



Rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la
Nación-Sede Central Lima, 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios-MBA

AUTORA:

Br. Paola Pilar Gómez Dolorier

ASESORA:

Dra. Mercedes María Nagamine Miyashiro

SECCIÓN

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gerencias funcionales

LIMA-PERÚ

2019



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **GOMEZ DOLORIER, PAOLA PILAR**

Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Administración de Negocios - MBA*, ha sustentado la tesis titulada:

RASGOS DE LIDERAZGO EN LOS EMPLEADOS DEL BANCO DE LA NACIÓN- SEDE CENTRAL LIMA, 2018

Fecha: 29 de enero de 2019


Hora: 8:15 p.m.

JURADOS:


PRESIDENTE: Dr. Mitchell Alarcón Díaz

Firma: 

SECRETARIO: Dra. Nancy Cuenca Robles

Firma: 

VOCAL: Dra. Mercedes María Nagamine Miyashiro

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Calificado por mayoría*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....
.....
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

..... 

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Dedicatoria

A Efraín y Blanca, mi padres, cuyo amor, disciplina y acertada conducción, iluminan mi diario trajinar por la vida y por el camino del desarrollo continuo.

A Mónica Mayra, mi hermana menor, símbolo de amor puro que llegó a mi vida para motivar permanentemente la realización de mis sueños.

A Enrique y Pilar, mis hermanos mayores, dignos ejemplos que se desarrollaron batallando siempre contra la adversidad.

Agradecimiento

A los profesores de la Universidad César Vallejo-Escuela de Posgrado-Maestría en Administración de Negocios-MBA, especialmente a mi Asesora Dra. Mercedes Nagamine Miyashiro, por sus valiosas contribuciones a mi formación académica; a los empleados del Banco de la Nación-Lima, quienes respondieron profesionalmente el cuestionario que se les aplicó; y a los funcionarios del Banco de la Nación-Lima, por su valioso apoyo administrativo.

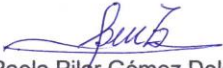
Declaratoria de Autenticidad

Yo, Paola Pilar Gómez Dolorier, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Administración de Negocios-MBA de la Universidad César Vallejo, Sede Los Olivos; declaro que el trabajo académico titulado "Rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación-Sede Central Lima, año 2018", presentada en 100 folios para la obtención del grado académico de Magister en Administración de Negocios-MBA, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna 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.

Lima, 12 de enero del 2019


Paola Pilar Gómez Dolorier
DNI: 42179729

Presentación

Señores miembros del Jurado:

De conformidad con lo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, tengo el honor de poner a vuestra consideración la tesis titulada: Rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación-Sede Central Lima, año 2018, para optar el grado de Maestra en Administración de Negocios-MBA.

El presente estudio tiene por finalidad identificar los niveles de rasgos del liderazgo y de sus dimensiones extraversión, afabilidad, adaptación, responsabilidad y apertura, en los empleados del Banco de la Nación.

La estructura de la tesis está desarrollada de acuerdo a las disposiciones de nuestra Escuela de Pos grado-UCV, consta de las páginas preliminares, introducción, método, resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.

Espero, señores miembros del Jurado, que la presente tesis sea evaluada y merezca su aprobación.

Atentamente,

Paola Pilar Gómez Dolorier.

Lista de contenidos

Contenido	Página
Carátula	i
Páginas preliminares	
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Lista de contenidos	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Trabajos previos	16
1.3 Teorías relacionadas al tema	21
1.3.1 De la variable: Rasgos de Liderazgo	21
1.3.1.1 Definición de liderazgo	21
1.3.1.2 Rasgos de liderazgo	23
1.3.1.3 Teoría de rasgos del liderazgo	24
1.3.1.4 Las cinco grandes dimensiones de la personalidad del líder	28
1.3.1.5 Número de rasgos de personalidad del líder según los autores	30
1.4 Formulación del problema	37
1.5 Justificación del estudio	38
1.6 Hipótesis	39
1.7 Objetivos	40
II. Método	42
2.1 Diseño de investigación	43
2.2 Variables, operacionalización	44
2.3 Población, muestra y muestreo	48
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	48
2.5 Métodos de análisis de datos	50
2.6 Aspectos éticos	50

III. Resultados	52
IV. Discusión	59
V. Conclusiones	66
VI. Recomendaciones	69
VII. Referencias	72
Anexos	77
Matriz de consistencia	78
Cuestionario	85
Tabla 8: Ficha técnica 01 Rasgos de liderazgo	87
Certificados de validez de contenido	88
Matriz de datos para la confiabilidad del cuestionario	94
Resultados de la confiabilidad del cuestionario	95
Matriz de datos de la variable	96
Autorización del Banco de la Nación para la realización de la investigación	100

Lista de tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable rasgos de liderazgo.	46
Tabla 2	Rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación.	54
Tabla 3	Rasgos de liderazgo en extraversión, en los empleados del Banco de la Nación.	55
Tabla 4	Rasgos de liderazgo en afabilidad, en los empleados del Banco de la Nación.	56
Tabla 5	Rasgos de liderazgo en adaptación, en los empleados del Banco de la Nación.	57
Tabla 6	Rasgos de liderazgo en responsabilidad, en los empleados del Banco de la Nación.	58
Tabla 7	Rasgos de liderazgo en apertura, en los empleados del Banco de la Nación.	59
Tabla 8	Ficha técnica 01 Rasgos de liderazgo	87

Lista de figuras

Figura 1	Rasgos del liderazgo en los empleados del Banco de la Nación.	50
Figura 2	Rasgos del liderazgo en extraversion en los empleados del Banco de la Nación.	51
Figura 3	Rasgos del liderazgo en afabilidad en los empleados del Banco de la Nación.	52
Figura 4	Rasgos del liderazgo en adaptación en los empleados del Banco de la Nación.	53
Figura 5	Rasgos del liderazgo en responsabilidad en los empleados del Banco de la Nación.	54
Figura 6	Rasgos del liderazgo en apertura en los empleados del Banco de la Nación.	55

RESUMEN

El propósito del estudio fue Identificar los niveles de rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018, para lo cual se utilizó la investigación cuantitativa que recolecta datos para responder a hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

Diseño de investigación: no experimental transeccional o transversal descriptivo. No experimental porque no se manipuló variables, transeccional porque se recolectó datos en un solo momento y tiempo único. Descriptivo porque solo se describió la variable y sus dimensiones. Se utilizaron hipótesis predictivas apoyándonos en Hernández y otros (2010), quienes dicen que cuando los diseños descriptivos establecen hipótesis, estas son también descriptivas. (p. 152). Población: 300 empleados. Muestra: probabilística y su tamaño 141. Muestreo: aleatorio simple. Técnicas e instrumentos de recolección de datos: la técnica fue la encuesta y su instrumento el cuestionario. Validez del instrumento: se seleccionó a 3 jueces, doctores con amplia experiencia en la elaboración de instrumentos de recolección de datos. Cada experto nos alcanzó un certificado de validez del cuestionario. Confiabilidad del instrumento: se utilizó el alfa de Cronbach. Métodos de análisis de datos: para identificar el nivel de rasgos del liderazgo y de sus dimensiones se utilizó las Tablas de frecuencias-gráfico agrupado, media aritmética y desviación estándar.

Resultados: Los niveles de rasgos de liderazgo y de sus dimensiones extraversión, afabilidad, adaptación, responsabilidad y apertura, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018, se ubican debajo del nivel muy bueno.

Palabras claves: Rasgos del Liderazgo, extraversión, afabilidad, adaptación, responsabilidad, apertura.

ABSTRACT

The purpose of the study was to identify the levels of leadership features in the employees of Banco de la Nación-Lima headquarters, 2018, for which quantitative research was used to collect data to answer hypotheses, based on the numerical measurement and the statistical analysis.

Research design: non-experimental transectional or cross-sectional descriptive. Not experimental because variables were not manipulated, transectional because data was collected in a single moment and only time. Descriptive because only the variable and its dimensions were described. We used predictive hypotheses supported by Hernández and others (2010), who say that when descriptive designs establish hypotheses, they are also descriptive. (p 152) Population: 300 employees. Sample: probabilistic and its size 141. Sampling: simple random. Techniques and instruments of data collection: the technique that was the survey and its instrument the questionnaire. Validity of the instrument: 3 judges were selected, doctors with extensive experience in the development of data collection instruments. Each expert gave us a certificate of validity of the questionnaire. Reliability of the instrument: Cronbach's alpha was used. Methods of data analysis: to identify the level of leadership features and their dimensions, we used the frequency tables-grouped graph, arithmetic mean and standard deviation.

Results: The levels of leadership features and their dimensions extraversion, affability, adaptation, responsibility and openness, in the employees of Banco de la Nación-Lima headquarters, 2018, are below the very good level.

Keywords: Leadership traits, extraversion, affability, adaptation, responsibility, openness

I Introducción

1.1 Realidad problemática

En este siglo XXI donde una de las características de la globalización es la alta competitividad entre las empresas para subsistir en el mundo económico, éstas tienen la urgencia de contar con líderes que los guíen con eficiencia hacia el éxito y la vigencia, pero este tipo de líderes no abundan en el mercado y si los hay son muy escasos y bien tentados por las grandes transnacionales. Por esta razón, dada la escasez de líderes y detectado también el fenómeno de que los gerentes o los jefes de muchas empresas no tienen los rasgos de un buen líder por lo que no son eficaces, las empresas en el mundo están invirtiendo miles y miles de dólares en la formación de líderes con esos atributos.

A nivel internacional, Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011), frente a la escasez de buenos líderes en las grandes empresas del mundo y frente al problema que aquellos que se desempeñan como líderes no tienen los rasgos mínimos para conducir personas, exponen que durante la primera parte del siglo XXI se percibe que las grandes empresas en Estados Unidos se están quedando sin líderes eficaces. El liderazgo es cada vez más necesario en este mundo de competencia, de productos con ciclos de vida cortos y de globalización. Las organizaciones grandes, medianas y pequeñas atraviesan el problema de cómo contar con líderes que posean destrezas, aptitudes y visión estratégica acertadas para alcanzar el éxito. Ante este problema, innumerables empresas hacen caso omiso al enfoque que defiende que algunos individuos nacen para dirigir, ahora sostienen que las capacidades del líder se desarrolla en forma creativa y sistemática. Teniendo como base esta posición, grandes empresas como Home Depot, General Electric, Wells Fargo, Walgreens's, Ford Motor, Johnson & Johnson y PepsiCo utilizan mucha inversión para incrementar habilidades de liderazgo en sus trabajadores más caracterizados. Esta inversión está basada en investigaciones sobre liderazgo que se ocuparon en identificar rasgos en los campos intelectual, emocional y físico en los líderes eficaces; dichas investigaciones asumían que en ellos se hallaría una cantidad finita de rasgos particulares. Se están basando también en las pruebas de personal de la

administración científica que respaldaron a la teoría de rasgos del liderazgo. Los rasgos de los líderes, estudiados por los investigadores, se hicieron a través de las pruebas personales, la observación conductual en momentos grupales, la elección de los asociados por sufragio, la determinación de los examinadores y el análisis de datos de historia de vida. Aquellos investigadores que estudiaron estos rasgos, correlacionaron casi cada característica medible de los líderes.

A nivel nacional, este problema planteado líneas arriba, se da también en nuestro país y puede ser detectado rápidamente cuando echamos un vistazo en nuestras empresas u organizaciones peruanas, pues en éstas no contamos con líderes capaces que puedan llevar a nuestras organizaciones hacia la eficiencia y la competitividad, y los gerentes o los jefes de muchas empresas, actualmente no tienen los rasgos mínimos de un buen líder por lo que no son eficaces. Sobre este problema de ausencia de líderes capaces de llevar a las organizaciones hacia la eficiencia, eficacia y competitividad en nuestro país, Castañeda (2015) en su tesis “Modelo de evaluación del liderazgo de los oficiales de la jefatura del estado mayor en el ejército del Perú”, para optar el grado de Doctor en Administración y Dirección de empresas en la universidad privada Antenor Orrego-Trujillo-Perú, en la formulación de su problema dice que en las Fuerzas Armadas y en forma muy especial en el Ejército, varias de sus dependencias están siendo gestionadas con un modelo de liderazgo tradicional; y, aún cuando alcanzan cierto grado de eficiencia, sus procesos y sus acciones administrativas lo alejan y desenfocan de su visión.

A nivel local, este problema de ausencia de líderes eficaces que puedan conducir a las organizaciones hacia la competitividad, ocurre en la institución donde pretendemos hacer nuestra investigación pues, los trabajadores de las diversas subgerencias y jefaturas de sección, en diversas entrevistas previas que realicé, generalmente se quejan que sus jefes no tienen las características para desempeñarse como tales, son muy déspotas, no los orientan técnicamente en los trabajos, se limitan sólo a dar órdenes, no los motivan para el trabajo, y

en muchos de los casos existen escasas interrelaciones entre jefes y empleados; asimismo, los empleados no son inducidos hacia el compromiso con la institución. Por tanto, se asume que, en la mayor cantidad de casos, los jefes no tienen los rasgos mínimos de un buen líder, una de las razones por la cual no son eficaces.

Luego de las indagaciones que realizamos a través de entrevistas previas a los empleados y luego de haber detectado casi las mismas respuestas en la mayoría de ellos, se elaboró un cuestionario de 6 ítems y se administró a 50 empleados cuyos jefes son subgerentes o jefes de sección. Los empleados se escogieron al azar y la mayoría de ellos coincidieron en afirmar que: los jefes son déspotas con sus colaboradores, no orientan técnicamente en el trabajo, se limitan a dar órdenes, no motivan para el trabajo, no se interrelacionan con sus empleados, y no animan al compromiso con la organización. Por tal motivo, la presente investigación pretende identificar los niveles de rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018.

1.2 Trabajos previos

Trabajos previos internacionales

Villanueva (2008) en su tesis *La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño*, para optar el grado de Doctor en Psicología en la Universidad de Salamanca-España. Tipo de estudio: experimental y su diseño factorial 3x2. Para lograr su objetivo analizó los estados de ánimo de los líderes y su influencia en los estados de ánimo de los colaboradores. Estableció 3 hipótesis: 1. El estado de ánimo de los líderes influye en el estado de ánimo de los colaboradores. 2. La inteligencia emocional rasgo de los líderes, afecta su estado de ánimo. 3. La inteligencia emocional rasgo de los líderes, modera el estado emocional de los colaboradores. Muestra: 29 equipos de 4 individuos y 20 equipos de 3 individuos. Instrumentos: cuestionario de 14 preguntas para medir *La Autoeficacia para el liderazgo*; "Escala de creencias de eficacia

personal” para medir La *Autoeficacia para la tarea*; adaptó el Schutte Seif-Report Inventory de 33 ítems para medir La *Inteligencia emocional rasgo*; Escala de 10 frases de adjetivos para medir la *Verificación del estado emocional 1*, esta escala tuvo 5 frases afectivas-positivas (positivo, alegre) y 5 afectivas-negativas (mal, triste); para la *Verificación del estado emocional 2* usó la misma escala T1, pero los adjetivos fueron diferentes; y, para la *Eficacia colectiva*, aplicó una herramienta que añade las valoraciones de los miembros a las capacidades del grupo. Conclusión: la hipótesis 1 que sostenía influencia del estado de ánimo de los líderes en el estado de ánimo de los colaboradores no obtuvo apoyo empírico.

Da Silva (2015) en su tesis *Estudio comparativo de los rasgos de personalidad en jugadores de baloncesto de alto nivel de Brasil, Argentina y Estados Unidos*, para optar el grado de Doctor en Psicología del Deporte-Universidad de Las Palmas de Gran Canaria-España. Su Tipo de estudio fue cuantitativo y el Diseño, exploratorio y descriptivo. Su población constó de 540 jugadores de baloncesto, masculinos y femeninos entre 18 y 40 años, que disputan competiciones oficiales en Brasil, Argentina y EEUU. Muestra: No probabilística. Muestra Brasil, 184 jugadores (97 hombres y 87 mujeres). Muestra Argentina, 177 jugadores (80 hombres y 97 mujeres). Muestra EE.UU, 179 jugadores (91 hombres y 88 mujeres). Objetivo: identificar y comparar rasgos de personalidad de los profesionales de básquet de alto rendimiento, masculino y femenino entre 18 y 40 años, que disputan competiciones de alto nivel en Brasil, Argentina y Estados Unidos. Instrumentos utilizados: cuestionario Sociodemográfico y de Aspectos Físicos (datos personales, posición en la cancha, edad, altura, peso, masa corporal); Para el test de rasgos de personalidad utilizó una adaptación reducida del NEO-PI-modelo The Big Five Locactor de Howard, Medina y Howard (1996), el Big Five Test tuvo 25 preguntas de opción múltiple con una sola posibilidad de elección en el que el sujeto señala para dónde se inclina su personalidad en una escala psicométrica de cinco alternativas: muy alta (5), alta (4), ambivalente o neutra (3), baja (2), muy baja (1). Conclusión: Los indicadores físicos favorecen

cuantitativamente a los atletas norteamericanos, en todas las posiciones, tanto en el grupo masculino como en el femenino. Acerca de los rasgos de personalidad, se apreciaron diferencias significativas, en el grupo masculino esas diferencias favorecen cualitativamente a los atletas brasileños, seguidos de los norteamericanos y los argentinos; en el grupo femenino, esas diferencias favorecen cualitativamente a las atletas norteamericanas, seguidas por las brasileñas y argentinas.

