



Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Br. William Enrique Vásquez Garay

ASESOR:

Dr. Edwin Alberto Martínez López

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gerencia del Talento Humano

Perú - 2018

Página del Jurado

.....
Dr. William Sebastián Flores Sotelo
Presidente

.....
Mg. Fernando Alexis Nolazco Labajos
Secretario

.....
Dr. Edwin Alberto Martínez López
Vocal

Dedicatoria

A Dios por ser mi guía,

A Ana Garay, mi adorada madre por su constante apoyo y ejemplo.

A William Vásquez, mi amado padre por ser mi soporte y fortaleza.

A Tania Alvarado, mi querida esposa por su apoyo integral y para Annette mi hermosa hija que es el motor de mi vida.

Agradecimiento

En primer lugar a la Universidad Cesar Vallejo; seguidamente a mi asesor por sus sabias orientaciones y palabras de motivación a continuar. Quien contribuyó en esta tesis y por eso mi eterno agradecimiento.

Declaratoria de autoría

Yo, **William Enrique Vásquez Garay**, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de Negocios MBA de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro que el trabajo académico titulado **“Estilos de Liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017”**, presentada, en 116 folios para la obtención del grado académico de Magister en Administración de Negocios – MBA.

Por tanto, declaro bajo juramento que:

La tesis es de mi autoría.

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda la cita textual o de paráfrasis provenientes de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios. De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Los Olivos, 24 de enero del 2018

.....

Br. William E. Vasquez Garay

DNI: 41144869

Presentación

Señores miembros del Jurado,

Presento a ustedes mi tesis titulada “Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017” cuyo objetivo fue determinar los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magíster.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y anexos: El capítulo uno: Introducción que contiene la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y objetivos. El segundo capítulo: Método que contiene el diseño de la investigación, la variable y operacionalización, población y muestra, metodología empleada, y aspectos éticos.

El tercer capítulo: Resultados que contiene los resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

Br. William Vasquez Garay

Índice

Carátula	Pág.
Páginas preliminares	
Página del jurado	ii
Dedicatória	iii
Agradecimiento	iv
Declaratória de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1 Realidad Problemática	15
1.2. Justificación del estudio	17
1.3. Trabajos previos.	18
1.4. Teorías relacionadas al tema	24
1.5 Formulación del problema.	44
1.6 Hipótesis	45
1.7 Objetivos	46
II. Método	48
2.1. Diseño de la investigación.	49
2.2. Variables y operacionalización.	51
2.3. Población y muestra.	54
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	54
2.5. Métodos de análisis de datos.	59
2.6 Aspectos éticos	59

	Pág.
III. Resultados	60
3.1. Descripción de resultados	61
IV. Discusiones	72
V. Conclusiones	75
VI. Recomendaciones	77
VII. Referencia	79
VIII. Anexos	85
Anexo 1: Artículo Científico	86
Anexo 2: Matriz de Consistencia	93
Anexo 3: Instrumento de recolección de datos	96
Anexo 4: Certificados de validación de instrumentos	100
Anexo 5: Base de datos y resultados de prueba de confiabilidad	113
Anexo 6: Base de datos y resultados de contrastación de hipótesis	118

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de la variable V1: Estilos de liderazgo	52
Tabla 2. Operacionalización de la variable V2: Desempeño laboral	53
Tabla 3. Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento de la V1	57
Tabla 4. Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento de la V2	57
Tabla 5. Rangos de confiabilidad para enfoques cuantitativos	58
Tabla 6. Resultados de los niveles de las variable estilos de liderazgo	61
Tabla 7. Resultados de los niveles de la dimensión 1 de la variable estilos de liderazgo	62
Tabla 8. Resultados de los niveles de la dimensión 2 de la variable estilos de liderazgo	63
Tabla 9. Resultados de los niveles de la dimensión 3 de la variable estilos de liderazgo	64
Tabla 10. Resultados de los niveles de la dimensión 4 de la variable estilos de liderazgo	65
Tabla 11. Resultados de los niveles de la variable desempeño laboral	66

	Pág.
Tabla 12. Grado de correlación entre las variables estilos de liderazgo y desempeño laboral	67
Tabla 13. Grado de correlación entre la dimensión 1 de la variable estilos de liderazgo y desempeño laboral.	68
Tabla 14. Grado de correlación entre la dimensión 2 de la variable estilos de liderazgo y desempeño laboral.	69
Tabla 15. Grado de correlación entre la dimensión 3 de la variable estilos de liderazgo y desempeño laboral.	70
Tabla 16. Grado de correlación entre la dimensión 4 de la variable estilos de liderazgo y desempeño laboral.	71

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Percepción de la variable 1 liderazgo	61
Figura 2. Percepción de la dimensión 1 variable 1	62
Figura 3. Percepción de la dimensión 2 variable 1	63
Figura 4. Percepción de la dimension 3 variable 1	64
Figura 5. Percepción de la dimension 4 variable 1	65
Figura 6. Percepción de la variable 2 desempeño laboral	66
Figura 7. Rangos de correlación bajo el Rho de Spierman	71

Resumen

Un factor principal de un bajo crecimiento en las empresas, es el tipo de liderazgo que domina en la organización y de cómo recae sobre los trabajadores. Por ello el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la influencia entre el estilo de liderazgo que caracteriza a una empresa industrial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores.

La investigación fue de tipo cuantitativo de diseño no experimental con corte transversal. La población estuvo conformada por 40 trabajadores entre operarios y asistentes, la muestra fue censal y no hubo muestreo ya que se tomó a toda la población. La técnica empleada para la recolección de información fue la encuesta y el instrumento para recolección de datos fue un cuestionario de 48 preguntas que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y su confiabilidad de las variable a través del estadístico de fiabilidad Alfa de Crombach con un resultado de 0.9687 para la variable estilos de liderazgo y 0.9374 para la variable desempeño laboral.

Se concluyó que existe una correlación moderada entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, así también los estilos más predominantes en la empresa son el coercitivo y el participativo y ello provoca una percepción del desempeño laboral fuerte.

Palabras Clave: Liderazgo, estilos de liderazgo, desempeño laboral

Abstract

One of the main factors of low performance in companies is the type of leadership that dominates the organization and how it falls on the workers, so the main objective of this research work was to determine the influence between the leadership style that characterizes the company and the work performance of its workers.

The research was a quantitative type of non-experimental design with a cross section. The population consisted of 40 workers of the company among operators and assistants, the sample was census and there was no sampling since the whole population was taken. The technique used for the collection of information was the survey and the instrument for data collection was a questionnaire of 38 questions that were duly validated through expert judgments and their reliability of variable V1 and V2 through the reliability statistic Alpha of Crombach with a result of 0.9687 and 0.9374 respectively.

It was concluded that there is a moderate correlation between leadership styles and work performance, as well as the most predominant styles in the company are coercive and participative and this causes a perception of strong work performance

Key words: Leadership, leadership styles, work performance

I. Introducción

1.1 Realidad Problemática

En la actualidad existen varios problemas con el liderazgo en el mundo empresarial, un líder en estos tiempos es muy difícil de encontrar y esto hace que las grandes compañías a nivel global impacten en sus finanzas. Esta característica de ser líder es una necesidad en las grandes organizaciones internacionales, regionales y nacionales. Los altos directivos como Gerentes Generales, Gerentes de línea, Directores y otros puestos mas de alta jerarquía se preocupan de desarrollar un negocio rentable y que prevalezca con el pasar de los años. Es por ello que muchos de estos altos directivos deben de tener como parte de sus características el liderazgo para un buen manejo de la compañía y aumentar el desempeño del negocio.

Las grandes compañías a nivel mundial están en estos momentos apuntando al desarrollo de las habilidades blandas de su personal, es decir las relaciones interpersonales entre trabajadores. Existen cursos especializados de coaching para reforzar las habilidades del liderazgo en un mediano o largo plazo. Siendo así que el 38% de empleadores en América Latina considera la falta de liderazgo de su personal directivo y un 55% señala que es difícil encontrar profesionales con esta característica (Diario Gestión, 2008).

El Perú no es ajeno a esta problemática ya que existen diversas industrias y cada vez más las empresas reclutadoras de personal directivo como Jefes, Gerentes, etc. son muy exigentes en las evaluaciones. Buscando siempre el liderazgo de los profesionales complementándose con otras características como lo son el manejo de conflictos, trabajar bajo presión, poder de decisión, etc. Hoy por hoy un profesional sin desarrollar su lado de líder no es competente en las grandes industrias y como se mencionó anteriormente las compañías están muy preocupadas en que exista una mayor rentabilidad y continuidad del negocio a pesar de existir muchas amenazas como la informalidad, la inseguridad ciudadana, entre otros. Por ello, a continuación se muestran los cuatro principales problemas identificados en el tema de liderazgo en las empresas:

El primer problema consiste en la falta de ser guía para los demás. Liderar desde la palabra, la teoría y la intención son fáciles, pero aplicarlo, es decir hacerlo uno mismo en el campo es lo difícil. Ya que la mayoría de personas no acepta otras responsabilidades por el temor al fracaso y esperan ser liderados que ser líderes en su centros de trabajo.

El segundo problema consiste cuando el estatus o puesto en el cual uno se desempeña pesa más y el líder se distancia de sus seguidores, centralizado en sus tareas y responsabilidades diarias. Se crea un gran abismo difícil de vencer entre seguidores y el líder. En ese momento se pierde la presencia del líder ante los seguidores y el proyecto empieza a decaer, los seguidores a desilusionarse y los resultados del desempeño de los trabajadores también disminuyen en gran medida.

El tercer problema consiste cuando estando los seguidores poco involucrados, el líder se niega a aceptar la realidad. Es decir, el líder no sabe liderar, tiene toda la voluntad de hacerlo pero no sabe cómo hacerlo. Puro maquillaje para aparentar que todo va bien, es entonces cuando más desoladora es la función del líder. Pues trata de convencer a unos y a otros de que el proyecto es apasionante y con un gran futuro, sabiendo de una u otra forma que el proyecto va rumbo al fracaso.

El cuarto problema consiste en creer que uno está por encima de otras personas, perder la sencillez, la inocencia y la humildad, endiosarse, no darse cuenta de que el líder no es nadie sin seguidores. En esta parte el líder esta más preocupado por el que dirán o simplemente quiere que todos lo reconozcan pero sin tener ningún mérito para ello. Vale decir que es líder simplemente por su alto cargo que ocupa en la empresa pero no por sus aportes y características ante los demás.

1.2. Justificación del estudio

Justificación teórica.

En el desarrollo de la presente investigación, se realizó una síntesis de la información existente respecto a estilos de liderazgo y desempeño laboral. Las mismas que han sido organizados de una manera sistemática, lo que sirve definitivamente a quienes tomen interés en realizar trabajos de investigación relacionados a las dos variables estudiadas especialmente para investigaciones en organizaciones del sector privado.

Justificación práctica.

Se justifica este trabajo de investigación, teniendo en consideración que el personal constituye uno de los principales activos con que cuenta toda institución pública y privada, en tanto, se requiere principalmente de un compromiso calificativo, con un clima de trabajo altamente motivador, quienes ofrecerán un mejor desempeño óptimo y rendimiento oportuno, quienes optaran en generar una adecuada satisfacción hacia el cliente. La investigación, tuvo implicancia práctica, ayudando a resolver los problemas que toda institución pública y privada posee, y en particular a la Dirección de la organización y en general porque sirve de modelo y beneficio para otras organizaciones públicas y privadas.

Justificación metodológica.

Metodológicamente se justifica su realización por cuanto se utiliza el método científico y por tanto el tratamiento de los datos son realizados con sumo cuidado y de una manera sistemática con la finalidad de que la teoría que resulte de la investigación es válida y confiable, ya que este tema ha despertado el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, solo en las últimas décadas se han hechos esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo, se ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de los estilos de liderazgo presentes en un medio laboral. Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

1.3. Trabajos previos.

La presente investigación se basó en estudios y contribuciones previas de otros autores, realizados en el contexto internacional y nacional, como se describe a continuación y que se empleó para la discusión de los resultados obtenidos.

Antecedentes internacionales.

Massaro (2015) en su investigación titulada *¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?* para optar el grado de Maestro por la Universidad de Buenos Aires, Argentina, planteó como objetivo conocer la perspectiva de los líderes sobre la importancia que le otorgan a los procesos de desarrollo del personal en el éxito de los negocios. Empleó el tipo de investigación aplicada de nivel explicativo, de enfoque cualitativo; de diseño no experimental: longitudinal. La población estuvo formada por 20 trabajadores de la empresa, la muestra por los mismos 20 trabajadores y el muestreo fue de tipo no probabilístico. La técnica que empleó fue entrevista y los instrumentos de recolección de datos fueron lista de cotejo que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) las empresas cuentan con un sistema de gestión orientado a objetivos mensurables y observables., (b) los líderes de tecnología y del área comercial abogaban por el crecimiento profesional de sus empleados a cargo como una forma de garantizar la calidad en los servicios otorgados a los clientes, y (c) los empleados y líderes se hallaban motivados para trabajar y cumplir sus tareas en la empresa.

Enriquez (2014) en su investigación titulada *Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México* para optar el grado de Maestro en administración por la Universidad de Morelia, México, planteó como objetivo determinar el grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México. Empleó el tipo de investigación básica de nivel descriptivo correlacional de enfoque cuantitativo de diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 88

empleados del instituto, la muestra por los mismos 88 empleados y el muestreo fue de tipo no probabilístico. La técnica que empleó fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios, que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) En relación al grado de motivación se pudo observar que los empleados tienen una autopercepción de la motivación que va de muy buena a excelente y (b) El nivel de desempeño laboral de los empleados se encuentra ubicado entre muy bueno y excelente.

Hernández (2013) en su investigación titulada *Liderazgo organizacional: Una aproximación desde la perspectiva etológica* para obtener el grado de Magister en Dirección y Gerencia de Empresas por la Universidad El Rosario, Bogotá, planteó como objetivo generar un análisis tendiente a proponer dinámicas organizativas humanas desde un enfoque etológico. Empleó el tipo de investigación básica de nivel explicativo, de enfoque cualitativo, de diseño no experimental: longitudinal. Llegó a las siguientes conclusiones: a) Toda organización que pretenda el cambio indaga diferentes aspectos y medios en busca de su perfeccionamiento, en este caso la etología determina el comportamiento y transformación permanente y para sobrevivir requieren un apoyo mutuo, un trabajo en equipo, un sentido común que se coacciona para buscar su perdurabilidad y b) Los actuales conceptos administrativos son el resultado de un proceso iniciado como se observó anteriormente en los comienzos de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. Por tanto, todo es un resultado de la obligación que tuvo el hombre de coordinar esfuerzos para realizar diferentes labores, además de no poder hacerlas de forma individual, logrando así una evolución que le enseñó a prever, planificar, organizar, coordinar y controlar sus acciones de una forma organizada y racional, acciones que le permiten alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones.

Reza (2012) en su investigación titulada *Modelo Teórico, basado en la motivación, Liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de objetivos organizacionales. Caso de estudio: Subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones* para optar el grado de Maestro por el Instituto Politécnico Nacional de México, planteó como objetivo identificar la relación de motivación, liderazgo y gestión de equipo de trabajo con los logros de los objetivos organizacionales. Empleó el tipo de investigación básica de nivel explicativo, de enfoque cualitativo no experimental: longitudinal. La población estuvo formada por 30 trabajadores de la empresa, la muestra por los mismos 30 trabajadores y el muestreo fue de tipo no probabilístico. La técnica que empleó fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) la gestión de equipos de trabajo presenta deficiencias, (b) En cuanto a liderazgo los jefes llevan a cabo un liderazgo democrático a pesar de que los resultados no son del todo mal, el liderazgo podría ser más efectivo trabajando en relación a los indicadores que presentaron problema y (c) En el tema de motivación los empleados no muestran un entusiasmo constante en la realización de su trabajo, y no siempre sienten que reciben un trato equitativo.

Olaizola (2012) en su investigación titulada *Clima organizacional y desempeño gerencial del personal directivo en la E.B. "Dr. Francisco Espejo* para optar el grado de Maestro por la Universidad de Carabobo en la ciudad de Valencia, España, planteó como objetivo evaluar el desempeño gerencial del personal directivo en función del clima organizacional en la E.B. "Dr. Francisco Espejo. Empleó el tipo de investigación básica de nivel explicativo, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 52 docente y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) El desempeño gerencial de los directivos son insuficientes y

(b) El clima organizacional percibido por los docentes se inclina hacia el autoritario paternalista, en el cual los subordinados se limitan a cumplir lo que les es asignado y a su vez son vigilados por los miembros de la dirección.

