



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Estilo de liderazgo y desempeño laboral en Hipermercados Tottus S.A,

Trujillo 2017

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

Jhonatan Manuel Trinidad Sánchez Díaz

ASESORA METODÓLOGA

Dra. Olenka A. Espinoza Rodríguez

ASESOR ESPECIALISTA

Mg. Nancy Aguilar Aragón

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión del Talento Humano

TRUJILLO - PERÚ

2017

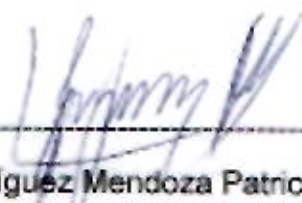
Página del jurado



Dra. Olenka A. Espinoza Rodriguez
Presidente



Mg. Nancy Aguilar Aragón
Secretario



Rodríguez Mendoza Patricia
Vocal

Dedicatoria

A Dios, con quien lo puedo todo y me ha sabido guiar siempre por el buen camino, dándome fuerzas para seguir adelante y enfrentar a la adversidad.

A mi madre, Ysabel Elcira Díaz Ramírez, por su labor abnegada durante estos años inculcándome valores. A mi padre Víctor Miguel Sánchez Guaylupo que estuvo apoyándome en los estudios desde un inicio hasta ahora.

Para mi esposa Jossy Cruzado Escobar e hijos Jhonatan y Maria Flavia Sánchez Cruzado, que son la razón de seguir adelante y la motivación para realizar mis metas personales y profesionales.

Para mis hermanos Jenny y Christian Sánchez Díaz, a mis tíos Betty y Manuel Aurio Díaz Ramírez, que en todo momento brindaron su apoyo incondicional.

Agradecimiento

A Dios creador de la vida y hacer posible cumplir mis metas.

A toda mi familia por su apoyo, confianza en estos años de estudio.

A todos los profesores de la Universidad César Vallejo que con sus enseñanzas han sido guías para mi formación profesional y hacen posible la realización de esta investigación.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Sánchez Díaz Jhonatan Manuel Trinidad., identificado con número de documento 44372597, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 04 de diciembre del 2017.



Sánchez Díaz Jhonatan Manuel Trinidad

DNI 44372597

Presentación

En efecto al reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo expongo ante ustedes la Tesis que lleva por título "Estilo de liderazgo y desempeño laboral en Hipermercados Tottus Trujillo 2017", la misma que someto a vuestra consideración esperando cumpla con las condiciones de consentimiento para optar el título Profesional de Licenciado en administración.

El Autor

Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación.....	vi
Índice	vii
Resumen	viii
Abstrac	ix
I. Introducción.....	2
1.1. Realidad Problemática	2
1.2. Trabajos previos.....	3
1.3. Teorías relacionadas al tema	7
1.4. Formulación del problema	14
1.5. Justificación del estudio	14
1.6. Hipótesis	15
1.7. Objetivos	15
II. Método.....	17
2.1. Diseño de Investigación	18
2.2. Variables, Operacionalización	19
2.3. Población y muestra.....	22
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	22
2.5. Método de análisis de datos	24
2.6. Aspectos éticos	24
III. Resultados	26
IV. Discusión	35
V. Conclusiones	39
VI. Recomendaciones	41
VII. Referencias.....	43
ANEXOS	

Resumen

Esta investigación ha tenido como objetivo principal indagar la correlación entre las variables estilo de liderazgo y desempeño laboral en Hipermercados Tottus S.A. ubicado en la ciudad de Trujillo, 2017; con diseño de investigación no experimental con una población de 60 personas tomada por conveniencia de manera que la muestra es no probabilística. Los datos fueron recogidos mediante la técnica de la encuesta, para la variable estilo de liderazgo y una ficha de evaluación para la variable desempeño laboral con un método de análisis estadístico inferencial con la prueba Rho de Spearman. Se concluye que si existe una correlación positiva baja entre estilo de liderazgo y desempeño laboral de 0,102 con un nivel de significancia del 0.437.

Palabra clave: Estilo de liderazgo, desempeño laboral.

Abstract

This research has had as its main objective to investigate the correlation between leadership style and labor performance in hypermarkets Tottus S.A., located in the city of Trujillo, 2017; with a non-experimental research design with a population of 60 people taken for convenience so that the sample is not probabilistic. Data were collected using the technique of the survey, for the variable style of leadership and an assessment sheet for the variable job performance with an inferential statistical analysis method with the Spearman Rho test. It was concluded that if there is a positive correlation between leadership style and job performance of 0.102 with a significance level of 0.437.

Keyword: leadership style, work performance.

I. INTRODUCCIÓN

I. Introducción

1.1. Realidad Problemática

En un mundo globalizado como el de hoy en día, el desafío es mejorar la calidad del liderazgo actual y desarrollar un liderazgo viable para el futuro.

El estilo de liderazgo fue siempre tema de interés conjetura y análisis desde épocas de Platón. (John M. Ivancevich, 2003); el liderazgo es la esencia del ser vivo primordial y universal, que nos involucra a través de su existencia, actualmente, el mercado de supermercados en Perú está compuesto por tres operadores principalmente por Cencosud, Supermercados peruanos e Hipermercados Tottus. En el contexto a investigar, se consultó por la problemática que viene pasando la empresa Hipermercados Tottus S.A. ubicada en Trujillo específicamente en el área de cajas; donde no se puede tener bien en claro cuál es el estilo de liderazgo que mejor se adapte para cumplir con los objetivos del área, porque no se obtiene el incentivo CMR que ofrece el banco Falabella, los colaboradores faltan, llegan tarde a laborar entre otros. El gerente de tienda, identificó algunos problemas que llegan a su despacho como quejas en donde no se les da permiso a los colaboradores cuando tienen compromisos personales importantes y esto es preocupante. En este año 2017 se pretende saber la influencia de liderazgo de las supervisoras y su relación con el rendimiento laboral de los colaboradores; así mismo Tottus cumple 10 años en el mercado trujillano y por tanto para que se puedan cumplir los objetivos en el área mencionada surgen algunas preguntas como:

¿cuál es el estilo del líder predominante en el área de cajas? ¿Están motivados los colaboradores para realizar su trabajo? ¿Existe compromiso por parte de los trabajadores con la Empresa? ¿Es necesario evaluar la dirección de las supervisoras para mejorar el desempeño de cada colaborador?

Por ello, esta investigación nace con el fin de obtener un resultado del estilo de liderazgo de las supervisoras y la correlación con el desempeño laboral para cumplir los objetivos de la organización.

1.2. Trabajos previos

Fritas y Minoia (2012) en su tesis:

Estilo de liderazgo del director en relación con el desempeño laboral de los docentes de educación secundaria en las instituciones rurales del Distrito de Chancay, 2012.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental de corte transversal correlacional; se trabajó con una muestra de 90 docentes entre contratados y nombrados de las Instituciones educativas rurales del Distrito de Chancay. Para la recopilación de datos se utilizó un cuestionario, para investigar la variable estilo de liderazgo del Director y el segundo para la variable desempeño laboral docente, demostrando que existe relación significativa entre los estilos de Liderazgo orientativo, afiliativo, participativo, liberal, transformacional del director y el desempeño laboral docente de educación secundaria en las Instituciones educativas rurales del Distrito de Chancay 2012. Según los estudios estadísticos, los resultados arrojan una correlación moderada en el estilo afiliativo; por ello sugerimos que para mayores resultados en el ámbito educativo de las instituciones educativas rurales del Distrito de Chancay se debe promover cursos de capacitación permanente tanto en temas pedagógicos como en cultura de liderazgo.

Basualdo (2013) en su tesis:

Capacidad de Liderazgo del director y el desempeño laboral docente del Instituto Educativo Superior Tecnológico Privado Arzobispo Loayza de Lima Cercado – 2013.

La metodología empleada fue descriptiva-correlacional y la muestra estuvo constituida por 2010 alumnos del IESTP "AL" Lima Cercado.

La muestra de estudio es probabilística, en donde la población a investigar es finita. El resultado más importante de la investigación fue comprobar la hipótesis general que se planteó, existiendo un alto grado de correlación entre la capacidad de Liderazgo del Director y el Desempeño laboral Docente.

Se ha determinado que existe una correlación adecuada entre las dimensiones de capacidad de liderazgo, gestión pedagógica y gestión de recursos humanos y financieros del director, con el desempeño laboral docente.

Por otra parte la capacidad de liderazgo, la gestión pedagógica y la gestión de recursos humanos y financieros adecuados del director está originando un buen desempeño laboral docente. Nos permite concluir que en el IESTP "AL" existe una responsabilidad en el desempeño de las funciones institucionales por estar relacionado con la Capacidad de Liderazgo del Director.

Ames (2014) en su tesis:

Estilo de Liderazgo en relación de la autopercepción del desempeño laboral en la Dirección de control y supervisión de comunicaciones del Ministerio de transportes y comunicaciones del Perú-Lima, 2014.

Este tipo de investigación es no experimental con un diseño correlacional, se aplicó el instrumento de medición a 132 empleados. Se realizó una encuesta de alternativas fijas de respuestas las cuales se sometieron a validación de expertos y la confiabilidad se determinó a través del coeficiente alpha de Cronbach, cuyo resultado indica que ambas variables tienen un nivel de confiabilidad bueno.