Bautista (2015) en su tesis *Relación de rasgos de personalidad y conductas negligentes: diseño de un plan de psicoterapia según el modelo integrativo focalizado en la personalidad*, para optar el grado de Magíster en Psicoterapia Integrativa en la Universidad Del Azuay-Ecuador. Metodología: la investigadora, consideró como tema de estudio los rasgos de personalidad de madres con conductas de descuido con sus hijos. Como objetivo evaluó y diagnosticó la personalidad; y elaboró un plan de psicoterapia para madres negligentes. Grupo experimental: 15 madres con conductas de descuido físico, médico, educacional o emocional con sus hijos. Grupo de control: 15 madres del colegio American School. Instrumentos utilizados: 1. Escala de evaluación familiar 2. BFQ, cuestionario "Big Five", que midió: extraversión, afabilidad, tesón, estabilidad y apertura mental. 3. "Cuestionario de personalidad SEAPSI". Conclusiones: comprobó el nivel de descuido que presentan las madres en cada una de las fases de reintegración familiar. Elaboró un plan de psicoterapia para 9 meses, esto facilita un tratamiento exclusivo para lograr cambios sustanciales en las madres, favoreciendo la reinserción familiar en un ambiente adecuado para el crecimiento de las capacidades emocionales, sociales, físicas, psicológicas, educacionales y familiares de los niños.

Trabajos previos nacionales

Cassaretto (2009) en su tesis *Relación entre las cinco grandes dimensiones de la personalidad y el afrontamiento en estudiantes preuniversitarios de Lima Metropolitana*, para optar el grado académico de Magíster en Psicología con mención en Psicología Clínica y de la Salud en la

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tipo de estudio: no experimental, relacional, ex post facto. Diseño: correlacional. Población: 650 jóvenes de academias de preparación preuniversitaria. Muestra: 342 sujetos. Muestreo: no probabilístico, se determinó previamente de forma arbitraria. Objetivo: estableció la relación de los cinco rasgos de personalidad con el afronte en alumnos preuniversitarios. Hipótesis: hay relaciones entre los rasgos de personalidad y el afronte. Instrumentos utilizados: 1. La ficha demográfica, 2. Inventario de Personalidad (NEOPI-R) y 3. Inventario de Estimación del Afrontamiento. Conclusión: los rasgos de personalidad tienen correlaciones con los estilos de afronte en estudiantes preuniversitarios de Lima metropolitana.

Ancajima (2015) en su tesis *Diagnóstico cualitativo de los rasgos característicos del liderazgo en la buena gestión de la institución educativa*, para obtener el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión Educativa en la Universidad de Piura-Facultad de Ciencias de la Educación, Piura, Perú. Tipo de estudio: descriptivo–cualitativo, ex post facto, cuyo paradigma es de investigación objetiva–interpretativa. Diseño: estudio de caso. Sujetos de la investigación: un Director General de una institución educativa y los docentes y no docentes nombrados. Muestra: 62 profesores y no profesores varones y mujeres (100 % de la población institucional). Para lograr su Objetivo identificó los rasgos del liderazgo del Director General del Colegio Particular San Pedro Chanel. Hipótesis: los rasgos del liderazgo del Director General del Colegio Particular San Pedro Chanel influyen en la gestión institucional. Técnicas e Instrumentos utilizados: 1. Investigación bibliográfica: textos especializados escritos y virtuales; 2. Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire versión corta; y 3. La entrevista, para recoger información de los profesores y no profesores sobre el liderazgo del Director. Conclusión: los rasgos del Director son de un agente que promueve la buena gestión en una cultura de calidad educativa. Los profesores y no profesores reconocieron que el Director posee características del líder transformacional.

Castañeda (2015) en su tesis *Modelo de evaluación del liderazgo de los oficiales de la jefatura del estado mayor en el ejército del Perú*, para optar el grado de Doctor en Administración y Dirección de empresas en la universidad privada Antenor Orrego-Trujillo-Perú. Tipo de estudio: mixto (cualitativo y cuantitativo). Objetivo: la parte cuantitativa buscó conocer la realidad de una manera objetiva recogiendo y analizando datos; y la parte cualitativa trató de entender el liderazgo de los oficiales del Ejército del Perú. Nivel de investigación: descriptivo, porque describió, analizó e interpretó el fenómeno estudiado. Objetivo general: proponer un modelo de evaluación del liderazgo para los oficiales de la JEMGE del Ejército. Hipótesis general: el liderazgo de los oficiales de la JEMGE del Ejército es medible con un modelo de evaluación. Población: 1,400 personas entre oficiales, técnicos y suboficiales. Muestra: probabilística, 137 efectivos militares de la JEMGE, 61 son oficiales y 76 son técnicos y suboficiales. Recolección de datos: para la parte cualitativa construyó una guía de entrevista para los jefes de la JEMGE que determinó la percepción del liderazgo y el nivel de valor que se le otorga. Seguidamente aplicó entrevistas a oficiales que tienen cargos en el manejo de recursos humanos, cuya duración en promedio fue de 30 minutos. Para la parte cuantitativa elaboró cuestionarios para los oficiales (13 preguntas), y para los técnicos y suboficiales. Conclusiones: 1. Los oficiales de la JEMGE ejercen un liderazgo de tipo autoritario, y en menor grado democrático y afiliativo. 2. El personal técnico y suboficiales, perciben que el liderazgo que practican sus superiores es de corte autoritario, con mucha influencia del formativo y coercitivo. 3. Es necesario gestionar el liderazgo en el ejército reorientándolo a la ejecución de los objetivos de su institución y hacia la práctica de su cultura organizacional. 4. El empleo de un piloto es la mejor forma de ensayar un modelo de evaluación.

Esparza y Tovar (2017) en su tesis *Eficiencia del perfil del psicólogo y rasgos de personalidad en el desarrollo de la formación profesional en estudiantes de la facultad de psicología de la universidad Inca Garcilaso de la Vega, filial chincha*, para optar el grado de Maestro en

Investigación y Docencia Universitaria. Tipo de estudio: aplicada, evaluativa, apoyado en una investigación de campo de corte descriptivo. Su diseño fue no experimental, ex post facto. Población: 240 estudiantes. Muestra: 169 estudiantes. Como Objetivo evaluó la eficiencia del perfil del psicólogo y los rasgos de la personalidad; y su influencia en la formación de los alumnos-facultad de psicología. Hipótesis: La eficiencia del perfil del psicólogo y los rasgos de la personalidad influyen en la formación profesional de los estudiantes de la facultad de psicología. Instrumentos utilizados: 1. El primer cuestionario comprendió eficiencia del perfil del psicólogo y rasgos de la personalidad, formado por: conocimiento, capacidades de la especialidad, valores, sociabilidad, asertividad y categoría de estabilidad emocional. 2. El segundo cuestionario midió la variable desarrollo de la formación profesional, conformado por áreas de cultura general y humanidades, ciencia y tecnología, investigación, especialidad, prácticas preprofesionales y nivel actitudinal. Conclusión: Como resultado general obtuvo que la valoración de la eficiencia del perfil del psicólogo y rasgos de la personalidad arrojó un promedio de 89.49% respecto a la formación de los alumnos de la Facultad de Psicología.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 De la variable: Rasgos de Liderazgo

1.3.1.1 Definición de liderazgo

Robbins y Judge (2013), respecto al liderazgo refirieron que es la habilidad para ejercer influencia en un grupo y dirigirlo hacia el logro objetivos y metas. En síntesis el liderazgo lo definen como una habilidad, es decir, como una destreza a través de la cual se influye en un grupo para lograr objetivos o metas. (p.368).

Chiavenato (2014), cuando se refiere al liderazgo afirma que éste debe estar presente en todas las funciones de la administración, es decir, deberá

estar en la planeación, organización, dirección y control. Además, asegura que el líder debe conocer la motivación humana, entendiendo que la motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta del individuo hacia objetivos predeterminados. La motivación es por tanto, una herramienta que debe utilizar el líder para impulsar al trabajador a realizar ciertas acciones y continuar en ellas hasta su logro (p. 89).

Chiavenato (2015), respecto al liderazgo explicó que el liderazgo es en cierta forma, un poder individual a través del cual alguien influye en otros utilizando las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que una persona actúa para provocar o modificar el comportamiento de otros. En esa relación generalmente existe un líder (el que influye) y los liderados (los influidos). Asimismo, explica que el liderazgo se da dentro del binomio líder-liderados. (p. 336).

Chiavenato (2015), cuando sigue ocupándose del líder, afirma que para desempeñarse como tal debe saber escuchar, comunicar, aconsejar, resolver problemas y tomar decisiones buscando la participación de sus colaboradores. Todos estos atributos del líder se dan durante el trabajo y su puesta en práctica es simultánea, es decir, el líder debe ser capaz de hacer varias cosas en un mismo instante por lo que debe tener la capacidad de poner atención en varias cosas al mismo tiempo, su accionar debe ser en forma simultánea. (p. 365).

Lussier y Achua (2016), consideran al liderazgo como un conjunto de fases continuas en el que los líderes influyen en sus trabajadores para que se produzca el logro de objetivos en la empresa. Dicho logro de objetivos deberá hacerse por medio del cambio. (p. 5).

D'Alessio (2017), al ocuparse del liderazgo lo define como un proceso a largo plazo en el que debe producirse cambios para alcanzar una visión de la organización. En este proceso los seguidores deben actuar por decisión voluntaria, influenciados por el líder por su carisma (capacidad de ciertas

personas para atraer y cautivar a los demás), la personalidad (grupo de características físicas, genéticas y sociales que posee un sujeto, y que lo hace único y diferente respecto a los demás) y la credibilidad (cualidad que tienen ciertas personas de ser creíbles y verdaderos). (p. 22).

1.3.1.2 Rasgos de liderazgo

Chiavenato (2014), al hacerse cargo del concepto de las teorías de los rasgos de personalidad sostiene que un rasgo es una cualidad del líder y que éste posee varios rasgos de personalidad que lo distinguen de sus trabajadores, por tanto, estos rasgos le permiten influir en sus seguidores. (p. 91).

Lussier y Achua (2016), respecto a los rasgos y a la personalidad manifiestan que la personalidad y los rasgos son diferentes pero están relacionados. El presente concepto de Lussier y Achua, que acabamos de ver, se centra en afirmar que los rasgos son características personales del individuo que lo hacen distinto de otros y que la imagen que proyecta cada individuo no es más que el producto de los rasgos de su carácter o personalidad, entendiéndose por personalidad como la agrupación de características físicas, genéticas y sociales de un individuo. La personalidad es una mezcla de rasgos que determinan la conducta de un sujeto, la personalidad es en parte innata, en parte aprendida y se puede modificar con esfuerzo y dedicación. (p. 34).

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011), al mencionar el concepto de rasgos de personalidad asociados con el liderazgo, ellos asocian algunos rasgos de la personalidad con el liderazgo eficaz, es decir, habrá liderazgo eficaz si es que el líder pone en práctica su rapidez mental, capacidad de energía, soporte al estrés, prudencia emocional, originalidad, integridad personal y seguridad personal, cuando está en contacto con sus seguidores (p. 310).

1.3.1.3 Teoría de rasgos del liderazgo

Esta teoría de rasgos del liderazgo es una de las primeras del liderazgo y vigente en nuestros tiempos. Consiste en describir los rasgos que definen a un líder. Estas teorías estaban basadas en que “los líderes nacen, no se hacen”, por tanto, el afán de los investigadores era detectar un conjunto de rasgos que agrupasen a los líderes efectivos y los distinguieran de los líderes inefectivos. Veamos a continuación qué dicen los diversos autores sobre las teorías de rasgos del liderazgo:

Teoría de rasgos de acuerdo a la posición de Lussier y Achua (2005)

Lussier y Achua (2005), al ocuparse de la teoría de rasgos del liderazgo sostienen que esta teoría busca establecer características que expliquen la eficacia del liderazgo y que en esta intencionalidad, los investigadores realizaron cientos de estudios sobre rasgos identificándose rasgos que se relacionaron con el buen desempeño de los líderes. Asimismo, Lussier y Achua recalcan que desde inicios de los años ochenta se han visto avances importantes en el crecimiento de la teoría de la personalidad y de los rasgos. La siguiente cita nos esclarece el concepto de las teorías de rasgos del liderazgo desde el punto de vista de Lussier y Achua (2005), ellos sostienen: “Las teorías de rasgos del liderazgo intentan determinar características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo. Se identificaron rasgos relacionados con el buen desempeño de los líderes.” (p. 15).

Teoría de rasgos de personalidad según Chiavenato (2006)

Chiavenato (2006), acerca de las teorías de rasgos de personalidad del líder menciona que de acuerdo a estas teorías, “el líder tiene rasgos propios de personalidad que lo diferencian de los demás individuos, es decir, es poseedor de características de personalidad que le facilitan influir en el comportamiento de sus seguidores”. (p. 105).

De acuerdo con Chiavenato, según la teoría de rasgos de personalidad el líder tiene características singulares de personalidad que lo diferencian de sus seguidores, lo que lo convierte en poseedor de un conjunto de características que lo hacen único y diferente de sus trabajadores. Estas características están centradas en los aspectos físicos, genéticos y sociales.

Teoría de rasgos de personalidad del líder de acuerdo a Robbins y Coulter (2010)

Cuando se ocupan sobre las teorías de rasgos de personalidad del líder, Robbins y Coulter (2010), explican que las investigaciones sobre liderazgo entre los años 1920 y 1930 se dedicaban a separar los rasgos de los líderes, es decir, los rasgos que diferenciarían a los líderes de los no líderes. A pesar de los denodados esfuerzos de los investigadores, fue imposible establecer un conjunto de rasgos que todo el tiempo diferenciaran a un líder de un no líder. Quizás fue muy entusiasta hipotetizar la existencia de rasgos estables y singulares que se podían generalizar en todos los líderes efectivos. En síntesis, las primeras investigaciones acerca del liderazgo buscaban separar los rasgos de los líderes de los no líderes pero, finalmente les fue imposible indicar que los líderes tienen determinados rasgos que los diferencian de los no líderes. Por tanto, dicen que fue muy expectante, desde la visión de los investigadores, creer que “hay rasgos únicos que tienen todos los líderes efectivos.” (p. 371).

Teoría de rasgos de personalidad del líder precisada por Stoner, Freeman y Gilbert (2010)

Al mencionar las teorías de rasgos de personalidad del líder, Stoner, Freeman y Gilbert (2010), también comentan sobre el inicial esfuerzo sistemático que efectuaron psicólogos y demás investigadores en su intención de establecer características personales de los líderes, y destacan que el enfoque “el líder nace, no se hace” continúa teniendo aceptación entre los legos (ignorantes, no entendidos). Más adelante comentan que los investigadores,

en su afán de “buscar rasgos medibles de los líderes”, compararon las características de los sujetos que destacaron como líderes con las características de aquellos que no destacaron como líderes. Asimismo, compararon los rasgos de los líderes eficaces con los de los no eficaces. (p. 515).

Teoría de rasgos del liderazgo explicada por Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011)

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011), al ocuparse de la teoría de rasgos del liderazgo mencionan que la Teoría que trata de identificar rasgos específicos (físicos, mentales, de personalidad) asociados con el éxito en el liderazgo; está basada en la investigación que conecta varios rasgos con ciertos criterios de éxito. El enfoque de los rasgos no está completamente invalidado, Kirkpatrick y Locke obtuvieron testimonios que los líderes eficaces son distintos de los demás sujetos, además los resultados de sus estudios prueban que no deben tener grandes intelectos para tener éxito; sin embargo, sí necesitan tener los rasgos correctos para tener una buena oportunidad de ser eficaces. Dicho de otra manera, no son como todas las personas, pero las formas en las que difieren no se conocen ni se entienden del todo. (p. 310, 312).