Antecedentes nacionales.

Monteza (2017) en su investigación titulada *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota* para optar el grado de Maestro por la Universidad Cesar Vallejo en Lima, Peru, planteó como objetivo determinar la relación entre el nivel de clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota. Empleó el tipo de investigación básica de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 63 trabajadores de la empresa, la muestra por los mismos 63 trabajadores y el muestreo fue de tipo no probabilístico. La técnica que empleó fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) Se presenta un vínculo directo y significativo de las variables, (b) El clima organizacional que presenta el Hospital Rural de Picota se encuentra en un nivel regular con un 65%, en un nivel adecuado en un 25% y un nivel inadecuado con un 10% y (c) El grado de desempeño en el trabajo que muestran los colaboradores del Hospital Rural de Picota, presenta un nivel regular con un 57%, un nivel alto 30%, y un nivel bajo un 13%.

Alcides (2015) en su investigación titulada *Influencia de la gestión empresarial sobre el desempeño de los operadores de transporte público en la ciudad de Juliaca 2014* para optar el grado de Maestro por la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca, Perú, planteó como objetivo determinar la influencia de la gestión empresarial sobre el desempeño de los operadores de transporte público en la ciudad de Juliaca. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 4,500 operadores de transporte, la muestra por 104 operadores de transporte y el muestreo fue de tipo probabilístico.

La técnica que empleó fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico X^2 Chi cuadrado. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) La gestión empresarial influye significativamente sobre el desempeño de los operadores de transporte y (b) El desempeño laboral en su mayoría es “buena” y “regular” lo que indica que existe interés en la mayoría de los trabajadores por desempeñarse eficazmente.

Pisconte (2015) en su investigación titulada *Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios caso: Ariana Publicidad SAC* para optar el grado de Maestro por la Universidad Nacional mayor de San Marcos en Lima, Perú, planteó como objetivo determinar el impacto del Liderazgo y Planeamiento Estratégico en la mejora continua de la empresa de servicios Ariana Publicidad SAC. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 86 personas, la muestra por 42 personas y el muestreo fue de tipo probabilístico. La técnica que empleó fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) El liderazgo y el planeamiento estratégico contribuyen positivamente en la mejora continua de la empresa Ariana Publicidad SAC y (b) al existir la satisfacción del personal, la comunicación y motivación en el personal, se logra una mejor calidad del servicio de ventas y post-venta.

Gutierrez (2013) en su investigación titulada *Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del distrito de Ciudad nueva Tacna 2012* para optar el grado de Maestro por la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, Perú, planteó como objetivo determinar el nivel de influencia del Liderazgo Gerencial en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva, Tacna 2012.

Empleó el tipo de investigación básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 134 docentes y 34 administrativos, la muestra por 112 docentes y 10 administrativos y el muestreo fue de tipo no probabilístico. La técnica que empleó fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) El nivel de influencia del liderazgo gerencial en el clima organizacional de las instituciones educativas es significativa y (b) Los docentes y administrativos perciben el liderazgo de los directivos y se identifica un estilo de líder liberal.

Campos (2012) en su investigación titulada *Estilos de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla – región callao* para optar el grado de Maestro por la Universidad San Ignacio de Loyola en Lima, Peru, planteó como objetivo establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, en la Región Callao. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 50 docentes, 30 padres de familia y 20 estudiantes, la muestra fue censal ya que se tomó a toda la población y el muestreo fue de tipo no probabilístico. La técnica que empleó fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) Si existe correlación moderada y positiva entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de docentes, (b) Si existe correlación moderada y positiva entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de padres de familia y (c) Si existe correlación moderada y positiva entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de alumnos del quinto año de secundaria.

1.4. Teorías relacionadas al tema

Variable 1: estilos de liderazgo.

Liderazgo.

De acuerdo a la revisión con distintos autores, el liderazgo es un término muy completo de estudio y por lo mismo se muestra lo siguiente:

Liderazgo se traduce como “guía que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes” (Espinoza, 1999, p.8), y desde una perspectiva semántica el concepto de liderazgo, se definió por la Real Academia de la Lengua Española (2001) como la dirección de un grupo social; por otro lado, el Diccionario de la Ciencia de la Conducta (1956) lo definió como:

Cualidades de la personalidad que favorecen el control de exigencias de la situación en el que se encuentra; promete recompensas a los subordinados que aceptan sus opiniones y las siguen en práctica, mantiene su posición y guarda su distancia, se muestra indiferente y no quiere comprometerse en su trato con los subordinados (p.231).

En ambos casos se puede apreciar la participación e interacción del líder y su grupo en un contexto organizacional.

Espinoza (1999) definió al liderazgo como “capacidad que tiene una persona de formular planes de éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades que se tengan que enfrentar” (p.15), la persona en mención debe ser muy estratega y metódico así como motivador para lograr el objetivo común.

Blanchard (2000), quien definió al liderazgo como “la capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas

y las organizaciones para la obtención de un bien mayor” (p.34), una empresa que cuenta con un líder en cada proceso, tiene una mayor ventaja de poder crecer cada vez mas ya que los lideres buscan la sinergia entre todos los trabajadores para un fin común.

Chiavenato (2006) definió al liderazgo como “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales” (p. 56), cabe señalar que el lider debe de poseer una buena comunicación interna y externa no solo con los trabajadores de la empresa sino también como algunas entidades en donde repercute la función de liderar con éxito.

James y Lindsey (2008) definieron al liderazgo como la “habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes” (p.23), esta influencia es la que difiere a unas personas de otras con la finalidad de ser guías y así dirigir grupos de personas para conseguir intereses comunes.

Foladori (2011) definió el liderazgo como: “el proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales” (p. 3), definitivamente en esta definición corrobora todo lo dicho hasta sobre liderazgo y el hecho que alguien en un grupo dado tiene esa característica de poder influir en los demás y así mover todo el grupo en una sola unidad de trabajo y alcanzar las metas.

Estilos de liderazgo.

Según Gardner (1991) señaló que “abarca desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, hasta como se ven a sí mismos y su posición, si son o no exitosos como líderes” (p.6), esta definición planteada por Gardner es muy interesante ya que invita a percibir que los estilos de liderazgo de una persona que es denominado lider en algún grupo no solo se relaciona con sus seguidores, sino también con personas o entidades fuera de la organización

de trabajo y también como ellos mismos se autoevalúan dicha interacción a todos los niveles que tiene alcance. Es decir, si su manera de dirigir al grupo resultados o no.

Así también Lussier (2008) manifestó que “es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores” (p.26), en esta parte la definición quiere indicar que el estilo de liderazgo de un líder está sujeto a varias características de la propia persona como es su carácter, habilidades o reacciones ante distintas situaciones. Por ello, el estilo de liderazgo es único para cada persona y responderá también de modo muy diferente ante distintas situaciones que se presenten en el grupo.

A su vez Chiavenato (2009) indicó que “se define como el patrón de comportamiento adoptado por un líder para dirigir a los miembros de la organización hacia los objetivos propuestos, maneras o formas peculiares de dirigirse a las personas en ciertas situaciones” (p 120), esta definición corrobora lo mencionado en la cita anterior por Lussier, en donde cada líder tiene un estilo diferente de como liderar y esto está muchas veces muy relacionado con sus habilidades blandas y comportamiento o reacciones ante distintas situaciones.

Según la investigación de la Universidad de Iowa, Kurt Lewin (1930) identificó tres estilos de liderazgo.

Liderazgo autocrático.

Fija las directrices, centraliza el poder y la toma de decisiones, informa al grupo lo que este debe hacer y lo supervisa estrechamente. Es dominante y crítica al grupo.

El liderazgo liberal.

El líder tiene participación mínima, supervisa tomando distancia y brinda completa libertad para las decisiones del grupo o individuales. El líder no hace intento alguno por evaluar o regular las acciones del grupo.

Liderazgo democrático.

El líder esboza las directrices, que son debatidas por el grupo, incentiva la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo e limita a los hechos cuando elogia o critica al grupo.

Teorías.

Los diferentes estilos de liderazgo, se ubican en los enfoques teóricos clasificados por James (1996, pp. 221 - 222) siendo los siguientes:

Enfoque funcional, según el cual el líder es el que desempeña adecuadamente una función necesaria para la supervivencia del grupo. Se trata, en este caso, de un comportamiento específico orientado hacia un fin específico.

Enfoque empírico, considera que el líder es la persona elegida por los miembros del grupo como líder. Se trata de una elección sociométrica, en la que el líder se revela como personaje central del grupo.

Enfoque institucional o sociológico, se basa en el status ocupado por el líder en relación con las demás posiciones en el seno del grupo. El líder es quien tiene la posibilidad de que una orden suya sea ejecutada por un grupo dado de personas.

Enfoque cognoscitivo, según el cual el líder es designado por sus cualidades de experto y por la fama de sus conocimientos y de su experiencia en un dominio que interesa al grupo. El líder está investido de un prestigio carismático y encarna el yo colectivo.

Enfoque naturalista, afirma que el líder posee de ordinarios una fuerte personalidad, se expresa fácilmente y con mucha convicción.

La influencia que ejerce sobre el grupo proviene de su facilidad para comprometerse e implicarse.

Enfoque conductista, quienes según James (1996) este enfoque fue centrado en las funciones y los estilos de liderazgo. Algunos estudios han arrojado que las funciones relacionadas con las tareas y las funciones para mantener el grupo tienen que ser realizadas por uno varios miembros del grupo para que éste funcione debidamente. Los estudios de liderazgo han señalado diferencias entre la estructura orientada a las tareas autoritaria y de iniciación por una parte y el estilo concentrados en los empleados democrático o participativo por la otra.

Enfoque de contingencia, pretende pronosticar aquel estilo de liderazgo que será más efectivo en una situación dada. En tal sentido James (1996) estableció que el surgimiento de este enfoque debido a que los investigadores que usaron el enfoque de los rasgos y del conductual demostraron que no había un rasgo común para todos los líderes efectivos, ni un estilo efectivo para todas las situaciones.

Enfoque psicoanalítico, cuestionó los motivos inconscientes del líder y la posición romántica (visiones idealizadas de lo que hacen y pueden lograr los líderes) que se forma en sus seguidores.

Por tanto, existieron varios enfoques de estilos de liderazgo. Lo cual hace muy complejo generalizar las características de un líder a nivel global.

Teoría de rasgos de personalidad.

James (1996) refirió que este enfoque presupone que “los líderes tienen todos ciertos rasgos innatos” (p.25), pero que algunos de los rasgos identificados pueden ser resultado de la experiencia en el liderazgo.

Dellepiane (2004) indicó que en esta teoría el líder “posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de quienes no lo son y mediante los cuales puede influir en el comportamiento de las personas” (p.67), se resumen en seis los principales rasgos de personalidad que definen al líder como son “empuje, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimiento relativo al trabajo (p. 34), un líder puede describirse a través de la proyección de sus cualidades como: inteligencia, dominio personal, carisma, fuerza, valor integridad y seguridad en sí mismo. En tal sentido la teoría rasgos, considera que el liderazgo es una característica innata, es decir, las personas nacen con ese don o no. Lo más seguro entonces, es que los líderes tienen algunas o todas estas características, pero el sólo hecho de tenerlas, sin embargo, ello no los convierte necesariamente en buenos líderes en todas las situaciones.

Teoría del liderazgo carismático.

Warren (2006) indicó que las características del líder carismático se resumen en siete las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas y son las siguientes:

Confianza en sí mismo, visión, capacidad de articular la visión, convicciones firmes acerca de la visión, comportamiento que va más allá de lo ordinario, presentación como un agente del cambio y sensibilidad ambiental (p.22).

En este caso se tiene claro que mucho dependen de las características o personalidad de las personas para ser llamado líder.

Teoría bidimensional del estilo de liderazgo.

Según Cosío (2005) estableció que hay dos dimensiones del comportamiento del líder, siendo éstas las siguientes:

El líder orientado a empleados, con este estilo de liderazgo se logra alta productividad del grupo y una mayor satisfacción en el puesto laboral.

El líder orientado a la producción, con este estilo de liderazgo se tiene baja productividad del grupo y menor satisfacción de los trabajadores.

Teoría del modelo de participación del líder.

Jason (2005) en su obra Líderes indicó lo siguiente:

Este modelo implica establecer la situación de la participación del líder frente a los subordinados en la toma de decisiones. Para él, la participación del líder puede caracterizarse por lo siguiente: no proporcionando la información necesaria, proporcionando la información necesaria, proporcionando individualmente sus ideas y sugerencias, generando y evaluando alternativas para llegar a un acuerdo sobre una solución (p.7).

Entonces Jason (2005) afirmó que “lo recomendable es emplear considerando la situación, el estilo de liderazgo más efectivo: autocrático I, autocrático II, consultivo I, consultivo II y grupo II, respectivamente” (p.36), por tanto, la efectividad del liderazgo depende de que el líder se adecue a la situación. Esta teoría plantea la participación del líder, acorde a las necesidades situacionales de la organización, pudiendo emplear según el momento, cualquiera de los 5 estilos mencionados, con el propósito que se logre las metas establecidas. En este caso, el líder asume un comportamiento multifacético.

Teoría del liderazgo situacional.

Según las situaciones de Blanchard (2000) estableció lo siguiente:

El estilo de liderazgo debe ir variando con la madurez de los subordinados. La relación entre gerente y subordinado pasa por cuatro fases, conforme los subalternos adquieren mayor habilidad, conocimiento de su trabajo y confianza en sí mismo; para cada fase se requiere un estilo de liderazgo diferente (p. 65).

Blanchard (2007) creó un modelo en la Universidad de Ohio, el cual puede resumirse con esta frase: “Diferentes estilos para diferentes personas” (p.123), el modelo ha perdurado como enfoque eficaz para el manejo y motivación de las personas, por cuanto abre la comunicación y fomenta la alianza entre el líder y los colaboradores que aquél apoya y del cual dependen. A continuación se presenta los estilos de liderazgo:

Estilo s1: Estilo directivo.

El líder define los roles y las metas, imparte a sus seguidores instrucciones específicas y supervisa estrictamente la realización de las tareas: la solución de los problemas y la toma de decisiones es responsabilidad exclusiva del líder. El líder indica a sus colaboradores lo que deben hacer, cómo, cuándo y dónde pueden hacerlo y supervisa estrictamente la implantación de sus soluciones y decisiones. Blanchard (2007, p.123).

Estilo s2: Estilo entrenador.

El líder explica las decisiones y solicita a sus colaboradores que le proporcionen sugerencias; sin embargo, continúa dirigiendo la realización de las tareas. Es claro que, en este estilo, el líder continúa ejerciendo un alto grado de dirección y se sigue trabajando en base a sus ideas; no obstante, trata de conocer los sentimientos de sus colaboradores sobre sus decisiones, ideas y sugerencias. Aunque, como se puede apreciar, se va aumentando la comunicación de dos vías y el apoyo con respecto al estilo anterior, el control sobre la toma de decisiones permanece enteramente en manos del líder. Blanchard (2007, p.123).

Estilo s3: Estilo de apoyo.

El líder y sus colaboradores toman conjuntamente las decisiones y, a continuación, apoya a los esfuerzos de estos en la realización de las tareas. El papel del líder es proporcionar el reconocimiento, escuchar activamente y facilitar la solución de los problemas y la toma de decisiones por parte de sus colaboradores. Obviamente, este estilo será apropiado tengan cuando las competencias exigidas por las tareas que hay que llevar a cabo. Blanchard (2007, p.123).

Estilo s4: estilo delegador.

El líder transfiere completamente la responsabilidad de toma e implementación de las decisiones a sus colaboradores. Así, éstos y el líder discuten conjuntamente los problemas hasta que llegan a un acuerdo total sobre la definición de los mismos, momento en que el proceso de toma de decisión es delegado completamente en los colaboradores. Son estos, por tanto, quienes tienen el control para decidir cómo se deben realizar las tareas, ya que tienen las competencias y la confianza exigidas para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta. Blanchard (2000, p.124).

Teoría conductual de liderazgo.

Álvarez (1988, p. 66) manifestó que existen varias propuestas del enfoque conductual, así se tiene las siguientes:

Universidad de IOWA.