Los resultados muestran un liderazgo transformacional con tendencia a la categoría alta y un Liderazgo transaccional con tendencia a la categoría baja.

Como conclusión principal, se logró determinar que los trabajadores ejercen de manera más fuerte el liderazgo transformacional sobre el transaccional, sin embargo ninguno de los dos son excluyentes.

Por otra parte el Desempeño laboral refleja indicadores importantes que se deben mejorar para el logro de los resultados, por tal motivo se recomienda tomar medidas para mejorar las condiciones laborales, la estabilidad y los beneficios sociales así mismo realizar planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades detectadas previa evaluación, con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones de trabajo, entre otros.

Santiago de La Cruz (2014) en su tesis:

Liderazgo transformacional y desempeño laboral en el área de ventas de la empresa Atento Ate-2014

El tipo de Investigación fue descriptiva correlacional, su diseño no experimental, siendo su población de 40 personas siendo una muestra censal, quienes facilitaron los datos mediante una entrevista – cuestionario que facilitó su procesamiento en software SPS, cuyos resultados facilitó la discusión, conclusión y resultados.

Por los hallazgos encontrados en esta investigación demuestran que el liderazgo transformacional y desempeño laboral no son tomados en cuenta en las organizaciones; se viene recomendando su implementación desde estudios anteriores por autores que ven esta necesidad primordial dentro de las empresas.

Huanca (2015) en su tesis:

Liderazgo directivo y Desempeño laboral de docentes de la I.E.

“Nuestra Señora de la Natividad” San Martín de Porres, 2015.

La investigación es descriptiva y se utilizó el diseño de investigación correlacional, con una población de 30 docentes y la muestra se mantiene igual que la población la cual se determinó de manera censal ya que la población es muy reducida; se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario y una ficha de observación, uno por cada variable, cuyos resultados se evidencian a través de tablas y gráficos. Se usó la prueba rho Spearman.

La confiabilidad del instrumento de la variable Liderazgo directivo da como resultado que el valor de alfa de Cronbach es 0.924 lo cual nos muestra que los instrumentos son altamente confiables y para la confiabilidad de la variable desempeño docente da como resultado que el valor de alfa de Cronbach es 0.859 la cual nos indica que los instrumentos son altamente confiables.

Por lo tanto se concluye que no existe relación entre liderazgo del directivo y el desempeño laboral de los docentes.

Esparza (2016) en su tesis:

El estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad en la empresa El Rocio S.A. año 2016-Trujillo. El estudio fue de tipo descriptivo con diseño no experimental de corte transversal, una muestra de 28 colaboradores del área, se recopilaron los datos por medio de un cuestionario para la variable liderazgo y para desempeño laboral una ficha de evaluación, los resultados demostraron que el coeficiente de

determinación $R^2 = 0.1751$ cercano a cero interpretando que las variables en estudio tienen un grado de relación muy baja, por lo cual se demuestra que el desempeño laboral del área de contabilidad de la empresa El Rocío S.A. no está supeditado al estilo de liderazgo, los fines esenciales fueron identificar el estilo del líder en el área de contabilidad, obteniendo un resultado orientado a las personas de 6.4 y orientado a los resultados obtuvo un 8.4 ubicado en la malla del grid gerencial como un liderazgo de estilo de equipo, los resultados del desempeño laboral fue bueno en un 46.4%, un 39.3% tiene desempeño regular y tan solo el 14.3% es destacado en el área, terminando con una propuesta de lineamientos para el liderazgo.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Estilo de liderazgo

Sería complejo definir el tipo de líder, esto propició que surjan diferentes enfoques o modos de entender este fenómeno. Cada enfoque pretende responder a la pregunta básica que se hace cada autor que estudia el tema.

Las distintas teorías se agruparán en seis enunciados siguiendo con las modificaciones de la clasificación de Yuki y Van, el direccionamiento de rasgos que se refiere a las cualidades personales y competencias; el enfoque conductual sobresale en la conducta y estudia los distintos estilos de liderazgo, el enfoque situacional investiga las variables en momentos donde atacan a la eficacia del perfil de un líder, el enfoque interactivo se centra en el proceso del vínculo Líder – Seguidor y analiza la evolución de

influencia y poder, el enfoque carismático y transformacional determinan los cambios necesarios en la conducta del líder para reconfortar a sus colaboradores; otros enfoques destacan aspectos particulares o intentan englobar distintas aportaciones y métodos. (Yuki y Van, 1992)

Fiedler, (1967) resalta que la clave se encuentra en la relación que existe entre el comportamiento del directivo y las situaciones en las que tiene que actuar. Este investigador hace distinción entre dos factores determinados por la llamada escuela de Ohio de los estilos de dirección, uno orientado a las personas, otro dirigido a la consecución del éxito, su centro esencial es en la tarea. Por las diversas dificultades de conciliación de dichos extremos el líder ha de saber manejar la situación de los momentos en los que se encuentre, por ello para generar un buen clima, ha de considerar a su personal, pero si ello lo hace en detrimento del posible éxito o atención a las tareas, le crea dificultades con las cúpulas de la organización o sus superiores. (Gelabert, 2010)

El liderazgo efectivo es el resultado de la influencia directa o modélica del líder sobre los seguidores que conllevaría a lograr las metas del grupo. Bass(1995). Burns visualiza el liderazgo transaccional como un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde éstos reciben un valor a cambio de su trabajo, o sea, la existencia de una relación costo-beneficio.(Bass, 1999)

La oportunidad de este estilo de liderazgo es que se concentra en el presente y son muy buenos para lograr que la organización funcione eficientemente. Además, son súper buenos en las funciones tradicionales de la administración, como la planificación y preparación de presupuesto. En adición, se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos, tienden a mejorar la productividad y la confianza en los seguidores. Sin embargo, una desventaja es que “como el liderazgo implica el cumplir con las reglas, estos líderes tienden a conservar la estabilidad dentro de la organización en lugar de propiciar el cambio” (Daft, 2008)

Bass y Avolio (1996) segmentaron los distintos modelos en dos conglomerados, usando el criterio de tipo interacción que nace entre el líder

y los miembros de su grupo; llamándolos liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. La primera categoría hace referencia a aquel modelo que describe el intercambio entre Líder y sus seguidores. Los miembros del grupo aceptan la influencia del directivo siempre y cuando se le proporcionen recursos o una transacción para el cumplimiento de los objetivos. Por consiguiente el liderazgo transaccional es un liderazgo por recompensa condicional, los seguidores son motivados por promesas de los líderes, gratificaciones y/o amenazas de castigos Bass(1996). La segunda gran categoría es sobre los modelos transformacionales, que reúne a aquel líder que va más allá de cualquier intercambio. Los Líderes invitan a que abandonen sus intereses particulares en beneficio de los intereses grupales.

Se han desarrollado teorías que guardan relación con esta clasificación de Liderazgo y las principales son La teoría del Liderazgo Transformacional de Bass, el paradigma del Líder Transaccional – Transformacional, se enfatiza en este modelo, considerando al liderazgo como el apalancamiento contingente de los seguidores (transaccional), motor para el desenvolvimiento de los seguidores (transformacional) Bass (1997). El modelo transformacional cita específicamente al tipo de liderazgo que trasciende el intercambio y que incita en los seguidores una evolución de sus necesidades, creencias y valores. Un Líder transformador es aquel que estimula a la organización completa para que se actúe por necesidades de orden superior. (Crawford, 1995) La inspiración del líder transformacional es el crecimiento personal del seguidor de Burns (1978), citado en la tesis de Ames Sora, Luis Humberto (2014).

A principios de los años ochenta, Bass comenzó uno de los primeros y más importantes trabajos de continuación sobre la base de los supuestos de Burns; Bass tenía una larga reputación como investigador sobre temas con relación al liderazgo, hecho que permitió convenir el concepto liderazgo transformacional de Burns en una teoría rigurosa y mensurable.

Según Hunt (1999), citado en Ramos (2005) en la tesis de Ames Sora, Luis Humberto (2014.) manifiesta que; el modelo a seguir de un

transformacional postergó a las corrientes tradicionales sobre liderazgo del estacamiento y de la anodina situación en que se encontraban, considera que una de las mayores contribuciones del liderazgo transformacional, ha sido del campo de estudio del Liderazgo. Adicionalmente para medir tradicionalmente la conducta del líder transformacional, transaccional y laissez faire, a partir de 1995, Bass y sus colaboradores realizaron pruebas y desarrollaron el “Cuestionario multifactorial de liderazgo-multifactorial leadership questionnaire (MLQ). Como todo instrumento, éste tuvo un proceso e inicialmente se utilizaron versiones provisionales, quedando en 1990 el cuestionario en su versión final, es el más utilizado para medir el liderazgo transformacional y mide a partir de tres criterios, liderazgo transformacional que es la influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada; liderazgo transaccional recompensa contingente, dirección activa por excepción, dirección pasiva por excepción; ausencia de liderazgo Laissez-Faire Leadership. El liderazgo transformacional es un proceso que evoluciona y transforma a los individuos. Tiene una relación con valores, estándares éticos y metas a largo plazo; involucra valorar motivaciones de los seguidores, satisfacer sus necesidades como seres humanos. Ramos (2005).