Rasgos del liderazgo referidos por Newstrom (2011)

Newstrom (2011), cuando se refiere a los rasgos del liderazgo explica que éstos apoyan en el proceso de influir en los empleados para alcanzar objetivos propuestos, por consiguiente, los rasgos potencializan al líder. Asimismo, resalta que el líder para cumplir con su rol mezcla habilidades técnicas, humanas y conceptuales, dándole suma importancia a su “conducta.” (p. 187).

Teoría de rasgos del liderazgo sostenida por Robbins, Decenzo y Coulter (2013)

Robbins, Decenzo y Coulter (2013), cuando hacen alusión sobre las teorías de rasgos de personalidad del líder, sostienen que esta teoría se refiere a las cualidades: inteligencia, carisma, decisión, entusiasmo, fortaleza, valentía, integridad y confianza en sí mismo. No obstante, los investigadores seguían esforzándose en la identificación de rasgos que diferencien a un líder de un sujeto que no es líder. El empeño de los investigadores estaba centrado en encontrar un conjunto de rasgos que caractericen exclusivamente a los líderes y los diferencien de los que no son líderes. (p. 300).

Teoría de los rasgos de personalidad del líder explicada por Chiavenato (2015)

Chiavenato (2015), al mencionar esta teoría de rasgos de personalidad del líder, sostiene que los primeros estudios acerca de esta teoría se circunscribieron a identificar, determinar, establecer los rasgos de personalidad del líder que los diferenciara de las masas y resalta a los grandes personajes de la humanidad como Jesucristo, Moisés, Gengis Khan, Napoleón, Getulio Vargas, etc. quienes se caracterizaron por poseer un conjunto de cualidades que los diferenciaron de los demás. (p. 343).

Teoría de rasgos del liderazgo propugnada por Lussier y Achua (2016)

Lussier y Achua (2016), cuando se hacen cargo de explicar esta teoría de rasgos del liderazgo, dicen que los investigadores se encargaron de analizar los rasgos físicos y psicológicos tales como: nivel de energía, apariencia, agresividad, autosuficiencia, capacidad de persuasión, dominio de sí mismo. En este sentido, el esfuerzo de los investigadores estuvo orientado a identificar y explicar los rasgos característicos que tuviesen los líderes de éxito, es decir, los investigadores trataron de encontrar y agrupar los rasgos que justifiquen por qué los líderes son efectivos. (p. 16).

Teoría de los rasgos del liderazgo referida por Robbins y Coulter (2018)

Robbins y Coulter (2018), afirman que los individuos tuvieron interés en el liderazgo desde que comenzaron a reunirse en grupos para lograr metas. No obstante, solo a inicios del siglo XX los investigadores se dedicaron a estudiar el liderazgo. En las décadas de 1920 y 1930, los investigadores sobre el liderazgo buscaban aislar los rasgos del líder que lo distinguían de aquellos que no son líderes. Las teorías de los rasgos del liderazgo trataron de identificar ciertas características que tienen todos los líderes. Algunos de los rasgos que se estudiaron incluían la estatura, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la fluidez del discurso y la sociabilidad. Intentos posteriores de identificar los rasgos que se relacionan consistentemente con el liderazgo fueron más exitosos. Sintetizando, podemos decir que el interés de los investigadores por estudiar el liderazgo data desde inicios del siglo XX y que la teoría de los rasgos del liderazgo ha buscado en todo momento identificar atributos que tuvieran todos los líderes y que intentos posteriores fueron más exitosos llegándose a identificar rasgos que se relacionan estrechamente con el liderazgo. (p. 556).

1.3.1.4 Las cinco grandes dimensiones de la personalidad del líder

Las cinco grandes según Lussier y Achua (2016).

Lussier y Achua al explicarnos acerca de las cinco grandes dimensiones de la personalidad del líder, nos ilustran diciéndonos que hay varios métodos para clasificar la personalidad de dicho líder, pero el método que tiene más aceptación es el de los rasgos de las cinco grandes de la personalidad. Ellos dicen: Existen muchos métodos de clasificación de la personalidad, no obstante, los rasgos del modelo de las cinco grandes de la personalidad constituyen el método más aceptado para clasificar la personalidad, debido a muchas investigaciones que lo apoyan y a su confiabilidad. El objetivo de las cinco grandes es clasificar de forma confiable en una de las cinco dimensiones la

mayoría de los rasgos que nos ayudarían para describir a alguien. Por lo tanto, cada dimensión incluye diferentes rasgos. El modelo de las cinco grandes de la personalidad categoriza los rasgos dentro de las dimensiones de extraversión (surgency), afabilidad (agreeableness), adaptación (adjustment), responsabilidad (conscientiousness), y apertura a la experiencia (openness). Algunos investigadores usan nombres ligeramente diferentes para las cinco dimensiones. Nosotros incluimos los rasgos de los líderes efectivos en cada dimensión con base en la investigación de apoyo y nuestras definiciones de cada una de las cinco grandes incluyen los rasgos del liderazgo efectivo en cada categoría. (p. 36).

Lussier y Achua (2016), cuando vuelven a tocar las cinco grandes dimensiones de la personalidad del líder, nos informan consistentes resultados de la correlación de las cinco grandes dimensiones con el liderazgo. Estos resultados son producto de estudios de los investigadores y sus hallazgos nos dicen que “los sujetos que obtienen alta puntuación en extraversión son caracterizados como líderes”. Acerca de las cinco grandes dimensiones de la personalidad correlacionadas con el liderazgo Lussier y Achua (2016), aclaran:

Los investigadores realizaron un meta-análisis principal en el que combinaron 73 estudios previos para correlacionar las cinco grandes dimensiones de la personalidad con el liderazgo. La correlación más alta con el liderazgo fue la extraversión (.31), seguida por la responsabilidad (.28) y la apertura a la experiencia (.24). La correlación de la afabilidad fue débil (.08) y la adaptación se vinculó negativamente con el liderazgo (-.24). En otras palabras, las personas que obtienen una puntuación alta en extraversión son percibidas como líderes, trabajan duro y generan un cambio. No se preocupan demasiado por agradar y tratar de complacer a todos, son estables y poco emocionales. (p. 34).

Las cinco grandes de acuerdo a Robbins y Coulter (2010).

Robbins y Coulter (2010), al explicarnos sobre las cinco grandes dimensiones de la personalidad del líder, utilizan nombres diferentes que las cinco dimensiones que plantean Lussier y Achua (2016), pero siguen afirmando que son cinco las dimensiones básicas de la personalidad. Los cinco rasgos de la personalidad dentro del modelo de los cinco grandes vienen a ser: Extroversión, Amabilidad, Escrupulosidad, Estabilidad emocional y Apertura a la experiencia (p. 292).

Robbins y Coulter (2010), más adelante, sostienen que el modelo de los cinco grandes no es el único, hay otros con diferentes características. Existen otros cinco rasgos de personalidad que pueden describir la personalidad de una persona y que son poderosos vaticinadores del comportamiento en las organizaciones, estos son: Locus de control, Maquiavelismo, Autoestima, Autovigilancia, Toma de riesgos. (p.293, 294).

1.3.1.5 Número de rasgos de personalidad del líder según los autores

Existen diferentes posiciones respecto al número de rasgos de personalidad del líder, éste varía según los estudios en los que se basa cada autor, así, algunos autores reúnen los rasgos en dos grupos, otros refiere que son cuatro rasgos, algunos dicen que son seis los rasgos, otros dicen que son siete rasgos, etc. Veamos a continuación qué dicen los autores sobre el número de rasgos:

Cuatro rasgos de personalidad del líder (Chiavenato, 2006).

Chiavenato cuando hace referencia al número de rasgos de personalidad del líder, hace alusión a cuatro rasgos resaltando que el líder debe inspirar confianza en sus seguidores, debe ser inteligente, es decir, debe tener la capacidad de comprender y entender a sus empleados, asimismo debe ser perceptivo para identificar rápidamente el estado de sus colaboradores, y

finalmente debe tener la capacidad de decisión cuando lidera. Entre los cuatro rasgos del líder figuran: Rasgos físicos (energía, apariencia personal, estatura y peso); Rasgos intelectuales (adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima); Rasgos sociales (cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa); Rasgos laborales (interés en la realización, persistencia e iniciativa). En síntesis, el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con eficacia. (p.106).

Seis rasgos de los líderes (Robbins y Coulter, 2010).

Robbins y Coulter acerca de las teorías de rasgos de personalidad del líder, exponen que entre los años 1920 y 1930 los investigadores trataban de separar los rasgos de los líderes de los rasgos de los no líderes y en ese cometido se desenvolvían. Además, dicen que son seis rasgos los más estudiados: estatura, apariencia, clase social, estabilidad emocional, fluidez de discurso y sociabilidad. Más adelante resaltan que aún cuando los investigadores se esforzaron mucho, fue imposible establecer un conjunto de rasgos que siempre diferenciara a un líder de un no líder. Quizás fueron muy optimistas en creer que podrían existir rasgos estables y únicos que se aplicarían a todos los líderes efectivos. (p. 371).

Dos grupos de rasgos del liderazgo (Newstrom, 2011).

Newstrom al referirse a los rasgos de los líderes eficaces, estudiados por los investigadores, identifica dos grupos de rasgos: el grupo de los rasgos primarios y el grupo de los rasgos secundarios. Además, resalta que los estudios actuales sobre los rasgos del liderazgo afirman que algunas características identifican a los líderes de aquellos que no lo son. Entre los rasgos más resaltantes del líder señala que son: impulso y dinamismo, anhelo de dirigir, honestidad e integridad y confianza en sí mismo.

Además, agrega diciendo que las personas mostraron interés en la naturaleza del liderazgo desde el inicio de la historia. Las primeras investigaciones identificaron los rasgos (características físicas, intelectuales o de personalidad) que establecían una diferencia entre los líderes y los no líderes, o entre los líderes eficaces y los no eficaces. La investigación actual sobre los rasgos del liderazgo señala que algunos factores distinguen a los líderes de los que no lo son. Los rasgos primarios, más importantes son: alto nivel de impulso personal (caracterizado por dinamismo, determinación, fuerza de voluntad y tenacidad), deseo de dirigir (motivación para influir en otros), integridad personal (sentido de la ética, honradez y autenticidad), confianza en sí mismo (optimismo y creencia en la eficacia personal como líder). Los rasgos secundarios son: la capacidad cognitiva (analítica), conocimiento del negocio, carisma, creatividad, flexibilidad (elasticidad) y calidez personal (sociabilidad, humildad y modestia) también son necesarios, pero casi siempre se consideran de importancia secundaria. (p. 170, 171).

Siete rasgos del liderazgo (Robbins, Decenzo y Coulter, 2013).

Cuando leemos a Robbins, Decenzo y Coulter nos refieren que la búsqueda de rasgos o características que distinguen a un líder de una persona que no lo es, siempre ha sido tema de investigación y que los esfuerzos apuntaron a la búsqueda de características o rasgos específicos del líder. Ellos, explican siete rasgos que se llegaron a asociar con el liderazgo eficaz. Los siete rasgos que resultaron estar asociados con el liderazgo eficaz vienen a ser: impulso, deseo de liderar, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimiento relevante para el trabajo y extroversión (p.300, 301).

Cuatro rasgos de personalidad del líder (Chiavenato, 2015).

Cuando Chiavenato toca los rasgos de personalidad del líder, afirma que determinados rasgos se relacionan con el éxito personal y una vez establecidos, podrían ser usados para seleccionar a los líderes. Refiere cuatro rasgos

característicos de los líderes: inteligencia, asertividad, coraje y la astucia; y sostiene que éstos constituyen la base del comportamiento de los líderes, por tanto, estos cuatro rasgos podrían ser considerados para caracterizar a los líderes. (p. 343).

Cinco rasgos de los líderes (Lussier y Achua, 2016).

Lussier y Achua al plantear las teorías de rasgos de personalidad del líder, afirman que son cinco rasgos y están extraídos de los líderes efectivos basados en la investigación. Explican, además, que el objetivo de las cinco grandes es clasificar de forma confiable en una de las cinco dimensiones la mayoría de los rasgos que nos ayudarían para describir a alguien. Por lo tanto, cada dimensión incluye diferentes rasgos. El modelo de las cinco grandes de la personalidad del líder categoriza los rasgos dentro de las dimensiones de extraversión (surgency), afabilidad (agreeableness), adaptación (adjustment), responsabilidad (conscientiousness), y apertura (openness). Algunos investigadores usan nombres ligeramente diferentes para las cinco dimensiones. Nosotros incluimos los rasgos de los líderes efectivos en cada dimensión con base en la investigación. (p. 36).

Para esta tesis, se tomó las dimensiones de Lussier y Achua, resaltando que ellos afirman que Las Cinco Grandes de la Personalidad es el método más aceptado para determinar la personalidad del líder por su confiabilidad apoyada en muchas investigaciones. Asimismo, por su estrecha vinculación con nuestro propósito de investigación y con nuestra realidad problemática. Cuando conceptualizan a cada uno de los cinco rasgos, Lussier y Achua (2016), dicen:

Extraversión.- Los extravertidos son abiertos, disfrutan conocer personas, son asertivos y desean enfrentarse a otros, con frecuencia son elegidos para las posiciones de liderazgo. Los líderes por lo regular tienen gran energía con un impulso positivo

para trabajar intensamente y alcanzar las metas; además crean energía en otros. Su actitud positiva y su optimismo influyen en su gran tolerancia a la frustración y que se esfuerzan por superar obstáculos con persistencia; no se dan por vencidos fácilmente.

Afabilidad.- La dimensión de afabilidad de la personalidad incluye rasgos de sociabilidad e inteligencia emocional. Los tipos de personalidad sociable fuerte son el amistoso, el cortés, el que tiene facilidad para llevarse bien y el diplomático. La inteligencia emocional es la capacidad para trabajar bien con las personas.

Adaptación.- La dimensión de adaptación incluye rasgos de la estabilidad emocional y la confianza en sí mismo. Estable se refiere al autocontrol, mantener la calma (desempeñarse bien bajo presión; ser relajado, seguro y positivo) y alabar a otros. La confianza en sí mismo efectiva, está basada en una conciencia precisa de nuestras fortalezas y debilidades, con una orientación hacia la superación personal.

Responsabilidad.- La dimensión de responsabilidad incluye rasgos de confiabilidad e integridad. Las personas altamente confiables logran concluir el trabajo y se caracterizan por ser leales y comprometidos con sus colaboradores y la organización. La integridad se trata de ser honesto, no mentir, engañar (manipular) o robar.

Apertura.- La dimensión de apertura incluye rasgos de flexibilidad, inteligencia y locus interno de control. Flexibilidad se refiere a la capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y cambios. Inteligencia se refiere a la capacidad cognitiva de pensar de forma crítica para resolver problemas y tomar decisiones. Locus de

control se encuentra en un continuo entre una creencia externa y una interna que tiene una persona en el control de su propio destino/desempeño. Los internalizadores creen que tienen control sobre su destino y que su conducta afecta directamente su desempeño. Los líderes internalizadores se responsabilizan por su forma de ser, por su conducta y su desempeño, así como por el desempeño de su unidad organizacional (p. 37, 38, 39).

Tres rasgos de personalidad del líder (Lussier y Achua, 2016)

Lussier y Achua al referirse a las teorías de rasgos de personalidad manifiestan también que son tres los rasgos principales, los cuales están ubicados dentro de la teoría de los rasgos de David McClelland a la cual éste la denomina teoría de la motivación de logro. Sobre el particular Lussier y Achua (2016), sostienen:

La teoría de la motivación de logro identifica los tres rasgos principales, a los cuales McClelland se refiere como necesidades. La teoría de motivación de logro pretende explicar y predecir la conducta y el desempeño con base en la *necesidad de logro, poder y afiliación de una persona*. A través de un proceso inconsciente, nuestra conducta está motivada por nuestro deseo de satisfacer nuestras necesidades. McClelland estableció que las necesidades están basadas en la personalidad y se desarrollan conforme interactuamos con el ambiente. Todas las personas poseen estas tres necesidades, pero el grado varía.

Necesidad de logro

La *necesidad de logro* es la preocupación por la excelencia en el cumplimiento por medio de esfuerzos individuales. Una necesidad de logro se clasifica como la dimensión de responsabilidad de las

cinco grandes con *confiabilidad*; sin embargo, la persona no necesariamente posee un nivel alto de integridad. Quienes tienen una gran necesidad de logro se caracterizan por responsabilizarse personalmente por la solución de los problemas. Están orientadas hacia las metas y establecen metas moderadas, realistas y alcanzables. Buscan el desafío, la excelencia y la individualidad; toman riesgos calculados y moderados, desean una retroalimentación concreta sobre su desempeño y trabajan duro. La investigación de McClelland mostró que sólo aproximadamente 10% de la población estadounidense tiene una necesidad dominante de éxito. Existe evidencia de una correlación entre una gran necesidad de éxito y un alto desempeño en la población general.