Allí realizaron estudios enfocados al estilo de liderazgo de los administradores e identificaron dos estilos básicos:

Estilo de Liderazgo autocrático: El líder toma decisiones informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa de cerca.

Estilo de liderazgo democrático: El líder alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente.

A menudo ambos estilos se ubican a los extremos de un continuo. Por lo general un líder se ubicara en algún punto de ambos extremos.

Universidad de Michigan y Universidad de Ohio.

Las investigaciones de ambas universidades, entre los años cuarenta y cincuenta, no se basaron en los estilos anteriores, sino que buscaron determinar el comportamiento de los líderes eficaces.

El centro de investigación de la Universidad de Michigan, bajo la dirección de Rensis realizó estudios para demostrar la eficacia del liderazgo. Likert y sus colegas determinaron dos tipos de comportamiento de los líderes uno que denominaron centrado en el trabajo y otro, centrado en los empleados, lo que derivó a dos estilos de liderazgo: liderazgo centrado en el trabajo y liderazgo centrado en las personas.

Teoría de liderazgo según Goleman.

Carrión (2000), identificó seis estilos en función de diferentes conductas observables las cuales son:

Orientativo: Frase característica “Ven conmigo”, cuyo objetivo es dotar a los empleados de una visión a largo plazo y orientarles.

Capacitador: Frase característica “Inténtalo”, su objetivo el desarrollo de la persona a largo plazo.

Participativo: Frase característica ¿Qué opinas? Busca crear compromiso y generar nuevas ideas e iniciativa.

Afirmativo: Frase característica “Las personas, primero”. Busca crear armonía con los empleados y entre ellos.

Imitativo: Frase característica “Haz como yo”. Su objetivo es el cumplimiento inmediato de las tareas con alto nivel de excelencia.

Coercitivo: Frase característica: “Haz lo que te digo”. Busca el cumplimiento inmediato de las tareas (p.77).

Aquí se menciona que los líderes responden de acuerdo a cada situación, lo cual genera los distintos estilos. Es decir, de acuerdo a las conductas observables de los líderes se tiene distintos estilos de dirigir a un grupo de personas.

Dimensiones de la variable estilos de liderazgo.

De acuerdo a muchos estudios de varios autores se tienen diferentes dimensiones para los estilos de liderazgo.

Para Kurt Lewin (1930) identificó tres estilos de liderazgo: (a) liderazgo autocrático, (b) liderazgo democrático y (c) liderazgo liberal.

Para Cosío (2005) estableció que hay dos dimensiones del comportamiento del líder: (a) orientado a empleados y (b) orientado a la producción.

Blanchard (2007, p. 123) creó un modelo en la Universidad de Ohio, el cual puede resumirse con esta frase: "Diferentes estilos para diferentes personas".

El modelo presenta 4 estilos de liderazgo: (a) estilo directivo, (b) estilo entrenador, (c) estilo de apoyo y (d) estilo delegador.

Carrión (2000) presentó cuatro estilos: (a) consultivo, (b) capacitador, (c) participativo, (d) benevolente, (e) imitativo y (f) coercitivo.

Likert (1975) propuso lo siguiente:

Un modelo para estudiar la conducta del líder, basado en lo que denominó sistemas de administración, el cual describe cuatro diferentes tipos de líder: autoritario - coercitivo, autoritario – benevolente, consultivo y participativo. Dicho sistema se caracterizó en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de recompensa y castigos. (p.24).

Para el trabajo de investigación se aplicó estos 4 estilos de liderazgo de Likert del año 1975, los cuales consisten en:

Liderazgo coercitivo.

Es un extremo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla la rigidez todo lo que ocurre dentro de las organizaciones. Es el sistema más duro y cerrado.

Proceso decisorio, totalmente centralizado en la cima de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser llevados a la alta administración para su solución y todos los eventos deben ser exhaustivamente decididos por ésta. En este sentido, el nivel más elevado se sobrecarga con la tarea de decisión, mientras que los niveles inferiores son ajenos por completo a las decisiones tomadas.

Sistema de comunicaciones, es bastante precario. Las comunicaciones son verticales, en sentido descendente, enviando exclusivamente órdenes y raramente orientaciones o explicaciones. No existen comunicaciones laterales. A las personas no se les pide información, lo cual hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y generalmente incompletas y distorsionadas.

Relaciones interpersonales, las relaciones entre las personas son consideradas perjudiciales para el buen rendimiento de los trabajos. La alta administración ve con desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura restringirlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para evitarla, los cargos y tareas son diseñados para aislar a las personas entre sí y evitar su relación.

Sistema de recompensas y castigos, se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, generando un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer estrictamente las reglas y reglamentos internos y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Las recompensas son raras y cuando se presentan son predominantemente materiales y salariales, desprovistas de cualquier componente emocional. Son frías e impersonales.

En resumen, el proceso decisorio está totalmente centralizado, el sistema de comunicaciones es bastante precario, solo se presentan comunicaciones descendentes portadoras de órdenes, se prohíbe la organización informal, se hace énfasis en los castigos y se obedecen estrictamente los reglamentos internos.

Liderazgo benevolente.

Es autoritario pero menos fuerte y menos cerrado que el autoritario - coercitivo. Es una variación del sistema anterior, pero más condescendiente y menos rígido. Sus principales características son:

Procesos decisorios “centralizado en la alta administración, aunque permite una mínima delegación de pequeñas decisiones repetitivas, basada en rutinas y prescripciones sencillas sujetas a la aprobación posterior; prevalece el aspecto centralizador.

Sistemas de comunicación, relativamente precario, prevalecen las comunicaciones ascendentes venidas de los niveles inferiores como retroalimentación de sus decisiones.

Relaciones interpersonales, la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, con cierta condescendencia. Sin embargo la interacción humana todavía es escasa, la organización informal es incipiente y se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa.

Sistemas de recompensas y castigos, todavía existe énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, aun cuando el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia. Las recompensas de tipo simbólico o social son escasas.

En resumen, el proceso decisorio está centralizado; aun cuando permiten delegar un mínimo de decisiones sencillas, la comunicación es

relativamente precaria, las relaciones interpersonales se toleran un poco, se hace énfasis en las medidas disciplinarias y las recompensas son escasas.

Liderazgo consultivo.

Es un sistema orientado más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En ese sentido, presenta una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional. Sus principales características son las siguientes:

Procesos decisorios, es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones se delegan a los diversos niveles jerárquicos, aun cuando deben guiarse por las políticas y directrices definidas por la dirección para orientar las decisiones y acciones de los encargados de tomar las decisiones. Consultivo por cuanto se considera la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Todas las decisiones son posteriormente sometidas a la aprobación de la alta administración.

Sistemas de comunicación, se generan comunicaciones verticales descendentes (dirigidas más hacia orientaciones generales que a órdenes específicas) y ascendentes, como también comunicaciones laterales entre personas de un mismo nivel jerárquico. La empresa desarrolla sistemas de comunicación que facilitan el flujo de información y a su vez permiten la consecución de objetivos.

Relaciones interpersonales, la organización crea condiciones para el desarrollo de una organización informal saludable y positiva. Es mayor la desconfianza depositada en las personas, aun cuando no sea completa y definitiva.

Sistemas de recompensas y castigos, prevalecen las recompensas materiales (como incentivos salariales, oportunidades de ascensos y desarrollo profesional) y simbólicas (como prestigio y status), aunque se pueden presentar castigos leves y esporádicos.

En resumen, el proceso decisorio es relativamente participativo y consultivo, se facilita el flujo de comunicación en ambos sentidos, se deposita relativa confianza en los subordinados, se hace énfasis en las recompensas y los castigos son muy escasos.

Liderazgo participativo.

Este sistema conduce a la administración abierta, participativa y democrática por excelencia. Sus principales características son:

Proceso decisorio, las decisiones son totalmente delegadas a los niveles inferiores de la organización. La cima de la organización define las políticas y directrices a seguir y controla los resultados, dejando las decisiones y acciones totalmente a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Solo en ocasiones de emergencia, los altos niveles asumen la toma de decisiones, sujetándose a la ratificación explícita de los demás niveles involucrados. El consenso es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones.

Sistemas de comunicación, las comunicaciones fluyen en todos los sentidos (vertical horizontal y lateral) y la empresa hace inversiones en sistemas de información, pues éstos son básicos en el logro de la flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información se comparte con todos los miembros que la necesiten para trabajar y se convierte en uno de los recursos más importantes de la empresa.

Relaciones interpersonales, se hace énfasis en el trabajo en equipo. La formación de grupos espontáneos es importante para establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las

personas, y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama). Se estimula la participación, de modo que las personas se sientan responsables de lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales.

Sistemas de recompensas y castigos, se hace énfasis en las recompensas, frecuentemente simbólicas y sociales, sin descuidar las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

En resumen, el proceso decisorio, es delegado y descentralizado, la comunicación fluye en todos los sentidos, compartiendo toda la información, énfasis en el trabajo en equipo, confianza mutua, participación y recompensas sociales y salariales (p.p 22-26).

Likert (1975) indicó que “aquellos gerentes que aplican el enfoque participativo a sus operaciones tenían mayor éxito como líderes” (p.28).

De igual manera reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones. Tales variables son:

Variables causales.- Son las variables independientes de las que depende el desarrollo de los hechos y los resultados logrados por la organización. Incluyen solo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidad y conductas.

Variables intermitentes.- Reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Como pueden ser: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

Variables de resultados finales.- Son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades. (pp.28 - 29)

Variable 2: Desempeño laboral

Desempeño laboral.

Rodríguez (2009) mencionó que el desempeño laboral “se relaciona con la misión, visión, objetivos y estrategias, que tienen que estar alineados con los objetivos personales” (p.12).

Solanas (2010), manifestó que es “la conducta que se pueda observar con el comportamiento real de los trabajadores, a través de una orientación cognitiva, operacional y relacional que desarrollan” (p. 67), de acuerdo a lo manifestado el desempeño laboral es un conjunto de varios aspectos como son:

Calidad de trabajo: Este aspecto determina un grado de evaluación que es empleado en la presentación a través de la actitud muestra un nivel de evaluación que se aplica en la exposición mediante su actitud y rendimiento. (Mendoza, 2009, p. 33).

Colaboración: Es el proceso en general en donde se ven implicados diversos individuos de forma conjunta ya sea para alcanzar metas complicadas de ejecutar individualmente o como para apoyar en el alcance de metas que otros no puedan conseguir por sí mismo. (Mendoza, 2009, p.39).

Disciplina: Esto define que es el desempeño de un prototipo de normas planteadas, donde las reglas en general manifestaran la obediencia del estas, es aquí donde la conducta laboral, interviene en el cumplimiento del código de conducta y ética. (Mendoza, 2009, p.47).

Esfuerzo personal: Inicia de la principal persona que, con anhelos propios, indagara firmemente la capacidad y la calidad del desempeño de sus situaciones, por eso estos colaboradores investigan su perfeccionamiento profesional, al mismo tiempo exponen el valioso interés en las varias preparaciones que podría inventar una institución pública (Mendoza, 2009, p.52).

Trabajo en equipo - Sociabilidad: Este aspecto suele ser de gran calidad, debido a que los colaboradores necesitan de sus compañeros de labores para realizar actividades en común y por eso la empresa, debe tener en cuenta que el empleado cuente con vínculos recíprocos con los demás colaboradores de la organización, respetando sus formas de pensar y contando con una sensible pre disposición para trabajar en grupo. (Mendoza, 2009, p. 75).

Conocimiento del trabajo - Iniciativa y creatividad: Este aspecto en particular se basa en que el trabajador tenga los conocimientos para resolver las adversidades que suceden bajos sus responsabilidades, por ello estos valores deben contribuir de un sentido común, en los en los acontecimientos de ideas y de muestras firmes de ánimos de aprendizaje para mejorar el desempeño de sus actividades (Mendoza, 2009, p. 78).

Asistencia y puntualidad: Es un comportamiento del ser humano tomada en cuenta en varias sociedades como la virtud de organizarse de manera cronológica para cumplir una tarea necesitada o satisfacer una responsabilidad antes o en un lapso de tiempo anteriormente comprometido o realizado a otro individuo (Mendoza, 2009, p. 81).

Presentación personal: Esta dimensión nos es útil para nuevas oportunidades. Algunas féminas muestran impresión por su manera de vestir. Pero, al realizar una conversación con ellas o para comprobar sus habilidades en las labores, no cumplen con las expectativas. Así que, es necesario meditar acerca de lo que significa a imagen personal de una manera en general, sin dejar del lado ser autentica. (Mendoza, 2009, p. 96).

Responsabilidad: Esta dimensión suele ser un valor importante en el ser humano, debido a que se puede visualizar de qué forma desarrolla sus obligaciones planteadas en el transcurso adecuado. (Mendoza, 2009, p. 107).

Teorías y modelos

Evaluación del desempeño.

Según (2007) mencionó que la evaluación de desempeño “es la apreciación de funciones de una persona que se desenvuelve en su puesto y crece a futuro en que cada evaluación es un proceso para jugar el valor y la excelencia del personal” (p. 243).

Alles (2002) mencionó que el desempeño laboral “consiste en conseguir la dirección adecuada, que requiere más dinámicas, exige cambio permanente, en conocimiento, destreza, habilidad, actitud, de su personal y sus rasgos de personalidad con el fin de mejorar el desempeño del puesto de trabajo” (p. 80).

(Robbins, 2010, p.555) mencionó que los criterios más comunes para la evaluación son tres:

Objetivos de la evaluación de desempeño.

Chiavenato (2007) en su libro *Administración de Recursos Humanos* mencionó lo siguiente:

La evolución del desempeño ha hecho comprobar, de forma real y metódica, cuales son los efectos y los supuestos de la evaluación, como un control de calidad para la selección de personal, donde el individuo será evaluado por la organización que forma parte, no se puede restringir la opinión superficial, sino el comportamiento exacto en las funciones del subordinado y establecer las perspectivas del evaluado, las cuales pueden ser modificadas para el interés del evaluado y reducir las discordancias con la organización. La importancia de la retroalimentación, tiene aspecto favorable, para el

conocimiento del puesto, como iniciativa en la mejora de los subordinados, así como las organizaciones (pp. 247-262).

Dimensiones del desempeño laboral.

Productividad.

Según Koontz (2004) que:

La productividad es la relación insumos - productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos (p.20).

Fietman en 1994 indicó que:

Los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por a) Recursos Humanos, b) Maquinaria y Equipo y c) Organización del Trabajo. En este factor intervienen la estructuración y diseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo (p.28).

Habilidad.

Guthie (2007) indicó que “es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendio de tiempo y economía” (p.6).

Motivación.

Según González (2008) indicó que:

Es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño (p.15).

1.5 Formulación del problema.

Hoy en día, se hace importante que las empresas puedan tener iniciativas e innovaciones empresariales, siempre basadas en estándares de calidad, para lo cual es fundamental que los gerentes tengan un alto nivel de liderazgo que les permita llevar a las empresas hacia procesos de alineación. Esto precisamente es el mayor problema que se presenta en las organizaciones, pues sus gerentes no tienen el suficiente liderazgo que les permita tomar decisiones en un momento determinado, lo que conlleva a que se pierda tiempo y que la competencia se pueda adelantar.

Sin embargo, en este mercado cambiante y globalizado del continente de América (norte, Centro y Sur), toda empresa requiere que sus gerentes tengan características y competencias propias del liderazgo, siendo verdaderos líderes, gozando de un nivel de autoridad que les permita tomar decisiones, con el fin de ser más eficientes y eficaces para poder llevar al éxito a su organización y de promover en sus trabajadores una actitud positiva hacia el desarrollo de la empresa.

En el Perú, existe una gran variedad de empresas entre formales e informales, Mypes, pequeñas y grandes empresas. Es vital contar con liderazgo como atributo de la plana gerencial y no es ajeno a esta realidad ya que se cuenta

con varios gerentes en la que cada uno tiene un estilo diferente de liderazgo pero no necesariamente el más adecuado para contribuir con el desempeño laboral de los trabajadores.

Problema General.

¿Cómo se relaciona los estilos de Liderazgo con el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017?

Problemas específicos.

Problema específico 1.

¿Cómo se relaciona el liderazgo coercitivo con el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017?

Problema específico 2.

¿Cómo se relaciona el liderazgo benevolente con el desempeño laboral en la empresa industrial, Lima 2017?

