



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS

CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**EL LIDERAZGO Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE UNA EMPRESA DE GESTIÓN DE SERVICIOS
CORPORATIVOS DE INMUEBLES DE LIMA
METROPOLITANA**

TESIS

Para optar al título profesional de: Licenciado en Administración

AUTOR

Tuesta Rodríguez, Luis Alberto

ASESOR

Dr. Cosío Cárdenas, Juan Alfredo

Lima – Perú
Marzo – 2022

2. Índice general

2. Índice general	ii
3. Índice de tablas.....	iv
4. Índice de figuras	vii
5. Resumen	ix
6. Abstract	x
7. Introducción	1
<i>La fundamentación teórica</i>	<i>2</i>
8. Marco histórico	2
9. Marco teórico	7
10. Antecedentes del estudio.....	19
11. Marco conceptual	22
<i>El Problema de investigación.....</i>	<i>24</i>
12. Descripción de la realidad problemática	24
13. Planteamiento del problema.....	26
<i>Objetivos, delimitación y justificación.....</i>	<i>27</i>
14. Objetivos de la investigación	27
15. Delimitación del estudio.....	27
16. Justificación e importancia del estudio	28
<i>Hipótesis, Variables e Indicadores</i>	<i>30</i>
17. Supuestos teóricos	30
18. Hipótesis.....	30
19. Variables.....	31
20. Indicadores	31
<i>Metodología.....</i>	<i>33</i>
21. Diseño de investigación	33

22. Población y muestra	33
23. Técnica e instrumento de recolección de datos, Procesamiento de Datos	34
<i>Presentación y análisis de resultados.....</i>	<i>37</i>
24. Presentación de Resultados	37
25. Contratación de Hipótesis.....	84
26. Discusión de Resultados.....	89
<i>Conclusiones y Recomendaciones</i>	<i>91</i>
27. Conclusiones	91
28. Recomendaciones.....	92
29. Referencias	93
30. Anexos.....	97

3. Índice de tablas

Tabla 1. <i>Indicadores de las variables.</i>	32
Tabla 2. <i>Coefficientes de confiabilidad</i>	35
Tabla 3. <i>Respuestas ítem 1.</i>	37
Tabla 4. <i>Respuestas ítem 2.</i>	38
Tabla 5. <i>Respuestas ítem 3.</i>	39
Tabla 6. <i>Respuestas ítem 4.</i>	40
Tabla 7. <i>Respuestas ítem 5.</i>	41
Tabla 8. <i>Respuestas ítem 6.</i>	41
Tabla 9. <i>Respuestas dimensión dirección efectiva.</i>	42
Tabla 10. <i>Respuestas ítem 7.</i>	43
Tabla 11. <i>Respuestas ítem 8.</i>	44
Tabla 12. <i>Respuestas ítem 9.</i>	45
Tabla 13. <i>Respuestas ítem 10.</i>	46
Tabla 14. <i>Respuestas ítem 11.</i>	47
Tabla 15. <i>Respuestas dimensión impulso al éxito.</i>	48
Tabla 16. <i>Respuestas ítem 1.</i>	49
Tabla 17. <i>Respuestas ítem 13.</i>	50
Tabla 18. <i>Respuestas ítem 14.</i>	51
Tabla 19. <i>Respuestas ítem 15.</i>	52
Tabla 20. <i>Respuestas ítem 16.</i>	53
Tabla 21. <i>Respuestas ítem 17.</i>	54
Tabla 22. <i>Respuestas ítem 18.</i>	55
Tabla 23. <i>Respuestas ítem 19.</i>	56
Tabla 24. <i>Respuestas ítem 20.</i>	57

Tabla 25. <i>Respuestas dimensión libertad de decisión</i>	58
Tabla 26. <i>Respuestas variable 1. Liderazgo.</i>	59
Tabla 27. <i>Respuestas ítem 1.</i>	60
Tabla 28. <i>Respuestas ítem 2.</i>	61
Tabla 29. <i>Respuestas ítem 3.</i>	62
Tabla 30. <i>Respuestas ítem 4. Desempeño laboral</i>	63
Tabla 31. <i>Respuestas ítem 5.</i>	64
Tabla 32. <i>Respuestas dimensión fiabilidad.</i>	65
Tabla 33. <i>Respuestas ítem 6.</i>	66
Tabla 34. <i>Respuestas ítem 7.</i>	67
Tabla 35. <i>Respuestas ítem 8.</i>	68
Tabla 36. <i>Respuestas ítem 9.</i>	69
Tabla 37. <i>Respuestas ítem 10.</i>	70
Tabla 38. <i>Respuestas ítem 11.</i>	71
Tabla 39. <i>Respuestas dimensión capacidad de respuesta técnica.</i>	72
Tabla 40. <i>Respuestas ítem 12.</i>	73
Tabla 41. <i>Respuestas ítem 13.</i>	74
Tabla 42. <i>Respuestas ítem 14.</i>	75
Tabla 43. <i>Respuestas ítem 15.</i>	76
Tabla 44. <i>Respuestas ítem 16.</i>	77
Tabla 45. <i>Respuestas ítem 17.</i>	78
Tabla 46. <i>Respuestas ítem 18.</i>	79
Tabla 47. <i>Respuestas ítem 19-</i>	80
Tabla 48. <i>Respuestas ítem 20.</i>	81
Tabla 49. <i>Respuestas dimensión compromiso laboral.</i>	82

Tabla 50. <i>Respuestas variable 2. Desempeño laboral</i>	83
Tabla 51. <i>Prueba de normalidad de las variables.</i>	85
Tabla 52. <i>Prueba de Spearman de la hipótesis general.</i>	86
Tabla 53. <i>Prueba de Spearman para la primera hipótesis específica.</i>	87
Tabla 54. <i>Prueba de Spearman para la segunda hipótesis específica.</i>	88
Tabla 55. <i>Prueba de Spearman para la tercera hipótesis específica.</i>	89
Tabla 56. <i>Variable 1. Liderazgo</i>	101
Tabla 57. <i>Dimensiones de Liderazgo</i>	101
Tabla 58. <i>Variable 2. Desempeño laboral.</i>	101
Tabla 59. <i>Dimensiones del Desempeño laboral.</i>	101

4. Índice de figuras

Figura 1. <i>Respuestas ítem 1.</i>	37
Figura 2. <i>Respuestas ítem 2.</i>	38
Figura 3. <i>Respuestas ítem 3.</i>	39
Figura 4. <i>Respuestas ítem 4.</i>	40
Figura 5. <i>Respuestas ítem 5.</i>	41
Figura 6. <i>Respuestas ítem 6.</i>	42
Figura 7. <i>Respuestas dimensión dirección efectiva.</i>	43
Figura 8. <i>Respuestas ítem 7.</i>	44
Figura 9. <i>Respuestas ítem 8.</i>	45
Figura 10. <i>Respuestas ítem 9.</i>	46
Figura 11. <i>Respuestas ítem 10.</i>	47
Figura 12. <i>Respuestas ítem 12.</i>	48
Figura 13. <i>Respuestas dimensión impulso al éxito.</i>	49
Figura 14. <i>Respuestas ítem 12.</i>	50
Figura 15. <i>Respuestas ítem 13.</i>	51
Figura 16. <i>Respuestas ítem 14.</i>	52
Figura 17. <i>Respuestas ítem 15.</i>	53
Figura 18. <i>Respuestas ítem 16.</i>	54
Figura 19. <i>Respuesta ítem 17.</i>	55
Figura 20. <i>Respuestas ítem 18.</i>	56
Figura 21. <i>Respuestas ítem 19.</i>	57
Figura 22. <i>Respuestas ítem 20.</i>	58
Figura 23. <i>Respuestas dimensión libertad de decisión.</i>	59
Figura 24. <i>Respuestas variable 1. Liderazgo.</i>	60

Figura 25. <i>Respuestas ítem 1.</i>	61
Figura 26. <i>Respuestas ítem 2.</i>	62
Figura 27. <i>Respuestas ítem 3.</i>	63
Figura 28. <i>Respuestas ítem 4.</i>	64
Figura 29. <i>Respuestas ítem 5.</i>	65
Figura 30. <i>Respuestas dimensión fiabilidad.</i>	66
Figura 31. <i>Respuestas ítem 6.</i>	67
Figura 32. <i>Respuestas ítem 7.</i>	68
Figura 33. <i>Respuestas ítem 8.</i>	69
Figura 34. <i>Respuestas ítem 9.</i>	70
Figura 35. <i>Respuestas ítem 10.</i>	71
Figura 36. <i>Respuestas ítem 11.</i>	72
Figura 37. <i>Respuestas dimensión capacidad de respuesta técnica.</i>	73
Figura 38. <i>Respuestas ítem 12.</i>	74
Figura 39. <i>Respuestas ítem 13.</i>	75
Figura 40. <i>Respuestas ítem 14.</i>	76
Figura 41. <i>Respuestas ítem 15.</i>	77
Figura 42. <i>Respuestas ítem 16.</i>	78
Figura 43. <i>Respuestas ítem 17.</i>	79
Figura 44. <i>Respuestas ítem 18.</i>	80
Figura 45. <i>Respuestas ítem 19.</i>	81
Figura 46. <i>Respuestas ítem 20.</i>	82
Figura 47. <i>Respuestas dimensión compromiso laboral.</i>	83
Figura 48. <i>Respuestas variable desempeño laboral</i>	84

5. Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la relación entre liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana. Para demostrar dicho objetivo se realizó una investigación de tipo cuantitativo, explicativo - correlacional y no experimental- transeccional, donde se empleó el cuestionario como técnica de recolección de datos, aplicándose a una muestra conformada por 197 trabajadores administrativos de la empresa. Se obtuvo que el 70.1% de los encuestados considera bueno el liderazgo y 70.6% evaluó en un nivel alto el desempeño laboral. Se determinó que existe relación entre el liderazgo y las dimensiones de la variable desempeño laboral, esto es: relación directa, positiva y considerable con fiabilidad ($p < 0.05$, $\rho = 0.602$); relación directa, positiva y muy fuerte con capacidad de respuesta técnica ($p < 0.05$, $\rho = 0.717$); y relación directa, positiva y considerable con compromiso laboral ($p < 0.05$, $\rho = 0.650$). Así se concluye que existe una relación positiva, directa y muy fuerte entre las variables liderazgo y desempeño laboral en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana ($p < 0.05$, $\rho = 0.708$).

Palabras clave: liderazgo, desempeño laboral, fiabilidad, capacidad, compromiso.

6. Abstract

The general objective of this research was to analyze the relationship between leadership and the job performance of workers in a corporate real estate services management company in Metropolitan Lima. To demonstrate this objective, a quantitative, explanatory-correlational and non-experimental-transectional investigation was carried out, where the questionnaire was used as a data collection technique, applied to a sample made up of 197 administrative workers of the company. It was obtained that 70.1% of those surveyed considered leadership to be good and 70.6% evaluated job performance at a high level. It was determined that there is a relationship between leadership and the dimensions of the job performance variable, that is: direct, positive and considerable relationship with reliability ($p < 0.05$, $\rho = 0.602$); direct, positive and very strong relationship with technical response capacity ($p < 0.05$, $\rho = 0.717$); and direct, positive and considerable relationship with work commitment ($p < 0.05$, $\rho = 0.650$). Thus, it is concluded that there is a positive, direct and very strong relationship between the variables leadership and job performance in a corporate real estate services management company in Metropolitan Lima ($p < 0.05$, $\rho = 0.708$).

Keywords: leadership, job performance, reliability, ability, commitment.

7. Introducción

La empresa de hoy está obligada a mirar tanto hacia afuera como hacia adentro de sí misma, ya que no solo son importantes para alcanzar el éxito, el cliente y los proveedores, sino que también son importantes o más bien imprescindibles sus trabajadores, ya que de ellos depende la relación con éstos. Un trabajador eficiente y/o con un desempeño laboral prominente, se convierte en un enclave fundamental para ser competitivo en el entorno.

Pero la eficiencia y productividad no son suficientes, deben ir acompañada de un buen líder que guíe, dirija, planifique, motive, controle, y que sea la brújula que lleve a los trabajadores hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. Estos líderes deben tener la capacidad técnica, emocional y moral para orientar a sus trabajadores al cumplimiento de la misión de la empresa, que los oriente en el desempeño de sus funciones, que los incentive y los motive a comprometerse y ser responsables con la visión y misión de la empresa, siguiendo las normas de la misma.

La presente investigación pretende analizar la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana. El diseño de la investigación no experimental cuantitativo permite analizar la influencia del liderazgo en su entorno natural, de tipo transversal, pues se realizó en un período de tiempo determinado. El enfoque de la investigación es cuantitativo por el uso del método estadístico para determinar la muestra y comprobar las hipótesis planteadas. Finalmente, los resultados servirán de base para futuras investigaciones sobre el tema y para mejorar el desempeño de los trabajadores a través de los líderes de la empresa.

La fundamentación teórica

8. Marco histórico

En esta sección se presenta un resumen del origen y devenir histórico de las variables que sustentan la investigación, es decir el liderazgo y desempeño laboral.

8.1. Liderazgo.

El liderazgo es una condición innata del ser humano, mediante la cual una persona o líder encamina los esfuerzos de un grupo de personas o de una nación para el logro de un objetivo colectivo (Sotomayor, 2016). Históricamente, es un concepto que emergió con el inicio de las primeras civilizaciones como las de: Sumeria, Egipto, Roma, China o incluso en culturas prehispánicas de América Latina como la Incaica, la cual ya contaba con un líder supremo (El Inca) (Giraldo y Naranjo, 2014).

Por ejemplo, en Sumeria a los sacerdotes se les rendía cuenta de la administración de los tributos. En Egipto antiguo, los faraones fungían el rol de líder supremo gracias a su autoridad de carácter divina. Asimismo, en la construcción de las pirámides de Egipto, los capataces lograron coordinar el flujo de materiales y personas para llevar a cabo tan grande empresa. Por otra parte, en la época del apogeo del imperio Romano (Siglo III A.C.), fueron delegando la autoridad de su territorio a autoridades civiles y no militares (Estrada, 2007). Por su parte, el Inca en Perú tenía la responsabilidad de dirigir la estrategia militar, comercial, política y social del imperio en los andes latinoamericanos.

Según Giraldo y Naranjo (2014), el concepto también se ha nutrido de aportes históricos provenientes de la historia militar, pues uno de sus principios de funcionamiento, es el respeto a la línea de mando. De esta manera, ya en el siglo V a. C., el gobernante y líder militar griego Ciro, postulaba que la asignación de las tareas tenía que ser especificada para cada hombre,

promoviendo el trabajo en equipo y la unidad de la dirección. En el siglo IV a. C., Alejandro Magno era reconocido por su gran capacidad de liderazgo para organizar las tareas militares, siendo referente posterior de grandes estrategias militares como Aníbal (Siglo I a. C.) y Napoleón Bonaparte (Siglo XVIII). De igual forma, en el siglo XVII en Prusia, se organizaron los vestigios de un alto mando militar como ente asesor de los reyes (Giraldo y Naranjo, 2014).

La Iglesia Católica también ha ejercido una influencia en el concepto, pues desde su fundación, gracias a su estructura jerárquica, estado mayor y coordinación funcional, ha sido sinónimo de liderazgo. De igual manera, en la edad media el concepto el liderazgo estuvo condicionado a la visión de estructura feudal, en la cual los señores feudales tenían el control tributario de sus territorios. El rey decantaba su autoridad en sus vasallos y estos debían de hacerla cumplir (Estrada, 2007).

Con la llegada de la revolución industrial, desde el siglo XVIII, se ha ido fortaleciendo la noción de liderazgo para controlar el modo de producción y la relación entre los obreros y los propietarios de las empresas. Al respecto, en 1840 surgió la teoría del líder como héroe, propuesta por Thomas Carlyle. En este sentido, Herbert Spencer sostuvo que los líderes heroicos son el producto de su tiempo y de las condiciones sociales imperantes. Esta teoría sostiene que los líderes icónicos nacen y no se hacen (Zalles, 2015).

Entre 1910 y 1948 se desarrolló la teoría de los rasgos, la cual postulaba que los líderes poseen cierta combinación de rasgos característicos que los distinguen de otras personas (por ejemplo: carisma, motivación al logro, extroversión, entre otros) sin embargo, dicho paradigma no tomaba en cuenta, que los rasgos no suelen ser siempre constantes, sino que dependen de las situaciones específicas y del contexto (Early, 2017).

Kurt Lewin en 1939 trabajó con sus colegas Lippett y White y propusieron tres estilos de liderazgo que se identificaban dentro de las organizaciones. Esos estilos de liderazgo

incluían: 1) Liderazgo autocrático en el que el líder corporativo tomaba todas las decisiones sin consultar, 2) Liderazgo democrático por el cual el líder-supervisor incluía a los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones y 3) Liderazgo de *Laissez Faire* por el cual el líder jugaba un papel mínimo en el proceso de toma de decisiones (Giraldo y Naranjo, 2014).

Entre 1950 y 1970, emergió la Teoría del comportamiento, la cual se basa en el análisis de los comportamientos externos de los líderes ante sus seguidores. Con este nuevo énfasis, y bajo las condiciones adecuadas, los líderes fueron vistos como un producto de su entorno, así como de su naturaleza. De forma similar, entre 1967 y 1990, se desarrolló la teoría de la contingencia enfocada en las personas involucradas, las tareas requeridas, la situación experimentada, la naturaleza de la organización, y otros factores medioambientales. Esta teoría reconoció que ningún estilo de liderazgo es universalmente apropiado, sino que depende de su contexto y de la situación particular (Giraldo y Naranjo, 2014).

Likert propuso en 1967 una teoría de los estilos de liderazgo que incluía los siguientes tipos:

- Autoritario explotador. En este caso el líder muestra poca o ninguna preocupación por sus seguidores o sus preocupaciones, se comunica de manera degradante y acusadora, y toma todas las decisiones sin consultar a los subordinados.
- Autoritario benévolo. El líder se preocupa por los empleados y recompensa por la calidad del desempeño, pero toma todas las decisiones solo.
- Consultivo. Hace un esfuerzo genuino por escuchar las ideas de los subordinados, pero las decisiones siguen centralizadas en el líder.
- Participativo. Muestra gran preocupación por los empleados, escucha atentamente sus ideas y los incluye en el proceso de toma de decisiones.

En 1980, surgió la teoría de las relaciones, basada en liderazgo transaccional (basado en un sistema de recompensas y en la retroalimentación) y transformacional (el cual inspira a sus seguidores a conseguir sus metas y objetivos).

8.2. Desempeño laboral

Para Chiavenato (2009) evaluar el desempeño laboral, consiste en un proceso sistemático dirigido a obtener una apreciación del desempeño de un individuo en el cargo. Los resultados emanados de la misma permiten detectar problemas a nivel de supervisión, integración de los trabajadores a la organización o al cargo e incluso el desaprovechamiento de empleados con un desempeño superior al requerido.

Por lo tanto, se ha convertido en un aspecto clave para las organizaciones; sin embargo, de la misma manera como las empresas han transitado un camino histórico y evolutivo en el pasar del tiempo, el desempeño laboral como proceso también ha tenido transformaciones a lo largo de los años. La primera aproximación del desempeño laboral se ubica a mediados del siglo XIX en pleno auge de la revolución industrial, los dueños de las empresas median de manera muy sencilla el rendimiento de las máquinas que se empleaban en los procesos de producción a partir de la cantidad de unidades que eran capaces de producir diariamente, pero con los trabajadores no se tenían los elementos necesarios para valorar su desempeño (Mazariegos, 2016).

Es así como Rover Owen ideó un proceso sencillo, que permitía medir el rendimiento de los trabajadores a diario por medio de un cuaderno que era asignado a cada trabajador, en el que los supervisores registraban a diario comentarios sobre su desempeño, en secciones que se clasificaban con colores, en donde se indicaban los niveles de rendimiento alcanzado. Posteriormente para el año 1842, el Gobierno de Estados Unidos por medio del Congreso,

estableció una Ley la cual obligaba a las empresas a realizar de forma anual procesos de evaluación de trabajadores (Mazariegos, 2016).

A raíz de estas primeras iniciativas, para principios del siglo XX las técnicas de evaluación empleadas fueron avanzando, a tal punto que la tendencia adoptada por las organizaciones consistía en medir las competencias y las habilidades que se requerían para ciertos cargos, así como el análisis cuantitativo del rendimiento de los trabajadores. A partir de la segunda mitad del siglo XX, en lo que Peter Drucker denominó como la “Sociedad del Conocimiento”, debido a los grandes cambios que se produjeron en el entorno organizacional, el trabajo manual comienza su declive para dar paso al trabajo del conocimiento, originando un cambio en la medición del rendimiento de los trabajadores haciendo aún más compleja para el momento. (Mazariegos, 2016).

En este sentido, aparecen entonces distintas modalidades de evaluación del desempeño laboral, prevaleciendo al final dos de ellas: la basada en competencias laborales y la basada en el logro de objetivos. Ya para el siglo XXI, con el nuevo concepto de gestión del talento humano, aparecen modelos de evaluación de desempeño laboral que van más allá de la orientación a resultados, pues dentro de los nuevos entornos colaborativos en los que se basan las organizaciones, se buscan procesos de desarrollo de los colaboradores que garantizan un alto grado de compromiso del mismo con su tarea, siendo esto un elemento clave para la consecución de los objetivos organizacionales. (Mazariegos, 2016).

9. Marco teórico

9.1. Liderazgo.

9.1.1. Teorías de liderazgo.

Como se discutió en la sección de antecedentes históricos, hay varias teorías de liderazgo que han venido evolucionando y explican el proceso de liderazgo desde ópticas diferentes. Entre estas teorías de liderazgo se tiene, la teoría de los rasgos, la teoría del comportamiento y la teoría de la contingencia, las cuales se llaman teorías tradicionales del liderazgo, mientras que las teorías transformacionales y transaccionales se enmarcan en las nuevas teorías de liderazgo (Alonso, Ocegueda y Castro, 2019).