Necesidad de poder

La necesidad de poder es la preocupación de influir en otros y buscar posiciones de autoridad. Una alta necesidad de poder se clasifica como la dimensión de extraversión de las cinco grandes. Estas personas se caracterizan por querer controlar la situación, influir en otros o controlarlos, disfrutar las competencias en las que pueden ganar (no les agrada perder), estar dispuestos a enfrentarse a los demás y buscar posiciones de autoridad y estatus. Tienden a ser ambiguos y poseen una baja necesidad de afiliación y afabilidad. Están en sintonía con el poder y la política como elementos fundamentales para un liderazgo exitoso y por lo general buscan posiciones gerenciales.

Necesidad de afiliación

La necesidad de afiliación es la preocupación por desarrollar, mantener y restaurar las relaciones personales cercanas. Una gran

necesidad de afiliación se clasifica como la dimensión de afabilidad de las cinco grandes. Las personas de este grupo poseen el rasgo de sociabilidad/sensibilidad y a menudo un nivel alto de inteligencia emocional; se caracterizan por buscar relaciones cercanas con otros y querer agradecerles, disfrutan muchas actividades sociales y el deseo de pertenecer; por lo tanto, se unen a grupos y organizaciones. Están más preocupadas por lo que piensan otros acerca de ellas que por actuar a su propia manera (influir en otros). La necesidad de afiliación se relaciona negativamente con el liderazgo. Estas personas por lo general tienen una baja necesidad de poder; son proclives a evitar la administración porque disfrutan formar parte del grupo en lugar de ser su líder. (p. 41).

1.4 Formulación del problema

1.4.1 Problema general

¿Cuáles son los niveles de rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018?

1.4.2 Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión extraversión, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018?

Problema específico 2

¿Cuál es el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión afabilidad, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018?

Problema específico 3

¿Cuál es el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión adaptación, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018?

Problema específico 4

¿Cuál es el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión responsabilidad, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018?

Problema específico 5

¿Cuál es el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión apertura, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018?

1.5 Justificación del estudio

La tesis tuvo las siguientes justificaciones: práctica, económica y social.

Justificación práctica, porque se recomendaron estrategias que contribuirán a resolver el problema; igualmente, alcanzamos información que podrá ser utilizada para tomar medidas que mejorarán la institución; y, permitirá conocer los niveles en que se encuentra la institución en Rasgos del Liderazgo.

Justificación económica, porque la institución se beneficiará económicamente con la investigación, ya que, después de tomadas las medidas correctivas, los directivos y los trabajadores serán re potencializados en su conocimiento para que su desempeño sea eficiente y eficaz ofreciendo un servicio de calidad y prestigiando a la institución. Esta justificación adquiere vigencia en esta era del conocimiento, porque producir conocimientos es fuente de riqueza de las personas y de los países.

Justificación social, porque este estudio, evidentemente, servirá a un importante segmento social, a un grupo humano, con lo cual estamos justificando nuestro estudio desde el punto de vista social.

1.6 Hipótesis

En esta tesis, aún cuando es descriptiva, se utilizaron hipótesis porque en los estudios descriptivos sólo se usan hipótesis cuando se pronostica un hecho o dato, y este caso es el nuestro. Acerca de la utilización de hipótesis en estudios cuantitativos, Hernández Sampieri y otros (2010), manifiestan: “En los estudios de alcance Descriptivo sólo se formulan hipótesis cuando se pronostica un hecho o dato” (p. 92). Por consiguiente, en este diseño descriptivo, se usaron hipótesis porque se pronosticaron niveles de rasgos del Liderazgo y de sus dimensiones.

1.6.1 Hipótesis general

Los niveles de rasgos de liderazgo en los empleados del Bando de la Nación-sede central Lima, año 2018, se ubican debajo del nivel muy bueno.

1.6.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

El nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión extraversión, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018, se ubica debajo del nivel muy bueno.

Hipótesis específica 2

El nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión afabilidad, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018, se ubica debajo del nivel muy bueno.

Hipótesis específica 3

El nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión adaptación, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018, se ubica debajo del nivel muy bueno.

Hipótesis específica 4

El nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión responsabilidad, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018, se ubica debajo del nivel muy bueno.

Hipótesis específica 5

El nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión apertura, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018, se ubica debajo del nivel muy bueno.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Identificar los niveles de rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018.

1.7.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Identificar el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión extraversión, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018.

Objetivo específico 2

Identificar el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión afabilidad, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2017.

Objetivo específico 3

Identificar el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión adaptación, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018.

Objetivo específico 4

Identificar el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión responsabilidad, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018.

Objetivo específico 5

Identificar el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión apertura, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018.

II. Método

2.1 Diseño de investigación

Se utilizó el diseño no experimental transeccional descriptivo. No experimental porque no se manipuló variables, y está basado en Hernández Sampieri y otros (2010), quienes dicen: “Se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”. (p. 149).

Transeccional porque se recolectaron datos en un solo momento y tiempo único para lo cual, se siguió la posición de Hernández Sampieri y otros (2010), quienes sostienen: “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (p.151).

Descriptivo porque solo se describió la variable sus dimensiones. Al respecto Hernández y otros (2010), sostienen que los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar una o más variables en una población. La acción consiste en ubicar en una o en varias variables a un grupo de personas, otros seres, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; para hacer su descripción. Son por consiguiente, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores). (p. 152, 153).

El esquema de nuestro diseño descriptivo simple fue el siguiente:

M ----- O

Donde:

M = Muestra o grupo a ser observado.

O = Observación o información que se recoge de la muestra.

2.2 Variables, operacionalización

2.2.1 Definición conceptual de la variable rasgos de liderazgo

Las teorías de rasgos del liderazgo intentan determinar características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo. Se identificaron rasgos relacionados con el buen desempeño de los líderes. (Lussier y Achua, 2005. P. 15).

2.2.2 Definición operacional de la variable rasgos de liderazgo

La variable rasgos de liderazgo fue medida con un cuestionario tipo Likert de 29 ítems.

2.2.3 Definición conceptual de cada una de las dimensiones de la variable rasgos de liderazgo:

Extraversión.- Los extravertidos son abiertos, disfrutan conocer personas, son asertivos y desean enfrentarse a otros, con frecuencia son elegidos para las posiciones de liderazgo. Los líderes por lo regular tienen gran energía con un impulso positivo para trabajar intensamente y alcanzar las metas; además crean energía en otros. Su actitud positiva y su optimismo influyen en su gran tolerancia a la frustración y que se esfuerzan por superar obstáculos con persistencia; no se dan por vencidos fácilmente. (Lussier y Achua, 2016. P. 37).

Afabilidad.- La dimensión de afabilidad de la personalidad incluye rasgos de sociabilidad e inteligencia emocional. Los tipos de personalidad sociable fuerte son el amistoso, el cortés, el que tiene facilidad para llevarse bien y el diplomático. La inteligencia emocional es la capacidad para trabajar bien con las personas (Lussier y Achua, 2016. P. 37).

Adaptación.- La dimensión de adaptación incluye rasgos de la estabilidad emocional y la confianza en sí mismo. Estable se refiere al autocontrol, mantener

la calma (desempeñarse bien bajo presión; ser relajado, seguro y positivo) y alabar a otros. La confianza en sí mismo efectiva, está basada en una conciencia precisa de nuestras fortalezas y debilidades, con una orientación hacia la superación personal (Lussier y Achua, 2016. P. 37, 38).

Responsabilidad.- La dimensión de responsabilidad incluye rasgos de confiabilidad e integridad. Las personas altamente confiables logran concluir el trabajo y se caracterizan por ser leales y comprometidos con sus colaboradores y la organización. La integridad se trata de ser honesto, no mentir, engañar (manipular) o robar. (Lussier y Achua, 2016. P. 38).

Apertura.- La dimensión de apertura incluye rasgos de flexibilidad, inteligencia y locus interno de control. Flexibilidad se refiere a la capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y cambios. Inteligencia se refiere a la capacidad cognitiva de pensar de forma crítica para resolver problemas y tomar decisiones. Locus de control se encuentra en un continuo entre una creencia externa y una interna que tiene una persona en el control de su propio destino/desempeño. Los internalizadores creen que tienen control sobre su destino y que su conducta afecta directamente su desempeño. Los líderes internalizadores se responsabilizan por su forma de ser, por su conducta y su desempeño, así como por el desempeño de su unidad organizacional (Lussier y Achua, 2016. P. 38, 39).

Tabla 1 Operacionalización de la variable rasgos de liderazgo.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles/rangos
Extraversión	. Acertividad . Energía . Determinación	1. Expresa sus opiniones en forma adecuada y las defiende.	5= Totalmente de acuerdo	Exce-lente
		2. Respeta las ideas de los demás.		
		3. Posee gran energía para trabajar intensamente y alcanzar las metas.	4= De acuerdo	Muy bueno
		4. Se da por vencido fácilmente en el trabajo.		
		5. Toma resoluciones con persistencia para superar obstáculos.		
Afabilidad	. Sociabilidad . Sensibilidad . Inteligencia emocional	6. Es amistoso con todos sus empleados.	3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bueno
		7. Es cortés con todos sus colaboradores.		
		8. Actúa con diplomacia en el trabajo.	2= En desacuerdo	Regu-lar
		9. Comprende a los miembros del grupo como individuos.		
		10. Posee la capacidad para trabajar bien con las personas.		
Adaptación	. Estabilidad emocional . Autocontrol . Narcisismo . Confianza en sí mismo	11. Es estable emocionalmente en el trabajo.	1= Totalmente en desacuerdo	Defi-ciente
		12. se desempeña con seguridad en sus labores.		
		13. Es positivo durante su permanencia en el trabajo.		
		14. Posee buen autocontrol; no se enoja, no grita.		
		15. Se preocupa por él mismo, ignorando las necesidades de los demás.		

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles/rangos
Responsabilidad	. Confiabilidad . Integridad	16. Es consciente de sus fortalezas y debilidades.	5= Totalmente de acuerdo	Excelente
		17. Tiende a la superación personal.		
		18. Logra concluir su trabajo en el tiempo previsto.	4= De acuerdo	Muy bueno
		19. Miente a sus trabajadores.		
		20. Engaña a sus colaboradores.		
		21. Es justo con sus trabajadores.	3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bueno
		22. Es recto con todos durante el trabajo.		
23. Manipula a sus colaboradores.				
24. Se compromete con sus trabajadores.				
Apertura	. Flexibilidad . Inteligencia . Control de las situaciones	25. Posee la capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y cambios.	2= En desacuerdo	Regular
		26. Tiene la capacidad de pensar en forma crítica para resolver problemas y tomar decisiones.		
		27. Controla su forma de ser y su conducta en el trabajo.	1= Totalmente en desacuerdo	Deficiente
		28. Posee control en su desempeño.		
		29. Se responsabiliza por el desempeño de su área.		

Fuente: Las dimensiones fueron cogidas de: Lussier y Achua, (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6ta. ed.). México D. F.: Cengage Learning Editores S. A.

2.3 Población, muestra y muestreo

Población.- La población estuvo conformada por 300 empleados que dependían de subgerentes o jefes de sección en el Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018.

Muestra.- Fue obtenida con la siguiente fórmula utilizada para variable cualitativa y población conocida:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2 (N-1) + Z^2 PQ} = 141$$

Aplicada la fórmula, el tamaño de muestra fue de 141 empleados, que dependían de subgerentes o jefes de sección en el Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018.

Muestreo.- Se aplicó el muestreo aleatorio simple, en el que cada sujeto de la población tenía las mismas oportunidades de ser incluido. Este proceso consistió en ingresar al SPSS los nombres y apellidos de los 300 empleados, la máquina procesó los datos y nos arrojó los nombres y apellidos de los 141 empleados escogidos al azar.

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

Técnica de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta. Torres, C. (2000), sobre la encuesta dice: “Es una técnica que permite obtener información de una muestra representativa de una determinada población. Es un proceso a través del cual conseguimos datos (económicos, educativos, políticos, ocupacionales, etc.) de primera mano. Dichos datos constituyen aporte estadístico valioso”. (p.166, 167).

Instrumento de recolección de datos

El instrumento utilizado fue el cuestionario, para la variable: Rasgos del liderazgo, se elaboró un cuestionario tipo Likert, cuyas categorías de respuesta fueron: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo y sus valores fueron: 5, 4, 3, 2 y 1. Posteriormente, las puntuaciones del cuestionario, se sometieron a un análisis de los datos.

Para ubicar el nivel de rasgos del liderazgo en sus dimensiones: extraversión, afabilidad, adaptación, responsabilidad y apertura, se utilizaron los siguientes niveles de agrupación: Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular y Deficiente.

Ficha técnica del instrumento

La ficha técnica del instrumento la podemos ver en anexos, página 85.

Validez del instrumento

Para la validez del cuestionario se recurrió al Criterio de Expertos o Jueces, seleccionándose a 3 jueces doctores: Dr. Chantal Jara Aguirre, Dr. Noel Alcas Zapata y Dr. Edwin Martínez López, con dominio en el tema, conocimiento de estadística y amplia experiencia en la evaluación de instrumentos de recolección de datos. El propósito de someter el cuestionario a la opinión de expertos, fue para mejorarlo en su contenido y en la formulación de las preguntas. Al final cada experto nos alcanzó un certificado de validez del cuestionario (anexos).

Cuadro de validación por jueces

Nº	Nombres y apellidos	Lugar de trabajo	Opinión de aplicabilidad
01	Dr. Chantal Jara Aguirre	EPG-UCV	Aplicable
02	Dr. Noel Alcas Zapata	EPG-UCV	Aplicable
03	Dr. Edwin Martínez López	EPG-UCV	Aplicable

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento, es decir, para medir el grado de solidez de las respuestas de los sujetos cuando responden un cuestionario, fue por medio del coeficiente alfa de Cronbach, habiéndose obtenido 0,94 (confiabilidad elevada).

Tabla de confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	29

2.5 Métodos de análisis de datos

Para identificar el nivel de rasgos del liderazgo y de sus dimensiones: extraversión, afabilidad, adaptación, responsabilidad y apertura, en los empleados del Banco de la Nación-Sede Central Lima, año 2018, el análisis de los datos se realizó a través de Tablas de frecuencias-gráfico agrupado. En estas tablas se visualiza la distribución de la muestra en los niveles Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular y Deficiente. Esta visualización comprendió una tabla por la variable Rasgos del Liderazgo y otras tablas por cada una de sus dimensiones (extraversión, afabilidad, adaptación, responsabilidad y apertura). Asimismo, en cada tabla se observa la media y la desviación estándar, con sus respectivas interpretaciones.

2.6 Aspectos éticos

La ética viene a ser la reflexión sobre la moral o sobre el comportamiento de las personas, por tanto, en este estudio se considera los siguientes aspectos éticos:

Mantener la confidencialidad de las personas que nos alcanzaron los datos.

Respetar a los estudios-antecedentes de nuestra tesis, evitando en todo momento el acopio de sus partes.

Utilizar las puntuaciones de los instrumentos solo para efectos de nuestra tesis y no para otros fines.

Demostrar honestidad durante la administración de los cuestionarios.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivos

Tabla 2

Distribución de frecuencia y porcentaje de *Rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación*.

		Puntaje por sujeto (Agrupada)				Media	Desv. est.
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		
Excelente	91,61+	8	5,7	5,7	5,7		
Muy bueno	80,21 - 91,60	37	26,2	26,2	31,9		
Bueno	68,81 - 80,20	30	21,3	21,3	53,2		
Regular	57,41 - 68,80	13	9,2	9,2	62,4		
Deficiente	<= 57,40	53	37,6	37,6	100,0		
Total		141	100,0	100,0		69,37 15,34	

Fuente: Base de datos de la investigación (ver anexo, p. 94).