Problema específico 3.

¿Cómo se relaciona el liderazgo consultivo con el desempeño laboral en la empresa industrial, Lima 2017?

Problema específico 4.

¿Cómo se relaciona el liderazgo participativo con el desempeño laboral en la empresa industrial, Lima 2017?

1.6 Hipótesis

Hernández (2010) manifestó que “la hipótesis indica lo que tratamos de probar y se definen como las explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones”.

Hipótesis general.

H0: Los estilos de liderazgo tienen relación significativa con el desempeño laboral en una empresa Industrial, Lima 2017.

Hipótesis específicos.***Hipótesis específico 1.***

H1: El liderazgo coercitivo tiene relación significativa con el desempeño laboral en una empresa Industrial, Lima 2017.

Hipótesis específico 2.

H2: El liderazgo benevolente tiene relación significativa con el desempeño laboral en una empresa Industrial, Lima 2017.

Hipótesis específico 3.

H3: El liderazgo consultivo tiene relación significativa con el desempeño laboral en una empresa Industrial, Lima 2017.

Hipótesis específico 4.

H4: El liderazgo participativo tiene relación significativa con el desempeño laboral en una empresa Industrial, Lima 2017.

1.7 Objetivos**Objetivo general.**

Determinar cómo se relacionan los estilos de liderazgo con el desempeño laboral en una empresa Industrial, Lima 2017.

Objetivos específicos.***Objetivo específico 1.***

Determinar la relación entre el liderazgo coercitivo con el desempeño laboral en una empresa Industrial, Lima 2017.

Objetivo específico 2.

Determinar la relación entre el liderazgo benevolente con el desempeño laboral en una empresa Industrial, Lima 2017.

Objetivo específico 3.

Determinar la relación entre el liderazgo consultivo con el desempeño laboral en una empresa Industrial, Lima 2017.

Objetivo específico 4.

Determinar la relación entre el liderazgo participativo con el desempeño laboral en una empresa Industrial, Lima 2017.

II. Método

2.1. Diseño de la investigación.

Según su enfoque es una investigación cuantitativa. Al respecto Hernández (2014) indicó que una investigación cuantitativa: “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Además, Hernández (2014) afirmó que para establecer un enfoque cuantitativo se:

Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (p. 4).

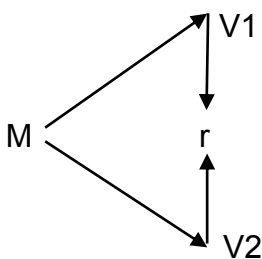
El método empleado fue sustantiva descriptiva. Carrasco en el 2006 mencionó que “la investigación sustantiva se orienta a resolver problemas fácticos, su propósito es dar respuesta objetiva a interrogantes que se plantean, en un determinado fragmento de la realidad y del conocimiento” (p.45).

Por su nivel, la presente investigación fue descriptiva correlacional y según su finalidad fue sustantiva y el diseño empleado fue no experimental de corte transversal o transeccional. Según carrasco (2006) indicó que “los diseños no experimentales son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimentan. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (p.42), así también indico que “los diseños transeccionales o transversales se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad en un momento determinado del tiempo” (p.122).

El presente trabajo de investigación fue de diseño no experimental - transversal - descriptivo - correlacional. Ya que la investigación carece de manipulación de variables, se estudió el fenómeno o hecho de la realidad en un momento determinado tal y cual se presentó en la realidad y se analizó las características de cada variable para luego determinar el grado de relación entre éstas.

Al respecto, Hernández (2014) indicó “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 152).

Graficamente se denota de la siguiente manera:



Dónde:

M → Muestra

V1 → Observación de la V1 (Variable independiente: Estilos de Liderazgo)

V2 → Observación de la V2 (Variable dependiente: Desempeño laboral)

r → Relación entre las variables

De acuerdo a Cerda (2000) manifestó que:

Una de las dificultades más punzantes y amplias que debe afrontar la persona que quiera investigar es la gran cantidad de procedimientos, técnicas e instrumentos que coexisten como las diferentes opciones, que integran un número ilimitado de prototipos, patrones epistemológicos y escuelas filosóficas, cuya masa y variedad desorientan. (p.37)

El método empleado fue el hipotético-deductivo es un procedimiento interactivo, se reitera constantemente, por el cual se analiza la hipótesis de los datos que van botando los experimentos. Pascual, Frías y García (1996), afirmaron que:

El método hipotético-deductivo es un proceso iterativo, es decir, que se repite constantemente, durante el cual se examinan hipótesis a la luz de los datos que van arrojando los experimentos. Si la teoría no se ajusta a los datos, se ha de cambiar la hipótesis, o modificarla, a partir de inducciones. Se actúa entonces en ciclos deductivos-inductivos para explicar el fenómeno que queremos conocer (p. 38).

2.2. Variables y operacionalización.

Variables

Hernández (2010) mencionó que “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.4).

Definición conceptual de la variable V1: Estilos de liderazgo

Gardner (1991) indicó que “abarca desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, hasta como se ven a sí mismos y su posición, si son o no exitosos como líderes” (p.28).

Definición operacional de la variable V1: Estilos de liderazgo

Likert (2009) indicó que “Es un modelo para estudiar la conducta del líder, basado en lo que denominó sistemas de administración, el cual describe cuatro diferentes tipos de líder: coercitivo, benevolente, consultivo y participativo” (p.12).

Definición conceptual de la variable V2: Desempeño laboral

Bohórquez (2007) indicó que “se puede definir como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado” (p.7).

Definición operacional de la variable V2: Desempeño laboral

Berrocal (2007) indicó que “un modelo para estudiar la variable desempeño laboral y la cual se trabajara a través de las dimensiones Productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral de acuerdo a la tabla de Matriz de consistencia” (p.23).

Tabla 1

Operacionalización de la variable V1: Estilos de Liderazgo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índices	Niveles y rangos
Líder Coercitivo	Autoritario	1,2	Cuestionario de actitudes Likert	
	Poco comunicativo	3,4		
	Agresivo	5,6		
	Sancionador	7,8		
Líder Benevolente	Condescendiente	9,10	Siempre (5)	Fuerte 120 - 150
	Delega autoridad	11,12	Casi siempre (4)	Moderado 61 - 119
	Comprensivo	13,14		
Líder Consultivo	Participativo	15,16	Algunas veces (3)	Débil 30 - 60
	Orientador	17,18		
	Trabajo en equipo	19,20		
	Comunicativo	21,22		
Líder Participativo	Democrático	23,24	Casi Nunca (2)	
	Muy comunicativo	25,26	Nunca (1)	
	Amigable	27,28		
	Motivador	29,30		

Fuente: (Likert, 2009).

Tabla 2*Operacionalización de la variable V2: Desempeño Laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índices	Niveles y rangos
Productividad	Volumen de producción	31,32	Escala: ordinal	
	Materia prima utilizada	33,34	Cuestionario de actitudes Likert	
	Mano de obra utilizada	35,36	Siempre (5)	Alto 72 - 90
Habilidades	Destrezas	37,38	Casi Siempre (4)	Medio 37- 71
	Técnicas	39,40	A veces (3)	
	Métodos	41,42	Casi nunca (2)	Bajo 18 - 36
Motivación	Extrínseco	43,44	Nunca (1)	
	Intrínseco	45,46		
	Trascendente	47,48		

Fuente: (Berrocal, 2007).

2.3. Población y muestra.

Población.

Según Hernández (2006) indicó que “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.12). La población fue de 40 trabajadores entre administrativos y operativos de mandos medios de la empresa Industrial

Muestra

Según Hernández (2014) indico que es “un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos depende de las características de la investigación” (p.18). Se tomó una muestra censal ya que aplicó a toda la población, es decir, la muestra es la misma que la población

Muestreo

Según Scheaffer (2007) indicó que “un muestreo es como conjuntos no solapados de la población que cubren la población completa” (p.29). El muestreo fue no probabilístico puesto que se tomó toda la población

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Técnicas

Morone (2012) indicó que “se utiliza el término encuesta para referirse a la técnica de recolección de datos que utiliza como instrumento un listado de preguntas que están fuertemente estructuradas y que recoge información para ser tratada estadísticamente, desde una perspectiva cuantitativa” (p.223).

Para el procesamiento de recolección de datos sobre la percepción del estilo de liderazgo predominante, se usó la técnica de la encuesta destinada a obtener datos de varios trabajadores cuyas opiniones impersonales son muy valiosas. Para ello se usó un listado de preguntas escritas que se entregaron a los trabajadores a fin que las contesten igualmente por escrito.

Instrumento

Como instrumento para la recolección de datos se utilizó el cuestionario. La encuesta se realiza siempre en función a este instrumento, siendo este el documento básico para obtener la información necesaria para la investigación. El cuestionario estuvo formado por un conjunto de 48 items.

Además, Sánchez y Reyes (2015) indicaron que el cuestionario es “un documento o formato escrito de cuestiones o preguntas relacionadas con los objetivos de estudio, pueden ser de diferente tipo: de elección forzada, de respuestas abiertas, dicotómicos, de comparación por pares y de alternativa múltiple” (p.164).

Ficha técnica de la variable estilos de liderazgo

Datos generales

Título:	Cuestionario de estilos de liderazgo.
Objetivo:	Medir el estilo de liderazgo predominante en la organización.
Administración:	Individual
Duración:	40 minutos
Significación:	El cuestionario pretende evaluar la percepción de los estilos de liderazgo en una empresa industrial.
Estructura:	La escala consta de 30 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1)

Ficha técnica de la variable desempeño laboral:

Datos generales

Título:	Cuestionario de Desempeño laboral
Objetivo:	Medir el desempeño laboral en la organización
Administración:	Individual
Duración:	40 minutos
Significación:	El cuestionario pretende evaluar la percepción del desempeño Laboral en una empresa industrial
Estructura:	La escala consta de 18 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1)

Validez

Para Hernández (2014) indico que “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir” (p.298).

En esta investigación se optó por la validez de juicio de expertos, la cual se refiere al grado en que un instrumento mide la variable en cuestión y como parte del estudio para determinar la validez de contenido de la prueba en el proceso de diseño, se realizó la descomposición teórica en dos variables: Estilos de liderazgo y desempeño laboral, para medir el contenido del instrumento a través de la elección de un conjunto de indicadores por cada variable. Se aplica un instrumento de validez de opinión de expertos para obtener datos donde afirman que los indicadores en estudio son esenciales o no y recoger observaciones para su reconstrucción.

Tabla 3

Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento V1

Nº	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
1	Doctor	Edwin Martinez Lopez	Suficiencia
2	Doctora	Luzmila Garro Aburto	Suficiencia
3	Doctor	Hugo Agüero Alva	Suficiencia

Tabla 4

Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento V2

Nº	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
1	Doctor	Edwin Martinez Lopez	Suficiencia
2	Doctora	Luzmila Garro Aburto	Suficiencia
3	Doctor	Hugo Agüero Alva	Suficiencia

Confiabilidad

Según Hernández (2014) la confiabilidad se refiere a “los resultados obtenidos con un instrumento de evaluación. Cualquier instrumento en particular puede tener cierto número de confiabilidades diferentes, según sea el grupo involucrado y la situación en que se use” (p.219).

Se usa la prueba de confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach, el cual permitirá medir el grado de fiabilidad y consistencia de las preguntas formuladas en el instrumento.

Tabla 5

Rangos de confiabilidad para enfoques cuantitativos

Intervalos	Interpretación
< 0.5	Inaceptable
> 0.5	Pobre
> 0.6	Cuestionable
> 0.7	Aceptable
> 0.8	Bueno
> 0.9	Excelente

Fuente: George y Mallery (2003)

Los resultados de la prueba de confiabilidad para la presente investigación se muestran en el anexo 5.

2.5. Métodos de análisis de datos.

El método de análisis de datos es descriptivo por los datos estadísticos y tablas de frecuencias de la misma forma también fue inferencial por la contratación de hipótesis.

Al respecto, Hernández (2014) refirió que “la interpretación de los resultados de los métodos de análisis cuantitativo y no en los procedimientos de cálculo. El análisis de los datos se efectúa sobre la matriz de datos utilizando un programa computacional” (p. 272). Luego se codifica los datos a través de una base datos en el programa IBM SPSS STADISTICS V.20, ya que es un programa que contiene todas las pruebas estadísticas que son necesarias para un análisis, obteniéndose datos estadísticos, tablas de frecuencia y gráficos de barras descriptivas.

Al respecto Valderrama (2010) mencionó:

Luego de la aplicación de las encuestas tenemos un conjunto de datos listos para ser procesados. Así estos podrán ser utilizados para cualquier tratamiento estadístico y ayudaran a elaborar los demás pasos del trabajo de investigación (hay que recordar que a través de los datos, se responde a los objetivos planteados. (p. 136)

2.6 Aspectos éticos

El presente trabajo de investigación se basa la fiabilidad de los extractos compilados de los antecedentes y teorías por los distintos teóricos del mundo académico. Los datos indicados en esta investigación serán recogidos de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en el instrumento aplicado. La investigación contará con la autorización correspondiente del Gerente General de la empresa en estudio.

Asimismo, se mantendrá el anonimato de los sujetos encuestados y el respeto y consideración sin prejuicios.

III. Resultados

3.1. Descripción de resultados

Tabla 06

Resultados de los niveles de la variable liderazgo

Niveles	f	%
Débil (30 – 60)	4	10,0
Moderado (61 – 119)	17	43
Fuerte (120 – 150)	19	47
Total	40	100,0

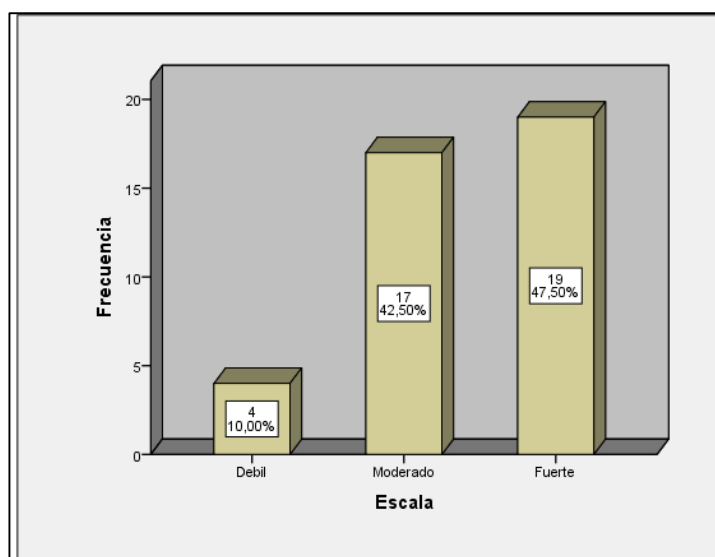


Figura 1. Percepción de la variable liderazgo

Interpretación.

De acuerdo al gráfico se observa que un 47% de trabajadores encuestados perciben un nivel de liderazgo fuerte, mientras que un 43% percibe un liderazgo moderado y un 10% de los trabajadores percibe un liderazgo débil. Lo que indica que si existe un grado alto de la existencia de liderazgo en la organización.

Tabla 07

Resultados de los niveles de la dimensión 1 de la variable estilos de liderazgo

Niveles	f	%
Débil (8-16)	5	12,5
Moderado (17-24)	12	30,0
Fuerte (25-40)	23	57,5
Total	40	100,0

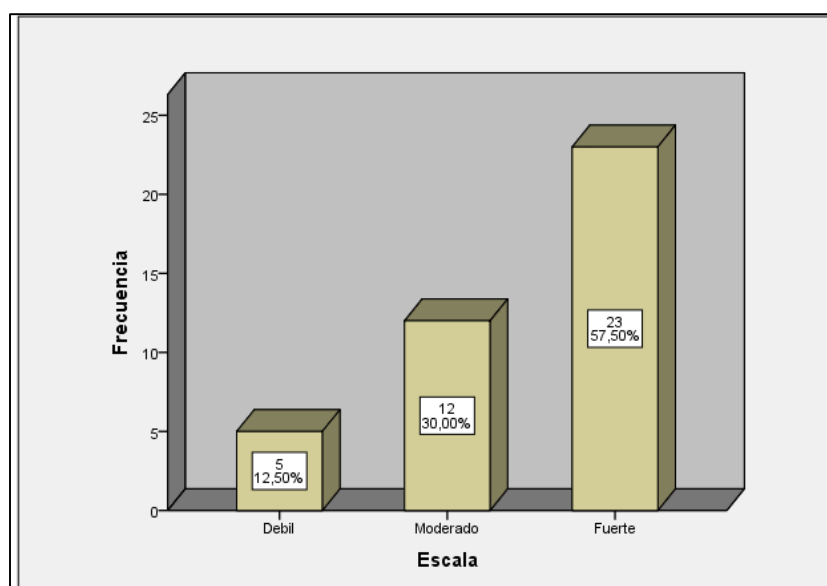


Figura 2. Percepción de la dimensión 1 de la variable estilos de liderazgo

Interpretación.