La *teoría de los rasgos* es uno de los primeros enfoques teóricos planteados para explicar el liderazgo, al postular que el líder posee rasgos que nacen con él como, por ejemplo: carisma o personalidad, empatía, inteligencia, motivación, coraje y lealtad. Los primeros estudios bajo esta teoría buscaban identificar un conjunto de atributos o rasgos individuales que permitían clasificar 1) los líderes de los seguidores 2) los líderes exitosos de los fracasados (Alonso, Ocegueda y Castro, 2019). Según Dalton, Hoyle, Watts (2006), en las investigaciones se utilizaban listas de rasgos, los cuales valoraban de mejor o peor forma. No obstante, a pesar que es un enfoque teórico popular, es controvertido pues muchos individuos que poseen estas características no son líderes.

La *teoría del comportamiento* se sustenta en el hecho que es posible encontrar individuos líderes por su comportamiento, y no por sus rasgos. Con la finalidad de identificar los estilos de liderazgo, los teóricos del comportamiento midieron ciertos tipos de conducta como la autoridad, grado de control, flexibilidad, empeño por las metas e interés por sus subordinados. Para los teóricos de este enfoque, el comportamiento de un líder es el mejor

predicador de sus influencias de liderazgo y, como resultado, es el mejor determinante de su éxito en la organización (Dalton, Hoyle, Watts, 2006).

Por su parte, la *teoría de la contingencia*, se fundamenta en la motivación, relación o tarea. Su principal exponente fue Fiedler, el cual propuso que los estilos de liderazgo pueden identificarse con ayuda de cuestionarios para reconocer si un individuo solo está motivado a cumplir tareas o pudiese relacionarse con todos sus compañeros incluso los menos preferidos. Según esta teoría, la efectividad de un líder gira en función de variables como la relación líder-empleados (aceptación en la masa laboral), la estructura de las tareas y la posición de poder del líder. La teoría afirmaba que, ante un contexto de buena relación líder y empleados, tareas muy estructuradas y fuerte posición de poder, un liderazgo centrado en las tareas sería más efectivo. Por el contrario, en un contexto de buena relación líder y empleados, tareas no muy estructuradas y débil posición de poder, un liderazgo centrado en la reacción sería más exitoso (Alonso, Ocegueda, y Castro, 2019).

La *teoría transformacional*, es una teoría enfocada en la forma en que el líder mediante su carisma va transformando los objetivos y actividades de los grupos. Esta teoría se basa en tres aspectos claves: 1) atención individualizada (consideración de necesidades particulares), 2) estimulación intelectual (desarrollo de ideas y nuevas prácticas) y 3) ejercer un liderazgo carismático o inspirador (que proporciona energía o motivación). La teoría del liderazgo transformacional se apoya en casi 30 años de investigación que correlacionan el liderazgo transformacional con resultados de rendimiento positivos, incluidas las variables de nivel individual, de grupo y de organización (Hogg, y Vaughan, 2008).

La *teoría transaccional* se basa en las relaciones de intercambio entre el líder y sus seguidores, proporcionando recompensas o castigos. Postula que los líderes crean expectativas en los empleados que los motivan al logro de los objetivos (Hogg, y Vaughan, 2008). La *teoría*

del líder-seguidor (desarrollada de 1990 en adelante), toma en cuenta el papel de los seguidores, el cual enfatizaba la elección de ciertos líderes para "servir" a sus seguidores, empoderándolos para vivir y trabajar con todo su potencial. Un líder es eficaz si puede consolidar relaciones personalizadas de intercambio de calidad con cada colaborador (Early, 2017).

9.1.2. Teorías de estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo se refirieren "al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en experiencias, el género, la educación y la capacitación, y es el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias" (Madrigal, 2005, p. 76). Existen varias formas de clasificar los estilos comúnmente, una tipología comúnmente utilizada es agruparlos como autocráticos, pasivos, transaccionales y transformadores. La mayoría de los líderes pueden usar combinaciones de estilos dependiendo de la situación y el contexto, sin embargo, cada uno de ellos exhibe una tendencia predominante (Johnson y Klee, 2007). La visión, formulación y ejecución de las estrategias y el plan se denomina estilo de liderazgo (House & Aditya, 1997). Los estilos de liderazgo varían de una persona a otra y también depende de la necesidad de la situación (Bass & Avolio, 1990).

En este contexto, Goleman (2018) propuso seis estilos de liderazgo diferentes, empleados en una gran variedad de disciplinas. Cada tipo se basa en un componente de inteligencia emocional. Los seis estilos de liderazgo son compatibles y los mejores líderes son capaces de utilizar elementos de cada estilo para adaptarse a una situación dada. Dichos estilos son: autoritario, democrático, afiliativo, visionario, timonel, coaching. A continuación, se describe brevemente cada estilo (Goleman, 2018):

- **Autoritario.** Es un tipo de líder que asigna una tarea y espera que el empleado complete la misma sin hacer preguntas y sin quejarse. Muchas veces, cuando se utiliza este tipo de estilo de liderazgo, sólo es efectivo durante un corto período de tiempo. Puede funcionar cuando no hay tiempo para la discusión, o cuando los procedimientos específicos deben ser ejecutados bajo las reglas y regulaciones exactas.
- **Democrático.** Este tipo de líder aprecia las contribuciones de cada miembro del equipo, incluyendo su participación en los procesos de toma de decisiones. Para que un líder actúe como un líder democrático, debe estar seguro de un alto compromiso y experiencia de los empleados antes para que este estilo pueda ser útil.
- **Afiliativo.** En este estilo de liderazgo, el líder trata de resolver los conflictos dentro del grupo tratando de hacerlos colaborar. El objetivo del líder afiliativo es crear un equipo donde todos se sientan valorados y se sientan parte del equipo. El mejor momento para utilizar este enfoque es, por ejemplo, cuando los resultados deseados del equipo no se logran por falta de colaboración.
- **Visionario.** Se preocupa continuamente por energizar positivamente al equipo para alcanzar los objetivos que contribuyen a lograr las metas de la organización. Este estilo de liderazgo es muy efectivo para motivar a los miembros del equipo. El líder visionario muchas veces se identifica a sí mismo como el que tiene más experiencia.
- **Timonel.** En este caso el líder sirve de ejemplo, aquí los líderes esperan que el equipo trabaje de forma independiente y normalmente sólo requieren actualizaciones semanales o mensuales sobre el estado de un proyecto. Debido a su independencia, se espera que los miembros del equipo den excelentes resultados.
- **Coaching.** Intenta identificar las fortalezas y debilidades de los empleados y animarlos a mejorar sus habilidades y capacidades. Por lo tanto, este estilo de

liderazgo se preocupa principalmente por el objetivo a largo plazo de la organización, y por cómo los empleados pueden contribuir a alcanzar estos objetivos.

Por otra parte, de acuerdo a Avolio y Bass (2014), existen tres grandes estilos de liderazgo: 1) pasivo-evasivo, 2) transaccional y 3) transformador. El estilo pasivo-evasivo se divide en: el liderazgo pasivo y evasivo o Laissez-Faire, el transaccional en: de recompensa contingente y dirección por excepción activa, el liderazgo transformacional en: influencia idealizada como atribución, influencia idealizada como comportamiento, motivación por inspiración, estimulación intelectual y consideración intelectual. A continuación, se definen algunos rasgos teóricos y comportamientos de las tres categorías principales.

a) Liderazgo pasivo- evasivo.

Implica un liderazgo mucho más pasivo y reactivo, en el que los mandos no responden a los problemas de su equipo de manera sistemática o anticipada. El liderazgo pasivo evita clarificar lo que se espera de los subordinados, no aclarando tampoco los estándares y metas a conseguir. Esta forma de proceder tiene un efecto negativo sobre los resultados deseados y sobre el equipo, siendo una categoría que se compone de dos tipos de comportamientos. Dirección por excepción pasiva y Laissez-Faire, es decir el líder solo interviene cuando no se consiguen los estándares previstos o cuando algo va mal (Salcedo, 2018).

b) Liderazgo transaccional.

El liderazgo transaccional promueve el cumplimiento de las metas organizacionales existentes y las expectativas de desempeño a través de la supervisión y el uso de recompensas y castigos. Los líderes transaccionales están orientados a las tareas y a los resultados. Este enfoque es especialmente efectivo bajo estrictas restricciones de tiempo y recursos y en proyectos altamente especificados, se adhiere al status quo y emplea una forma de gestión que

presta mucha atención a la forma en que los empleados realizan sus tareas. Un líder transaccional proporciona un incentivo para el rendimiento positivo (Contreras y Barbosa, 2013).

Además de utilizar un sistema de recompensas, el líder transaccional se centra en procesos probados que producen resultados consistentes (Ayoub, 2010). Sin embargo, según Fernández y Quintero (2017), “Los líderes transaccionales por lo general no buscan cambios a nivel cultural dentro de la organización, sino que trabajan sobre la cultura existente, mientras que los líderes transformacionales intentan cambiar la cultura organizacional” (p.59).

c) Liderazgo transformador

De acuerdo con Burns (1978) y citado por Fernández y Quintero (2017), este tipo de liderazgo se fundamenta en que los líderes y sus seguidores se ayuden mutuamente para lograr niveles de motivación superiores, o lo que es igual, un cambio en la forma de actuación del seguidor. Así, se diferencia del enfoque transaccional en que no se trata de dar y recibir sino en la personalidad que brinda el líder.

El liderazgo transformacional se centra en el aumento de la motivación y el compromiso de los empleados, intentando vincular el sentido de identidad de los empleados con los valores de la organización. Este estilo de liderazgo enfatiza el liderazgo mediante el ejemplo, de manera que los seguidores puedan identificarse con la visión y los valores del líder. Según Fernández y Quintero (2017), “El liderazgo transformacional, es considerado parte de las llamadas teorías del liderazgo organizacional, y su importancia descansa en la contribución de estos líderes en el éxito de las organizaciones” (p. 60).

Un enfoque transformacional se centra en las fortalezas y debilidades individuales de los empleados y en la mejora de sus capacidades y su compromiso con los objetivos de la organización, a menudo buscando su aceptación de las decisiones. El liderazgo transformador

anima a los empleados a pensar de forma crítica y los líderes suelen ser una fuente de inspiración (Ayoub, 2011).

9.1.3. Dimensiones del liderazgo.

Las dimensiones del liderazgo se pueden dividir en tres: dirección efectiva, impulso al éxito y la libertad de decisión.

- **Dirección efectiva:** De acuerdo a Blanchart (2002), la dirección efectiva consiste en guiar y dirigir a otras personas para alcanzar un objetivo. Se refiere a esa capacidad del líder de hacer efectivo su poder en base a los objetivos organizacionales, por medio del cual se da sentido y finalidad a la acción.
- **Impulso al éxito:** es la capacidad del líder para motivar el logro de altos grados de realización y de éxito en sus empleados. Por lo tanto, las situaciones de éxito son reforzadas en la medida en que el individuo sabe que su rendimiento le conducirá a una evaluación favorable, ocasionando; en este sentido, una reacción emocional de orgullo ante el mismo (Colmenares y Delgado, 2008).
- **Libertad de decisión:** Es la capacidad de libertad que otorgan los líderes y que permite a los colaboradores tomar decisiones sin la ayuda del otro. Para Alles (2006), la libertad de decisión supone que el líder debe promover que los empleados actúen de manera proactiva ante la presencia de dificultades sin requerir consultar al supervisor inmediato, para de esta manera evitar que se agrave los problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

9.2. Desempeño laboral

9.2.1. Teorías de desempeño laboral.

El desempeño laboral es el valor que se espera que aporte un individuo a una organización a partir de sus diferentes episodios conductuales en un determinado periodo de tiempo. Dichas conductas (de un mismo individuo o de varios individuos) permiten alcanzar la eficiencia organizacional; por lo tanto, el desempeño se traduce como aquel comportamiento del evaluado para alcanzar los objetivos fijados. (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010).

Por su parte, Quero, Mendoza y Torres (2014) consideran que el desempeño laboral busca medir el nivel de ejecución que un trabajador alcanza en el cumplimiento de las tareas que le han sido encomendadas, pero de manera muy significativa, la forma en que eso repercute en el éxito de las metas y los objetivos previstos por la organización.

En este sentido, para alcanzar para lograr un desempeño con eficacia y eficiencia, el trabajador debe tener siempre presente los siguientes principios básicos: a) debe tener capacitación, b) estar consciente que es el protagonista, c) tener conciencia de que es el responsable de sus resultados, d) debe saber cómo lo está haciendo, e) debe discutir con su superiores los objetivos a alcanzar, f) su actuación debe ser parte de un trabajo en equipo y g) debe identificar y eliminar aquellos obstáculos que lo afecten (Martínez, 2015).

De acuerdo a Palmar y Valero (2014) el desempeño laboral depende de distintos, elementos o características que se asocian con las habilidades y las capacidades que se espera sean aplicadas por un trabajador en el desarrollo de las funciones y actividades establecidas. Estas características permiten potenciar el diseño del trabajo, así como a maximizar el desempeño, y dentro de las cuales se consideran:

- **Adaptabilidad:** Se refiere a la manera como el trabajador mantiene su efectividad en diferentes ambientes y en torno a las diferentes asignaciones y responsabilidades.

- **Comunicación:** Se refiere a la capacidad del trabajador para expresar sus ideas de manera efectiva en forma grupal o individual. Así mismo, es esa capacidad de transmitir información de acuerdo al lenguaje o la terminología del receptor y la manera cómo emplea la gramática, organizacional y estructural en el proceso comunicativo.
- **Iniciativa:** Se refiere a la capacidad del trabajador para influir activamente sobre los acontecimientos con el fin de alcanzar objetivos propuestos. Es esa habilidad de provocar situaciones, en lugar de aceptarlas pasivamente y cómo emplea las ideas y conocimientos para lograr las metas más allá de lo requerido.
- **Conocimientos:** Se refiere al nivel de conocimientos técnicos y/o profesionales alcanzado por el trabajador, asociado a aquellas áreas relacionadas a su puesto de trabajo. Es la capacidad para mantenerse actualizado en los avances y tendencias actuales de su área de experiencia profesional.
- **Trabajo en equipo:** Se refiere a la capacidad del trabajador para desenvolverse de manera eficaz en equipos de trabajo, con el fin del logro de las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso.
- **Desarrollo de talentos:** Se refiere a la capacidad del trabajador para desarrollar habilidades y competencias junto a los miembros de su equipo, en donde se planifican actividades efectivas relacionadas con los cargos actuales y futuros.

9.2.2. Evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2009), la evaluación del desempeño es un proceso que permite revisar la actividad productiva anterior los trabajadores, con el objeto de evaluar qué tanto han contribuido al logro de las metas y los objetivos trazados por la organización. Para Alles (2005), uno de los grandes objetivos de esta evaluación, consiste en señalar el desarrollo personal y profesional del trabajador, la mejora permanente de los resultados de la organización y un

aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. De esta manera, se convierte en una herramienta que permite tomar decisiones asociadas al personal (Robins 2004).

Otra de las bondades de evaluar el desempeño laboral, es que favorece en la detección de necesidades de formación profesional, la motivación al evaluado, la selección de la persona clave para un determinado puesto de trabajo; así como, para la realización de un análisis en conjunto (jefe / trabajador) con la finalidad de conocer como laboran, para tomar decisiones asociadas a la remuneración y para mejorar los resultados esperados de parte del trabajador (Alles, 2005)

La responsabilidad de la evaluación del desempeño depende del estilo empleado por la organización. De acuerdo a Bohlander y Snell (2008), esta puede ser desarrollada por:

- **Los colegas:** Se realiza por medio de formatos que se integran en un perfil único, el cual es empleado por el supervisor inmediato al realizar la entrevista de evaluación del desempeño. Este tipo de evaluación presenta un alto grado de confiabilidad y es apropiado cuando se trabaja en equipos.
- **Los subordinados:** Es un tipo de evaluación que realizan los subordinados a su superior inmediato. La misma se emplea mayormente con propósitos de desarrollo administrativo y también posee un alto grado de confiabilidad, visto que cruza información de todos los empleados, lo que permite tener una sola percepción de la persona evaluada.
- **El supervisor inmediato del empleado:** Esta evaluación es realizada por el supervisor del trabajador, la cual a menudo es revisada por el gerente del área. La debilidad que presenta esta evaluación es el grado de subjetividad que posea el evaluador y por las relaciones que este tenga con los trabajadores. Sin embargo, tiene un grado de confiabilidad aceptable.

- **El trabajador:** Es una autoevaluación que realiza el trabajador por medio de un formato que debe llenar antes de la entrevista de evaluación de desempeño. Su grado de confiabilidad es bajo ya que el trabajador evaluado tiende a ser juez y enjuiciado.

La importancia de la evaluación de desempeño de acuerdo a Chiavenato (2009) obedece a que todo trabajador de una organización requiere recibir de parte de su superior una retroalimentación, con la finalidad de conocer su actuación en el desarrollo de las actividades y tareas asignadas, para de esta manera mejorar y ajustar su desempeño. Así, en resumen, las razones empleadas dentro de las organizaciones para realizar una evaluación de desempeño son:

- **Recompensas:** Para recompensar de manera correcta a los trabajadores, se debe medir los méritos alcanzados por los mismos. Por medio de la evaluación se conoce la evolución de su desempeño, lo que permitirá tomar decisiones acertadas para los aumentos salariales y cualquier otro mecanismo de recompensa.
- **Desarrollo:** La evaluación de desempeño permite obtener información de primera mano para indicarle al trabajador cuáles son sus capacidades y sus oportunidades de mejora, con dicha información se establecen los programas de desarrollo dentro de la organización.
- **Relaciones:** Al realizar una evaluación de desempeño, se permite el fortalecimiento y/o mejora de la relación con las personas que están alrededor del trabajador (jefes, compañeros, subordinados, entre otros).
- **Percepción:** La evaluación determina la percepción de las demás personas respecto al trabajador evaluado, lo que permite conocer la manera como es visto y del entorno que le rodea.

- **Asesoría:** La evaluación de desempeño permite dar información adecuada de los trabajadores al área de recursos humanos, con la cual podrán realizar distintas acciones en pro de la motivación y el sentido de pertenencia, hacer un buen manejo del liderazgo, así como procesos de traslados, rotación, ascensos o despido según sea el caso.

9.2.3. Dimensiones del desempeño laboral

Las dimensiones asociadas al desempeño laboral son: fiabilidad, capacidad de respuesta técnica y compromiso laboral.

- **Fiabilidad:** Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos y metas planteadas al trabajador en base al plan estratégico organizacional que da vida al servicio. De acuerdo a Chiavenato (2009), es importante evaluar cómo los trabajadores emplean las diferentes habilidades y conocimientos prácticos que poseen al realizar sus funciones y actividades laborales.
- **Capacidad de respuesta técnica:** Se refiere al manejo de las relaciones del trabajo entre las diferentes áreas de la organización y con los clientes, así como la aplicación de los conocimientos adquiridos mediante el estudio y experiencia de su labor. Para Milkovich y Boudrem (1994), la capacidad de respuesta técnica está asociado a las habilidades, requerimientos, y cualidades, que se encuentran relacionados con el desarrollo del puesto de trabajo y la organización, en consonancia con los objetivos propuestos y los resultados esperados.
- **Compromiso laboral:** Se refiere a la actitud asumida por el trabajador con la finalidad de cumplir de manera oportuna y adecuada con las funciones asignadas. En este sentido Romero y Urdaneta (2009), indican que el compromiso laboral está compuesto por las habilidades del trabajador, la percepción que posee de todo lo que le rodea como las facilidades y las condiciones para su trabajo, así como la motivación que posee sobre

sus responsabilidades, con el fin último de alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización.

10. Antecedentes del estudio.

10.1. Antecedentes nacionales

A nivel nacional se tiene la contribución de Carrera (2019) con sus tesis: “Estilos de liderazgo y desempeño laboral en Automotores Mopal S.A. Huánuco – 2019”. En dicha investigación, se planteó como objetivo determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores en Automotores Mopal S.A. Huánuco – 2019. De esta manera, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y un tipo de investigación aplicada y de nivel descriptivo – correlacional, aplicándose instrumentos de recolección el cuestionario a un total de 56 trabajadores de la empresa. La autora concluye que existe una relación directa entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en Automotores Mopal, debido a un coeficiente de correlación positivo y alto de 0.748; por lo tanto. Los gerentes muestran comportamientos adecuados que permiten un desempeño en torno al compromiso, motivación y buenas relaciones en la empresa.

Por otra parte, Silva (2018) realizó una tesis titulada: “Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Mariscal Nieto, Moquegua - 2018”. Su objetivo fue determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de trabajadores de la gerencia de planeamiento y presupuesto de dicha municipalidad para el año 2018. Para ello, se empleó una metodología de tipo cuantitativa bajo un diseño no experimental de tipo descriptivo - correlacional. Con el fin de recolectar los datos se elaboró un cuestionario, aplicado a una población de 29 trabajadores. El autor concluye que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores de la gerencia de planeamiento y presupuesto de la municipalidad

Mariscal Nieto en 2018; así mientras se incrementa el nivel de liderazgo se produce una mejora en el desempeño laboral de los trabajadores.

En la misma línea de investigación, Roca (2017) realizó un trabajo de tesis de grado titulado: “Relación entre liderazgo y desempeño laboral en la oficina de logística de la Red de Salud Pacífico Sur, Chimbote – 2017”. Esta investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre liderazgo y desempeño laboral en la oficina de logística de la Red de Salud Pacífico Sur, Chimbote – 2017. En este sentido, se empleó un diseño de investigación descriptivo – correlacional, mientras que para la recolección de datos se diseñaron dos cuestionarios, uno dirigido para medir el liderazgo y otro para el desempeño laboral, siendo aplicado a una población de 20 trabajadores pertenecientes al área de logística. La autora concluyó que existe una relación fuerte y directamente positiva entre las variables liderazgo y desempeño laboral, producto del coeficiente de correlación de Pearson que dio como resultado que es $r_{xy} = 0,696$; lo que evidencia que, si el liderazgo mejora, el desempeño laboral de los trabajadores se incrementará.