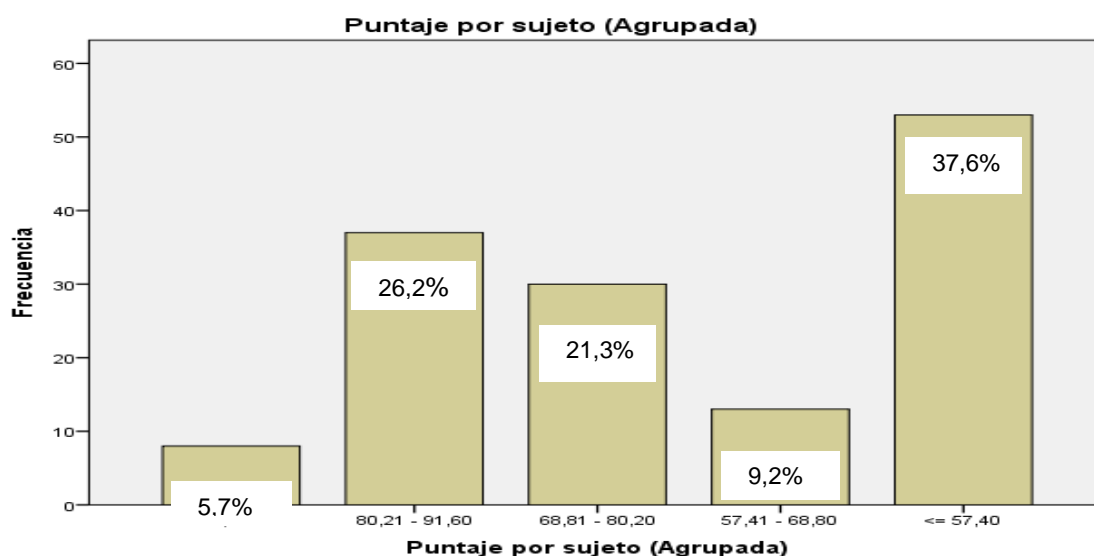


Figura 1.

Distribución porcentual de Rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación.

Fuente: Base de datos de la investigación (ver anexo, p. 94)

Interpretación: Según los resultados que muestra la tabla 2 y la figura 1, el 37,6% de los encuestados dice que los rasgos de liderazgo en el Banco de la Nación se ubican en el nivel deficiente. El 26,2% lo ubica en muy bueno; el 21,3% en Bueno; el 9,2% en regular y el 5,7% en excelente; por tanto, los empleados en el Banco de la Nación en cuanto a rasgos de liderazgo están en el nivel deficiente.

Tabla 3

Distribución de frecuencia y porcentaje de *Rasgos de liderazgo en extraversion*, en los empleados del Banco de la Nación.

		Puntaje por sujeto (Agrupada)				Media	Desv.
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		est.
Excelente	15,81+	10	7,1	7,1	7,1		
Muy bueno	13,61 - 15,80	31	22,0	22,0	29,1		
Bueno	11,41 - 13,60	34	24,1	24,1	53,2		
Regular	9,21 - 11,40	39	27,7	27,7	80,9		
Deficiente	<= 9,20	27	19,1	19,1	100,0		
Total		141	100,0	100,0		11,92	2,46

Fuente: Base de datos de la investigación (ver anexo, p. 94).

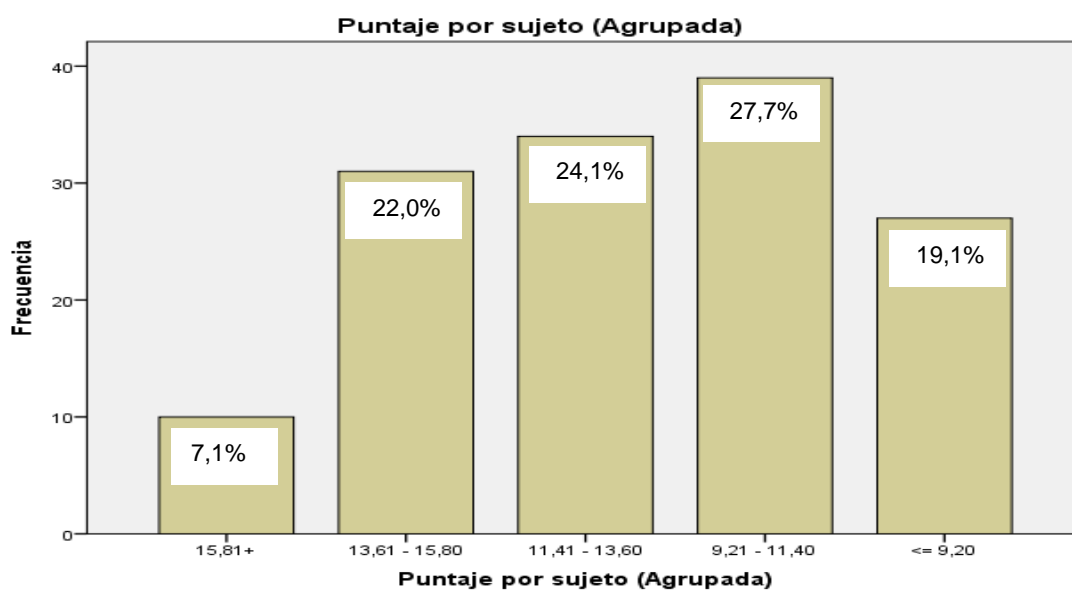


Figura 2 Distribución porcentual de *Rasgos de liderazgo en extraversion*, en los empleados del Banco de la Nación.

Fuente: Base de datos de la investigación (ver anexo, p. 94).

Interpretación: De acuerdo al 27,7% de los encuestados, los rasgos de liderazgo en extraversion en el Banco de la Nación se ubican en el nivel Regular. El 24,1% dice que está en bueno; el 22,0% en muy Bueno; el 19,1% en deficiente; y el 7,1% en excelente. En resumen, los empleados en el Banco de la Nación en cuanto a rasgos de liderazgo en extraversion están en el nivel regular.

Tabla 4

Distribución de frecuencia y porcentaje de *Rasgos de liderazgo en afabilidad, en los empleados del Banco de la Nación.*

		Puntaje por sujeto (Agrupada)				Media	Desv.
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		est.
Excelente	16,41+	11	7,8	7,8	7,8		
Muy bueno	13,81 - 16,40	16	11,3	11,3	19,1		
Bueno	11,21 - 13,80	31	22,0	22,0	41,1		
Regular	8,61 - 11,20	34	24,1	24,1	65,2		
Deficiente	<= 8,60	49	34,8	34,8	100,0		
Total		141	100,0	100,0		10,70	3,41

Fuente: Base de datos de la investigación (ver anexo, p. 94).

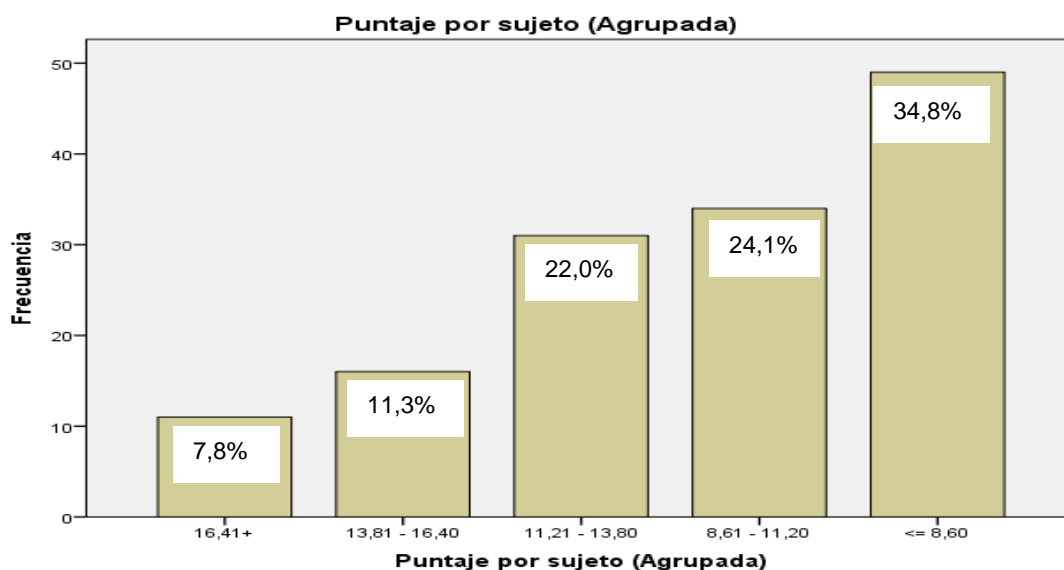


Figura 3 Distribución porcentual de *Rasgos de liderazgo en afabilidad, en los empleados del Banco de la Nación.*

Fuente: Base de datos de la investigación (ver anexo, p. 94).

Interpretación: En la tabla y figura, con un porcentaje de 34,8% de los encuestados, los rasgos de liderazgo en afabilidad en el Banco de la Nación, se ubica en el nivel deficiente. El 24,1% dice que está en regular; el 22,0% en bueno; el 11,3% en muy Bueno y el 7,8% en excelente. Por tanto, los empleados en el Banco de la Nación en cuanto a rasgos de liderazgo en afabilidad están en el nivel deficiente.

Tabla 5

Distribución de frecuencia y porcentaje de *Rasgos de liderazgo en adaptación, en los empleados del Banco de la Nación.*

		Puntaje por sujeto (Agrupada)				Media	Desv. est.
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		
Excelente	23,81+	9	6,4	6,4	6,4		
Muy bueno	20,61 - 23,80	22	15,6	15,6	22,0		
Bueno	17,41 - 20,60	31	22,0	22,0	44,0		
Regular	14,21 - 17,40	46	32,6	32,6	76,6		
Deficiente	<= 14,20	33	23,4	23,4	100,0		
Total		141	100,0	100,0		17,30	3,82

Fuente: Base de datos de la investigación (ver anexo, p. 94).

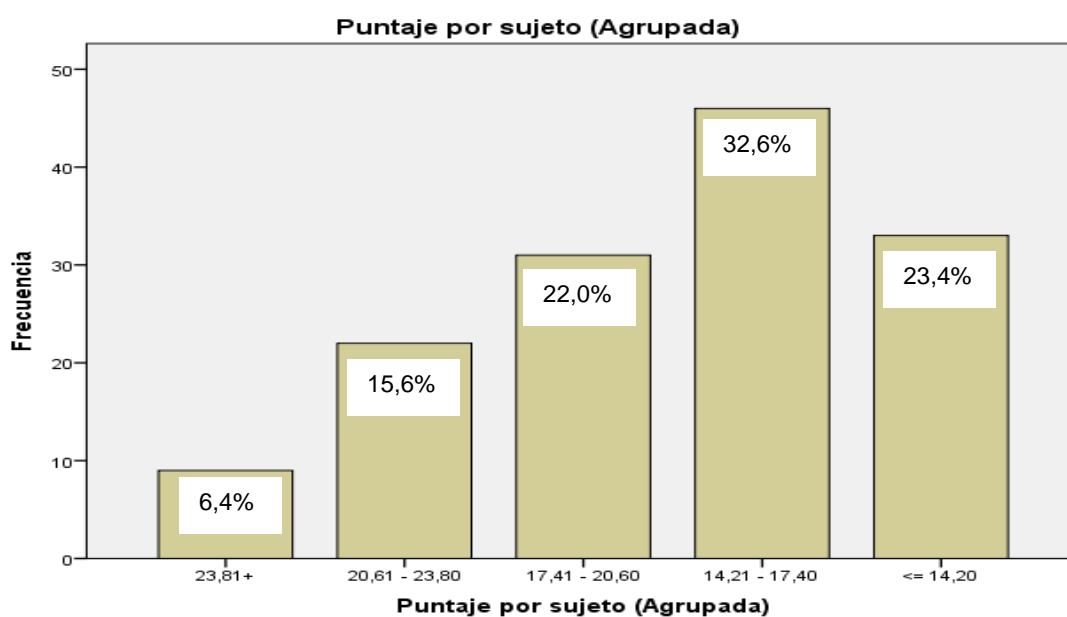


Figura 4 Distribución porcentual de *Rasgos de liderazgo en adaptación, en los empleados del Banco de la Nación.*

Fuente: Base de datos de la investigación (ver anexo, p. 94).

Interpretación: Esta tabla y figura nos muestran que el 32,6% de los encuestados sostiene que los rasgos de liderazgo en adaptación en el Banco de la Nación se ubica en el nivel regular. El 23,4% dice que está en deficiente; el 22,0% en bueno; el 15,6% en muy bueno; y el 6,4% en excelente. En resumen, los empleados en el Banco de la Nación en cuanto a rasgos de liderazgo en adaptación están en el nivel regular.

Tabla 6

Distribución de frecuencia y porcentaje de *Rasgos de liderazgo en responsabilidad, en los empleados del Banco de la Nación.*

		Puntaje por sujeto (Agrupada)				Media	Desv.
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		est.
Excelente	21,81+	25	17,7	17,7	17,7		
Muy bueno	18,61 - 21,80	43	30,5	30,5	48,2		
Bueno	15,41 - 18,60	14	9,9	9,9	58,2		
Regular	12,21 - 15,40	11	7,8	7,8	66,0		
Deficiente	<= 12,20	48	34,0	34,0	100,0		
Total		141	100,0	100,0		16,56	4,80

Fuente: Base de datos de la investigación (ver anexo, p. 94).

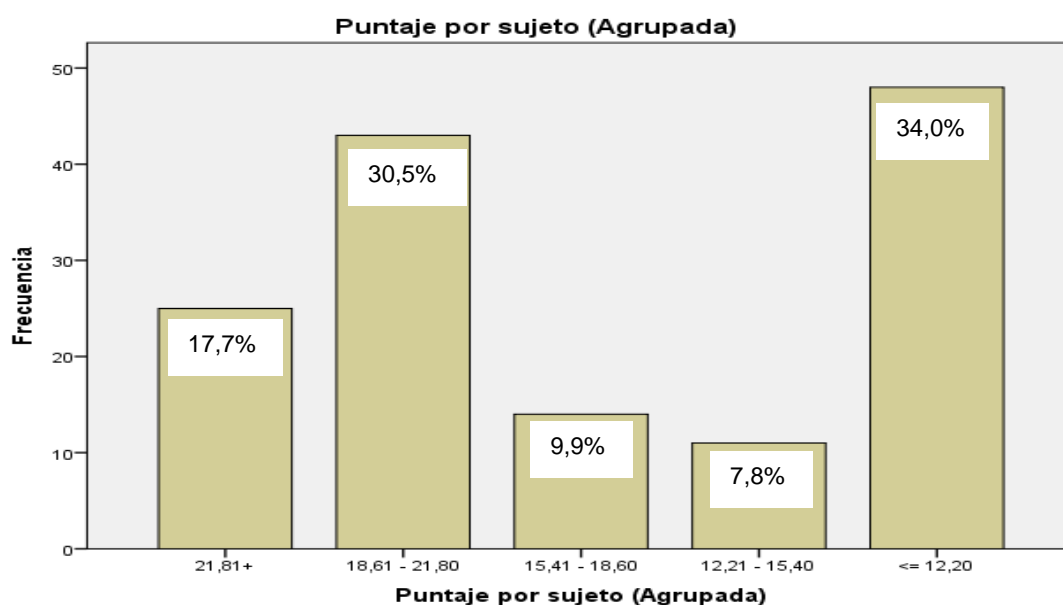


Figura 5 Distribución porcentual de *Rasgos de liderazgo en responsabilidad, en los empleados del Banco de la Nación.*

Fuente: Base de datos de la investigación (ver anexo, p. 94).

Interpretación: En esta tabla 6 y figura 5 observamos que el 34,0% de los encuestados sostiene que los rasgos de liderazgo en responsabilidad en el Banco de la Nación se ubica en el nivel deficiente. El 30,5% dice que está en muy bueno; el 17,7% en excelente; el 9,9% en bueno; y el 7,8% en regular. En síntesis, los empleados en el Banco de la Nación en cuanto a rasgos de liderazgo en responsabilidad, están en el nivel deficiente.

Tabla 7

Distribución de frecuencia y porcentaje de *Rasgos de liderazgo en apertura*, en los empleados del Banco de la Nación.

		Puntaje por sujeto (Agrupada)				Media	Desv. est.
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		
Excelente	16,61+	22	15,6	15,6	15,6		
Muy bueno	14,21 - 16,60	32	22,7	22,7	38,3		
Bueno	11,81 - 14,20	25	17,7	17,7	56,0		
Regular	9,41 - 11,80	46	32,6	32,6	88,7		
Deficiente	<= 9,40	16	11,3	11,3	100,0		
Total		141	100,0	100,0		12,87	3,24

Fuente: Base de datos de la investigación (ver anexo, p. 94).