De acuerdo al gráfico se observa que un 58% de los trabajadores percibe un estilo de liderazgo coercitivo, que sería el más predominante. Seguidamente un 30% lo percibe como moderado y un 12% lo percibe como débil. Es decir, más de la mitad de los trabajadores encuestados perciben un liderazgo coercitivo.

Tabla 08

Resultados de los niveles de la dimensión 2 de la variable estilos de liderazgo

Niveles	f	%
Débil (6-12)	8	20,0
Moderado (13-18)	14	35,0
Fuerte (19 – 30)	18	45,0
Total	40	100,0

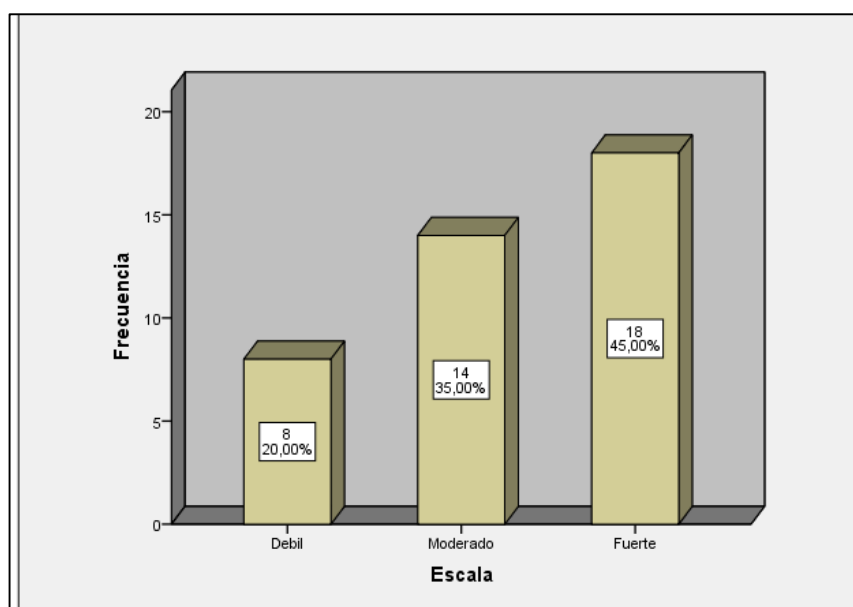


Figura 3. Percepción de la dimensión 2 de la variable estilos de liderazgo

Interpretación.

De acuerdo al gráfico se observa que un 45% de los trabajadores percibe un estilo fuerte de liderazgo benevolente, seguidamente de un 35% lo percibe como moderado y un 20% lo percibe como débil. Es decir, menos de la mitad de los trabajadores encuestados perciben un liderazgo benevolente en la organización.

Tabla 09

Resultados de los niveles de la dimensión 3 de la variable estilos de liderazgo

Niveles	f	%
Débil (8-16)	4	10,0
Moderado (17-24)	19	47,0
Fuerte (25-40)	17	43,0
Total	40	100,0

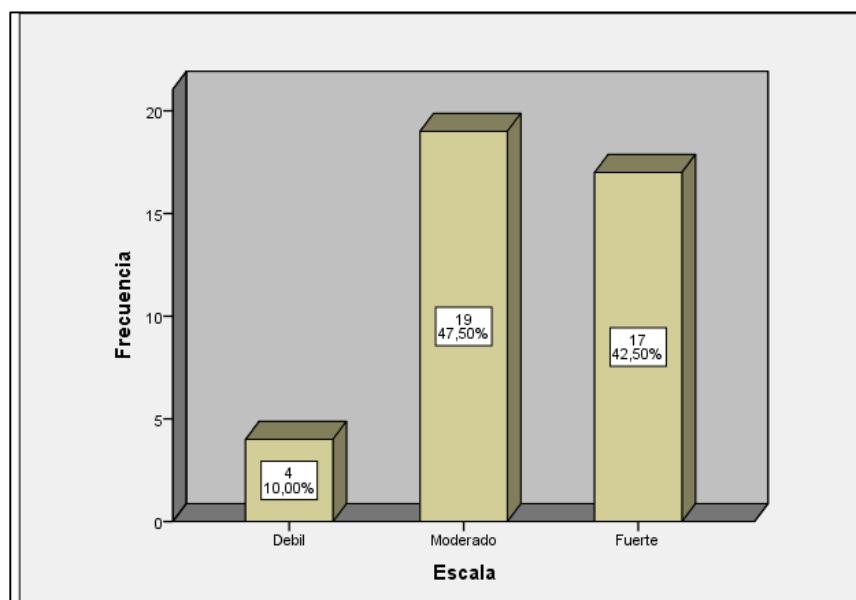


Figura 4. Percepción de la dimensión 3 de la variable estilos de liderazgo

Interpretación.

De acuerdo al gráfico se observa que solo un 43% de los trabajadores percibe un estilo fuerte de liderazgo consultivo, luego un 47% lo percibe como moderado y un 10% lo percibe como débil. Es decir, menos de la mitad de los trabajadores percibe un estilo de liderazgo consultivo en la organización.

Tabla 10

Resultados de los niveles de la dimensión 4 de la variable estilos de liderazgo

Niveles	f	%
Débil (8-16)	3	8.0
Moderado (17-24)	18	45,0
Fuerte (25-40)	19	47.0
Total	40	100,0

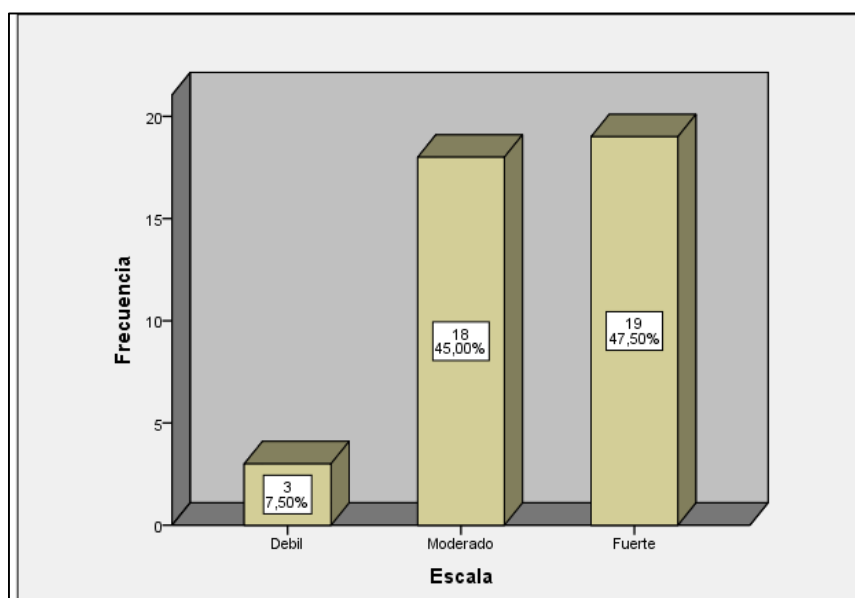


Figura 5. Percepción de la dimensión 4 de la variable estilos de liderazgo

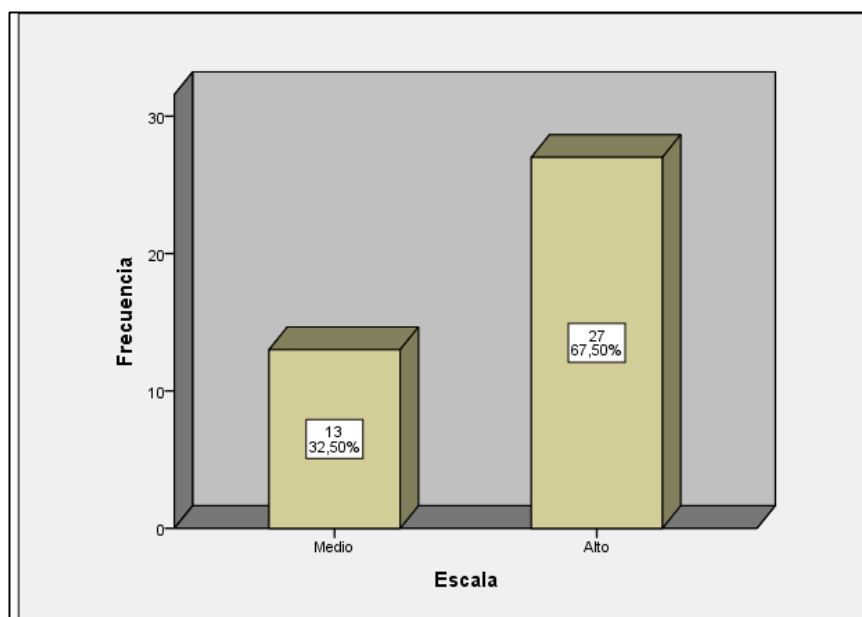
Interpretación.

De acuerdo al gráfico se observa que un 47% de los trabajadores percibe un estilo fuerte de liderazgo participativo, un 45 % lo percibe como moderado y un 8% lo percibe como débil. Es decir, casi la mitad de los trabajadores percibe un liderazgo participativo en la organización.

Tabla 11

Resultados de los niveles de la variable desempeño laboral

Niveles	f	%
Medio (36-71)	13	32,5
Alto (72-90)	27	67,5
Total	40	100,0

*Figura 6. Percepción de la variable desempeño laboral***Interpretación.**

De acuerdo al gráfico se observa que un 68% de los trabajadores percibe un fuerte desempeño laboral, mientras que un 32% lo percibe como moderado y no hay percepción por un débil desempeño laboral.

Tabla 12

Grado de correlación entre las variables estilos de liderazgo y desempeño laboral

			V1Estilo de liderazgo	V2Desempeño laboral
Rho de Spearman	V1Estilo de liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,553
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	V2Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,553	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

Decisión estadística:

Debido a que $p = 0,000$ es menor que $0,05$, se acepta la H_0 .

H_0 : Los estilos de liderazgo tienen relación significativa con el desempeño laboral en una empresa Industrial, Lima 2017.

Por lo tanto, existen evidencias suficientes para afirmar que la V1 tiene relación positiva moderada ($Rho = ,553$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la V2.

Tabla 13

Grado de correlación entre la dimensión 1 de la variable estilos de liderazgo y desempeño laboral

		V2Desempeño laboral		coercitivo
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000	,518
	V2Desempeño laboral	Sig. (bilateral)	.	,001
		N	40	40
		Coefficiente de correlación	,518	1,000
	coercitivo	Sig. (bilateral)	,001	.
		N	40	40

Decisión estadística:

Debido a que $p = 0,001$ es menor que $0,05$, se acepta la H1.

H1: El liderazgo coercitivo tiene relación significativa con el desempeño laboral en una empresa Industrial, Lima 2017.

Por lo tanto, existen evidencias suficientes para afirmar que la D1 tiene relación positiva moderada (Rho = ,518) y significativa (p valor = 0.001 menor que 0.05) con la V2.

Tabla 14

Grado de correlación entre la dimensión 2 de la variable estilos de liderazgo y desempeño laboral

			V2Desempeño laboral	benevolente (agrupado)
Rho de Spearman	V2Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,544
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	benevolente	Coeficiente de correlación	,544	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

Decisión estadística:

Debido a que $p = 0,000$ es menor que $0,05$, se acepta la H2.

H2: El liderazgo benevolente tiene relación significativa con el desempeño laboral en una empresa Industrial, Lima 2017.

Por lo tanto, existen evidencias suficientes para afirmar que la D2 tiene relación positiva moderada ($Rho = ,544$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la V2.

Tabla 15

Grado de correlación entre la dimensión 3 de la variable estilos de liderazgo y desempeño laboral

		V2Desempeño		
			laboral	consultivo
Rho de Spearman	V2Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,433
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	40	40
	consultivo	Coeficiente de correlación	,433	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	40	40

Decisión estadística:

Debido a que $p = 0,005$ es menor que $0,05$, se acepta la H3.

H3: El liderazgo consultivo tiene relación significativa con el desempeño laboral en una empresa Industrial, Lima 2017.

Por lo tanto, existen evidencias suficientes para afirmar que la D3 tiene relación positiva moderada ($Rho = ,433$) y significativa (p valor = 0.005 menor que 0.05) con la V2.

Tabla 16

Grado de correlación entre la dimensión 4 de la variable estilos de liderazgo y desempeño laboral

		V2Desempeño		
			laboral	participativo
Rho de Spearman	V2Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,496
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	40	40
	participativo	Coeficiente de correlación	,496	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	40	40

Decisión estadística:

Debido a que $p = 0,001$ es menor que $0,05$, se acepta la H4.

H4: El liderazgo participativo tiene relación significativa con el desempeño laboral en una empresa Industrial, Lima 2017.

Por lo tanto, existen evidencias suficientes para afirmar que la D4 tiene relación positiva moderada ($Rho = ,496$) y significativa (p valor = 0.005 menor que 0.05) con la V2.

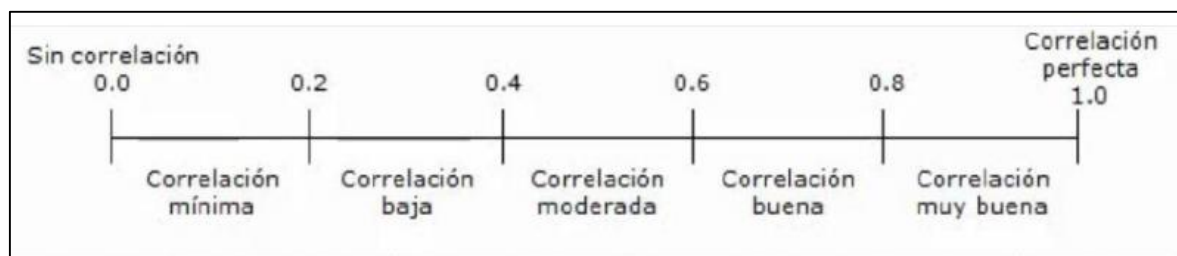


Figura 7: Rangos de correlación bajo el Rho de Spearman.

IV. Discusiones

Los estilos de liderazgo, tema de estudio, considera la relación e influencia del tipo de liderazgo en el desempeño laboral en una empresa industrial. La investigación comenzó del análisis de la problemática existente en una empresa industrial que representa a muchas organizaciones a nivel local, regional e inclusive internacional.

En esta empresa industrial, materia de estudio, se observa la presencia de conflictos internos (entre los trabajadores y la plana de líneas de mando) expresado en un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando, distorsión en las comunicaciones. Por otro lado, existe una desorganización en la solución de los problemas institucionales, tornándose todos estos aspectos en factores negativos que no favorecen la optimización de la organización e impacta en la rentabilidad de la empresa.

Considerando lo expuesto, los hallazgos permitieron visualizar que los trabajadores percibieron que el liderazgo ejercido a través de actitudes y comportamientos recurrentes, se habían tornado en un estilo propio de liderazgo, así como parte de la cultura organizacional de la institución. Ello es posible visualizarlo al analizar los datos obtenidos, donde se muestra que existe presencia de los 4 estilos de liderazgo estudiados en el presente trabajo. Ello implica que existe la percepción de un liderazgo para algunos trabajadores con ciertas limitaciones y debilidades. Esta disparidad en contraste con la percepción de los trabajadores, obedece posiblemente a la mayor frecuencia de convivencia, trato y comunicación entre sus jefes.

De acuerdo a las teorías estudiadas anteriormente, se dice que el estilo de liderazgo coercitivo o autoritario es el que se obtiene menos desempeño. Sin embargo en el presente trabajo el estilo de liderazgo más predominante de acuerdo a la percepción de los trabajadores encuestados son el estilo coercitivo con 58% y el estilo participativo con 47%. Siendo así que en los estadísticos de correlación, el que tiene mayor valor de correlación es el estilo benevolente con 0.544, seguido del estilo

coercitivo con 0.518, luego el estilo consultivo con 0.433 y por último el estilo participativo con 0.496.