10.2. Antecedentes internacionales

Entre las investigaciones internacionales que han abordado la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral se tiene el aporte Ahumada (2017) con su investigación titulada “Incidencia de los estilos de liderazgo transformacional o transaccional en el desempeño laboral del personal de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia”. El objetivo propuesto por la investigadora fue el de determinar la incidencia que los estilos de liderazgo transformacional o transaccional de los supervisores de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia, tiene sobre el desempeño laboral de su personal de ventas. La investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo y un estudio correlacional, empleándose como instrumento de recolección de datos fue el cuestionario multifactorial del

liderazgo (MQL) forma líder (5x), el cuestionario multifactorial de liderazgo forma subordinado (5x) y el formato de evaluación de desempeño. La población estuvo conformada por 11 supervisores de ventas y 45 asesores de ventas. La autora concluye que, en los supervisores de ventas, el estilo de liderazgo predominante es el transaccional, seguido del liderazgo transformacional con un nivel de significancia positivo entre ambos estilos. Aun cuando no fue posible determinar la incidencia de los estilos de liderazgo sobre el desempeño laboral del personal de ventas, se infiere que existe una relación significativa y positiva entre el liderazgo transaccional, el esfuerzo extra y la satisfacción de los supervisores de ventas.

De igual forma, se tiene la investigación realizada por Medina (2017) titulada “Influencia del liderazgo patriarcal en el desempeño laboral de las empresas familiares del sector textil del Cantón Pelileo”. La investigación tuvo como objetivo analizar las repercusiones del liderazgo patriarcal en el desempeño laboral dentro de las empresas familiares, utilizando una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) de tipo descriptiva – correlacional, en la cual empleó como instrumentos de recolección de datos, las fichas de registro documental y la encuesta, siendo aplicada esta última a 129 trabajadores del sector objeto de estudio. Como conclusión, la autora indica que existe una influencia directa del liderazgo patriarcal en la eficiencia y desempeño laboral de las empresas familiares del sector textil de Cantón Pelileo, específicamente en lo que se refiere a la intercomunicación entre las partes, en este sentido, la influencia en el desempeño laboral, a nivel de productividad es en promedio sobre el 44,19%. Sin embargo, existe un bajo nivel de participación de trabajo en equipo, falta motivación y capacitación de los trabajadores, aspectos que deben ser considerados para la generación de un buen desempeño laboral.

Otro aporte internacional fue realizado por Urizar (2016), en su investigación que lleva por título “Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz”, cuyo objetivo se orientó a conocer los estilos de liderazgo

de los colaboradores del Restaurante Don Carlos. Para ello, utilizó una metodología descriptiva y como instrumento de recolección de datos empleó el test de estilos de liderazgo del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), el cual fue aplicado a una población de 16 trabajadores. Las conclusiones indican el estilo de liderazgo predominante en la organización es el autocrático, a nivel promedio se evidenció el uso del estilo de liderazgo participativo y en menor proporción el estilo de liderazgo liberal

11. Marco conceptual

En esta sección, se detallan los términos o definiciones claves, necesarias para el entendimiento de la investigación.

a) Clima institucional

Se define de forma general como el grado de cordialidad y afectividad presente dentro del seno de una organización (Charry, 2012).

b) Eficacia

Se define como el grado de semejanza existente entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos para el desarrollo de una actividad. Así, consiste en hacer las cosas de manera correcta habiendo escogido los objetivos apropiados (Mansilla, 2007).

c) Eficiencia

Se define como el grado de efectividad con la que se aprovechan los recursos en general durante el desarrollo de una actividad; de esta manera, se resume en hacer correctamente las cosas (Mansilla, 2007).

d) Estilo de liderazgo

Son los comportamientos más o menos duraderos que tiene los líderes al dirigir una organización (Del Águila, 2012).

e) Liderazgo

Es la influencia que ejerce una persona a otros seres humanos, en un contexto o situación dada para el logro de unos objetivos (Del Águila, 2012).

f) Liderazgo antagónico

Es un tipo de líder que prefiere la conversación, y que ama y utiliza constantemente el debate público, siendo un destacado participante del mismo (Charry, 2012).

g) Liderazgo transaccional

Corresponde a un tipo de liderazgo que guía a su personal al logro de las metas mediante un sistema de recompensas y castigos (Charry, 2012).

h) Líder carismático

Son un tipo de líder que logra captar la atención del público fácilmente y responde a las necesidades emocionales y de apoyo de sus seguidores (Charry, 2012).

El Problema de investigación

12. Descripción de la realidad problemática

Durante el siglo XXI se ha experimentado a nivel mundial distintos cambios en áreas económicas, políticas, y sociales a tal velocidad y dinamismo, lo que ha propiciado que las organizaciones valoren más el talento humano que las componen al punto de brindarles todas las herramientas necesarias para que desarrollen sus labores con eficiencia y eficacia, con la finalidad de que puedan afrontar los retos que enfrentan día a día y de esta manera alcanzar los objetivos y metas trazadas por la organización. Esta es la razón por la cual las organizaciones han comprendido la importancia de las competencias que poseen sus trabajadores, convirtiéndose en una ventaja competitiva que ha llevado al área de recursos humanos a entender y potenciar la sinergia que se desarrolla entre la relación de los colaboradores y el desempeño de la organización (Calderón et al., 2006)

Por lo tanto, al entender que las empresas son en su mayoría el reflejo del modo de actuar de sus líderes, se hace necesario entonces entender como estos, por medio de sus estilos de liderazgo, se convierten en aliados estratégicos que inciden de manera directa en el logro de un mejor desempeño de sus colaboradores y de la organización como tal. Es por ello, que es una prioridad entender y desarrollar el liderazgo de las personas que están al frente de las áreas estratégicas de la organización (Ahumada, 2017).

La problemática sobre el liderazgo y la definición del estilo ideal que debe poseer quien gerencia la organización, es una premisa fundamental y que incide de manera directamente proporcional, en el desempeño laboral de los colaboradores, ya que el líder con sus actitudes, sus rasgos y sus características intelectuales – afectivas posee un dominio a nivel externo, por medio de la imagen y posicionamiento de la organización, y a nivel interno por medio de la eficiencia y eficacia de los colaboradores y del rendimiento como equipo de trabajo.

Greenberg y Arawaka (2008) citado por Cerna (2015), indican la importancia del empleo de técnicas de liderazgo positivo por parte de los jefes y directores de las organizaciones, las cuales inciden en el optimismo, el rendimiento, y el compromiso de los trabajadores. Asimismo, demuestran como los equipos de trabajo tienden a ser más productivos cuando son dirigidos por un jefe optimista. No obstante, cuando el liderazgo no resulta ser tan eficiente como se espera genera un efecto negativo en el desempeño de los trabajadores, de un área en específica e inclusive en toda la organización en conjunto (Dubrin, 2000).

Esta investigación se basa en una empresa de servicios corporativos ubicada en Lima Metropolitana, que ofrece soluciones flexibles y eficientes para la gestión integral de inmuebles, por medio de una amplia plataforma alineada a los objetivos organizacionales de sus clientes, apoyados en su misión la cual se orienta a aportar valor a su cartera de clientes por medio de la transformación continua de sus procesos con innovación y eficiencia, basado en su conocimiento, tecnología y experiencia. Dentro de las características más resaltantes de esta organización se evidencia que posee una estructura organizacional de tipo jerárquico piramidal, con un tipo de comunicación y manejo de la responsabilidad centralizado en los jefes y gerentes de área, con relaciones jefe subordinado consideradas por los colaboradores como “buena”, y con un estilo de liderazgo inicialmente considerado como democrático. Sin embargo, la dirección de Gestión Humana ha visto con preocupación que el desempeño de sus colaboradores no alcanza los niveles esperados, por lo cual se plantea el desarrollar la presente investigación la cual se orienta a determinar como el liderazgo se relaciona con el desempeño laboral.

Según Carrera (2019), los líderes gerenciales tienen que tener claro y ser conscientes del rol de su actuación dentro de la organización, mucho más en los actuales entornos que se presentan con grandes oportunidades, cambios y amenazas, por lo tanto, se hace imprescindible que demuestren sus capacidades, sus habilidades y sus destrezas para influir de manera exitosa

en los colaboradores y de esta manera ayudar a que las organizaciones crezcan. En este mismo orden de ideas, Rivera y Conrado (2016) plantean que el cambio constante a los cuales se enfrentan las organizaciones va a depender de las actitudes de los trabajadores y las características del líder en el logro de los resultados esperados.

13. Planteamiento del problema

13.1. Pregunta general

¿Cuál es la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana?

13.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es la relación entre liderazgo y la fiabilidad de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es la relación entre liderazgo y la capacidad de respuesta técnica de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es la relación entre liderazgo y el compromiso laboral de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana?

Objetivos, delimitación y justificación

14. Objetivos de la investigación

14.1 Objetivo General

Analizar la relación entre liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana.

14.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación entre liderazgo y la fiabilidad de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana.
- Determinar la relación entre liderazgo y la capacidad de respuesta técnica de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana.
- Determinar la relación entre liderazgo y el compromiso laboral de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana.

15. Delimitación del estudio

15.1. Delimitación Espacial

Se refiere al lugar geográfico donde se desarrolló la investigación. En este caso, fue la ciudad de Lima, en las instalaciones de una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana, ubicada en los distritos de Lima Metropolitana (Gerencias de Operaciones, Ventas y Servicios) y San Borja (Gerencias de Talento Humano, Administración y Sistemas).

15.2. Delimitación temporal

El presente estudio se llevó a cabo con el desarrollo del proyecto de tesis, el cual comenzó en el mes de enero del año 2020 y culminó a finales del mes de marzo del año 2022 con la presentación del informe de tesis para sustentación.

15.3. Delimitación Conceptual

Para el desarrollo del presente, se consideraron las definiciones de liderazgo, basada en los autores (Arnold, 1998; Jonhson y Klee, 2007), y desempeño laboral siguiendo a (Quero et al., 2014).

16. Justificación e importancia del estudio

16.1. Justificación teórica

Desde los postulados teóricos de liderazgo y desempeño laboral y de las dimensiones estudiadas, la investigación se justificó visto que se pudo entender la relación existente entre ambas variables y ver los resultados que se obtiene de la misma, los cuales enriquecieron el conocimiento científico y apoyaron a otros investigadores en la construcción de nuevos postulados teóricos.

16.2. Justificación práctica

Desde una perspectiva práctica, pues contribuyó a comprender la realidad de las organizaciones y los procesos que se gestan para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Los resultados obtenidos permitieron a su vez tener una visión de la incidencia del liderazgo en el desempeño de los colaboradores y de esta manera establecer estrategias que permitan consolidar un estilo de liderazgo que permite alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia individual, grupal e incluso organizacional, para de esta manera ser agentes altamente productivos, así como alcanzar mayores niveles de compromiso y participación en la búsqueda de logros compartidos.

16.3. Justificación metodológica

Desde una postura metodológica se justifica, pues para lograr cumplir con los objetivos e hipótesis establecidos se emplearon y adaptaron instrumentos de recolección de datos para las variables de estudio, los cuales podrán ser aplicados por otros investigadores con interés en la relación del liderazgo y desempeño laboral, considerándose este, un aporte metodológico. Los resultados de la investigación también servirán como antecedentes y material teórico referencial para futuras investigaciones relacionadas a las variables de estudio.

Hipótesis, Variables e Indicadores

17. Supuestos teóricos

17.1. Supuesto

El liderazgo incide en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana.

Dimensiones:

V1: Liderazgo

- a) Dirección efectiva.
- b) Impulso al éxito.
- c) Libertad de decisión.

V2: Desempeño laboral

- a) Fiabilidad
- b) Capacidad de respuesta técnica
- c) Compromiso laboral

18. Hipótesis

18.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre liderazgo y desempeño laboral en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana.

18.2. Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre liderazgo y la fiabilidad de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana.

- Existe relación significativa entre liderazgo y la capacidad de respuesta técnica de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana.
- Existe relación significativa entre liderazgo y el compromiso laboral de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana.

19. Variables

19.1. Variable 1: Liderazgo

El liderazgo se considera como el conjunto de cualidades, comportamientos, estilos y decisiones personales adoptado por el líder, el cual juega un papel activo en el desarrollo y mantenimiento de la estructura de roles, la dirección de los objetivos y ejerce influencia en la existencia y la eficiencia del grupo (Arnold, 1998; Jonhson y Klee, 2007).

19.2. Variable 2: Desempeño laboral

El desempeño laboral busca medir el nivel de ejecución que un trabajador alcanza en el cumplimiento de las tareas que le han sido encomendadas, pero de manera muy significativa, la forma en que eso repercute en el éxito de las metas y los objetivos previstos por la organización (Quero et al., 2014).

20. Indicadores

Se presentan en la tabla 1.

Tabla 1.*Indicadores de las variables.*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo	Dirección efectiva	Claridad
		Ambiente de confianza
	Impulso al éxito	Reconocimiento de la labor
		Apoyo en el trabajo
Desempeño laboral	Libertad de decisiones	Ánimo y reflexión
		Análisis de los problemas
	Fiabilidad	Logro de objetivos
		Estímulo a los trabajadores
Capacidad de respuesta técnica	Comunicación con el ejemplo	
	Anima a los trabajadores	
Compromiso laboral	Libertad de decisiones	Identidad con la organización
		Coherencia
	Fiabilidad	Confianza
		Autoconfianza
Capacidad de respuesta técnica	Esfuerzo e integración	
	Administración de las personas	
Compromiso laboral	Fiabilidad	Disposición para la autoevaluación
		Manejo de recursos
	Capacidad de respuesta técnica	Nuevos enfoques
		Innovación
Compromiso laboral	Fiabilidad	Iniciativa
		Errores
	Capacidad de respuesta técnica	Tiempo establecido
		Trabajo asignado
Compromiso laboral	Capacidad de respuesta técnica	Metas organizacionales
		Conocimiento
	Compromiso laboral	Normas del área
		Planificación
Compromiso laboral	Compromiso laboral	Asignación de tareas
		Evaluación de avances
	Compromiso laboral	Realización de proyectos
		Logro de objetivos
Compromiso laboral	Compromiso laboral	Cumplimiento de horario
		Participación grupal
	Compromiso laboral	Responsabilidad
		Normas organizacionales
Compromiso laboral	Compromiso laboral	Plazo establecido
		Resultados esperados
	Compromiso laboral	Compromiso organizacional

Nota: descripción de los indicadores de las variables

Metodología

21. Diseño de investigación

21.1. Tipo de investigación.

El tipo de investigación fue correlacional ya que, de acuerdo a Palomino et al. (2015), “busca el grado en el cual una(s) variable(s) varía(n) en la medida que la(s) otra(s) variable(s) varía(n); es decir, son concomitantes.” (p. 108).

21.2. Nivel de la investigación

El nivel de la investigación fue descriptivo, pues de acuerdo a Hernández et al. (2014), este tipo de investigación “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice.” (p. 92).

22. Población y muestra

22.1. Población

Para efectos de la investigación, la población estuvo conformada por los trabajadores administrativos de una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana, siendo en este sentido 400 trabajadores.

22.2. Muestra

El cálculo del tamaño de la muestra se realizó de acuerdo a la fórmula para poblaciones finitas.

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población = 400

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:

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 400 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{0.05^2 \cdot (400 - 1) + 1.96^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = 197$$

En este sentido, la muestra fue de 197 trabajadores.

23. Técnica e instrumento de recolección de datos, Procesamiento de Datos

23.1. Técnica

De acuerdo con Palomino et al. (2017), las técnicas son un conjunto de recursos o procedimientos que se emplean para la recolección de información los cuales son utilizados por el investigador con el fin de poder acercarse a los hechos y acceder al conocimiento. Para la presente investigación se empleó como técnica la encuesta, la cual de acuerdo a Arias (2012) es aquella que “(...) pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72).

23.2. Instrumento

De acuerdo con Palomino et al. (2017), los instrumentos son aquellos medios materiales por los cuales se hace posible obtener y archivar toda la información requerida para el desarrollo de la investigación. En el desarrollo de la presente investigación se empleó como instrumento el cuestionario, el cual se define como “(...) la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (Arias, 2012, p. 74).

En este sentido, se emplearon cuestionarios de la investigación desarrollada por Roca (2017), los cuales se adaptaron al contexto de estudio, los mismos estuvieron dirigidos a recolectar información de cada una de las variables de estudio, es decir, la variable liderazgo y la variable desempeño laboral. Cada instrumento constó de 20 ítems con una escala de respuesta tipo Likert.

Validez.

Para la validez de los instrumentos de recolección de información, se empleó el método de juicio de expertos. De acuerdo a Hernández et al. (2014), todo instrumento que se emplee para el proceso de recolección de datos debe poseer dos requisitos principales: la validez y la confiabilidad. La validez indica el grado en que un instrumento mide realmente la variable para lo cual fue diseñado.

Confiabilidad.

La confiabilidad de un instrumento implica el grado en que su aplicación repetida a un mismo sujeto u objeto, produce resultados iguales (Hernández et al., 2014). En esta investigación, se empleó el coeficiente de alfa de Cronbach, el cual de acuerdo a Corral (2009) puede arrojar como resultado valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total. Los coeficientes de alfa de Cronbach, fueron los siguientes:

Tabla 2.

Coefficientes de confiabilidad

Variables	N° de elementos	Alfa de Cronbach
Liderazgo	20	0.951
Desempeño laboral	20	0.959

Nota: Coeficientes alfa de Cronbach para las dos variables del estudio

Se desprende de la tabla 2, que los resultados de los coeficientes de alfa de Cronbach para ambas variables resultaron bastantes cercanos a 1, por lo que se considera que ambos instrumentos son confiables para medir a las variables.

23.3. Procesamiento de datos

Para el análisis y procesamiento de datos se utilizó el programa SPSS versión 25, el cual permitió procesar la información relacionada a las variables de estudio (liderazgo y desempeño laboral), así como los análisis descriptivos e inferenciales. La información fue presentada en tablas y gráficos para proceder a la interpretación de los resultados obtenidos. Posteriormente, se realizó el análisis inferencial, evaluándose la significancia del coeficiente de correlación de Spearman, ya que, una vez realizada la prueba de normalidad, fijando un nivel de significancia del 5%, las variables resultaron no normales.

Presentación y análisis de resultados

24. Presentación de Resultados

24.1. Resultados descriptivos

Variable 1: Cuestionario Liderazgo

Respecto al ítem 1: Mi jefe de área siempre nos escucha y nos habla con claridad. Los resultados resumidos en la tabla 3 y figura 1, muestran que el 54.3% (n = 107) de los encuestados manifestó que su jefe de área siempre los escucha y habla con claridad, el 24.9% (n = 49) respondió que a veces, el 19.3% (n = 38) casi siempre y el 1.5% (n = 3) restante que nunca. La mayoría consideró que su jefe habla con claridad.

Tabla 3

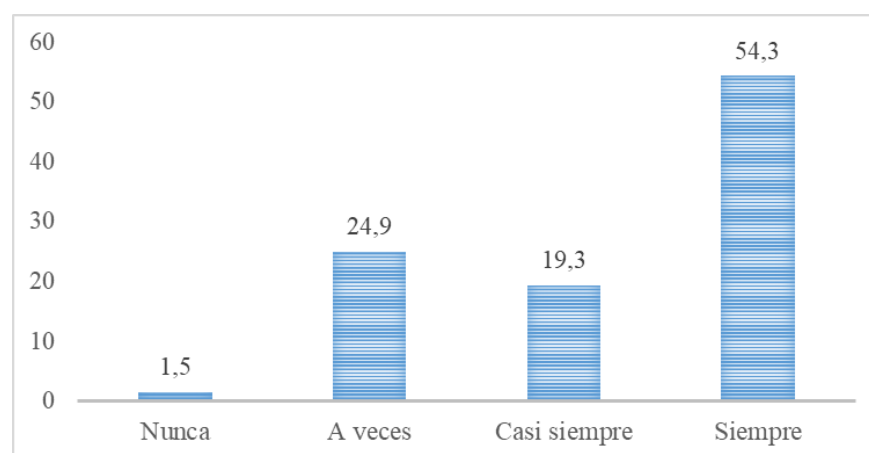
Respuestas ítem 1.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	1.5	1.5
A veces	49	24.9	26.4
Casi siempre	38	19.3	45.7
Siempre	107	54.3	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 1

Respuestas ítem 1.



Nota. Expresado en porcentajes. Fuente: elaboración propia (Spss)

Respecto al ítem 2: Mi jefe de área fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad. Se puede observar en la tabla 4 y figura 2, que la mayoría de los encuestados, el 51.3% (n = 101) consideró que casi siempre el jefe de área fomenta un ambiente de confianza y solidaridad, el 42.6% (n = 84) siempre, el 4.1% (n = 8) a veces y el 2.0% restante (n = 4) manifestó que nunca.

Tabla 4.

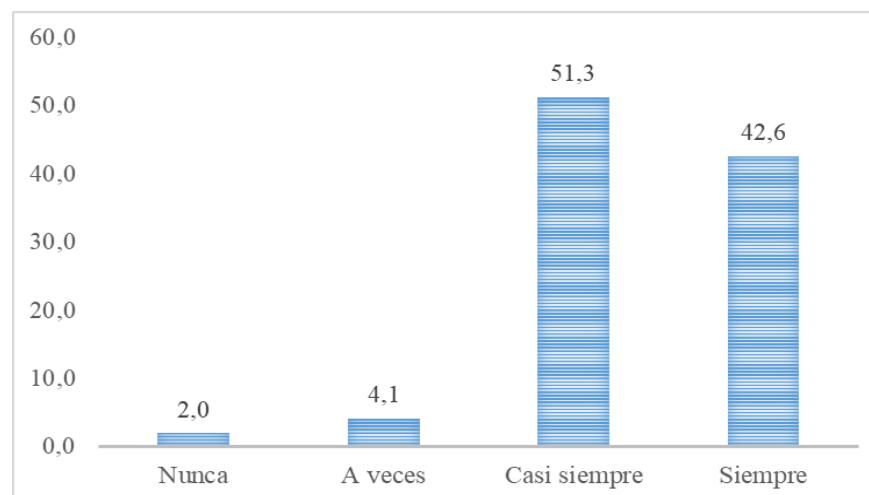
Respuestas ítem 2.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	2.0	2.0
A veces	8	4.1	6.1
Casi siempre	101	51.3	57.4
Siempre	84	42.6	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 2.

