las relaciones son difíciles y no se desarrolla una conciencia grupal. Se manifiesta una notoria sumisión ante el líder.

El rendimiento aunque es alto al principio va disminuyendo como consecuencia de la frustración creciente y las reacciones defensivas que se generan

Liderazgo liberal (laissez-faire).

El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.

Los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder. El líder reúne todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por si se necesitan, sin embargo, no influye en absoluto en la discusión propiamente dicha. El líder no interviene en la formación de grupos ni en la división de tareas. Si no se solicita, raramente hace comentarios sobre los resultados de los miembros del grupo, ni intenta formar parte en el trabajo del grupo o participar en su actividad. Aparecen camarillas y rivalidad. El grupo está desorganizado. Los resultados son muy bajos (López, 2013, p.8).

Liderazgo democrático.

El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas. (Chiavenato, 2009, pp. 349-350).

Todas las normas se discuten y se determinan en el grupo, el líder da orientaciones y apoyo. En la primera discusión del grupo se define un ámbito general del complejo de actividad conjunto, se muestran los pasos más importantes para la consecución de los objetivos: en caso de necesidad el líder propone dos o más procedimientos, entre los cuales el grupo puede decidir. Los miembros del grupo se dividen espontáneamente en subgrupos y auto determinan las tareas individuales. El líder juzga “objetivamente” los trabajos individuales, intenta valer como miembro regular del grupo, sin realizar personalmente demasiadas tareas (López, 2013, p.9).

En resumen, estos tres tipos de liderazgo configuran un estilo de comportamiento del líder. La investigación de Iowa se constituye en una gran aportación al movimiento conductista y dio paso a un periodo de investigación enfocada en el comportamiento y no en los rasgos de personalidad.

2.2.2 Variable 2: Desempeño laboral

El desempeño laboral, “es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones (Chiavenato, 2008).

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cuál aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia. Algunos de estos métodos son:

Maslow; también conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.

Herzberg; llamada teoría de los dos factores. según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.

Mc Gregor; teoría X y teoría Y. son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.

Locke; teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación.

La motivación está presente en todos los aspectos de nuestra vida, las personas necesitamos ser apreciadas y valoradas, que nuestros esfuerzos sean reconocidos y tenemos necesidades que no se satisfacen necesariamente con dinero (Chiavenato, 2008).

Según Mondy y Noe (2005) la evaluación del desempeño, “es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos” (p. 252).

La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Robbins (2004), al respecto afirma que la evaluación del desempeño “sirve a diversos propósitos en las organizaciones. La gerencia utiliza las evaluaciones para tomar decisiones de recursos humanos generales. Las evaluaciones contribuyen en la toma de decisiones” (p. 565). Es decir, dichas evaluaciones tienen un fin orientación positiva para la empresa.

Las evaluaciones del desempeño de los trabajadores, señalan las habilidades del empleado y las aptitudes que actualmente son inadecuadas, pueden ser utilizadas también como criterios contra los cuales pueden ser validados los programas de selección y desarrollo.

En la presente investigación se está considerando como dimensión del desempeño laboral el cumplimiento de funciones y obligaciones. Y sus indicadores son: Orientación de resultados, Calidad del trabajo, Relaciones Interpersonales, Iniciativa, Trabajo en equipo y Organización del trabajo.

Orientación de resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado (Chiavenato, 2007).

Calidad del trabajo: “Cada persona aporta a la organización ideas, experiencia, visiones, expectativas, sueños, capacidades, habilidades y competencias y, sobre todo, conocimiento y talento. (Chiavenato, 2007).

“Las operaciones que realiza (el empleado) influyen las fases posteriores del proceso y afecta al usuario del producto. (...). La formación tiene que ver

con el cumplimiento de los parámetros de autocontrol” (Juran, et al., 1990, p. 527). Los empleados necesitan información sobre sus responsabilidades en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas, sobre el significado de las especificaciones, sobre lo que distingue un buen trabajo de uno defectuoso.

Varo (1994) plantea que: “La repetición de las tareas aumenta la destreza del individuo y redundante en una mejora de la calidad del trabajo” (p. 122).

La calidad de trabajo se refiere a la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.

Según Robbins (2004) “la esencia de la administración de la calidad total es la mejora de los procesos, y la participación del empleado es la pieza clave de mejoramiento de los procesos” (p. 298).

Relaciones interpersonales: “Relaciones constantes entre la organización, los colaboradores. Relaciones afectivas y emocionales, conexiones personales entre los miembros en el entorno laboral (Chiavenato, 2007).

Califica la interrelación personal y adaptación al trabajo en equipo.

Iniciativa: Predisposición innata y natural para determinadas actividades o tareas. (Chiavenato, 2007).

Se refiere al grado de actuación laboral espontánea, sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante problemas de trabajo con originalidad.

“La capacidad de iniciativa es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la auto responsabilidad y la autodirección” (Universidad de Cádiz, 2015).

Tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva, despierta ante la realidad y con la madurez suficiente para asumir las consecuencias de la acción. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.

No basta con tener voluntad de hacer algo, es necesario dar el paso adelante y ponerse manos a la obra. Quien plantea ideas con iniciativa, asume, también, la carga de su realización, también implica una disposición para aprovechar las oportunidades, perseguir los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera, saltarse la rutina cuando es necesario para realizar el trabajo.

Incluye saber identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.

Trabajo en equipo: Los equipos implican relaciones, o sea, conexiones humanas, en las cuales el todo emerge como algo mayor que la suma de sus partes. El desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y lo que llamamos el producto del trabajo colectivo (Chiavenato, 2007).

El equipo de trabajo es el “conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales” (Robbins, 2004, p. 286). Es decir, un

equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y que contribuye a mejorar el desempeño laboral individual.

Organización del trabajo: Toda organización es un sistema social. La organización del trabajo es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. (Chiavenato, 2007).

2.3 Glosario de Términos

Autoridad

Es el poder legítimo que proviene de la posición de una persona en la organización en la organización formal.

Desempeño laboral

Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.

Estilos de liderazgo

Son las maneras o modos peculiares de dirigir a las personas de acuerdo con ciertas situaciones.

Estilo de liderazgo autocrático.

Estilo de liderazgo coercitivo donde el jefe impone su voluntad y controla la conducta de los trabajadores.

Estilo de liderazgo democrático.

Es el estilo que otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros de la empresa, permitiendo que trabajen según el principio de consenso y

toma de decisiones. Permite lograr relaciones interpersonales agradables y de óptima calidad, para la efectiva marcha del grupo y la resolución de sus problemas.

Estilo de liderazgo liberal.

Es el estilo caracterizado especialmente por el “dejar pasar, dejar hacer” en el contexto de la organización. con este estilo el jefe no se preocupa por la direccionalidad de la empresa, permitiendo el caos y el desorden donde cada uno de los trabajadores actúa a su propio parecer.

Líder

Administrador que coordina a un grupo de personas y al mismo tiempo actúa como facilitador o catalizador.

Liderazgo

El liderazgo es en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo.

Liderazgo democrático

Estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión. De ahí que se denomine liderazgo democrático o participativo.

Liderazgo situacional

El concepto de liderazgo situacional hace referencia a un modelo de liderazgo mediante el cual el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional surge a partir de James Mac Gregor Burns y Bernard M. Bass, que describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo empresarial que se comenzaba a valorar más en el mundo de la empresa. Se trataba del concepto de liderazgo transformacional.

Liderazgo transaccional

El concepto de liderazgo transaccional hace referencia a un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios y, por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis general

Los estilos de liderazgo adoptados tienen influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

3.2 Hipótesis específicas

El estilo de liderazgo autocrático tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

El estilo de liderazgo liberal tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

El estilo de liderazgo democrático tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

3.3 Identificación de Variables

Variable 1: Estilos de Liderazgo

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.

Variable 2: Desempeño laboral

Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones (Chiavenato, 2008).

3.4 Operacionalización de Variables

Variables	Indicadores
Variable Independiente	
Estilos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo de liderazgo autocrático - Estilo de liderazgo liberal - Estilo de liderazgo democrático
Variable dependiente	
Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación de resultados - Calidad del trabajo - Relaciones interpersonales - Iniciativa - Trabajo en equipo - Organización del trabajo

3.5 Matriz de Consistencia

Título: "Estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados TOTTUS S.A. 2017"

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología	Técnicas, instrumentos
<p>Problema general ¿En qué medida el estilo de liderazgo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017?</p> <p>Problemas específicos ¿En qué medida el estilo de liderazgo autocrático influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017?</p> <p>¿En qué medida el estilo de liderazgo liberal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017?</p> <p>¿En qué medida el estilo de liderazgo democrático influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017?</p>	<p>Objetivo general Demostrar la medida en que el estilo de liderazgo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.</p> <p>Objetivos específicos Demostrar la medida en que el estilo de liderazgo autocrático influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.</p> <p>Demostrar la medida en que el estilo de liderazgo liberal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.</p> <p>Demostrar la medida en que el estilo de liderazgo democrático influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.</p>	<p>Hipótesis general Los estilos de liderazgo adoptados tienen influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.</p> <p>Hipótesis específicas El estilo de liderazgo autocrático tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.</p> <p>El estilo de liderazgo liberal tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.</p> <p>El estilo de liderazgo democrático tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.</p>	<p>Variable independiente: Estilos de Liderazgo</p> <p>Variable dependiente: Desempeño laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo de liderazgo autocrático - Estilo de liderazgo liberal - Estilo de liderazgo democrático - Orientación de resultados - Calidad del trabajo - Relaciones interpersonales - Iniciativa - Trabajo en equipo - Organización del trabajo 	<p>Tipo de Investigación: Descriptivo, correlacional Cuantitativo</p> <p>Diseño de la Investigación: No experimental Transversal</p> <p>Población: Jefes, supervisores y trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus</p> <p>Muestra: 111 10 jefes 13 supervisores 88 trabajadores</p>	<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p>

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de la investigación

El presente estudio es de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo, ya que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 4).

De nivel descriptivo, correlacional, “porque asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (Hernández et al., 2010, p. 81), ya que está interesada en la determinación del grado de relación entre las variables de estudio.

4.2 Diseño de la investigación

El diseño del estudio fue no experimental, ya que “es una investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (Hernández et al., 2010, p.149).

Según el periodo y secuencia fue transeccional. Es decir, “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010, p. 151).

4.3 Población de estudio

La población de estudio estuvo conformada por los jefes, supervisores y trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus S.A. que se detallan en la tabla 1:

Tabla 1
Distribución de la población

Cargo	Cantidad	%
Jefe	14	9%
Supervisor o asistente	19	12%
Trabajadores	123	79%
Total	156	100%

4.4 Unidad de Análisis

La unidad de análisis la constituyen los jefes, supervisores y trabajadores de Hipermercados Tottus San Luis.

4.5 Tamaño de la muestra

A fin de determinar la muestra hacemos uso de la siguiente fórmula:

$$n_2 = \frac{z^2 * N * (p)(q)}{e^2(N-1) + (z)^2(p)(q)}$$

Dónde:

n =Tamaño de la muestra

N=Tamaño de la población = 156

Z=Límite de confianza = 1.96

p=Probabilidad de acierto =0.5

q=Probabilidad de no acierto=0.5

e=Error máximo permitido =0.05

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 156 * (0.5)(0.5)}{(0.05)^2 (156 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = 111$$

El muestreo fue probabilístico. “Es probabilístico cuando puede calcularse con anticipación cuál es la probabilidad de poder obtener cada una de las muestras que sean posibles a partir de una población o universo” (p. 143)

La muestra quedó conformada de la siguiente manera:

Tabla 2
Distribución de la muestra

Cargo	Cantidad	%
Jefe	10	9%
Supervisor o asistente	13	12%
Trabajadores	88	79%
Total	111	100%

4.6 Selección de la Muestra

La selección de la muestra se efectuó conociendo el marco muestral.

4.7 Técnicas de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, que “constituye una técnica que permite averiguar y obtener datos mediante preguntas y respuestas bajo la modalidad de la entrevista o el cuestionario” (Villegas, 2005, p, 166).

El instrumento de recolección de datos fue el Cuestionario, que “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Hernández et al, 2010, p. 217) de preguntas tipo Likert, modificado. La escala de Likert es un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernández et al., 2010, p.245). En la investigación se utilizaron dos cuestionarios:

El cuestionario Desempeño Laboral, consta de 20 ítems con 6 dimensiones:

Dimensión 1: Orientación de resultados: 3 ítems

Dimensión 2: Calidad del trabajo: 5 ítems

Dimensión 3: Relaciones interpersonales: 3 ítems

Dimensión 4: Iniciativa: 4 ítems

Dimensión 5: Trabajo en equipo: 2 ítems

Dimensión 6: Organización del trabajo: 3 ítems

Estructurado en escala de Likert

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

Validez.

Se realizó la validación de contenido, utilizando el juicio de expertos para dar validez a los instrumentos de recolección de la presente investigación y una prueba piloto. “Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández, Fernández

y Baptista, 2010, p. 242-243).

Confiabilidad.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág. 242).

Para evaluar la confiabilidad de la investigación se utilizará el alfa de Cronbach. “Este coeficiente requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente”. El análisis de Confiabilidad del Cuestionario Desempeño Laboral, a través del método del Alfa de Cronbach, arrojó un coeficiente de 0.81 que está entre 0.76 a 0.89 cuyo criterio se enmarca en fuerte confiabilidad.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,659	20

El otro instrumento utilizado fue el Cuestionario de estilos de liderazgo, seleccionado de acuerdo a la problemática planteada anteriormente, diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). El objetivo es determinar cuál es el estilo de liderazgo predominante de los sujetos.

El instrumento se encuentra conformado por treinta y cuatro preguntas, el cual mide tres estilos de liderazgo:

Autocrático: orientación alta hacia la tarea combinada con una orientación baja hacia el grupo.

Liberal: orientación alta hacia el grupo combinada con una orientación baja hacia la tarea.

Democrático: orientación baja, media o alta para ambos factores, en donde no predomina una orientación particular.

Confiabilidad

El análisis de Confiabilidad del Cuestionario Estilos de liderazgo, a través del método del Alfa de Cronbach, arrojó un coeficiente de 0.702 cuyo criterio se enmarca en fuerte confiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,702	34

4.8 Técnicas de Procesamiento, Análisis e Interpretación de la Información

Para la recolección de datos se tuvo en cuenta las siguientes fases:

Los datos que se recojan serán procesados mediante el Programa Excel 2010.

El procesamiento fue el siguiente:

Fase 1.- Se coordinó con los gerentes de la empresa Hipermercados Tottus S.A.

Fase 2.- La actividad se llevó a cabo en la empresa Hipermercados Tottus S.A.

Fase 3.- Se aplicó el cuestionario a los jefes, supervisores, asistentes y trabajadores en general de dicha empresa.

Luego del trabajo de campo se procedió a vaciar y codificar los datos en una hoja de cálculo utilizando el Excel. Seguidamente en el programa SPSS se procesaron los datos, presentándose los resultados en tablas y gráficos, procediendo a interpretar dichos resultados.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

Resultados estilos de liderazgo

Tabla 3

Estilos de liderazgo en la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017

Estilo de liderazgo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Estilo de liderazgo autocrático	10	44%
Estilo de liderazgo liberal	7	29%
Estilo de liderazgo democrático	6	27%
Total	23	100%

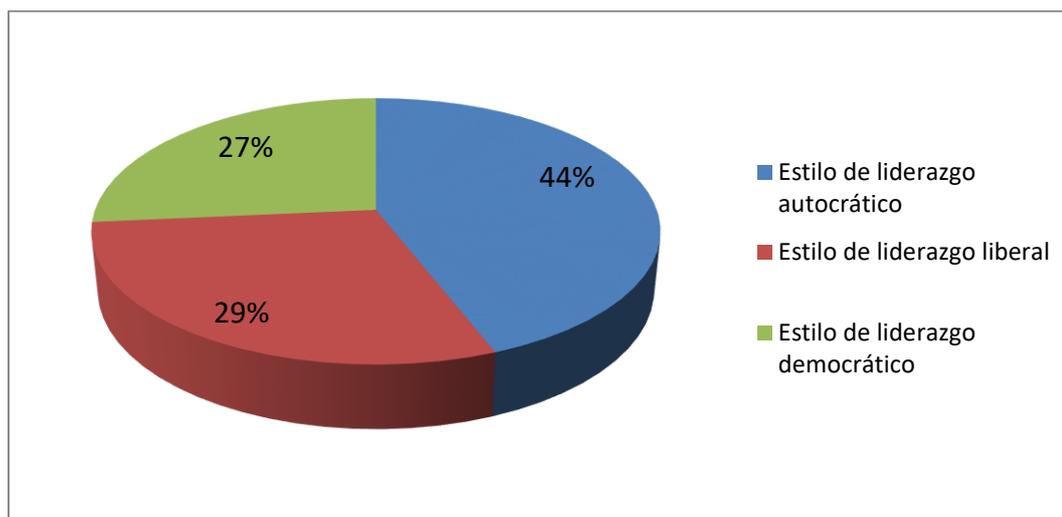


Figura 1. Estilos de liderazgo en la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

Interpretación

La tabla 3 y figura 1 muestran que del 100% de jefes, supervisores y asistentes encuestados, el 44% (10) tienen un estilo de liderazgo autocrático, el 29% (7) un estilo de liderazgo liberal y el 27% (6) un estilo de liderazgo democrático.

Evidenciándose el predominio del estilo de liderazgo autocrático en la empresa Hipermercados Tottus de San Luis.

Resultados ítems por ítems

Tabla 4

Yo soy el portavoz del grupo hacia el exterior

	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Nunca	1	4,3
Casi nunca	1	4,3
A veces	2	8,7
Casi siempre	4	17,4
Siempre	15	65,2
Total	23	100,0

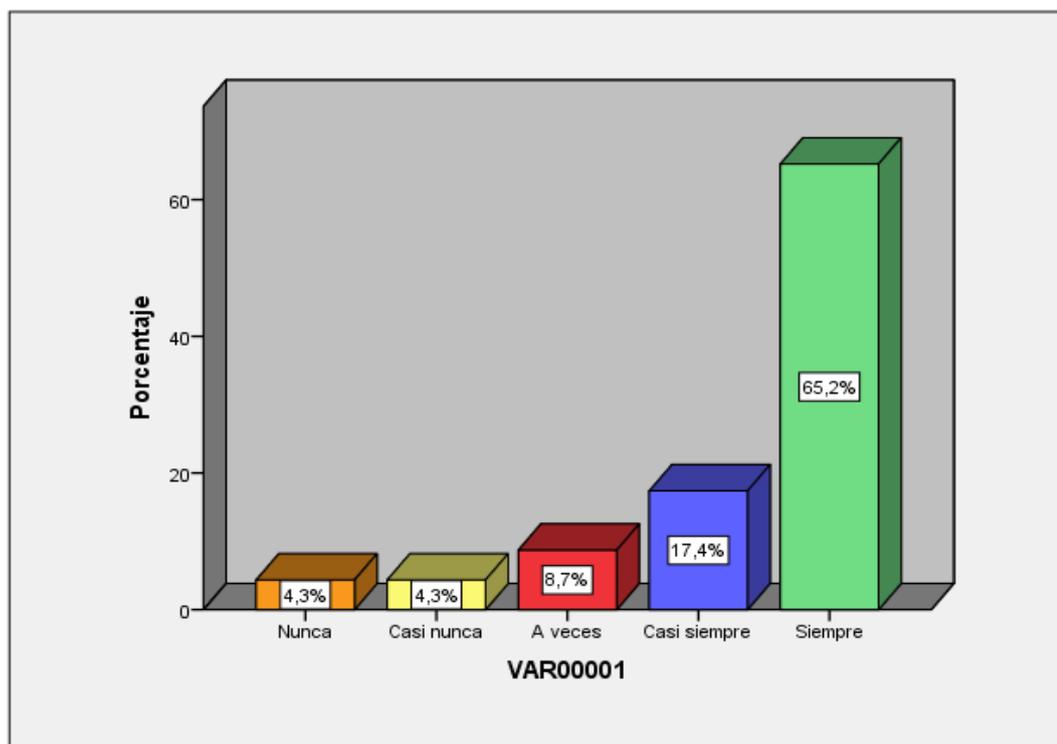


Figura 2. Yo soy el portavoz del grupo hacia el exterior

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 65.2% siempre son el portavoz del grupo hacia el exterior en la empresa Hipermercados Tottus de San Luis.

Tabla 5

Estimulo el trabajo fuera de la jornada laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	39,1
Casi nunca	3	13,0
A veces	5	21,7
Casi siempre	1	4,3
Siempre	5	21,7
Total	23	100,0

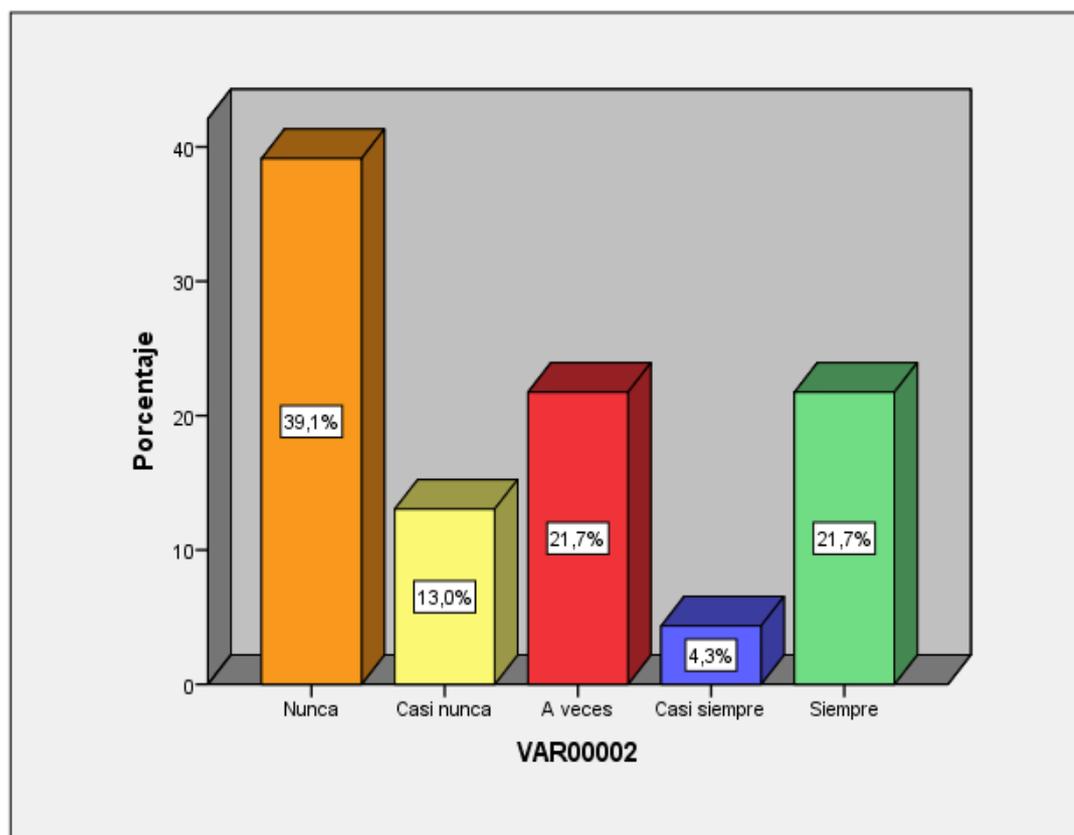


Figura 3. Estimulo el trabajo fuera de la jornada laboral

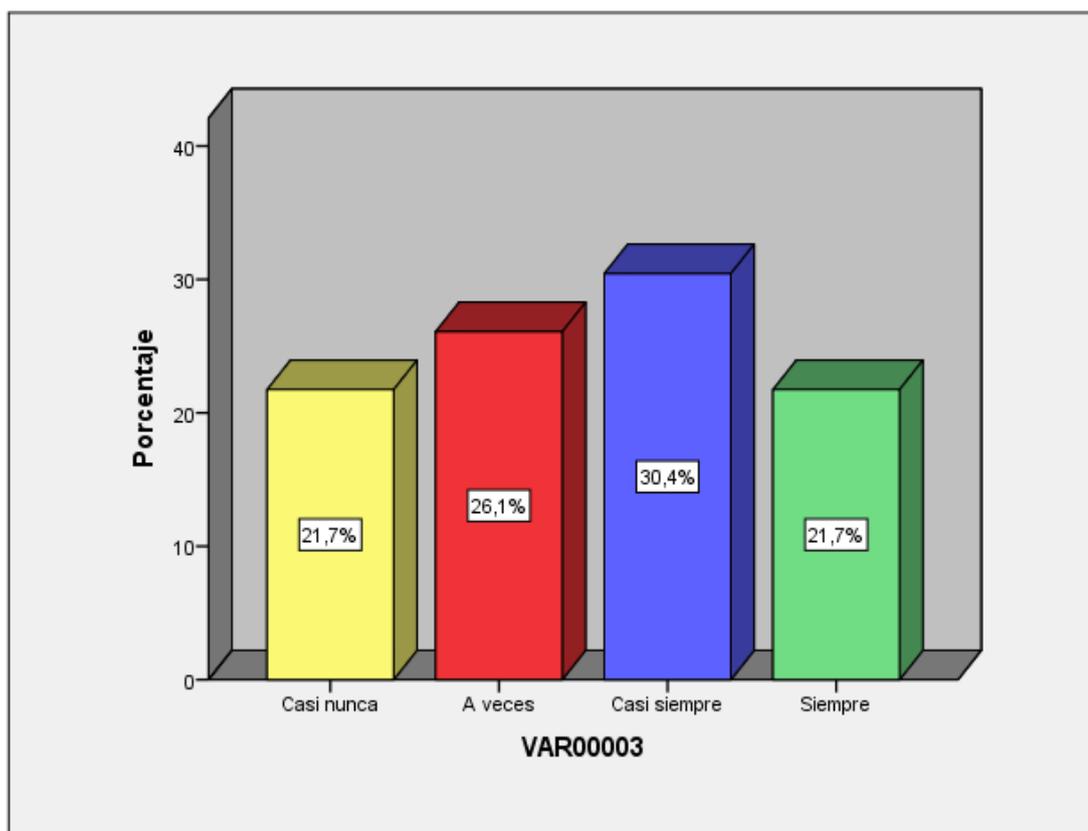
Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 39.1% nunca estimulan el trabajo fuera de la jornada laboral, sin embargo, el 21.7% siempre lo realiza en la empresa Hipermercados Tottus de San Luis.

Tabla 6

Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	5	21,7
A veces	6	26,1
Casi siempre	7	30,4
Siempre	5	21,7
Total	23	100,0

*Figura 4. Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo***Interpretación**

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 30.4% casi siempre dan plena libertad de acción a los miembros del grupo, el 21.7% siempre, un 21.7% casi nunca y un 26.1% a veces.

Tabla 7

Estimulo la ejecución de tareas de acuerdo a las reglamentaciones establecidas

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	5	21,7
Siempre	18	78,3
Total	23	100,0

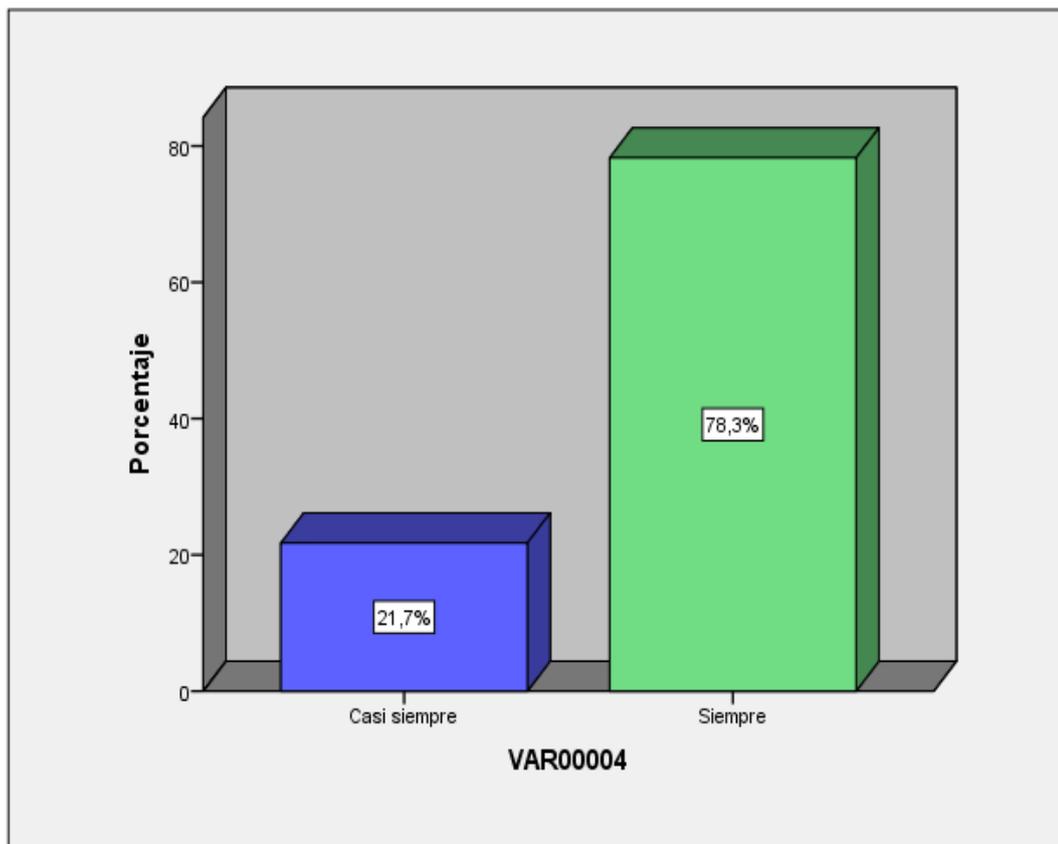


Figura 5. Estimulo la ejecución de tareas de acuerdo a las reglamentaciones establecidas

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 78.3% siempre estimulan la ejecución de tareas de acuerdo a las reglamentaciones establecidas, mientras que un 21.7% no lo realiza.

Tabla 8

Permito que los miembros del grupo solucionen problemas de acuerdo a sus criterios

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	10	43,5
Casi siempre	10	43,5
Siempre	3	13,0
Total	23	100,0

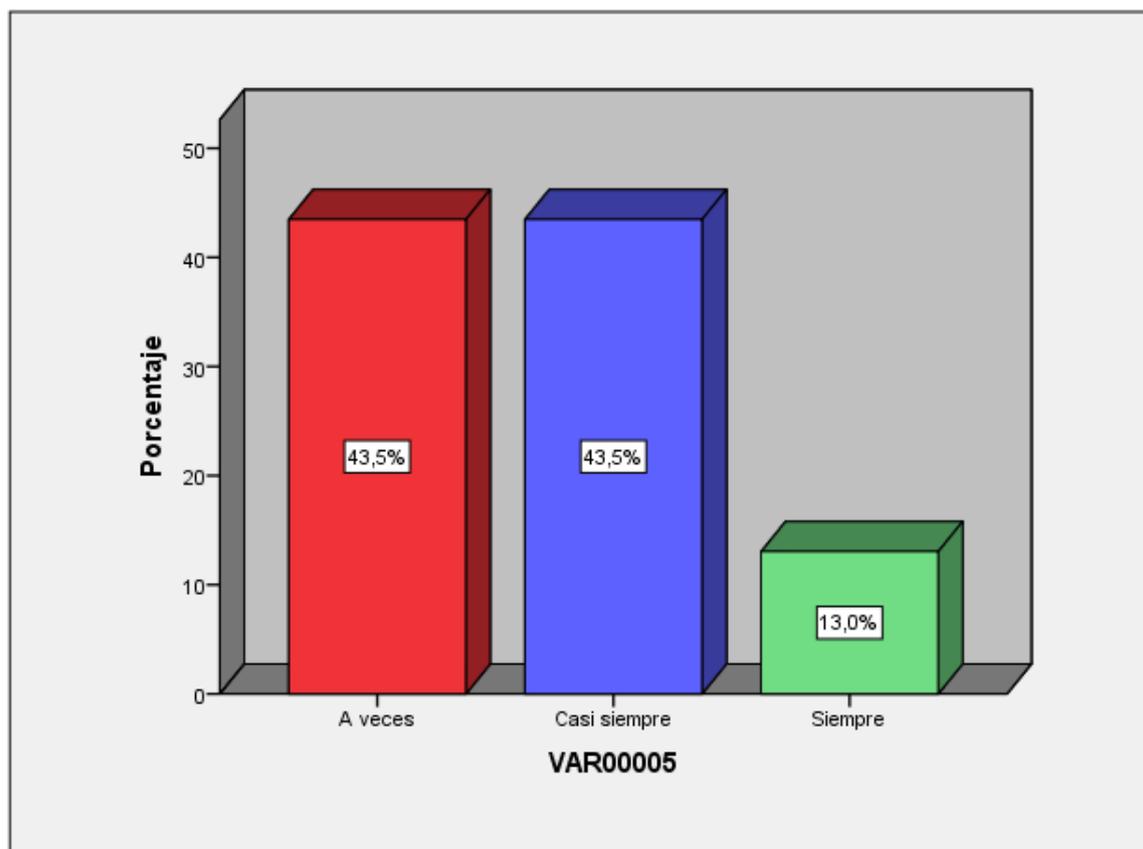


Figura 6. Permito que los miembros del grupo solucionen problemas de acuerdo a sus criterios

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 43.5% A veces permite que los miembros del grupo solucionen problemas de acuerdo a sus criterios, mientras que un 43.5% casi siempre lo permiten y un 13% siempre.

Tabla 9

Presiono para la obtención de mayores logros con relación a otros grupos concurrentes

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	2	8,7
Casi siempre	9	39,1
Siempre	12	52,2
Total	23	100,0

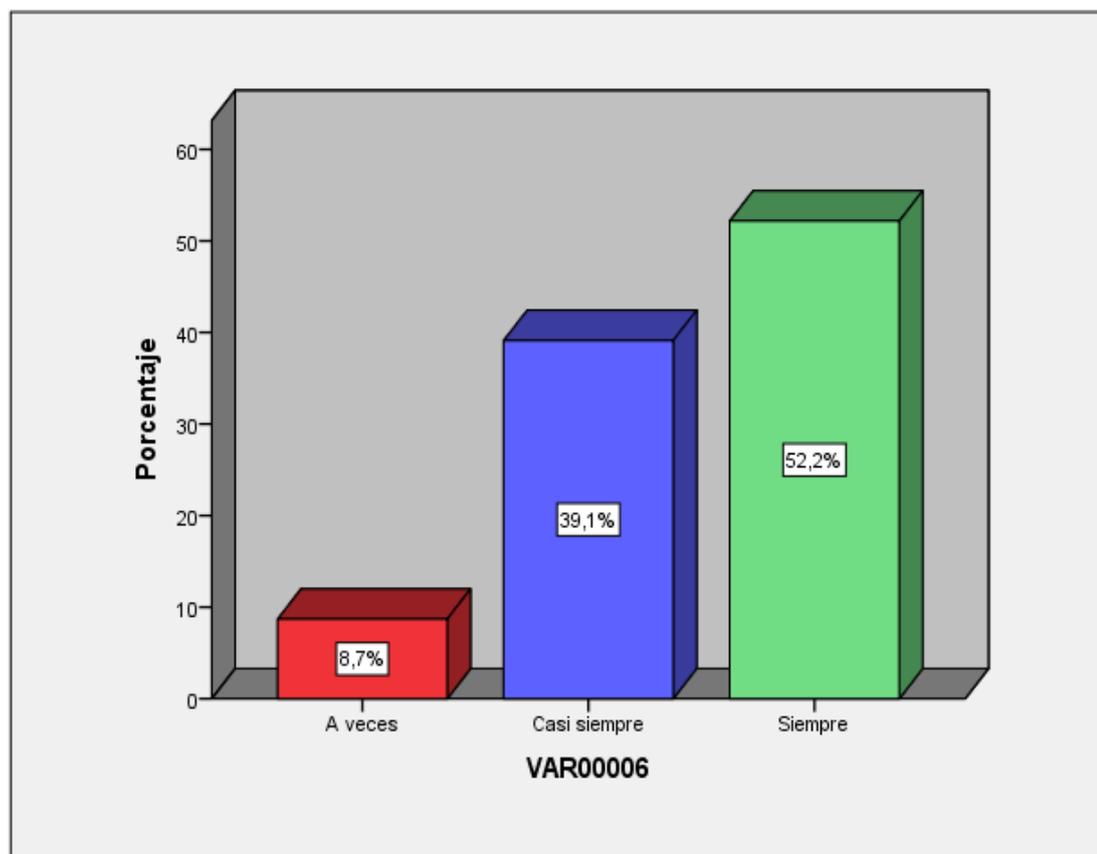


Figura 7. Presión para la obtención de mayores logros con relación a otros grupos concurrentes

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 52.2% siempre presionan para la obtención de mayores logros con relación a otros grupos concurrentes, el 39.1% casi siempre y un 8.7% a veces presionan.

Tabla 10

Incito a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	1	4,3
A veces	5	21,7
Casi siempre	12	52,2
Siempre	5	21,7
Total	23	100,0

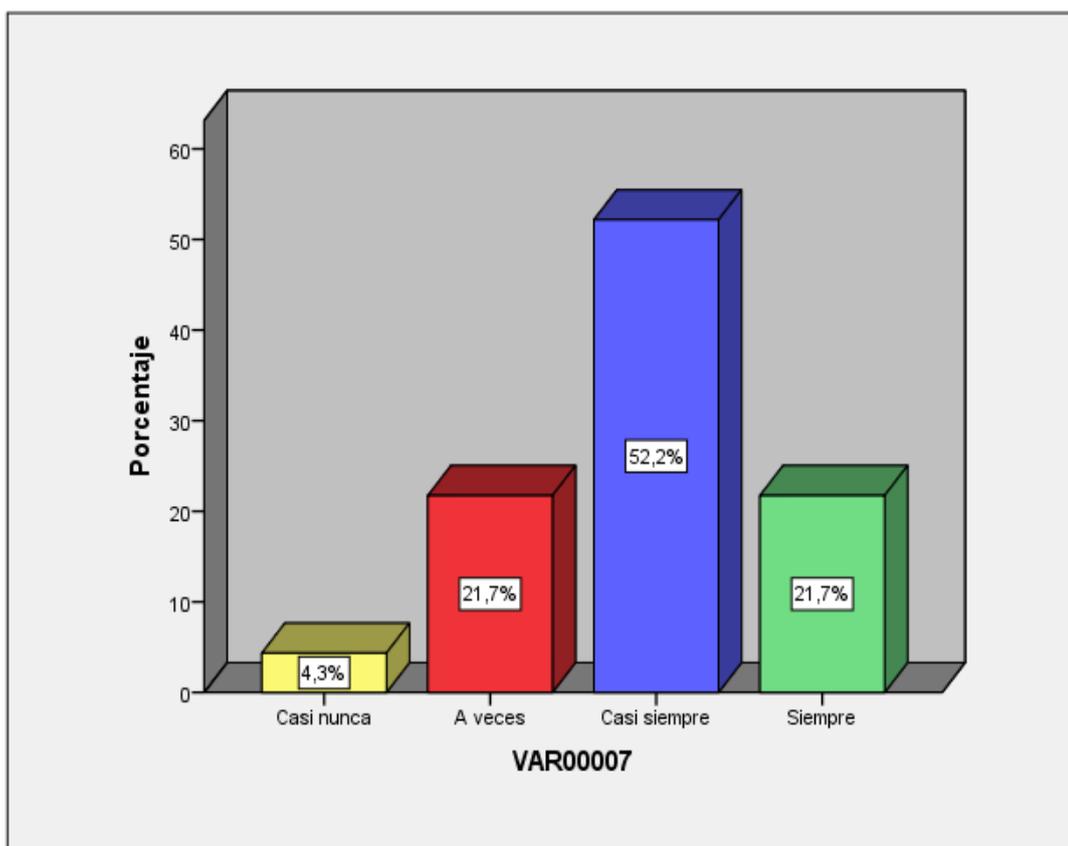


Figura 8. Incito a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 52.2% casi siempre incitan a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos, mientras que un 21.7% lo hacen siempre, un 21.7% a veces y un 4.3% casi nunca.

Tabla 11

Examino mis opiniones en el seno del grupo

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	3	13,0
Casi siempre	1	4,3
Siempre	19	82,6
Total	23	100,0

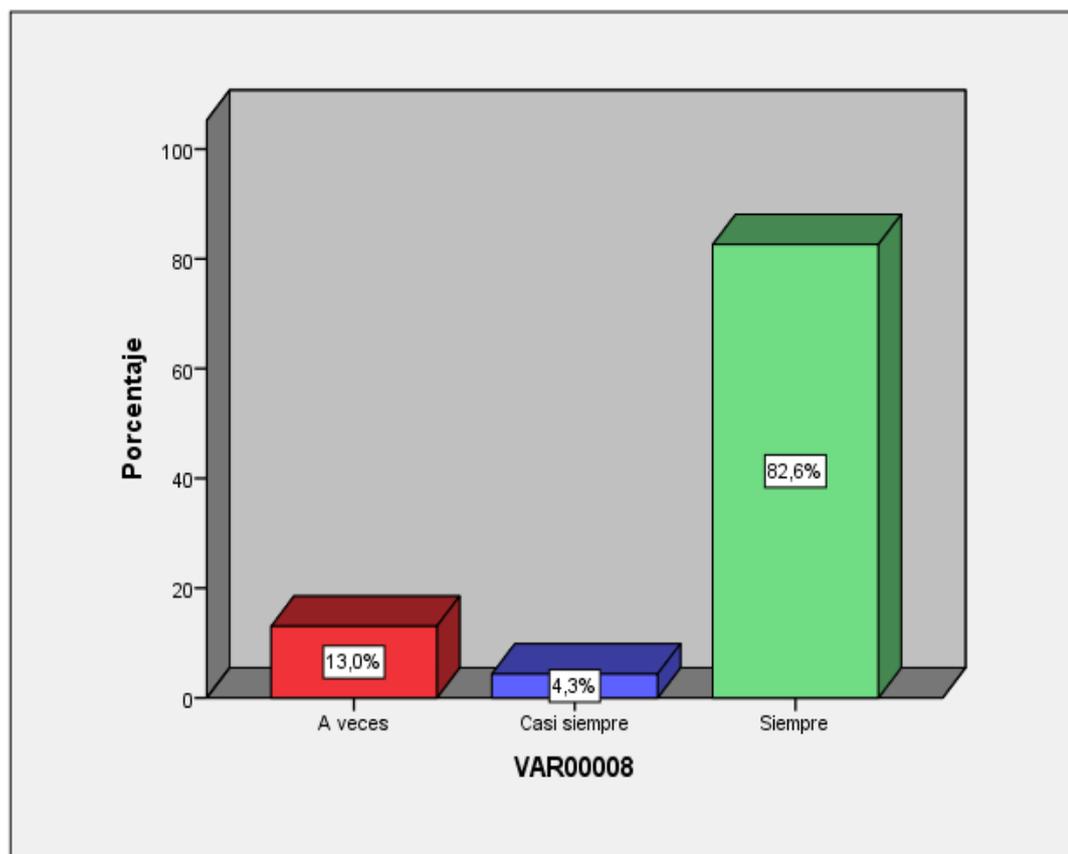


Figura 9. Examino mis opiniones en el seno del grupo

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 82.6% siempre examina sus opiniones en el seno del grupo, el 13% a veces un 5.3% casi siempre.

Tabla 12

Permiso que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	4,3
Casi nunca	7	30,4
A veces	10	43,5
Casi siempre	4	17,4
Siempre	1	4,3
Total	23	100,0

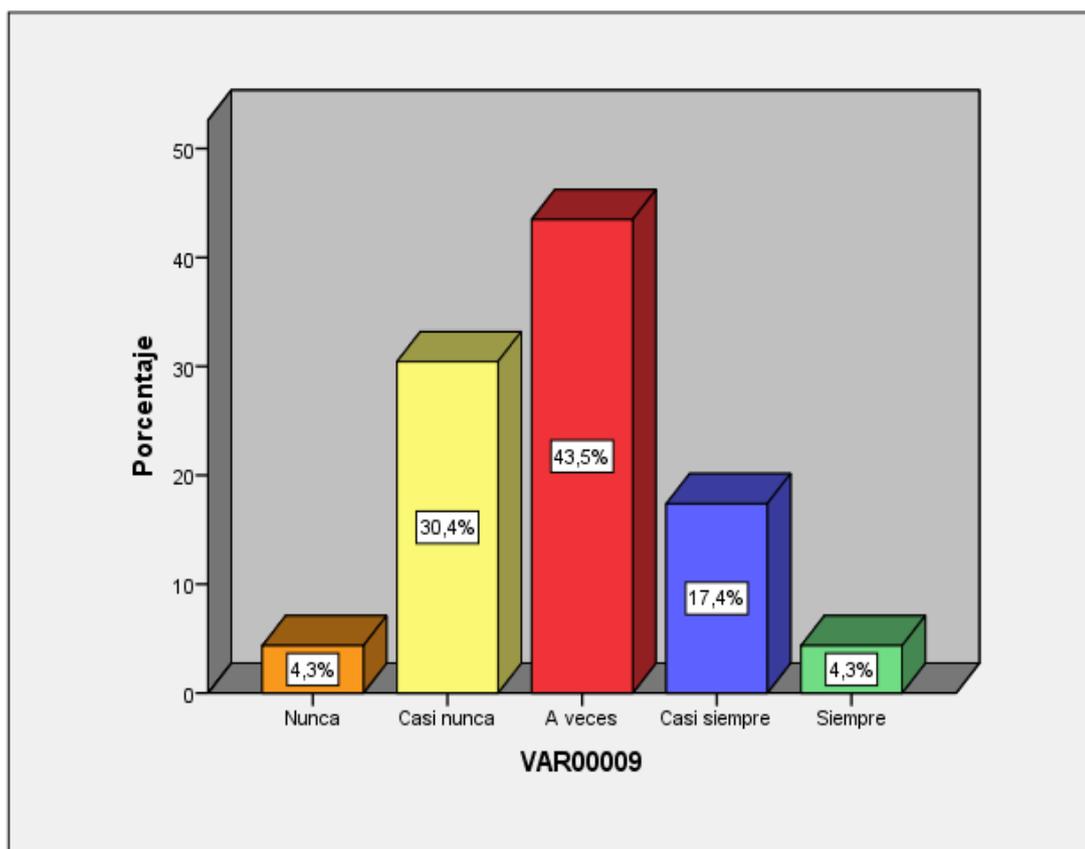


Figura 10. Permiso que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 43.5% de jefes encuestados, a veces permiten que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca, el 30.4% casi nunca.

Tabla 13
Trabajo duro para progresar

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	9	39,1
Siempre	14	60,9
Total	23	100,0

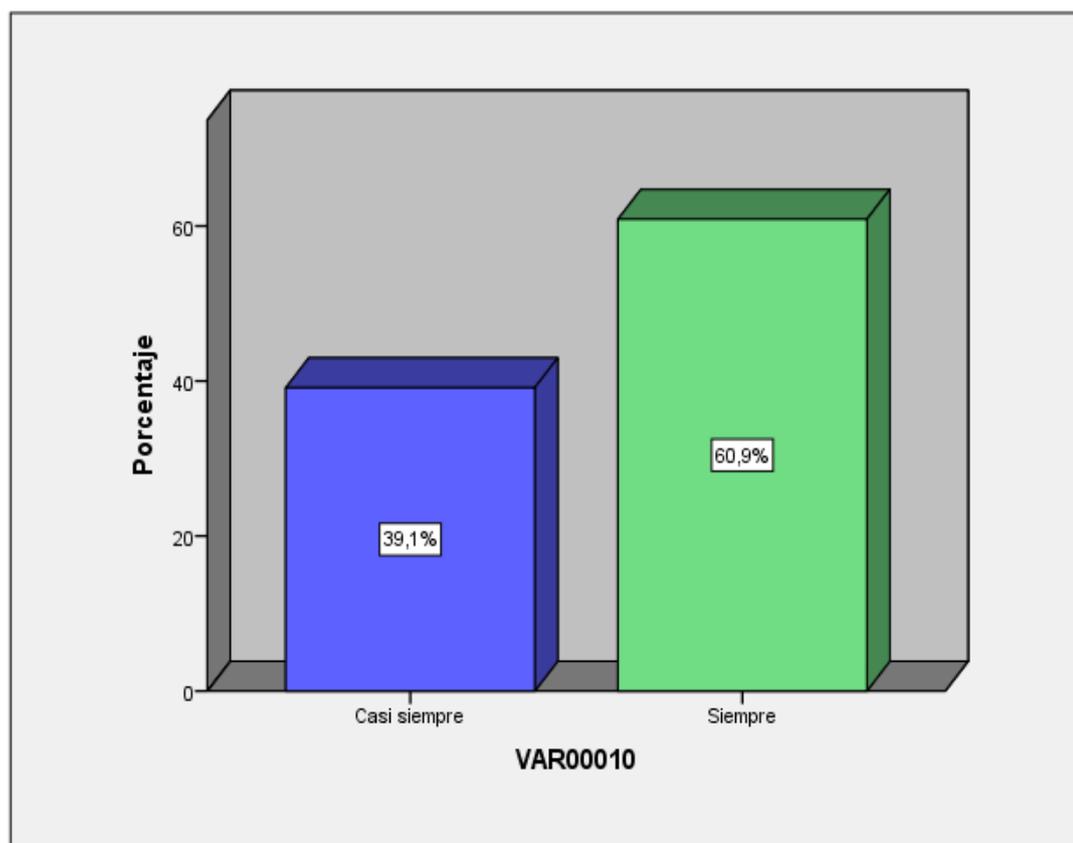


Figura 11. Trabajo duro para progresar

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 60.9% siempre trabaja duro para progresar y el 39.1% casi siempre.

Tabla 14

Me acomodo fácilmente a situaciones de demora e incertidumbre

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	3	13,0
Casi siempre	10	43,5
Siempre	10	43,5
Total	23	100,0

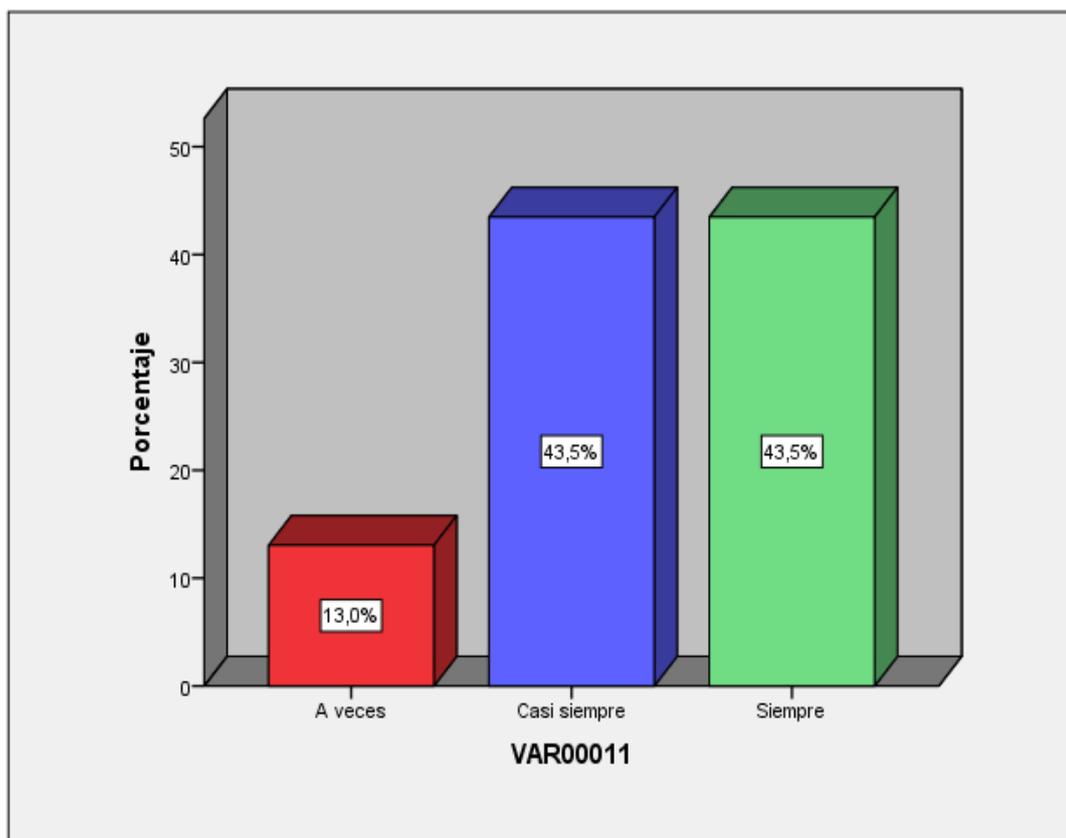


Figura 12. Me acomodo fácilmente a situaciones de demora e incertidumbre

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 43.5% siempre se acomodan fácilmente a situaciones de demora e incertidumbre, el 43.5% casi siempre y un 13% a veces.

Tabla 15

Expongo mis opiniones en nombre del grupo en presencia de visitantes

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	4	17,4
Casi siempre	1	4,3
Siempre	18	78,3
Total	23	100,0

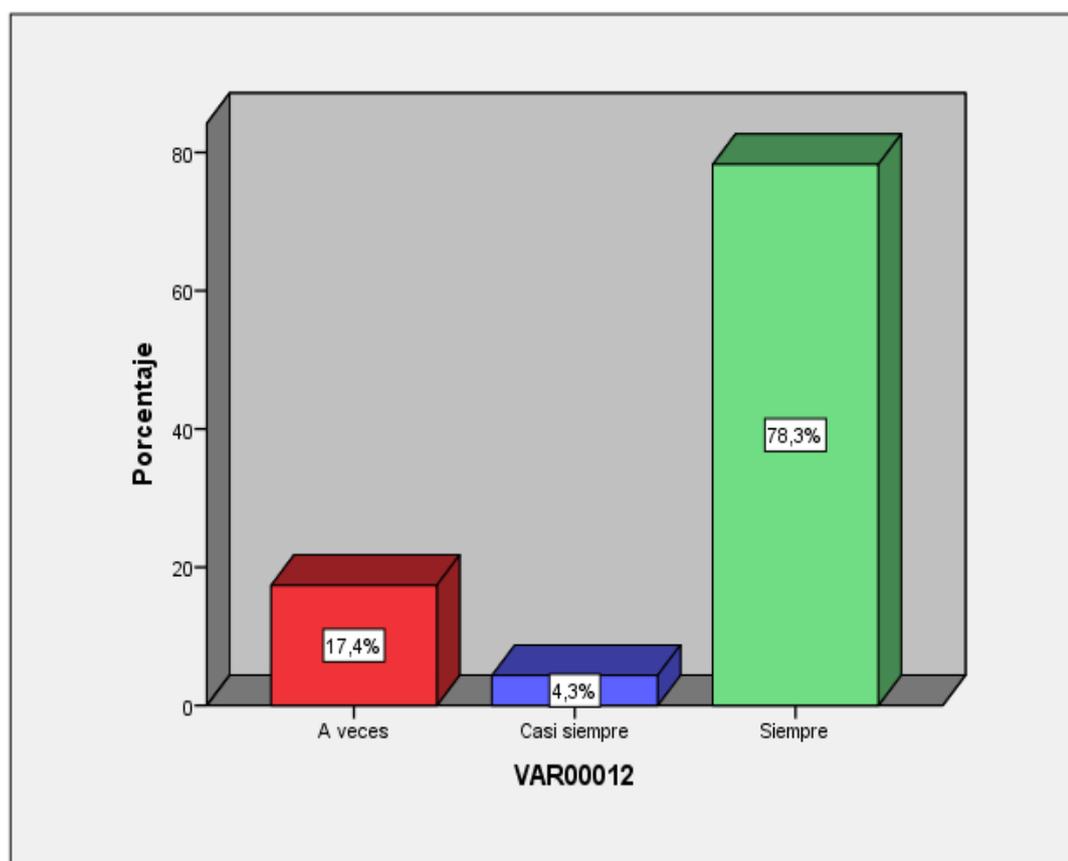


Figura 13. Expongo mis opiniones en nombre del grupo en presencia de visitantes

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 78.3% siempre exponen sus opiniones en nombre del grupo en presencia de visitantes, el 17.4% a veces y un 4.3% casi siempre.