Es decir, el que tiene mayor correlación con la variable desempeño laboral es el estilo benevolente pero de acuerdo a las encuestas obtuvo un 45% de presencia y de acuerdo a la encuesta de desempeño laboral se tuvo un 68%, es decir desempeño laboral fuerte.

Si bien el desempeño laboral es fuerte y el estilo de liderazgo más predominante es el coercitivo, esto indica que en la organización, pero esto no debería ser posible ya que el estilo de liderazgo no genera un buen desempeño laboral de acuerdo a la teoría de Kurt Lewin y Likert, esperando así que el más productivo es el estilo de liderazgo participativo.

Otro punto a discutir es que en la organización existen los 4 estilos de liderazgos con porcentajes muy parecidos, lo que hace una mezcla de prácticas y procedimientos que hacen que el desempeño global en la organización tenga percepción fuerte.

V. Conclusiones

- Primera:** Existe relación positiva y moderada entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.553 y un $p < 0.05$.
- Segunda:** Los estilos de liderazgo predominantes en la organización son los Liderazgos coercitivo (57.5%) y participativo (47.5%). Así también el desempeño laboral es Alto (67.5%).
- Tercera:** Se concluye que existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo coercitivo con el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.518 y un $p < 0.05$.
- Cuarta:** Se concluye que existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo benevolente con el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.544 y un $p < 0.05$.
- Quinta:** Se concluye que existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo consultivo con el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.433 y un $p < 0.05$.
- Sexta:** Se concluye que existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo participativo con el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.496 y un $p < 0.05$.

VI. Recomendaciones

- Primera:** Ampliar en forma integral el presente estudio a otros contextos empresariales nacionales o internacionales con mayor población, con similares o diferentes características a fin de corroborar, desestimar o encontrar nuevos resultados que aporten al estudio de los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, considerando género, condición laboral y grado de estudio de los trabajadores.
- Segunda:** Efectuar estudios comparativos con organizaciones privadas y públicas con la finalidad de explicar en forma sistemática el nivel de influencia de los estilos de liderazgo sobre el desempeño laboral.
- Tercera:** Realizar un estudio de validación y confiabilidad de la escala de estilos de liderazgo y los instrumentos de recolección de datos de la presente investigación a una mayor población a fin de contar con instrumentos evaluativos que midan las dimensiones respectivas, siendo un aporte al mejoramiento de la evaluación en las empresas industriales.
- Cuarta:** Establecer en las organizaciones proyectos de mejoramiento de clima laboral, motivación a través de objetivos medibles, talleres vivenciales o incentivos a nivel grupal con la finalidad de buscar la participación activa del personal y así aumentar su desempeño laboral a un nivel más significativo.

VII. Referencia

- Acero, L. (2007). *Clima y comportamiento en la organización*. Caracas, Venezuela: Los Andes
- Alcocer, A. (2003). *La organización empresarial*. Lima: Cultura
- Álvarez, L. (2005). *El sistema organizacional*. Lima: Cultura
- Anastasi, A. (2001). *Los test psicológicos*. México: Aguilar
- Ángeles, F. (1992). *La medición en educación*. Lima: Universia
- Arancibia, P. (2006). *Comportamiento organizacional*. Madrid: Paidós Ibérica
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas*. México: Interamericana
- Bass, B. (1992). *Bass y Stodgill manual de liderazgo*. México: Siglo XXI.
- Balaguer, M. (2006). *Liderazgo y Calidad en el Servicio en las instituciones educativas del Rímac*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Berrocal, S. (2006). *Medición del clima institucional*. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Campbell, G. (1970). *El clima laboral*. Montevideo: Pléyade
- Carr, F. (2003). *El clima organizacional*. México: Trillas

- Canelón, M. (1994). *Clima organizacional*. México: Limusa
- Christensen, G. y Walters, H. (2007). *El líder en la organización*. Madrid, Paidós
- Cornejo, M. (2006). *El líder*. México: Líder Editores
- Corona, M. (2006). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla*. México: Secretaria de Educación Pública, en revista de UNAM.
- Cosio, M. (2005). *Teorías del liderazgo*. Bogotá: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2001). *El talento humano en la organización*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Chiavenato, I. (2006). *Talento Humano*. México: Interamericana Prentice Hall
- Dellepiane, L. (2004). *Liderazgo*. México: Fondo de Cultura Económica Denison,
- Favell, R. (2008). *La investigación educativa*. México: Trillas
- Fischman, D. (2005). *El factor Humano*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas
- Fromm, K. (2007). *Clima y cultura organizacional*. México: Interamérica Prentice Hall
- Galván, L. (2006). *Cultura de la calidad en organizaciones que aprenden*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas
- Gairín, L. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas

- Gibson, T. (1987). *El clima organizacional*. Buenos Aires: Kapelusz
- Goncalvez, J. (2000). *El clima organizacional*. *Revista Anales Pedagógicos*.
Venezuela: Los Andes
- Gonzales, A. (2006). *El clima de trabajo en organizaciones educativas*. España:
Universidad de Alcalá, en revista *Anales Pedagógicos*
- Graham, S. (2008). *Las organizaciones*. Revista *Cultura*, Colombia
- Hart, J. (2003). *El mundo organizacional*. España: Universidad de Alcalá, en
revista *Anales Pedagógicos*
- Hoyle, R. (2004). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Jason, P. (2005). *Comportamiento organizacional*, México: Trillas
- Klauer, B. (2007). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México: Panorama
Editorial, S.A.
- Leithwood, K. (1999). *Efectos del liderazgo transformador, una perspectiva
global*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Lickert, J. (1998). *La medición del clima laboral*. Madrid: Narcea
- Litwin, S. y Stinger, G. (1998). *Clima y comportamiento organizacional*. México:
Fondo de Cultura Económica
- López, C. y Cardona, F. (2007). *Clima organizacional*. Madrid: Narcea

- Marchant, L. (2006). *El clima organizacional en las escuelas: un reto docente*. Santiago, Chile: PRELAC
- Martín, D. (1999). *Problemas contemporáneos. Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall
- Miers, S. y Lorenz, J. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: Prentice Hall.
- Montenegro, G. (2005). *Clima laboral en instituciones educativas de Lima*. Lima: Universidad Federico Villarreal
- Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo*. París: Desclée de Brouwer
- Ostroff, L. (1993). *La organización educativa*. Madrid: Paidós Ibérica
- Pardo, L. (2004). *Bases psicológicas que intervienen en el clima organizacional*. Madrid: Paidós Ibérica
- Peiró, M. (2005). *La docencia en las escuelas*. Madrid: Paidós Ibérica
- Pérez, S. (2008). *El liderazgo facilitador del aprendizaje organizativo en la escuela*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Prado, G. (2005). *Percepción del liderazgo en las instituciones educativas cristiano evangélicas del cono norte de Lima*. Lima: Universidad Federico Villarreal
- Rincón, J. (2005). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño de docentes del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

- Robinson, L. (2006). *Factores del clima organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica
- Rosado, L. (2005). *Clima laboral y desempeño docente en escuelas de educación básica de Valparaíso*. Chile: Universidad de Playa Ancha, en revista Praxis.
- Segovia, C. (2001). *Perfil de liderazgo*. Lima: Universidad Federico Villarreal
- Séller, G. ((2006). *Liderazgo*. México: Interamericana Prentice Hall
- Stogdill, R. (2001). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas
- Vilar, L. (2006). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: Mensajero
- Villar, J. (2006). *El sistema organizacional*. México: Trillas
- Warren, J. (2006). *Liderazgo*. México: Fondo de Cultura Económica
- Wright, K. (2007). *El clima organizacional en organizaciones que aprenden*. México: Fondo de Cultura Económica
- Watson, F. (2005). *Clima laboral*. México: Trillas
- Zabalza, J. (1996). *Las organizaciones educativas*. Colombia: Magisterio
- Zamora, H. (2007). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas*. Venezuela: Universidad de los Andes.

Anexos

Anexo 1
Artículo Científico

**Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial,
2017.**

Autor: William Vasquez Garay
Correo Enrique_11set@hotmail.com

Resumen

Un factor principal de un bajo crecimiento en las empresas, es el tipo de liderazgo que domina en la organización y de cómo recae sobre los trabajadores. Por ello el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la influencia entre el estilo de liderazgo que caracteriza a una empresa industrial y el desempeño laboral de sus trabajadores. La investigación fue de tipo cuantitativo de diseño no experimental con corte transversal, la población estuvo conformada por 40 trabajadores entre operarios y asistentes, la técnica empleada para la recolección de información fue la encuesta y el instrumento para recolección de datos fue un cuestionario de 48 preguntas que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y su confiabilidad de las variable a través del estadístico de fiabilidad Alfa de crombach. Los resultados utilizando el software SPSS versión 22 fueron los siguientes: a) se obtuvo un 48% de liderazgo fuerte, b) se obtuvo una percepción del desempeño laboral del 58%. Así también en las correlaciones de los cuatro estilos de liderazgo (Coercitivo, benevolente, consultivo y participativo) con el desempeño laboral se obtuvo una correlación moderada positiva. Por tanto, se concluye que si existe una relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, lo que conlleva que las industrias deben enfatizar y determinar qué modelo de liderazgo presentan en su organización ya que dependiendo de ello aumenta el desempeño laboral y la rentabilidad del negocio.

Palabras claves: Lider, Liderazgo, desempeño laboral, motivación, habilidad y productividad.

Abstract

A main factor of low growth in companies is the type of leadership that dominates the organization and how it falls on the workers. Therefore, the main objective of this research work was to determine the influence between the leadership style that characterizes an industrial company and the work performance of its workers. The research was of a quantitative type of non-experimental design with a cross-section, the population consisted of 40 workers among operators and assistants, the technique used for the collection of information was the survey and the instrument for data collection was a questionnaire of 48 questions which were duly validated through expert judgments and their reliability of the variables through the reliability statistic Alfa de Crombach. The results using the software SPSS version 22 were the following: a) 48% strong leadership was obtained, b) a perception of the work performance of 58% was obtained. Likewise, in the correlations of the four styles of leadership (Coercive, benevolent, consultative and participatory) with work performance, a moderate positive correlation was obtained. Therefore, it is concluded that there is a relationship between leadership styles and work performance in an industrial company, which implies that the industries should emphasize and determine what model of leadership they present in their organization since depending on this performance increases labor and the profitability of the business.

Keywords: Leader, Leadership, job performance, motivation, ability and productivity.

Introducción

En la presente investigación, se realizó una síntesis de la información existente respecto a estilos de liderazgo y desempeño laboral. Las mismas que han sido organizadas de una manera sistemática, lo que sirve definitivamente a quienes tomen interés en realizar trabajos de investigación relacionados a las dos variables estudiadas especialmente para investigaciones en organizaciones del sector privado. Teniendo en consideración que el personal constituye uno de los principales activos con que cuenta toda institución pública y privada, en tanto, se requiere principalmente de un compromiso calificativo, con un clima de trabajo altamente motivador, quienes ofrecerán un mejor desempeño óptimo y

rendimiento oportuno, quienes optaran en generar una adecuada satisfacción hacia el cliente. La investigación, tuvo implicancia práctica, ayudando a resolver los problemas que toda institución pública y privada posee, y en particular a la dirección de las organizaciones y en general porque sirve de modelo y beneficio para otras organizaciones públicas y privadas. En cuanto al estilo de liderazgo se revisó las teorías de los rasgos, teoría del campo social, teoría funcionalista o situacional, teoría de la rejilla gerencial y teoría contingenciales. Con respecto al desempeño laboral se revisó las teorías de satisfacción laboral, teoría del ajuste en el trabajo, teoría del grupo de referencia social y teoría de la discrepancia. Asimismo también se revisó trabajos previos internacionales y nacionales tales como a Massaro (2015) en su investigación titulada ¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?, Enriquez (2014) en su investigación titulada Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México, Hernández (2013) en su investigación titulada Liderazgo organizacional: Una aproximación desde la perspectiva etológica, Reza (2012) en su investigación titulada Modelo Teórico, basado en la motivación, Liderazgo y gestión de equipos de trabajo, Olaizola (2012) en su investigación titulada Clima organizacional y desempeño gerencial del personal directivo en la E.B. “Dr. Francisco Espejo, Monteza (2017) en su investigación titulada Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota, Alcides (2015) en su investigación titulada Influencia de la gestión empresarial sobre el desempeño de los operadores de transporte público en la ciudad de Juliaca 2014, Pisconte (2015) en su investigación titulada Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios caso: Ariana Publicidad SAC, Gutierrez (2013) en su investigación titulada Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria del distrito de Ciudad nueva

Tacna 2012 y Campos (2012) en su investigación titulada Estilos de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla – región callao.

Materiales y métodos

Se utiliza el método científico y por tanto el tratamiento de los datos son realizados con sumo cuidado y de una manera sistemática con la finalidad de que la teoría que resulte de la investigación sea válida y confiable, ya que este tema ha despertado el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, solo en las últimas décadas se han hechos esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo, se ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de los estilos de liderazgo presentes en un medio laboral. Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. La población considerada en la elaboración de la presente investigación fue de 40 trabajadores entre administrativos y operativos de mandos medios de la empresa Industrial. La técnica que se empleo fue la encuesta y el instrumento para recolectar los datos fue cuestionario de 48 preguntas utilizando escala de Likert. Dicho instrumento fue validado a través de juicio de expertos y la confiabilidad se midió a través del estadístico Alfa de Crombach.

De los resultados obtenidos para las variables en estudio estilos de liderazgo y desempeño laboral se obtuvieron lo siguiente:

Se obtuvo un 47,5% de liderazgo fuerte, 42,5 moderado y 10% débil. Un 57.5% de la población percibió un liderazgo coercitivo fuerte, un 30% moderado y un 12.5% débil. En cuanto al estilo benevolente un 45% de la población lo percibió fuerte, un 35% moderado y 20% débil. Con respecto al liderazgo consultivo un 42.5 lo percibió fuerte, un 47.5% moderado y 10% débil. En cuanto al liderazgo participativo un 47.5% lo

percibió fuerte, un 45% moderado y un 7.5% débil. Por último, en cuanto al desempeño laboral se percibió un 67.5% alto y un 32.5% medio.

Así también, aplicando el Rho de spierman para medir la correlación entre las dimensiones de la variable estilos de liderazgo y el desempeño laboral. Se obtuvo para los 04 casos (coercitivo, benevolente, consultivo y participativo) un valor entre 0.4 y 0.6, lo cual demuestra una correlación positiva y moderada.

Discusión

En base a los resultados solo un 47,5% percibió al menos un tipo de liderazgo y de esa misma población se percibió un 67.5% como desempeño alto, pero eso quiere decir que existe un 52.5% de la población que no percibe algún tipo de liderazgo en la organización y así también un 32.5% de la población percibió un desempeño laboral medio.

Esto nos hace reflexionar de porque no todo el 100% percibió algún estilo de liderazgo y así también el desempeño laboral percibido por los trabajadores no es el mejor esperado. Ello implica que existe la percepción de un liderazgo para algunos trabajadores con ciertas limitaciones y debilidades. Esta disparidad en contraste con la percepción de los trabajadores, obedece posiblemente a la mayor frecuencia de convivencia, trato y comunicación entre sus jefes.

Conclusiones.

a) Todos los trabajadores de la empresa perciben la existencia de al menos un tipo de liderazgo en la organización y a su vez se obtuvo como desempeño laboral un 68%, b) el estilo de liderazgo predominante en la organización es el Liderazgo Coercitivo con un 58% de percepción por parte de los trabajadores y c) se concluye que existe una relación

positiva moderada entre los estilos de liderazgo (coercitivo, benevolente, consultivo y participativo) con el desempeño laboral.

Referencias

- De la Cruz, A. (1999) *Problemas y principios para el desarrollo de las organizaciones modernas*. Gestión en el Tercer Milenio. UNMSM.
- Drescher, J. (2012) *Fases de Desarrollo Organizacional*. Venezuela.
- El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) (2002) *Principales conceptos del sector comercio*.
- Ferrer, L. (2002) *Desarrollo organizacional*, México, Ed. Trillas.
- García, A. (2010) *Importancia del financiamiento y las variables que lo afectan*. México.
- Pomareta (2014). La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- García, M. (2013) *El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva*. (Tesis de Doctorado en la Universidad Autónoma de México).

Declaración jurada de autoría y autorización
Para la publicación del artículo científico

Yo William Enrique Vasquez Garay estudiante del Programa de Administración de Negocios MBA de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 41144869, con el artículo titulado

“Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, 2017.”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Los Olivos, 15 de febrero del 2018

William Vasquez Garay

DNI N° 41144869

Anexo 2

Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa Industrial, Lima 2017. AUTOR: Br. William Vasquez Garay									
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES						
Problema General ¿Cómo influye los estilos de Liderazgo en el desempeño laboral	Objetivo General Determinar el nivel de influencia de los estilos de Liderazgo en el desempeño laboral	Hipótesis General Los estilos de liderazgo influyen significativamente en el desempeño laboral	VARIABLE 1: Estilos de liderazgo						
			DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA E ÍNDICE			
			Líder Coercitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritario • Poco comunicativo • Agresivo • Sancionador 	1,2 3,4 5,6 7,8	Escala: ordinal Cuestionario de actitudes Likert	Fuerte 120 - 150		
			Líder Benevolente	<ul style="list-style-type: none"> • Condescendiente • Delega autoridad • Comprensivo 	9,10 11,12 13,14				
			Líder Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> • Participativo • Orientador • Trabajo en equipo • Comunicativo 	15,16 17,18 19,20 21,22			Siempre (5) Casi Siempre (4) A veces (3)	Moderado 61 - 119
Líder Participativo	<ul style="list-style-type: none"> • Democrático • Muy comunicativo • Amigable • Motivador 	23,24 25,26 27,28 29,30	Casi nunca (2) Nunca (1)	Débil 30 - 60					
¿Cómo influye el Liderazgo Coercitivo en el desempeño laboral	Determinar el nivel de influencia del Liderazgo Autoritario Coercitivo en el desempeño	El Liderazgo Autoritario Coercitivo influye significativamente en el desempeño laboral							
¿Cómo influye el Liderazgo Benevolente en el desempeño laboral	Determinar el nivel de influencia del Liderazgo Autoritario Benevolente en el desempeño laboral	El liderazgo Autoritario Benevolente influye significativamente en el desempeño laboral							
¿Cómo influye el Liderazgo Consultivo en el desempeño laboral	Determinar el nivel de influencia del Liderazgo Consultivo en el desempeño laboral	El liderazgo Consultivo influye significativamente en el desempeño laboral							
¿Cómo influye el Liderazgo Participativo en el desempeño laboral?.	Determinar el nivel de influencia del Liderazgo Participativo en el desempeño laboral	El liderazgo participativo influye significativamente en el desempeño laboral	VARIABLE 2: Desempeño Laboral						
			DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA E ÍNDICE			
			Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de producción • Materia prima utilizada • Mano de obra utilizada 	31,32 33,34 35,36	Escala: ordinal Cuestionario de actitudes Likert	Alto 72 - 90		
			Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Destrezas • Técnicas • Métodos 	37,38 39,40 41,42			Siempre (5) Casi Siempre (4) A veces (3)	Medio 37 - 71
			Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Extrínseco • Intrínseco • Trascendente 	43,44 45,46 47,48			Casi nunca (2) Nunca (1)	Bajo 18 - 36

Tipo y Diseño de Investigación	Población y Muestra	Técnicas e Instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Por su tipo: Básica - Cuantitativo</p> <p>Nivel: Descriptivo - correlacional</p> <p>Diseño: Corte transversal</p>	<p>Población: 40 personas de mando medio entre administrativos y operativos.</p> <p>Muestra: Método Censal</p>	<p>Técnica: Para ambas variables Encuestas</p> <p>Instrumento: Cuestionario con Escala de Likert:</p> <p>Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)</p>	<p>ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA: Análisis descriptivo de las variables con sus respectivas dimensiones para procesar los resultados sobre percepción de las dos variables y presentación mediante: (a) tablas de frecuencia y (b) figuras.</p> <p>ESTADÍSTICA INFERENCIAL Para la contratación de hipótesis, se empleará el estadístico inferencial no paramétrico Rho de Spearman; debido a que la prueba de normalidad según Kolmogorov ambas variables tienen una significancia menor del 0.05 siendo un estudio no paramétrico, con una distribución no normal.</p>

Anexo 3

Instrumento de recolección de datos

Instrumento de recolección de datos

Encuesta sobre estilos de liderazgo y desempeño laboral

Distinguido Colaborador:

Se ha diseñado el siguiente cuestionario con el fin de conocer el Estilo de liderazgo y el desempeño laboral predominante en la compañía.

Es importante que lea cuidadosamente las preguntas y conteste lo que usted considere correcto.

INSTRUCCIONES: Lea las siguientes preguntas y conteste con sinceridad, elija una sola opción marcando con un aspa (X) en el cuadro que contenga la respuesta elegida.

Escala valorativa

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

	Estilos de Liderazgo	1	2	3	4	5
1	Todas las decisiones en la empresa son asumidas por el jefe					
2	Frente a un problema en la empresa solo el jefe tiene la razón					
3	Toda comunicación en la empresa tiene que tener el V°B° del jefe					
4	El jefe solo comunica órdenes sin escuchar sugerencias					
5	Ante un problema en la empresa el jefe alza la voz para imponerse					
6	El jefe discute usando palabras fuerte incluso hirientes					
7	Ante cualquier falta o error el jefe aplica sanciones drásticas					
8	Ante un bajo rendimiento el jefe sanciona con más carga de trabajo					
9	En algunas situaciones de tensión en el trabajo el jefe es tolerante					
10	Ante los requerimientos de los trabajadores el jefe es complaciente					
11	Cuando el jefe esta de permiso nadie puede tomar decisiones por él.					
12	En la empresa el jefe delega autoridad para resolver conflictos					
13	Cuando ocurre un problema el jefe escucha varias versiones					
14	El jefe aplica sanciones solo cuando alguien se lo merece					

15	Ante eventos sociales en la empresa el jefe le gusta participar					
16	Para tomar decisiones el jefe solicita la participación del personal					
17	El jefe orienta frecuentemente para evitar errores					
18	En la empresa se puede acudir al jefe cuando se tenga dudas					
19	En la empresa el jefe fomenta el trabajo en equipo					
20	Ante un problema el jefe lo soluciona solo sin pedir apoyo.					
21	En la empresa el jefe reúne al personal e informa últimas novedades					
22	El jefe prefiere la comunicación verbal antes que el escrito o digital					
23	Ante un problema en la empresa el jefe no busca culpables					
24	En la empresa el jefe busca un ambiente democrático para todos					
25	En la empresa el jefe nos reúne diariamente para coordinación.					
26	Cuando se logran los objetivos el jefe los comunica a todos					
27	En las reuniones sociales de la empresa el jefe es muy amigable					
28	Puedo conversar con el jefe sin ningún temor de reproches					
29	En la empresa el jefe busca incentivar el logro de los objetivos					
30	En la empresa el jefe dice " A mal tiempo buena cara"					
Desempeño Laboral						
31	Mi desempeño en el trabajo es mayor al de mis compañeros					
32	Cumplo con los objetivos de mi trabajo y es bien visto por mi jefe					
33	Cuido los recursos que son asignados a mi area de trabajo					
34	Cumplo mi trabajo utilizando los mínimos recursos					
35	Completo mi trabajo en el tiempo previsto					
36	Cumplo con todas mis tareas sin necesitar apoyo de otras personas					
37	Siento que he desarrollado más destrezas que mis compañeros					
38	Me es más sencillo realizar los trabajos ahora que antes					
39	Tengo éxito en mi trabajo porque cumplo con los procedimientos					
40	Mi tecnica de trabajo me lleva a cumplir el desempeño					
41	Soy metódico y mi desempeño va más allá que lo señalado					

42	Se me ha hecho un hábito querer lograr más cosas en mi trabajo					
43	En la empresa realizan motivaciones para mejorar el desempeño					
44	Me gusta ser reconocido por mi buen trabajo ante mi jefe					
45	Logro buenos resultados en un tiempo menos esperado					
46	Aporto a la empresa evitando gastos innecesarios en mi trabajo					
47	Apuesto en poder pasar la valla y hacer cosas que nadie hace					
48	En los últimos tiempos he logrado reconocimientos por mi trabajo					

¡¡ Muchas gracias por su participación!!

Anexo 04

Certificados de validación de instrumento

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE
ESTILOS DE LIDERAZGO**

N°	Dimensiones	Pertinencia		Relevancia		Claridad		sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Todas las decisiones en la empresa son asumidas por el jefe	/		/		/		
2	Frente a un problema en la empresa solo el jefe tiene la razón	/		/		/		
3	Toda comunicación en la empresa tiene que tener el "VºBº" del jefe	/		/		/		
4	El jefe solo comunica órdenes sin escuchar sugerencias	/		/		/		
5	Ante un problema en la empresa el jefe alza la voz para imponerse	/		/		/		
6	El jefe discute usando palabras fuerte incluso hirientes	/		/		/		
7	Ante cualquier falta o error el jefe aplica sanciones drásticas	/		/		/		
8	Ante un bajo rendimiento el jefe sanciona con más carga de trabajo	/		/		/		
9	En algunas situaciones de tensión en el trabajo el jefe es tolerante	/		/		/		
10	Ante los requerimientos de los trabajadores el jefe es complaciente	/		/		/		
11	Cuando el jefe esta de permiso nadie puede tomar decisiones por él.	/		/		/		
12	En la empresa el jefe delega autoridad para resolver conflictos	/		/		/		
13	Cuando ocurre un problema el jefe escucha varias versiones	/		/		/		
14	El jefe aplica sanciones solo cuando alguien se lo merece	/		/		/		
15	Ante eventos sociales en la empresa el jefe le gusta participar	/		/		/		
16	Para tomar decisiones el jefe solicita la participación del personal	/		/		/		
17	El jefe orienta frecuentemente para evitar errores	/		/		/		
18	En la empresa se puede acudir al jefe cuando se tenga dudas	/		/		/		
19	En la empresa el jefe fomenta el trabajo en equipo	/		/		/		

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE
ESTILOS DE LIDERAZGO**

20	Ante un problema el jefe lo soluciona solo sin pedir apoyo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	En la empresa el jefe reúne al personal e informa últimas novedades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	El jefe prefiere la comunicación verbal antes que el escrito o digital	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Ante un problema en la empresa el jefe no busca culpables	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	En la empresa el jefe busca un ambiente democrático para todos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	En la empresa el jefe nos reúne diariamente para coordinación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Cuando se logran los objetivos el jefe los comunica a todos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	En las reuniones sociales de la empresa el jefe es muy amigable	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Puedo conversar con el jefe sin ningún temor de reproches	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	En la empresa el jefe busca incentivar el logro de los objetivos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	En la empresa el jefe dice " A mal tiempo buena cara "	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones (Precisar si hay suficiencia): Si, hay suficiencia
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable después de corregir [] No Aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Lidia Lorena A. Giersa Alun DNI 43384358

Especialidad del validador:

DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Lima, 22 de Enero del 2018

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado
Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente
 O dimensión específica del constructo
Claridad: Se entiende sin dificultad alguna, el enunciado del ítem es
 Conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados
 son suficientes para medir la dimensión

Firma del experto informante


**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE
DESEMPEÑO LABORAL**

N°	Dimensiones	Pertinencia		Relevancia		Claridad		sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Mi desempeño en el trabajo es mayor al de mis compañeros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Cumplo con los objetivos de mi trabajo y es bien visto por mi jefe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Cuido los recursos que son asignados a mi area de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Cumplo mi trabajo utilizando los minimos recursos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Completo mi trabajo en el tiempo previsto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Cumplo con todas mis tareas sin necesitar apoyo de otras personas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Siento que he desarrollado más destrezas que mis compañeros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Me es más sencillo realizar los trabajos ahora que antes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Tengo éxito en mi trabajo porque cumplo con los procedimientos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	Mi tecnica de trabajo me lleva a cumplir el desempeño	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	Soy metódico y mi desempeño va más allá que lo señalado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	Se me ha hecho un hábito querer lograr más cosas en mi trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	En la empresa realizan motivaciones para mejorar el desempeño	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	Me gusta ser reconocido por mi buen trabajo ante mi jefe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE
DESEMPEÑO LABORAL**

15	Logro buenos resultados en un tiempo menos esperado	/		/		/		/			
16	Aporto a la empresa evitando gastos innecesarios en mi trabajo	/		/		/		/			
17	Apuesto en poder pasar la valía y hacer cosas que nadie hace	/		/		/		/			
18	En los últimos tiempos he logrado reconocimientos por mi trabajo	/		/		/		/			

Observaciones (Precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No Aplicable []

Si hay suficiencia

Apellidos y nombres del juez validador (Dña). *HILDA LOPEZ AGUIAR NEVA* DNI *73891357*

Especialidad del validador:

DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Lima, 22 de Enero del 2018

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado
Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente
 O dimensión específica del constructo
Claridad: Se entiende sin dificultad alguna, el enunciado del ítem es
 Conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados
 son suficientes para medir la dimensión.

Firma del experto Informante



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE
ESTILOS DE LIDERAZGO**

N°	Dimensiones	Pertinencia		Relevancia		Claridad		sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Todas las decisiones en la empresa son asumidas por el jefe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Frente a un problema en la empresa solo el jefe tiene la razón	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Toda comunicación en la empresa tiene que tener el "VºBº" del jefe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	El jefe solo comunica órdenes sin escuchar sugerencias	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Ante un problema en la empresa el jefe alza la voz para imponerse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	El jefe discute usando palabras fuerte incluso hirientes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Ante cualquier falla o error el jefe aplica sanciones drásticas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Ante un bajo rendimiento el jefe sanciona con más carga de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	En algunas situaciones de tensión en el trabajo el jefe es tolerante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	Ante los requerimientos de los trabajadores el jefe es complaciente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	Cuando el jefe esta de permiso nadie puede tomar decisiones por él.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	En la empresa el jefe delega autoridad para resolver conflictos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	Cuando ocurre un problema el jefe escucha varias versiones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	El jefe aplica sanciones solo cuando alguien se lo merece	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	Ante eventos sociales en la empresa el jefe le gusta participar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	Para tomar decisiones el jefe solicita la participación del personal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	El jefe orienta frecuentemente para evitar errores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	En la empresa se puede acudir al jefe cuando se tenga dudas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	En la empresa el jefe fomenta el trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE
ESTILOS DE LIDERAZGO**

20	Ante un problema el jefe lo soluciona solo sin poder apoyo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	En la empresa el jefe reúne al personal e informa últimas novedades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	El jefe prefiere la comunicación verbal antes que el escrito o digital	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Ante un problema en la empresa el jefe no busca culpables	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	En la empresa el jefe busca un ambiente democrático para todos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	En la empresa el jefe nos reúne diariamente para coordinación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Cuando se logran los objetivos el jefe los comunica a todos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	En las reuniones sociales de la empresa el jefe es muy amigable	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Puedo conversar con el jefe sin ningún temor de reproches	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	En la empresa el jefe busca incentivar el logro de los objetivos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	En la empresa el jefe dice " A mal tiempo buena cara "	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones (Precisar si hay suficiencia): EXISTE Suficiencia
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable No Aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. GARRO ABURTO Luzmila DNI 09469026

Especialidad del validador: Metodóloga - ASESORA

Lima, 22 de Enero del 2018

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado
Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente
 O dimensión específica del constructo
Claridad: Se entiende sin dificultad alguna, el enunciado del ítem es
 Conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados
 son suficientes para medir la dimensión

Firma del experto informante


**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE
DESEMPEÑO LABORAL**

N°	Dimensiones	Pertinencia		Relevancia		Claridad		sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Mi desempeño en el trabajo es mayor al de mis compañeros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Cumpro con los objetivos de mi trabajo y es bien visto por mi jefe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Cuido los recursos que son asignados a mi area de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Cumpro mi trabajo utilizando los minimos recursos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Completo mi trabajo en el tiempo previsto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Cumpro con todas mis tareas sin necesitar apoyo de otras personas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Siento que he desarrollado más destrezas que mis compañeros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Me es más sencillo realizar los trabajos ahora que antes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Tengo éxito en mi trabajo porque cumpro con los procedimientos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	Mi tecnica de trabajo me lleva a cumplir el desempeño	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	Soy metódico y mi desempeño va más allá que lo señalado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	Se me ha hecho un hábito querer lograr más cosas en mi trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	En la empresa realizan motivaciones para mejorar el desempeño	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	Me gusta ser reconocido por mi buen trabajo ante mi jefe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE
DESEMPEÑO LABORAL**

15	Logro buenos resultados en un tiempo menos esperado	✓		✓		✓				
16	Aporto a la empresa evitando gastos innecesarios en mi trabajo	✓		✓		✓				
17	Apuesto en poder pasar la valla y hacer cosas que nadie hace	✓		✓		✓		✓		
18	En los últimos tiempos he logrado reconocimientos por mi trabajo	✓		✓		✓		✓		

Observaciones (Precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No Aplicable

EXISTE Suficiencia

Apellidos y nombres del juez validador: Dr(a).