Respuestas ítem 2.



Nota. Expresado en porcentajes. Fuente: elaboración propia (Spss)

Respecto al ítem 3: Los colaboradores que destacan en su trabajo reciben reconocimiento por su labor. Tal como se observa en la tabla 5 y figura 3, la mayoría de los encuestados 57.4% (n = 113) consideró que casi siempre los colaboradores que destacan en su

trabajo reciben reconocimiento por su labor. El 30.5% (n = 60) manifestó que siempre, el 11.2% (n = 22) a veces, y el 1.0% restante (n = 2) que nunca.

Tabla 5

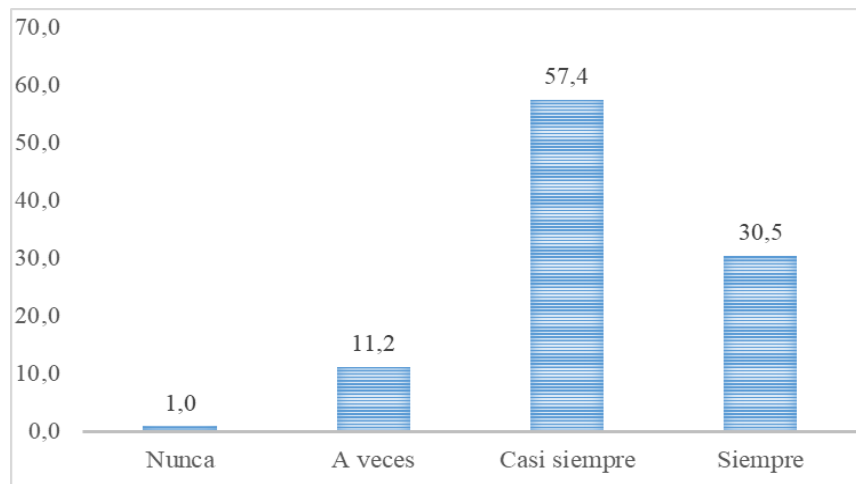
Respuestas ítem 3.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.0	1.0
A veces	22	11.2	12.2
Casi siempre	113	57.4	69.5
Siempre	60	30.5	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 3

Respuestas ítem 3.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 4: Mi jefe de área está dispuesto a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo. Se observa en la tabla 6 y figura 4, que la mayoría de los entrevistados, 45.2% (n = 89) manifestó que su jefe área casi siempre está dispuesto a apoyarlo cuando llevo a cabo importantes cambios en su trabajo. El 42.6% (n = 84) consideró que siempre, el 11.2% (n = 22) a veces y el 1.0% restante (n = 2) que nunca.

Tabla 6

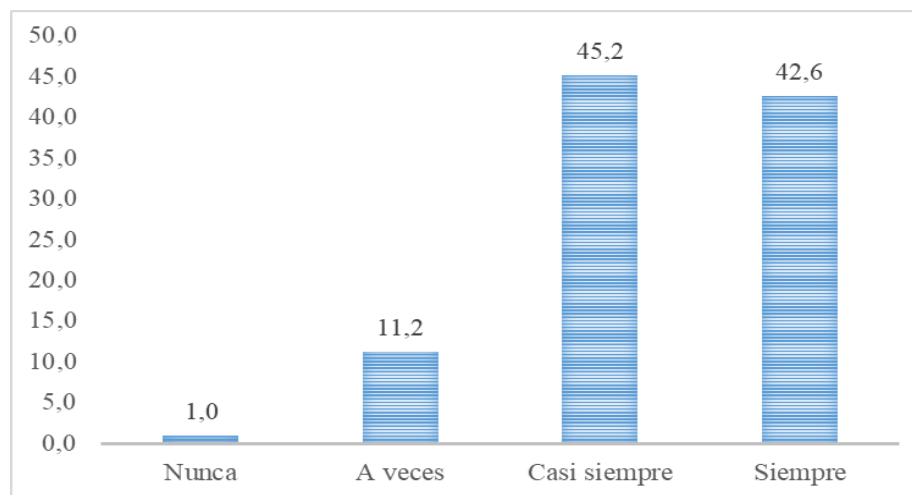
Respuestas ítem 4

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.0	1.0
A veces	22	11.2	12.2
Casi siempre	89	45.2	57.4
Siempre	84	42.6	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 4

Respuestas ítem 4



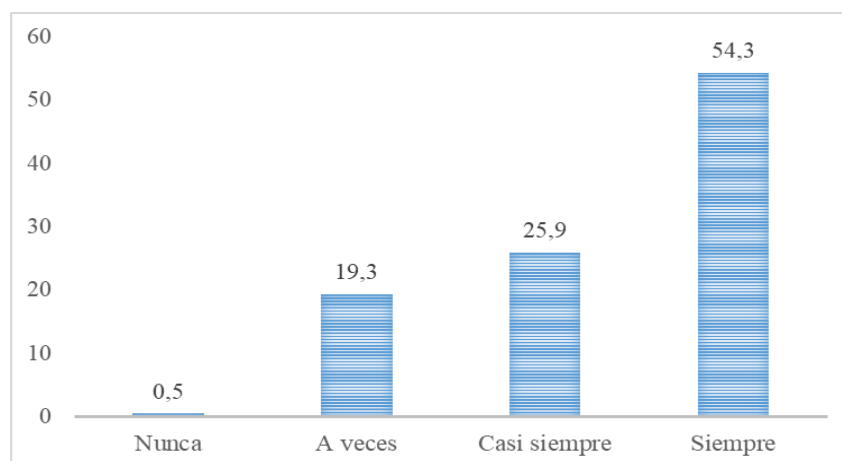
Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 5: Mi jefe de área anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas. Tal como se desprende de la tabla 7 y figura 5, la mayoría de los encuestados, 54.3% (n = 107), consideró que su jefe de área siempre les anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas. El 25.9% (n = 51) casi siempre, el 19.3% (n = 38) a veces y 0.5% restante (n = 1) nunca.

Tabla 7*Respuestas ítem 5*

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	0.5	0.5
A veces	38	19.3	19.8
Casi siempre	51	25.9	45.7
Siempre	107	54.3	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 5*Respuestas ítem 5*

Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 6: Mi jefe de área analiza los problemas antes de actuar. Se observa en la tabla 8 y figura 6, que la mayoría, 66.5% (n = 131) manifestó que su jefe de área siempre analiza los problemas antes de actuar. El 26.9 (n = 53) casi siempre, el 5.6% (n = 11) a veces y el 1.0% restante (n = 2) consideró que nunca.

Tabla 8*Respuestas ítem 6*

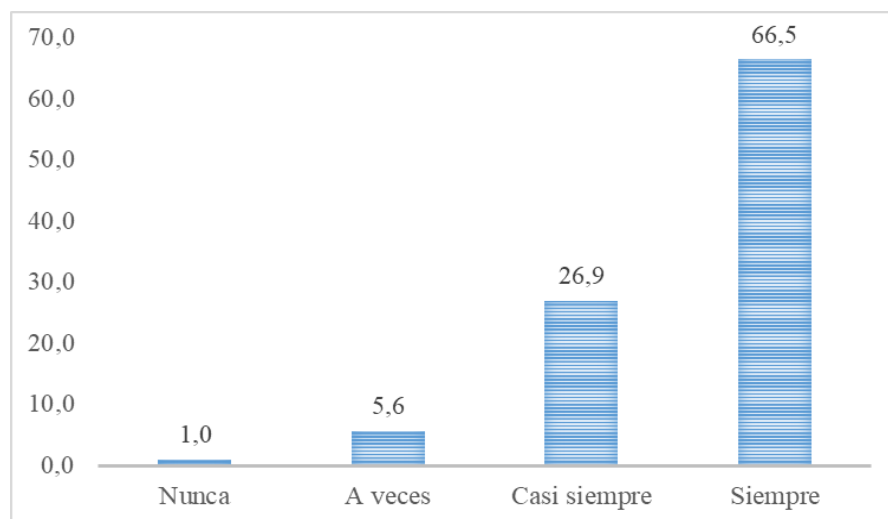
Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.0	1.0
A veces	11	5.6	6.6
Casi siempre	53	26.9	33.5

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	131	66.5	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 6

Respuestas ítem 6



Nota. Expresado en porcentajes

Resultados dimensión dirección efectiva

Tal como se observa en la tabla 9 y figura 7, que la mayoría de los entrevistados, 66.5% (n = 131) calificó como buena la dimensión dirección efectiva. El 28.9 restante (n = 57) la consideró regular y el 4.6% restante (n = 9) como mala.

Tabla 9

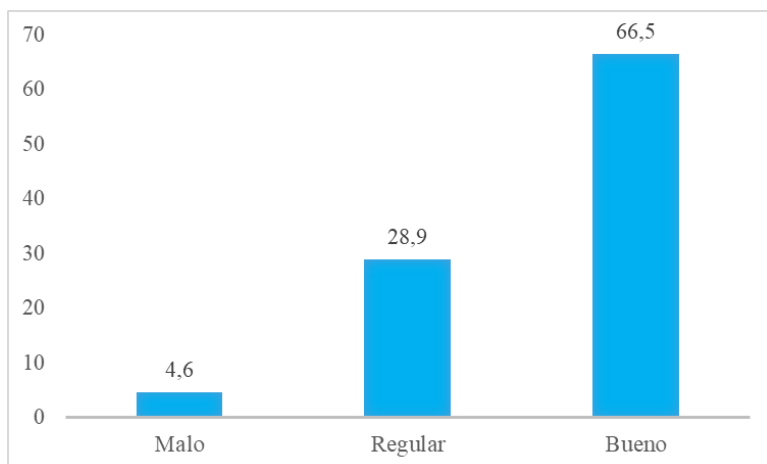
Respuestas dimensión dirección efectiva

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	9	4.6	4.6
Regular	57	28.9	33.5
Bueno	131	66.5	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 7

Respuestas dimensión dirección efectiva



Nota. Expresado en porcentajes

Consecutivamente, se presentan los resultados del ítem 7: Mi jefe de área considera al personal como fuente de aportaciones y generaciones de ideas para el logro de objetivos. Se observa en la tabla 10 y figura 8, que la mayoría, 48.7% (n = 96) manifestó que su jefe de área siempre considera al personal como fuente de aportaciones y generaciones de ideas para el logro de objetivos. El 39.1% (n = 77) consideró que casi siempre, el 10.2% (n = 20) a veces y el 2.0% restante (n = 4) que nunca.

Tabla 10

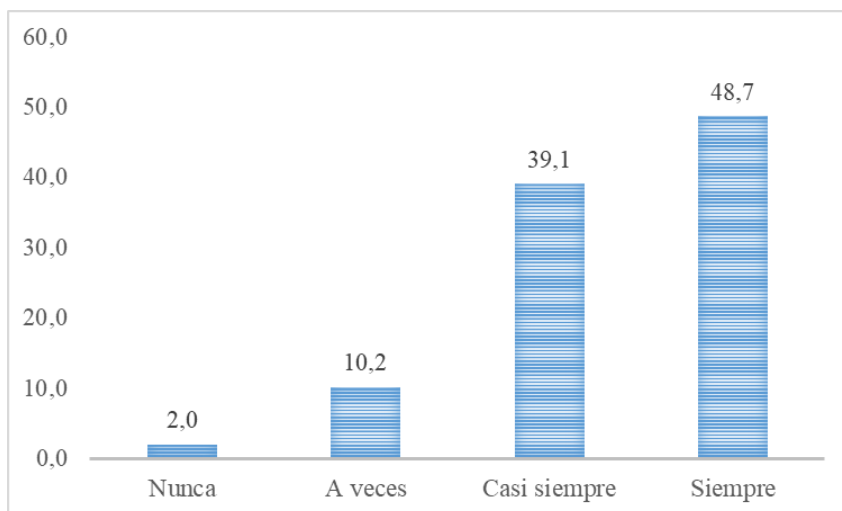
Respuestas ítem 7

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	2.0	2.0
A veces	20	10.2	12.2
Casi siempre	77	39.1	51.3
Siempre	96	48.7	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 8

Respuestas ítem 7



Nota. Expresado en porcentajes

En cuanto al ítem 8: Mi jefe de área estimula a los trabajadores que tienen ideas innovadoras en su trabajo diario. Tal como se observa en la tabla 11 y figura 9, la mayoría, 50.8% (n = 100) manifestó que casi siempre su jefe de área estimula a los trabajadores que tienen ideas innovadoras en su trabajo diario. El 31.0% (n = 61) consideró que siempre, el 17.3% (n = 34) a veces y el 1.0% restante (n = 2) que nunca.

Tabla 11

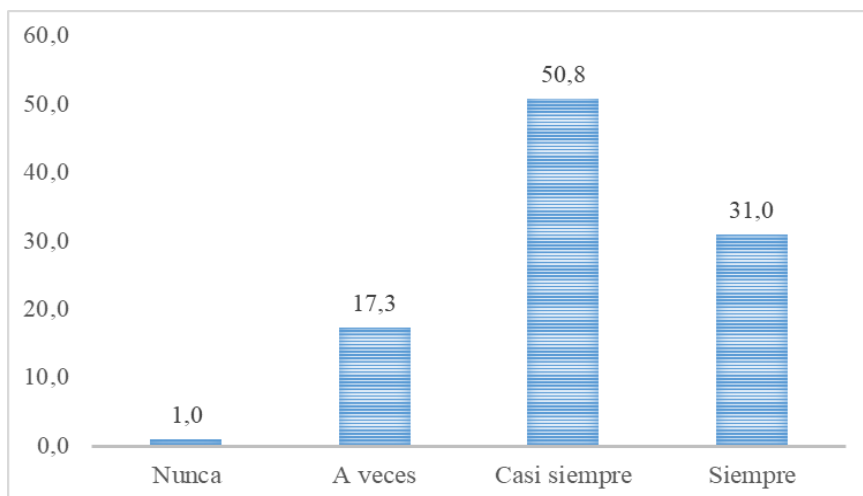
Respuestas ítem 8

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.0	1.0
A veces	34	17.3	18.3
Casi siempre	100	50.8	69.0
Siempre	61	31.0	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 9

Respuestas ítem 8



Nota. Expresado en porcentajes

Luego se tiene los resultados del ítem 9: Mi jefe de área comunica con el ejemplo lo que piensa y lo que dice (ejemplo si hay que ser puntual, él es el primero...). Tal como se desprende de la tabla 12 y figura 10, la mayoría, 42.6% (n = 84) manifestó que siempre su jefe de área comunica con el ejemplo lo que piensa y lo que dice. El 39.1% (n = 77) consideró que casi siempre, el 17.3% (n = 34) a veces y el 1.0% restante (n = 2) que nunca.

Tabla 12

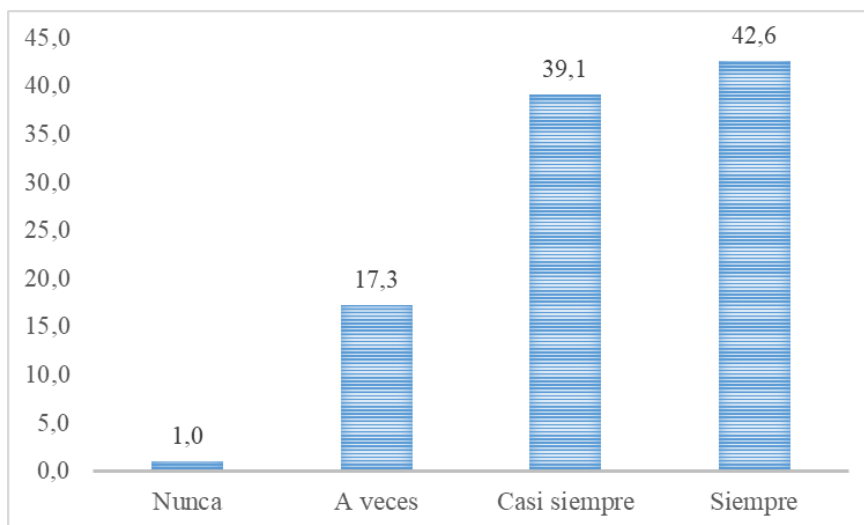
Respuestas ítem 9

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.0	1.0
A veces	34	17.3	18.3
Casi siempre	77	39.1	57.4
Siempre	84	42.6	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 10

Respuestas ítem 9



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 10: Mi jefe de área anima a los trabajadores a desarrollar su trabajo dejando tomar cada vez más sus responsabilidades. Se desprende de la tabla 13 y figura 11, la mayoría, 36.5% (n = 72) manifestó que siempre su jefe de área anima a los trabajadores a desarrollar su trabajo dejando tomar cada vez más sus responsabilidades. El 33.0% (n = 65) consideró que casi siempre, el 29.4% (n = 58) a veces y el 1.0% restante (n = 2) que nunca.

Tabla 13.

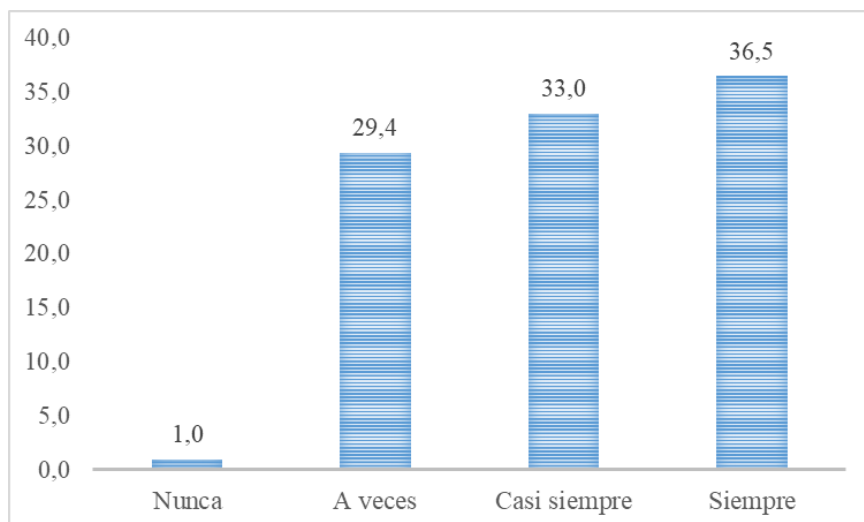
Respuestas ítem 10.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.0	1.0
A veces	58	29.4	30.5
Casi siempre	65	33.0	63.5
Siempre	72	36.5	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 11

Respuestas ítem 10



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 11: Mi jefe de área desarrolla un sentido de identidad en la Institución que es asumido y sentido por los trabajadores. Se puede observar de la tabla 14 y figura 12, que la mayoría, 47.7% (n = 94) manifestó que siempre su jefe de área desarrolla un sentido de identidad en la Institución que es asumido y sentido por los trabajadores. El 26.9% (n = 53) consideró que casi siempre, el 24.4% (n = 48) a veces y el 1.0% restante (n = 2) que nunca.

Tabla 14

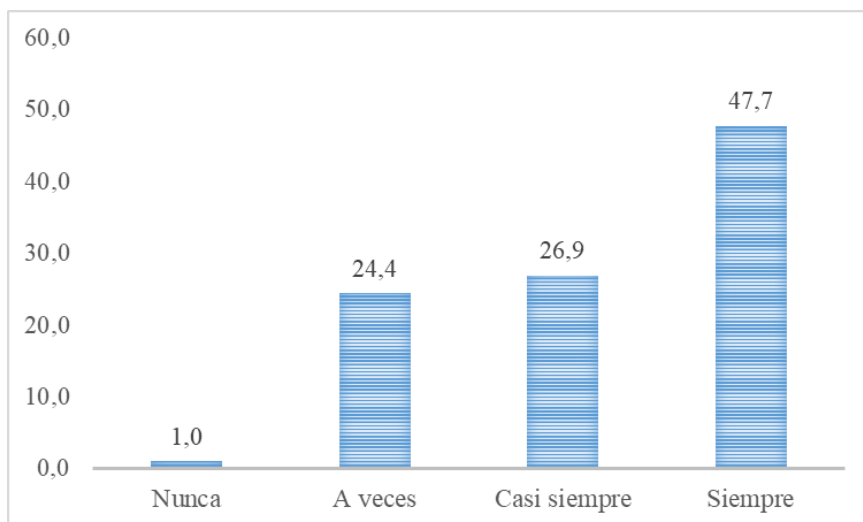
Respuestas ítem 11

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.0	1.0
A veces	48	24.4	25.4
Casi siempre	53	26.9	52.3
Siempre	94	47.7	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 12

Respuestas ítem 11



Nota. Expresado en porcentajes

Resultados dimensión impulso al éxito

Tal como se desprende de la tabla 15 y figura 13, la mayoría, 66.5% (n = 131) calificó como buena la dimensión impulso al éxito, el 17.8% (n = 35) consideró que era mala y el 15.7% restante (n = 31) regular.

Tabla 15

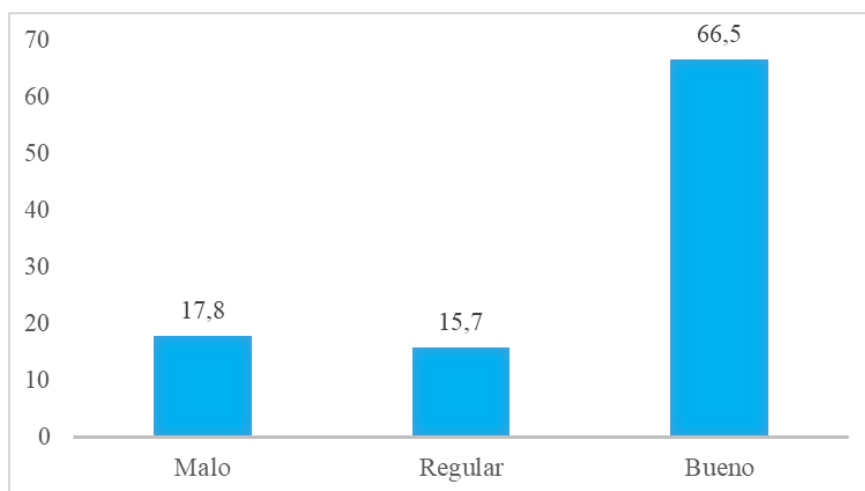
Respuestas dimensión impulso al éxito

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	35	17.8	17.8
Regular	31	15.7	33.5
Bueno	131	66.5	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 13

Respuestas dimensión impulso al éxito



Nota. Expresado en porcentajes

Entonces, se resume los resultados del ítem 12: Mi jefe de área es coherente lo que dice con lo que hace. Se puede observar de la tabla 16 y figura 14, que la mayoría, 51.3% (n = 101) manifestó que casi siempre su jefe de área es coherente lo que dice con lo que hace. El 28.9% (n = 57) consideró a veces y el 19.8% restante (n = 39) que siempre.

Tabla 16

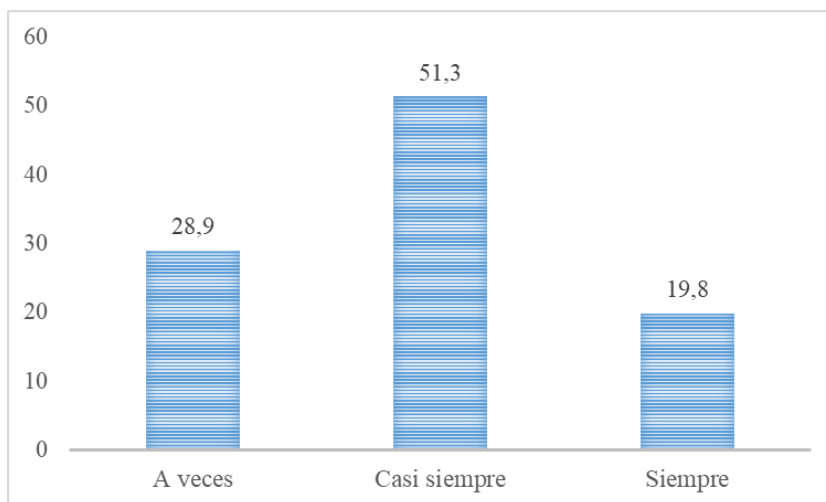
Respuestas ítem 12

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0.0	0.0
A veces	57	28.9	28.9
Casi siempre	101	51.3	80.2
Siempre	39	19.8	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 14

Respuestas ítem 12



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 13: Mi jefe de área logra la confianza sobre todo por su propia credibilidad. Se observa en la tabla 17 y figura 15, que la mayoría, 51.8% (n = 102) manifestó que siempre su jefe de área logra la confianza sobre todo por su propia credibilidad. El 32.5% (n = 64) consideró casi siempre, el 15.2% (n = 30) que a veces, y el 0.5% (n = 1) restante nunca.

Tabla 17

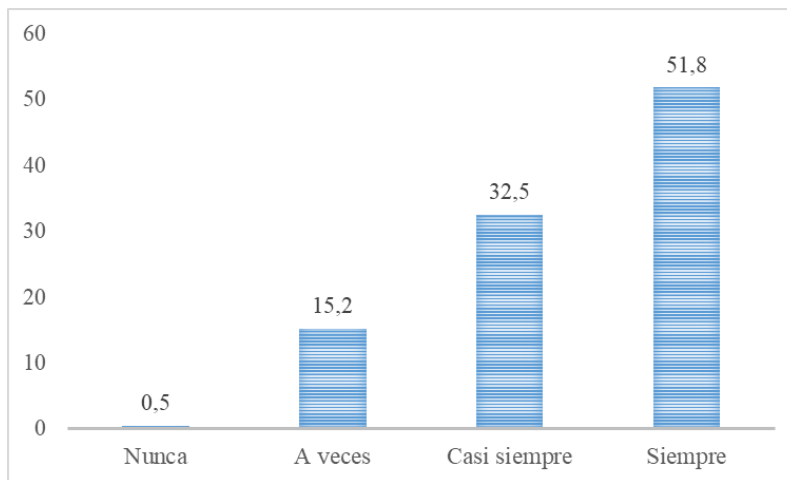
Respuestas ítem 13

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	0.5	0.5
A veces	30	15.2	15.7
Casi siempre	64	32.5	48.2
Siempre	102	51.8	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 15

Respuestas ítem 13



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 14: Mi jefe de área demuestra una autoconfianza en sí mismo digna de resaltar. Tal como se observa en la tabla 18 y figura 16, la mayoría de los entrevistados, 71.1% (n = 140) manifestó que siempre su jefe de área demuestra una autoconfianza en sí mismo digna de resaltar. El 15.7% (n = 31) consideró a veces y el 13.2% restante (n = 26) que casi siempre.

Tabla 18

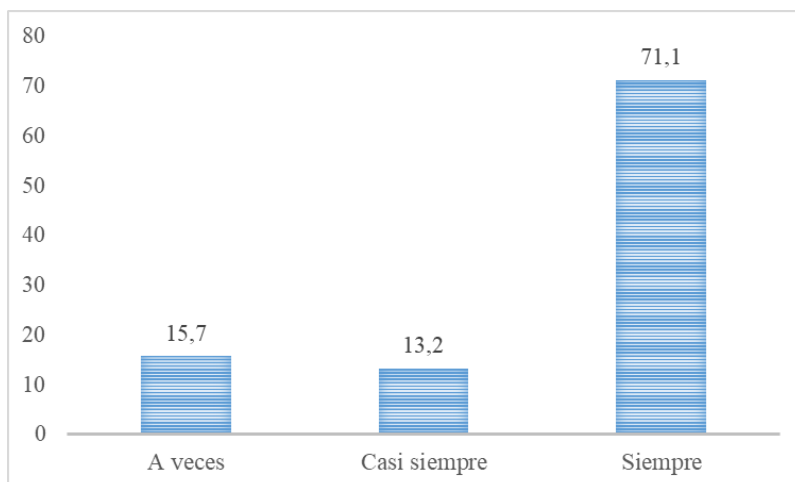
Respuestas ítem 14

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0.0	0.0
A veces	31	15.7	15.7
Casi siempre	26	13.2	28.9
Siempre	140	71.1	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 16

Respuestas ítem 14



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 15: Mi jefe de área considera que hay constantes esfuerzos de integración. Se observa en la tabla 19 y figura 17, que la mayoría de los entrevistados, 57.9% (n = 114) manifestó que siempre su jefe de área considera que hay constantes esfuerzos de integración. El 33.0% (n = 65) consideró casi siempre y el 9.1% restante (n = 18) que a veces.

Tabla 19.

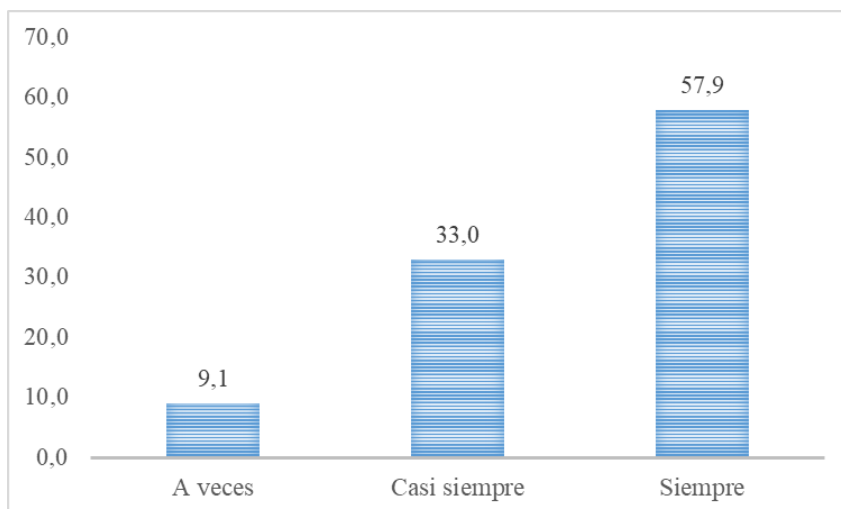
Respuestas ítem 15.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0.0	0.0
A veces	18	9.1	9.1
Casi siempre	65	33.0	42.1
Siempre	114	57.9	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 17.

Respuestas ítem 15.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 16: Mi jefe de área se basta por si solo para administrar al personal adecuadamente. Se puede observar en la tabla 20 y figura 18, que la mayoría de los entrevistados, 59.4% (n = 117) manifestó que casi siempre su jefe de área se basta por si solo para administrar al personal adecuadamente. El 38.1% (n = 75) consideró que siempre, el 2.0% (n = 4) a veces y el 0.5% (n =1) nunca.

Tabla 20.

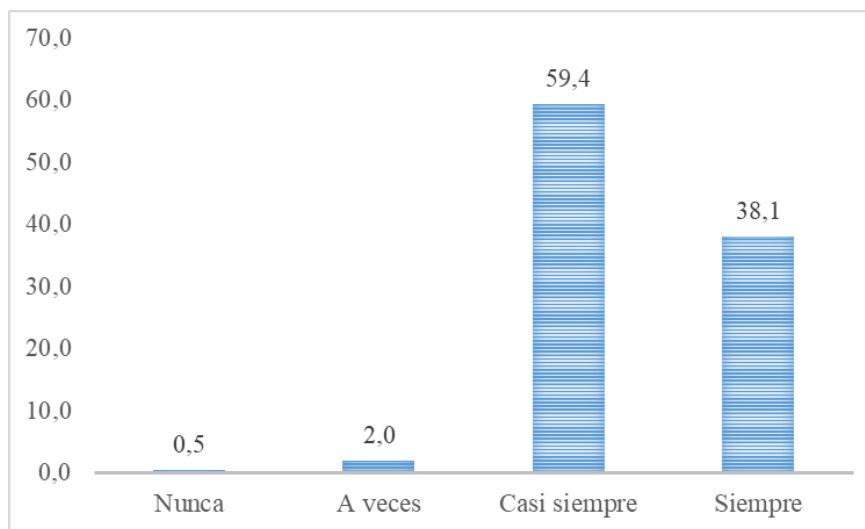
Respuestas ítem 16.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	0.5	0.5
A veces	4	2.0	2.5
Casi siempre	117	59.4	61.9
Siempre	75	38.1	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 18.

Respuestas ítem 16.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 17: Mi jefe de área reconoce que hay disposición para la autoevaluación. Se desprende de la tabla 21 y figura 19, que la mayoría de los entrevistados, 44.7% (n = 88) manifestó que siempre su jefe de área reconoce que hay disposición para la autoevaluación. El 39.6% (n = 78) consideró que casi siempre, el 15.2% (n = 30) a veces y el 0.5% (n = 1) restante nunca.

Tabla 21.

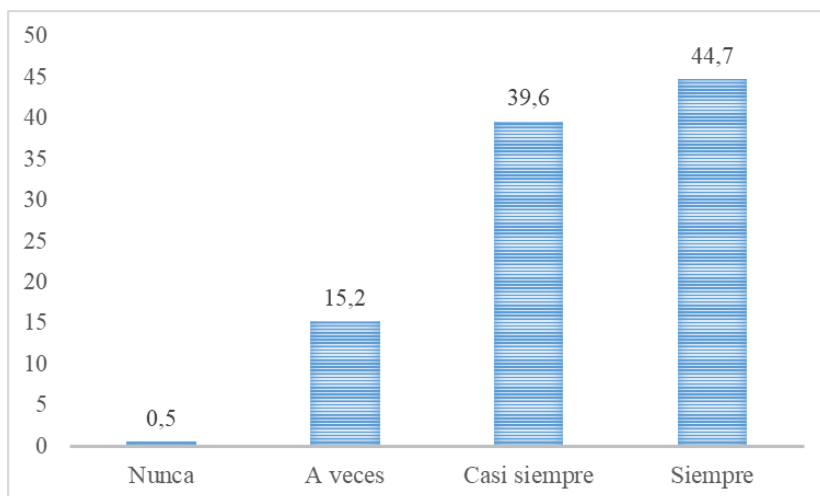
Respuestas ítem 17.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	0.5	0.5
A veces	30	15.2	15.7
Casi siempre	78	39.6	55.3
Siempre	88	44.7	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 19.

Respuesta ítem 17.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem18: Mi jefe de área maneja todos los recursos materiales con pleno dominio de ellos. Tal como se desprende de la tabla 22 y figura 20, la mayoría de los encuestados, 39.1% (n = 77) manifestó que casi siempre su jefe de área maneja todos los recursos materiales con pleno dominio de ellos. El 38.6% (n = 76) consideró que siempre y el 22.3% (n = 44) restante a veces.

Tabla 22.

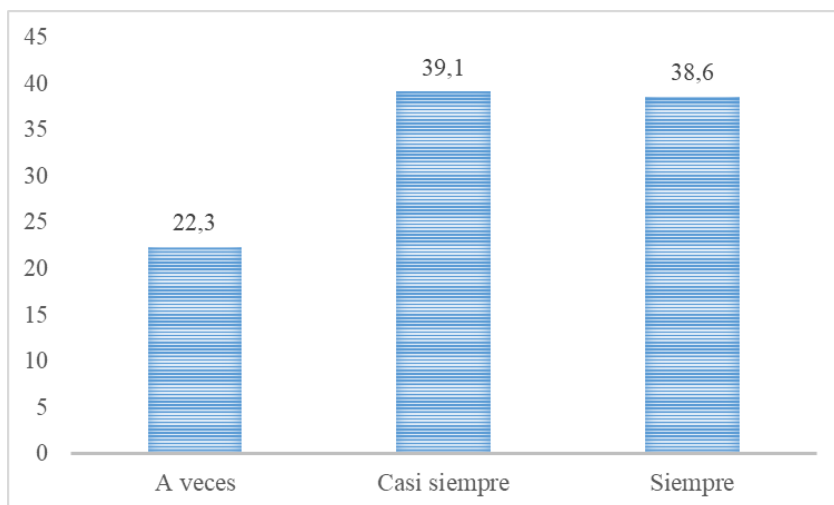
Respuestas ítem 18.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0.0	0.0
A veces	44	22.3	22.3
Casi siempre	77	39.1	61.4
Siempre	76	38.6	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 20.

Respuestas ítem 18.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 19: Mi jefe de área proporciona nuevos enfoques ante situaciones que son para mí problemáticas. Como se observa de la tabla 23 y figura 21, la mayoría de los encuestados, 45.7% (n = 90) manifestó que casi siempre su jefe de área proporciona nuevos enfoques ante situaciones que son para él problemáticas. El 45.2% (n = 89) consideró que siempre y el 9.1% (n = 18) restante a veces.

Tabla 23.

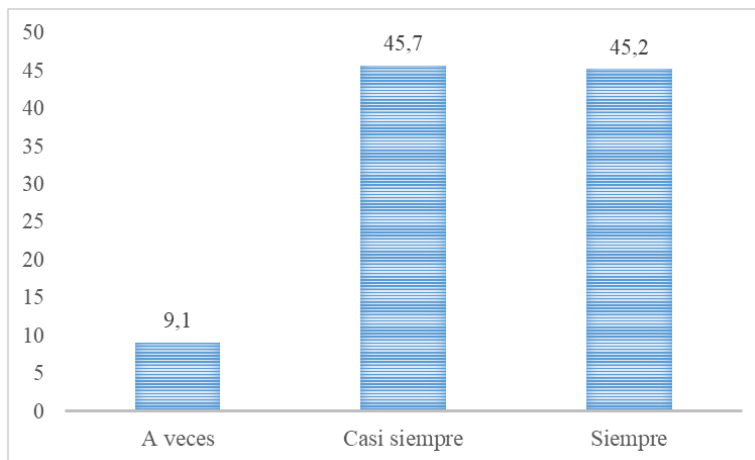
Respuestas ítem 19.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0.0	0.0
A veces	18	9.1	9.1
Casi siempre	90	45.7	54.8
Siempre	89	45.2	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 21.

Respuestas ítem 19.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 20: Mi jefe de área alienta a innovar para mejorar mi trabajo. Se observa en la tabla 24 y figura 22, que la mayoría de los encuestados, 45.7% (n = 90) manifestó que siempre su jefe de área alienta a innovar para mejorar su trabajo. El 39.1% (n = 77) consideró que casi siempre y el 15.2% (n = 30) restante a veces.

Tabla 24.

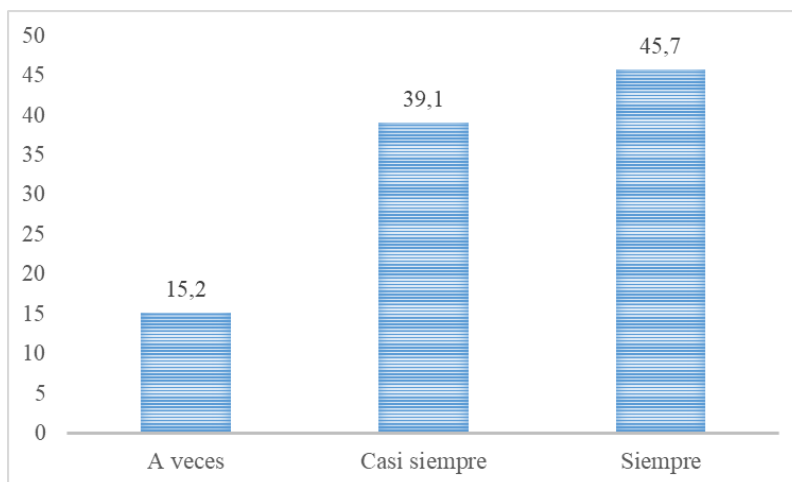
Respuestas ítem 20.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0.0	0.0
A veces	30	15.2	15.2
Casi siempre	77	39.1	54.3
Siempre	90	45.7	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 22.

Respuestas ítem 20.



Nota. Expresado en porcentajes

Resultados de la dimensión libertad de decisión

Tal como se desprende de la tabla 25 y figura 23, la mayoría de los encuestados 71.1% (n = 140) calificó como buena la dimensión libertad de decisión, el 26.4% (n = 52) regular y el 2.5% (n = 5) la evaluó como mala.

Tabla 25.

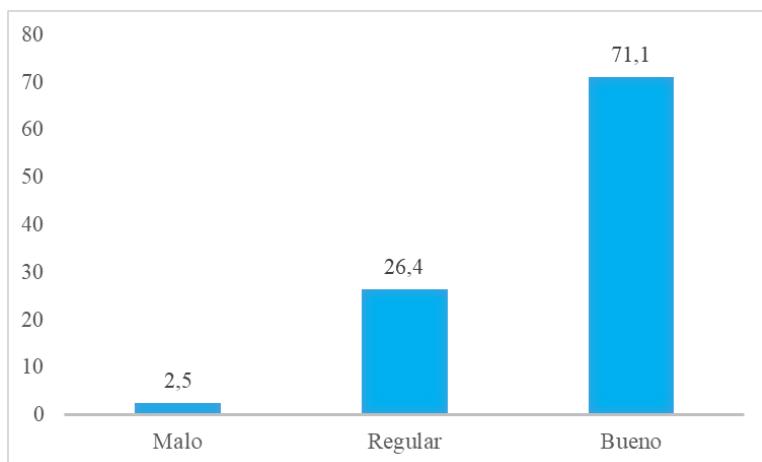
Respuestas dimensión libertad de decisión

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	5	2.5	2.5
Regular	52	26.4	28.9
Bueno	140	71.1	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 23.

Respuestas dimensión libertad de decisión.



Nota. Expresado en porcentajes

Finalmente, se resumen los resultados de la variable de liderazgo, tal como se muestra en la tabla 26 y en la figura 24; Donde se puede observar que, la mayoría de los encuestados 70.1% (n = 138) calificó como buena la variable liderazgo, el 28.4% (n = 56) regular y 1.5% (n = 3) la evaluó como mala. La variable liderazgo tuvo una evaluación buena, los encuestados le dieron una buena evaluación al liderazgo en la empresa.

Tabla 26

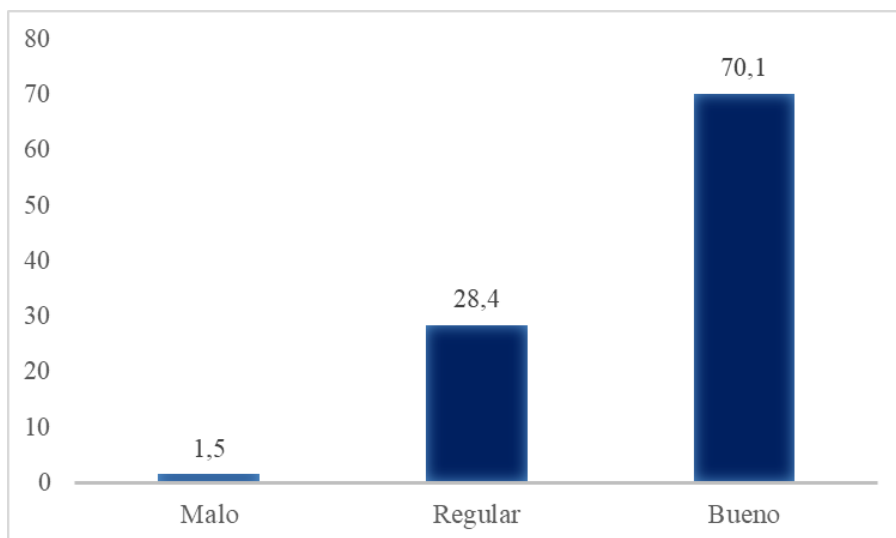
Respuestas variable 1. Liderazgo

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	3	1.5	1.5
Regular	56	28.4	29.9
Bueno	138	70.1	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 24

Respuestas variable 1. Liderazgo



Nota. Expresado en porcentajes

Variable 2. Cuestionario desempeño laboral

Respecto al ítem 1. Cumpló con el trabajo en los tiempos establecidos demostrando iniciativa: Se observa en la tabla 27 y figura 25, que la mayoría de los encuestados, 59.4% (n = 117) manifestó que siempre cumple con el trabajo en los tiempos establecidos demostrando iniciativa. El 24.9% (n = 49) consideró que a veces, el 12.7% (n = 25) casi siempre, y el 3.0% (n = 6) nunca.

Tabla 27

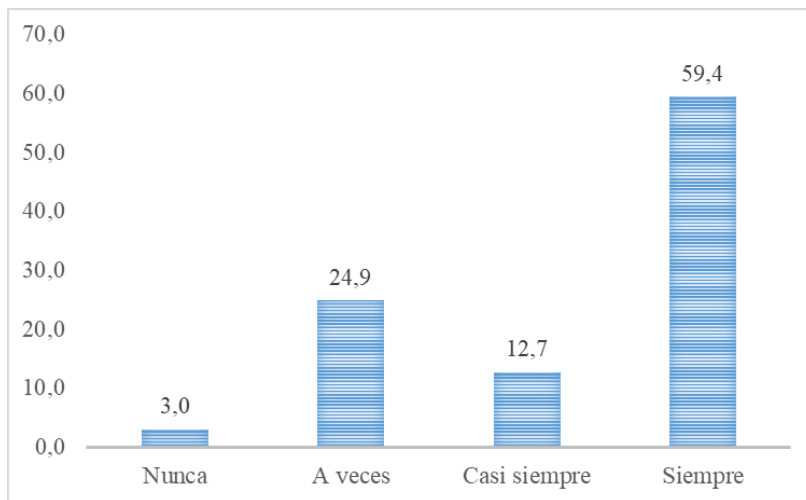
Respuestas ítem 1

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	6	3.0	3.0
A veces	49	24.9	27.9
Casi siempre	25	12.7	40.6
Siempre	117	59.4	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 25

Respuestas ítem 1



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 2: Cumpló con el trabajo en los tiempos establecidos sin errores. Se observa en la tabla 28 y figura 26, que la mayoría de los encuestados, 73.1% (n = 144) manifestó que casi siempre cumple con el trabajo en los tiempos establecidos sin errores. El 12.2% (n = 24) consideró que a veces, el 11.2% (n = 22) que siempre y el 3.6% (n = 7) restante nunca.

Tabla 28

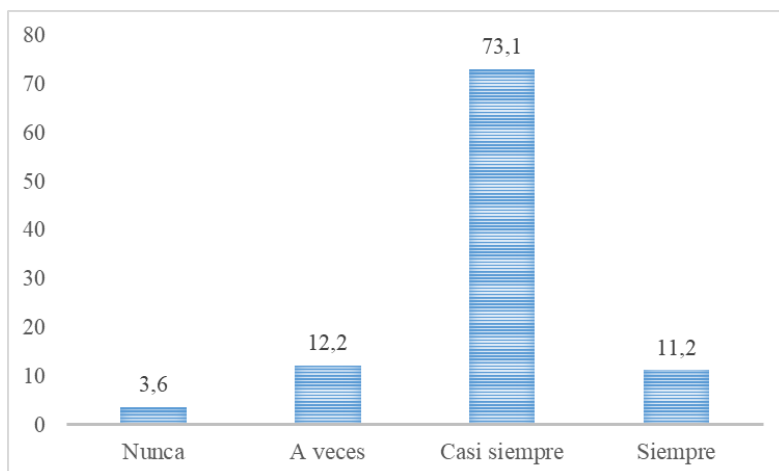
Respuestas ítem 2

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	7	3.6	3.6
A veces	24	12.2	15.7
Casi siempre	144	73.1	88.8
Siempre	22	11.2	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 26

Respuestas ítem 2



Nota. Expresado en porcentajes.

Respecto al ítem 3: Cumplimiento con el trabajo en los tiempos establecidos. Se observa en la tabla 29 y figura 27, que la mayoría de los encuestados, 41.6% (n = 82) manifestó que siempre cumple con el trabajo en los tiempos establecidos. El 37.1% (n = 73) consideró que casi siempre, el 18.3% (n = 36) a veces y el 3.0% (n = 6) restante nunca.

Tabla 29.

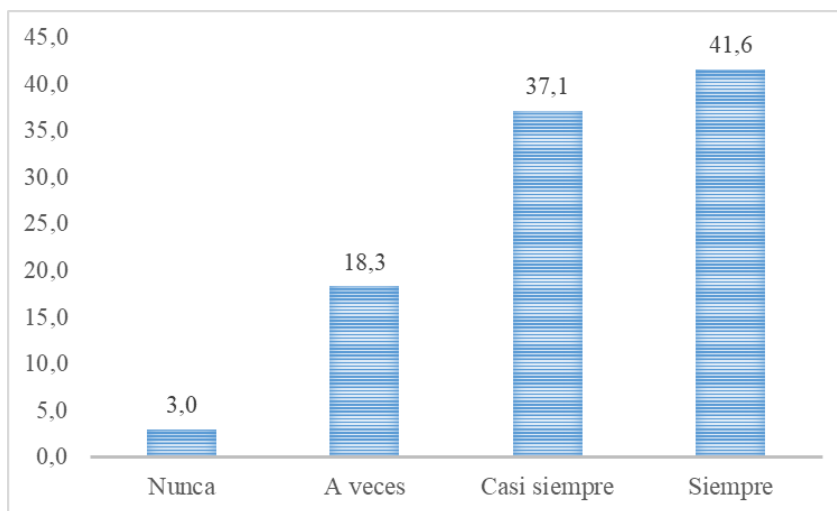
Respuestas ítem 3.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	6	3.0	3.0
A veces	36	18.3	21.3
Casi siempre	73	37.1	58.4
Siempre	82	41.6	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 27.

Respuestas ítem 3.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 4: Cumplimiento con retraso el trabajo asignado. Tal como se observa en la tabla 30 y figura 28, que la mayoría de los encuestados, 64.0% (n = 126) manifestó que nunca cumple con retraso el trabajo. El 36.0% (n = 71) restante consideró que a veces.

Tabla 30.

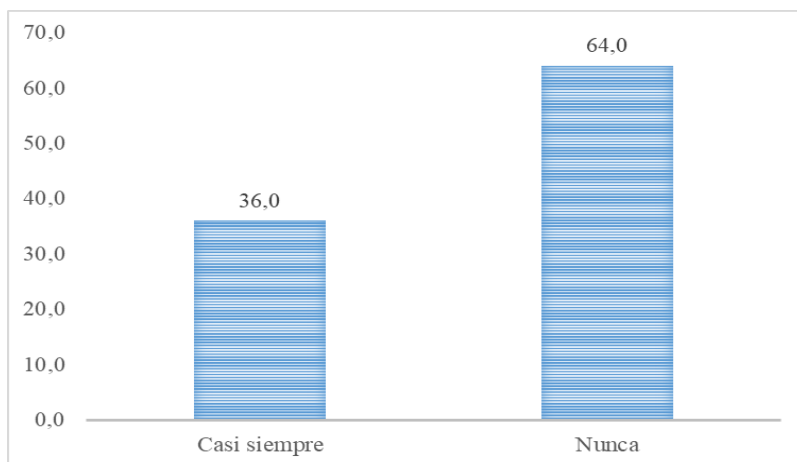
Respuestas ítem 4. Desempeño laboral

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	126	64.0	64.0
A veces	71	36.0	36.0
Casi siempre	0	0.0	100.0
Siempre	0	0.0	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 28.

Respuestas ítem 4.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 5: Demuestro compromiso con las metas de la organización. Se observa en la tabla 31 y figura 29, que la mayoría de los encuestados, 59.4% (n = 117) manifestó que siempre cumple con el trabajo en los tiempos establecidos. El 19.8% (n = 39) consideró que a veces, el 17.8% (n = 35) casi siempre y el 3.0% (n = 6) restante nunca.

Tabla 31.

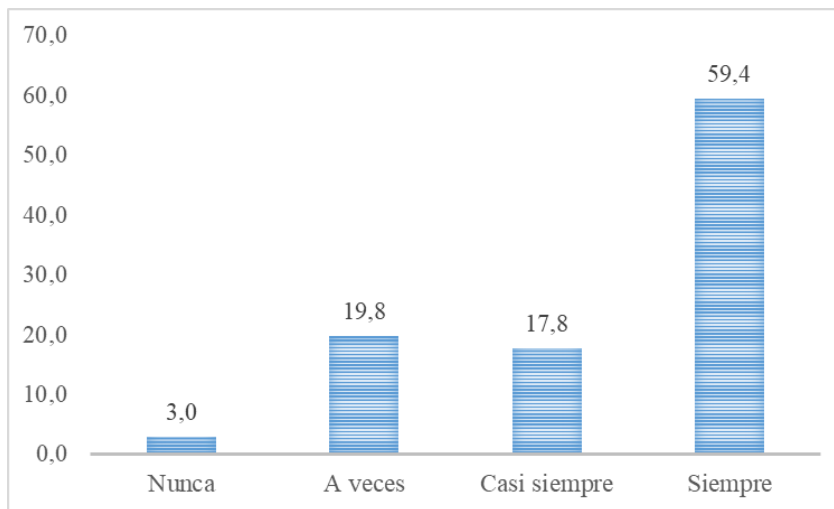
Respuestas ítem 5.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	6	3.0	3.0
A veces	39	19.8	22.8
Casi siempre	35	17.8	40.6
Siempre	117	59.4	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 29.

Respuestas ítem 5.



Nota. Expresado en porcentajes

Resultados de la dimensión fiabilidad

Tal como se observa en la tabla 32 y figura 30, la mayoría de los encuestados, 76.6% (n = 151) calificó como alta la dimensión fiabilidad. El 16.2% (n = 32) la evaluó como media y el 7.1% (n = 14) restante baja.

Tabla 32.

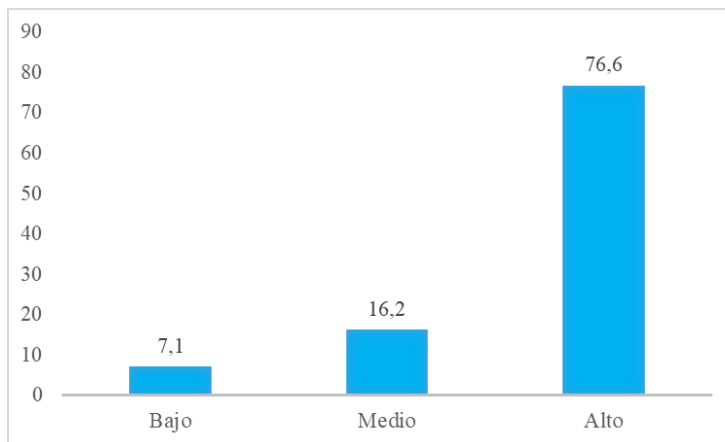
Respuestas dimensión fiabilidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	14	7.1	7.1
Medio	32	16.2	23.4
Alto	151	76.6	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 30.

Respuestas dimensión fiabilidad.



Nota. Expresado en porcentajes.

Respecto al ítem 6: Demuestro amplios conocimientos en el trabajo. Se observa en la tabla 33 y figura 31, que la mayoría de los encuestados, 51.8% (n = 102) manifestó que siempre demuestra amplios conocimientos en el trabajo. El 38.6% (n = 76) consideró que casi siempre, el 8.6% (n = 17) a veces y el 1.0% (n = 2) restante nunca.

Tabla 33.

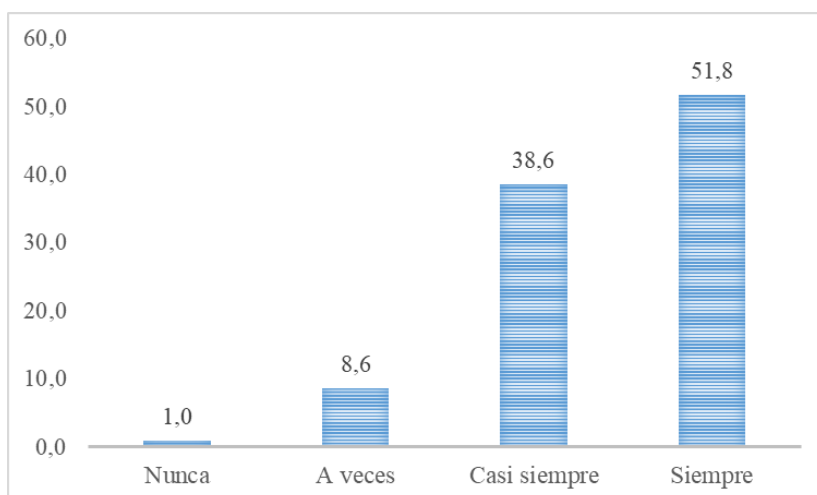
Respuestas ítem 6.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.0	1.0
A veces	17	8.6	9.6
Casi siempre	76	38.6	48.2
Siempre	102	51.8	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuesta

Figura 31.

Respuestas ítem 6.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 7: Aplico las normas previstas en el departamento asociadas al desarrollo de mis funciones. Se desprende de la tabla 34 y figura 32, que la mayoría de los encuestados, 51.3% (n = 101) manifestó que siempre aplica las normas previstas en el departamento asociadas al desarrollo de sus funciones. El 39.1% (n = 77) consideró que casi siempre, el 8.6% (n = 17) a veces y el 1.0% (n = 2) restante nunca.

Tabla 34.

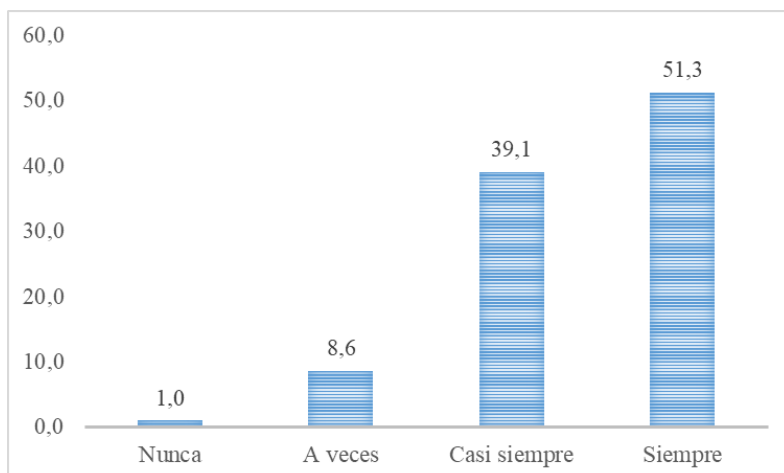
Respuestas ítem 7.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.0	1.0
A veces	17	8.6	9.6
Casi siempre	77	39.1	48.7
Siempre	101	51.3	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 32.

Respuestas ítem 7.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 8: Planifico con anterioridad las actividades a realizar. Tal como se desprende de la tabla 35 y figura 33, la mayoría de los encuestados, 51.8% (n = 102) manifestó que casi siempre planifica con anterioridad las actividades a realizar. El 38.6% (n = 76) consideró que siempre, el 8.6% (n = 17) a veces y el 1.0% (n = 2) restante nunca.

Tabla 35.

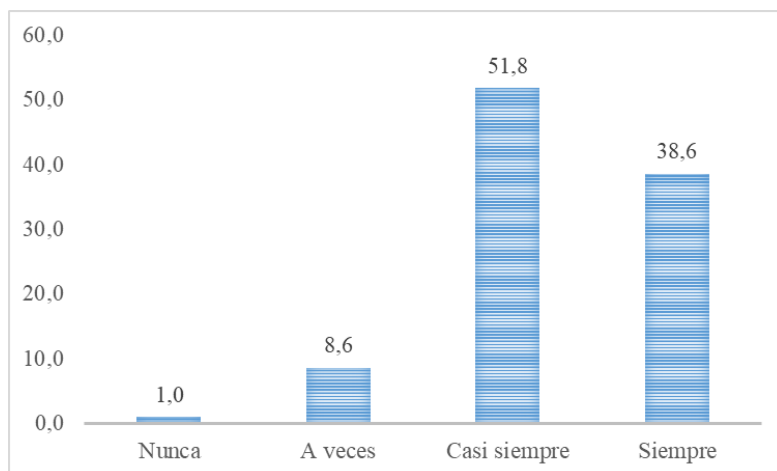
Respuestas ítem 8.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.0	1.0
A veces	17	8.6	9.6
Casi siempre	102	51.8	61.4
Siempre	76	38.6	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 33.

Respuestas ítem 8.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 9: Asigno tareas con instrucciones claras y precisas. Se desprende de la tabla 36 y figura 34, que la mayoría de los encuestados, 64.0% (n = 126) manifestó que siempre asigna tareas con instrucciones claras y precisas. El 19.8% (n = 39) consideró que casi siempre, el 15.7% (n = 31) a veces y el 0.5% (n = 1) restante nunca.

Tabla 36.

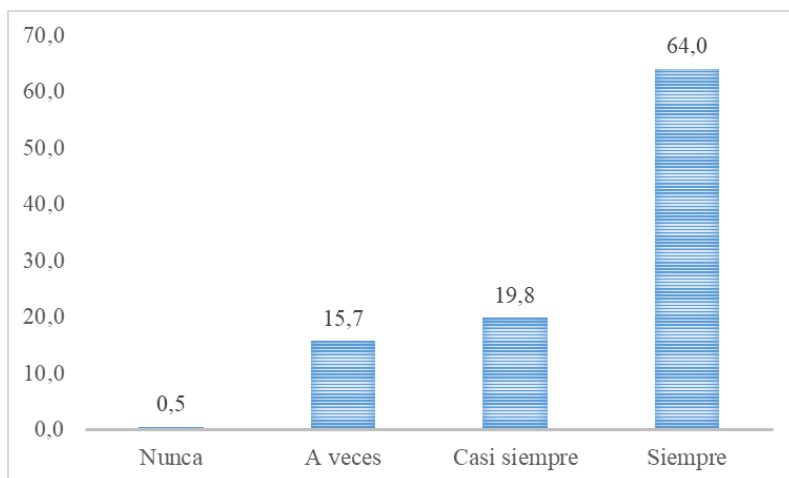
Respuestas ítem 9.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	0.5	0.5
A veces	31	15.7	16.2
Casi siempre	39	19.8	36.0
Siempre	126	64.0	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 34.

Respuestas ítem 9.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 10: Evalúo continuamente mis avances y logros. Se puede observar en la tabla 37 y figura 35, que la mayoría de los encuestados, 44.7% (n = 88) manifestó que casi siempre evalúa continuamente sus avances y logros. El 28.4% (n = 56) consideró que a veces lo hace, el 25.9% (n = 51) siempre y el 1.0% (n = 2) restante nunca.

Tabla 37.

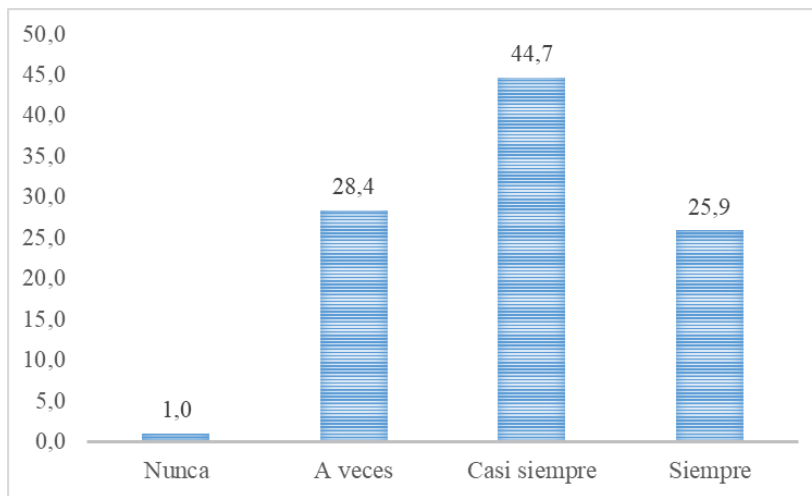
Respuestas ítem 10.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.0	1.0
A veces	56	28.4	29.4
Casi siempre	88	44.7	74.1
Siempre	51	25.9	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 35.

Respuestas ítem 10.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 11: Aporto ideas para la consecución de objetivos. Se puede observar en la tabla 38 y figura 36, que la mayoría de los encuestados, 45.7% (n = 90) manifestó que siempre aporta ideas para la consecución de objetivos. El 44.7% (n = 88) consideró que casi siempre lo hace y el 9.6% (n = 19) restante a veces.

Tabla 38.

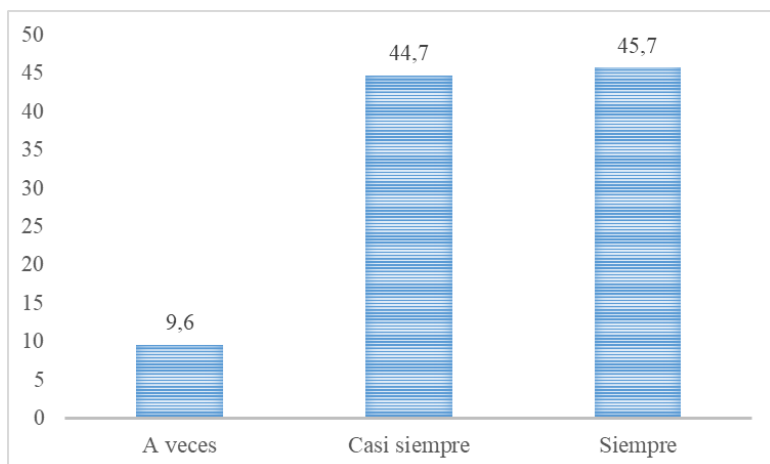
Respuestas ítem 11.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0.0	0.0
A veces	19	9.6	9.6
Casi siempre	88	44.7	54.3
Siempre	90	45.7	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 36.

Respuestas ítem 11.



Nota. Expresado en porcentajes

Resultados de la dimensión capacidad de respuesta técnica

Se puede observar en la tabla 39 y figura 37, que la mayoría de los encuestados, 70.6% (n = 139) calificó como alta la dimensión capacidad de respuesta técnica. El 26.4% (n = 52) la evaluó media y el 3.0% (n = 6) la evaluó como baja.

Tabla 39.