1.3.2. Teoría del Hombre Z de Maslow

Maslow, propugna que la motivación es función de las necesidades humanas y que estas pueden clasificarse jerárquicamente. Es decir este modelo toma como base explicativa su famosa jerarquía motivacional. Esta jerarquía está en función de una serie de etapas evolutivas que todas las personas pasan. Hasta que un nivel inferior de necesidad no este cubierto, el nivel superior quedaría vedado y por tanto no motivaría. De la misma forma, cuando una necesidad está cubierta deja de ser motivadora de comportamientos para dejar a la siguiente en la jerarquía dicha función. Los estilos de Liderazgos se describirían: Los Líderes X: Individuos que aún no habían alcanzado el nivel de las necesidades de autorrealización, Los

Líderes Y sería el directivo, centrado en las necesidades de autorrealización y que Maslow rebautizó como autor realizadores “meramente sanos”, Los Líderes Z serían los líderes trascendentales y alcanzarían el nivel más allá del Y. (Ames Sora, 2014)

1.3.3. Los estilos de Liderazgo de Nichols

Como resultado de la combinación de tres dimensiones, la motivación, el poder y el grado de compromiso, para Nichols (1998), existen ocho estilos de Liderazgo, con las que el autor construyó su tabla siguiendo las dimensiones anteriores.

Nichols, basa su esquema en la existencia de un líder transformacional, que es aquel que hace suyos los intereses grupales, haciendo escaso uso del poder que le confiere su puesto en la organización y manteniendo una actitud de compromiso grupal que le lleva a intentar fomentar el crecimiento del grupo.

Modelo de Rango Completo del Liderazgo según Bass y Avolio

Para Bass y Avolio (1995), el modelo de liderazgo de rango completo, se sustenta en que un líder alterna el ejercicio de diferentes tipos de liderazgo según las demandas de situaciones de entorno específicas y las expectativas de los miembros de la organización, combinando el estilo de Liderazgo Transaccional con el Transformacional y Laissez-Faire en su consideración conceptual básica, a saber; Liderazgo Transformacional es la acción del transformacional para propender cambios por vías indirectas o directas, tanto a nivel macro como a nivel microrganizacional. El líder busca el cambio promoviendo la mejora de la organización, entendiendo el proceso de cambio en todos los niveles; Liderazgo Transaccional, la acción del líder que establece una transacción entre el líder y los miembros de su grupo, donde los miembros del grupos aceptan su autoridad, a cambio de que el líder aporte recursos valiosos para el grupo (conocimientos, experiencia del líder, recompensas, etc...); Liderazgo Laissez- Faire, es la ausencia del liderazgo y es por definición el estilo más ineficaz e inactivo. (Ames Sora, 2014).

1.3.4. Dimensiones de los Tipos de Liderazgo

En referencia a todos los estilos de liderazgo, cada organización debe evaluar y decidir coyunturalmente que estilo de liderazgo es el más conveniente y que se adapte tanto a la organización como al líder y sus seguidores. Bass y Avolio (1995). El Liderazgo debe considerarse según los siguientes criterios:

Liderazgo Transformacional, influencia idealizada, motivación Inspiracional, estimulación intelectual consideración individualizada. Liderazgo Transaccional, recompensa contingente, dirección activa por excepción, dirección pasiva por excepción. Ausencia de Liderazgo: Laissez-Faire Leadership. (Ames Sora, 2014)

1.3.5. Desempeño Laboral

Según Milkovich y Boudreau (1994 citados en Chiang et al, 2010) definen al “desempeño como el nivel en el cual el subalterno cumple con los requerimientos laborales” (p.22).

Según Chiavenato (2000 citado en Quintero, Africano & Faría,2008) expone que:

El “desempeño laboral es la conducta del trabajador en el seguimiento de las metas fijadas, este constituye la estrategia personal para alcanzar los objetivos” (p.36).

Según Robbins (2004, p.499) conceptualiza que “ el desempeño laboral es un conjunto de habilidades o destrezas físicas e intelectuales que necesitan los trabajadores para desempeñarse dentro de una organización.

Según los autores Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001 citados en Chiang et al, 2010) determinan que el desempeño laboral es el resultado de funciones que coordinan con los intereses de la compañía, tales como cualidad, eficacia y otros principios de efectividad (p.22).

El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” Chiavenato (2000)

1.3.6. Dimensiones Desempeño laboral

Respecto a las dimensiones del desempeño laboral, autores como Chiavenato (2000) señala que existen tres dimensiones: Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos, Comportamientos, Metas y resultados (p.251).

Según Chiang et al.(2008 citado por Chiang et al., 2010) dice que:

Para la variable desempeño laboral existen seis dimensiones: conocimiento del proceso de evaluación, explicación de evaluaciones, evaluaciones justas, resultados compartidos, apoyo del jefe y reconocimiento por resultados. (p.29)

Según Campbell, Gasser, and Oswald (1996 citado en Fein, 2009) indica que son cinco las dimensiones para la variable desempeño laboral: dominio de tarea específica de empleo, demostración de esfuerzo, disciplina personal, ayudando a otros y mostrar escrupulosidad organizacional (p.31).

Para Inostroza (2012 citado en Chiang et al., 2015), las dimensiones de desempeño laboral son seis: nivel de conocimiento sobre la descripción del cargo, desenvolvimiento en el rol, saber o conocer sobre de la organización, ser pro activo e innovador, relaciones interpersonales y eficacia. (p.161).

1.3.7. Medición del Desempeño Laboral

Según Chiavenato (2007) indica que para el desempeño laboral, el instrumento corresponde a un cuestionario de 7 ítems: producto, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de las situaciones, creatividad y capacidad de realización, con una escala de medición tipo Likert que va del 1 (malo) al 5 (óptimo). (p.51)

Según Chiang et al. (2008 citado por Chiang et al., 2010) indican que:

Para la evaluación de desempeño laboral, el instrumento utilizado fue un cuestionario de 10 ítems, con una escala de medición de Likert del 1 al 5, siendo 5 lo mejor (p.23)

Según Inostroza (2012 citado en Chiang et al., 2015) indica que:

Para desempeño laboral, se aplicó un instrumento de 21 ítems: 3 ítems para nivel de conocimiento sobre la descripción del cargo, 4 ítems para desempeño en la función, 4 ítems para conocimiento de la institución, 5 ítems para pro actividad e innovación, 2 ítems para relaciones interpersonales y 3 ítems para productividad con una escala de 0 a 10, siendo 10 un desempeño alto (p.161)

1.4. Formulación del problema

¿Existe relación entre el estilo de liderazgo de las supervisoras y el desempeño de los colaboradores del área de caja de Hipermercados Tottus S.A. Trujillo, 2017?

1.5. Justificación del estudio

Siguiendo los principios de Hernández (2010), la presente investigación se justifica de la siguiente manera:

Conveniencia. La investigación es importante porque permitirá saber si hay una relación entre el supervisor y colaborador del área de cajas de Hipermercados Tottus S.A., sabiendo cuán importante es la intervención de estas variables para cumplir con los objetivos trazados por la empresa.

Relevancia Social. Los beneficiados, directamente serán los directivos de la empresa porque de revertirse los resultados a óptimos, se tendrá a colaboradores eficientes, y por consiguiente la atención al público será la esperada y causará un mejor impacto en la sociedad.

Implicaciones Prácticas. Ayudará a esclarecer la importancia del líder para un mejor desempeño en el puesto de trabajo, mejores resultados y cumplimiento de metas establecidas.

Valor Teórico. La presente investigación , tuvo como finalidad saber cuál es la relación entre estilo de liderazgo y desempeño laboral, permitiendo que muchas empresas dedicadas al mismo rubro puedan incursionar y tener en cuenta estos criterios para poder llegar al éxito, independientemente a los servicios y actividades que se dedican.

Utilidad metodológica. Esta investigación constituye un valioso aporte referencial para profesionales e investigadores que busquen medir la relación entre las variables estilos de liderazgo y desempeño laboral ya que se ha trabajado con seriedad, validez y confiabilidad.

1.6. Hipótesis

Hi: El estilo de liderazgo tiene relación directa significativa con el desempeño laboral en Hipermercados Tottus S.A. Trujillo, 2017.

H0: El estilo de liderazgo no tiene relación directa significativa con el desempeño laboral en Hipermercados Tottus S.A. Trujillo, 2017.

1.7. Objetivos

General

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral en Hipermercados Tottus S.A. Trujillo, 2017.

Específicos

1. Identificar los estilos de liderazgo de las supervisoras de caja de Hipermercados Tottus S.A. Trujillo 2017.
2. Analizar el desempeño de los colaboradores del área de cajas en Hipermercados Tottus S.A. Trujillo 2017.

3. Determinar la relación entre estilo de liderazgo y dimensiones de desempeño laboral en Hipermercados Tottus S.A. 2017.

II. MÉTODO

II. Método

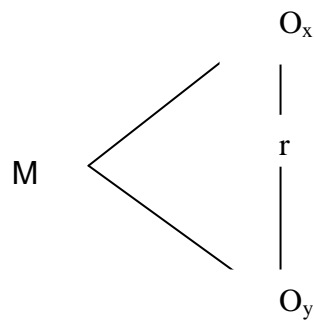
2.1. Diseño de Investigación

No experimental. Porque no se manipularon las variables de estudio.

Transversal. Porque los datos se recolectaron en un sólo momento en el tiempo.

Correlacional. Ha permitido observar la relación entre la variable estilo de liderazgo y la variable desempeño laboral. (Hernandez, Fernandez & Baptista 2010).

Representación de la relación de las dos variables:



Dónde:

M: Muestra (trabajadores del área de cajas de Hipermercados Tottus Trujillo).

O_x: Observación del estilo de liderazgo

O_y: Observación del desempeño laboral

r: Correlación

2.2. Variables, Operacionalización

2.2.1. Variables

- ✓ Variable 1: Estilo de liderazgo
- ✓ Variable 2: Desempeño laboral

2.2.2. Operacionalización de variables

Tabla 2.1

Operacionalización variable Estilo de liderazgo

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Estilo de liderazgo	Resultado del vínculo entre el líder y los seguidores que conllevaría a lograr las metas del grupo. Bass(1995)	Se define a la variable utilizando el instrumento tipo escala de Likert, dirigida a medir los estilos de liderazgo constituida por 3 dimensiones: Transformacional, Transaccional y Laissez Faire.	Líder Transformacional	Carisma Estimulación Intelectual Inspiración Consideración Individualizada.	Ordinal
			Líder Transaccional	Recompensa Contingente Dirección por excepción	
			Líder Laissez Faire	Ausencia de liderazgo	

Nota: Elaboración de Operacionalización Estilo de Liderazgo de acuerdo a Bass y Avolio (1995)

Tabla 2.2

Operacionalización variable desempeño laboral

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Desempeño laboral	Conducta del trabajador en el seguimiento de las metas fijadas, este constituye la estrategia personal para alcanzar los objetivos. (Chiavenato, 2000)	Se define a través de la aplicación del método de escala gráfica de evaluación de desempeño. (Chiavenato, 2002)	Habilidades Capacidades Comportamientos Metas resultados	Conocimiento del puesto. Comprensión de situaciones Capacidad de realización. Creatividad Cooperación y Calidad de trabajo	Ordinal

Nota: Dimensionado según la teoría sobre el desempeño laboral Chiavenato (2002)

2.3. Población y muestra

La población, objeto de estudio, estuvo conformada por 60 colaboradores del área de caja de Hipermercados Tottus S.A.

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

Tabla 2.3

Técnica e instrumentos

variable	técnica	instrumento
estilo de liderazgo	encuesta	encuesta adaptada
desempeño laboral	cuestionario	ficha de evaluación de desempeño

Nota: Según la tabla se usó la técnica y el instrumento pertinente para cada variable en estudio.

Confiabilidad del instrumento

Tabla 2.4

Confiabilidad del instrumento Estilo de liderazgo

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.81	19

Nota: Se muestra un resultado que significa una confiabilidad del instrumento.

Tabla 2.5

*Confiabilidad del instrumento Desempeño
laboral*

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.89	7

Nota: Confiabilidad del instrumento respetable del instrumento.

2.5. Método de análisis de datos

Para el presente estudio se recurrió a métodos estadísticos inferencial con la prueba de Rho de Spearman

2.6. Aspectos éticos

El estudio se elaboró dentro de los parámetros normativos, valores morales, principios, integridad con el apoyo de medios lícitos recomendados, libres de represiones y de algún interés subalterno o monetario.

Se desestiman las conclusiones prejuiciosas y mal empleadas, recurriendo al máximo número posible de fuentes, examinando con total neutralidad, sinceridad intelectual, compromiso político, jurídica y conducta moral.

Se cuidará en reserva o silencio de la identidad de la fuente informativa según el cumplimiento del secreto profesional, los recursos ilícitos tales como: el soborno, el plagio, uso de cámaras y micrófonos ocultos (sin la debida autorización).

De la misma manera, se rige de acuerdo a ley, el orden público, la seguridad ciudadana, las buenas costumbres, las nobles tradiciones y formas de vida de las personas.

III. RESULTADOS

III. Resultados

Objetivo 1: Identificar los estilos de liderazgo de las supervisoras de caja de Hipermercados Tottus S.A. Trujillo 2017.

Tablas 3.1.

Liderazgo transformacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	casi siempre	33	55%	55%	55%
	siempre	27	45%	45%	100%
	Total	60	100%	100.0	

Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores del área de cajas.

El estilo de liderazgo transformacional en el área de caja de Hipermercados Tottus Trujillo 2017 tiene una aprobación del 45%, esto quiere decir que 27 de los colaboradores encuestados respondieron que su supervisora es siempre transformacional con la característica de influir, guiar y dirigir a los miembros del área de cajas, con la capacidad de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones dentro de la organización.

Tabla 3.2.

Liderazgo transaccional

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
Valido	casi siempre	48	80%	80%	80%
	siempre	12	20%	20%	100%
	Total	60	100%	100%	

Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores del área de cajas.

El estilo de liderazgo de las supervisoras es casi siempre transaccional en el área de caja de Hipermercados Tottus Trujillo 2017 con un 80% de aprobación, mientras un 20% de los encuestados respondieron que siempre su supervisora ejerce un liderazgo transaccional, este resultado nos quiere decir que la transacción por recompensa contingente, dirección activa por excepción, dirección pasiva por excepción no es suficientemente efectiva para los colaboradores. De cierta manera este no es el liderazgo ideal para el área de cajas.

Tabla 3.3.

Liderazgo Laissez Faire

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
Valido	casi nunca	45	75%	75%	75%
	a veces	15	25%	25%	100%
	Total	60	100%	100%	

Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores del área de cajas.

Se determina que casi nunca existe un estilo de tipo Laissez Faire en el área de cajas de Hipermercados Tottus Trujillo, con un 75% del total de colaboradores encuestados; quiere decir que este tipo de ausencia de liderazgo no se da en el área de cajas de dicha organización.

Objetivo 2: Analizar el desempeño de los colaboradores del área de caja de Hipermercados Tottus S.A. Trujillo 2017 según las dimensiones estudiadas

Tabla 3.4.

Habilidades

		Frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulativo
válido	regular	8	13.3%	13.3%	13.3%
	bueno	28	46.7%	46.7%	60%
	optimo	24	40%	40%	100%
	Total	60	100%	100%	

Nota: Datos obtenidos del instrumento realizado a los colaboradores del área de cajas.

Los colaboradores del área de caja de Hipermercados Tottus Trujillo, desempeñan sus habilidades y capacidades con un nivel bueno del 46.7% del total de los datos obtenido en la ficha de evaluación de desempeño, quiere decir conocen lo necesario acerca de su trabajo, poseen capacidad intuitiva, percepción y hábiles para concretar ideas nuevas.

Tabla 3.5.

Comportamiento

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulativo
Válido	regular	9	15%	15%	15%
	bueno	31	51.7%	51.7%	66.7%
	optimo	20	33.3%	33.3%	100%
	Total	60	100%	100%	

Nota: Datos obtenidos del instrumento realizado a los colaboradores del área de cajas.

Los trabajadores del área de caja de Hipermercados Tottus Trujillo, tienen un nivel bueno del 51,7% del total de los datos obtenidos en la ficha de evaluación de desempeño, en cuyos resultados se puede deducir que casi siempre tiene buenas ideas, proyectos, trabajo en equipo y espíritu colaborador relacionados a su labor en el área.

Tabla 3.6

Metas y resultados

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulativo
Válido	regular	14	23.3%	23.3%	23.3%
	bueno	24	40%	40%	63.3%
	optimo	22	36.7%	36.7%	100%
	Total	60	100%	100%	

Nota: Datos obtenidos del instrumento realizado a los colaboradores del área de cajas.

Las metas y resultados se ven reflejados en un 40% con un nivel bueno por parte de los trabajadores del área de cajas de Hipermercados Tottus, es decir generalmente sobrepasa las exigencias, y en ciertas ocasiones es superior en la calidad de su trabajo y cuidadoso.

Objetivo 3: Determinar la relación entre estilo de liderazgo y las dimensiones del desempeño laboral.

Tabla 3.7

*Relación entre estilo de liderazgo y las dimensiones del desempeño laboral.
Correlación Rho de Spearman*

		Estilos de liderazgo	Desempeño laboral		
			Habilidades	Comportamiento	Metas y resultados
Estilos de liderazgo	Coefficiente de correlación	1.000	,290*	.106	-.097
	Sig. (2-tailed)		.025	.422	.462
	N	60	60	60	60
Dimensión desempeño laboral Habilidades	Coefficiente de correlación	,290*	1.000	,591**	,436**
	Sig. (2-tailed)	.025		.000	.001
	N	60	60	60	60
Dimensión desempeño laboral Comportamiento	Coefficiente de correlación	.106	,591**	1.000	,508**
	Sig. (2-tailed)	.422	.000		.000
	N	60	60	60	60
Dimensión desempeño laboral Metas y resultados	Coefficiente de correlación	-.097	,436**	,508**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.462	.001	.000	
	N	60	60	60	60

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores del área de cajas.

La relación del estilo de liderazgo y las dimensiones del desempeño laboral según el Rho de Spearman, dan los siguiente resultados:

- ✓ Mientras exista un nivel bajo de liderazgo, el desempeño de las habilidades y capacidades en los colaboradores también será bajo, con un valor del 0.290 correlación positiva baja.
- ✓ Cuando el estilo de liderazgo influye de manera muy baja en los colaboradores, sus ideas y proyectos relacionados a su labor de trabajo serán muy bajos, por eso existe una relación positiva muy baja con un valor del 0.106 según el rho de Spearman.
- ✓ La relación entre el estilo de liderazgo y la dimensión del desempeño laboral metas y resultados es inversa con un valor de -0.97 según el Rho de Spearman, quiere decir que si existe mucha exigencia, demasiada presión por parte del líder para llegar a los resultados, en un nivel no adecuado de liderazgo, los resultados por parte de los colaboradores será menor a lo esperado.

Objetivo 4: Determinar la relación entre el Estilo de Liderazgo y el desempeño laboral en Hipermercados Tottus S.A. Trujillo, 2017

Tabla 3.8

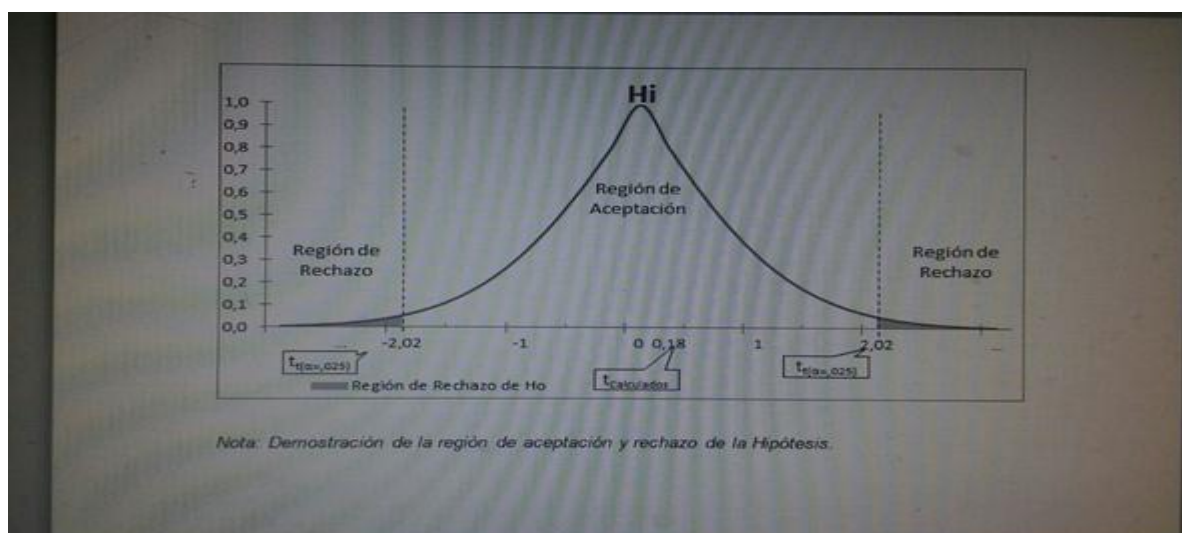
Correlación entre Estilo de liderazgo y Desempeño laboral

		Estilos de liderazgo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Estilos de liderazgo	Coeficiente de Correlación	1.000
		Sig. (2-tailed)	.437
		N	60
	Desempeño laboral	Coeficiente de Correlación	.102
		Sig. (2-tailed)	.437
	N	60	

Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores del área de cajas.

Las variables en estudio tienen una relación positiva muy baja con un valor del Rho de Spearman del 0.102, quiere decir que si la influencia del estilo de liderazgo es mínima, el desempeño en los colaboradores será también mínimo.

Contrastación de Hipótesis



IV. DISCUSIÓN

IV. Discusión

La gestión del desempeño y el liderazgo en el área de cajas de Hipermercados Tottus S.A. Trujillo, se está viendo afectada por factores que aquejan esta situación, como el no llegar a los objetivos del área, trabajadores que llegan tarde, al no obtener un permiso sustentado hacen con desgano sus labores y no se puede tener bien en claro cuál es el estilo de liderazgo que mejor se adapte para poder subsanar todos estos inconvenientes en el área afectada.

Esta investigación se llegó a realizar con la ayuda de los colaboradores, y el jefe del área quien en todo momento brindo su apoyo, no hubieron limitaciones; el propósito en esta investigación es aportar al desarrollo del área para poder subsanar errores y lograr el objetivo del área en beneficio de la empresa y los mismos colaboradores.

De acuerdo a la tabla 3.1 liderazgo transformacional, en la presente investigación “Estilo de liderazgo y desempeño laboral en Hipermercados Tottus S.A. Trujillo año 2017”, se identificó que el estilo de liderazgo predominante en el área de cajas de la empresa Tottus S.A. Trujillo, se encuentra en la dimensión liderazgo transformacional con la característica de ser un líder con alto grado de influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Lo mencionado anteriormente se corrobora con lo señalado por Ames (2014, p100) en su tesis titulada ” Estilo de Liderazgo en Relación de la Autopercepción del Desempeño Laboral en la Dirección de Control y Supervisión de Comunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú- Lima, 2014”, determina que respecto al estilo de liderazgo predominante es el liderazgo transformacional, es el más adecuado coincidiendo con los resultados de la presente investigación.

Para Bass y Avolio (1995, citado por Ames 2014), menciona que el modelo de liderazgo de rango completo, se sustenta en que un líder alterna el ejercicio de diferentes tipos de liderazgo según las demandas de situaciones de entorno específicas y las expectativas de los miembros de la organización.

Liderazgo Transformacional es la acción del transformacional para propender cambios por vías indirectas o directas, tanto a nivel macro como a nivel micrororganizacional. El líder busca el cambio promoviendo la mejora de la organización, entendiendo el proceso de cambio en todos los niveles.

De acuerdo a las tablas (3.4, 3.5 y 3.6) desempeño laboral en la presente investigación El estilo de liderazgo y desempeño laboral en Hipermercados Tottus S.A. Trujillo año 2017, se analizó que los colaboradores tienen un desempeño laboral bueno en las tres dimensiones habilidades y capacidades, comportamiento, metas y resultados, que se caracteriza por conocer lo necesario en relación a sus labores, buena capacidad de concretar nuevas ideas, se desempeña bien en su trabajo y es bastante cuidadoso en sus labores, una nivel bueno quiere decir que están próximos a un desempeño óptimo. Lo mencionado anteriormente se corrobora con lo señalado por Esparza (2016, p.31) en su tesis titulada “El estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad en la empresa El Rocio S.A. año 2016, estableció que el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del área es bueno, concordando con los resultados de la presente investigación.

Para Chiavenato (2000 citado en Quintero, Africano y Faría,2008) expone que “ el desempeño laboral es la conducta del trabajador en el seguimiento de las metas fijadas, este constituye la estrategia personal para alcanzar los objetivos” (p.36). Se puede concluir que al evaluar el desempeño de los colaboradores se está evaluando el proceso de mejora del capital humano para poder lograr mejores resultados en el área u organización.

De acuerdo a la tabla 3.8 correlación entre el estilo de liderazgo y desempeño laboral, en la presente investigación Estilo de liderazgo y desempeño laboral en Hipermercados Tottus S.A. Trujillo año 2017, según el rho de Spearman se determinó que existe un relación positiva muy baja con un valor de 0.102, quiere decir que si la influencia del estilo de liderazgo es mínimo, el desempeño en los colaboradores será también mínimo. Lo mencionado

anteriormente se corrobora con lo señalado por (Esparza, 2016, p.34) en su tesis titulada “El estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad en la empresa El Rocio S.A. año 2016, estableció que la relación del desempeño laboral del área estudiada no depende del estilo de liderazgo, y la relación es mínima con un coeficiente de determinación $R^2 = 0.1751$ ajustándose con los resultados de la presente investigación.

Para Fiedler (1967, citado por Galabert, 2010) nos indica y menciona que la clave radica en la relación existente entre los resultados del comportamiento del directivo y las situaciones en que estas se encuentran y tiene que actuar. Este autor diferencia dos factores determinados por la llamada escuela de Ohio en los estilos de dirección. Un factor orientado hacia las personas y otro correspondiente a la consecución del éxito. (p.123). Se concluye que si no hay una orientación o equilibrio entre el estilo de liderazgo y el desempeño de las tareas, se tendrá dificultades en llegar al objetivo del área u organización.

La presente investigación “El estilo de liderazgo y desempeño laboral en Hipermercados Tottus S.A. Trujillo año 2017”, Tiene una implicación práctica que sirve a otras empresas del mismo rubro porque ayudará a esclarecer y determinar la importancia del líder para un mejor desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo, mejores resultados y cumplimiento de metas establecidas en la organización.

V.CONCLUSIONES

V. Conclusiones

- 5.1.** Se identificó que el estilo de liderazgo predominante de las supervisoras es un estilo transformacional, debido a que la orientación de las supervisoras y según el perfil de la dimensión de este tipo de liderazgo poseen una influencia idealizada motivacional que inspira, estimulación intelectual consideración individualizada en los colaboradores del área
- 5.2.** Se analizó el desempeño laboral del área de cajas de Hipermercados Tottus S.A. orientado a metas y resultados con un nivel regular del 23.3%, bueno con un 40% y óptimo un 22%, indicando que más del 50% de los trabajadores cumplen con las expectativas en su puesto de trabajo, objetivos y metas trazadas del área.
- 5.3.** Se determinó la relación estilo de liderazgo y dimensiones del desempeño laboral según el rho de Spearman, son los siguiente resultados:
- Mientras exista un nivel bajo de liderazgo, el desempeño de las habilidades y capacidades en los colaborados también será bajo, con un valor del 0.290 correlación positiva baja.
- Cuando el estilo de liderazgo influye de manera muy baja en los colaboradores, sus ideas y proyectos relacionados a su labor de trabajo serán muy bajos, con un valor del 0.106 según el rho de Spearman una relación positiva muy baja.
- La relación entre el estilo de liderazgo y la dimensión del desempeño laboral metas y resultados es inversa con un valor de -0.97 según el Rho de Spearman, quiere decir si existe mucha exigencia, demasiada presión por parte del líder para llegar a los resultados, en un nivel no adecuado de liderazgo, los resultados por parte de los colaboradores será menor a lo esperado.
- 5.4.** Se determinó la relación entre el Estilo de liderazgo y Desempeño laboral en el área de cajas de Hipermercados Tottus Trujillo año 2017 es una relación positiva muy baja con un valor del Rho de Spearman del 0.102, quiere decir que si la influencia del supervisor es mínima, por consiguiente el desempeño en los colaboradores será también mínima, aceptando la hipótesis de investigación.

VI. RECOMENDACIONES

VI. Recomendaciones

- 6.1.**A las supervisoras se recomienda reforzar el carisma, la estimulación ayudando al trabajo de equipo, la consideración individualizada donde los beneficios sean equitativos tanto en favor de la empresa y el trabajador para llegar a un nivel máximo de liderazgo unificado.
- 6.2.**Al jefe del área de cajas se le recomienda el monitoreo constante sobre las actividades de las supervisoras para mejorar el nivel de desempeño en los colaboradores así como actividades de puesto, atención al cliente, soluciones rápidas a problemas específicos, responsabilidades, productividad y eficiencia en las labores asignadas para cada colaborador.
- 6.3.**Al jefe del área se le recomienda proponer capacitaciones a las supervisoras y colaboradores del área con talleres y charlas informativas, así como liderazgo y habilidades directivas, toma de decisiones, mejora en la productividad.
- 6.4.**Al gerente de tienda se le recomienda reestructurar un programa de recompensas en beneficio de la organización y del colaborador, sobre todo para aquellos trabajadores que piden permisos especiales.
- 6.5.**A futuros investigadores se recomienda realizar un estudio explicativo sobre dichas variables en mención.

VII. REFERENCIAS

VII. Referencias

- Ames Sora, L. H. (2014). *Estilo de liderazgo en relación de la autopercepción del desempeño laboral en la dirección de control y supervisión de comunicaciones del Ministerior de transporte y comunicaciones del Perú, Lima, 2014*. Lima: Repositorio Ucv Lima-Norte.
- Basualdo Lopez, E. I. (2013). Capacidad de liderazgo del director y el desempeño laboral docente del Instituto educativo superior tecnológico privado Arzobispo Loayza de Lima cercado año 2013. Lima, cercado: Repositorio Ucv Lima-Norte.
- Chiang, M. M. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa retail. *Theoria, Vol 19 (2)*, 21-36.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos 5° edición*. Colombia.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano 1° edición*. Mexico.
- Esparza Bardales, A. F. (2016). *El estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad en la empresa El Rocío S.A. años 2016 Trujillo*. Trujillo: Repositorio Ucv-Trujillo.
- Fein, E. (2009). Using global performance dimensions in human resource. *Development and Workforce Planing.*, 26-37.
- Fritas, F. M. (2012). *Estilo de liderazgo del director en relación con el desempeño laboral de los docentes de educación secundaria en las instituciones rurales de distrito de Chancay, 2012*. Lima, Chancay: Repositorio Ucv Lima -Norte.
- Gelabert, M. P. (2010). Gestión de personas 4ta edición Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.
- Gibson, J. L. (2006). *Organizaiones, Comportamiento, estructura, procesos (12° Ed.)*. Mexico.
- Hernandez, R. F. (2010). *Metodología de la investigación (5ta Ed.)*. Mexico.
- Huanca Cencara, P. M. (2015). *Liderazgo directivo y desemepeño laboral de docentes de la I.E. "Nuestra señora de la natividad" San Marton de Porres, 2015*. San Martín de Porres- Lima: Repositorio Ucv Lima-Norte.
- John M. Ivancevich, R. K. (2003). *Comportamiento organizacional*. España: Mc Graw Hill.

Mc Clelland, 1. 1. (1961, 1965).

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional 15° edición* . Mexico: Pearson educación.

Santiago de la Cruz, N. C. (2014). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en el área de ventas de la empresa Atento Ate año 2014*. Ate-Lima: Repositorio Ucv - Lima norte.

Yuki y Van. (1992). *Enfoque teórico sobre el Estilo de Liderazgo*.

ANEXOS

**MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA ELABORACIÓN DE INFORME DE
TESIS**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: JHONATAN M. SÁNCHEZ DÍAZ

FACULTAD/ESCUELA: CIENCIAS EMPRESARIALES/ ADMINISTRACIÓN

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Estilo de liderazgo y desempeño laboral en Hipermercados Tottus S.A.Trujillo, 2017
PROBLEMA	¿ Existe relación entre el estilo de liderazgo de las supervisoras y el desempeño de los colaboradores del área de caja de Hipermercados Tottus S.A. Trujillo, 2017?
HIPÓTESIS	El estilo de liderazgo tiene relación directa significativa con el desempeño laboral en Hipermercados Tottus S.A. Trujillo, 2017.
OBJETIVO GENERAL	Determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral en Hipermercados Tottus S.A. Trujillo, 2017.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none"> 4. Identificar los estilos de liderazgo de las supervisoras de caja de Hipermercados Tottus S.A. Trujillo 2017. 5. Analizar el desempeño de los colaboradores del área de cajas en Hipermercados Tottus S.A. Trujillo 2017. 6. Determinar la relación entre estilo de liderazgo y dimensiones de desempeño laboral en Hipermercados Tottus S.A. 2017.
DISEÑO DEL ESTUDIO	<p>No experimental. Porque no se manipularon las variables de estudio.</p> <p>Transversal. Porque los datos se recolectaron en un sólo momento en el tiempo.</p> <p>Correlacional. Ha permitido observar la relación entre la variable estilo de liderazgo y la variable desempeño laboral. (Hernandez,Fernandez & Baptista 2010).</p>
POBLACIÓN Y	La población, objeto de estudio estuvo conformado por 60 colaboradores del área de cajas de Hipermercados Tottus S.A. Trujillo.

MUESTRA	
VARIABLES	Variable 1: Estilo de liderazgo. Variable 2: Desempeño laboral

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable (s)	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
Estilo de liderazgo	Resultado del vínculo entre el líder y los seguidores que conllevaría a lograr las metas del grupo. Bass(1995)	Se define a la variable utilizando el instrumento tipo escala de Likert, dirigida a medir los estilos de liderazgo constituida por 3 dimensiones: Transformacional, Transaccional y Laissez Faire.	Liderazgo Transformacional Liderazgo Transaccional Liderazgo Laissez Faire	Ordinal
Desempeño laboral	Conducta del trabajador en el seguimiento de las metas fijadas, este constituye la estrategia personal para alcanzar los objetivos. (Chiavenato, 2000)	Se define a través de la aplicación del método de escala gráfica de evaluación de desempeño. (Chiavenato, 2002)	Habilidades/Capacidades. Comportamientos. Metas y resultados.	Ordinal

MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	<p>Para el presente estudio se recurrió a métodos estadísticos inferencial con la prueba de Rho de Spearman.</p>
RESULTADOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. El estilo de liderazgo transformacional en el área de caja de Hipermercados Tottus Trujillo 2017 tiene una aprobación del 45%, esto quiere decir que 27 de los colaboradores encuestados respondieron que su supervisora es siempre transformacional con la característica de influir, guiar y dirigir a los miembros del área de cajas, con la capacidad de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones dentro de la organización. 2. Las metas y resultados se ven reflejados en un 40% con un nivel bueno por parte de los trabajadores del área de cajas de Hipermercados Tottus, es decir generalmente sobrepasa las exigencias, y en ciertas ocasiones es superior en la calidad de su trabajo y cuidadoso. 3. Mientras exista un nivel bajo de liderazgo, el desempeño de las habilidades y capacidades en los colaboradores también será bajo, con un valor del 0.290 correlación positiva baja. <p>Cuando el estilo de liderazgo influye de manera muy baja en los colaboradores, sus ideas y proyectos relacionados a su labor de trabajo serán muy bajos, por eso existe una relación positiva muy baja con un valor del 0.106 según el rho de Spearman.</p> <p>La relación entre el estilo de liderazgo y</p>

	<p>la dimensión del desempeño laboral metas y resultados es inversa con un valor de - 0.97 según el Rho de Spearman, quiere decir que si existe mucha exigencia, demasiada presión por parte del líder para llegar a los resultados, en un nivel no adecuado de liderazgo, los resultados por parte de los colaboradores será menor a lo esperado.</p> <p>4. Las variables en estudio tienen una relación positiva muy baja con un valor del Rho de Spearman del 0.102, quiere decir que si la influencia del estilo de liderazgo es mínima, el desempeño en los colaboradores será también mínimo.</p>
<p>CONCLUSIONES</p>	<p>1. Se concluye que en Hipermercados Tottus Trujillo, el estilo de liderazgo predominante de las supervisoras del área de cajas es un estilo transformacional debido a que su orientación de según el perfil de la dimensión de este tipo de liderazgo poseen una influencia idealizada, motivación Inspiracional, estimulación intelectual consideración individualizada en los colaboradores del área.</p> <p>2. Así también el desempeño laboral del área de cajas está orientado a metas y resultados con un nivel bueno del 40% y óptimo un 22%, indicando que más del 50% de los trabajadores cumplen con las expectativas en su puesto de trabajo, objetivos y metas trazadas del área.</p> <p>3. Podemos decir que la relación entre el Estilo de liderazgo y Desempeño laboral en el área de cajas de Hipermercados Tottus Trujillo año 2017 tiene un relación positiva</p>

	<p>muy baja con un valor del Rho de Spearman del 0.102, quiere decir que si la influencia del supervisor es mínima, por consiguiente el desempeño en los colaboradores será también mínima, descartando la hipótesis alternativa, por lo tanto mientras mejor se afiance el estilo de liderazgo transformacional, el desempeño de los colaboradores, llegará a ser el óptimo esperado.</p>
--	--

Anexo 2: Encuesta Estilo de Liderazgo

Estimado trabajador, la presente es parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca del Estilo de Liderazgo, la misma que es anónima; por favor responde con sinceridad. Se le agradece por anticipado su valiosa cooperación

A continuación se presenta un conjunto de ítems, cada uno de ellos va seguido de cinco posibles alternativas de respuesta que debe calificar.

Responda marcando con un aspa (x) la alternativa elegida en que considera que le genera satisfacción tu actual trabajo como Trabajador

1=Nunca; 2=Casi Nunca; 3=A veces; 4=Casi siempre; 5=Siempre

Empresa: Hipermercados Tottus S.A.

Distrito: Trujillo

Año: 2017

Lee atentamente y responde según tu criterio y marca con una (x)	Nro . Íte ms	VALORACIONES				
	#	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL						
Mi Supervisora expresa confianza en que se alcanzarán las metas y objetivos de la Dirección	1					
Percibo que existe interés por lo que tiene que decir	2					
Puedo hablar libremente con mi supervisora cuando está en desacuerdo con él o ella.	3					
Se estimula la tolerancia a las diferencias de mi opinión	4					
Mi supervisora sugiere nuevas formas de hacer el trabajo	5					
Mi supervisor suele utilizar los errores para aprender y mejorar	6					

Considero que mi supervisora está comprometida con su trabajo y con nosotros los trabajadores	7					
DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO TRANSACCIONAL						
Mi supervisora presta ayuda a los compañeros cuando observa sus errores	8					
Existe atención individualizada	9					
Se suele facilitar a los trabajadores cuando logramos el objetivo	10					
Siempre recibimos felicitaciones de la supervisora y Gerente de Tienda cuando cumplimos los fines institucionales	11					
Es usual que se proponga incentivos para nosotros los trabajadores	12					
Está especificada la responsabilidad de cada una de las supervisoras para lograr los objetivos del área de caja	13					
Mi supervisora hace un seguimiento de los errores detectados	14					
Percibo que existe preocupación por nuestro bienestar	15					
DIMENSION 3: LIDERAZGO DE LAISSEZ FAIRE						
Se dejan que las cosas sigan igual mientras están marchan bien	16					
No se monitorea el trabajo salvo que surja un problema grave	17					
Recibimos instrucciones para el desarrollo de nuestras labores	18					
Mi supervisora no se preocupa por nosotros	19					

Anexo 3 Ficha de evaluación de desempeño laboral

Datos del Evaluador:

Relación con el evaluado: Supervisor

N°	FACTORES	OPCIÓN DE RESPUESTAS				
		ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE
		5	4	3	2	1
1	Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	Tiene poco conocimiento del trabajo
2	Comprensión de situaciones Grado en capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y hechos.	Óptima capacidad de intuición y percepción	Buena capacidad de intuición y percepción	Capacidad de intuición y percepción satisfactorias	Poca capacidad de intuición y percepción	Nulas capacidades de intuición y percepción
3	Capacidad de realización Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos.	Óptima capacidad de concretar ideas nuevas	Buena capacidad de concretar ideas nuevas	Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria	Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto
4	Creatividad Ingenio. Capacidad de crear ideas y proyectos	Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces hace sugerencias	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario. Carece de ideas propias

5	<p>Cooperación</p> <p>Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo</p>	<p>Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente</p>	<p>Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar</p>	<p>Colabora normalmente en el trabajo de equipo</p>	<p>No demuestra buena voluntad. Sólo colabora cuando es muy necesario</p>	<p>Se muestra renuente a colaborar</p>
6	<p>Producción</p> <p>Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente</p>	<p>Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido</p>	<p>Con frecuencia sobrepasa las exigencias</p>	<p>Satisface las exigencias</p>	<p>A veces está por debajo de las exigencias</p>	<p>Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento</p>
7	<p>Calidad de trabajo</p> <p>Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado</p>	<p>Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo</p>	<p>A veces es superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo</p>	<p>Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable, tiene pocas variaciones.</p>	<p>Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores</p>	<p>Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores.</p>

Anexo 4: Validación de instrumentos

Ficha de evaluación del desempeño laboral

Objetivo: Obtención de información para determinar las dimensiones del desempeño de los colaboradores del área de cajas de Hipermercados Tottus S.A. Trujillo año 2017. Dirigido al supervisor del área de caja.

Nombres del evaluador:

Grado académico:

Valoración:

Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
-------------------	----------------	--------------	------------------

Firma del evaluador

DIMENSIONES	FACTORES	Opción de respuestas					Criterios de evaluación								Observaciones y/o recomendaciones		
		ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	Relación entre la variable y Dimensión		Relación entre la Dimensión y el Indicador		Relación entre el Indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta				
		5	4	3	2	1	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
HABILIDADES/CAPACIDADES	Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	Tiene poco conocimiento del trabajo											
	Comprensión de situaciones Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y hechos.	Óptima capacidad de intuición y percepción	Buena capacidad de intuición y percepción	Capacidad de intuición y percepción satisfactorias	Poca capacidad de intuición y percepción	Nulas capacidades de intuición y percepción											
	Capacidad de realización Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos.	Óptima capacidad de concretar ideas nuevas	Buena capacidad de concretar ideas nuevas	Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria	Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto											
COMPORTAMIENTO	Creatividad Ingenio. Capacidad de crear ideas y proyectos	Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces hace sugerencias	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario. Carece de ideas propias											
	Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente	desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	Colabora normalmente en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad. Sólo colabora cuando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar											
METAS Y RESULTADOS	Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento											
	Calidad de trabajo Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	A veces es superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable, tiene pocas variaciones.	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores.											

DESEMPEÑO LABORAL

Encuesta estilo de liderazgo

Objetivo: Obtención de información para determinar las dimensiones del desempeño de los colaboradores del área de cajas de Hipermercados Tottus S.A. Trujillo año 2017. Dirigido para los colaboradores del área de cajas.

Nombres del evaluador:

Grado académico:

Valoración:

Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
-------------------	----------------	--------------	------------------

Firma del evaluador

Ficha de evaluación del desempeño laboral

Objetivo: Obtención de información para determinar las dimensiones del desempeño de los colaboradores del área de cajas de Hipermercados Tottus S.A. Trujillo año 2017. Dirigido al supervisor del área de caja.

Nombres del evaluador:

Grado académico:

Valoración:

Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
-------------------	----------------	--------------	------------------

Firma del evaluador

Encuesta estilo de liderazgo

Objetivo: Obtención de información para determinar las dimensiones del desempeño de los colaboradores del área de cajas de Hipermercados Tottus S.A. Trujillo año 2017. Dirigido para los colaboradores del área de cajas.

Nombres del evaluador:

Grado académico:

Valoración:

Deficiente

Regular

Bueno

Excelente

Firma del evaluador

Ficha de evaluación del desempeño laboral

Objetivo: Obtención de información para determinar las dimensiones del desempeño de los colaboradores del área de cajas de Hipermercados Tottus S.A. Trujillo año 2017. Dirigido al supervisor del área de caja.

Nombres del evaluador:

Grado académico:

Valoración:

Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
-------------------	----------------	--------------	------------------

Firma del evaluador

Encuesta estilo de liderazgo

Objetivo: Obtención de información para determinar las dimensiones del desempeño de los colaboradores del área de cajas de Hipermercados Tottus S.A. Trujillo año 2017. Dirigido para los colaboradores del área de cajas.

Nombres del evaluador:

Grado académico:

Valoración:

Deficiente

Regular

Bueno

Excelente

Firma del evaluador

Anexo 5: Alfa de Cronbach

BASE DE DATOS PRUEBA PILOTO ESTILO DE LIDERAZGO																			
ENUNCIADO	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19
DIMENSIONES	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL							LIDERAZGO TRANSACCIONAL							L.DE LEISSEZ FAIRE				
1	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	1	5	1
2	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	1
3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2	5	1
4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	1	5	1
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	1	5	1
6	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	2	4	1
7	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	1
8	5	4	4	3	3	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	1	5	1
9	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	2	4	1
10	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	1	5	2
11	4	4	5	3	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	2	2	3	2
12	5	4	4	3	4	4	5	5	2	4	4	5	5	4	5	3	1	5	1
13	4	4	5	3	3	4	5	3	3	4	4	5	4	3	3	2	1	4	2
14	5	4	4	4	5	5	4	3	2	5	4	5	5	3	3	3	2	3	1
15	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	1	4	1
16	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	1	5	3
17	4	4	4	3	4	5	5	4	2	4	5	4	4	4	4	2	2	4	1
18	4	4	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	3	1	5	1
19	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	3	2	4	1
20	5	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	2	1	5	1

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTOS ALFA DE CRONBACH

BASE DE DATOS PRUEBA PILOTO DESEMPEÑO LABORAL

DIMENSIÓN	HABILIDADES			COMPORTAMIENTO		METAS Y RESULTADOS	
PERSONAS	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7
1	5	4	5	4	4	4	3
2	4	5	4	5	5	3	3
3	3	4	5	4	3	4	4
4	4	5	4	3	4	3	3
5	5	4	5	5	5	5	5
6	3	3	3	3	3	3	3
7	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5
9	4	5	5	5	5	4	5
10	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	5	3	3	4	4
12	3	3	3	3	3	3	3
13	3	4	5	3	5	4	4
14	2	5	4	4	4	5	5
15	2	4	4	4	3	4	5
16	5	5	4	4	4	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	4	5	4	5	5
19	3	3	3	3	3	3	3
20	4	5	4	5	4	5	5

Anexo 6: Constancia recolección de datos

CONSTANCIA DE RECOLECCION DE DATOS

EL QUE SUSCRIBE:


**SUPERVISOR DEL ÁREA DE CAJAS HIPERMERCADOS TOTTUS
TRUJILLO**

HACE CONSTAR:

Que: la sr. **Jhonatan Manuel Sánchez Díaz** identificado con **DNI N° 44372597**, estudiante del X ciclo de la escuela de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, ha recolectado datos correspondientes al desarrollo de su trabajo de investigación en Hipermercados Tottus Trujillo ubicado en **Urbnización el Cortijo con av. Mansiche**, en la ciudad de Trujillo.

Se expide el presente documento, a petición del interesado.

Trujillo, 19 de octubre del 2017.


.....
Yolanda Leiva Díaz
Supervisora de Cajas
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.
TRUJILLO - 011

Anexo 7: Base de datos

Encuestados	BASE DE DATOS ESTILO DE LIDERAZGO																		
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL							LIDERAZGO TRANSACCIONAL								L.DE LEISSEZ FAIRE			
1	5	5	5	4	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4	2	1	5	1
2	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	1	1	5	1
3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	2	5	5	4	5	4	2	2	5	1
4	5	5	5	5	3	5	5	5	2	3	5	4	5	5	4	1	1	5	1
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	2	1	5	1
6	5	4	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	4	5	4	3	2	4	1
7	4	4	5	3	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	2	2	5	1
8	5	4	4	3	3	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5	3	1	5	1
9	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	3	1	2	4	1
10	5	5	5	4	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	4	2	1	5	2
11	4	4	5	3	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5	4	1	2	3	2
12	5	4	4	3	4	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5	2	1	5	1
13	4	4	5	3	3	4	5	3	3	4	4	5	4	3	4	1	1	4	2
14	5	4	4	4	5	5	4	3	3	2	4	5	5	3	3	2	2	3	1
15	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	1	1	4	1
16	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	5	4	4	5	2	1	5	3
17	4	4	4	3	4	5	5	4	2	4	5	4	4	4	4	1	2	4	1
18	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	4	2	1	5	1
19	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	1	2	4	1
20	5	4	5	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	1	5	1
21	5	5	5	4	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	1	1	5	1
22	5	4	5	5	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4	2	1	5	1
23	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	4	2	2	5	1
24	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	5	4	5	5	4	2	1	5	1

25	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	2	1	5	1
26	5	4	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	4	5	4	2	2	4	1
27	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	2	2	5	1
28	5	4	4	3	3	5	4	4	2	3	5	4	5	5	4	2	1	5	1
29	4	5	4	5	5	4	5	5	2	2	5	5	5	5	3	2	2	4	1
30	5	5	5	4	4	4	5	5	2	3	5	5	5	5	4	2	1	5	2
31	4	4	5	3	5	5	4	5	2	4	5	4	4	5	4	2	2	3	2
32	5	4	4	3	4	4	5	5	3	3	4	5	5	4	3	1	1	5	1
33	4	4	5	3	3	4	5	3	3	4	4	5	4	3	4	2	1	4	2
34	5	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	5	5	3	3	1	2	3	1
35	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	1	4	1
36	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	5	4	4	3	2	1	5	3
37	4	4	4	3	4	5	5	4	3	2	5	4	4	4	4	2	2	4	1
38	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	2	1	5	1
39	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	1	2	4	1
40	5	4	5	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	2	1	5	1
41	5	5	5	4	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	2	1	5	1
42	5	4	5	5	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	2	1	5	1
43	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	2	2	5	1
44	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	5	4	5	5	4	1	1	5	1
45	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	2	1	5	1
46	5	4	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	4	5	4	2	2	4	1
47	4	4	5	3	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	2	2	5	1
48	5	4	4	3	3	5	4	4	3	3	5	4	5	5	4	2	1	5	1
49	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	3	2	4	1
50	5	5	5	4	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	4	2	1	5	2
51	4	4	5	3	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5	4	1	2	3	2
52	5	4	4	3	4	4	5	5	3	3	4	5	5	4	4	2	1	5	1

53	4	4	5	3	3	4	5	3	3	4	4	5	4	3	4	1	1	4	2
54	5	4	4	4	5	5	4	3	2	3	4	5	5	3	4	2	2	3	1
55	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	1	4	1
56	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	2	1	5	3
57	4	4	4	3	4	5	5	4	2	3	5	4	4	4	4	2	2	4	1
58	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	2	1	5	1
59	4	4	5	3	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4	3	2	2	4	1
60	5	4	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	2	1	5	1

NÚMERO DE FICHAS	BASE DE DATOS DESEMPEÑO LABORAL						
	HABILIDADES			COMPORTAMIENTO		METAS Y RESULTADOS	
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7
1	5	4	5	4	4	4	3
2	4	5	4	5	5	3	3
3	3	4	5	4	3	4	4
4	4	5	4	3	4	3	3
5	5	4	5	5	5	5	5
6	3	3	3	3	3	3	3
7	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5
9	4	5	5	5	5	4	5
10	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	5	3	3	4	4
12	3	3	3	3	3	3	3
13	3	4	5	3	5	4	4
14	2	5	4	4	4	5	5
15	2	4	4	4	3	4	5
16	5	5	4	4	4	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	4	5	4	5	5
19	3	3	3	3	3	3	3

20	4	5	4	5	4	5	5
21	5	4	5	4	4	4	3
22	4	5	4	5	5	3	3
23	3	4	5	4	3	4	4
24	4	5	4	3	4	3	3
25	5	4	5	5	5	5	5
26	3	3	3	3	3	3	3
27	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5
29	4	5	5	5	5	4	5
30	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	5	3	3	4	4
32	3	3	3	3	3	3	3
33	3	4	5	3	5	4	4
34	2	5	4	4	4	5	5
35	2	4	4	4	3	4	5
36	5	5	4	4	4	5	5
37	4	4	4	4	4	4	4
38	5	5	4	5	4	5	5
39	3	3	3	3	3	3	3
40	4	5	4	5	4	5	5
41	5	4	4	3	5	4	2
42	5	5	5	4	4	3	4
43	5	4	4	5	3	4	5

44	5	5	5	4	4	3	4
45	5	4	4	5	5	4	3
46	5	5	5	4	4	3	4
47	4	4	4	3	3	4	5
48	5	5	3	4	4	3	4
49	4	4	5	5	5	4	3
50	5	5	4	4	4	4	2
51	4	4	5	5	3	3	4
52	3	5	4	4	4	2	4
53	5	4	3	3	5	4	3
54	4	5	5	5	4	3	4
55	5	4	4	4	3	4	3
56	4	5	5	4	4	3	2
57	5	4	4	3	5	4	3
58	4	5	5	4	5	3	4
59	5	4	3	3	4	4	3
60	5	5	4	5	3	3	4