Tabla 16

Hago lo posible para que la tarea se lleve a cabo en ritmo acelerado

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	7	30,4
A veces	6	26,1
Casi siempre	9	39,1
Siempre	1	4,3
Total	23	100,0

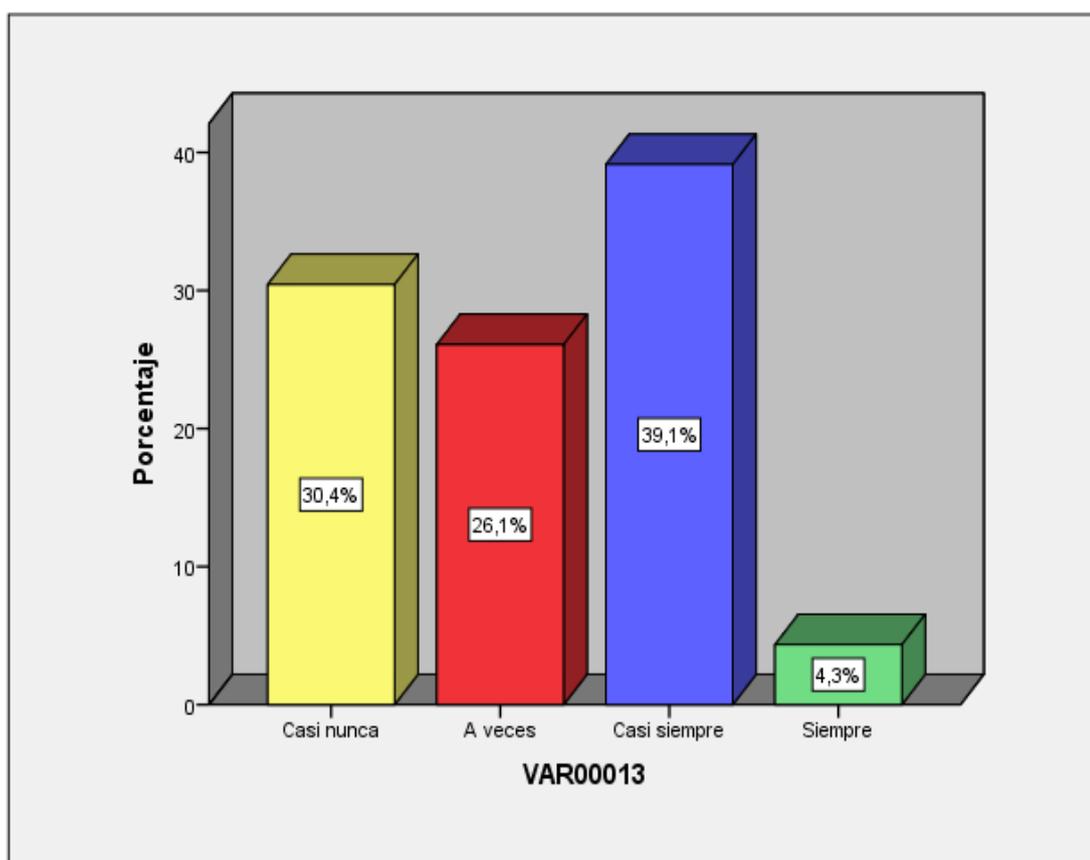


Figura 14. Hago lo posible para que la tarea se lleve a cabo en ritmo acelerado

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 39.1% casi siempre hacen lo posible para que la tarea se lleve a cabo en ritmo acelerado, el 30.4% casi nunca, el 26.1% a veces y un 4.3% siempre.

Tabla 17

Permito que los compañeros del grupo realicen las tareas de acuerdo a sus puntos de vista

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	6	26,1
A veces	7	30,4
Casi siempre	9	39,1
Siempre	1	4,3
Total	23	100,0

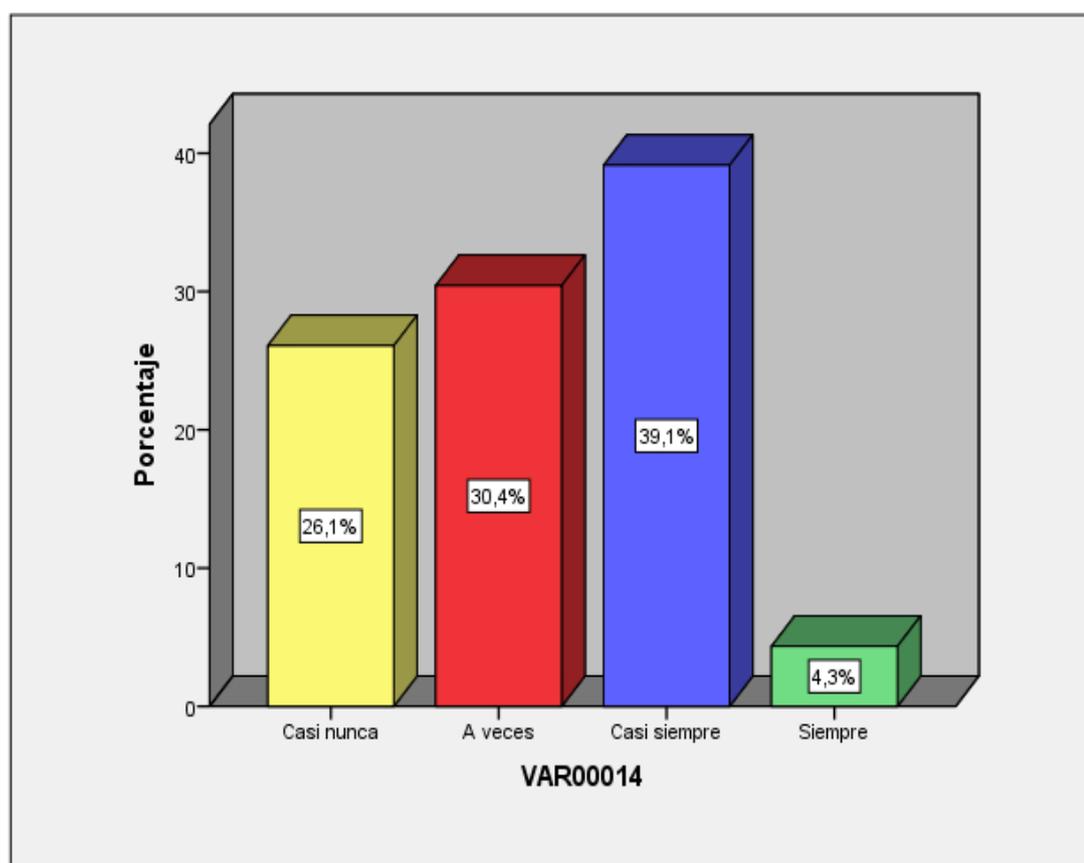


Figura 15. Permito que los compañeros del grupo realicen las tareas de acuerdo a sus puntos de vista

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 39.1% casi siempre permiten que los compañeros del grupo realicen las tareas de acuerdo a sus puntos de vista, el 30.4% a veces, el 26.1% casi nunca y un 4.3% siempre.

Tabla 18

Yo dirijo las diferencias que surgen en el grupo

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	1	4,3
Casi siempre	7	30,4
Siempre	15	65,2
Total	23	100,0

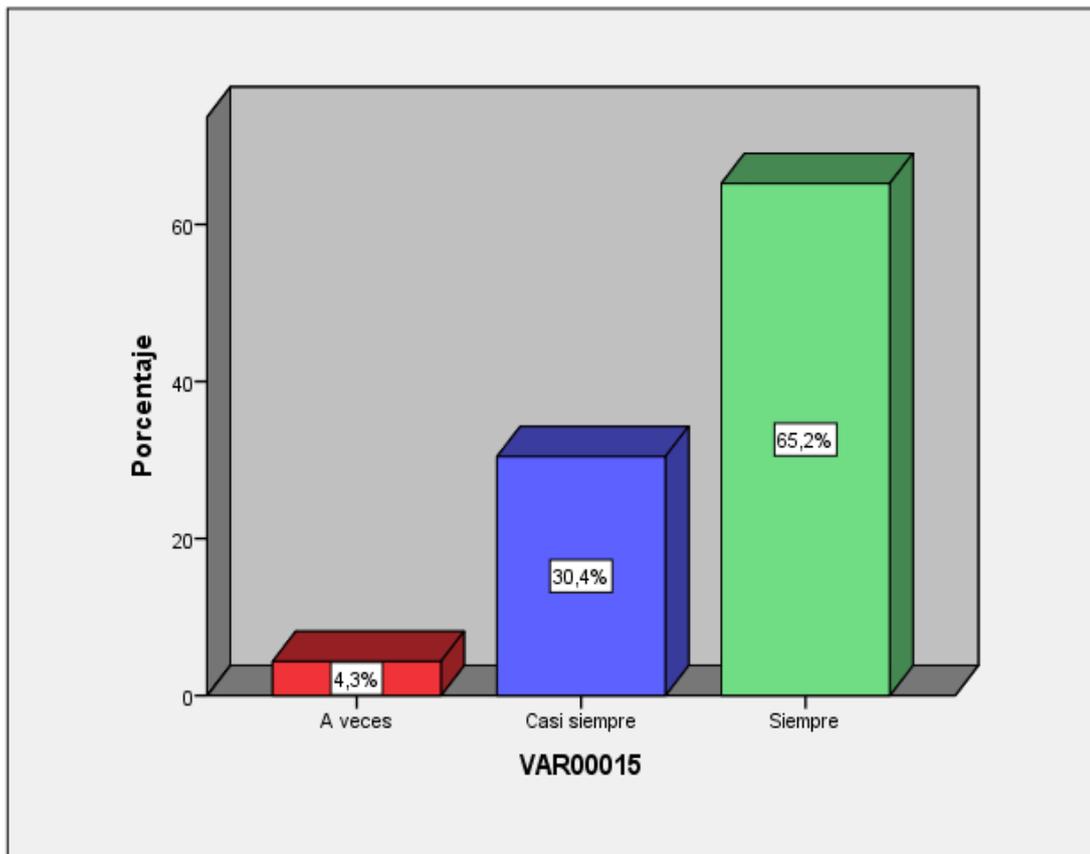


Figura 16. Yo dirijo las diferencias que surgen en el grupo

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 65.2% siempre dirige las diferencias que surgen en el grupo, el 30.4% casi siempre y un 4.3% a veces.

Tabla 19
Me ocupo de cada detalle

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	2	8,7
A veces	5	21,7
Casi siempre	6	26,1
Siempre	10	43,5
Total	23	100,0

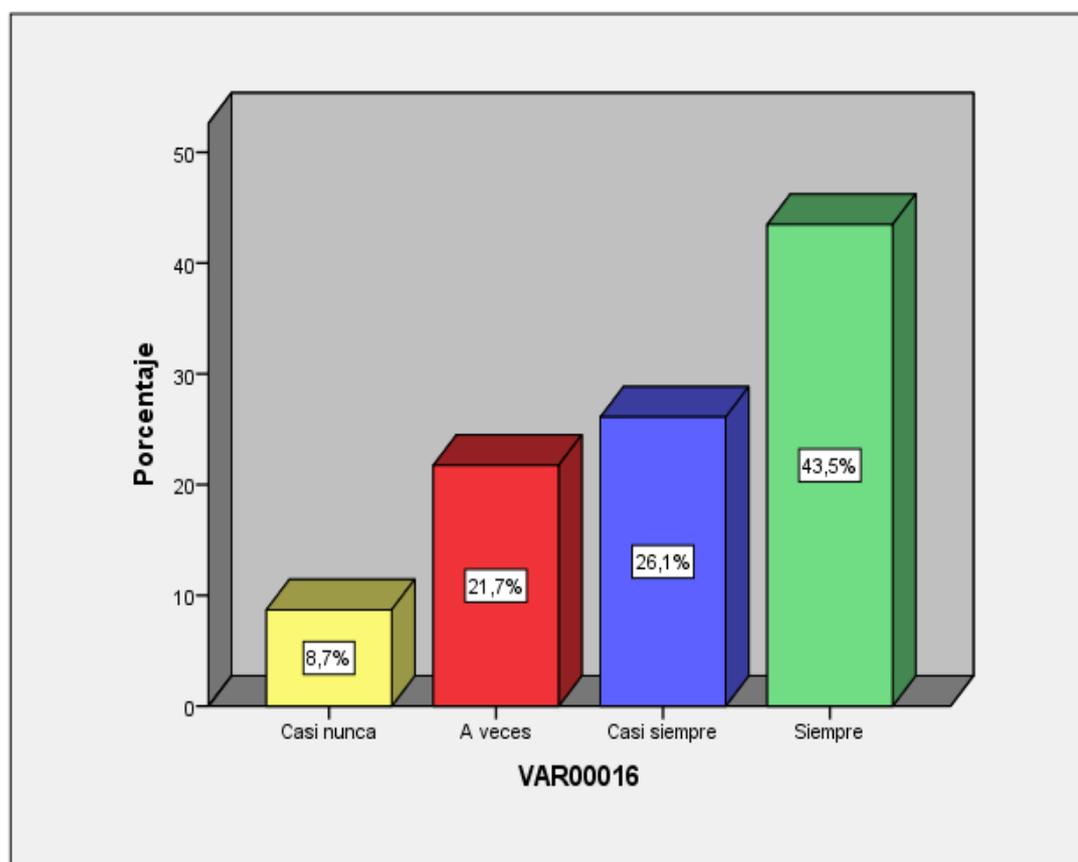


Figura 17. Me ocupo de cada detalle

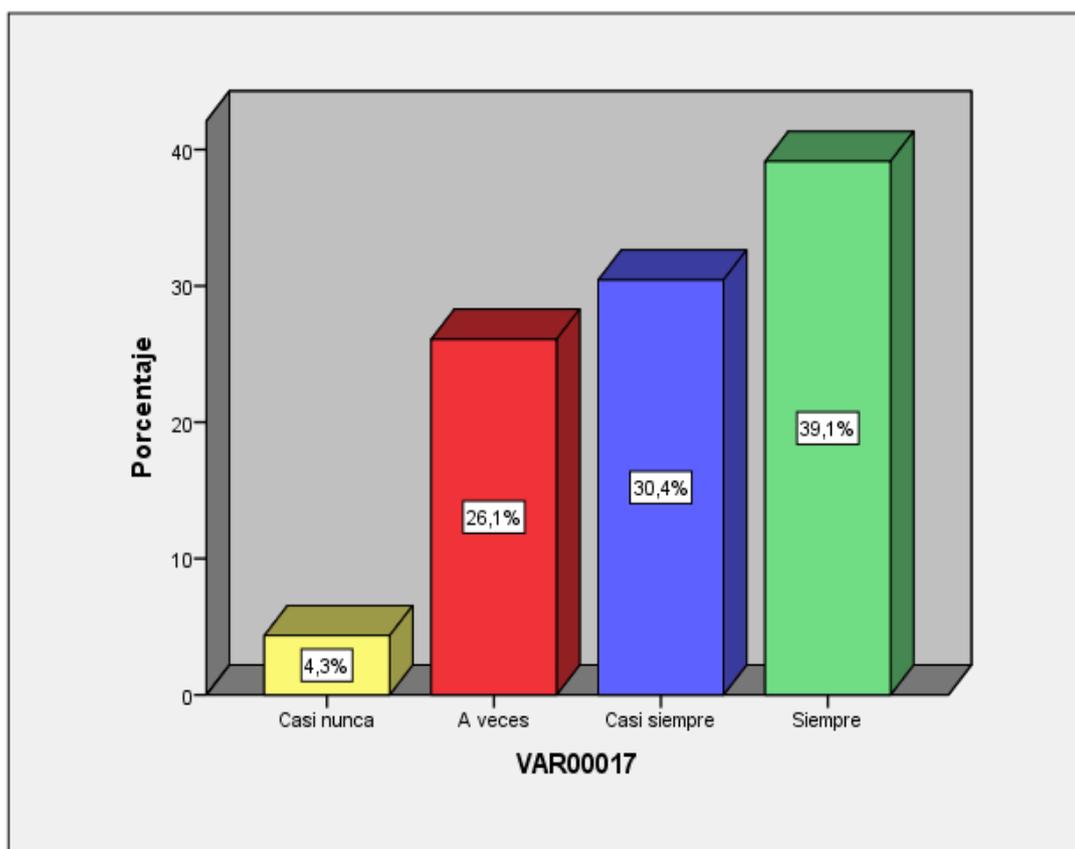
Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 43.5% siempre se ocupan de cada detalle, el 26.1% casi siempre lo hacen, un 21.7% a veces y un 8.7% casi nunca.

Tabla 20

Represento al grupo en encuentros externos

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	1	4,3
A veces	6	26,1
Casi siempre	7	30,4
Siempre	9	39,1
Total	23	100,0

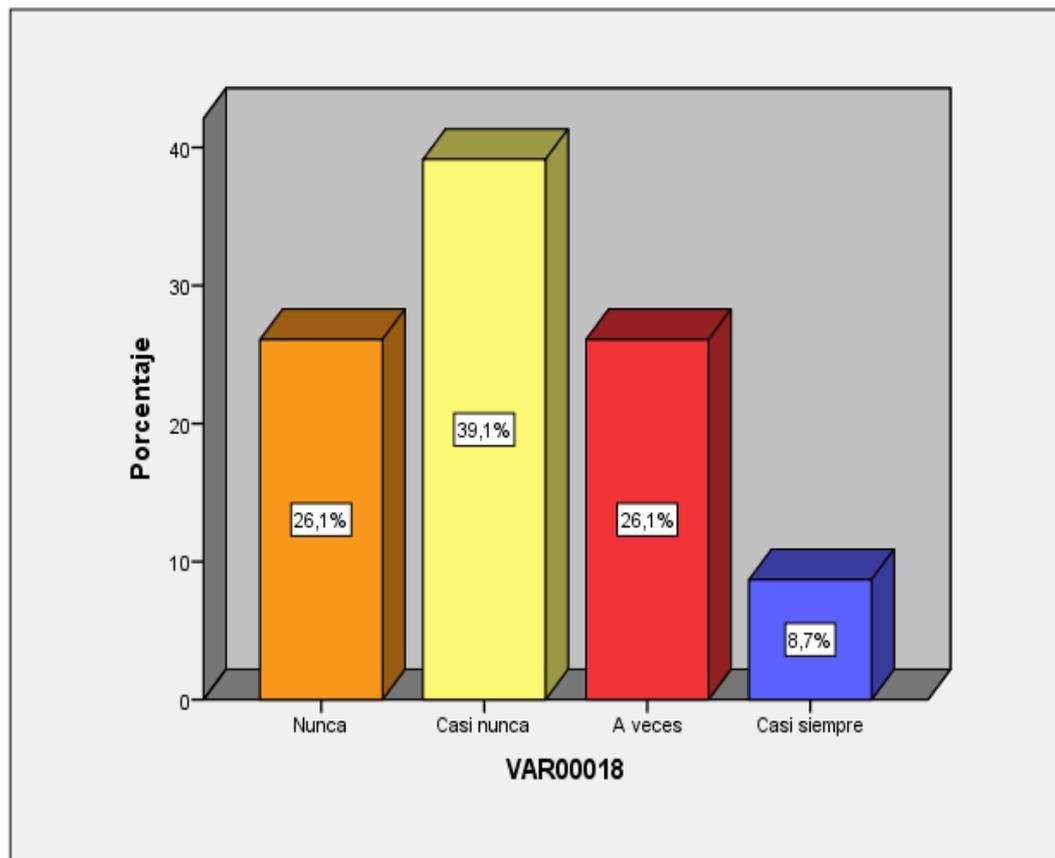
*Figura 18. Represento al grupo en encuentros externos***Interpretación**

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 39.1% siempre representan al grupo en encuentros externos, el 30.4% casi siempre, el 26.1% a veces y un 4.35 casi nunca.

Tabla 21

Dudo en dar al grupo libertad de acción

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	26,1
Casi nunca	9	39,1
A veces	6	26,1
Casi siempre	2	8,7
Total	23	100,0

*Figura 19. Dudo en dar al grupo libertad de acción***Interpretación**

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 39.1% casi nunca duda en dar al grupo libertad de acción, el 26.1% a veces, un 26.1% nunca y un 8.7% casi siempre.

Tabla 22

Decido qué hacer y cómo

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	6	26,1
Casi siempre	7	30,4
Siempre	10	43,5
Total	23	100,0

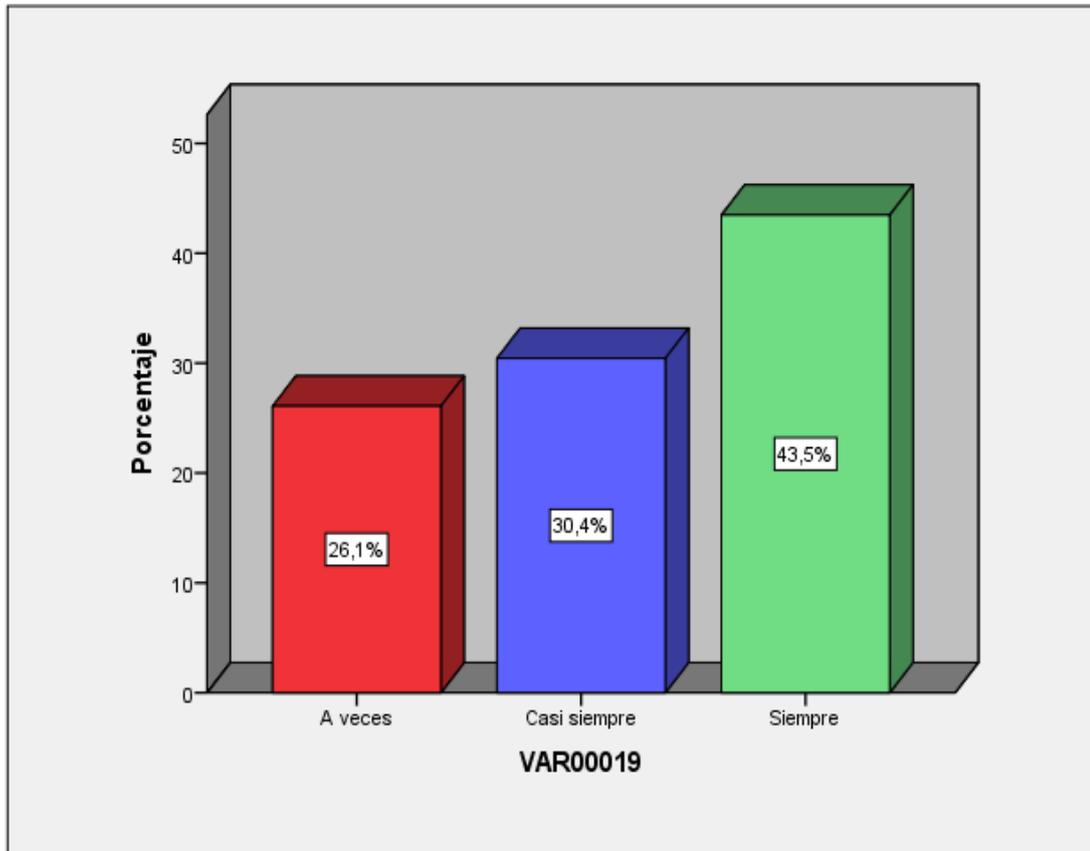


Figura 20. Decido qué hacer y cómo

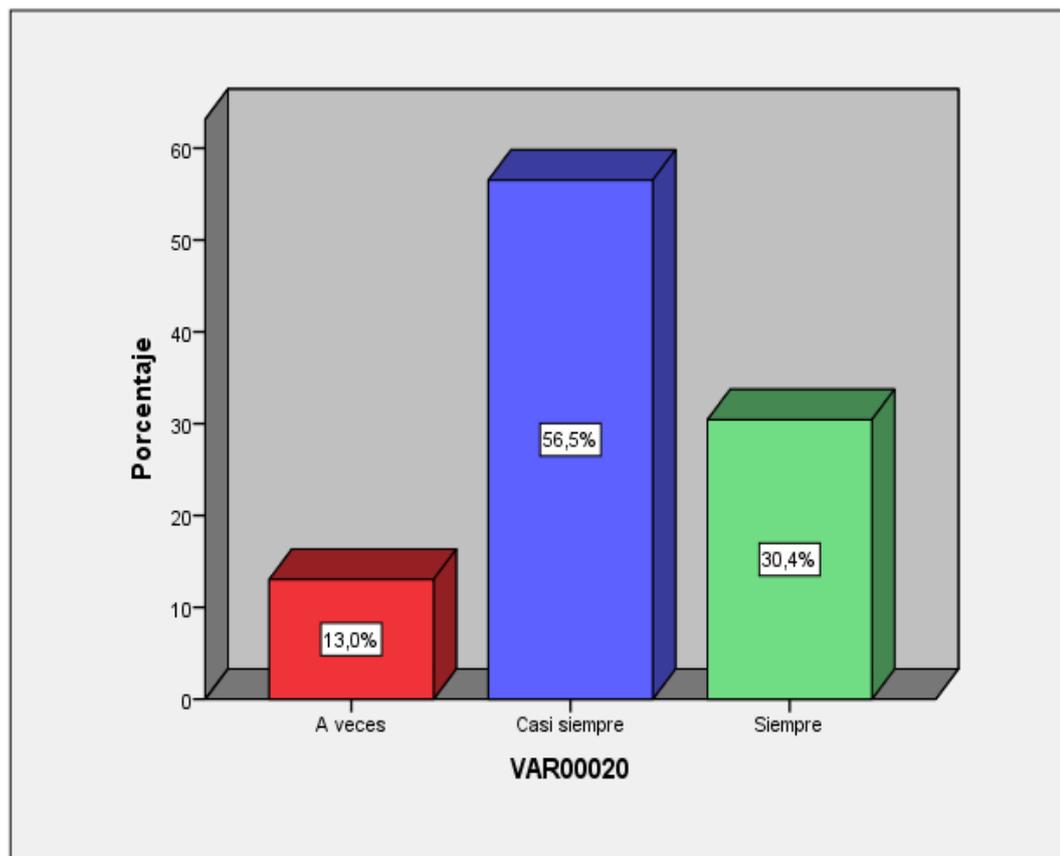
Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 43.5% siempre decide qué hacer y cómo, el 30.4% casi siempre y un 26.1% a veces.

Tabla 23

Presiono para la obtención de resultados

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	3	13,0
Casi siempre	13	56,5
Siempre	7	30,4
Total	23	100,0

*Figura 21. Presiono para la obtención de resultados***Interpretación**

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 56.5% casi siempre presiona para la obtención de resultados, el 30.4% siempre y un 13% a veces.

Tabla 24

Delego en miembros del grupo atribuciones y autoridades que podría manejar personalmente

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	1	4,3
A veces	4	17,4
Casi siempre	9	39,1
Siempre	9	39,1
Total	23	100,0

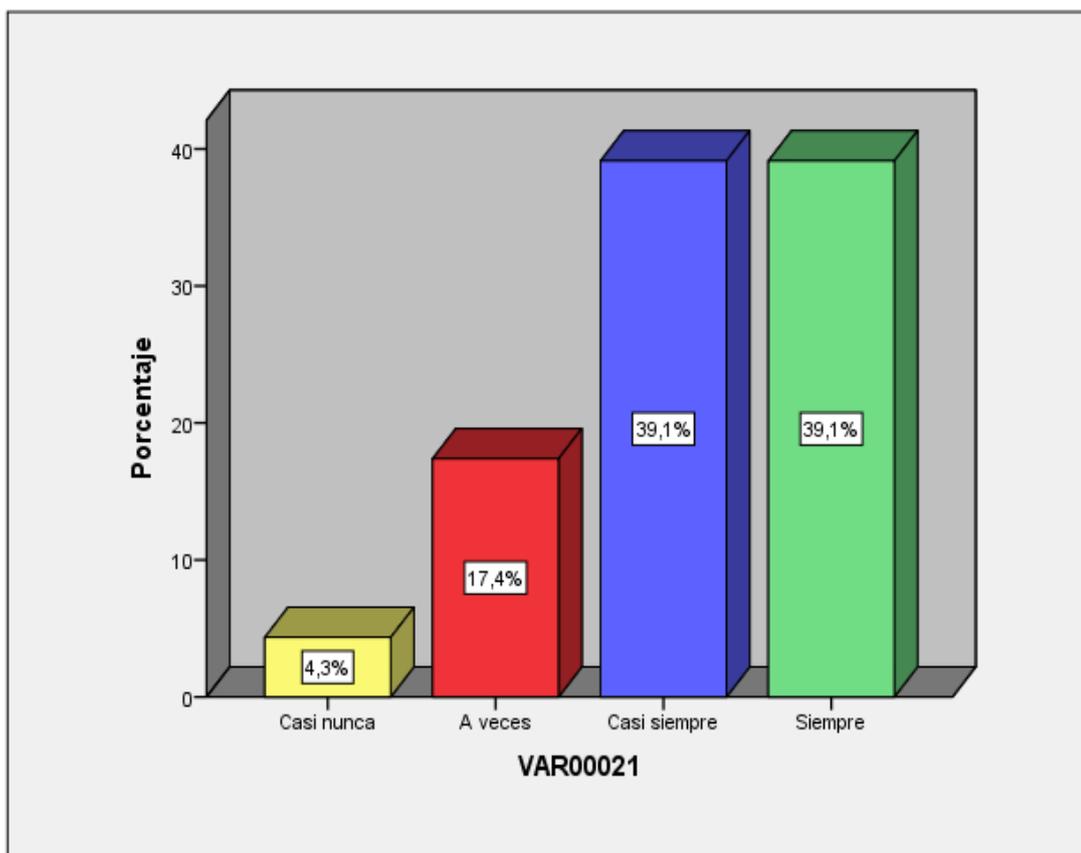


Figura 22. Delego en miembros del grupo atribuciones y autoridades que podría manejar personalmente

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 39.1% siempre delega en miembros del grupo atribuciones y autoridades que podría manejar personalmente, el 39.1% casi siempre, el 17.4% a veces y un 4.3% casi nunca.

Tabla 25

Generalmente las cosas se llevan a cabo tal y como está previsto

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	1	4,3
Casi siempre	5	21,7
Siempre	17	73,9
Total	23	100,0

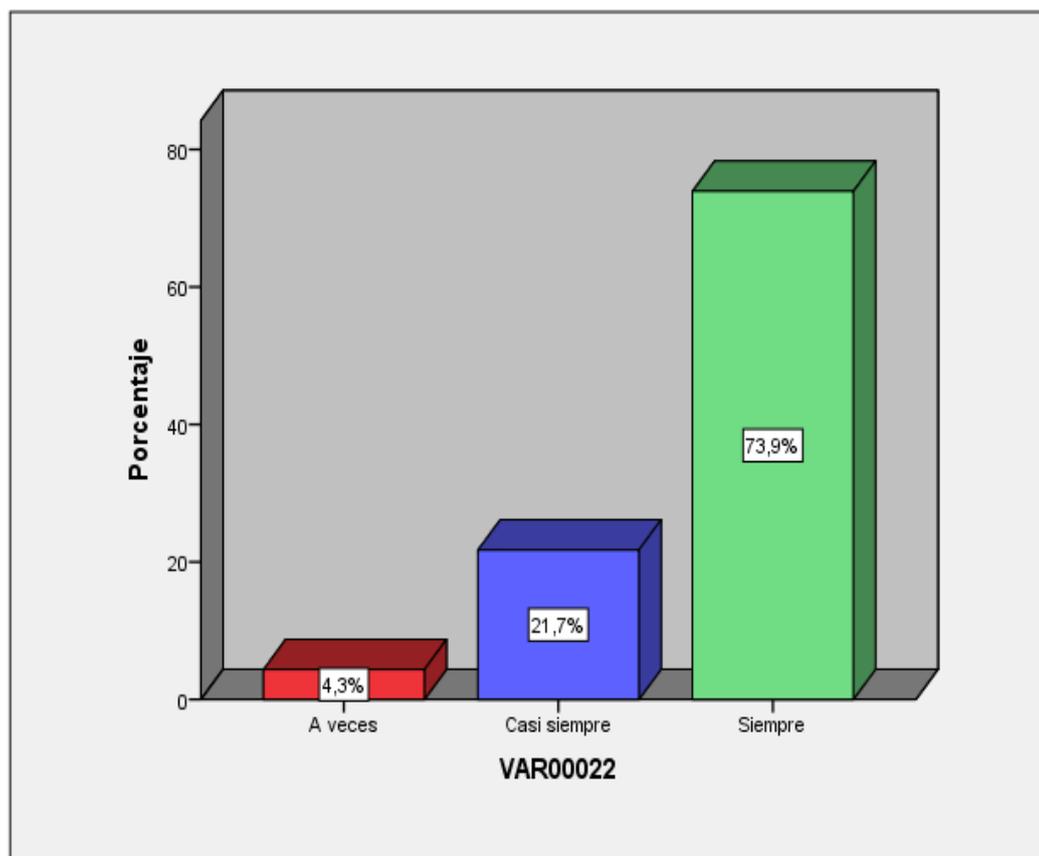


Figura 23. Generalmente las cosas se llevan a cabo tal y como está previsto

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 73.9% opina que siempre las cosas se llevan a cabo tal y como estaban previstas, el 21.7% declara que casi siempre y un 4.3% a veces.

Tabla 26

Posibilito a los miembros del grupo poner en relieve gran grado de iniciativa

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	2	8,7
Siempre	21	91,3
Total	23	100,0

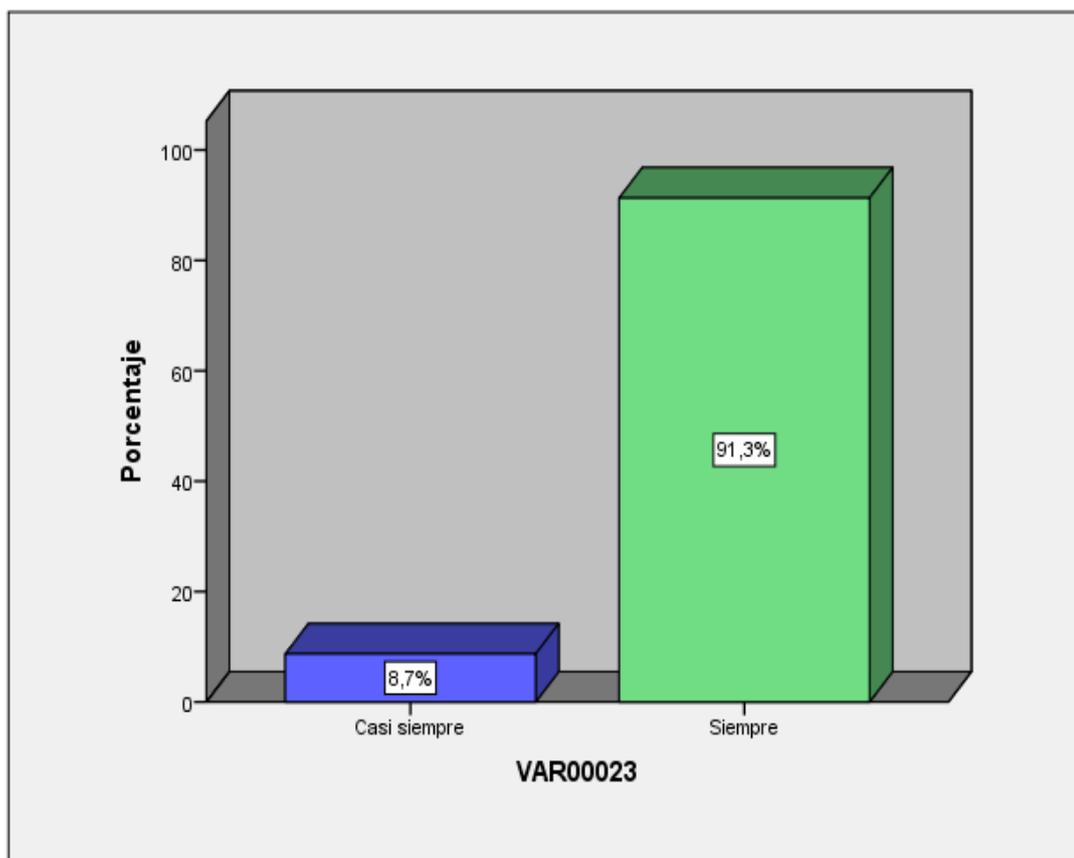


Figura 24. Posibilito a los miembros del grupo poner en relieve gran grado de iniciativa

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 91.3% siempre posibilitan a los miembros del grupo poner en relieve gran grado de iniciativa, mientras que el 8.7% opina que casi siempre.

Tabla 27

Distribuyo determinadas funciones entre los miembros del grupo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	7	30,4
Siempre	16	69,6
Total	23	100,0

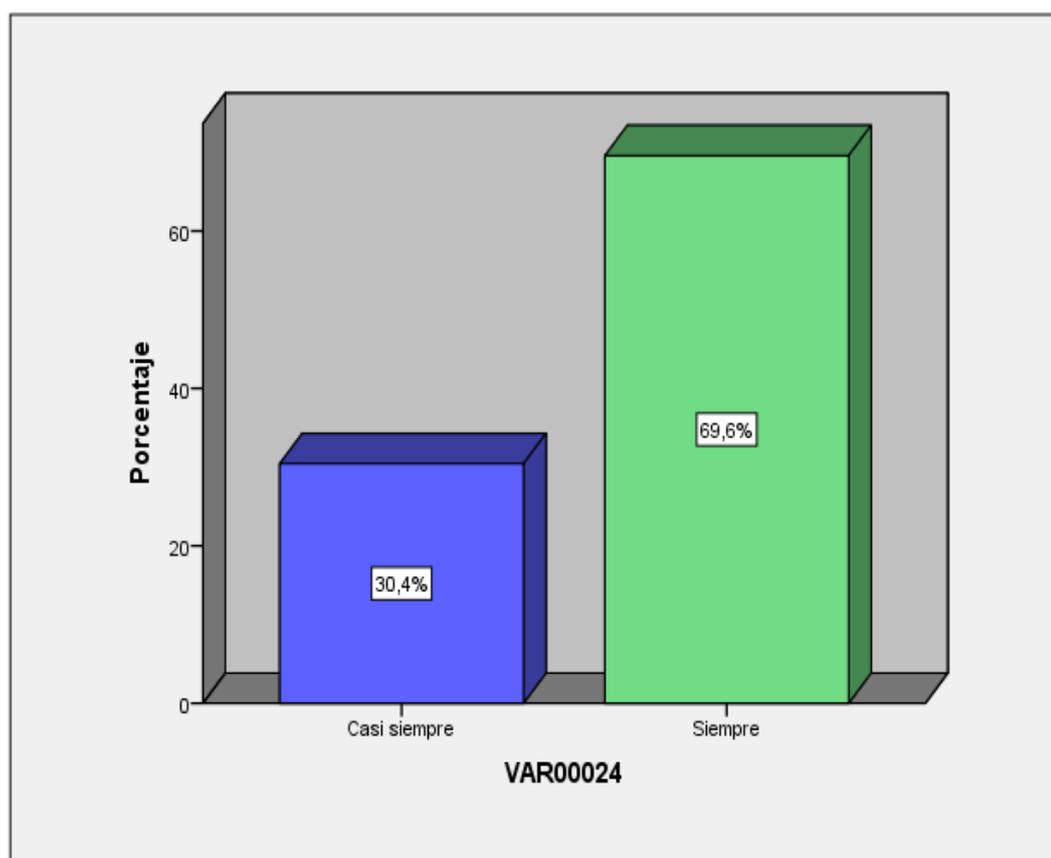


Figura 25. Distribuyo determinadas funciones entre los miembros del grupo

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 69.6% siempre distribuye determinadas funciones entre los miembros del grupo, mientras que un 30.4% casi siempre.

Tabla 28

Estoy dispuesto a la introducción de cambios

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	1	4,3
Casi siempre	1	4,3
Siempre	21	91,3
Total	23	100,0

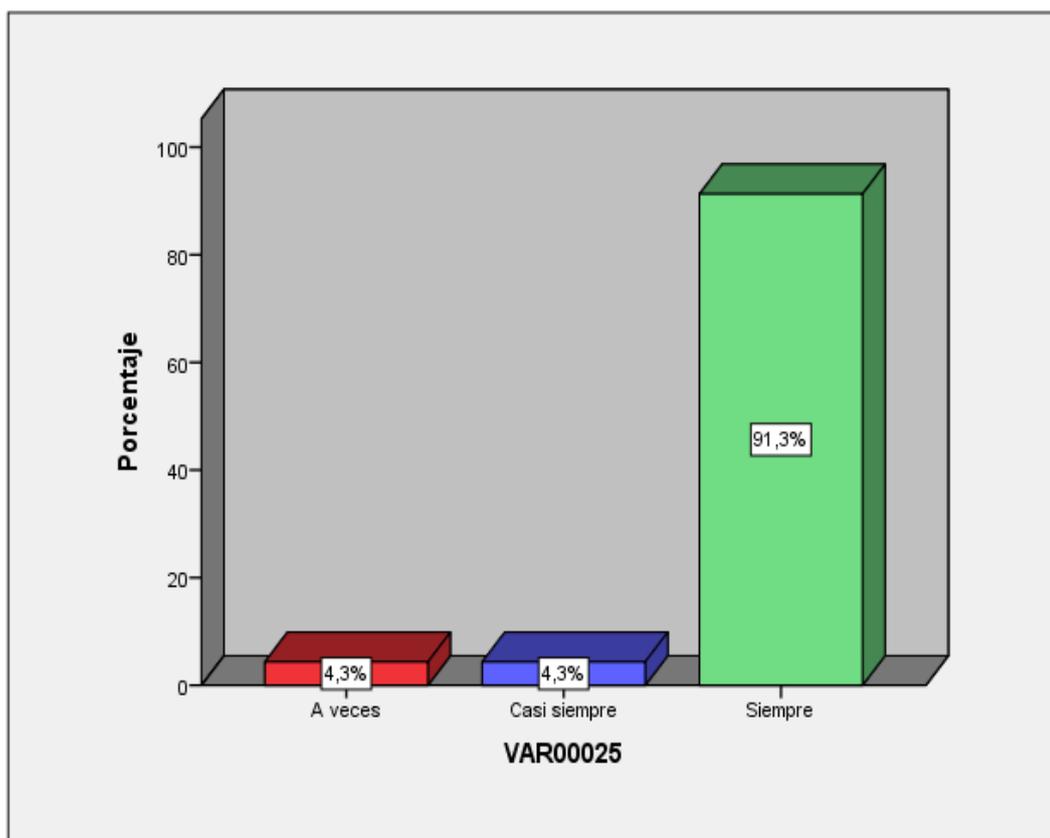


Figura 26. Estoy dispuesto a la introducción de cambios

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 91.3% siempre está dispuesto a la introducción de cambios, el 4.3% casi siempre y un 4.3% a veces.

Tabla 29

Solicito a los miembros del grupo que trabajen más duro

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	8	34,8
A veces	12	52,2
Casi siempre	3	13,0
Total	23	100,0

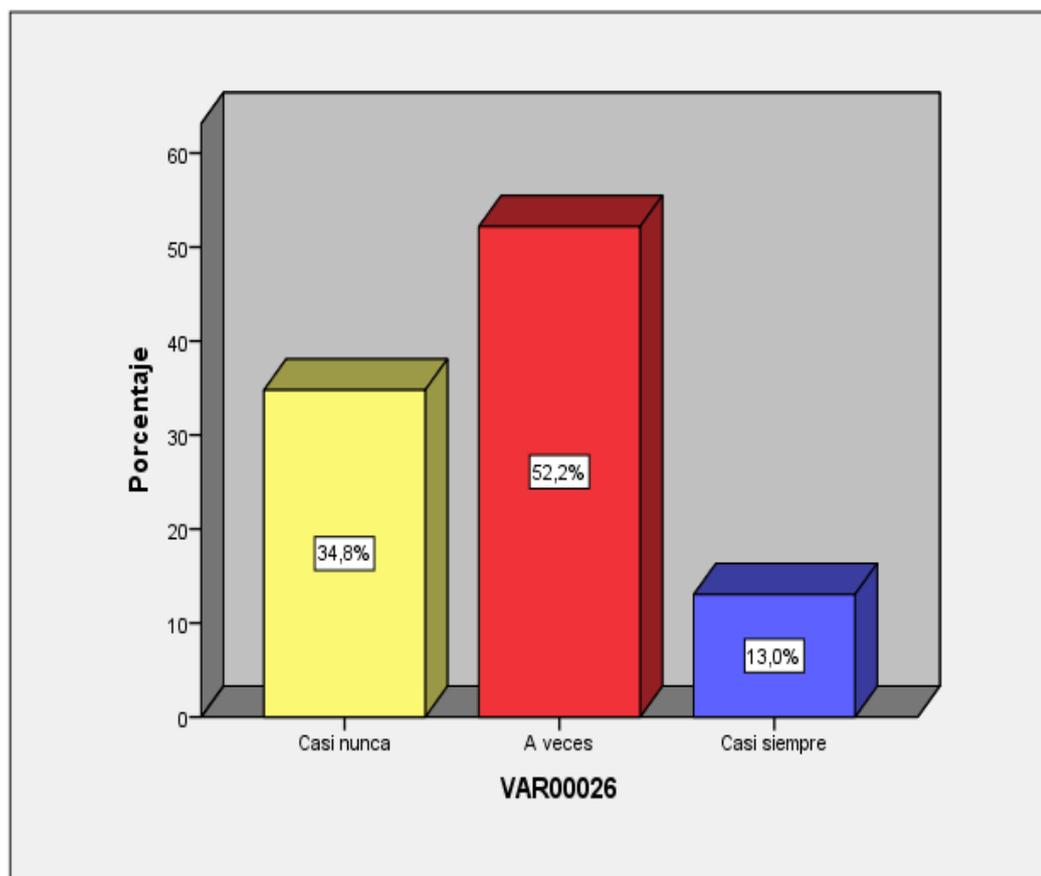


Figura 27. Solicito a los miembros del grupo que trabajen más duro

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 52.2% a veces solicita a los miembros del grupo que trabajen más duro, el 34.8% casi nunca y un 13% casi siempre.

Tabla 30

Confío en el buen criterio de los miembros del grupo

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	1	4,3
Casi siempre	4	17,4
Siempre	18	78,3
Total	23	100,0

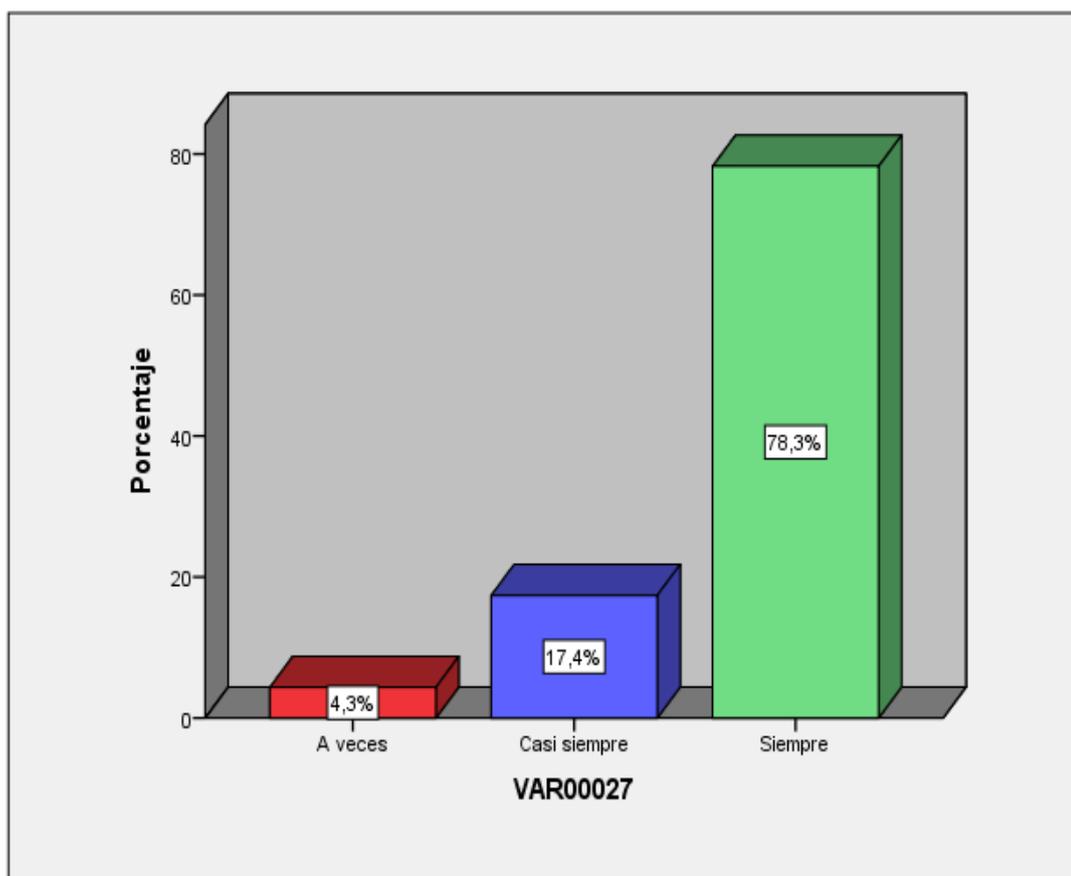


Figura 28. Confío en el buen criterio de los miembros del grupo

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 78.3% siempre confía en el buen criterio de los miembros del grupo, el 17.4% casi siempre y un 4.3% a veces.

Tabla 31

Determino la agenda para la ejecución de las tareas

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	2	8,7
Casi siempre	3	13,0
Siempre	18	78,3
Total	23	100,0

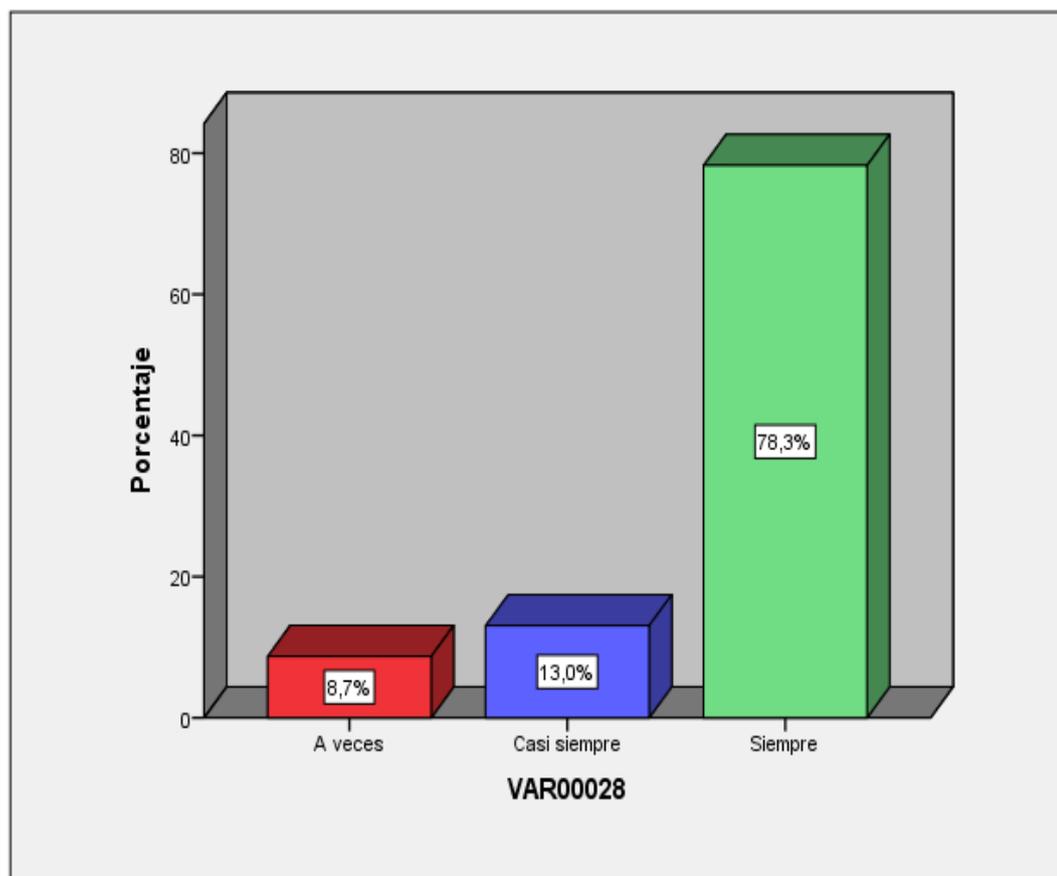


Figura 29. Determino la agenda para la ejecución de las tareas

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 78.3% siempre determina la agenda para la ejecución de las tareas, el 13% casi siempre y un 8.7% a veces.

Tabla 32

Me niego a explicar mis vías de acción

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	19	82,6
Casi nunca	4	17,4
Total	23	100,0

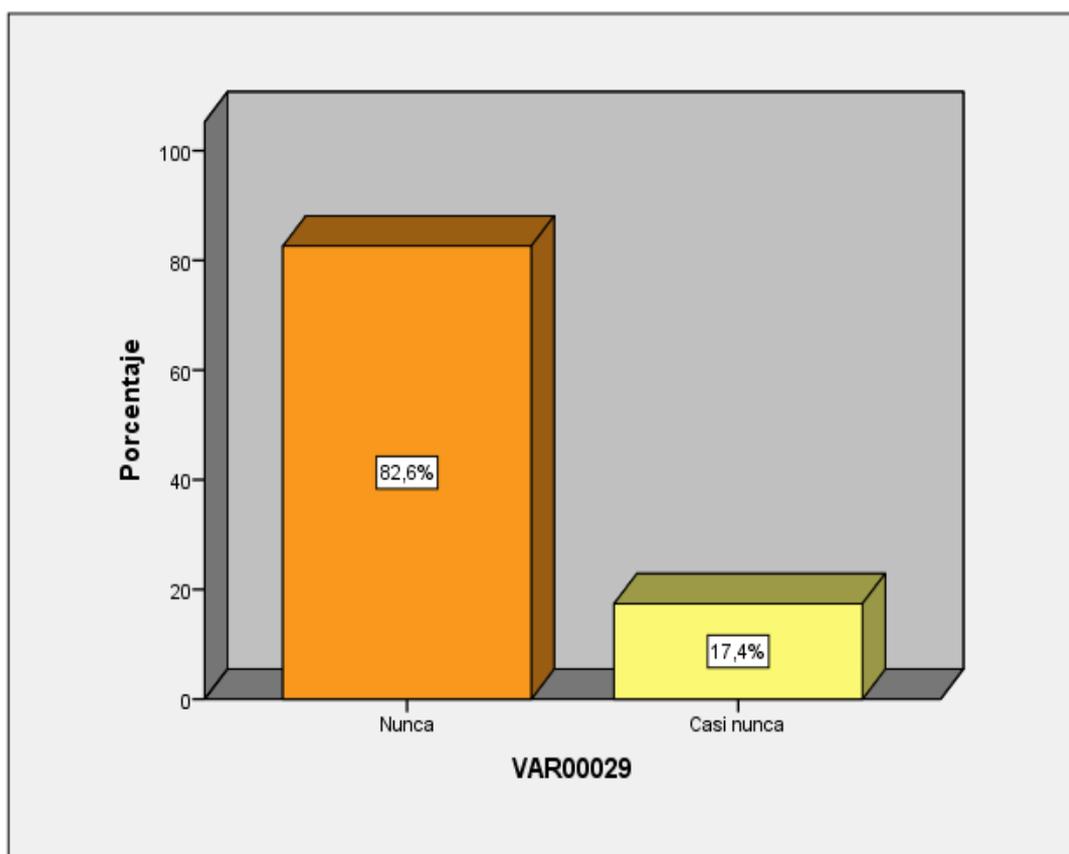


Figura 30. Me niego a explicar mis vías de acción

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 82,6% nunca se niega a explicar las vías de acción en el trabajo, mientras que un 17,4% expresa que casi nunca.

Tabla 33

Convenzo a los demás que mis puntos de vista les conviene

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	1	4,3
A veces	9	39,1
Casi siempre	7	30,4
Siempre	6	26,1
Total	23	100,0

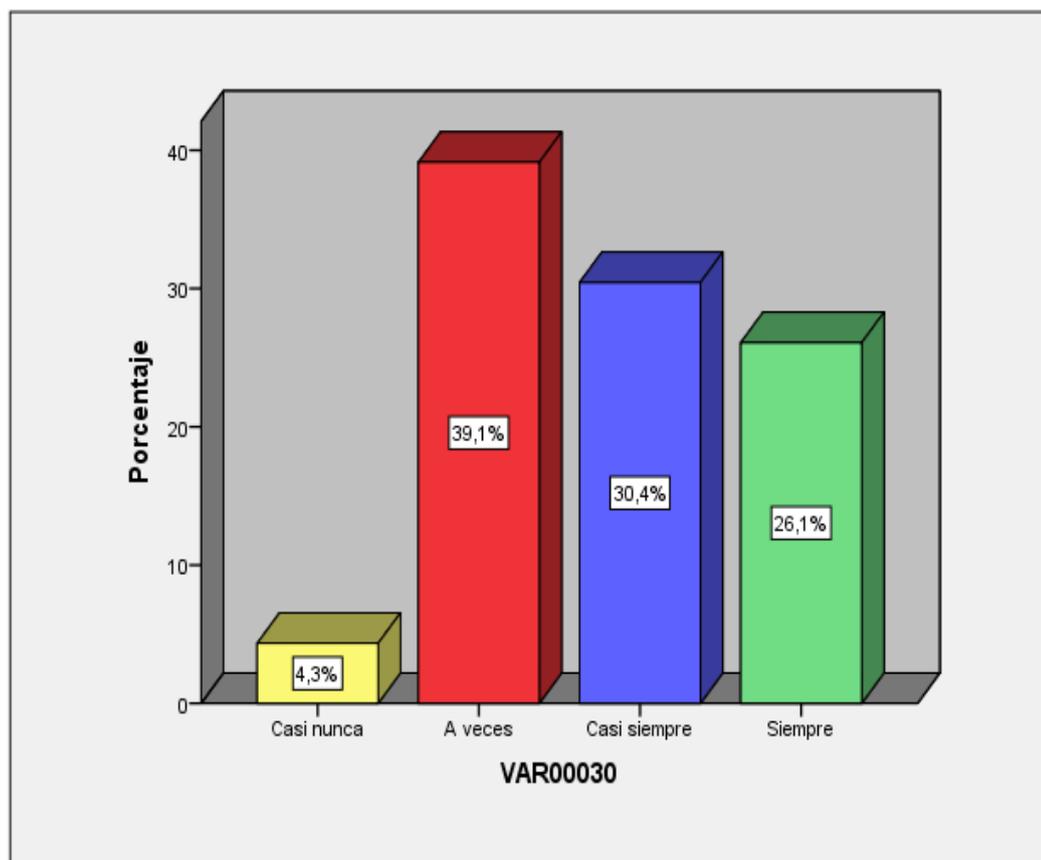


Figura 31. Convenzo a los demás que mis puntos de vista les conviene

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 39.1% a veces convence a los demás que sus puntos de vista les conviene, el 30.4% casi siempre, el 26.1% siempre y un 4.3% casi nunca.

Tabla 34

Posibilito a los miembros del grupo determinen por si mismos su ritmo de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	3	13,0
A veces	6	26,1
Casi siempre	13	56,5
Siempre	1	4,3
Total	23	100,0

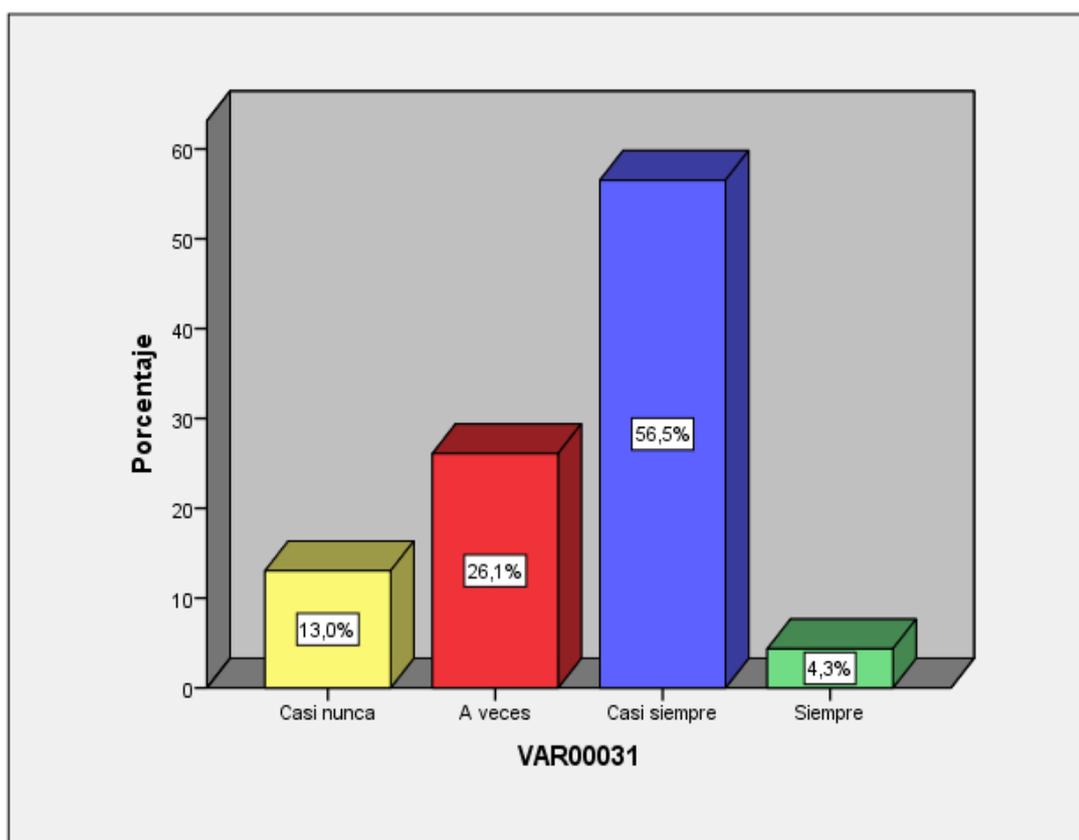


Figura 32. Posibilito a los miembros del grupo determinen por si mismos su ritmo de trabajo

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 56.5% casi siempre posibilita a los miembros del grupo que determinen por sí mismos su ritmo de trabajo, el 26.1% a veces, el 13% casi nunca y un 4.3% siempre.

Tabla 35

Incito al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	1	4,3
Siempre	22	95,7
Total	23	100,0

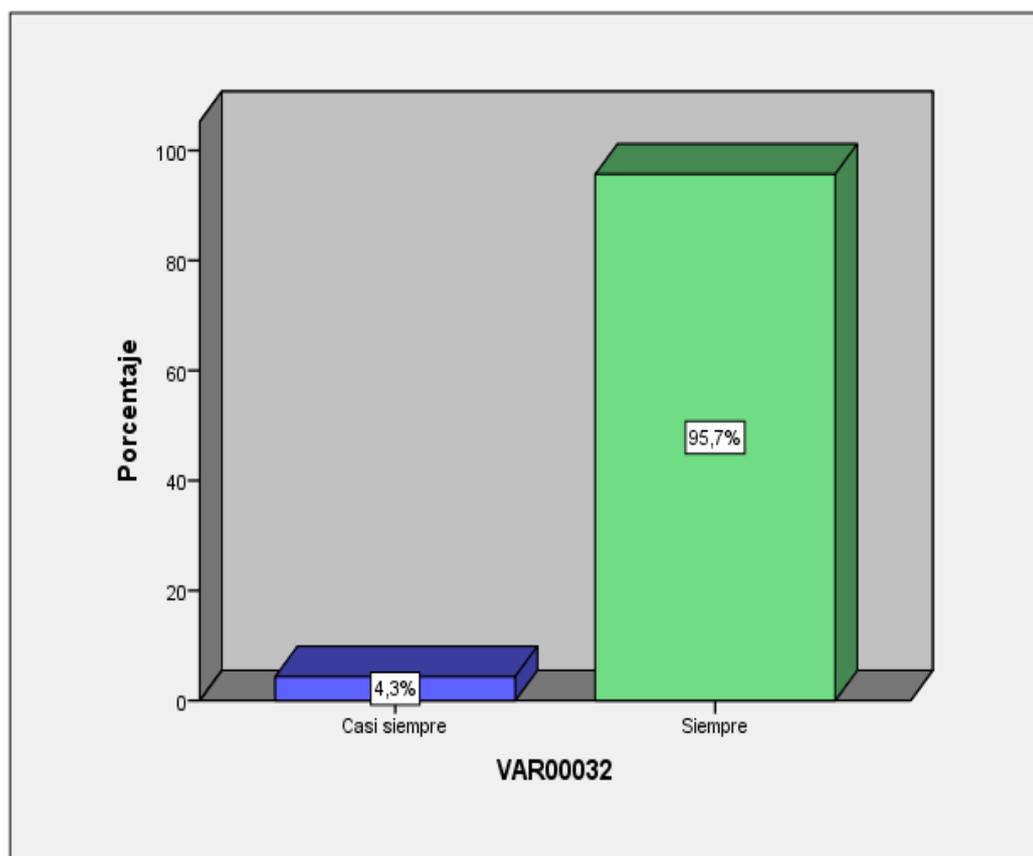


Figura 33. Incito al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 95,7% siempre incita al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado, el 4,3% casi siempre.

Tabla 36
Actúo sin consultar al grupo

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	39,1
Casi nunca	7	30,4
A veces	7	30,4
Total	23	100,0

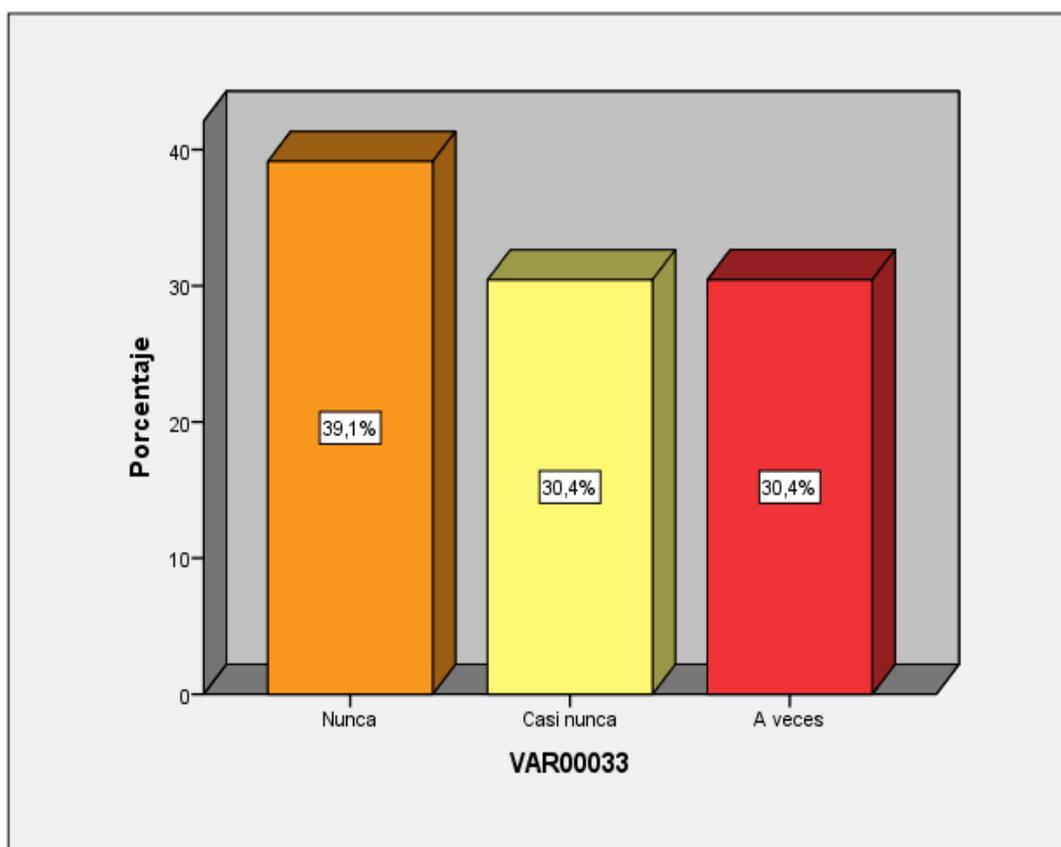


Figura 34. Actúo sin consultar al grupo

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 39.1% nunca actúa sin consultar al grupo, el 30.4% casi nunca y un 30.4% a veces.

Tabla 37

Solicito al grupo que actúe acorde a las costumbres y reglamentaciones existentes

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	1	4,3
Casi siempre	6	26,1
Siempre	16	69,6
Total	23	100,0

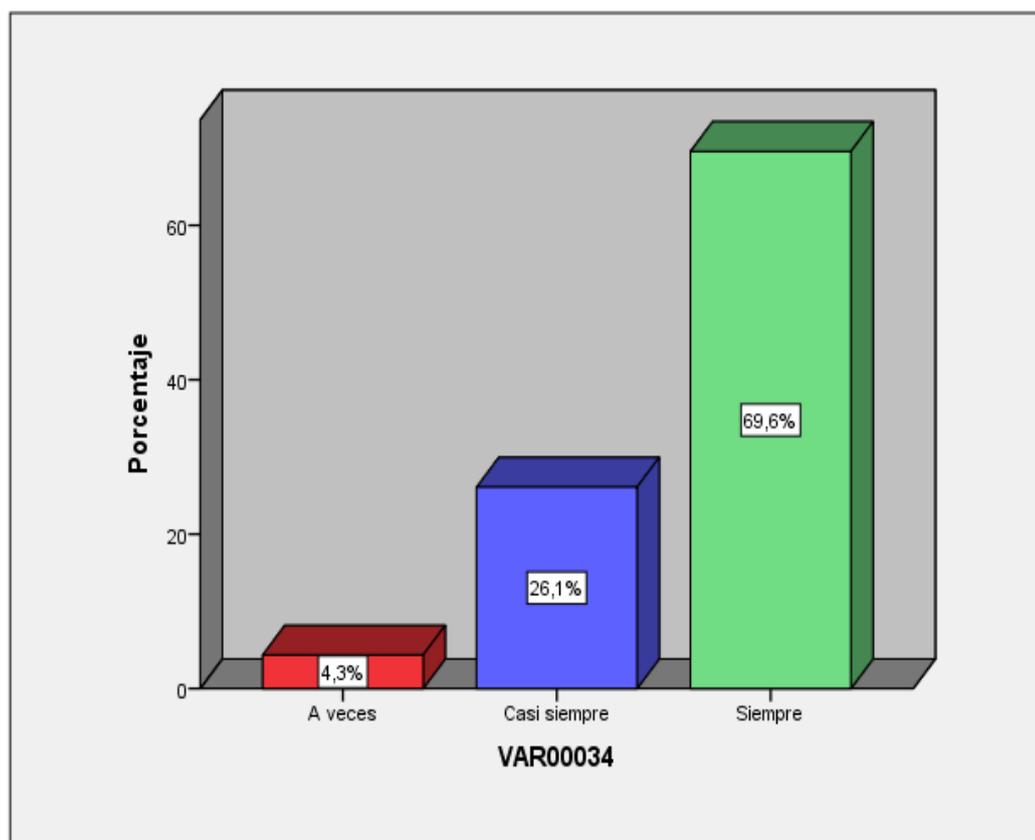


Figura 35. Solicito al grupo que actúe acorde a las costumbres y reglamentaciones existentes

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 69.6% siempre solicita al grupo que actúe acorde a las costumbres y reglamentaciones existentes, el 26.1% casi siempre y un 4.3% a veces.

Resultados variable Desempeño laboral

Tabla 38
Desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017

Alternativas	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Nunca	0	0
Casi nunca	1	1.5%
A veces	9	9.7%
Casi siempre	24	27.5%
Siempre	54	61.3%
Total	88	100.0%

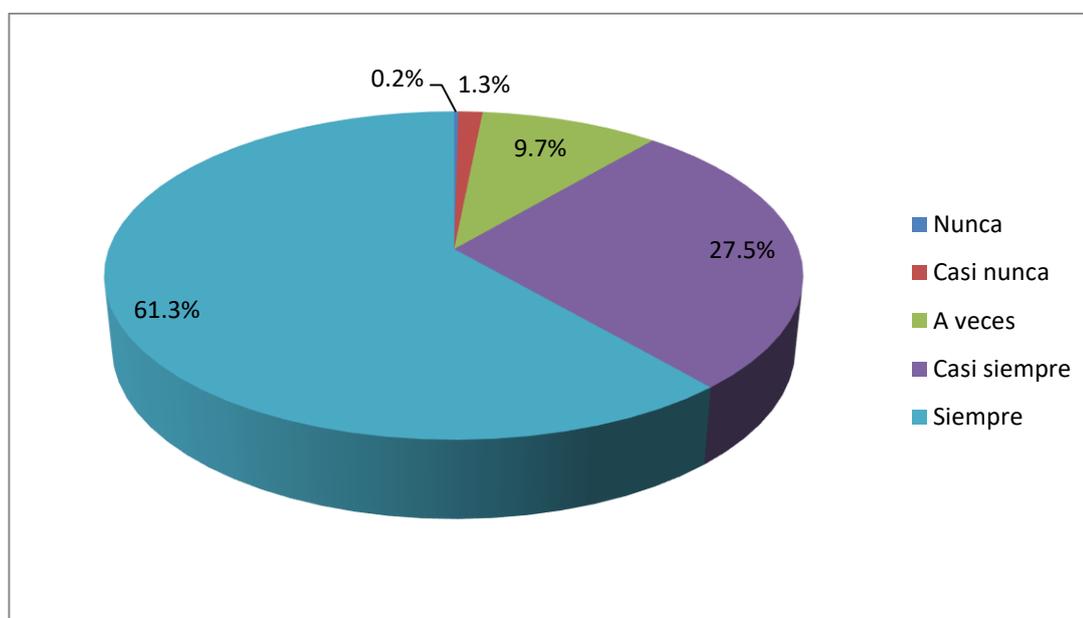


Figura 36. Desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

Interpretación

La tabla 4 y figura 2 muestran que del 100% de trabajadores encuestados de la empresa Hipermercados Tottus, el 61.3% siempre tiene un buen desempeño, mientras que el 27.5% casi siempre, el 9.7% A veces y el 1.3% Casi nunca. Confirmándose que

los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus de San Luis en su mayoría presentan un buen desempeño laboral.

Resultados ítems por ítems

Tabla 39
Termina su trabajo en forma oportuna

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	1	1,1
Casi siempre	11	12,5
Siempre	76	86,4
Total	88	100,0

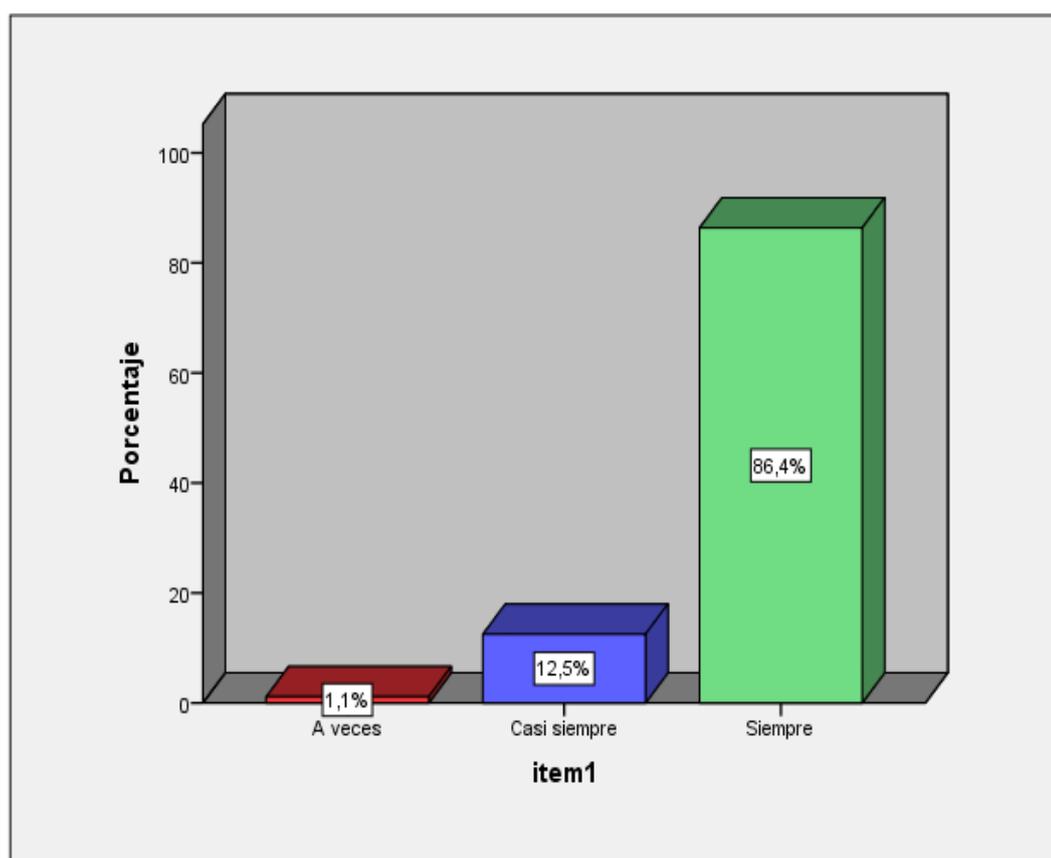


Figura 37. Termina su trabajo en forma oportuna

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 86,4% siempre termina su trabajo en forma oportuna, el 12,5% casi siempre y un 1,1% a veces.

Tabla 40
Cumple con las tareas que se le encomienda

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	12	13,6
Siempre	76	86,4
Total	88	100,0

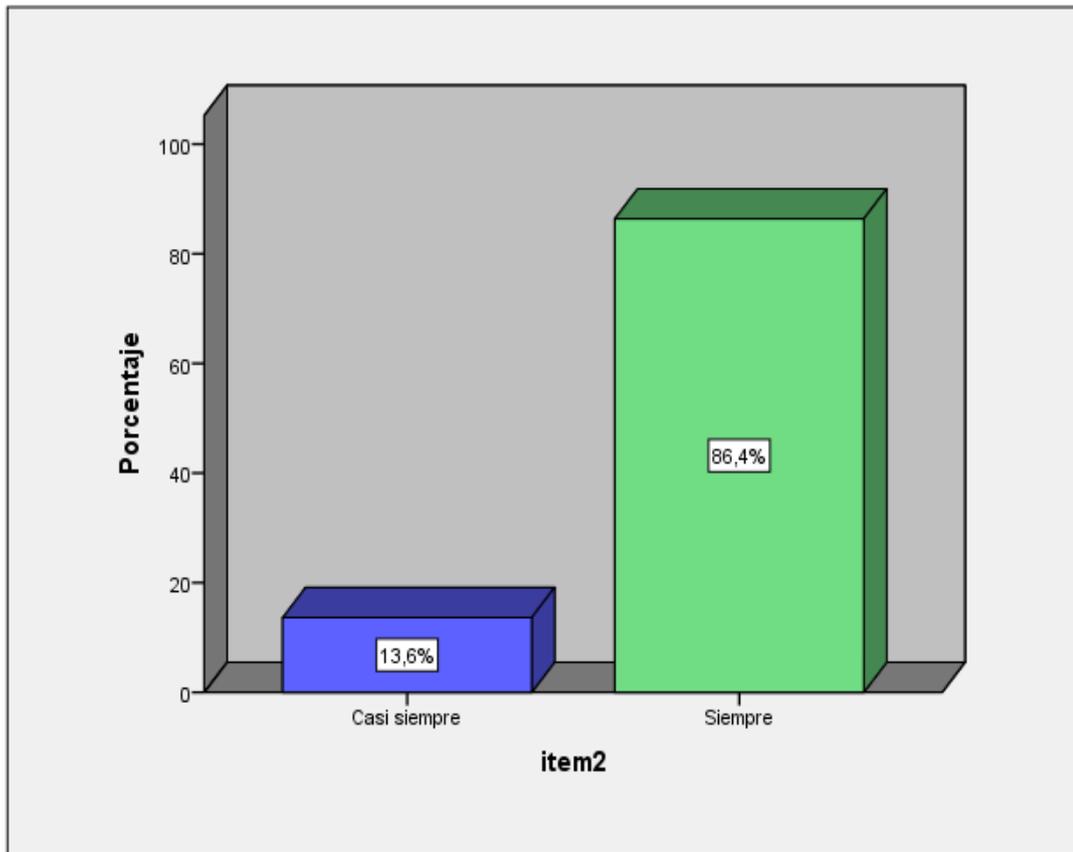


Figura 38. Cumple con las tareas que se le encomienda

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 86,4% siempre cumple con las tareas que se le encomienda, el 13,6% casi siempre.

Tabla 41
Realiza un volumen de acuerdo a la programación del trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,1
Casi nunca	3	3,4
A veces	14	15,9
Casi siempre	32	36,4
Siempre	38	43,2
Total	88	100,0

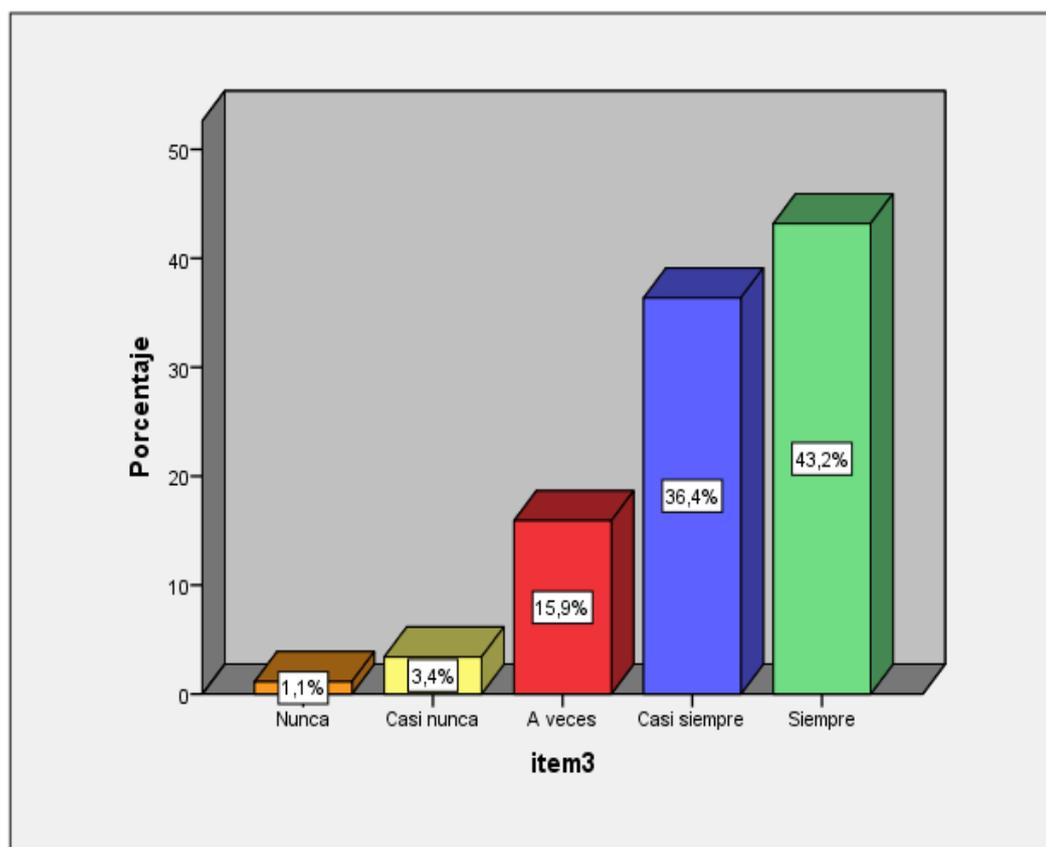


Figura 39. Realiza un volumen de acuerdo a la programación del trabajo

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 43.2% afirma que siempre realiza un volumen de acuerdo a la programación del trabajo, mientras que un 36.4% opina que casi siempre, un 15.9% a veces, un 3.4% casi nunca y un 1.1% nunca.

Tabla 42
Cuando comete errores los enmienda inmediatamente

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	18	20,5
Casi siempre	47	53,4
Siempre	23	26,1
Total	88	100,0

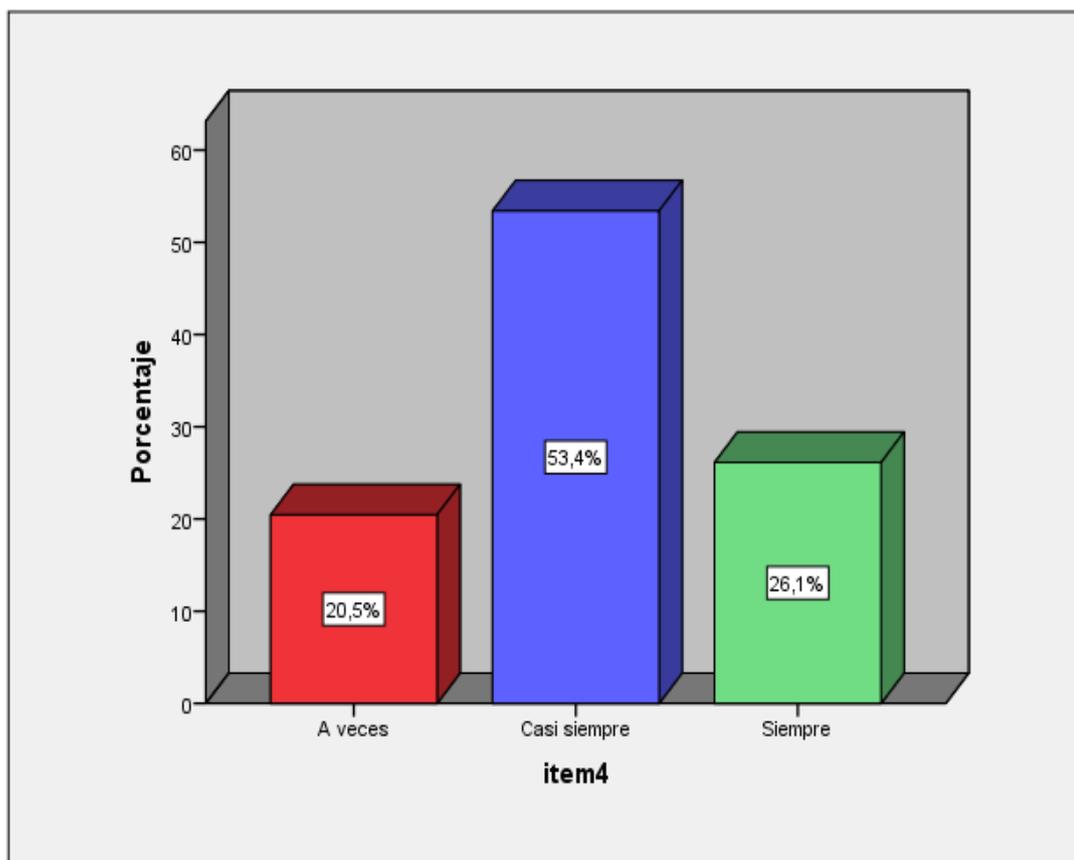


Figura 40. Cuando comete errores los enmienda inmediatamente

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 53,4% afirma que casi siempre cuando comete errores los enmienda inmediatamente, el 26,1% siempre y un 20,5% a veces.

Tabla 43
Hace uso racional de los recursos para optimizar el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	40	45,5
Siempre	48	54,5
Total	88	100,0

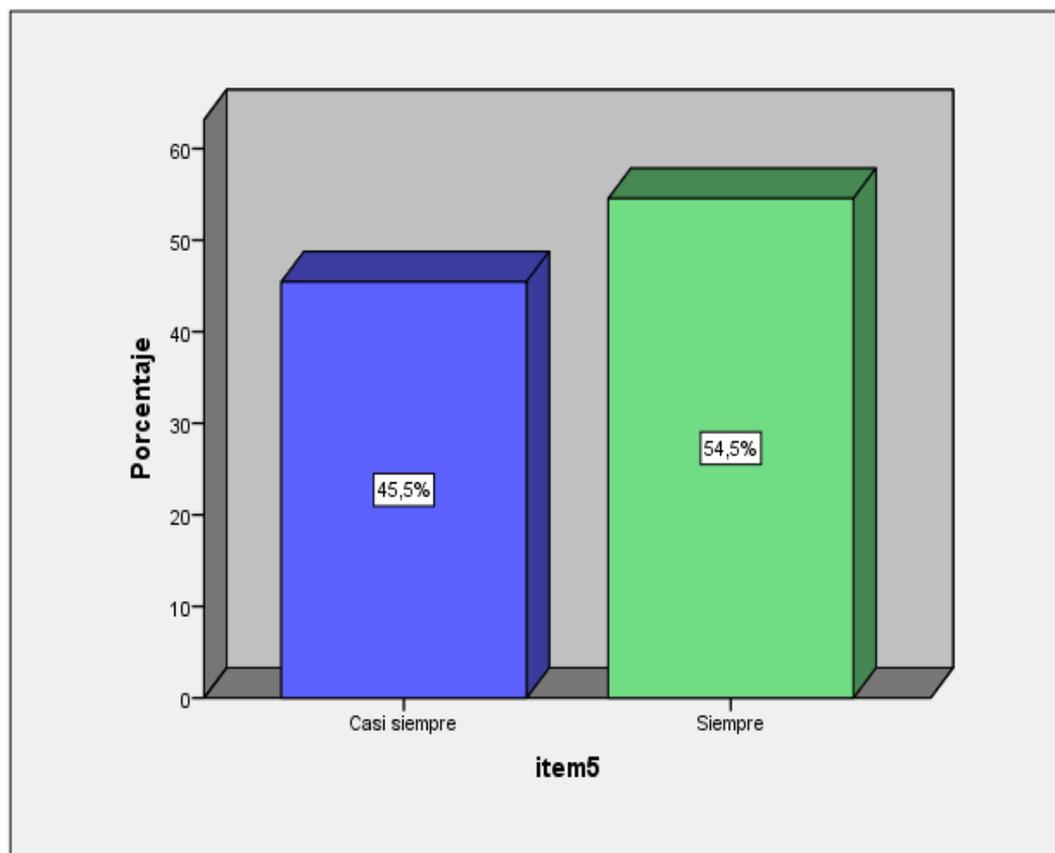


Figura 41. Hace uso racional de los recursos para optimizar el trabajo

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 54.5% siempre hace uso racional de los recursos para optimizar el trabajo y un 45.55 casi siempre.

Tabla 44
Es autónomo y responsable en la labor que realiza

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	14	15,9
Siempre	74	84,1
Total	88	100,0

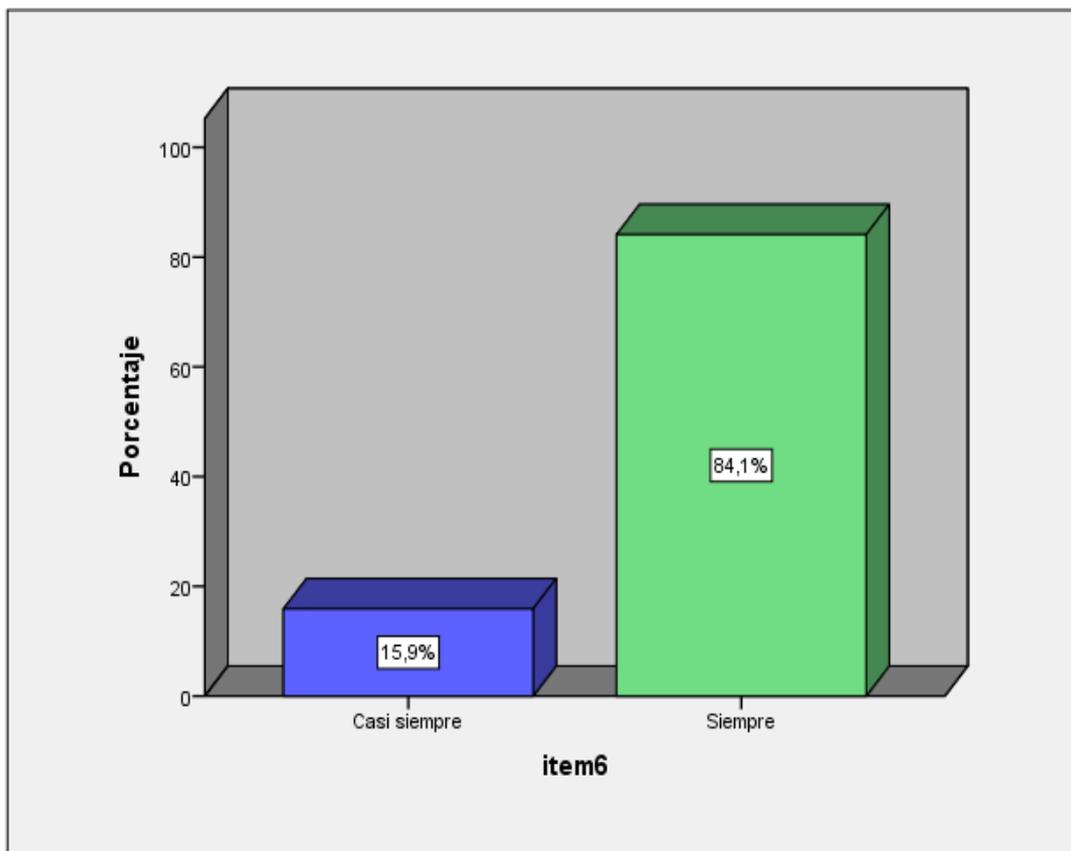


Figura 42. Es autónomo y responsable en la labor que realiza

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 84.1% siempre es autónomo y responsable en la labor que realiza, el 15.9% casi siempre.

Tabla 45
Demuestra responsabilidad profesional en el trabajo que realiza

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	10	11,4
Siempre	78	88,6
Total	88	100,0

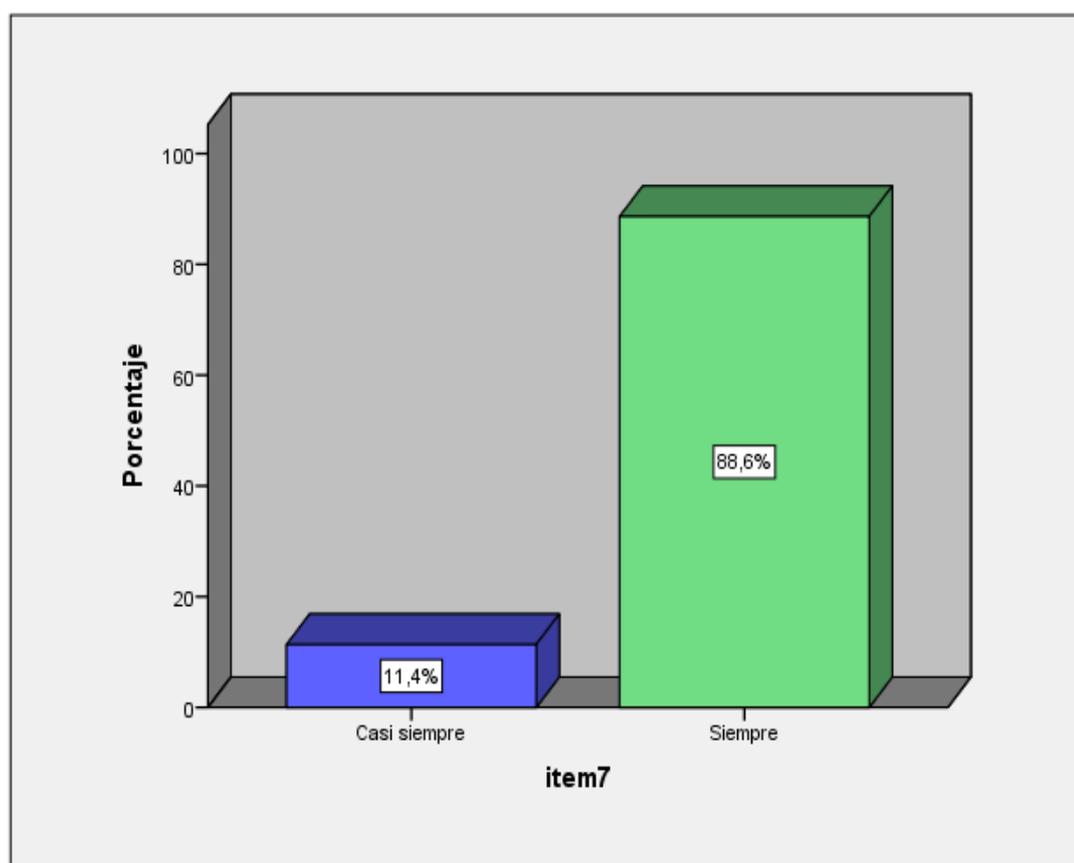


Figura 43. Demuestra responsabilidad profesional en el trabajo que realiza

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 88.6% siempre demuestra responsabilidad profesional en el trabajo que realiza y un 11.4% casi siempre.

Tabla 46
Demuestra un trato respetuoso y amable

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	1	1,1
Siempre	87	98,9
Total	88	100,0

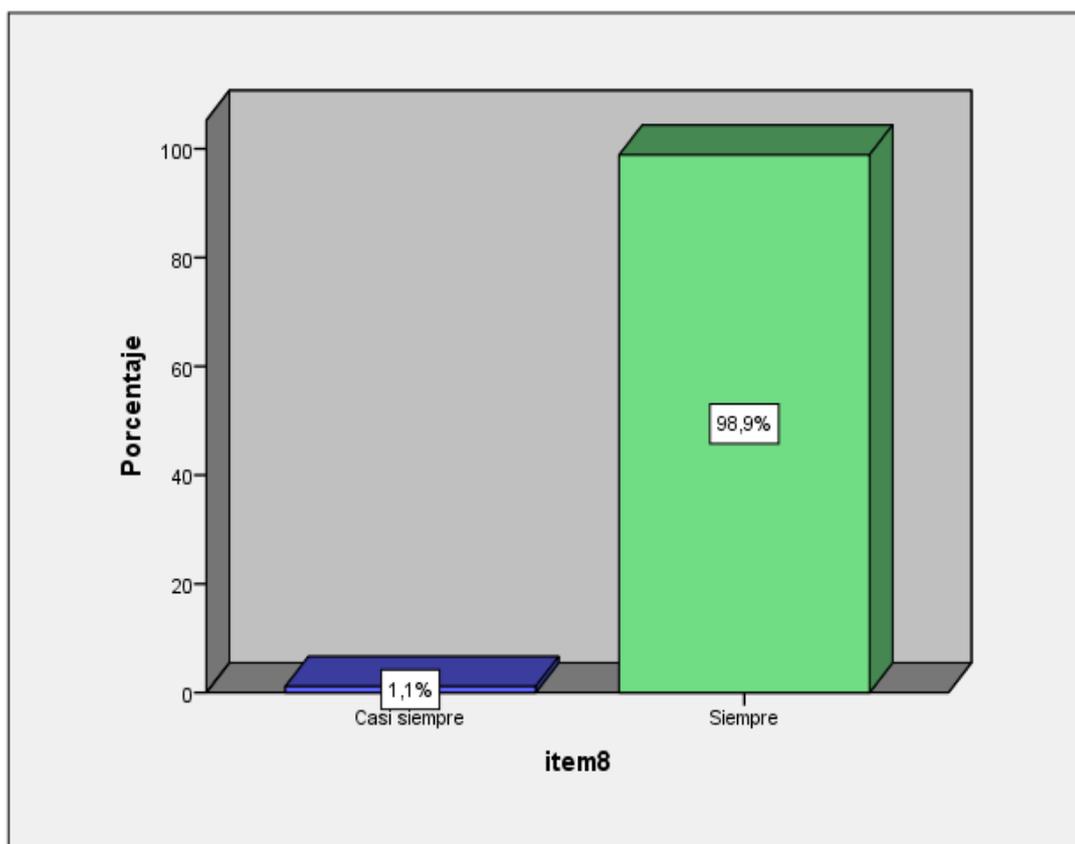


Figura 44. Demuestra un trato respetuoso y amable

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 98.9% siempre demuestra un trato respetuoso y amable y un 1.15 casi siempre.

Tabla 47

Se muestra cortés con los clientes y compañeros en su labor cotidiana

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	1	1,1
Siempre	87	98,9
Total	88	100,0

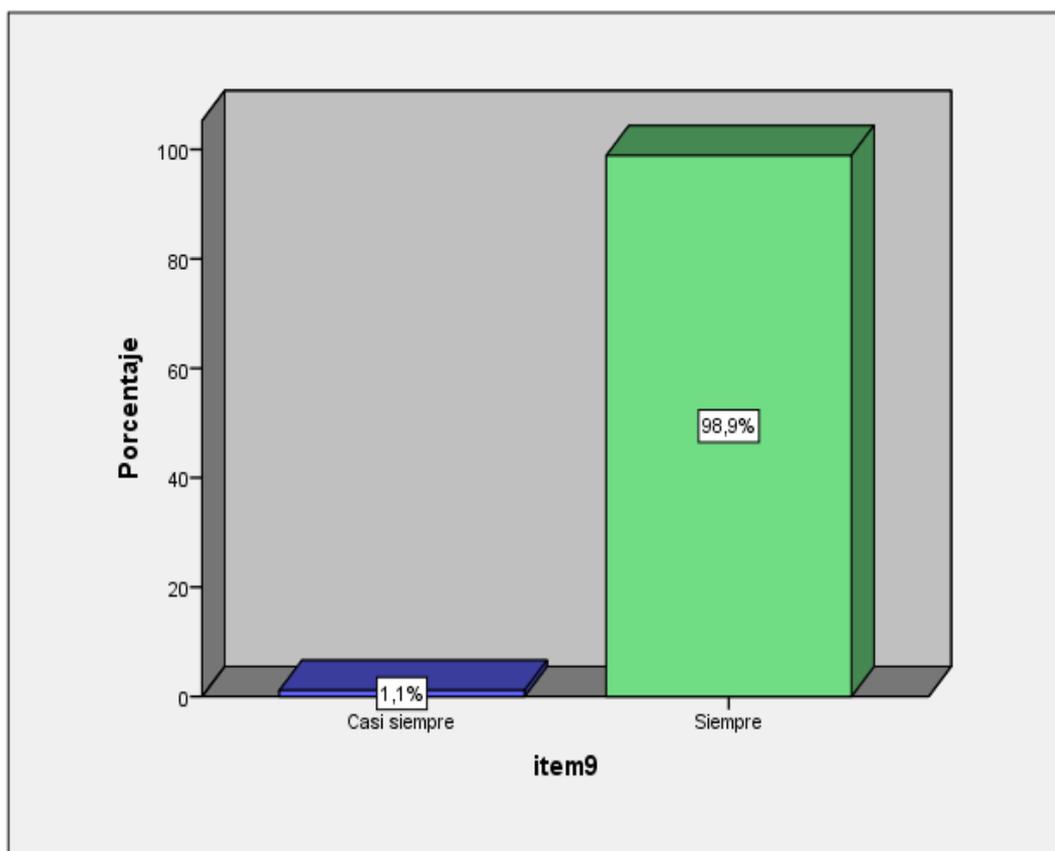


Figura 45. Se muestra cortés con los clientes y compañeros en su labor cotidiana

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 98.9% siempre se muestra cortés con los clientes y compañeros en su labor cotidiana.

Tabla 48
Brinda una adecuada orientación a los clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	7	8,0
Siempre	81	92,0
Total	88	100,0

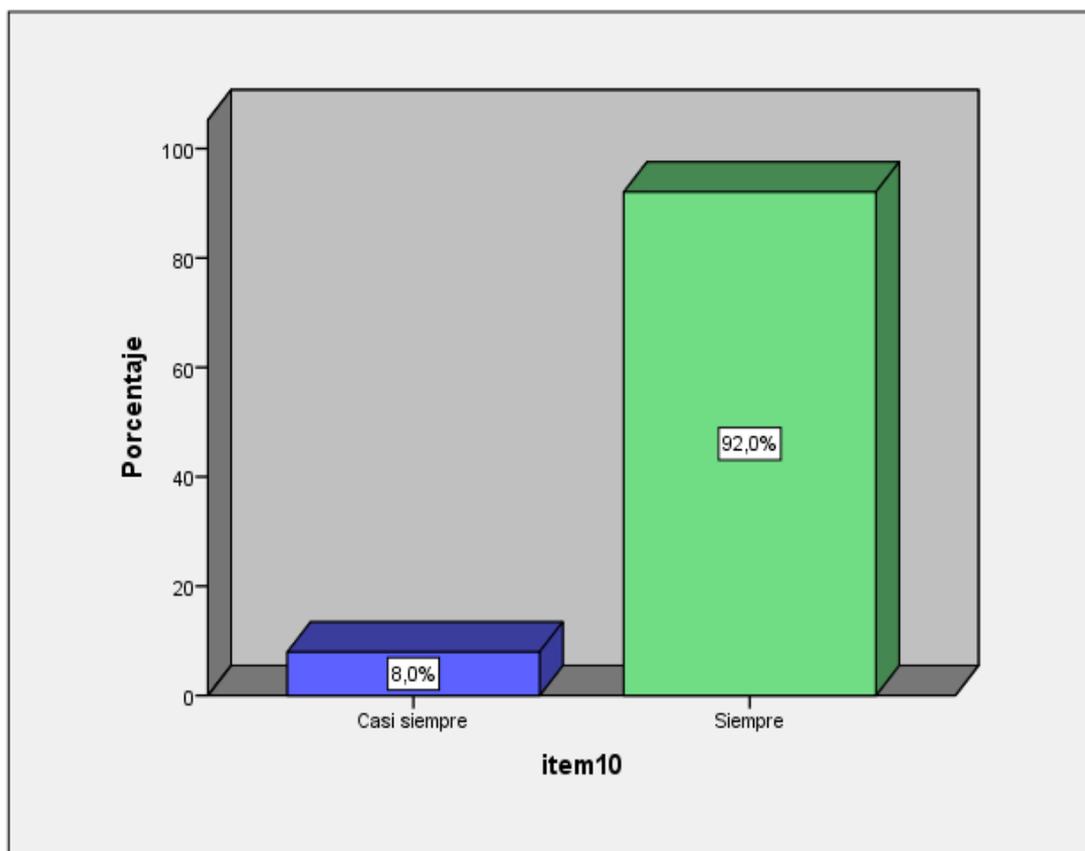


Figura 46. Brinda una adecuada orientación a los clientes

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 92% siempre brinda una adecuada orientación a los clientes y un 8% casi siempre.

Tabla 49
Evita los conflictos dentro del equipo de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	2	2,3
Casi siempre	55	62,5
Siempre	31	35,2
Total	88	100,0

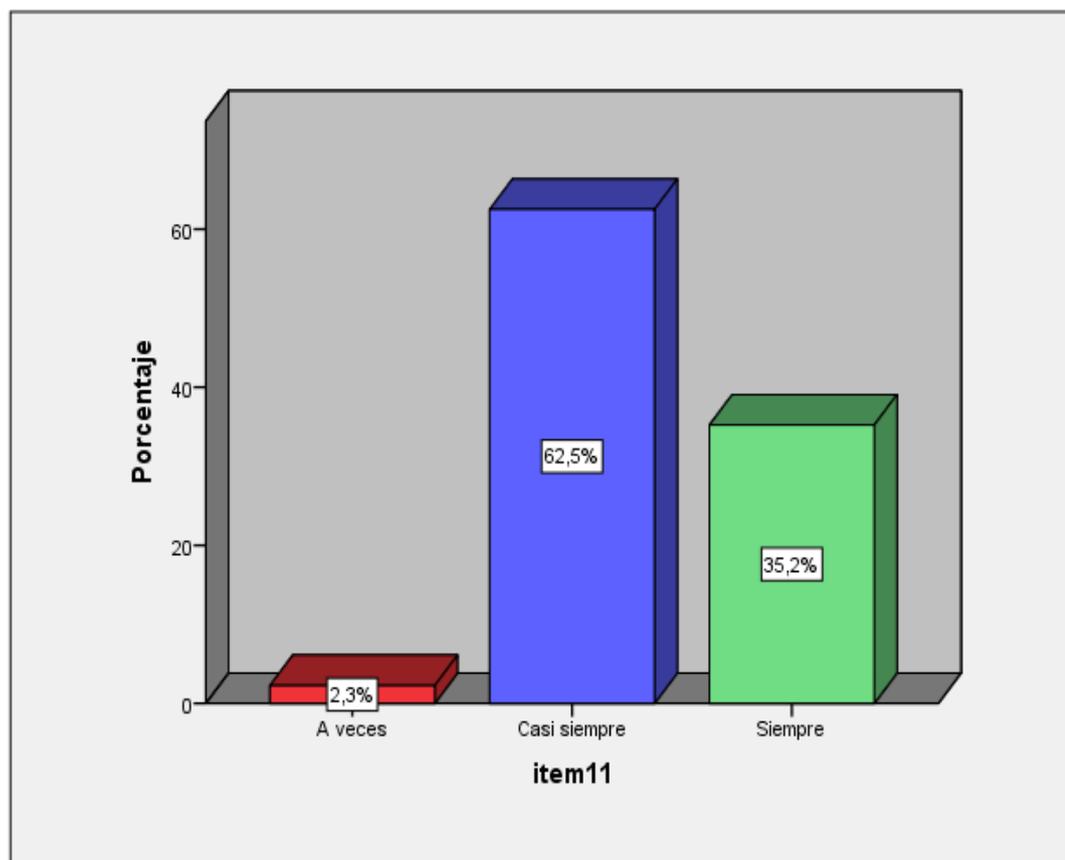


Figura 47. Evita los conflictos dentro del equipo de trabajo

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 62.5% casi siempre evita los conflictos dentro del equipo de trabajo, el 35.2% siempre y el 2.3% a veces.

Tabla 50
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	8	9,1
A veces	50	56,8
Casi siempre	22	25,0
Siempre	8	9,1
Total	88	100,0

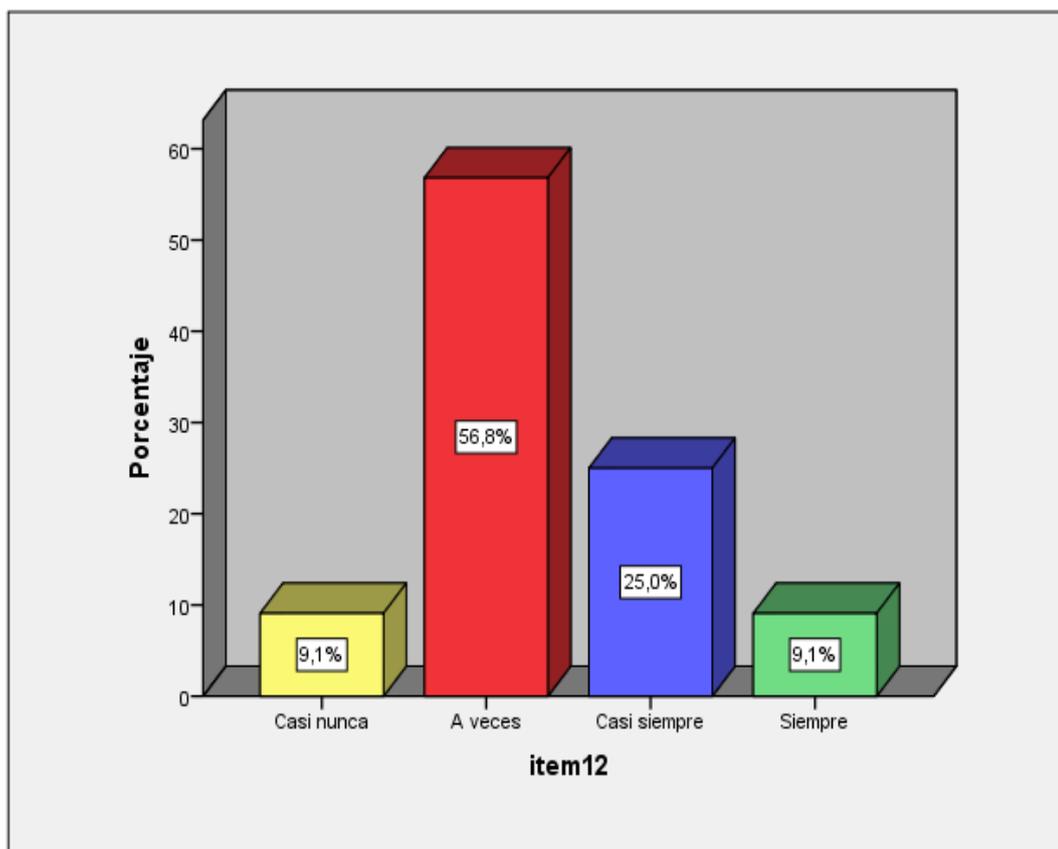


Figura 48. Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 56.8% a veces muestra nuevas ideas para mejorar los procesos, el 25% casi siempre, el 9.1% siempre y un 9.1% casi nunca.

Tabla 51
Se muestra asequible al cambio adecuando su conducta

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	34	38,6
Siempre	54	61,4
Total	88	100,0

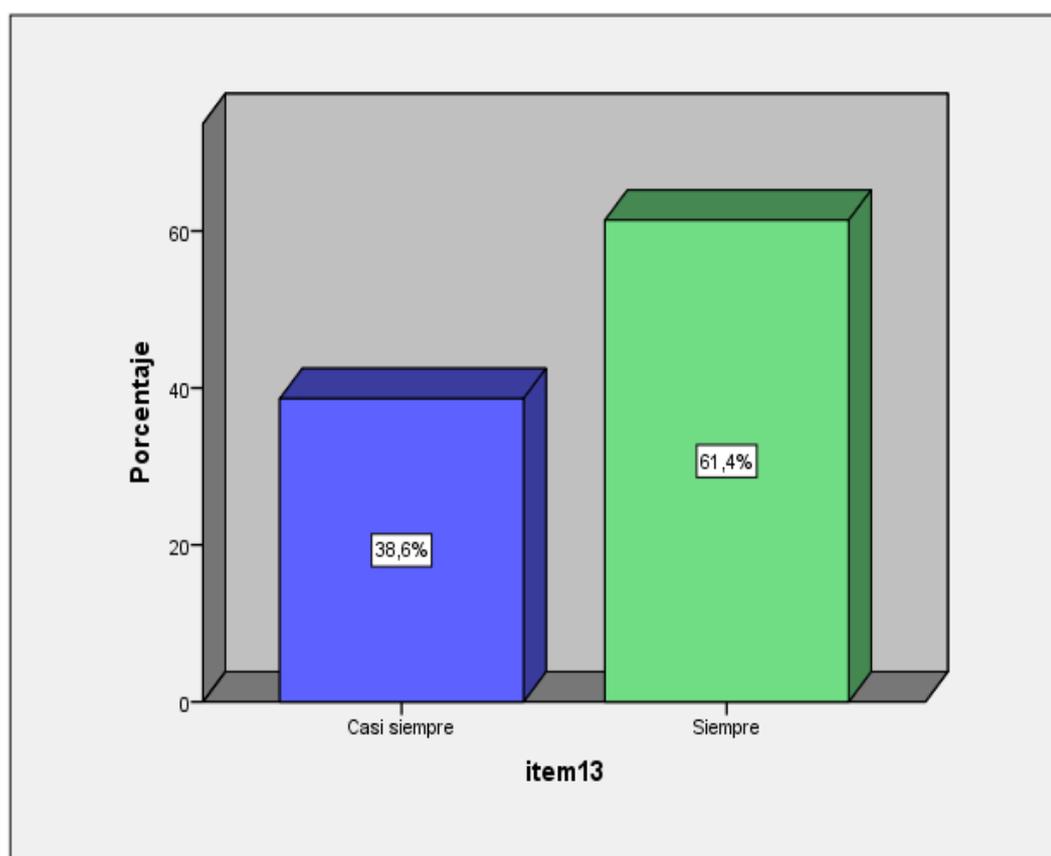


Figura 49. Se muestra asequible al cambio adecuando su conducta

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 61.4% siempre se muestra asequible al cambio adecuando su conducta y un 38.6% casi siempre.

Tabla 52
Se anticipa a las dificultades para evitar conflictos

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	9	10,2
Casi siempre	57	64,8
Siempre	22	25,0
Total	88	100,0

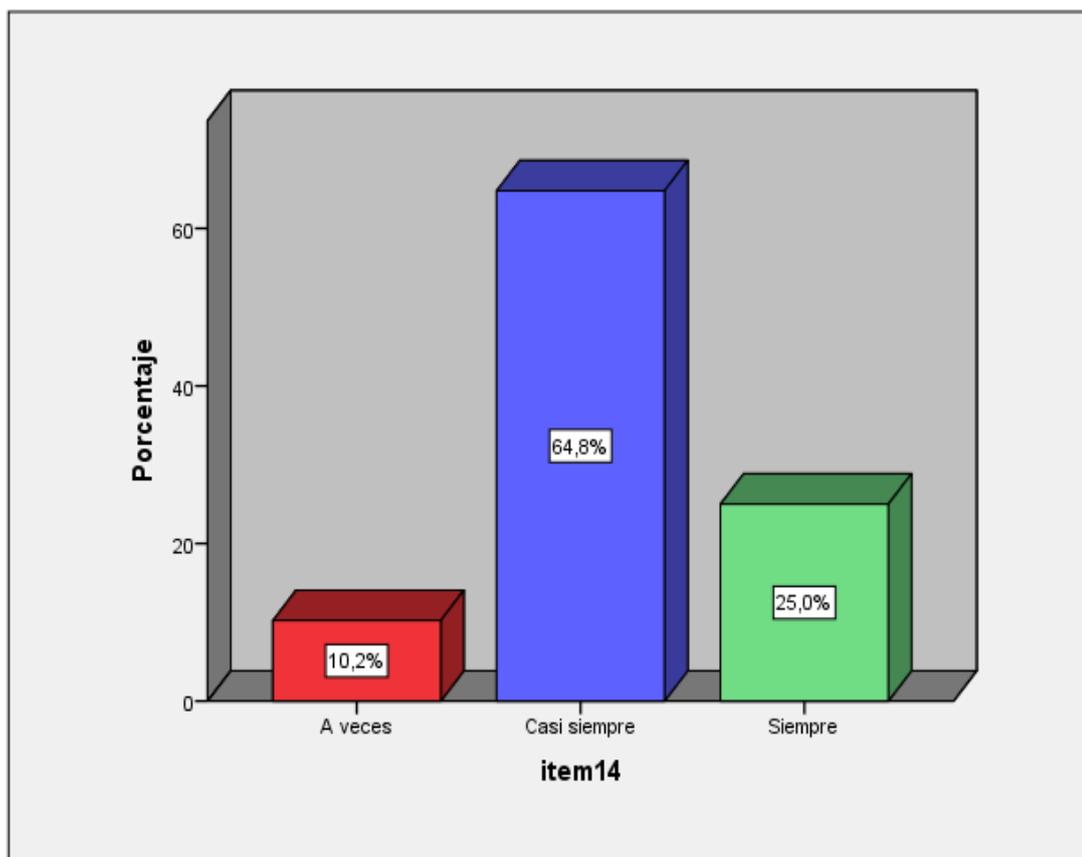


Figura 50. Se anticipa a las dificultades para evitar conflictos

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 64.8% casi siempre se anticipa a las dificultades para evitar conflictos, el 25% siempre y un 10.2% a veces.

Tabla 53
 Tiene gran capacidad para resolver problemas

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	28	31,8
Casi siempre	44	50,0
Siempre	16	18,2
Total	88	100,0

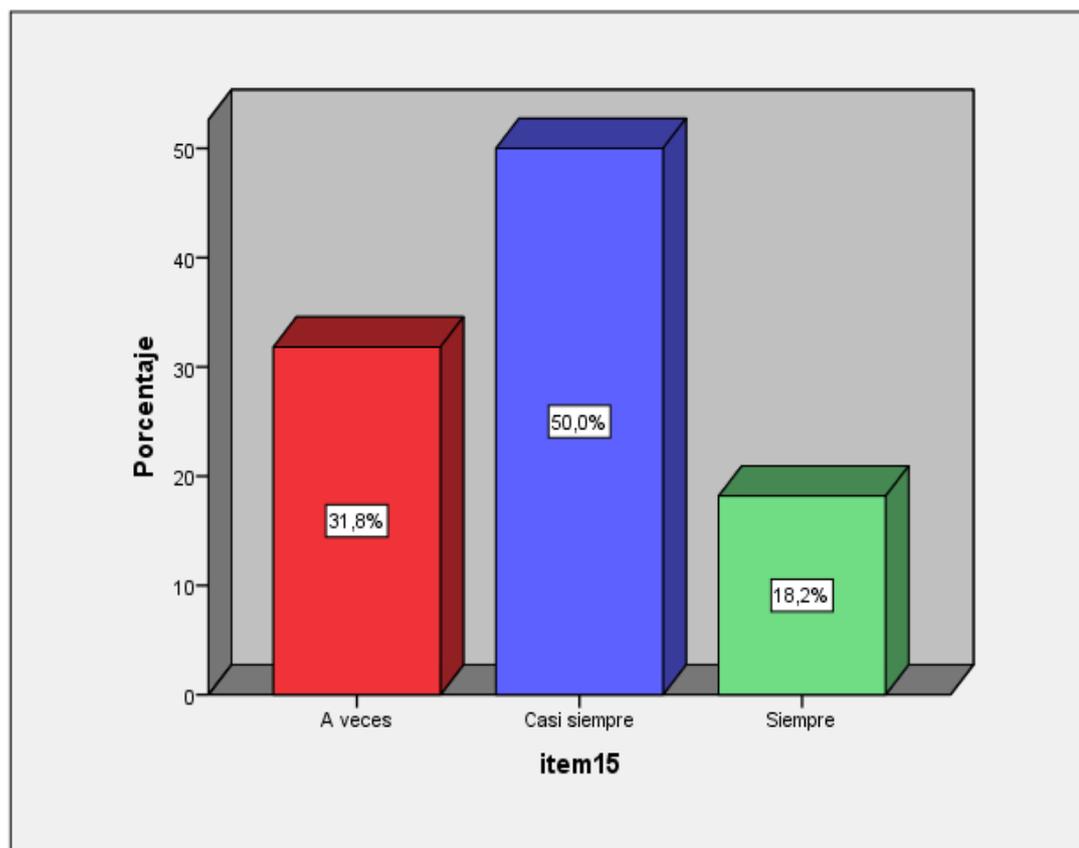


Figura 51. Tiene gran capacidad para resolver problemas

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 50% casi siempre tiene gran capacidad para resolver problemas, el 31,6% a veces y un 18,2% siempre.

Tabla 54
Muestra aptitud para integrarse al equipo de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	12	13,6
Siempre	76	86,4
Total	88	100,0

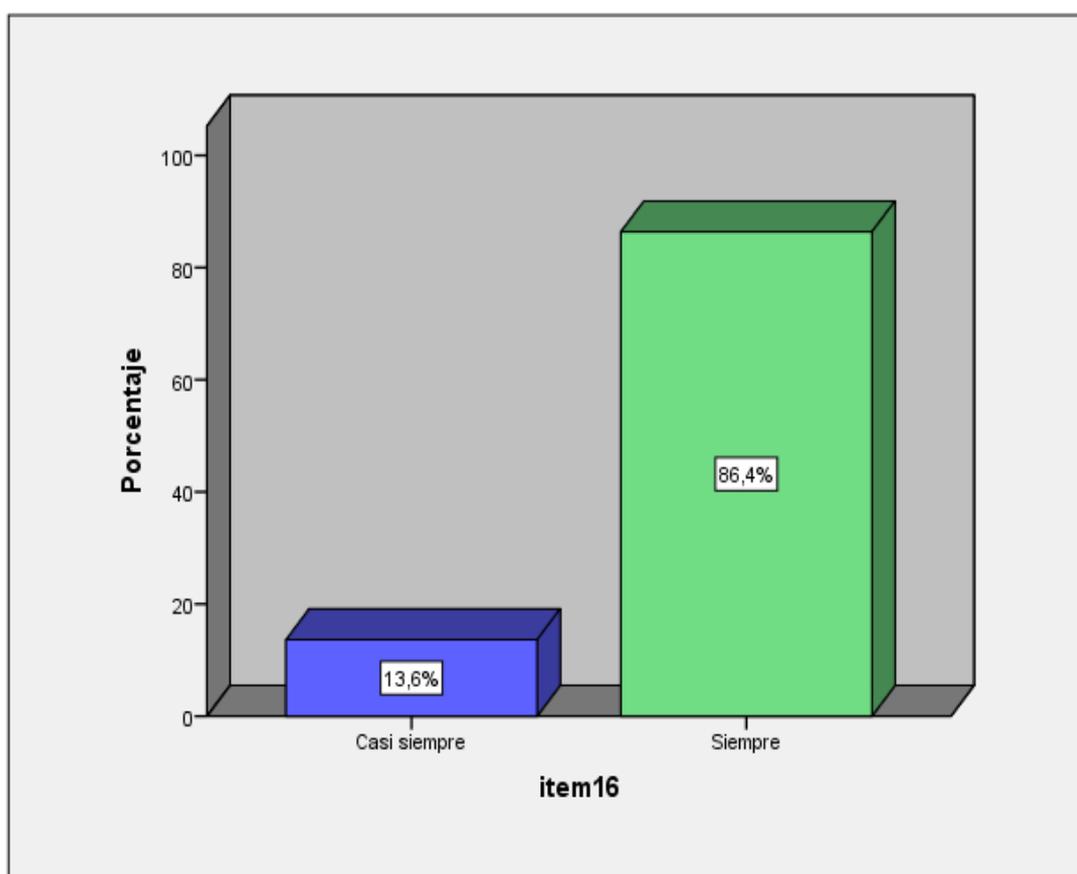


Figura 52. Muestra aptitud para integrarse al equipo de trabajo

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 86,4% siempre muestra aptitud para integrarse al equipo de trabajo, mientras que un 13,65 casi siempre.

Tabla 55
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	14	15,9
Siempre	74	84,1
Total	88	100,0

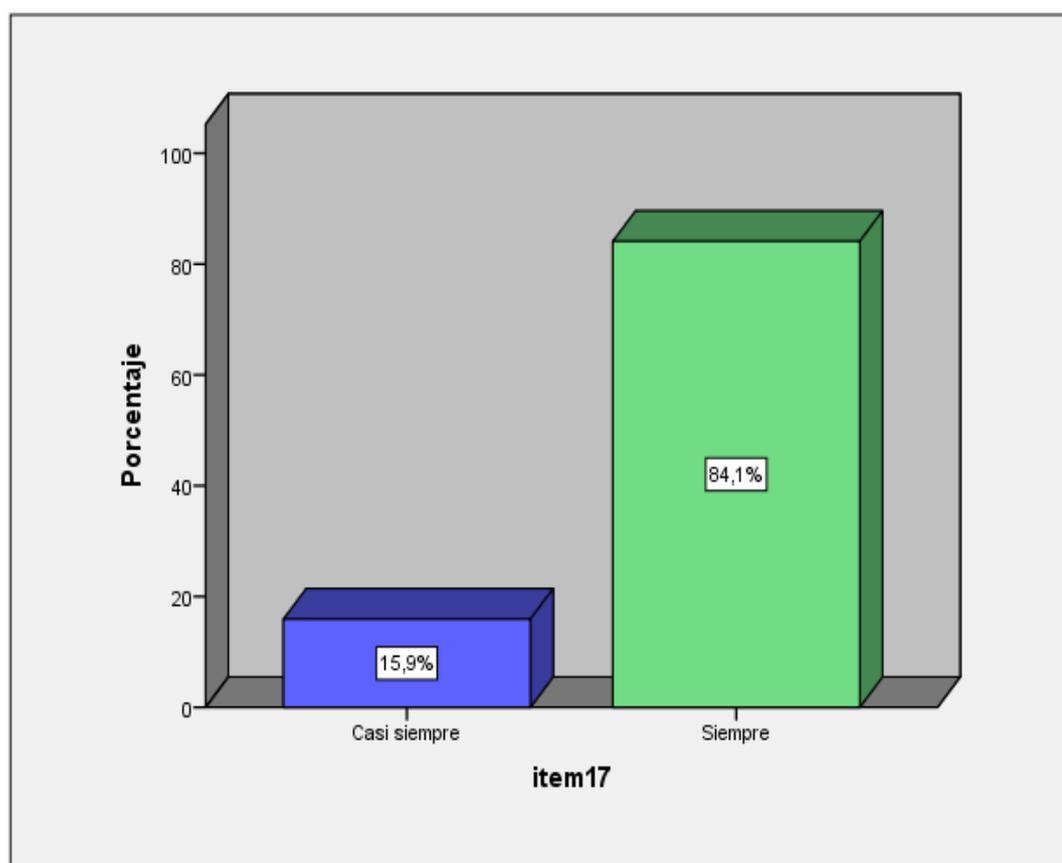


Figura 53. Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 84.1% siempre se identifica fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo y un 15.9% casi siempre.

Tabla 56
Planifica sus actividades de acuerdo a lo programado

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	5	5,7
A veces	40	45,5
Casi siempre	22	25,0
Siempre	21	23,9
Total	88	100,0

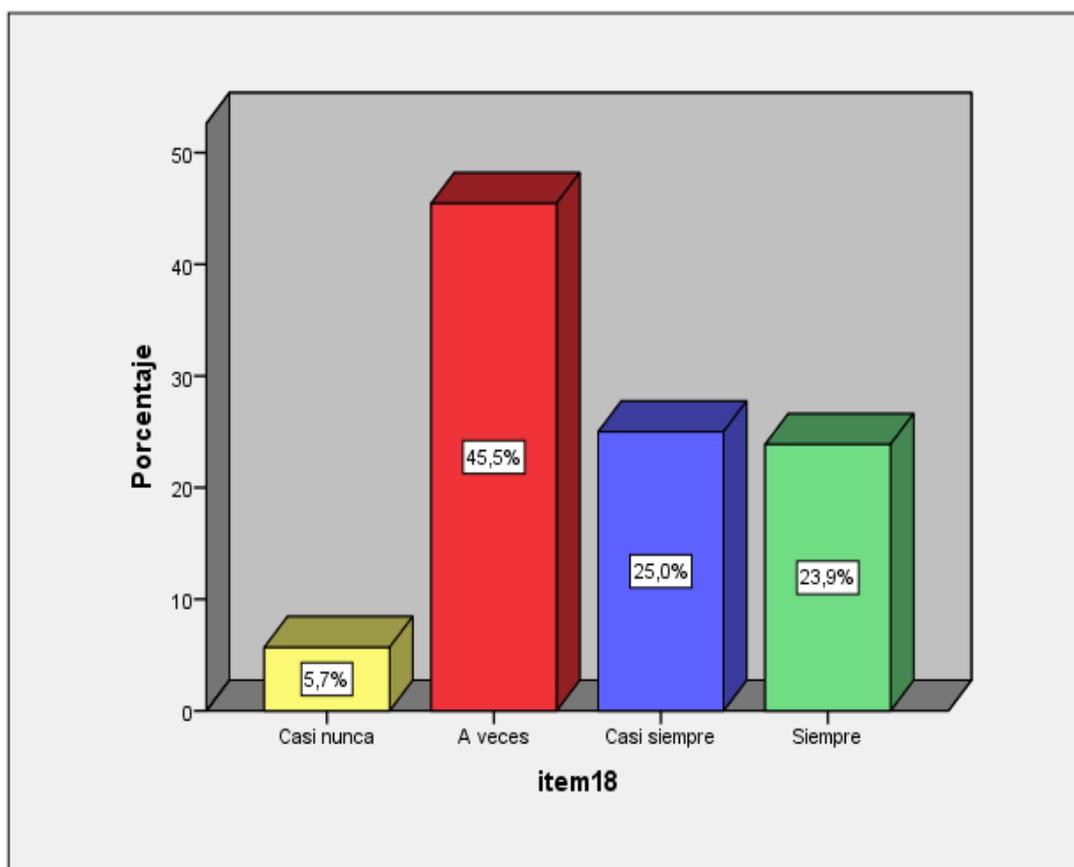


Figura 54. Planifica sus actividades de acuerdo a lo programado

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 45.5% a veces planifica sus actividades de acuerdo a lo programado, el 25% casi siempre, el 23.9% siempre y un 5.7% casi nunca planifica.

Tabla 57
Hace uso de indicadores para medir las metas dentro de la organización

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	3,4
Casi nunca	7	8,0
A veces	7	8,0
Casi siempre	33	37,5
Siempre	38	43,2
Total	88	100,0

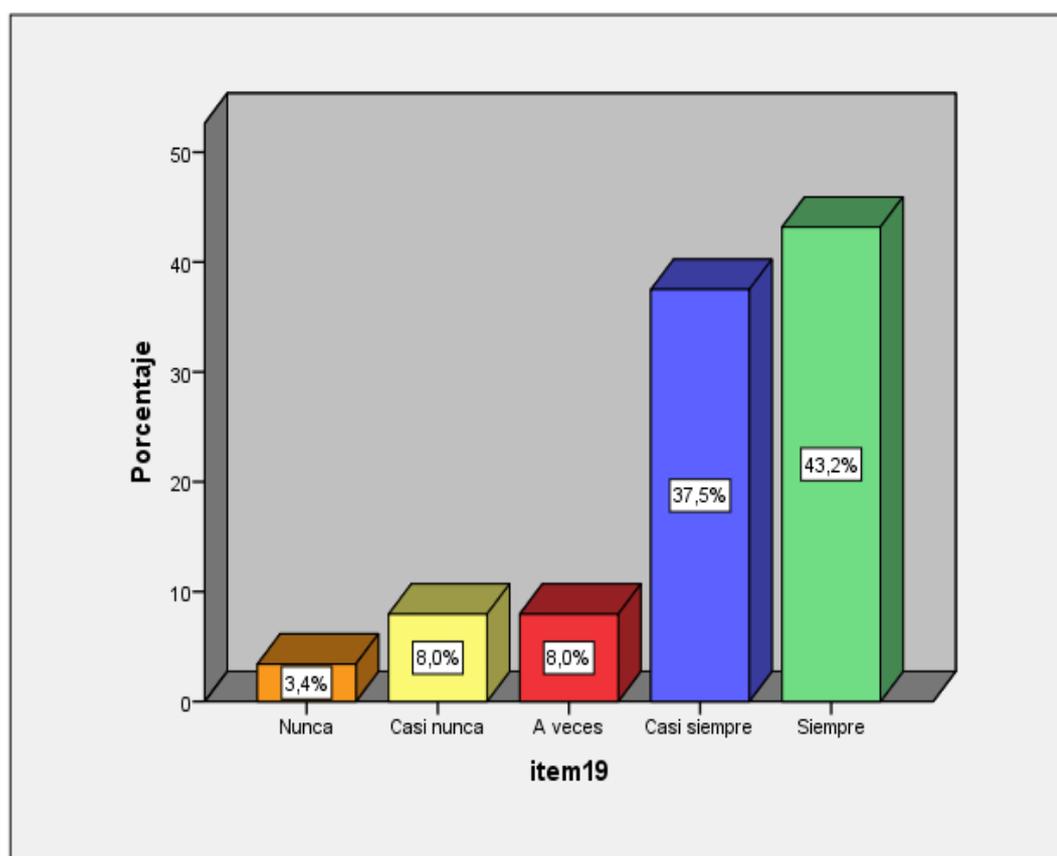


Figura 55. Hace uso de indicadores para medir las metas dentro de la organización

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 43.2% siempre hace uso de indicadores para medir las metas dentro de la organización, el 37.55 casi siempre, el 8% a veces, el 8% nunca y un 3.45 nunca.

Tabla 58

Se preocupa por alcanzar las metas cumpliendo los objetivos estratégicos de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	1	1,1
Casi siempre	16	18,2
Siempre	71	80,7
Total	88	100,0

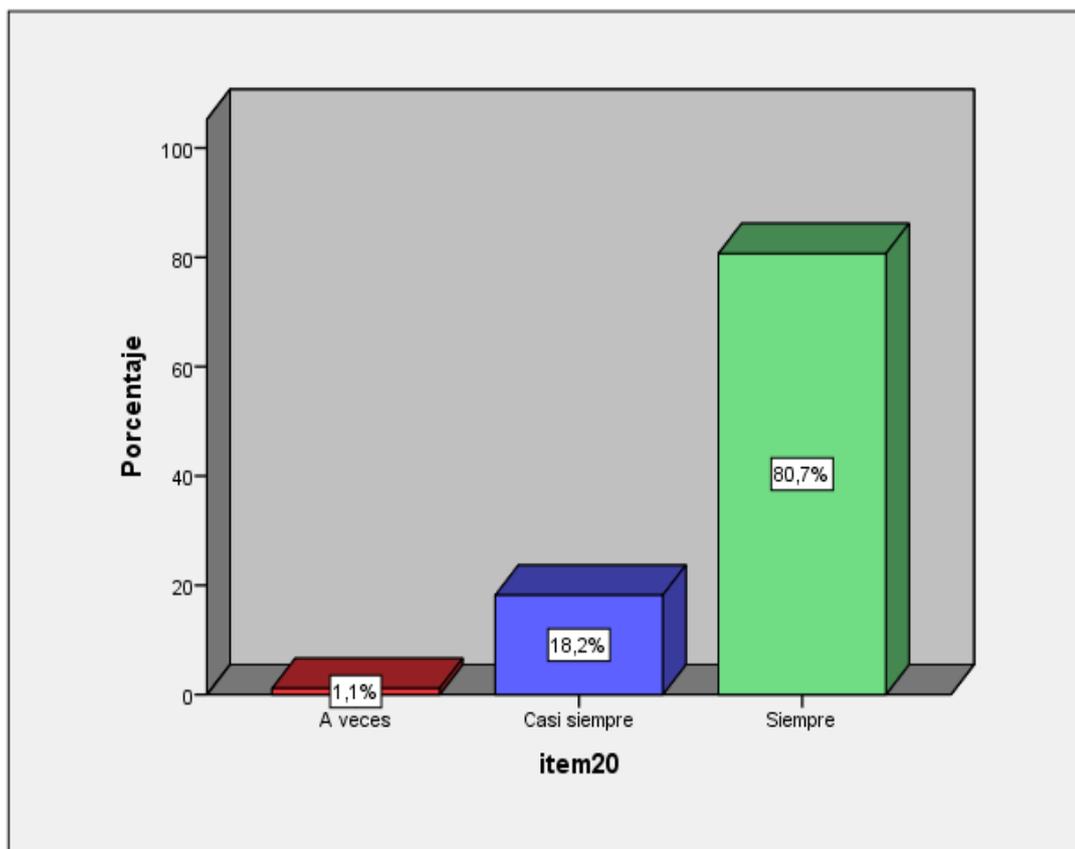


Figura 56. Se preocupa por alcanzar las metas cumpliendo los objetivos estratégicos de la empresa

Interpretación

La tabla y figura muestran que del 100% de encuestados, el 80.7% siempre se preocupa por alcanzar las metas cumpliendo los objetivos estratégicos de la empresa, el 18.25 casi siempre y un 1.1% a veces.

5.2 Análisis Relacional de las variables y contrastación de la hipótesis

Hipótesis general

H₀: Los estilos de liderazgo adoptados no tienen influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

H_i: Los estilos de liderazgo adoptados tienen influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

Tabla 59

Correlación entre Estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017

		Estilos de liderazgo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Estilos de liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	111
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,786
		Sig. (bilateral)	,000
		N	111

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Cuestionario Estilos de Liderazgo y Cuestionario Desempeño laboral

Regla de decisión

$p < 0,05$ se rechaza H₀

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 5 se obtuvo un coeficiente de correlación $r = 0,786$ con un valor $p = 0,000 < 0,05$ con el cual se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que: Los estilos de liderazgo adoptados tienen influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

Hipótesis específica 1

H₀: El estilo de liderazgo autocrático no tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

H_{E1}: El estilo de liderazgo autocrático tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

Tabla 60

Correlación entre el estilo de liderazgo autocrático y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus, San Luis, 2017

			Estilo de liderazgo autocrático	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Estilo de liderazgo autocrático	Coeficiente de correlación	1,000	,708**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	111	111
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,708**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000 .	.
		N	111	111

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Regla de decisión

$p < 0,05$ se rechaza H₀

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 6 se obtuvo un coeficiente de correlación $r = 0,708$ con un valor $p = 0,000 < 0,05$ con el cual se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que: El estilo de liderazgo autocrático tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

Hipótesis específica 2

H₀: El estilo de liderazgo liberal no tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

H_{E1}: El estilo de liderazgo liberal tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

Tabla 61

Correlación entre el estilo de liderazgo liberal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus, San Luis, 2017

			Estilo de liderazgo liberal	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Estilo de liderazgo liberal	Coeficiente de correlación	1,000	,453**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	111	111
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,453**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	111	111

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Regla de decisión

$p < 0,05$ se rechaza H₀

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 7 se obtuvo un coeficiente de correlación $r = 0,453$ con un valor $p = 0,000 < 0,05$ con el cual se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que: El estilo de liderazgo liberal tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

Hipótesis específica 3

H₀: El estilo de liderazgo democrático no tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

H_{E1}: El estilo de liderazgo democrático tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

Tabla 62

Correlación entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus, San Luis, 2017

			Estilo de liderazgo democrático	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Estilo de liderazgo democrático	Coefficiente de correlación	1,000	,574**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	111	111
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,574**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	111	111

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Regla de decisión

$p < 0,05$ se rechaza H₀

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 8 se obtuvo un coeficiente de correlación $r = 0,574$ con un valor $p = 0,000 < 0,05$ con el cual se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se confirma que: El estilo de liderazgo democrático tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus San Luis, 2017.

CONCLUSIONES

1. Los resultados confirmaron que los estilos de liderazgo adoptados tienen influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus de San Luis, 2017 ($p=0,000$; $r=0,786$).
2. El estilo de liderazgo autocrático tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus de San Luis, 2017 ($p=0,000$; $r=0,708$).
3. El estilo de liderazgo liberal tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus de San Luis, 2017 ($p=0,000$; $r=0,453$).
4. El estilo de liderazgo democrático tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus de San Luis, 2017 ($p=0,000$; $r=0,574$).