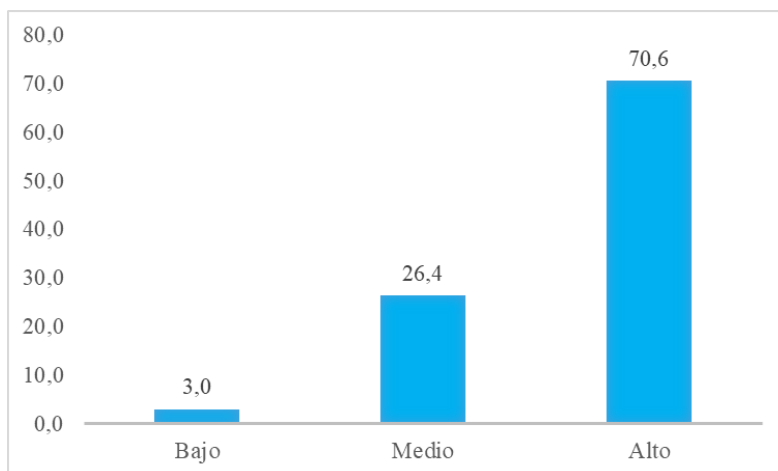
Respuestas dimensión capacidad de respuesta técnica.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	3.0	3.0
Medio	52	26.4	29.4
Alto	139	70.6	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 37.

Respuestas dimensión capacidad de respuesta técnica.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 12: Realizo proyectos de mejora organizacional. Como se puede observar en la tabla 40 y figura 38, que la mayoría de los encuestados, 58.4% (n = 115) manifestó que casi siempre realiza proyectos de mejora organizacional. El 38.1% (n = 75) restante consideró que siempre lo hace, el 2.5% (n = 5) a veces y el 1.0% restante (n = 2) nunca.

Tabla 40.

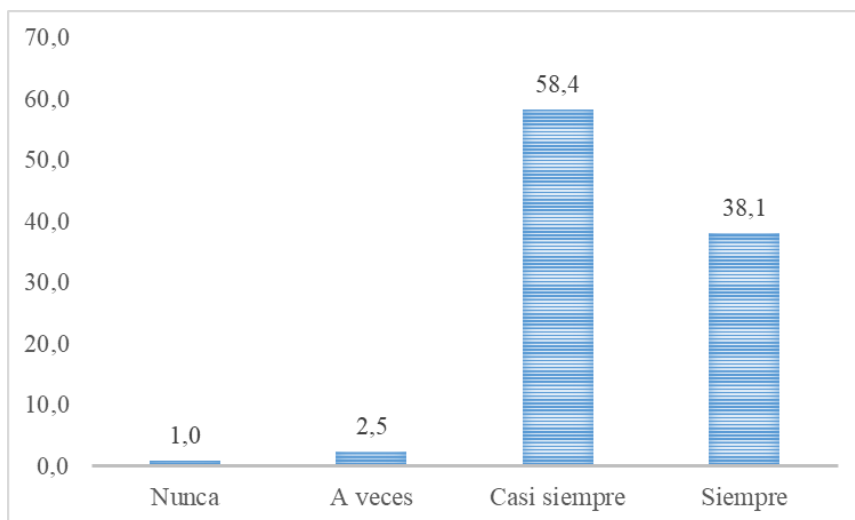
Respuestas ítem 12.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.0	1.0
A veces	5	2.5	3.6
Casi siempre	115	58.4	61.9
Siempre	75	38.1	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 38.

Respuestas ítem 12.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 13: Contribuyo con aportes al logro de los objetivos organizacionales. Se puede observar en la tabla 41 y figura 39, que la mayoría de los encuestados, 57.9% (n = 114) manifestó que siempre contribuye con aportes al logro de los objetivos organizacionales. El 25.4% (n = 50) consideró que casi siempre lo hace, el 15.7% (n = 31) a veces y el 1.0% (n = 2) nunca.

Tabla 41.

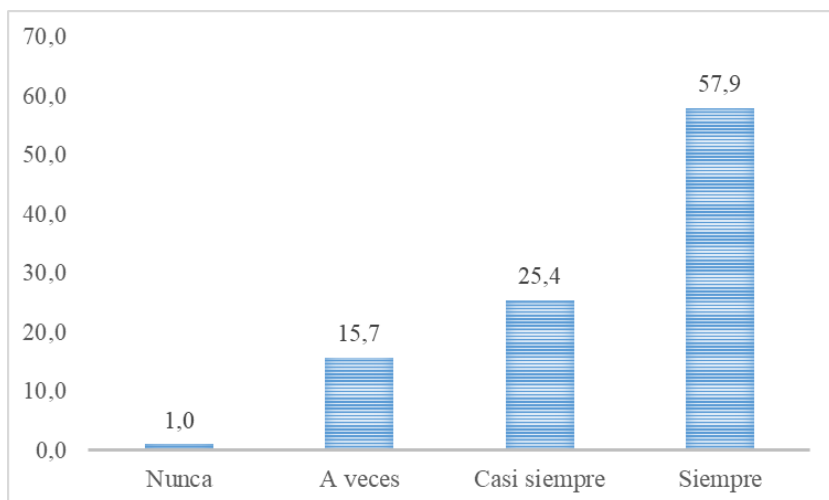
Respuestas ítem 13.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.0	1.0
A veces	31	15.7	16.8
Casi siempre	50	25.4	42.1
Siempre	114	57.9	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 39.

Respuestas ítem 13.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 14: Cumplimiento con el horario de trabajo establecido. Se puede observar en la tabla 42 y figura 40, que la mayoría de los encuestados, 57.4% (n = 113) manifestó que siempre cumple con el horario de trabajo establecido. El 25.9% (n = 51) casi siempre lo hace, el 15.7% (n = 31) a veces y el 1.0% (n = 2) restante nunca.

Tabla 42.

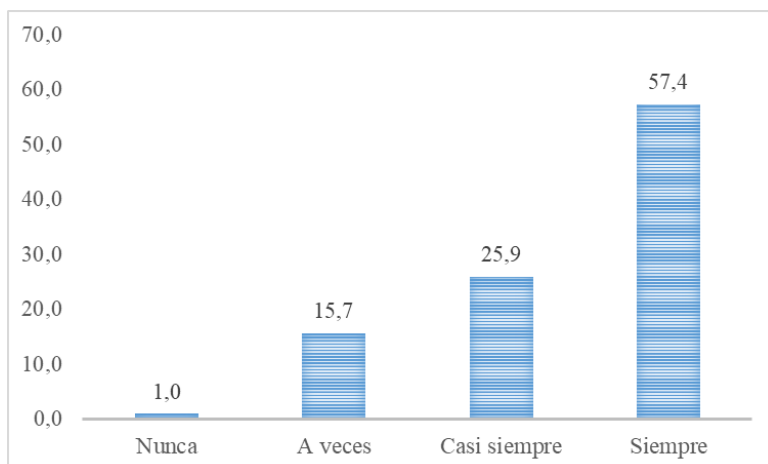
Respuestas ítem 14.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.0	1.0
A veces	31	15.7	16.8
Casi siempre	51	25.9	42.6
Siempre	113	57.4	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 40.

Respuestas ítem 14.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 15. Participo en los equipos de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos y metas organizacionales. Se puede observar en la tabla 43 y figura 41, que la mayoría de los encuestados, 57.9% (n = 114) manifestó que siempre participa en los equipos de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos y metas organizacionales. El 22.8% (n = 45) consideró que a veces lo hace, el 18.8% (n = 37) casi siempre y el 0.5% (n = 1) restante nunca.

Tabla 43.

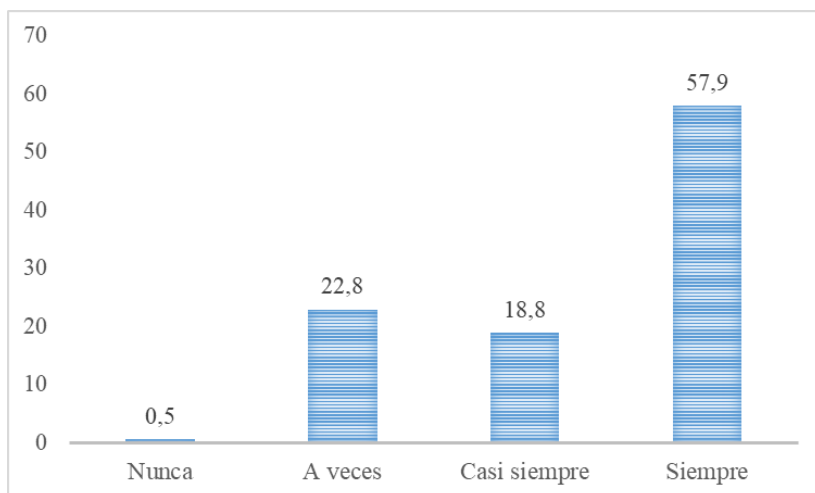
Respuestas ítem 15.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	0.5	0.5
A veces	45	22.8	23.4
Casi siempre	37	18.8	42.1
Siempre	114	57.9	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 41.

Respuestas ítem 15.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 16. Asumo con responsabilidad las funciones encomendadas. Tal como se observa en la tabla 44 y figura 42, la mayoría de los encuestados, 52.3% (n = 103) manifestó que casi siempre asume con responsabilidad las funciones encomendadas. El 31.5% (n = 62) consideró que siempre lo hace, el 15.2% (n = 30) a veces, el 1.0% (n = 2) restante nunca.

Tabla 44.

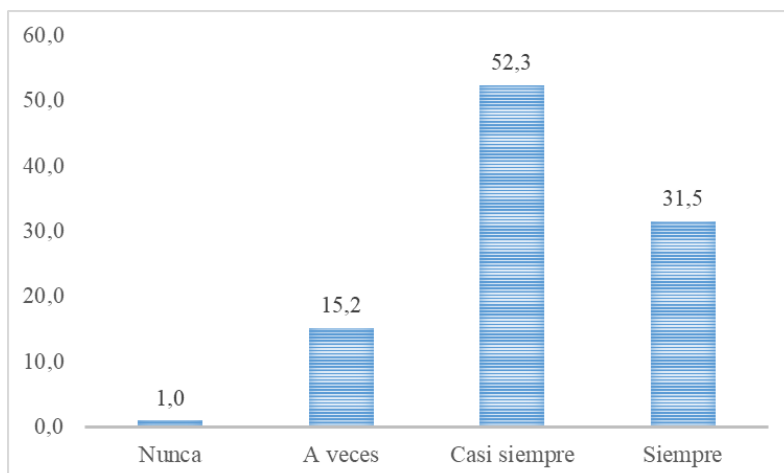
Respuestas ítem 16.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.0	1.0
A veces	30	15.2	16.2
Casi siempre	103	52.3	68.5
Siempre	62	31.5	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 42.

Respuestas ítem 16.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto a ítem 17: Cumplimiento con las normas de la organización. Tal como se desprende de la tabla 45 y figura 43, la mayoría de los encuestados, 51.8% (n = 102) manifestó que casi siempre cumple con las normas de la organización. El 38.1% (n = 75) consideró que siempre lo hace, el 9.1% (n = 18) a veces y el 1.0% (n = 2) restante nunca.

Tabla 45.

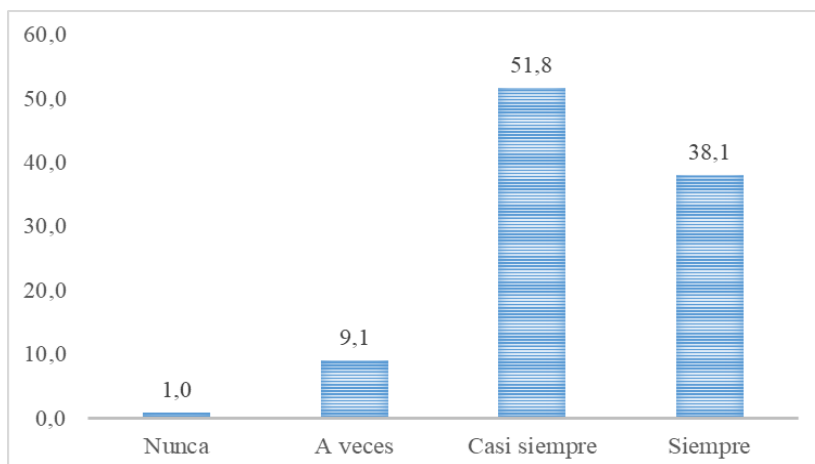
Respuestas ítem 17.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.0	1.0
A veces	18	9.1	10.2
Casi siempre	102	51.8	61.9
Siempre	75	38.1	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota: frecuencia de respuestas

Figura 43.

Respuestas ítem 17.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 18: Realizo los trabajos en el plazo establecido, inclusive algunas veces antes del plazo fijado. Se observa en la tabla 46 y figura 44, la mayoría de los encuestados, 65.0% (n = 128) manifestó que casi siempre realiza los trabajos en el plazo establecido, inclusive algunas veces antes del plazo fijado. El 31.5% (n = 62) siempre, el 3.0% (n = 6) a veces y el 0.5% (n = 1) restante consideró que nunca.

Tabla 46.

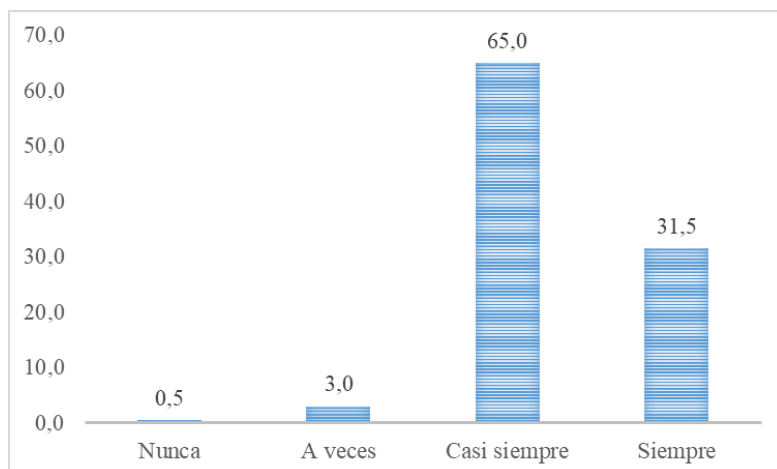
Respuestas ítem 18.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	0.5	0.5
A veces	6	3.0	3.5
Casi siempre	128	65.0	68.5
Siempre	62	31.5	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 44.

Respuestas ítem 18.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 19: Me preocupo por conseguir los resultados esperados. Tal como se desprende de la tabla 47 y figura 45, la mayoría de los encuestados, 57.4% (n = 113) manifestó que casi siempre se preocupa por conseguir los resultados esperados. El 39.1% (n = 77) siempre, el 2.5% (n = 5) a veces, y el 1.0% (n = 2) restante consideró que nunca lo hace.

Tabla 47.

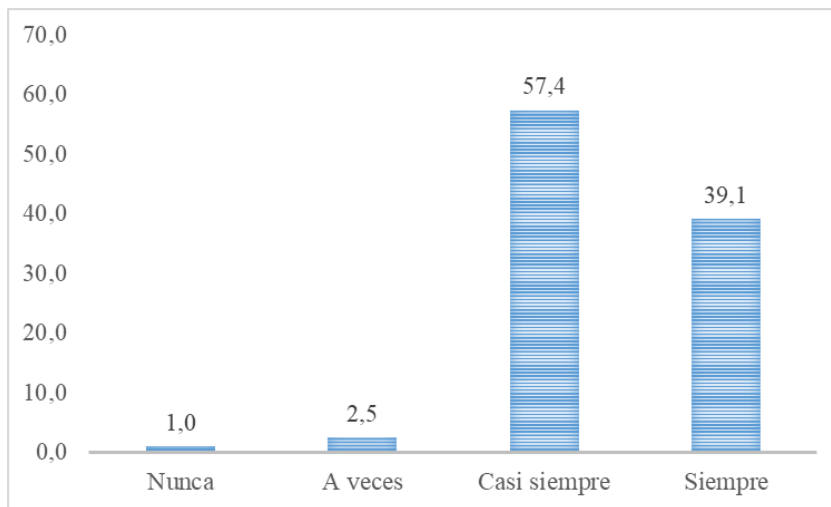
Respuestas ítem 19-

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.0	1.0
A veces	5	2.5	3.6
Casi siempre	113	57.4	60.9
Siempre	77	39.1	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 45.

Respuestas ítem 19.



Nota. Expresado en porcentajes

Respecto al ítem 20: Muestro compromiso con la organización. Se puede observar en la tabla 48 y figura 46, que la mayoría de los encuestados, 70.6% (n = 139) manifestó que siempre muestra compromiso con la organización. El 22.3% (n = 44) consideró que a veces lo hace, el 6.1% (n = 12) casi siempre y el 1.0% (n = 2) restante nunca.

Tabla 48.

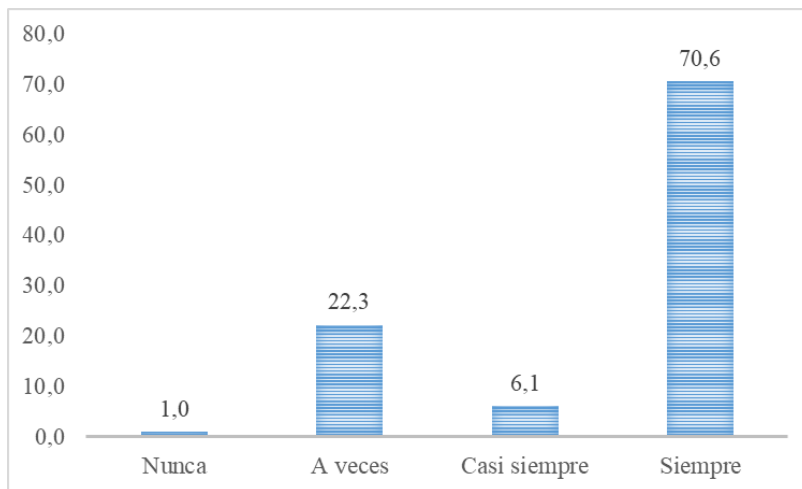
Respuestas ítem 20.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1.0	1.0
A veces	44	22.3	23.4
Casi siempre	12	6.1	29.4
Siempre	139	70.6	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 46.

Respuestas ítem 20.



Nota. Expresado en porcentajes.

Resultados de la dimensión compromiso laboral

Se puede observar en la tabla 49 y figura 47, que la mayoría de los encuestados, 70.6% (n = 139) calificó como alta la dimensión compromiso laboral. El 25.9% (n = 51) la evaluó media y el 3.6% (n = 7) la evaluó como baja.

Tabla 49.

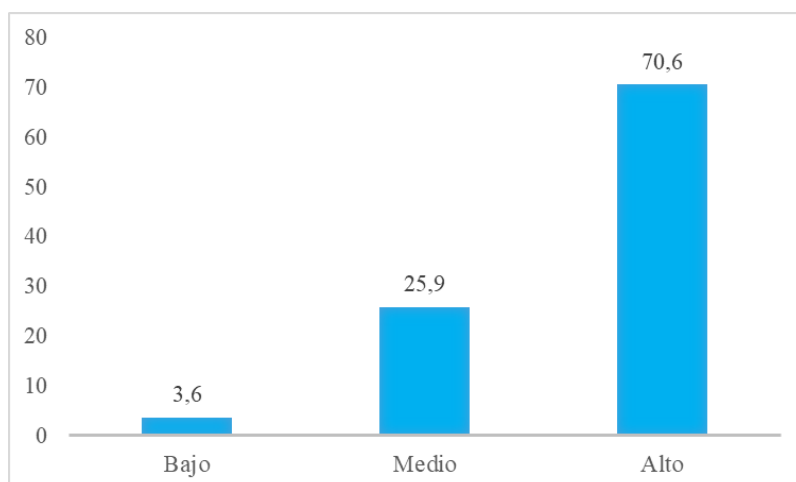
Respuestas dimensión compromiso laboral.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	7	3.6	3.6
Medio	51	25.9	29.4
Alto	139	70.6	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 47.

Respuestas dimensión compromiso laboral.



Nota. Expresado en porcentajes

Variable : Desempeño Laboral

Tal como se desprende de la tabla 50 y figura 48, la mayoría de los encuestados, 70.6% (n = 139) calificó como alta la variable desempeño laboral. El 28.4% (n = 56) la evaluó media y el 1.0% (n = 2) la evaluó como baja.

Tabla 50.

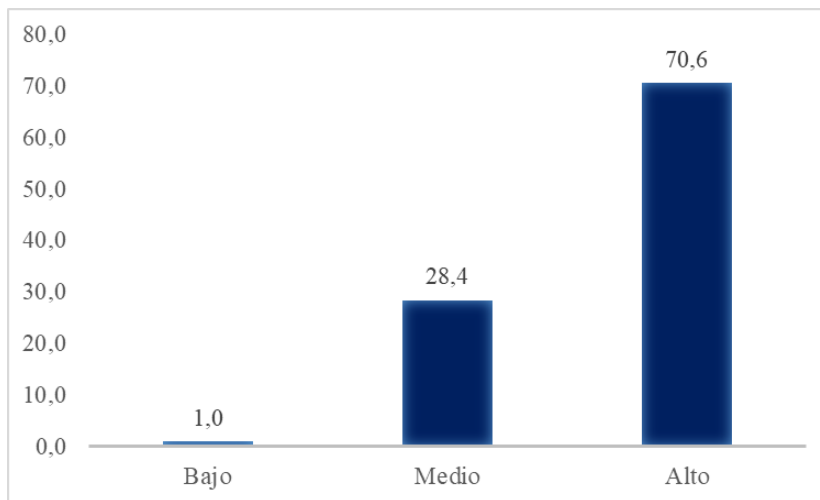
Respuestas variable 2. Desempeño laboral

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	1.0	1.0
Medio	56	28.4	29.4
Alto	139	70.6	100.0
Totales	197	100.0	100.0

Nota. Frecuencia de respuestas

Figura 48.

Respuestas variable desempeño laboral



Nota. Expresado en porcentajes

25. Contrastación de Hipótesis

Hipótesis de Normalidad de las variables del estudio

En esta sección se procede a realizar el estudio de normalidad de las variables, para lo cual se aplicó la prueba de Kolmogorov – Smirnov. En función de ello, se han establecido las siguientes hipótesis estadísticas:

H_0 = La variable seleccionada no tiene una distribución normal.

H_a = La variable seleccionada tiene una distribución normal.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el p obtenido se encuentra por debajo del 5% establecido, entonces se procede a aceptar la hipótesis nula (H_0), por lo que la variable no se distribuye normalmente.

En caso contrario, si se constata que $p > 0.05$, entonces se rechazará H_0 , o lo que es igual, se acepta la hipótesis alternativa (H_a); así la variable se distribuye como una normal.