GABEO ABUEN RUIZ VILA

DNI *09469026*

Especialidad del validador:

Método Logra - Asesora

Lima, 22 de Enero del 2018

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado
Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente
 O dimensión específica del constructo
Claridad: Se entiende sin dificultad alguna, el enunciado del ítem es
 Conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados
 son suficientes para medir la dimensión.


 Firma del experto informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE
ESTILOS DE LIDERAZGO**

N°	Dimensiones	Pertinencia		Relevancia		Claridad		sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Todas las decisiones en la empresa son asumidas por el jefe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Frente a un problema en la empresa solo el jefe tiene la razón	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Toda comunicación en la empresa tiene que tener el "VºBº" del jefe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	El jefe solo comunica órdenes sin escuchar sugerencias	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Ante un problema en la empresa el jefe alza la voz para imponerse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	El jefe discute usando palabras fuerte incluso hirientes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Ante cualquier falla o error el jefe aplica sanciones drásticas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Ante un bajo rendimiento el jefe sanciona con más carga de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	En algunas situaciones de tensión en el trabajo el jefe es tolerante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	Ante los requerimientos de los trabajadores el jefe es complaciente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	Cuando el jefe esta de permiso nadie puede tomar decisiones por él.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	En la empresa el jefe delega autoridad para resolver conflictos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	Cuando ocurre un problema el jefe escucha varias versiones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	El jefe aplica sanciones solo cuando alguien se lo merece	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	Ante eventos sociales en la empresa el jefe le gusta participar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	Para tomar decisiones el jefe solicita la participación del personal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	El jefe orienta frecuentemente para evitar errores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	En la empresa se puede acudir al jefe cuando se tenga dudas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	En la empresa el jefe fomenta el trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE ESTILOS DE LIDERAZGO

20	Ante un problema el jefe lo soluciona solo sin pedir apoyo.	/	/	/	/	/
21	En la empresa el jefe reúne al personal e informa últimas novedades	/	/	/	/	/
22	El jefe prefiere la comunicación verbal antes que el escrito o digital	/	/	/	/	/
23	Ante un problema en la empresa el jefe no busca culpables	/	/	/	/	/
24	En la empresa el jefe busca un ambiente democrático para todos	/	/	/	/	/
25	En la empresa el jefe nos reúne diariamente para coordinación.	/	/	/	/	/
26	Cuando se logran los objetivos el jefe los comunica a todos	/	/	/	/	/
27	En las reuniones sociales de la empresa el jefe es muy amigable	/	/	/	/	/
28	Puedo conversar con el jefe sin ningún temor de reproches	/	/	/	/	/
29	En la empresa el jefe busca incentivar el logro de los objetivos	/	/	/	/	/
30	En la empresa el jefe dice " A mal tiempo buena cara"	/	/	/	/	/

Observaciones (Precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable No Aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Edwin A. MARTÍNEZ LÓPEZ DNI 09080039

Especialidad del validador: Metodólogo

Lima, 22 de Enero del 2018

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado
Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente O dimensión específica del constructo
Claridad: Se entiende sin dificultad alguna, el enunciado del ítem es Conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del experto informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE
DESEMPEÑO LABORAL**

N°	Dimensiones	Pertinencia		Relevancia		Claridad		sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Mi desempeño en el trabajo es mayor al de mis compañeros	/		/		/		
2	Cumplo con los objetivos de mi trabajo y es bien visto por mi jefe	/		/		/		
3	Cuido los recursos que son asignados a mi area de trabajo	/		/		/		
4	Cumplo mi trabajo utilizando los minimos recursos	/		/		/		
5	Completo mi trabajo en el tiempo previsto	/		/		/		
6	Cumplo con todas mis tareas sin necesitar apoyo de otras personas	/		/		/		
7	Siento que he desarrollado más destrezas que mis compañeros	/		/		/		
8	Me es más sencillo realizar los trabajos ahora que antes	/		/		/		
9	Tengo éxito en mi trabajo porque cumplo con los procedimientos	/		/		/		
10	Mi tecnica de trabajo me lleva a cumplir el desempeño	/		/		/		
11	Soy metódico y mi desempeño va más allá que lo señalado	/		/		/		
12	Se me ha hecho un hábito querer lograr más cosas en mi trabajo	/		/		/		
13	En la empresa realizan motivaciones para mejorar el desempeño	/		/		/		
14	Me gusta ser reconocido por mi buen trabajo ante mi jefe	/		/		/		

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE
DESEMPEÑO LABORAL**

15	Logro buenos resultados en un tiempo menos esperado	/		/		/		
16	Aporto a la empresa evitando gastos innecesarios en mi trabajo	/		/		/		
17	Apuesto en poder pasar la valla y hacer cosas que nadie hace	/		/		/		
18	En los últimos tiempos he logrado reconocimientos por mi trabajo	/		/		/		

Observaciones (Precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable No Aplicable
 Apellidos y nombres del juez validador: Dr. EDWIN A. MARTINEZ LOPEZ DNI 09080039

Especialidad del validador: METODOLOGO

Lima, 22 de Enero del 2018

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado
Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente
 O dimensión específica del constructo
Claridad: Se entiende sin dificultad alguna, el enunciado del ítem es
 Conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.


 Firma del experto informante

Anexo 05

Base de datos y resultados de prueba de confiabilidad

Base de datos de la prueba de confiabilidad de la variable 1: Estilos de liderazgo

Escala	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15
1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
2	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
6	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
7	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
8	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
11	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4
12	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4
13	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3
14	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
15	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
18	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
19	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4
20	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3
21	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	2	3
22	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3
23	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
24	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4
25	4	3	5	3	3	1	3	1	1	3	2	3	1	3	2
26	5	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2
27	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	3	2	4	2	4	2	3	5	2	3	2	1	2	3	2
29	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1
30	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	2
31	1	2	3	2	3	1	3	2	3	2	4	2	3	2	3
32	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
33	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	5
34	3	2	3	2	4	2	3	3	4	3	2	3	2	3	3
35	3	2	3	2	3	2	3	2	4	4	3	3	2	2	1
36	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2
37	1	3	4	2	2	3	3	2	3	2	4	2	3	2	3
38	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
39	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2
40	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3

Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	Item25	Item26	Item27	Item28	Item29	Item30
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
2	3	2	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3
3	2	3	4	1	3	4	1	3	3	2	1	3	2	4
2	3	2	3	1	4	1	3	5	2	4	3	2	4	3
3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3
3	2	3	2	5	2	4	5	5	3	3	3	3	4	3
3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	4	2	3	2
3	3	3	1	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2
2	3	3	2	3	3	1	4	1	3	3	1	3	5	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3
3	2	3	2	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2
2	3	3	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4
3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1
1	3	2	3	2	4	2	4	2	4	2	3	3	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3
3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	40	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,968	30

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	91,40	331,221	,777	,967
VAR00002	91,55	333,997	,853	,966
VAR00003	91,35	331,977	,771	,967
VAR00004	91,55	331,741	,866	,966
VAR00005	91,55	336,818	,708	,967
VAR00006	91,65	334,951	,728	,967
VAR00007	91,63	335,420	,777	,967
VAR00008	91,60	337,579	,676	,967
VAR00009	91,60	339,579	,659	,967
VAR00010	91,55	339,690	,720	,967
VAR00011	91,58	335,481	,733	,967
VAR00012	91,88	328,471	,886	,966
VAR00013	91,73	341,794	,638	,968
VAR00014	91,70	334,062	,828	,966
VAR00015	91,63	335,266	,671	,967
VAR00016	91,65	340,490	,705	,967
VAR00017	91,70	342,523	,692	,967
VAR00018	91,70	343,292	,600	,968
VAR00019	91,65	336,490	,782	,967
VAR00020	91,53	339,384	,585	,968
VAR00021	91,53	340,871	,670	,967

Base de datos de la prueba de confiabilidad de la variable 2: Desempeño laboral

Escala	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9
1	4	4	5	4	4	4	4	4	4
2	4	5	5	4	4	5	4	4	4
3	4	5	5	5	4	4	5	3	3
4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	5	4	4
7	4	4	4	5	4	4	4	4	4
8	4	4	3	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	3	4	4	4
10	3	3	3	3	4	3	4	3	4
11	5	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	5	4
14	4	5	4	4	4	5	4	4	4
15	5	4	4	5	4	4	5	5	4
16	4	4	4	5	4	5	4	4	5
17	5	4	4	5	4	5	4	3	4
18	5	5	4	4	4	4	3	4	3
19	3	4	4	4	4	4	4	3	4
20	4	3	4	4	4	3	4	4	4
21	3	2	4	3	5	2	4	2	3
22	3	4	2	3	2	4	2	2	3
23	3	3	3	4	3	3	4	3	2
24	4	4	4	4	3	4	3	4	3
25	4	5	5	3	3	5	5	2	3
26	3	2	3	3	2	3	2	1	2
27	3	3	3	3	4	4	4	4	3
28	2	2	3	3	2	3	3	4	3
29	3	4	4	4	2	4	3	3	4
30	3	2	4	2	4	2	3	2	4
31	3	5	1	3	3	2	4	4	2
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	2	3	2	3	2	3	2	3	2
34	4	3	2	3	3	2	3	2	3
35	3	2	3	3	3	2	3	3	4
36	4	5	4	4	4	4	4	4	4
37	3	2	3	2	3	3	3	2	3
38	4	4	3	3	3	3	4	4	4
39	2	3	2	3	2	3	2	2	2
40	3	3	2	3	3	4	3	3	3

Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18
4	5	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	5	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	4	4	5	4	4	3	4
4	4	4	5	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3
3	4	4	4	4	4	3	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	3	4	3	4
5	4	4	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	4	4	3	4	4	5	4	4
4	4	3	3	3	4	3	4	3
4	3	3	3	4	3	4	4	4
4	4	3	3	3	3	4	3	3
3	3	5	2	3	4	4	2	4
2	3	2	4	1	4	1	3	2
3	3	3	2	3	4	3	4	3
4	3	3	3	3	3	4	3	4
5	2	2	3	3	4	3	3	4
3	3	2	3	3	2	5	3	3
4	3	4	3	4	3	4	3	4
2	3	2	3	3	3	2	3	1
4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	2	4	2	3	2	3	2	4
3	2	4	2	3	4	2	3	1
3	4	3	4	3	4	3	4	3
3	2	3	2	3	2	4	2	4
3	5	5	3	3	3	2	3	3
4	3	3	4	4	3	3	3	1
4	4	4	4	4	3	4	4	4
2	3	2	3	2	3	2	4	2
3	4	4	4	3	4	3	4	4
3	2	3	4	3	3	3	3	2
3	4	3	3	4	3	3	3	3

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	40	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	18

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	60,2000	89,292	,737	,925
VAR00002	60,1250	89,138	,600	,928
VAR00003	60,2250	87,615	,680	,926
VAR00004	60,1250	89,035	,770	,924
VAR00005	60,3250	90,225	,664	,926
VAR00006	60,1750	89,225	,631	,927
VAR00007	60,1250	89,343	,713	,925
VAR00008	60,4250	89,225	,609	,928
VAR00009	60,3250	90,276	,693	,926
VAR00010	60,2000	90,574	,715	,925
VAR00011	60,2500	89,987	,625	,927
VAR00012	60,2500	92,705	,492	,930
VAR00013	60,3250	91,456	,551	,929
VAR00014	60,3000	91,087	,668	,926
VAR00015	60,3000	93,087	,516	,929
VAR00016	60,3000	91,446	,507	,930
VAR00017	60,2500	91,115	,633	,927
VAR00018	60,3750	89,010	,618	,927

Anexo 06

Base de datos y resultados de la contrastación de hipótesis

Variable 1: Estilos de Liderazgo			
coercitivo	benevolente	consultivo	participativo
33	23	31	32
32	24	36	33
31	24	31	31
32	24	29	31
29	22	28	31
31	23	29	30
33	23	28	30
29	22	28	29
32	24	28	28
26	20	27	24
28	22	28	28
32	24	31	34
32	22	29	30
32	22	28	28
30	20	30	27
32	21	29	28
32	20	31	28
28	19	26	27
29	21	28	26
26	18	22	24
28	18	23	19
20	14	19	26
24	19	24	25
30	19	27	26
23	13	23	29
28	18	22	25
25	18	25	26
25	13	20	21
12	10	17	22
20	12	22	18
17	16	20	21
20	15	16	20
20	16	24	21
22	18	22	21
20	18	23	27
13	10	16	17
20	16	20	20
13	11	15	14
16	12	20	19
24	15	25	26

Variable 2: Desempeño laboral		
productividad	habilidad	motivacion
25	25	25
27	24	24
27	23	23
21	22	23
26	23	24
24	25	27
25	24	22
23	23	23
23	23	21
19	23	23
25	24	24
24	24	21
24	26	25
26	25	24
26	26	24
26	26	27
27	23	24
26	21	20
23	21	22
22	23	19
19	20	19
18	14	15
19	18	19
23	20	20
25	19	20
16	13	19
20	22	21
15	17	15
21	22	23
17	18	16
17	19	15
24	22	21
15	15	17
17	21	17
16	20	18
25	24	23
16	15	16
20	23	22
15	14	18
18	19	19



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Edwin Alberto Martínez López, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, 2017" del estudiante **William Enrique Vasquez Garay** y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 23 % verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia que cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 15 de marzo del 2018



Dr. Edwin Alberto Martínez López
DNI:09080039



Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Dr. William Enrique Vasquez Gary

ASESOR:

Dr. Edwin Alberto Martinez Lopez

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

Resumen de coincidencias

23 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

- 1 repositorio.usil.edu.pe 2 % >
- 2 Fuente de internet
- 2 Problemas en la gerencia 1 % >
- 2 Fuente de internet
- 3 Ensayo a Universita... 1 % >
- 3 Trabajo del estudiante
- 4 repository.urosario.edu... 1 % >
- 4 Fuente de internet
- 5 www.sorbid.com 1 % >
- 5 Fuente de internet
- 6 repositorio.unh.edu.pe 1 % >
- 6 Fuente de internet

Windows taskbar showing icons for File Explorer, Edge, and other applications. System tray shows the time as 7:49 p.m. on 15/03/2018.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

VASQUEZ GARAY, WILLIAM ENRIQUE
D.N.I. : 41144869
Domicilio : M2 v lote 23 Urb. Residencial Luqueca - Carabaylla
Teléfono : Fijo : Móvil : 987493460
E-mail : wvasquez4181@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

Tesis de Posgrado

Maestría Doctorado
Grado :
Mención : Maestría
Administración de Negocios MBA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Vasquez Garay, William Enrique

Título de la tesis:

Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una
empresa industrial, Lima 2017

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha:

04/07/18

Edwin
Martinez
1027-18



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



Dr. Edwin Alberto Martínez López
Ingeniero Industrial
CIP 19365

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
CAMPUS LIMA NORTE
OFICINA DE INVESTIGACIÓN
FORMATO DE SOLICITUD
19 JUN. 2018
RECIBIDO
Hora: 5:22 PM / Firma: [Signature]

SOLICITA:
Visto Bueno para
la T.R.S.G.

Vargas García William Enrique con DNI N° 211144869
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)
domiciliado (a) en H2 L1 lote 10 vrb. General Peres Belcanto
(Calle / Lote / ME, Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:
Que en mi condición de alumno de la promoción: Promoción II del programa: Mantiva
(Promoción) (Nombre del programa)
Administración de Negios MBA identificado con el código de matrícula N° 6700-293214
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:
Visto Bueno para Copartecio

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.
Lima 19 de junio de 2018

[Signature]
(Firma del solicitante)

- Documentos que adjunto:
- a.
 - b.
 - c.
 - d.

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:
Teléfono: 987493460
Email: edvargasg4181@gmail.com