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que ante los resultados arribados que evidencian un predominio del estilo de liderazgo autocrático en los jefes, supervisores y asistentes de Hipermercados Tottus, de San Luis, desarrollar capacitaciones con el propósito de incentivar estilos de liderazgo que contribuyan a una mejor interrelación entre los jefes y los trabajadores, basada en una comunicación eficaz, un trato amable, permitiendo estos expresen sus ideas en bien de la institución.
2. Que, habiendo jefes con estilo de liderazgo democrático en menor medida, se recomienda elevar su gestión con dicho estilo, para mejorar el desempeño de los trabajadores, asignándoles responsabilidades donde el trabajador las asuma por convencimiento, en la toma de decisiones compartidas de acuerdo al área donde labora, estableciendo buena comunicación con una amplia capacidad de escucha y tolerancia aceptando ideas nuevas para mejorar.
3. Que, las evidencias demostraron que en la empresa también hay estilos de liderazgo liberal, lo que podría influir negativamente en el desempeño de los trabajadores, por lo que se recomienda incentivar un estilo de liderazgo basado en una orientación efectiva, en la delegación clara de las responsabilidades y funciones que cada uno debe cumplir en su área de trabajo y que favorezca su eficaz desempeño laboral.
4. Que, se deberían realizar estudios comparativos de los estilos de liderazgo en las demás sucursales de Hipermercados Tottus de San Luis, para de esta manera

establecer parámetros de actuación de los jefes, supervisores y asistentes que contribuya a un liderazgo eficaz y efectivo.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Alvarado, K., Parodi, G. y Ruiz, M. (2016). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de Engagement en técnicos de maquinaria pesada*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de Administración*. (5ª ed.). Nueva York: Thomson Learning Ibero.
- Esparza, A. (2016). *El estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad en la empresa El Rocío S.A., año 2016, Trujillo*. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Figueroa, M. (2015). *Estilos de liderazgo directivo y adecuado desempeño docente en centros educativos Maristas de San Salvador*. (Tesis de maestría). Universidad Marcelino Champagnat, Lima, Perú.
- Flórez, J. (2005). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Madrid: Díaz de Santos.

- Koontz, H. y O'Donnell, C. (1994). *Liderazgo*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. (7ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Barcelona. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf
- Mendoza, M. (2015). *Estilos de liderazgo de gerentes y jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Mendoza, J. (2013). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de la Dirección General del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo*. Ecuador. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/260869353_Influencia_de_los_estilos_de_liderazgo_en_el_clima_organizacional_de_la_Direccion_General_de_Bachilleres_del_estado_de_Hidalgo
- Newstrom, J. (2007) *Dirección: Gestión para lograr resultados*. (9ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª ed.). México: Pearson Educación.
- Pedraja, L., Rodríguez, E. y Rodríguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia. Maracaibo Universidad del Zulia, *Revista de Ciencias Sociales*, (1), 22-66.
- Peñarreta, D. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*". Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Posadas, D. (2016). *El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla – Piura 2015* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

- Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores en los años 2009 y 2010*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Rendón, D. (2006). *La mística del líder*. (3ª ed.). México: Panorama.
- Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla- Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Rincón, J. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas*. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración Educativa en la UNMSM. Lima. Perú
- Robbins, St. (1999). *Comportamiento organizacional*. (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, St. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ª ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2000). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. México: Plaza y Valdés.
- Treviño, J. (2011). *Estilo de liderazgo en las grandes empresas constructoras de vivienda del Área Metropolitana de Monterrey*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Universidad de Cádiz (2015). Guía para la formación en competencias profesionales. Recuperado de http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/consejo_social/935835685_2452011105144.pdf

- Urizar, S. (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz*. (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: un modelo de gestión hospitalaria*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Villegas, L. (2005). *Metodología de la investigación pedagógica*. (3ª ed.). Lima: San Marcos.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO DIRIGIDO A LOS JEFES Y SUPERVISORES DE LA EMPRESA HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.

Puesto que Ocupa: _____

Edad: _____

Género: _____

Instrucciones:

Marque con una "X" la casilla que explique la frecuencia de su conducta particular como Colaborador de acuerdo con lo que se describe en cada pregunta. Asegúrese de marcar "X" una sola vez por línea. Tome en cuenta las alternativas de respuesta que se presentan a continuación.

Tome en cuenta las alternativas de respuesta que se presentan a continuación:

A	B	C	D	E
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

Nº	Preguntas	A	B	C	D	E
1.	Yo soy el portavoz del grupo hacia el exterior					
2.	Estimulo el trabajo fuera de la jornada laboral					
3.	Doy plena libertad de acción a los miembros del grupo					
4.	Estimulo la ejecución de tareas de acuerdo a las reglamentaciones establecidas					
5.	Permito que los miembros del grupo solucionen problemas de acuerdo a sus criterios					
6.	Presiono para la obtención de mayores logros con relación a otros grupos concurrentes					
7.	Incito a los miembros del grupo a realizar mayores esfuerzos					
8.	Examino mis opiniones en el seno del grupo					
9.	Permito que los miembros del grupo ejecuten su tarea en la forma que mejor les parezca					
10.	Trabajo duro para progresar					
11.	Me acomodo fácilmente a situaciones de demora e incertidumbre					
12.	Expongo mis opiniones en nombre del grupo en presencia de visitantes					
13.	Hago lo posible para que la tarea se lleve a cabo en ritmo acelerado					
14.	Permito que los compañeros del grupo realicen las tareas de acuerdo a sus puntos de vista					

15.	Yo dirijo las diferencias que surgen en el grupo					
16.	Me ocupo de cada detalle					
17.	Represento al grupo en encuentros externos					
18.	Dudo en dar al grupo libertad de acción					
19.	Decido qué hacer y cómo					
N°	Preguntas	A	B	C	D	E
20.	Presiono para la obtención de resultados					
21.	Delego en miembros del grupo atribuciones y autoridades que podría manejar personalmente					
22.	Generalmente las cosas se llevan a cabo tal y como está previsto					
23.	Posibilito a los miembros del grupo poner en relieve gran grado de iniciativa					
24.	Distribuyo determinadas funciones entre los miembros del grupo					
25.	Estoy dispuesto a la introducción de cambios					
26.	Solicito a los miembros del grupo que trabajen más duro					
27.	Confío en el buen criterio de los miembros del grupo					
28.	Determino la agenda para la ejecución de las tareas					
29.	Me niego a explicar mis vías de acción					
30.	Convenzo a los demás que mis puntos de vista les conviene					
31.	Posibilito a los miembros del grupo determinen por si mismos su ritmo de trabajo					
32.	Incito al grupo a obtener mejores logros que los obtenidos en el pasado					
33.	Actúo sin consultar al grupo					
34.	Solicito al grupo que actúe acorde a las costumbres y reglamentaciones existentes					

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

	ÁREA DEL DESEMPEÑO	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1.	Termina su trabajo en forma oportuna					
2.	Cumple con las tareas que se le encomienda					
3.	Realiza un volumen de acuerdo a la programación del trabajo					
4.	Cuando comete errores los enmienda inmediatamente					
5.	Hace uso racional de los recursos para optimizar el trabajo					
6.	Es autónomo y responsable en la labor que realiza					
7.	Demuestra responsabilidad profesional en el trabajo que realiza					
8.	Demuestra un trato respetuoso y amable.					
9.	Se muestra cortés con los clientes y compañeros en su labor cotidiana					
10.	Brinda una adecuada orientación a los clientes					
11.	Evita los conflictos dentro del equipo de trabajo					
12.	Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos					
13.	Se muestra asequible al cambio adecuando su conducta					
14.	Se anticipa a las dificultades para evitar conflictos					
15.	Tiene gran capacidad para resolver problemas					
16.	Muestra aptitud para integrarse al equipo de trabajo					
17.	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo					
18.	Planifica sus actividades de acuerdo a lo programado					
19.	Hace uso de indicadores para medir las metas dentro de la organización					
20.	Se preocupa por alcanzar las metas cumpliendo los objetivos estratégicos de la empresa					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 2

CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Variable: Estilos de liderazgo

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,702	34

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	129,13	68,664	-,267	,739
VAR00002	130,91	70,083	-,286	,764
VAR00003	129,96	59,589	,253	,693
VAR00004	128,70	63,130	,251	,696
VAR00005	129,78	58,905	,518	,677
VAR00006	129,04	61,589	,285	,692
VAR00007	129,57	59,984	,356	,686
VAR00008	128,78	62,542	,176	,698
VAR00009	130,61	56,885	,523	,671
VAR00010	128,87	64,209	,066	,703
VAR00011	129,17	64,514	-,002	,708
VAR00012	128,87	58,664	,476	,678
VAR00013	130,30	59,949	,287	,690
VAR00014	130,26	61,474	,191	,697
VAR00015	128,87	61,846	,306	,692
VAR00016	129,43	63,075	,054	,710
VAR00017	129,43	55,893	,593	,665
VAR00018	131,30	62,858	,084	,706
VAR00019	129,30	55,858	,677	,662
VAR00020	129,30	58,312	,630	,672
VAR00021	129,35	59,328	,366	,684
VAR00022	128,78	62,087	,294	,692
VAR00023	128,57	64,711	,042	,703
VAR00024	128,78	61,723	,412	,689
VAR00025	128,61	62,340	,337	,692
VAR00026	130,70	62,040	,236	,694
VAR00027	128,74	62,111	,303	,692
VAR00028	128,78	61,087	,352	,688
VAR00029	132,30	63,949	,143	,700
VAR00030	129,70	62,767	,098	,704
VAR00031	129,96	63,134	,098	,703
VAR00032	128,52	63,897	,314	,698
VAR00033	131,57	61,711	,192	,697
VAR00034	128,83	61,423	,361	,689

Variable: Desempeño laboral

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,659	20

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
item1	84,82	16,311	,262	,647
item2	84,81	16,617	,193	,653
item3	85,50	14,207	,334	,636
item4	85,61	14,815	,379	,628
item5	85,13	16,042	,246	,647
item6	84,83	16,626	,173	,654
item7	84,78	16,953	,086	,660
item8	84,68	17,300	-,034	,662
item9	84,68	17,070	,227	,657
item10	84,75	17,155	,023	,663
item11	85,34	16,756	,060	,665
item12	86,33	15,235	,241	,649
item13	85,06	16,054	,251	,646
item14	85,52	15,103	,410	,627
item15	85,81	14,755	,380	,628
item16	84,81	16,640	,185	,653
item17	84,83	16,235	,307	,644
item18	86,00	14,230	,326	,637
item19	85,58	13,626	,319	,643
item20	84,88	15,789	,379	,636

**ANEXO 3
BASE DE DATOS**

Variable: Estilos de liderazgo

Sujeto	Puesto	Edad	Género	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
1	1	36	2	2	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	3	5	4	1	3	4	2	5	5	4	5	2	5	4	1	4	4	5	1	5
2	2	34	1	5	2	3	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	5	4	5	1	5
3	2	24	1	5	2	2	5	4	5	3	4	3	4	4	5	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5	5	5	3	4	5	1	5	3	5	2	5
4	2	31	2	4	3	4	5	3	4	4	5	2	5	5	5	2	2	5	5	4	2	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	2	4	2	5	2	4
5	1	29	2	3	2	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	2	4	3	5	5	5	5	5	2	5	3	1	3	4	5	3	5
6	2	23	2	5	1	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	3	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	4	4	5	1	5
7	2	22	2	5	1	5	5	3	5	5	5	3	4	4	5	4	3	5	4	5	1	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5	1	3	4	5	2	5
8	2	29	1	5	1	2	4	3	4	4	5	2	5	4	5	3	4	5	2	5	4	4	4	4	5	5	4	5	3	5	5	1	3	4	5	2	5
9	2	28	1	5	1	5	5	3	5	4	5	3	5	5	5	4	4	5	3	4	2	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	1	3	4	5	1	4
10	1	26	1	4	1	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5	2	4	4	4	3	2	3	3	4	5	5	5	5	2	4	4	1	4	4	5	1	5
11	2	32	2	5	1	3	5	5	4	4	5	3	5	5	5	3	4	5	5	5	2	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	1	5	4	5	3	5
12	3	37	2	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	3	5	2	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	2	5	3	5
13	3	38	1	5	5	3	5	3	5	5	3	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	1	3	2	5	3	4
14	3	36	1	5	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	5	3	4	3	5	4	3	5	4	5	4	4	4	5	1	5	4	5	3	4
15	3	42	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	3	5	5	3	5
16	3	46	1	5	5	2	4	4	5	4	5	2	4	4	3	4	2	4	4	3	2	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	4	5	1	5
17	3	41	2	5	3	2	5	4	3	5	5	2	5	5	5	4	2	5	2	2	3	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	1	2	3	5	3	5
18	3	34	1	5	1	2	5	4	5	2	3	1	5	5	3	2	3	5	4	3	1	3	4	5	4	5	4	5	2	5	5	1	4	3	5	1	5
19	3	48	1	4	5	4	4	3	4	4	5	2	5	3	5	4	3	4	4	3	2	3	4	4	3	5	5	5	2	5	5	1	3	3	5	1	4
20	3	29	2	5	5	3	4	3	4	3	5	2	4	4	4	2	3	4	5	4	1	4	4	3	4	5	4	3	2	4	4	2	4	3	4	2	4
21	3	27	1	5	4	3	5	3	4	3	5	3	4	4	3	2	3	5	5	3	1	3	3	3	5	5	4	5	3	5	3	1	3	3	5	2	3
22	1	34	1	3	3	4	5	3	5	4	5	2	4	4	5	4	2	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	1	3	4	5	1	5
23	2	26	1	4	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	5	5	4	2	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	1	4	4	5	2	5

Base de datos variable Desempeño laboral

Sujeto	Puesto	Edad	Género	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	21	1	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	5	5	3	4	5
2	4	25	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5
3	4	23	1	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4
4	5	24	1	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
5	5	20	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	5
6	5	19	1	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5
7	5	28	1	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	3	5	5	4	4	4
8	5	29	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5
9	6	29	1	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5
10	6	21	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	3	5	5	2	4	5
11	6	20	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
12	6	36	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	5	5	3	4	5
13	7	27	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
14	5	22	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	5	5	5	5	5
15	5	21	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	3	5	5	5	4	4
16	5	34	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5
17	6	25	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	5
18	6	32	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4
19	6	32	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	5
20	6	23	1	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	5
21	6	38	1	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	3	5	5
22	6	28	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
23	6	20	1	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	3	5	5
24	6	23	1	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	3	4	5	5	4	5
25	6	28	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	5
26	6	34	1	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
27	6	33	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5
28	6	29	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5
29	6	31	1	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4	3	5	5	5	5	5
30	5	27	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	3	5	5	3	3	5
31	5	28	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5
32	5	22	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	2	5	4	4	5	4	4	4	5

33	4	24	1	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	3	3	5	5	4	1	5
34	5	19	1	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	4	2	4
35	5	20	1	5	5	2	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	5	3	2	5
36	5	23	1	5	5	2	3	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	1	4
37	4	25	1	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3	1	5
38	4	19	1	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	4	4	2	2	3
39	4	22	1	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	2	4
40	4	23	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
41	5	19	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
42	5	20	1	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4
43	5	28	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	3	5	5	3	5	5
44	5	31	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	3	5
45	5	30	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5
46	5	27	1	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	
47	5	21	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	5	3	4	5
48	5	25	1	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	3	4	4
49	5	26	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	3	4	4
50	4	26	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	5	4	3	2	5
51	5	29	1	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	3	5	5	2	5	5
52	5	32	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	3	4	5
53	4	21	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	2	4
54	4	19	2	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	2	4	5	4	5	5	3	4	4
55	6	28	2	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	2	4	3	3	4	4	2	4	4
56	6	25	2	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5
57	6	22	2	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4	5	5	5	4	5
58	6	25	2	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4
59	6	26	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5
60	6	35	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
61	6	28	2	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	3	5	5
62	6	21	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5
63	4	24	2	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	5	5	3	5	5
64	5	22	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	3	4	5
65	5	19	2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
66	4	23	2	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	4	4	5
67	4	22	2	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	3	3	5

68	4	20	2	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5
69	4	21	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	2	5	5
70	4	25	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	5	4	3	3	5
71	4	23	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5
72	4	27	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
73	5	33	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4
74	5	21	2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	4	3	5	5	3	5	5
75	5	25	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5
76	5	27	2	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	5	4	4	5	5	3	4	5
77	4	24	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5
78	6	20	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
79	6	27	2	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5
80	5	22	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	5
81	5	29	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	5	5
82	5	37	2	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
83	4	22	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5
84	4	20	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	3	5	5
85	4	21	2	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5
86	5	19	2	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5
87	5	19	2	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	5	3	4	5
88	6	22	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	3	5	5

ANEXO 4

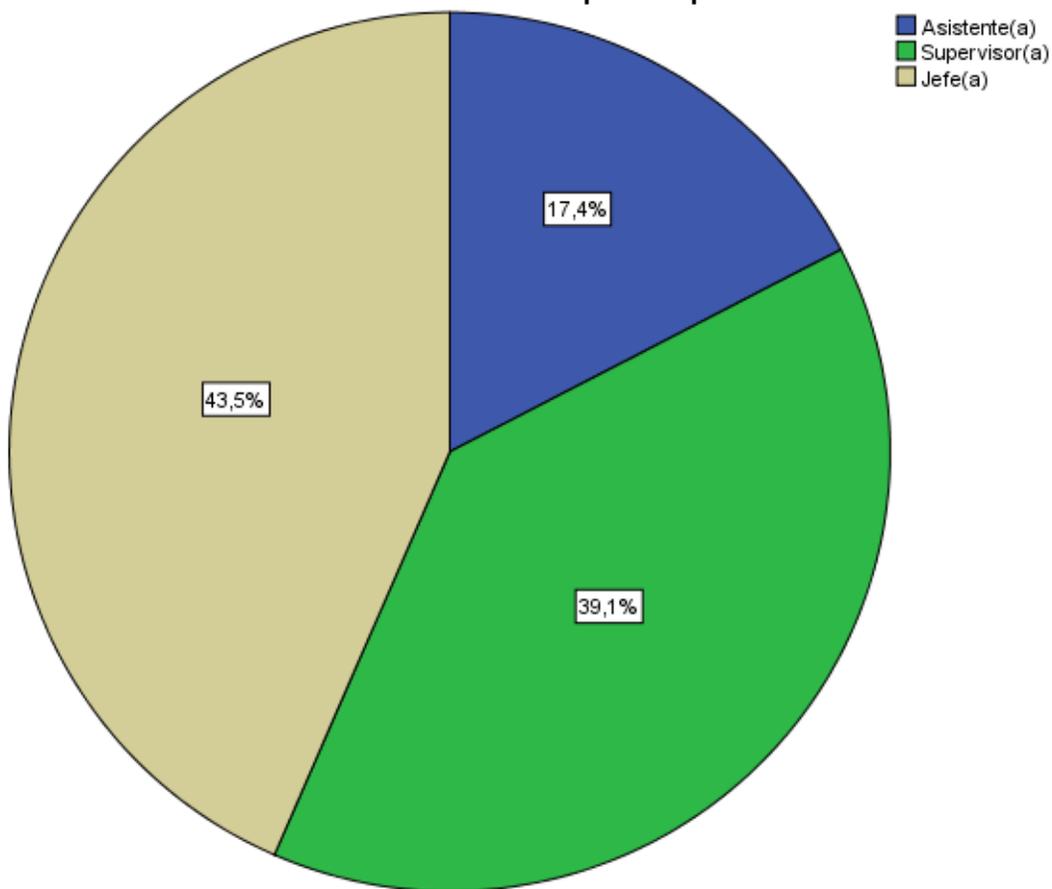
DATOS COMPLEMENTARIOS

Datos generales de los jefes, supervisores y auxiliares de la empresa Hipermercados Tottus S.A.

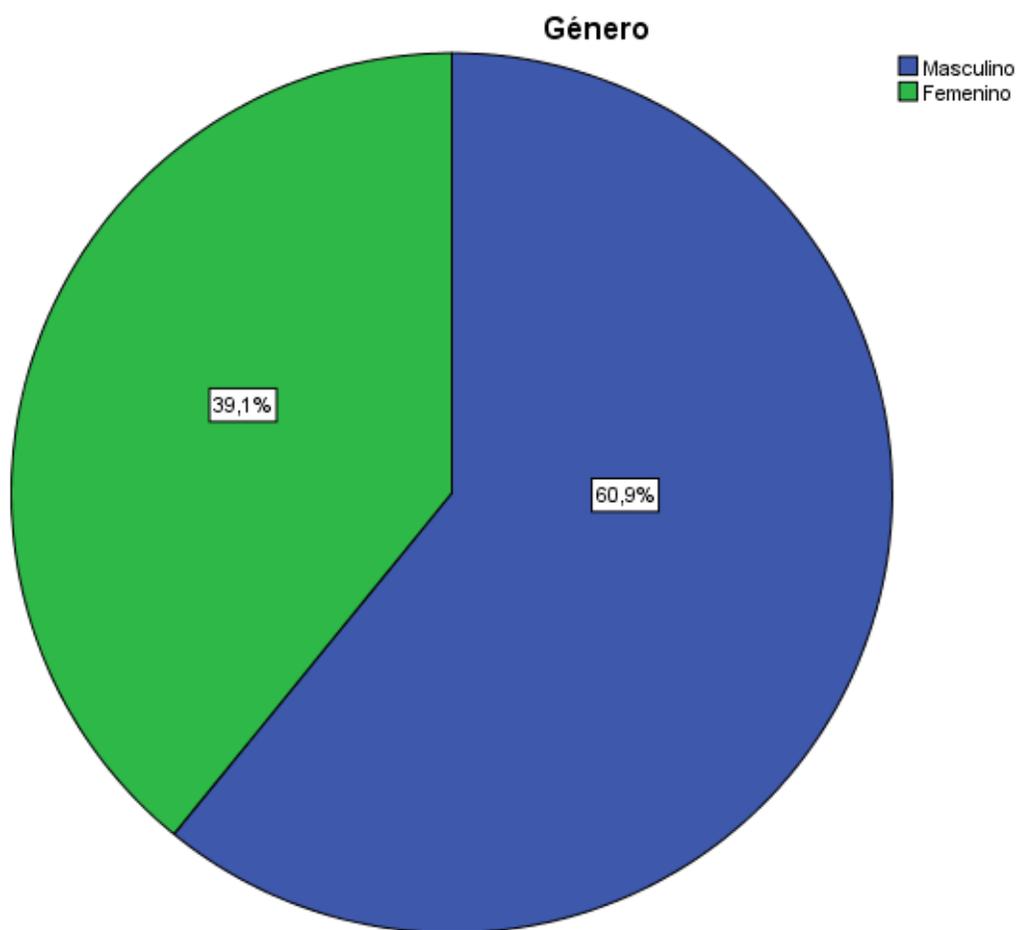
Puesto que ocupa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Asistente(a)	4	17,4	17,4	17,4
	Supervisor(a)	9	39,1	39,1	56,5
	Jefe(a)	10	43,5	43,5	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

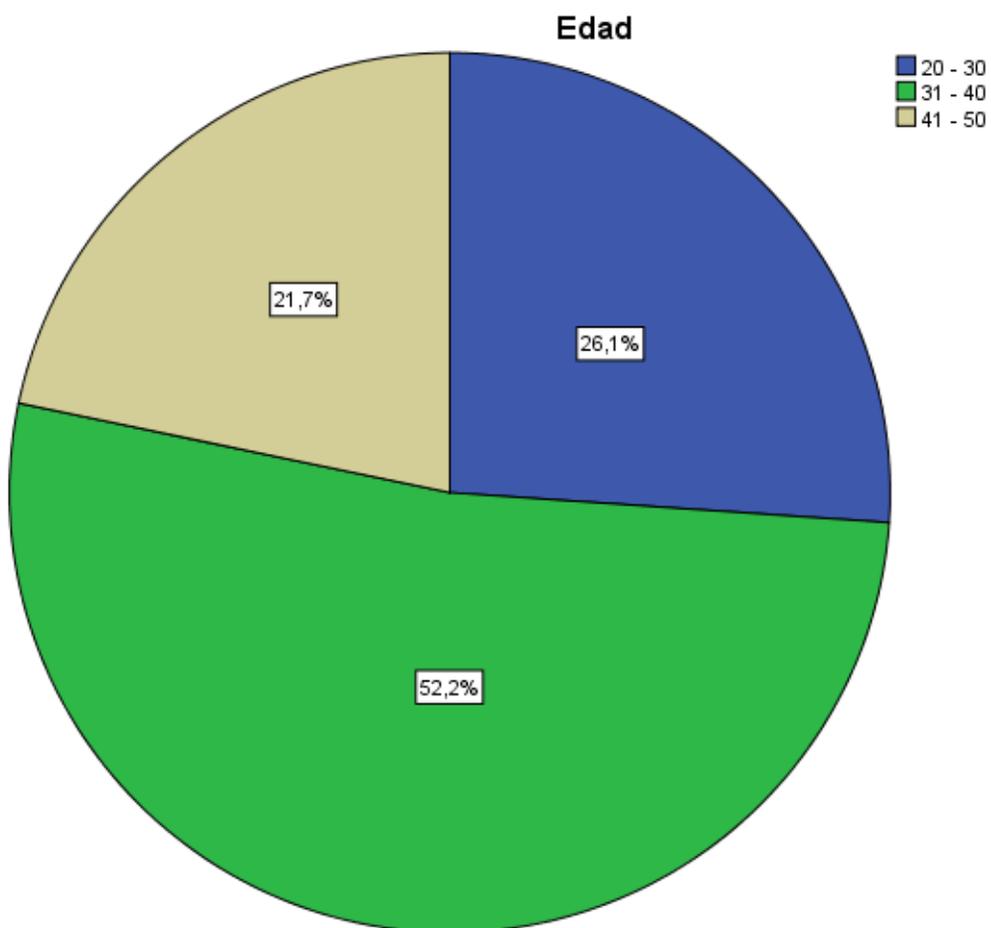
Puesto que ocupa



		Género			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	14	60,9	60,9	60,9
	Femenino	9	39,1	39,1	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

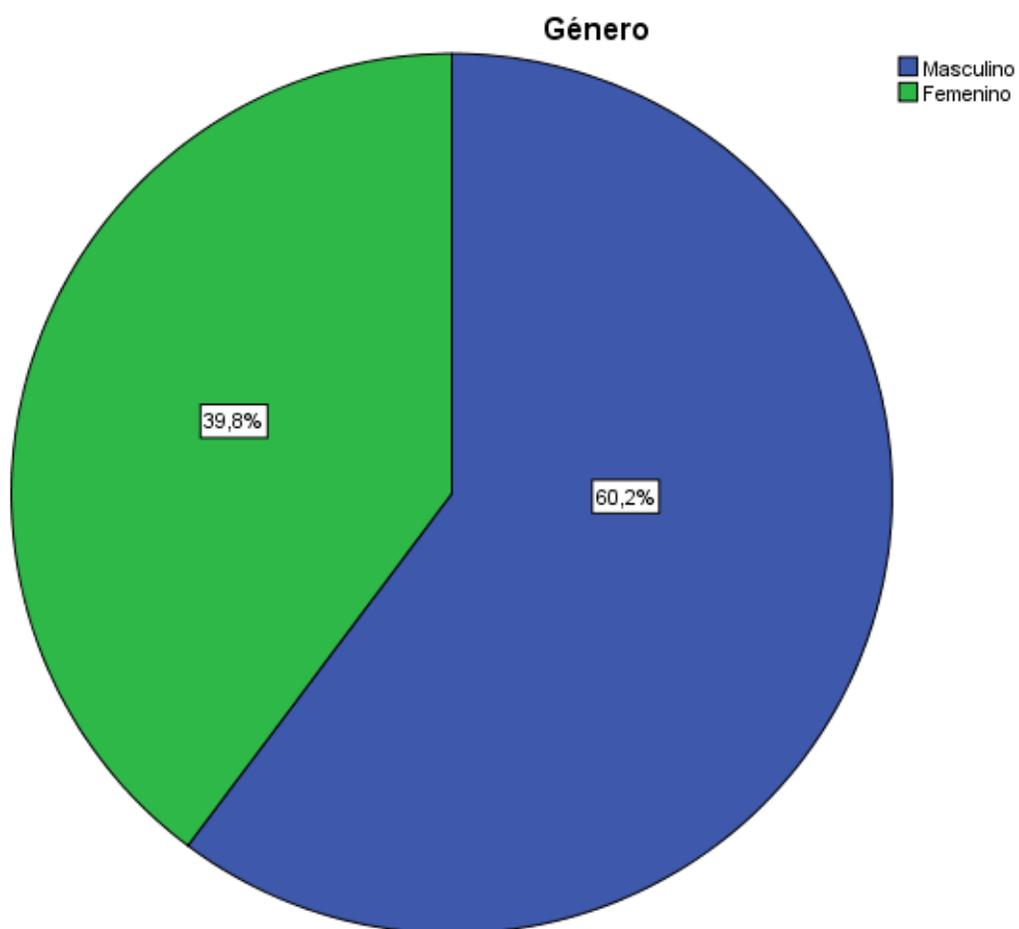


Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20 - 30	6	26,1	26,1	26,1
	31 - 40	12	52,2	52,2	78,3
	41 - 50	5	21,7	21,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	



Datos generales de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus S.A.

		Género			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	53	60,2	60,2	60,2
	Femenino	35	39,8	39,8	100,0
Total		88	100,0	100,0	



Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18 - 25	25	28,4	28,4	28,4
	26 - 32	44	50,0	50,0	78,4
	33 - 40	19	21,6	21,6	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