Tabla 51.*Prueba de normalidad de las variables.*

VARIABLES	Valor estadístico Kolmogorov- Smirnov	n	Sig.	Criterio aceptación H ₀	Decisión
Liderazgo	0.272	197	0.000	$p < 0.05$	Se acepta H ₀
Desempeño laboral	0.269	197	0.000	$p < 0.05$	Se acepta H ₀
Fiabilidad	0.241	197	0.000	$p < 0.05$	Se acepta H ₀
Capacidad de respuesta técnica	0.330	197	0.000	$p < 0.05$	Se acepta H ₀
Compromiso laboral	0.300	197	0.000	$p < 0.05$	Se acepta H ₀

Nota. Prueba de Kolmogorov- Smirnov

En la tabla 51 se detallan los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, observándose que, ninguna de las variables tiene una distribución normal, visto que, en todos los casos, el p obtenido es inferior al 5% ($p < 0.05$); por lo que se acepta H₀; y de esta manera, las variables no tienen una distribución normal.

Con base a los resultados de normalidad presentados anteriormente, se procede a comprobar las hipótesis del estudio a través de la prueba de significancia del coeficiente de correlación de Spearman, con un 5% de significancia.

Hipótesis general

En lo concerniente a la hipótesis general, se parte de las siguientes hipótesis estadísticas:
H₀ = El coeficiente de correlación de Spearman no es significativo ($p > 0.05$). No existe relación significativa entre liderazgo y desempeño laboral en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana.

Ha = El coeficiente de correlación de Spearman es significativo ($p < 0.05$). Existe relación significativa entre liderazgo y desempeño laboral en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el valor obtenido de p está por debajo al 5% de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0), por lo que las variables indicadas se relacionan significativamente; por el contrario, si se observa que $p > 0.05$, entonces se rechazará la hipótesis alternativa (H_a) de la existencia de una asociación entre las variables.

Tabla 52.

Prueba de Spearman de la hipótesis general.

Variable	Estadístico	Desempeño laboral
	n	197
Liderazgo	rho	0.708
	p	0.000

Nota. Resultados de la prueba de Spearman

Tal como se observa en la tabla 52, se acepta la hipótesis alternativa del estudio, dado que $p < 0.05$, por lo tanto, si existe una relación directa, positiva y muy fuerte entre las variables liderazgo y el desempeño laboral, dado $\rho = 0.708$. Lo que indica que la empresa puede mejorar el desempeño de sus trabajadores, si mejora las capacidades de liderazgo de sus supervisores y gerentes.

Hipótesis específica 1

En lo concerniente a la primera hipótesis específica, se parte de las siguientes hipótesis estadísticas:

H_0 = El coeficiente de correlación de Spearman no es significativo ($p > 0.05$). No existe relación significativa entre liderazgo y la fiabilidad de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana.

H_a = El coeficiente de correlación de Spearman es significativo ($p < 0.05$). Existe relación significativa entre liderazgo y la fiabilidad de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el valor obtenido de p está por debajo al 5% de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0), por lo que las variables indicadas se relacionan significativamente; por el contrario, si se observa que $p > 0.05$, entonces se rechazará la hipótesis alternativa (H_a) de la existencia de una asociación entre las variables.

Tabla 53.

Prueba de Spearman para la primera hipótesis específica.

Variable	Estadístico	Fiabilidad
	n	197
Liderazgo	rho	0.602
	p	0.000

Nota. Resultados de la prueba de Spearman

Se puede observar en la tabla 53, que se acepta la hipótesis alternativa del estudio, dado que $p < 0.05$, por lo tanto, si existe una relación directa, positiva y considerable entre las variables liderazgo y la dimensión fiabilidad del desempeño laboral, dado $\rho = 0.602$. Lo que indica que la empresa puede mejorar el desempeño de sus trabajadores en la dimensión fiabilidad, es decir, mejorar el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas planteadas a cada trabajador si mejora las capacidades de liderazgo a nivel supervisorio.

Hipótesis específica 2

En lo concerniente a la segunda hipótesis específica, se parte de las siguientes hipótesis estadísticas:

H_0 = El coeficiente de correlación de Spearman no es significativo ($p > 0.05$). No existe relación significativa entre liderazgo y la capacidad de respuesta técnica de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana.

H_a = El coeficiente de correlación de Spearman es significativo ($p < 0.05$). Existe relación significativa entre liderazgo y la capacidad de respuesta técnica de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el valor obtenido de p está por debajo al 5% de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0), por lo que las variables indicadas se relacionan significativamente; por el contrario, si se observa que $p > 0.05$, entonces se rechazará la hipótesis alternativa (H_a) de la existencia de una asociación entre las variables.

Tabla 54.

Prueba de Spearman para la segunda hipótesis específica.

Variable	Estadístico	Capacidad de respuesta técnica
	n	197
Liderazgo	rho	0.717
	p	0.000

Nota. Resultados de la prueba de Spearman

Se desprende de lo mostrado en la tabla 54, que se acepta la hipótesis alternativa del estudio, dado que $p < 0.05$, por lo tanto, si existe una relación directa, positiva y muy fuerte entre las variables liderazgo y la capacidad de respuesta técnica, dado $\rho = 0.717$. Lo que indica que la empresa puede mejorar el desempeño de sus trabajadores, en la dimensión capacidad de respuesta técnica, en otras palabras, puede mejorar las relaciones entre las diferentes áreas de la empresa y con los clientes, así como también, la aplicación de conocimiento de los trabajadores y sus experiencias a sus labores para optimar sus resultados, si mejora las capacidades de liderazgo de sus supervisores y gerentes.

Hipótesis específica 3

En lo concerniente a la tercera hipótesis específica, se parte de las siguientes hipótesis estadísticas:

H_0 = El coeficiente de correlación de Spearman no es significativo ($p > 0.05$). No existe relación significativa entre liderazgo y el compromiso laboral de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana.

Ha = El coeficiente de correlación de Spearman es significativo ($p < 0.05$). Existe relación significativa entre liderazgo y el compromiso laboral de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el valor obtenido de p está por debajo al 5% de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0), por lo que las variables indicadas se relacionan significativamente; por el contrario, si se observa que $p > 0.05$, entonces se rechazará la hipótesis alternativa (H_a) de la existencia de una asociación entre las variables.

Tabla 55.

Prueba de Spearman para la tercera hipótesis específica.

Variable	Estadístico	Capacidad de respuesta técnica
	n	197
Liderazgo	rho	0.650
	p	0.000

Nota. Resultados de la prueba de Spearman

Se desprende de lo mostrado en la tabla 55, que se acepta la hipótesis alternativa del estudio, dado que $p < 0.05$, por lo tanto, si existe una relación directa, positiva y considerable entre las variables liderazgo y el compromiso laboral, dado $\rho = 0.650$. Lo que indica que la empresa puede mejorar el desempeño de sus trabajadores, en la dimensión compromiso laboral, en otras palabras, puede influir en la actitud asumida por el trabajador, en su motivación y en el nivel de responsabilidad con el que éste asume las tareas que se le asignan, coadyuvando así a su eficiencia, rendimiento y productividad, si mejora las capacidades de liderazgo de sus supervisores y gerentes.

26. Discusión de Resultados

A partir de los hallazgos encontrados, se aceptó la hipótesis general del estudio que establece que el liderazgo se relaciona de manera directa, significativa positiva y muy fuerte con el desempeño laboral ($p < 0.05$, $\rho = 0.708$) en una empresa de gestión de servicios

corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana. Este resultado se asemeja al obtenido por Carrera (2019) que en su estudio concluyó que existe una relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, con un coeficiente de 0.748, al igual que en la presente investigación se demostró que el comportamiento adecuado de los gerentes permite un adecuado desempeño en los trabajadores de la empresa.

Estos resultados también coinciden con los hallados por Silva (2018), en cuya investigación se concluyó que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral, por lo tanto, un incremento en el nivel de liderazgo produce una mejora en el desempeño laboral de los trabajadores. Roca (2017) también concluyó que existe una relación fuerte y directamente positiva entre estas dos variables, con un coeficiente de correlación de Pearson $\rho = 0.696$, lo que evidencia que mejoras en el liderazgo se traducen en mejoras en el desempeño laboral.

Por su parte, Ahumada (2017) no pudo determinar una relación entre el liderazgo y el desempeño laboral, aunque sí determinó que el estilo predominante de liderazgo es el transaccional. Así mismo, Urizar (2016) determinó el estilo autocrático como predominante en su estudio, y tampoco determinó la relación entre liderazgo y desempeño laboral. Medina (2017) sí concluyó que existe una influencia directa entre el liderazgo patriarcal y el desempeño laboral de los trabajadores.

En cuanto a la primera hipótesis específica, se aceptó la hipótesis alternativa del estudio, dado que $p < 0.05$, por lo tanto, sí existe una relación directa, positiva y considerable entre las variables liderazgo y la dimensión fiabilidad del desempeño laboral, dado $\rho = 0.602$. Así mismo, Ahumada (2017) encontró una relación significativa y positiva entre el liderazgo transaccional y el esfuerzo extra de los trabajadores para alcanzar sus metas y objetivos organizacionales.

En lo referente a la segunda hipótesis específica, se aceptó la hipótesis alternativa del estudio, dado que $p < 0.05$, por lo tanto, si existe una relación directa, positiva y muy fuerte entre las variables liderazgo y la capacidad de respuesta técnica, dado $\rho = 0.717$. Resultado que se asemeja al obtenido por Medina (2017), quien concluyó en su estudio que existe influencia entre liderazgo y desempeño laboral, específicamente en la intercomunicación entre las partes, en la influencia en el desempeño laboral y a nivel de productividad; estas características se encuentran contenidas en la dimensión capacidad de respuesta técnica de este estudio.

En lo que respecta a la tercera hipótesis específica, se aceptó la hipótesis alternativa del estudio, dado que $p < 0.05$, por lo tanto, si existe una relación directa, positiva y considerable entre las variables liderazgo y el compromiso laboral, dado $\rho = 0.650$. También Ahumada (2017) determinó una relación significativa y positiva entre el liderazgo transaccional y el esfuerzo extra, que es indicador del compromiso laboral. De igual forma Medina (2017) concluyó que existe una relación entre el liderazgo y el desempeño laboral, específicamente, en productividad, adicionalmente, determinó un bajo nivel de participación grupal, indicador de la dimensión compromiso laboral.

Conclusiones y Recomendaciones

27. Conclusiones

1. Se determinó que existe una relación directa, positiva y muy fuerte entre las variables liderazgo y el desempeño laboral, dado $\rho = 0.708$ y $p < 0.05$, en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana.
2. Se comprobó que existe una relación significativa, directa, positiva y considerable entre liderazgo y fiabilidad de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana, dado que $\rho = 0.602$ y $p < 0.05$.

3. Se pudo determinar que existe una relación significativa, directa, positiva y muy fuerte entre liderazgo y el compromiso laboral de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana, dado que $\rho = 0.717$ y $p < 0.05$.
4. Se comprobó que si existe una relación significativa, directa, positiva y considerable entre liderazgo y la capacidad de respuesta técnica de los trabajadores en una empresa de gestión de servicios corporativos de inmuebles de Lima Metropolitana, dado que $\rho = 0.650$ y $p < 0.05$.

28. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa reforzar habilidades y competencias de los líderes de grupo que posee, visto que, la variable liderazgo y sus dimensiones fueron valoradas buenas por sus empleados.
- Se recomienda a la empresa aprovechar el alto nivel de desempeño laboral de sus trabajadores, podría ser un buen momento para crecer, plantearse nuevas metas y retos, ya que cuenta con un buen personal, que además considera tiene buenos líderes.
- Se recomienda a la empresa realizar estudios como estos periódicamente para asegurarse del buen desempeño de sus líderes y empleados.
- Se recomienda a los trabajadores de la empresa que informen de manera oportuna sobre cualquier debilidad y amenaza que detecten en sus respectivos supervisores, y que puedan poner en peligro el buen desempeño que hasta ahora se tiene y, en consecuencia, el logro de los objetivos organizacionales.

29. Referencias

Bibliográficas, de datos, y de Internet Aneyc-.

- Ahumada, D. (2017). Incidencia de los estilos de liderazgo transformacional o transaccional en el desempeño laboral del personal de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia. (tesis de postgrado), Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Alonso, E., Ocegueda, V., y Castro, E. (2019). *Teoría de las organizaciones*. México: Editorial Umbral.
- Alles, M. (2005). Desempeño por Competencias - Evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (6ta ed.). Caracas: Episteme.
- Ayoub, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. México: Lulu Enterprises, Inc.
- Benítez, M. (2012). Evolución del concepto de competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y nuevas tendencias*, 3(8), 75-82.
- Blanchart, C. (2002). Información, decisión y gestión: Apuntes para un modelo de conducción estratégica. Buenos Aires: CARI.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). Evaluación y mejoramiento del desempeño. Madrid: Thomson.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Carrasco, D. (2017). Metodología de la investigación científica. Lima: San Marcos.
- Carrera, A. (2019). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral en Automotores Mopal S.A. Huánuco – 2019*. (tesis de pregrado), Universidad de Huánuco. Huánuco, Perú.
- Cerna, K. (2015). El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca. (tesis de postgrado), Universidad Privada del Norte. Cajamarca, Perú.
- Colmenares, M., & Delgado, F. (2008). La correlación entre el rendimiento académico y motivación al logro: elementos para la discusión y reflexión. *REDHECS Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social* (5), 179-191.

- Contreras, F. y Barboza, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* (39), 152-164.
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la educación*, 19 (33), 228-247.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3era. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Dalton, D., Hoyle, D., Watts, M. (2006). *Relaciones humanas*. México: Cengage Learning Editores.
- Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de Administración* (5ta ed.). Nueva York: Thomson Learning Ibero.
- Early, G. (2017). *A short history of leadership theories*. Recuperado de: https://leadersquest.org/content/documents/A_short_history_of_leadership_theories.pdf
- Esparza, A. (2016). El estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad en la empresa El Rocio S.A. Año 2016 – Trujillo. (tesis de pregrado), Universidad Cesar Vallejo. Trujillo, Perú.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et technica*, (19) 34. 343-348. Recuperado de: <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/5621/3069>
- Fernández, M. C., y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa*. México: Conecta.
- Giraldo, G., y Naranjo, A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Estudio monográfico. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. Recuperado de: https://leadersquest.org/content/documents/A_short_history_of_leadership_theories.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc. Graw Hill.
- Hidalgo, Y., & Salas, O. (2013). Relación entre Liderazgo y Clima Organizacional en el Personal Docente de la I.E. N° 88336 de Nuevo Chimbote. 2013. (tesis de postgrado), Universidad Cesar Vallejo. Chimbote, Perú.
- Hogg, M, y Vaughan, M. (2008). *Psicología social*. México; Ed. Médica Panamericana, 2010 M06 5 - 648 páginas
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo. Enseñanza y Aprendizaje*. México: Mc Graw Hill.

- Mancilla, J. (26 de Abril de 2015). Líder y tipos de liderazgo. Obtenido de <https://prezi.com/5qvyn19wnmwa/lider-y-tipos-de-liderazgo/>
- Martínez, M. (2015). Enfoques conceptuales sobre ambiente laboral y desempeño docente. *Academicus*, I (7), 25-34.
- Mazariegos, A. (2016). La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro. Obtenido de <https://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro>
- Medina, G. (2017). Influencia del liderazgo patriarcal en el desempeño laboral de las empresas familiares del sector textil del Cantón Pelileo. (tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.
- Milkovich, G., & Boudrem, J. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Palmar, R., & Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188.
- Palomino, J., Peña, j., Zevallos, G., & Orizano, L. (2017). Metodología de la investigación. Guía para elaborar un proyecto en salud y educación. Lima, Perú: San Marcos.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (ve)*, XVI(3), 493-505.
- Quero, Y., Mendoza, F., & Torres, Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en educación básica. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*(37), 22-35.
- Rivera, Y., & Conrado, J. (2016). Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla. *Dictamen Libre*(19), 57 – 68.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional, (10ª ed.). México: Pearson – Prentice Hall.
- Roca, L. (2017). *Relación entre liderazgo y desempeño laboral en la oficina de logística de la Red de Salud Pacífico Sur, Chimbote – 2017*. (tesis de postgrado), Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Romero, F., & Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Publicaciones Universidad Rafael Bellosillo Chacín*, 7(4), 66 –79.

- Silva, Y. (2018). *Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Mariscal Nieto, Moquegua - 2018*. (tesis de pregrado), Universidad José Carlos Mariátegui. Moquegua, Perú.
- Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. México: Editorial universitaria UANL.
- Urizar, S. (2016). Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz. (2016). (tesis de pregrado), Universidad Rafael Landívar. San Juan Chamelco, Guatemala.
- Zalles, J (2015). *Liderazgo, un concepto en evolución*. Recuperado de: <http://elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo%20Un%20concepto%20en%20evolucion.pdf>

30. Anexos

Anexo 1. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO

Instrucción:

Estimado colaborador, ante todo gracias por tu participación. A continuación encontrarás un conjunto ítems relacionados con el liderazgo para lo cual agradezco que respondas a cada uno de ellos con la mayor sinceridad marcando con un aspa (X) en aquella respuesta en la cual te sientas identificado.

Por favor, sigue las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas.
2. No deje preguntas sin contestar.
3. Responde seleccionando solamente una alternativa de respuesta de la siguiente escala

Siempre (S)	Casi siempre (CS)	A veces (AV)	Nunca (N)
3	2	1	0

Nº	ÍTEMES	Escala de Medición			
		S	CS	AV	N
1	Mi jefe de área siempre nos escucha y nos habla con claridad.				
2	Mi jefe de área fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad.				
3	Los colaboradores que destacan en su trabajo reciben reconocimiento por su labor.				
4	Mi jefe de área está dispuesto a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.				
5	Mi jefe de área anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas.				
6	Mi jefe de área analiza los problemas antes de actuar.				
7	Mi jefe de área considera al personal como fuente de aportaciones y generaciones de ideas para el logro de objetivos.				
8	Mi jefe de área estimula a los trabajadores que tienen ideas innovadoras en su trabajo diario.				
9	Mi jefe de área comunica con el ejemplo lo que piensa y lo que dice (ejemplo si hay que ser puntual, él es el primero...)				
10	Mi jefe de área anima a los trabajadores a desarrollar su trabajo dejando tomar cada vez más sus responsabilidades.				
11	Mi jefe de área desarrolla un sentido de identidad en la Institución que es asumido y sentido por los trabajadores.				
12	Mi jefe de área es coherente lo que dice con lo que hace.				
13	Mi jefe de área logra la confianza sobre todo por su propia credibilidad.				

Nº	ÍTEMS	Escala de Medición			
		S	CS	AV	N
14	Mi jefe de área demuestra una autoconfianza en sí mismo digna de resaltar.				
15	Mi jefe de área considera que hay constantes esfuerzos de integración.				
16	Mi jefe de área se basta por si solo para administrar al personal adecuadamente.				
17	Mi jefe de área reconoce que hay disposición para la autoevaluación.				
18	Mi jefe de área maneja todos los recursos materiales con pleno dominio de ellos.				
19	Mi jefe de área proporciona nuevos enfoques ante situaciones que son para mí problemáticas.				
20	Mi jefe de área alienta a innovar para mejorar mi trabajo.				

Gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Instrucción:

Estimado colaborador, ante todo gracias por tu participación. A continuación encontrarás un conjunto ítems relacionados con el desempeño laboral para lo cual agradezco que respondas a cada uno de ellos con la mayor sinceridad marcando con un aspa (X) en aquella respuesta en la cual te sientas identificado.

Por favor, sigue las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas.
2. No deje preguntas sin contestar.
3. Responde seleccionando solamente una alternativa de respuesta de la siguiente escala

Siempre (S)	Casi siempre (CS)	A veces (AV)	Nunca (N)
3	2	1	0

Nº	ÍTEMS	Escala de Medición			
		S	CS	AV	N
1	Cumplo con el trabajo en los tiempos establecidos demostrando iniciativa.				
2	Cumplo con el trabajo en los tiempos establecidos sin errores.				
3	Cumplo con el trabajo en los tiempos establecidos.				
4	Cumplo con retraso el trabajo asignado.				
5	Demuestro compromiso con las metas de la organización.				
6	Demuestro amplios conocimientos en el trabajo.				
7	Aplico las normas previstas en el departamento asociadas al desarrollo de mis funciones.				
8	Planifico con anterioridad las actividades a realizar.				
9	Asigno tareas con instrucciones claras y precisas.				
10	Evalúo continuamente mis avances y logros.				
11	Aporto ideas para la consecución de objetivos.				
12	Realizo proyectos de mejora organizacional.				
13	Contribuyo con aportes al logro de los objetivos organizacionales.				
14	Cumplo con el horario de trabajo establecido.				

Nº	ÍTEMS	Escala de Medición			
		S	CS	AV	N
15	Participo en los equipos de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos y metas organizacionales.				
16	Asumo con responsabilidad las funciones encomendadas.				
17	Cumplo con las normas de la organización.				
18	Realizo los trabajos en el plazo establecido, inclusive algunas veces antes del plazo fijado.				
19	Me preocupo por conseguir los resultados esperados.				
20	Muestro compromiso con la organización.				

Anexo 2. Baremos de las variables

Tabla 56.

Variable 1. Liderazgo

Escala	Puntuación
Malo	0 – 20
Regular	21 – 40
Bueno	41 - 60

Nota. Baremos

Tabla 57.

Dimensiones de Liderazgo..

Escala	Dirección efectiva	Impulso al éxito	Libertad de decisión
Malo	0 – 6	0 – 6	0 – 9
Regular	7 – 11	7 – 9	10 – 18
Bueno	12 - 18	10 - 15	19 - 27

Tabla 58.

Variable 2. Desempeño laboral.

Escala	Puntuación
Bajo	0 – 20
Medio	21 – 40
Alto	41 - 60

Tabla 59.

Dimensiones del Desempeño laboral.

Escala	Fiabilidad	Capacidad de respuesta técnica	Compromiso laboral
Malo	0 – 6	0 – 6	0 – 9
Regular	7 – 9	7 – 11	10 – 18
Bueno	10 - 15	12 - 18	19 - 27