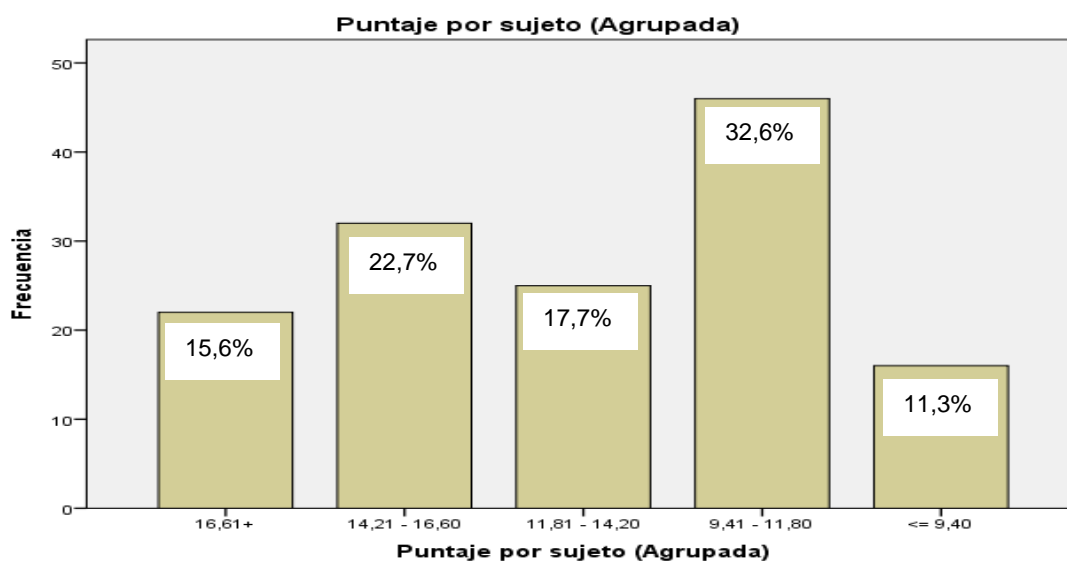


Figura 6

Distribución porcentual de *Rasgos de liderazgo en apertura*, en los empleados del Banco de la Nación.

Fuente: Base de datos de la investigación (ver anexo, p. 94).

Interpretación: La tabla nos muestra que el 32,6% de los encuestados sostiene que los rasgos de liderazgo en apertura, en el Banco de la Nación se ubica en el nivel regular. El 22,7% dice que está en muy bueno; el 17,7% en bueno; el 15,6% en excelente; y el 11,3% en deficiente. En resumen, los empleados en el Banco de la Nación en cuanto a rasgos del liderazgo en apertura están en el nivel regular.

IV. Discusión

En cuanto al resultado de la hipótesis general, se encontró que Los niveles de rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación-sede central-Lima, año 2018, se ubican debajo del nivel muy bueno. Un 37,6% de los encuestados así lo afirman al precisar que los rasgos de liderazgo están en el nivel deficiente.

Villanueva (2008) en su tesis “La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño” para obtener el grado de Dr. En Psicología en la Universidad de Salamanca-España, coincide con nuestra tesis al tocar dos rasgos de liderazgo: inteligencia emocional y autoeficacia, pero no sigue la misma intencionalidad que nuestro estudio ya que él buscó, entre otras hipótesis, una relación positiva entre la inteligencia emocional rasgo de los líderes sobre el estado emocional de los seguidores, y en nuestra tesis buscamos ubicar a los empleados en niveles de rasgos de liderazgo. Discrepamos en el diseño de investigación, puesto que Villanueva usó el diseño experimental, en cambio nuestra tesis tuvo un diseño no experimental descriptivo. En cuanto a los instrumentos hay coincidencia entre los dos estudios, pues, ambos utilizamos un cuestionario, Villanueva utilizó, entre otros, un cuestionario de 14 preguntas para medir La Autoeficacia para el liderazgo y en nuestro estudio usamos un cuestionario de 29 ítems para medir Los niveles de rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación.

Da Silva (2015) en su tesis Estudio comparativo de los rasgos de personalidad en jugadores de baloncesto de alto nivel de Brasil, Argentina y Estados Unidos, para optar el grado de Doctor en Psicología del Deporte-Universidad de Las Palmas de Gran Canaria-España, coincide con nuestro estudio ya que ambos empleamos un estudio cuantitativo y en cuanto al diseño él utilizó el exploratorio y descriptivo y nosotros sólo el descriptivo. También coincidimos en la medición de los rasgos sólo que él midió los rasgos en jugadores de baloncesto y nosotros medimos los rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación-sede central-Lima, año 2018.

Referente a la hipótesis específica 1 encontramos que El nivel de rasgos de liderazgo en su dimensión extraversión en los empleados del Banco de la Nación se ubica debajo del nivel muy bueno. El 27,7% de encuestados así lo afirman, este porcentaje precisa que está en el nivel regular.

Bautista (2015) en su tesis *Relación de rasgos de personalidad y conductas negligentes: diseño de un plan de psicoterapia según el modelo integrativo focalizado en la personalidad*, para optar el grado de Magíster en Psicoterapia Integrativa en la Universidad Del Azuay-Ecuador, coincide con nuestro estudio al tocar la dimensión “extraversión”, pero la diferencia está en que nosotros medimos para establecer niveles de extraversión en empleados y Bautista midió todos los rasgos en madres de familia. Asimismo, discrepa con nuestra tesis en el uso del diseño de investigación, puesto que usó el diseño cuasiexperimental con grupo experimental y grupo de control, y nuestra tesis utilizó el diseño descriptivo. Coincidimos en el uso del instrumento de recolección de datos, pues ambos utilizamos el cuestionario, la diferencia está en que Bautista utilizó un cuestionario estandarizado, el “Big Five” de corte internacional, que midió: extraversión, afabilidad, tesón, estabilidad y apertura mental, en cambio nuestra medición de extraversión fue a través de un cuestionario elaborado por nosotros.

Cassaretto (2009) en su tesis *Relación entre las cinco grandes dimensiones de la personalidad y el afrontamiento en estudiantes preuniversitarios de Lima Metropolitana*, para optar el grado académico de Magíster en Psicología con mención en Psicología Clínica y de la Salud en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, coincide con nuestra tesis al tocar las cinco grandes dimensiones de la personalidad dentro de las cuales está “extraversión”, pero discrepa en el sentido de analizar las cinco grandes en forma global, en cambio nosotros analizamos “extraversión” en forma individual. Coincide con nuestro estudio en tocar el enfoque cuantitativo, pero él usa el diseño correlacional, nosotros usamos el diseño descriptivo, es por eso que llegamos a conclusiones diferentes, él prueba correlaciones de rasgos con afrontamiento y nosotros describimos niveles de rasgos.

En relación a la hipótesis específica 2, El nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión afabilidad, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018, se ubica debajo del nivel muy bueno. El 34,8% de encuestados así lo afirman, este porcentaje precisa que afabilidad está realmente en el nivel deficiente.

Bautista (2015), coincide con nuestro estudio al tocar las cinco grandes dimensiones de la personalidad (extraversión, afabilidad, tesón, estabilidad y apertura). Como observamos dentro de ellas considera la dimensión afabilidad tal como lo hicimos nosotros en nuestra tesis. La diferencia está en que nosotros medimos para establecer niveles de extraversión en empleados y Bautista midió todos los rasgos en su conjunto en madres de familia. Asimismo, coincide con nuestro estudio en el uso del enfoque cuantitativo pero, discrepa con nuestra tesis en el uso del diseño de investigación, usó el diseño cuasiexperimental con grupo experimental y grupo de control, y nuestro estudio utilizó el diseño descriptivo. Coincidimos en el uso del instrumento de recolección de datos, pues ambos utilizamos el cuestionario, la diferencia está en que Bautista utilizó un cuestionario estandarizado, el "Big Five" de corte internacional, que midió: extraversión, afabilidad, tesón, estabilidad y apertura mental, en cambio nuestra medición de extraversión fue a través de un cuestionario elaborado por nosotros.

Ancajima (2015) en su tesis *Diagnóstico cualitativo de los rasgos característicos del liderazgo en la buena gestión de la institución educativa*, para obtener el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión Educativa en la Universidad de Piura-Facultad de Ciencias de la Educación, Piura, Perú, coincide con nuestra, ambos analizamos rasgos de liderazgo pero, Ancajima hace su estudio con una población de docentes de una institución educativa, mientras que nosotros lo hicimos con una población de empleados del Banco de la Nación-Lima. Ancajima utilizó el enfoque cualitativo, nosotros el enfoque cuantitativo. Llegamos a conclusiones diferentes, Ancajima demostró que los rasgos del liderazgo influyen en la gestión institucional, nosotros describimos rasgos de liderazgo y en este caso describimos "afabilidad".

Respecto a la hipótesis específica 3, el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión adaptación, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018, se ubica debajo del nivel muy bueno. Así lo afirman un 32,6% de los encuestados, quienes concretamente ubican adaptación en el nivel regular.

Esparza y Tovar (2017) en su tesis *Eficiencia del perfil del psicólogo y rasgos de personalidad en el desarrollo de la formación profesional en estudiantes de la facultad de psicología de la universidad Inca Garcilaso de la Vega, filial chincha*, para optar el grado de Maestro en Investigación y Docencia Universitaria, coinciden con nuestra tesis al abordar los rasgos de personalidad puesto que nosotros también tocamos los rasgos de personalidad del líder, sin embargo, Esparza y Tovar analizan los rasgos en forma general, en cambio nosotros hicimos el análisis rasgo por rasgo, en este caso sólo analizamos “adaptación”. Coincidimos también en el enfoque, pues, ambos tomamos el enfoque cuantitativo. Del mismo modo, Esparza y Tovar coinciden con nuestra tesis en el diseño, ambos adoptamos el diseño no experimental, pero referente al propósito discrepamos, pues ellos evaluaron la eficiencia del perfil del psicólogo y los rasgos de la personalidad; y su influencia en la formación de los alumnos-facultad de psicología, en cambio nosotros identificamos los rasgos de personalidad del liderazgo en empleados de un banco. Nuestros hallazgos fueron diferentes, pues Esparza y Tovar probaron La influencia de la eficiencia del perfil del psicólogo y los rasgos de la personalidad en la formación profesional de los estudiantes, en cambio nosotros, en este caso, sólo describimos el rasgo “adaptación” de personalidad del líder y lo distribuimos por niveles. Coincidimos con Esparza y Tovar en la utilización de instrumentos ellos utilizaron, entre otros instrumentos, un cuestionario para medir rasgos de la personalidad, nosotros también utilizamos un cuestionario para medir rasgos de personalidad del líder, dentro del cual encontramos niveles del rasgo “adaptación”.

En cuanto a la hipótesis específica 4, el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión responsabilidad, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018, se ubica debajo del nivel muy bueno. Específicamente se ubica en el nivel deficiente, un 34,0% de los encuestados así lo afirman.

Da Silva (2015) en su tesis *Estudio comparativo de los rasgos de personalidad en jugadores de baloncesto de alto nivel de Brasil, Argentina y Estados Unidos*, para optar el grado de Doctor en Psicología del Deporte-Universidad de Las Palmas de Gran Canaria-España, coincide con nuestro estudio al tocar los rasgos de personalidad aunque el lo hace en jugadores de baloncesto y nosotros abordamos los rasgos de personalidad del líder en empleados de un banco. También coincide con nosotros en el uso del enfoque de investigación, pues ambos tomamos el enfoque cuantitativo. Hay cierta coincidencia en el uso del diseño, él utilizó el diseño, exploratorio y descriptivo, nosotros utilizamos el diseño descriptivo. Da Silva no coincide con nosotros en el uso de la muestra, mientras que el usó la muestra no probabilística, nosotros utilizamos la muestra probabilística. No percibimos también coincidencia en nuestros objetivos, mientras Da Silva se propuso identificar y comparar rasgos de personalidad de los profesionales de básquet de alto rendimiento, masculino y femenino entre 18 y 40 años, que disputan competiciones de alto nivel en Brasil, Argentina y Estados Unidos; nosotros nos propusimos identificar los niveles de rasgos de liderazgo en empleados del Banco de la Nación-Lima e identificar el nivel de rasgos de liderazgo en su dimensión responsabilidad. Sin embargo coincidimos en el uso de instrumentos de recolección de datos, Da Silva, para el test de rasgos de personalidad utilizó una adaptación reducida del NEO-PI-modelo The Big Five Locactor de Howard, Medina y Howard (1996), nosotros utilizamos un cuestionario similar al Big Five (cinco grandes) que también evaluó los rasgos de personalidad del líder pero que lo elaboramos exprofesamente para identificar los niveles de rasgos en su dimensión responsabilidad.

Respecto a la hipótesis específica 5, el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión apertura, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018, se ubica debajo del nivel muy bueno. Específicamente se ubica en el nivel regular, el 32,6% de los encuestados así lo indican.

Bautista (2015) en su tesis *Relación de rasgos de personalidad y conductas negligentes: diseño de un plan de psicoterapia según el modelo integrativo focalizado en la personalidad*, para optar el grado de Magíster en Psicoterapia Integrativa en la Universidad Del Azuay-Ecuador, coincide con nuestro estudio al utilizar los rasgos de personalidad, sin embargo, Bautista consideró como tema de estudio los rasgos de personalidad en madres con conductas de descuido con sus hijos; mientras que nosotros consideramos los rasgos de personalidad del líder para encontrar niveles en empleados del Banco de la Nación-Sede Central Lima. Encontramos coincidencia en el enfoque de investigación, Bautista utilizó el enfoque cuantitativo y nosotros también usamos dicho enfoque. Hay discrepancia en el uso del diseño, mientras que Bautista usó el diseño cuasiexperimental con grupo experimental: 15 madres con conductas de descuido físico, médico, educacional o emocional con sus hijos, y grupo de control: 15 madres del colegio American School; nosotros utilizamos el diseño descriptivo. También encontramos coincidencia en el uso del cuestionario, dentro de los instrumentos de recopilación de datos, Bautista utilizó, entre otros instrumentos, el cuestionario “Big Five”, que midió: extraversión, afabilidad, tesón, estabilidad y apertura; nosotros utilizamos un cuestionario de elaboración propia para identificar niveles de rasgos de liderazgo que contiene también extraversión, afabilidad, adaptación, responsabilidad y apertura; en este tema hay coincidencia, pero también hay discrepancia ya que Bautista analizó las cinco grandes dimensiones en su totalidad, sin analizar rasgo por rasgo, nosotros si analizamos rasgo por rasgo. Sin embargo, hay que resaltar que encontramos otra coincidencia entre ambos estudios, Bautista analizó el rasgo “apertura” y nosotros en este caso identificamos niveles del rasgo “apertura”.

V. Conclusiones

Primera

Los niveles de rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018, se ubican debajo del nivel muy bueno. Un 37,6% de encuestados ubicó los rasgos del liderazgo en el nivel deficiente. El 26,2% lo ubica en muy bueno; el 21,3% en Bueno; el 9,2% en regular y el 5,7% en excelente. Es decir, los empleados en el Banco de la Nación en cuanto a rasgos de liderazgo están en el nivel deficiente.

Segunda

El nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión extraversión, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018, se ubica debajo del nivel muy bueno. El 27,7% de encuestados los ubicó en el nivel regular. El 24,1% en bueno; el 22,0% en muy Bueno; el 19,1% en deficiente; y el 7,1% en excelente. En resumen, los empleados en el Banco de la Nación en cuanto a rasgos de liderazgo en extraversion están en el nivel regular.

Tercera

El nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión afabilidad, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018, se ubica debajo del nivel muy bueno. Un 34,8% de encuestados ubicó la afabilidad en el nivel deficiente. El 24,1% dice que está en regular; el 22,0% en bueno; el 11,3% en muy bueno y el 7,8% en excelente. Es decir, los empleados en el Banco de la Nación en cuanto a rasgos de liderazgo en afabilidad están en el nivel deficiente.

Cuarta

El nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión adaptación, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018, se ubica debajo del nivel muy bueno. El 32,6% de encuestados ubicó la adaptación

en el nivel regular. El 23,4% dice que está en deficiente; el 22,0% en bueno; el 15,6% en muy bueno; y el 6,4% en excelente. En resumen, los empleados en el Banco de la Nación en cuanto a rasgos de liderazgo en adaptación están en el nivel regular.

Quinta

El nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión responsabilidad, en los Empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018, se ubica debajo del nivel muy bueno. Un 34,0% de los encuestados ubicó la responsabilidad en el nivel deficiente. El 30,5% dice que está en muy bueno; el 17,7% en excelente; el 9,9% en bueno; y el 7,8% en regular. En síntesis, los empleados en el Banco de la Nación en cuanto a rasgos de liderazgo en responsabilidad, están en el nivel deficiente.

Sexta

El nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión apertura, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2018, se ubica debajo del nivel muy bueno. El 32,6% de los encuestados ubicó la apertura en el nivel regular. El 22,7% dice que está en muy bueno; el 17,7% en bueno; el 15,6% en excelente; y el 11,3% en deficiente. En resumen, los empleados en el Banco de la Nación en cuanto a rasgos del liderazgo en apertura, están en el nivel regular.

VI. Recomendaciones

Primera

En la primera conclusión, el 37,6% ubica a los rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación en el nivel deficiente. Se recomienda un proceso de capacitación en rasgos del liderazgo para los jefes, en la universidad Esan, Católica o Pacífico, para que accedan a los niveles regular y bueno.

Segunda

La segunda conclusión nos indica que el 27,7% ubica los niveles de rasgos de liderazgo, en su dimensión extraversión, en el nivel regular. Se recomienda un proceso de capacitación en extraversión para los jefes, de preferencia en la universidad Esan, Católica o Pacífico. Estando en este nivel regular podrían acceder al nivel bueno y muy bueno con dicha especialización.

Tercera

En la tercera conclusión el 34,8% de los encuestados ubica los niveles de rasgos de liderazgo, en su dimensión afabilidad, en el nivel deficiente. Se recomienda un proceso de capacitación en afabilidad para los jefes, de preferencia en la universidad Esan, Católica o Pacífico. Así, podrían acceder al nivel regular y bueno.

Cuarta

En la cuarta conclusión el 32,6% de los encuestados ubica los niveles de rasgos de liderazgo, en su dimensión adaptación, en el nivel regular. Se recomienda un proceso de capacitación en adaptación para los jefes, de preferencia en la universidad Esan, Católica o Pacífico. Así, podrían acceder al nivel bueno y muy bueno.

Quinta

En la quinta conclusión el 34,0% de los encuestados ubica los niveles de rasgos de liderazgo, en su dimensión responsabilidad, en el nivel deficiente. Se recomienda un proceso de capacitación en responsabilidad para los jefes,

de preferencia en la universidad Esan, Católica o Pacífico. Estando en este nivel deficiente podrían acceder al nivel regular y bueno.

Sexta

En la sexta conclusión el 32,6% de los encuestados ubica los niveles de rasgos de liderazgo, en su dimensión apertura, en el nivel regular. Se recomienda un proceso de capacitación en apertura para los jefes, de preferencia en la universidad Esan, Católica o Pacífico. Así, podrían acceder al nivel bueno y muy bueno.

VII. Referencias

- Ancajima, F. (2015). Diagnóstico cualitativo de los rasgos característicos del liderazgo en la buena gestión de la institución educativa (Tesis de maestría). Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2293/MAE_EDUC_153.pdf;sequence=1
- Bautista, P. (2015). Relación de rasgos de personalidad y conductas negligentes: Diseño de un plan de Psicoterapia según el modelo integrativo focalizado en la personalidad (Tesis de maestría). Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4649/1/11134.pdf>
- Cassaretto, M. (2009). Relación entre las cinco grandes dimensiones de la personalidad y el afrontamiento en estudiantes preuniversitarios de Lima Metropolitana (Tesis de maestría) Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/619/Cassaretto_bm.pdf?sequence=1
- Castañeda, J. (2015). Modelo de evaluación del liderazgo de los oficiales de la jefatura del Estado Mayor en el ejército del Perú (Tesis de doctorado) Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/964/1/CASTA%20JOS%20MODELO_EVALUACI%20LIDERAZGO.pdf
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma. ed.). México D. F. : McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8va. ed.). México D. F. : McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* (3ra. ed.). México D. F.: McGraw Hill.

- Da Silva, G. (2015). Estudio comparativo de los rasgos de personalidad en jugadores de baloncesto de alto nivel de Brasil, Argentina y Estados Unidos (Tesis de doctorado) Recuperado de https://www.acceda.ulpgc.es:8443/bitstream/10553/17468/4/0724721_00000_0000.pdf
- D' Alessio, F. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales, Una visión global y estratégica*. (2da. ed.). Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S. A.
- Esparza, C. y Tovar, L. (2017). Eficiencia del perfil del psicólogo y rasgos de personalidad en el desarrollo de la formación profesional en estudiantes de la Facultad de Psicología de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, filial Chincha (Tesis de maestría) Recuperado de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1898/MAEST_INV_EDUC_UNIVER.%20CARLOS%20MANUEL_Y_LUIS%20MART%C3%8DN.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr., James H., y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos* (13ava. ed.). México D. F.: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3ra. ed.). México D. F.: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ta. ed.). México D. F.: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta. ed.). México D. F.: McGraw Hill.
- Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2da. ed.). México D. F.: Thomson.

- Lussier, R. N. y Achua, C. F. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6ta. ed.). México D. F.: Cengage Learning Editores S. A.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ava. ed.). México D. F. : McGraw Hill.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2010). *Administración* (10ma. ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración, conceptos esenciales y aplicaciones* (8ava. ed.). México D. F.: Pearson.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ava. ed.). México D. F.: Pearson.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2018). *Administración*. (13ava. ed.). México: Pearson Educación.
- Sánchez Carlessi, Hugo y Reyes Meza, Carlos (2002). *Metodología y Diseños en la Investigación científica* (3ra. Ed.). Lima-Perú: Editorial Universitaria.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E. y Gilbert, D.R. (2010). *Administración* (6ta. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
- Torres, C. (2000). *Orientaciones básicas de Metodología de la Investigación Científica* (7ma. ed.). Lima-Perú: Libros y publicaciones.
- Villanueva, J. (2008). La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos

y de desempeño (Tesis de doctorado) Recuperado de https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/22593/1/DPSA_Inteligencia%20emocional%20rasgo,%20autoeficacia.pdf

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: RASGOS DE LIDERAZGO EN LOS EMPLEADOS DEL BANCO DE LA NACIÓN-SEDE CENTRAL LIMA, AÑO 2018

AUTORA: BACHILLER PAOLA PILAR GÓMEZ DOLORIER

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problema general ¿Cuáles son los niveles de rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación-Sede Central Lima, año 2017?	Objetivo general	Hipótesis general	Variable: Rasgos de liderazgo				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles/rangos
	Identificar los niveles de rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación-Sede Central Lima, año 2017.	Los niveles de rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación-Sede Central Lima, año 2017, se ubican debajo del nivel muy bueno.	Extraversión	. Asertividad . Energía . Determinación	1, 2, 3, 4, 5.	Totalmente de acuerdo. De acuerdo. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. En desacuerdo. Totalmente en desacuerdo.	Exce-lente Muy Bueno Bueno Regular Defi-ciente

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problemas específicos ¿Cuál es el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión extraversión, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2017?	Objetivos específicos Identificar el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión extraversión, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2017.	Hipótesis específicas El nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión extraversión, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2017, se ubica debajo del nivel muy bueno.	Variable: Rasgos de liderazgo				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles/rangos
			Afabilidad	. Sociabilidad . Sensibilidad . Inteligencia emocional.	6, 7, 8, 9, 10.	Totalmente de acuerdo. De acuerdo. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. En desacuerdo. Totalmente en desacuerdo.	Exce-lente Muy Bueno Bueno Regular Defi-ciente

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable: Rasgos de liderazgo				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles/rangos
			Adaptación	. Estabilidad emocional . Autocontrol . Narcisismo . Confianza en sí mismo.	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17.	Totalmente de acuerdo. De acuerdo. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. En desacuerdo. Totalmente en desacuerdo.	Exce-lente Muy Bueno Bueno Regular Defi-ciente
¿Cuál es el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión afabilidad, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2017?	Identificar el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión afabilidad, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2017.	El nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión afabilidad, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2017, se ubica debajo del nivel muy bueno.					

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable: Rasgos de liderazgo				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles/rangos
			Responsabilidad	. Confiabilidad . Integridad	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24.	Totalmente de acuerdo. De acuerdo. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. En desacuerdo. Totalmente en desacuerdo.	Exce-lente Muy Bueno Bueno Regular Defi-ciente
¿Cuál es el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión adaptación, en los empleados del Banco de la Nación-Sede Central Lima, año 2017?	Identificar el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión adaptación, en los empleados del Banco de la Nación-Sede Central Lima, año 2017.	El nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión adaptación, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2017, se ubica debajo del nivel muy bueno.					

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable: Rasgos de liderazgo				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles/rangos
			Apertura	. Flexibilidad . Inteligencia . Control de las situaciones.	25, 26, 27, 28, 29.	Totalmente de acuerdo. De acuerdo. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. En desacuerdo. Totalmente en desacuerdo.	Excelente Muy Bueno Bueno Regular Deficiente
¿Cuál es el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión responsabilidad, en los empleados del Banco de la Nación-Sede Central Lima, año 2017?	Identificar el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión responsabilidad, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2017.	El nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión responsabilidad, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2017, se ubica debajo del nivel muy bueno.					

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable: Rasgos de liderazgo				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles/rangos
¿Cuál es el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión apertura, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2017?	Identificar el nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión apertura, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2017.	El nivel de rasgos de liderazgo, en su dimensión apertura, en los empleados del Banco de la Nación-sede central Lima, año 2017, se ubica debajo del nivel muy bueno.				Totalmente de acuerdo.	Excelente
						De acuerdo.	Muy Bueno
						Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	Bueno
						En desacuerdo.	Regular
						Totalmente en desacuerdo.	Deficiente

Tipo y diseño de investigación	Población, muestra y muestreo	Técnicas e instrumentos	Estadística
<p>TIPO: Cuantitativa (Hernández, 2006)</p> <p>Descriptiva, (Hernández y otros (2010)</p> <p>Transversal, (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).</p> <p>DISEÑO: No experimental, Transeccional o transversal Descriptivo (Hernández, 2010)</p> <p>Su esquema: M ----- O Donde: M = Muestra o grupo a ser observado O = Observación o información que se recoge de la muestra</p>	<p>POBLACIÓN: Estuvo conformada por 300 empleados que dependen de un subgerente o jefe sección.</p> <p>TIPO DE MUESTRA: Fue determinada por probabilística simple.</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: 141 empleados que dependen de un subgerente o jefe de sección.</p> <p>MÉTODO DE MUESTREO: Muestreo aleatorio simple, a través del SPSS.</p>	<p>VARIABLE: RASGOS DE LIDERAZGO</p> <p>TÉCNICA: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario cerrado</p> <p>Autor: Tesista.</p> <p>Año: 2018</p> <p>Monitoreo: Tesista</p> <p>Ámbito de Aplicación: Banco de la Nación-Sede Central-Lima</p> <p>Forma de Administración: individual y/o grupal.</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Tablas de frecuencias Graficada. . Media aritmética . Desviación estándar. <p>DEL CUESTIONARIO:.</p> <p>Se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad del instrumento.</p>

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE: RASGOS DE LIDERAZGO

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO:

Estimado (a) Señor (a), Señorita, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación científica y está orientado a recoger su valiosa opinión de su jefe inmediato, por lo que le solicitamos veracidad y honestidad.

Lea atentamente cada pregunta, valore y elija con una X sólo una de las cinco posibles categorías de respuestas que van del 1 al 5, considerando que:

1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

Muchas gracias por su gentil colaboración.

Nº	ITEM	1	2	3	4	5
EXTRAVERSIÓN						
1	Expresa sus opiniones en forma adecuada y las defiende.					
2	Respeto las ideas de los demás.					
3	Posee gran energía para trabajar intensamente y alcanzar las metas.					
4	Se da por vencido fácilmente en el trabajo.					
5	Toma resoluciones con persistencia para superar obstáculos.					
AFABILIDAD						
6	Es amistoso con todos sus empleados					
7	Es cortés con todos sus colaboradores					
8	Actúa con diplomacia en el trabajo					
9	Comprende a los miembros del grupo como individuos.					
10	Posee la capacidad para trabajar bien con las personas.					
ADAPTACIÓN						
11	Es estable emocionalmente en el trabajo					
12	Se desempeña con seguridad en sus labores.					
13	Es positivo durante su permanencia en el trabajo.					
14	Posee buen autocontrol; no se enoja, no grita.					
15	Se preocupa por el mismo, ignorando las necesidades de los demás.					
16	Es consciente de sus fortalezas y debilidades.					
17	Tiende a la superación personal.					

Nº	ITEM	1	2	3	4	5
	RESPONSABILIDAD					
18	Logra concluir su trabajo en el tiempo previsto.					
19	Miente a sus trabajadores.					
20	Engaña a sus colaboradores.					
21	Es justo con sus trabajadores.					
22	Es recto con todos durante el trabajo.					
23	Manipula a sus colaboradores.					
24	Se compromete con sus trabajadores.					
	APERTURA					
25	Posee la capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y cambios.					
26	Tiene la capacidad de pensar en forma crítica para resolver problemas y tomar decisiones.					
27	Controla su forma de ser y su conducta en el trabajo.					
28	Posee control en su desempeño.					
29	Se responsabiliza por el desempeño de su área.					

TABLA 8: FICHA TÉCNICA 01 RASGOS DE LIDERAZGO

Ficha técnica 1

Nombre del instrumento: Cuestionario para medir Rasgos de liderazgo.

Autora: Paola Pilar Gómez Dolorier.

Objetivo del cuestionario: Medir los niveles de liderazgo y sus dimensiones.

Población a la que se puede administrar: Empleados del Banco de la Nación-sede central Lima.

Forma de administración: individual.

Tiempo de aplicación: 30 minutos.

Descripción del instrumento: Mide niveles de liderazgo y sus dimensiones extraversion, afabilidad, adaptación, responsabilidad y apertura.

Indicadores: asertividad, energía, determinación, sociabilidad, sensibilidad, inteligencia emocional, estabilidad emocional, autocontrol, narcisismo, confianza en sí mismo, confiabilidad, integridad, flexibilidad, control de las situaciones.

Ítems: 01 al 29.

Escala de respuesta: Totalmente de acuerdo (5 puntos), De acuerdo (4 puntos), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos), En desacuerdo (2 puntos) y Totalmente en desacuerdo (1 punto).

Niveles de agrupación.- Para establecer en qué niveles se ubican los jefes en rasgos de liderazgo y en sus respectivas dimensiones, se utilizaron las siguientes “categorías de agrupación”:

- . Excelente
- . Muy bueno
- . Bueno
- . Regular
- . Deficiente.

No especificamos los intervalos de cada una de estas cinco categorías de agrupación, porque la técnica estadística Tabla de Frecuencias Graficada le otorga a cada una “diferentes intervalos”.

CERTIFICADOS DE VALIDEZ DE CONTENIDO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: RASGOS DEL LIDERAZGO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1								
1	Expresa sus opiniones en forma adecuada y las defiende.	✓		✓		✓		
2	Respeto las ideas de los demás.	✓		✓		✓		
3	Posee gran energía para trabajar intensamente y alcanzar las metas.	✓		✓		✓		
4	Se da por vencido fácilmente en el trabajo.	✓		✓		✓		
5	Toma resoluciones con persistencia para superar obstáculos.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2								
6	Es amistoso con todos sus empleados.	✓		✓		✓		
7	Es cortés con todos sus colaboradores.	✓		✓		✓		
8	Actúa con diplomacia en el trabajo.	✓		✓		✓		
9	Comprende a los miembros del grupo como individuos.	✓		✓		✓		
10	Posee la capacidad para trabajar bien con las personas.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3								
11	Es estable emocionalmente en el trabajo.	✓		✓		✓		
12	Se desempeña con seguridad en sus labores.	✓		✓		✓		
13	Es positivo durante su permanencia en el trabajo.	✓		✓		✓		
14	Posee buen autocontrol; no se enoja, no grita.	✓		✓		✓		
15	Se preocupa por el mismo, ignorando las necesidades de los demás.	✓		✓		✓		
16	Es consciente de sus fortalezas y debilidades.	✓		✓		✓		
17	Tiene a la superación personal.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4								
18	Logra concluir su trabajo en el tiempo previsto.	✓		✓		✓		
19	Miente a sus trabajadores.	✓		✓		✓		
20	Engaña a sus colaboradores.	✓		✓		✓		
21	Es justo con sus trabajadores.	✓		✓		✓		
22	Es recto con todos durante el trabajo.	✓		✓		✓		
23	Manipula a sus colaboradores.	✓		✓		✓		
24	Se compromete con sus trabajadores.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 5								
25	Posee la capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y cambios.	✓		✓		✓		
26	Tiene la capacidad de pensar en forma crítica para resolver problemas y tomar decisiones.	✓		✓		✓		
27	Controla su forma de ser y su conducta en el trabajo.	✓		✓		✓		
28	Posee control en su desempeño.	✓		✓		✓		
29	Se responsabiliza por el desempeño de su área.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Dr. CHANTAL JARA AGUIRRE DNI: 25451905

Especialidad del validador: SECTOR EDUCACIONAL

05 de DICIEMBRE del 2018

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

Dr. CHANTAL JARA AGUIRRE
DTC ESCUELA DE POSGRADO UCY

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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: RASGOS DEL LIDERAZGO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1								
1	Expresa sus opiniones en forma adecuada y las defiende.	✓		✓		✓		
2	Respeto las ideas de los demás.	✓		✓		✓		
3	Posee gran energía para trabajar intensamente y alcanzar las metas.	✓		✓		✓		
4	Se da por vencido fácilmente en el trabajo.	✓		✓		✓		
5	Toma resoluciones con persistencia para superar obstáculos.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2								
6	Es amistoso con todos sus empleados.	✓		✓		✓		
7	Es cortés con todos sus colaboradores.	✓		✓		✓		
8	Actúa con diplomacia en el trabajo.	✓		✓		✓		
9	Comprende a los miembros del grupo como individuos.	✓		✓		✓		
10	Posee la capacidad para trabajar bien con las personas.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3								
11	Es estable emocionalmente en el trabajo.	✓		✓		✓		
12	Se desempeña con seguridad en sus labores.	✓		✓		✓		
13	Es positivo durante su permanencia en el trabajo.	✓		✓		✓		
14	Posee buen autocontrol; no se enoja, no grita.	✓		✓		✓		
15	Se preocupa por el mismo, ignorando las necesidades de los demás.	✓		✓		✓		
16	Es consciente de sus fortalezas y debilidades.	✓		✓		✓		
17	Tiende a la superación personal.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4								
18	Logra concluir su trabajo en el tiempo previsto.	✓		✓		✓		
19	Miente a sus trabajadores.	✓		✓		✓		
20	Engaña a sus colaboradores.	✓		✓		✓		
21	Es justo con sus trabajadores.	✓		✓		✓		
22	Es recto con todos durante el trabajo.	✓		✓		✓		
23	Manipula a sus colaboradores.	✓		✓		✓		
24	Se compromete con sus trabajadores.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 5								
25	Posee la capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y cambios.	✓		✓		✓		
26	Tiene la capacidad de pensar en forma crítica para resolver problemas y tomar decisiones.	✓		✓		✓		
27	Controla su forma de ser y su conducta en el trabajo.	✓		✓		✓		
28	Posee control en su desempeño.	✓		✓		✓		
29	Se responsabiliza por el desempeño de su área.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: ALCA ZAPATA NOEL DNI: 08167282

Especialidad del validador: Psicólogo

05 de diciembre del 2018

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: 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: RASGOS DEL LIDERAZGO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1								
1	Expresa sus opiniones en forma adecuada y las defiende.	✓		✓		✓		
2	Respeto las ideas de los demás.	✓		✓		✓		
3	Posee gran energía para trabajar intensamente y alcanzar las metas.	✓		✓		✓		
4	Se da por vencido fácilmente en el trabajo.	✓		✓		✓		
5	Toma resoluciones con persistencia para superar obstáculos.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2								
6	Es amistoso con todos sus empleados.	✓		✓		✓		
7	Es cortés con todos sus colaboradores.	✓		✓		✓		
8	Actúa con diplomacia en el trabajo.	✓		✓		✓		
9	Comprende a los miembros del grupo como individuos.	✓		✓		✓		
10	Posee la capacidad para trabajar bien con las personas.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3								
11	Es estable emocionalmente en el trabajo.	✓		✓		✓		
12	Se desempeña con seguridad en sus labores.	✓		✓		✓		
13	Es positivo durante su permanencia en el trabajo.	✓		✓		✓		
14	Posee buen autocontrol; no se enoja, no grita.	✓		✓		✓		
15	Se preocupa por el mismo, ignorando las necesidades de los demás.	✓		✓		✓		
16	Es consciente de sus fortalezas y debilidades.	✓		✓		✓		
17	Tiende a la superación personal.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4								
18	Logra concluir su trabajo en el tiempo previsto.	Si	No	Si	No	Si	No	
19	Miente a sus trabajadores.	✓		✓		✓		
20	Engaña a sus colaboradores.	✓		✓		✓		
21	Es justo con sus trabajadores.	✓		✓		✓		
22	Es recto con todos durante el trabajo.	✓		✓		✓		
23	Manipula a sus colaboradores.	✓		✓		✓		
24	Se compromete con sus trabajadores.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 5								
25	Posee la capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y cambios.	✓		✓		✓		
26	Tiene la capacidad de pensar en forma crítica para resolver problemas y tomar decisiones.	✓		✓		✓		
27	Controla su forma de ser y su conducta en el trabajo.	✓		✓		✓		
28	Posee control en su desempeño.	✓		✓		✓		
29	Se responsabiliza por el desempeño de su área.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

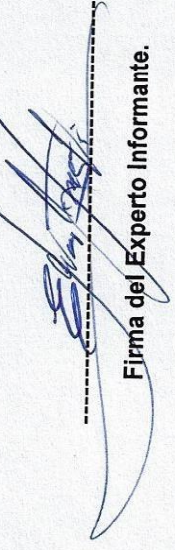
Apellidos y nombres del juez validador: Dr/Mg: MARTÍNEZ LÓPEZ EDWIN A DNI: 0.90.8.0039

Especialidad del validador: MEDICINA

05 de enero del 2018

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: 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.

MATRIZ DE DATOS PARA LA CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO RASGOS DE LIDERAZGO

ITEMS EMPLEA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	TOTAL	
1	2	2	3	2	4	2	2	1	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	4	4	3	3	2	2	2	2	72
2	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	88	
3	2	2	3	2	3	1	1	1	2	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	61	
4	2	4	3	2	4	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	2	2	89	
5	2	3	2	2	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	2	4	4	2	2	2	3	3	4	4	2	2	2	86	
6	2	2	3	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	4	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	2	3	3	76	
7	2	2	3	2	3	1	1	1	2	3	1	1	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	63	
8	2	2	3	3	2	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3	3	2	3	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	61	
9	1	1	4	1	3	1	2	1	2	2	1	3	1	1	4	4	1	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	61	
10	3	4	2	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	1	1	2	2	1	3	1	2	2	62	
11	2	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	3	2	3	3	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	50	
12	2	1	2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	59	
13	2	1	2	2	3	1	1	1	3	2	1	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	59	
14	1	1	2	1	4	1	1	1	2	2	1	1	1	3	4	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	1	1	3	3	56	
15	2	2	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	70	
16	2	2	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	80	
17	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	105	
18	1	1	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	2	2	2	3	3	4	2	2	3	3	85	
19	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	3	2	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	2	2	96	
20	2	2	3	2	4	2	2	2	2	4	2	3	2	2	4	4	3	4	4	2	2	2	3	3	4	4	3	3	3	82	
21	1	1	2	1	3	2	2	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	2	2	2	3	3	4	2	2	4	4	81	
22	2	2	3	2	4	2	2	2	3	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	84	
23	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	107	
24	1	1	2	1	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	2	3	3	1	1	1	2	2	4	2	2	3	3	73	
25	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	103	
26	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	102	
27	3	4	2	3	4	2	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	96	
28	3	2	4	3	4	2	2	2	3	2	3	3	2	2	4	4	2	3	3	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	77	
29	3	3	3	4	4	1	2	3	3	4	2	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	92	
30	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	103	
TOTAL	73	73	87	77	100	69	72	71	79	90	76	85	77	78	101	101	85	96	97	66	65	68	88	88	93	84	76	82	82	2379	

RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	29

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
Item1	76,87	254,878	,658	,947
Item2	76,87	249,085	,724	,946
Item3	76,40	269,972	,313	,950
Item4	76,73	256,478	,608	,947
Item5	75,97	267,689	,385	,949
Item6	77,00	245,517	,815	,945
Item7	76,90	246,300	,804	,945
Item8	76,93	246,616	,820	,945
Item9	76,67	259,885	,662	,947
Item10	76,30	265,941	,546	,948
Item11	76,77	250,185	,754	,946
Item12	76,47	251,844	,697	,946
Item13	76,73	249,582	,730	,946
Item14	76,70	267,114	,377	,949
Item15	75,93	273,099	,239	,950
Item16	75,93	270,685	,372	,949
Item17	76,47	263,223	,487	,948
Item18	76,10	261,955	,663	,947
Item19	76,07	263,237	,640	,947
Item20	77,10	262,921	,670	,947
Item21	77,13	263,568	,657	,947
Item22	77,03	265,551	,568	,948
Item23	76,37	261,964	,639	,947
Item24	76,37	261,964	,639	,947
Item25	76,20	260,786	,597	,947
Item26	76,50	253,983	,693	,946
Item27	76,77	249,220	,836	,945
Item28	76,57	265,357	,463	,949
Item29	76,57	265,357	,463	,949

Interpretación: El coeficiente 0,94 indica una Confiabilidad Elevada, por lo que el cuestionario hará mediciones estables y consistentes. Asimismo, se puede observar que no se anulan ítems de acuerdo al criterio de Kline ($\geq 0,20$).

MATRIZ DE DATOS DE LA VARIABLE RASGOS DE LIDERAZGO Y DE SUS DIMENSIONES

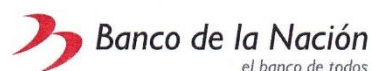
Sujetos	Rasgos de liderazgo	Dimensiones				
		Extraversión	Afabilidad	Adaptación	Responsabilidad	Apertura
1	56	9	9	16	12	10
2	94	17	13	21	25	18
3	85	17	11	20	21	16
4	51	11	7	13	10	10
5	59	10	8	15	15	11
6	50	11	7	12	10	10
7	79	09	16	22	17	15
8	58	8	10	15	13	12
9	89	14	12	24	22	17
10	81	09	12	24	21	15
11	87	14	12	20	23	18
12	56	14	7	15	10	10
13	86	10	19	22	20	15
14	101	17	19	26	20	19
15	85	14	12	22	22	15
16	58	10	8	15	13	12
17	56	7	14	15	10	10
18	51	10	8	12	10	11
19	90	11	18	23	23	15
20	59	10	9	15	13	12
21	88	13	18	20	21	16
22	57	14	8	15	10	10
23	88	12	15	23	20	18
24	56	9	8	15	14	10
25	84	11	15	23	19	16
26	86	14	16	20	20	16
27	55	9	9	15	12	10
28	88	13	15	23	19	18
29	54	9	9	16	10	10
30	84	10	17	23	18	16
31	55	10	7	15	13	10
32	56	9	9	15	12	11
33	53	13	7	15	9	9
34	59	8	10	15	15	11
35	55	10	8	14	12	11
36	93	16	16	22	22	17
37	54	7	11	14	12	10
38	84	15	14	19	22	14
39	85	15	13	20	21	16
40	85	15	13	21	20	16
41	76	13	11	19	19	14

42	46	11	6	12	10	7
43	82	14	13	19	19	17
44	78	13	12	19	19	15
45	76	13	12	17	18	16
46	76	11	12	19	19	15
47	57	9	8	15	13	12
48	48	10	6	12	13	7
49	81	14	12	20	19	16
50	73	13	12	16	18	14
51	78	14	12	18	19	15
52	54	14	7	15	9	9
53	81	14	10	19	19	19
54	77	13	12	16	19	17
55	58	10	8	15	14	11
56	81	13	13	19	20	16
57	73	13	10	15	18	17
58	76	14	12	18	18	14
59	51	9	9	14	10	9
60	51	11	7	12	11	10
61	52	9	9	13	11	10
62	83	14	12	22	18	17
63	82	14	13	21	18	16
64	53	13	7	13	10	10
65	84	14	14	21	19	16
66	56	9	9	16	12	10
67	81	17	11	19	20	14
68	101	18	18	24	22	19
69	53	10	8	13	12	10
70	77	12	10	19	23	13
71	62	11	6	15	23	7
72	71	13	9	17	22	10
73	67	12	7	15	21	12
74	78	13	11	19	22	13
75	67	13	8	16	21	9
76	71	13	8	16	22	12
77	81	16	12	19	21	13
78	71	12	9	15	23	12
79	76	14	10	19	20	13
80	65	11	7	17	20	10
81	78	13	12	19	19	15
82	82	14	13	19	19	17
83	87	14	13	20	23	17
84	76	13	11	19	19	14
85	85	15	13	21	20	16
86	84	15	14	19	22	14
87	54	9	9	14	12	10

88	57	10	8	15	13	11
89	56	9	9	16	12	10
90	52	10	8	13	10	11
91	53	10	8	13	12	10
92	76	13	12	17	18	16
93	53	9	9	15	11	9
94	49	8	9	12	10	10
95	84	10	17	23	18	16
96	90	12	16	24	21	17
97	50	12	7	13	9	9
98	55	14	7	14	10	10
99	76	11	12	19	19	15
100	86	14	16	20	20	16
101	55	10	8	14	12	11
102	73	13	12	16	18	14
103	84	11	15	23	19	16
104	88	12	14	23	22	17
105	54	10	8	13	12	11
106	46	10	7	12	10	7
107	102	17	18	25	24	18
108	55	10	8	14	12	11
109	55	14	7	15	9	10
110	73	13	10	15	18	17
111	92	14	14	21	25	18
112	78	14	12	18	19	15
113	47	10	6	12	12	7
114	85	14	12	22	22	15
115	56	9	9	16	12	10
116	86	10	19	22	20	15
117	76	14	12	18	18	14
118	47	10	6	12	12	7
119	49	9	8	12	10	10
120	81	9	12	24	21	15
121	50	10	8	11	10	11
122	103	18	19	27	20	19
123	79	9	16	22	17	15
124	56	10	8	15	12	11
125	49	12	7	12	9	9
126	54	10	8	14	12	10
127	47	9	9	11	9	9
128	53	9	9	14	11	10
129	101	18	18	27	19	19
130	65	11	7	17	20	10
131	76	14	10	19	20	13
132	71	12	9	15	23	12
133	52	9	8	12	12	11

134	71	13	8	16	22	12
135	67	13	8	16	21	9
136	48	9	7	12	10	10
137	71	13	9	17	22	10
138	62	11	6	15	23	7
139	54	13	7	14	10	10
140	77	12	10	19	23	13
141	57	10	8	15	12	12

Autorización del Banco de la Nación para la realización de la investigación



Recursos Humanos

"Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"

Lima, 13 de febrero de 2019

Carta EF /92.4100 N° 018 – 2019

Señora
Paola Pilar Gómez Dolorier
Presente.

Referencia: Autorización para el desarrollo de proyecto de tesis para optar por el grado de Magister en Administración de Negocios por la Universidad César Vallejo



Sirva el presente para comunicarle que el Banco de la Nación autoriza la realización de su trabajo de investigación "**Rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación-Sede Central Lima, 2018**", en la medida que no se afecte las actividades laborales ni la imagen institucional.

No obstante, se prohíbe la divulgación de la información obtenida por ningún medio ajeno a los ya establecidos por la casa de estudios ante la cual sustenta la tesis.

Finalmente, el Banco de la Nación se encontrará atento al documento final que contiene la tesis, agradeciendo su exposición a los involucrados en el proceso.

Atentamente,

PEDRO EDMUNDO ZAVALETA MONTOYA
Gerente (e) Recursos Humanos

Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Mercedes Nagamine Miyashiro, docente de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisora de la tesis titulada "Rasgos de Liderazgo en los empleados del Banco de la Nación-Sede Central Lima, 2018" de la estudiante Paola Pilar Gómez Dolorier, constato que la investigación tiene un índice de similitud del 25% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que de cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de las citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 20 de junio de 2019



Mercedes Nagamine Miyashiro
DNI: 20031516



Rasgos de liderazgo en los empleados del Banco de la Nación-Sede Central Lima, 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios-MBA

AUTORA:

Br. Paola Pilar Gómez Dolorier

ASESORA:

Dra. Mercedes María Nagamine Miyashiro

SECCIÓN

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gerencias funcionales

LIMA-PERÚ
2019

Resumen de coincidencias

25%

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

Rank	Source	Percentage
1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	9%
2	pt.scribd.com Fuente de Internet	4%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Entregado a National U... Trabajo del estudiante	1%
5	dooplayer.es Fuente de Internet	1%
6	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	prezi.com Fuente de Internet	1%
8	es.scribd.com Fuente de Internet	1%
9	www.scribd.com Fuente de Internet	1%
10	www.articuloz.com Fuente de Internet	<1%
11	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1%



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)

Gómez Doloret, Paola Pilar
D.N.I. : *42179729*
Domicilio : *Calle Cinco N° 868- Urb. La Florida- RIMAC*
Teléfono : Fijo : *5795866* Móvil :
E-mail : *trabajos.904@gmail.com*

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : *Maestría en Administración de Negocios-MBA*

Mención :

Doctorado

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Gómez Doloret, Paola Pilar

Título de la tesis:

*RASGOS DE LIDERAZGO EN LOS EMPLEADOS DEL
BANCO DE LA NACIÓN- SEDE CENTRAL LIMA, 2018*

Año de publicación :

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 : *[Firma]*

Fecha : *30/04/2019*



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Paola Pilar Gómez Dolzies

INFORME TITULADO:

RASGOS DE LIDERAZGO EN LOS EMPLEADOS DEL
BANCO DE LA NACIÓN-SEDE CENTRAL LIMA, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA

SUSTENTADO EN FECHA: 29 de enero de 2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobada por mayoría



[Firma manuscrita]

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN