



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Análisis de los estilos de liderazgo en el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones en Lima, 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTORA:

Ruiz Diaz, Graciela del Milagro (orcid.org/0009-0007-1629-8381)

ASESORES:

Dr. Castilla Barraza, Jaime Gabriel (orcid.org/0000-0001-8234-9449)

Mg. Trinidad Vargas, Omero (orcid.org/0000-0002-8512-383X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Cultura y Comportamiento Organizacional

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2023

DEDICATORIA

Quiero dedicar este esfuerzo y logro a mi madre, Lenny Graciela Diaz Mendiola, quien ha sido de gran ayuda e impulso para continuar con mis estudios. Su apoyo incondicional, confianza y palabras de aliento han sido fundamentales para que pueda perseguir nuevas metas en mi carrera profesional y lograr objetivos claves en mi vida personal y laboral. Estaré eternamente agradecida por su vida.

Graciela del Milagro Ruíz Diaz

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi agradecimiento inmenso a Dios, quien ha hecho posible alcanzar nuevas metas en mi vida personal, profesional y laboral. Le agradezco por bendecirme con salud, permitiéndome enfrentar nuevos desafíos y reconociendo que sus tiempos son perfectos en todo momento.

Agradezco de manera especial a mi esposo, Alexis, por su apoyo desde el comienzo de este recorrido y su constante aliento moral, que ha sido fundamental para alcanzar esta meta que compartimos juntos.

También quiero agradecer a mi padre, Marco Antonio, por su constante apoyo y compañía durante todo este proceso. Su respaldo ha sido de gran ayuda, especialmente cuidando de mi hija mientras me encontraba estudiando.

A mi pequeña hijita, Aitana, le agradezco su paciencia y comprensión desde el inicio de mi maestría. Su amor y apoyo han sido una motivación invaluable para seguir adelante.

Asimismo, quiero expresar mi agradecimiento al CEO y a la gerente de gestión del talento humano de la empresa de telecomunicaciones. Gracias a su apoyo y facilitación, tuve la oportunidad de realizar mi investigación y lograr esta importante meta en mi vida.

Cada una de estas personas ha sido una parte esencial en mi camino hacia el logro de mis objetivos, y estoy profundamente agradecida por su presencia y apoyo en este emocionante recorrido.

Graciela del Milagro Ruíz Diaz



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, CASTILLA BARRAZA JAIME GABRIEL, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Análisis de los estilos de liderazgo en el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones en Lima, 2023

", cuyo autor es RUIZ DIAZ GRACIELA DEL MILAGRO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que 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 citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

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 vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 04 de Agosto del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
CASTILLA BARRAZA JAIME GABRIEL DNI: 09833853 ORCID: 0000-0001-8234-9449	Firmado electrónicamente por: JCASTILLABA el 04- 08-2023 07:07:01

Código documento Trilce: TRI - 0640159





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, RUIZ DIAZ GRACIELA DEL MILAGRO estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Análisis de los estilos de liderazgo en el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones en Lima, 2023

", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

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

Nombres y Apellidos	Firma
RUIZ DIAZ GRACIELA DEL MILAGRO DNI: 46432160 ORCID: 0009-0007-1629-8381	Firmado electrónicamente por: GRUIZ el 10-08-2023 19:26:23

Código documento Trilce: INV - 1235356

ÍNDICE DE CONTENIDO

pág.

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR.....	iv
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR/ AUTORES	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA	13
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	13
3.1.1 Tipo de investigación.....	13
3.1.2 Diseño de investigación.....	13
3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.	14
3.3 Escenario de estudio.....	15
3.4 Participantes	15
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.6 Procedimiento	18
3.7 Rigor científico.....	19

3.8	Método de análisis de datos	19
3.9	Aspectos éticos	20
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	22
V.	CONCLUSIONES.....	36
VI.	RECOMENDACIONES	38
	REFERENCIAS.....	40
	ANEXOS	44
	Anexo 1 Documentos oficiales que garantizan la calidad de los trabajos conducente a grados o títulos.....	45
	Anexo 2 Evaluación por juicio de expertos.....	50
	Anexo 3 Consentimiento Informado (*)	52
	Anexo 4 Consentimiento Informado del Apoderado**	59
	Anexo 5 Asentimiento Informado	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Categorización.....	63
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Red semántica del objetivo general	22
Figura 2: Red semántica del objetivo específico 1	24
Figura 3: Red semántica del objetivo específico 2	27
Figura 4: Red semántica del objetivo específico 3	29
Figura 5: Resumen de la Estimulación intelectual	31
Figura 6: Resumen de involucrar a trabajador en el negocio	32

RESUMEN

El propósito de estudio fue analizar la forma en que se desarrollan los estilos de liderazgo en el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones. En términos de metodología, la investigación tuvo un enfoque cualitativo, con diseño fenomenológico-hermenéutico, de tipo básico, descriptivo no experimental. Los 07 participantes se seleccionaron por conveniencia bajo criterios que incluyeron jefes y coordinadores.

Para recopilar datos, se elaboró una guía de entrevista y la técnica utilizada fue la entrevista. Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional destaca como el estilo más prominente. Asimismo, el liderazgo transformacional se complementa con el liderazgo transaccional en lo que respecta a factores relacionados con la tarea y los resultados. En cuanto al liderazgo transaccional, se emplea recompensas contingentes tanto intangibles como tangibles. Mientras que el liderazgo pasivo-evitador se presenta separado de ambos estilos. Se encontró que la estimulación intelectual, motivación inspiracional, brindar acompañamiento y ser sincero, correspondientes al liderazgo transformacional, permiten involucrar al trabajador en el negocio.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo evitador.

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the way in which leadership styles are developed in the administrative staff of a telecommunications company. In terms of methodology, the research had a qualitative approach, with a phenomenological-hermeneutic, basic, descriptive, non-experimental design. The 07 participants were selected by convenience under criteria that included managers and coordinators. To collect data, an interview guide was prepared, and the technique used was the interview. The results indicate that transformational leadership stands out as the most prominent leadership style among management staff in the operations area. Transformational leadership complements transactional leadership in terms of task and outcome related elements. While passive-avoidant leadership is presented separately from both styles, it was found that the factors intellectual stimulation, inspirational motivation and providing accompaniment, corresponding to transformational leadership, allow the employee to be involved in the business. Finally, the transformational and transactional leader can present different styles such as participative, democratic, authoritarian, among others, depending on the situation and context. In turn, the transformational leader is people - goal oriented, while the transactional leader is task - result oriented.

Keywords: Leadership styles, transformational leadership, transactional leadership and passive-avoidant leadership.

I. INTRODUCCIÓN

Numerosas empresas a nivel mundial sufrieron los estragos de la pandemia de la COVID-19, obligándolas a enfrentar cambios significativos, repentinos e inmediatos. El Perú fue uno de los países más golpeados económicamente, el 95% de las microempresas se vieron afectadas, dejando mucha gente sin empleo, habiendo una alta tasa de informalidad de trabajo y algunos sectores como, construcción, manufactura, etc. tuvieron que paralizar sus actividades, afectando a más peruanos a quedarse sin empleo, OIT (2020). Sin embargo, también hubo empresas como las del sector de telecomunicaciones, que vieron una nueva oportunidad de negocio durante la crisis, conllevándolas a implementar una gestión de cambio en cuanto a la estrategia de negocio, impulsando un enfoque creativo, proactivo, resiliente y desafiante para trabajar en una recuperación económica y, por ende, en el futuro de la organización.

Es importante tener en cuenta, que cualquier cambio organizacional, siempre recaerá sobre las personas, quienes constituyen el activo principal de una empresa. Como menciona Proulx (2015), el liderazgo es uno de los factores claves para llevar a cabo un proceso de cambio en una organización.

El liderazgo es una de las competencias de interés y necesarias en las habilidades directivas. Phillips y Fitz (2006) indican que el liderazgo puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización. En este caso, si las empresas no cuentan con un liderazgo apropiado, corren el riesgo de hacer un mal uso de los recursos y las oportunidades se pueden perder.

Los líderes actúan como agentes de cambio, sabiendo motivar y empoderar a su personal, desarrollando alianzas estratégicas y gestionando los sentimientos de resistencia al cambio, evitando las consecuencias negativas como la frustración, estrés, inestabilidad emocional, baja productividad e insatisfacción. Por lo tanto, según Campos (2020), el líder marca una conexión con sus trabajadores y fortalece el compromiso de los mismos para con la empresa. Así mismo, Zúñiga (2014) refiere que ningún cambio se logra a menos que haya motivación y compromiso suficiente para que este opere.

Ante todo, lo expuesto la empresa de telecomunicaciones tuvo que enfrentar la crisis generada por la COVID 19, demostrando adaptabilidad, innovación, pero

sobre todo, resiliencia empresarial. La pandemia los incentivó a poner en marcha una reestructuración y mejora continua en sus procesos, procedimientos, estructura orgánica y cultura organizacional. No está de más decir que para lograr todo ello, se necesitó del compromiso de sus líderes y por ende de todos los colaboradores; ya que de nada serviría hacer grandes proyectos si no se contaba con el soporte y compromiso de todos.

Durante el proceso de cambio, surgieron diversas situaciones complejas, especialmente en las áreas de reclutamiento y operaciones. En el 2022, la empresa realizó un diagnóstico organizacional, encontrándose como resultado insatisfacción laboral, problemas de comunicación y alta rotación de personal. Estos resultados causaron gran preocupación en la Gerencia, y es por ello que hoy en día trabajan en diversas actividades para minimizar estos resultados que generan a su vez pérdida y tiempo, enfocándose en trabajar nuevos proyectos con los líderes de campaña. Fariña (2020) hace mención que un buen líder sabe armonizar de manera adecuada los roles de cada miembro del equipo y la cultura de la empresa, a fin de llegar a conseguir los objetivos y metas establecidas por la organización. Así mismo, Duran (2019) refiere que el líder debe tener el conocimiento, habilidad y destreza de influir en sus trabajadores, generando entornos de compromiso que promuevan el logro de objetivos comunes.

Por lo tanto, ante lo manifestado, se formula la siguiente problemática: ¿De qué forma se desarrollan los estilos de liderazgo en el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones Lima, 2023? Así mismo, surgen tres problemáticas específicas: (a) ¿Cómo se desarrolla el liderazgo transformacional en el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones Lima, 2023?; (b) ¿Cómo se desarrolla el liderazgo Transaccional en el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones Lima, 2023?; y, (c) ¿Cómo se desarrolla el liderazgo pasivo evitador en el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones Lima, 2023?

En cuanto a la justificación de la investigación, Bernal (2016) hace referencia a que el investigador responda a las razones detrás del estudio, exponiendo los motivos por los cuales es importante realizarlo, en determinados contextos.

Por consiguiente, se consideró teórica, metodológica y práctica. Teórica porque permite aportar al conocimiento ya existente, generando una reflexión epistemológica y permitiendo confrontar con otros marcos teóricos y contrastar con los resultados obtenidos en el análisis de las categorías y subcategorías para futuras investigaciones de enfoque cualitativo.

En lo metodológico, se desarrolló y aplicó una guía de entrevista semi estructurada como instrumento para el proceso de recopilación de datos; así mismo, se trabajó con el software *ATLAS.ti*, herramienta confiable para el análisis integral de datos en los enfoques cualitativos. Y se consideró práctica, porqué existe la necesidad de seguir contribuyendo en investigaciones sobre el liderazgo, permitiendo proponer nuevas estrategias que conlleven a una solución y todo esto se brindó en base a un diseño fenomenológico que busca comprender las experiencias, pensamientos, creencia, etc. de la persona y su entorno.

Como objetivo general, se buscó: Analizar la forma en que se desarrollan los estilos de liderazgo en el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones Lima, 2023. De ello se desprendieron tres objetivos específicos: (a) Describir cómo se desarrolla el liderazgo transformacional en el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones Lima, 2023; (b) Describir cómo se desarrolla el liderazgo Transaccional en el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones Lima, 2023; y, (c) Describir cómo se desarrolla el liderazgo pasivo evitador en el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones Lima, 2023.

II. MARCO TEÓRICO

En relación a los antecedentes de estudio, es importante señalar que, según Creswell (2018), quien es conocido por sus trabajos en investigación cualitativa, enfatizó que la investigación cualitativa puede ser apropiada y valiosa incluso cuando hay pocos antecedentes existentes. Del mismo modo Maxwell (2013), destaca la importancia de prestar atención a las teorías e investigaciones existentes para comprender un fenómeno. No obstante, también advierte que estas teorías y resultados a menudo son limitados, engañosos e incluso incorrectos. Por esta razón, se enfatiza que la bibliografía no debe ser considerada como una autoridad absoluta para adquirir conocimiento, sino más bien como una fuente valiosa pero sujeta a falibilidad. El acto de investigar permite aportar nuevas y críticas contribuciones a la comprensión del fenómeno. Según Martínez Migueléz (2015), el marco referencial no debe restringir la búsqueda del investigador. Aunque puede ser útil para contrastar conclusiones, nunca se debería forzar o imponer una interpretación, ya que la postura adoptada es fenomenológica. En este proceso de análisis, es crucial no limitar lo que surge de manera natural, lo original y lo innovador. A su vez Merriam (2002) señala que la falta de antecedentes no debería ser una barrera para realizar un estudio cualitativo, ya que este enfoque permite comprender, explorar y descubrir nuevos temas e ideas, obteniendo comprensión profunda y rica sobre un fenómeno

Entonces, correspondiente al marco teórico, se menciona conceptos de la categoría de estudio y subcategorías; así como también antecedentes nacionales e internacionales y artículos de investigación, tanto de estudios cuantitativos como cualitativos.

En Lima, Cerda (2023) realizó un estudio cuyo objetivo principal fue analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el engagement. Para lograrlo, se implementó una metodología de estudio transversal y correlacional. Los resultados obtenidos revelaron un nivel elevado de compromiso, con una predominancia de un liderazgo transaccional a un nivel medio. Asimismo, se identificó que el liderazgo transformacional guarda una relación directa moderada con el compromiso. Por consiguiente, se pudo concluir que, de los diversos estilos de liderazgo, el transformacional exhibe una conexión directa y moderada con el compromiso.

En Chiclayo, Cornejo (2022) diseñó una propuesta de liderazgo transformacional con el objetivo de mejorar el rendimiento de los trabajadores de una empresa de telecomunicaciones. La metodología utilizada consistió en un estudio descriptivo proyectivo no experimental. La muestra para este estudio estuvo conformada por 30 trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Los resultados obtenidos revelaron que los componentes del liderazgo transformacional, como el carisma, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, se encuentran en un nivel medio. Esto sugiere que el líder no posee la capacidad total para identificar y responder a los diversos cambios, ni para generar una reevaluación en la gestión de actividades dirigidas a los trabajadores con el fin de contribuir a su mejora o crecimiento.

En Lima, Asurza y Pardo (2021) realizaron una investigación con el objetivo de examinar cómo los estilos de liderazgo afectan el clima organizacional en empresas del sector de las telecomunicaciones. Para lograr esto, hicieron un estudio cuantitativo y emplearon un cuestionario que fue administrado a 389 empleados. Los resultados de su investigación indicaron que el liderazgo transformacional y transaccional tienen una influencia positiva en el clima organizacional. En contraste, el estilo de liderazgo *laissez faire* mostró una influencia negativa. El liderazgo transformacional se destacó por motivar el aprendizaje, fomentar la participación, crear un ambiente saludable y compartir conocimientos. Por otro lado, el liderazgo transaccional también tuvo un efecto positivo en el clima organizacional, aunque en menor medida que el transformacional. Este estilo se caracteriza por promover el cumplimiento del equipo mediante incentivos o premios extrínsecos. En el caso del liderazgo *laissez faire*, se encontró que tuvo una influencia negativa, ya que el líder transmitía la imagen de una persona poco comprometida con el equipo y no proporcionaba una guía efectiva.

En Lima, Condezo (2019), tuvo como objetivo analizar los comportamientos de los supervisores en una empresa de televentas en relación con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Para ello, se empleó un enfoque mixto de estudio descriptivo – exploratorio, apoyado en la metodología de estudio de caso con la participación de 4 supervisores. En sus resultados hallaron que el liderazgo

transformacional incide positivamente en el desempeño y compromiso, sin embargo, no es aconsejable sustituir o disminuir los incentivos monetarios, sino más bien complementarlos. También identificaron que la mayoría optaron por conductas de liderazgo transformacional, caracterizados por brindar apoyo, acompañamiento, soporte y menos una conducta orientada a definir metas y estrategias de incentivo a través de recompensas económicas.

En Lima, Ballón et al. (2018) tuvieron como finalidad identificar los estilos de liderazgo en supervisores de televentas. En cuanto a lo metodológico, optaron por un enfoque cualitativo exploratorio con muestreo no probabilístico, siendo 22 los participantes de estudio. Los hallazgos encontrados establecieron que existe un estilo de liderazgo predominante, pero también que el comportamiento del líder está basado en los años de experiencia. Asimismo, los trabajadores reconocen positivamente que se brinde retroalimentación y se les reconozca (consideración individualizada), también que se incentive nuevas maneras de hacer las cosas para mejorar los resultados (estimulación intelectual) y que muestren comportamiento de liderazgo (motivación inspiracional).

En Colombia, Roncallo et al. (2021), desarrollaron una investigación sobre el liderazgo transformacional y Engagement laboral, definiendo como objetivo de estudio, la relación entre liderazgo transformacional y engagement laboral, llevando a cabo una metodología de estudio cuantitativa de diseño transeccional correlacional. Los resultados revelaron una asociación positiva entre el liderazgo transformacional y el engagement laboral. Asimismo, las dimensiones de cada uno de los constructos presentaron correlaciones positivas y altas entre el liderazgo transformacional y engagement laboral. Por lo tanto, los estilos de liderazgo transformacional con sus dimensiones mantienen una relación moderada con el engagement laboral.

En Bolivia, Lizcano (2020) realizó un estudio con el fin de analizar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el engagement. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo de tipo correlacional, utilizando un diseño no experimental de corte transversal. Los resultados obtenidos revelaron la presencia de correlaciones positivas y significativas entre el liderazgo transformacional y sus diferentes factores con el engagement. Estos hallazgos destacan la importancia del liderazgo

transformacional como impulsor del engagement en los trabajadores.

En Colombia, Alvear et al. (2019), tuvieron como objetivo analizar los estilos de liderazgo de la alta dirección. Para esto, Llevaron a cabo un enfoque epistemológico empírico inductivo, para lo cual se hizo uso de un instrumento que fue una encuesta. Como conclusiones pudieron identificar que el liderazgo transformacional es el estilo más empleado y destacado por los líderes, siendo la dimensión influencia idealizada como la mayor puesta en práctica. Así mismo, el liderazgo transaccional también es muy aplicado presentándose evidencia empírica que no se contrapone al liderazgo transformacional, sino más bien se complementan y pueden ser aplicados por un mismo líder de acuerdo a la situación que enfrente. En cuanto estilo *laissez-faire* se identificó como el menos efectivo y usado por las personas que ocupan la alta dirección

En términos teóricos, la mayoría de las investigaciones sobre el liderazgo, se basa en tres teorías importantes: la Teoría de los rasgos, la Teoría conductual y la Teoría situacional. La primera se enfoca en la personalidad y sus características innatas, las cuales determinan si una persona es considerada como líder o no. La segunda teoría analiza el comportamiento del líder y sus acciones frente a sus seguidores, como la capacidad para generar confianza, ejercer influencia y alcanzar los objetivos propuestos. En cuanto a la tercera teoría, propuesta por Hersey y Blanchard, se destaca que el líder adopta o modifica ciertos comportamientos de acuerdo con la situación ante los miembros de su equipo. Liscano, (2020).

Existen diversas tipologías de estilos de liderazgo, y cada una de ellas se caracteriza por enfoques y características únicas que influyen en la forma en que el liderazgo es ejercido y los resultados que se obtienen. Cada estilo de liderazgo puede ser más apropiado o efectivo en diferentes situaciones y contextos organizacionales. Liscano, (2020).

Lussier y Achua (2002) postulan que un estilo de liderazgo está concebido como una combinación de rasgos, habilidades y comportamientos que los líderes utilizan al interactuar con sus seguidores, lo cual incluye rasgos y habilidades, cuyo elemento fundamental constituye un patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.

Silvia (2011) sostiene que los estilos de liderazgo han experimentado cambios significativos debido a las características de personalidad del líder. Se considera al liderazgo como un proceso en lugar de un rol específico, lo cual implica que conlleva mejoras y transformaciones profundas en las personas involucradas en dicho proceso.

Considerando el concepto de liderazgo de rango completo, también conocido como full range leadership, desarrollado por Avolio y Bass, se identificaron tres estilos que captaron el interés de la investigación: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Laissez Faire, Liscano (2020).

El estilo de liderazgo transformacional, posee cuatro factores importantes. La primera es la Idealización Individualizada o carisma, definiéndose como la capacidad que tiene el líder para generar y ganarse la confianza de sus seguidores, permitiendo un vínculo interpersonal, siendo respetados, admirados y considerados como un modelo a seguir. El segundo factor es la motivación inspiracional, siendo esta la habilidad que tiene el líder para inspirar a sus seguidores y lograr que estos realicen sus funciones con entusiasmo, confianza en sí mismo y energía. La tercera es la estimulación Intelectual, siendo la habilidad del líder para desarrollar, aumentar el pensamiento creativo- innovador, los estimula a formular nuevos retos, resolver problemas y a la mejora continua (nuevas formas de hacer las cosas). Y la cuarta es la consideración individualizada, donde el líder dedica su tiempo para prestar atención individual a las necesidades de sus seguidores, haciéndolos sentir que valen, valorando lo que puedan opinar, motivándolos, guiándolos en cuanto a su desarrollo profesional y personal

En cambio, en el liderazgo transaccional los seguidores no son motivados. El líder supervisa el desempeño y promueve el rendimiento en base a premios o castigos según sean los resultados (logros o fracasos), todo esto con la finalidad de cumplir con los objetivos. Aquí intervienen dos factores: recompensa contingente y dirección por excepción. La primera consiste en un intercambio recíproco entre líder y seguidor. El líder reconoce las necesidades con el fin de brindar una recompensa a cambio del esfuerzo y resultados que pueda cumplir con el seguidor. Y en la segunda, el líder solo interviene cuando hay que hacer cambios o corregir algo, haciendo uso de dos tipos de acción correctiva, una activa con el fin de

proveer los errores, y pasiva donde actúa después que se presentó el error.

Y el estilo Laissez Faire o conocido como dejar hacer, es la ausencia del líder, adaptando una función pasiva, dando completa libertad a sus seguidores, perdiendo autoridad y considerado como un estilo de liderazgo ineficiente. Liscano (2020).

Las teorías del liderazgo transaccional y transformacional fueron inicialmente introducidas por Burns, quien identificó dos tipos de líderes, los cuales fueron considerados como opuestos entre sí. Sin embargo, Bass planteaba que el liderazgo transformacional podía ser visto como una expansión del liderazgo transaccional, y que, en realidad, ambos estilos se complementaban.

El liderazgo Transformacional radica en la capacidad del líder para estimular a sus seguidores a superar sus propias expectativas y metas individuales en pos de alcanzar un bien mayor para la organización. Este estilo de liderazgo surge de una sólida base de valores personales que no admiten negociación, apelando a un sentido de obligación moral y principios por parte de los subordinados. El liderazgo transformacional va más allá del liderazgo transaccional, al motivar a los subordinados a alcanzar sus propias metas, destacándose por ser visionario, elocuente, seguro de sí mismo y generador de confianza.

En base a la teoría de Bass y Avolio, existen cuatro conductas que se asocian a este estilo: (1) La influencia idealizada del líder se manifiesta a través de la inspiración del orgullo, la fe y el respeto, así como por su capacidad para percibir lo que realmente es esencial, transmitiendo un sentido de propósito y misión; (2) La motivación inspiracional implica el uso de imágenes y símbolos que permiten al líder elevar las expectativas y creencias de sus seguidores con respecto a la misión y la visión de la empresa; (3) La consideración individualizada, por su parte, radica en brindar coaching y enseñanzas, y en tratar a cada seguidor como un individuo único; y, (4) La estimulación intelectual, se refiere al desarrollo cognitivo en los seguidores y ocurre cuando el líder fomenta un tipo de ambiente que estimula el pensamiento creativo, innovador, que se enfoque en la solución de problemas y en el uso del razonamiento antes de tomar acción.

En el liderazgo transaccional, tal como su nombre lo indica, es una transacción (recibir algo a cambio) entre líder y subordinado, un tipo de transacción ya sea de

recompensa o castigo, donde la recompensa o castigo son dados en función al cumplimiento o incumplimiento que ejecute el trabajador. Este tipo de líder, busca satisfacer las necesidades actuales del trabajador, a cambio de cumplir con las metas establecidas. Estos líderes no tienen intención en desarrollar a sus trabajadores o cambiar actitudes, valores. Tanto el líder como el trabajador se enfocan en obtener lo negociado y acordado a cambio del desempeño. La motivación es a partir de las recompensas, para lo cual clarifica y detalla las metas a lograr. La gran desventaja de este estilo es que los trabajadores no se involucran con su trabajo y una vez que las recompensas dejan de ser entregadas, resulta muy difícil mantener la motivación en el trabajador.

Existen 2 tipos de componentes: la recompensa contingente y dirección por excepción. La primera consiste en reconocer al colaborador cuando su desempeño cumple o excede las expectativas del líder. En el segundo caso, los líderes retiran una acción cuando el colaborador no alcanza las expectativas de desempeño, el líder nuevamente especifica los estándares de cumplimiento y definen lo que implica un desempeño ineficiente, el que monitorean de cerca para asegurarse de corregir los errores o desviaciones a tiempo.

Arias Gonzáles (2021), quién se basó en los aportes de Lewin y Bass, menciona que el líder Transformacional desarrolla propósito y metas desafiantes, tanto a nivel organización como para su equipo de trabajo. Para ello otorga empoderamiento y crea un entorno laboral fundamentado en los valores organizacionales. Asimismo, se caracterizan por ejercer una influencia idealizada, motivación intelectual, y un clima cooperativo. Bass identificó tres formas en las que el líder transforma seguidores: (1) Aumentando la conciencia de la importancia y el valor de la tarea; (2) Lograr centrarlos en las metas organizacionales o del grupo, en lugar de sus propios intereses; y, (3) Activando sus necesidades superiores.

En cambio, el líder transaccional establece acuerdos en relación a los objetivos y las recompensas. Asimismo, supervisa y controla el desempeño para medir el logro de metas claramente establecido. En este caso, el líder quien determina qué acciones se llevará a cabo, cómo y cuáles van a ser las recompensas que dar. En caso haya desviaciones en el proceso de monitoreo, ha de utilizar la reorientación para volver a encaminar el proceso. Según Buitrón y

Quispe (2022), este estilo posee características propias del modelo o enfoque por tareas.

En cuanto al líder *Laissez Faire* no cumple con las funciones que le corresponden y muestra una falta de responsabilidad hacia el grupo, dejándolos a cargo de su propia iniciativa. Evita tomar decisiones y acciones que lo responsabilicen de los resultados. Se caracteriza por una falta de autoridad, lo que resulta en una ausencia tanto física como psicológica de la gerencia en momentos difíciles, lo que a su vez complica el control y orientación adecuados de los trabajadores.

Para Sánchez y Servat (2019) el liderazgo transformacional es el más cercado al liderazgo positivo y está muy relacionado con varios resultados que son de gran importancia para el funcionamiento de una organización como el compromiso organizacional, creatividad, mejora continua, satisfacción, desempeño, desarrollo de visión estratégica, ausentismo y demás. Este estilo busca motivar, inspirar, establecer conexiones con los seguidores y ayudarlos a alcanzar su máximo potencial. Aquí el líder busca que ambas partes puedan satisfacer sus necesidades a través del acuerdo mutuo, y por ende cumplir con los estándares de desempeño esperado.

Mientras que en el liderazgo transaccional se busca un intercambio económico de costo -beneficio, ya que sus necesidades materiales y psicológicas se satisfacen sólo para lograr el rendimiento esperado. Este liderazgo se centra en lo cotidiano a corto plazo, restringiendo el desarrollo de las habilidades innovadoras, dificultando el crecimiento personal y donde la negociación está teniendo mayor lugar en la productividad.

Y el *Laissez Faire*, no debería ser considerado dentro de los estilos de liderazgo, puesto que las actitudes que demuestra, conllevan a que el seguidor se sienta abandonado y perciba que el liderazgo de su superior es ineficiente.

Robins y Judge (2013), mencionan que los líderes transformacionales muestran atención a las preocupaciones y necesidades de sus trabajadores, generan un cambio de conciencia, ayudándoles a que vean los antiguos problemas con una nueva visión y causan inspiración para que se esfuercen más y de esta manera lograr los objetivos del grupo. También alienta a sus trabajadores hacer

más creativos. Las organizaciones que cuentan con este tipo de líder, tienden a descentralizar la responsabilidad y los gerentes son más propensos a asumir y correr riesgos. Los líderes transformacionales mejoran el desempeño laboral al generar consenso entre los integrantes del grupo. Mientras que el líder transaccional facilita información con el fin de que los seguidores cumplan con las metas, facilitando los recursos necesarios para que logren con el rol de la tarea claramente establecida.

Para Robinson y Judge (2013), tanto el liderazgo transformacional como el transaccional no deberían ser considerados enfoques opuestos, sino más bien complementarios entre sí. El liderazgo transformacional se basa o se construye en el liderazgo transaccional y conlleva a niveles superiores de compromiso y rendimiento en los seguidores, más allá de lo que podría lograrse solo con el liderazgo transaccional. Sin embargo, el efecto contrario no ocurre. Por lo tanto, si un líder es hábil en el enfoque transaccional, pero carece de atributos transformacionales, es probable que solo alcance un nivel de liderazgo promedio. Los líderes más destacados son aquellos que combinan tanto elementos transaccionales como transformacionales.

En cuanto al liderazgo *laissez faire*, es considerado como el más pasivo y el menos eficaz. Incluso Robinson considera que los factores de dirección por excepción ya sea pasiva o activa, son considerados como un liderazgo ineficaz; debido a que el líder sólo está disponible cuando hay un problema y ya es demasiado tarde. Por otro lado, el factor recompensa contingente, suele ser más eficaz, aunque no puede lograr que los seguidores hagan más que sólo cumplir con sus obligaciones.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

De acuerdo con Concytec (2018), la investigación básica se centra en obtener un conocimiento más profundo al explorar los aspectos fundamentales de los fenómenos y los hechos observables, sin tener la intención de aplicarlos o utilizarlos para algún propósito específico.

Dada a la naturaleza de estudio, la investigación se desarrolla desde la perspectiva del enfoque cualitativo, donde se examina los datos de forma descriptiva, buscando comprender el contexto de la persona, analizando sus comportamientos, experiencias, historias, y sentimientos. Bernal, (2016).

Según Concytec (2018), este tipo de investigación tiene como finalidad ampliar el conocimiento teórico existente. Así mismo, Muñoz (2017) menciona que la investigación cualitativa proporciona mayor profundidad a los datos, mayor riqueza interpretativa, una mira más flexible al contexto o ambiente objeto de investigación.

De acuerdo con Mayán (2011), la investigación cualitativa es una opción relevante cuando se busca describir un fenómeno que se entiende de manera limitada o desde diferentes perspectivas. Además, permite construir significados a partir de emociones, comportamientos, opiniones, percepciones, pensamientos y acciones, así como describir un proceso en lugar de centrarse en un producto o resultado específico.

Por lo tanto, la investigación cualitativa busca identificar esencialmente la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón del comportamiento y su manifestación. Martínez-Migueléz, (2006).

3.1.2 Diseño de investigación

Se empleó el enfoque fenomenológico de tipo descriptivo como diseño de investigación, con el objetivo de describir, descubrir y comprender las realidades vivenciales desde la perspectiva individual y esencial de cada persona, según lo planteado por Martínez-Migueléz (2006). Además, Álvarez-Gayou (2003) sostiene que la fenomenología tiene la intención de revelar

fenómenos desconocidos, ocultos y los significados no manifiestos, observando, estudiando, analizándolo y describiéndolos.

Así mismo se hace mención del enfoque hermenéutico, el cual busca comprender y dar sentido a textos, discursos, símbolos y expresiones humanas, permitiendo analizar y comprender las narrativas, opiniones y perspectivas desde el punto de los participantes, permitiendo una interpretación más completa y contextualizada de los datos recopilados. (Tejeda,2021).

3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.

La categoría de estudio corresponde a los estilos de liderazgo, concebida como la combinación de rasgos, habilidades y comportamientos que los líderes utilizan al interactuar con sus seguidores (Lussier y Achua, 2002). Asimismo, se asumen como subcategorías a los liderazgos del tipo: (a) Transformacional.; (b) Transaccional; y, (c) Pasivo Evitador

Con respecto al liderazgo transformacional, como subcategoría, se le asocia a cuatro tipos de conductas asociadas: el carisma, la motivación inspiradora, la consideración individualizada y la estimulación intelectual. Este líder propicio un buen clima laboral, genera en sus trabajadores la innovación, solución de problemas, asumir riesgos. Busca desarrollar sus competencias, Pazmiño (2021).

En cuanto al liderazgo transaccional, se basa en la recompensa o sanción. Reconocen los logros cuando el desempeño cumple o excede lo esperado por el líder, como también retiran la acción si el trabajador no logró alcanzar las expectativas. Existe un intercambio de intereses basado en el cumplimiento de metas claramente definidas, Pazmiño (2021).

El liderazgo Laissez Faire, pasivo evitador o liberal. Se caracteriza por el dejar hacer. El líder tiene una mínima intervención e influencia en el trabajo y en la toma de decisiones, brindando autonomía a sus trabajadores para trabajar solos, cumpliendo con resultados y dando soluciones. No suele realizar una supervisión y orientación de los procesos, dejando la responsabilidad en su trabajador, Pazmiño (2021).

3.3 Escenario de estudio

La empresa de telecomunicaciones viene estando presente en el mercado peruano durante 11 años. Su principal actividad es proporcionar servicios de a diversos clientes. Estos servicios están orientados hacia la gestión de televentas, reclutamiento y externalización de procesos de negocio relacionados con tecnología e innovación. La empresa cuenta aproximadamente 2200 trabajadores.

Debido a la pandemia, la empresa optó por implementar una modalidad de trabajo semi presencial. Por esta razón, la investigación se llevó a cabo utilizando la plataforma de Zoom, permitiendo un tiempo ilimitado para desarrollar un diálogo profundo entre ambas partes durante las entrevistas.

Los participantes de la investigación optaron por realizar las entrevistas desde sus domicilios mientras cumplían con su jornada laboral, brindando tiempo y respetando los horarios previamente programados días anteriores. Los jefes y coordinadores contaban con las herramientas de trabajo proporcionadas por la empresa, como laptops, y también disponían de una buena conexión a internet, lo cual fue fundamental para llevar a cabo exitosamente las grabaciones de las entrevistas.

Se solicitó a los participantes ubicarse en un espacio privado para llevar a cabo las entrevistas sin interrupciones. Además, se les explicó que no era necesario encender las cámaras, ya que las grabaciones de audio eran suficientes para facilitar el análisis de la investigación.

3.4 Participantes

La investigación se realizó, utilizando muestreo por conveniencia o también llamado muestreo no probabilístico. Según lo mencionado por Mejía (2016), en este tipo de muestra, las unidades se eligen de forma autónoma o se seleccionan debido a su disponibilidad, proximidad o voluntad de los participantes en el estudio.

También se llevó a cabo el proceso de saturación para determinar el tamaño de la muestra representativa al universo objeto de estudio. Según Álvarez-Gayou (2003), la saturación ocurre cuando durante la recolección de

información, esta se vuelve igual, repetitiva o similar. Cuando el investigador nota que la información se repite con ligeras variaciones, se alcanza la saturación. En consecuencia, es poco probable que en los participantes siguientes aparezca información sustancialmente diferente. Por lo tanto, la recolección de datos se considera concluida una vez que ya no surgen nuevos datos, propiedades, categorías o relaciones, alcanzando así la saturación teórica. Cuando los datos no presentan diferencias ni distinciones conceptuales significativas, las categorías se consideran saturadas.

Para Creswell (2018), en el diseño fenomenológico se puede trabajar con una muestra de 3 a 10 personas. En este enfoque, el objetivo del muestreo cualitativo es comprender el fenómeno de interés, y para ello el investigador selecciona individuos y contextos considerando quiénes pueden proporcionar la mayor y mejor información para la investigación, y en qué contextos se puede obtener esa información (Mayán, 2001).

Galeano (2011) destaca que los criterios de selección de la muestra se basan en la conveniencia, oportunidad y disponibilidad o acceso libre, y no en la representatividad estadística. El muestreo en este caso es progresivo y no se realiza de forma preestablecida o aleatoria utilizando fórmulas matemáticas. Por lo tanto, el investigador toma la decisión de seleccionar a los participantes, aunque sean pocos casos de estudio, eficiente; ya que lo que importa es la profundidad del estudio y no la cantidad.

Así, la investigación se realizó con 7 participantes, teniendo en cuenta los siguientes criterios de inclusión establecidos por la investigadora: trabajadores con puestos de mandos medios altos tales como jefes o coordinadores. Se requiere que los participantes hayan tenido al menos 6 años de experiencia liderando personal a cargo y 3 años de antigüedad en la empresa. No se establecen restricciones en cuanto al sexo, edad, grado académico y carrera; siempre y cuando los participantes pertenezcan al área de operaciones.

De los 7 participantes, 06 correspondieron al sexo masculino y 01 al sexo femenino. Las edades oscilaban entre los 33 y 44 años de edad. El tiempo de experiencia liderando personas fue desde 09 a 15 años. Los cargos

Identificados fueron 2 jefes y 5 coordinadores. Se encontraron niveles académicos de universitario trunco, completo y técnico completo. Las carreras abarcaron desde ciencias de la administración, ciencias de la comunicación y hotelería y turismo.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se empleó fue la entrevista. Martínez-Migueléz (2006) señala que el propósito de la entrevista de investigación cualitativa es obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos. Para Álvarez-Gayou (2003), la entrevista tiene por finalidad entender la perspectiva del entrevistado.

En cuanto al instrumento para la recolección de datos, se elaboró una guía de entrevista semiestructurada. Lopezosa (2022) hace mención que la entrevista semiestructurada se caracteriza por su flexibilidad y dando opción al entrevistado de contestar de forma abierta y sintiéndose libre de expresar sus conocimientos y creencias.

Kvale (2020) propone que este tipo de entrevista busca comprender asuntos cotidianos desde la perspectiva de los sujetos, obteniendo descripciones de su mundo vivido y la interpretación del significado de los fenómenos escritos. El autor identifica doce aspectos claves desde una perspectiva fenomenológica y hermenéutica para considerar en el proceso de una entrevista semi estructurada.

En primer lugar, es fundamental que el entrevistador sea sensible para captar las experiencias de los sujetos. Además, se destaca la importancia de comprender e interpretar el significado de los temas centrales. La descripción precisa y rigurosa, sin ambigüedades o inconsistencias, también se considera esencial. El entrevistador debe animar al sujeto a describir con la mayor precisión posible sus sentimientos, experiencias y acciones. Las descripciones específicas son preferibles a las opiniones generales. Además, se recomienda mostrar una actitud abierta a fenómenos nuevos e inesperados en lugar de basarse en esquemas preparados. La flexibilidad es clave, centrándose en cuestiones particulares en lugar de seguir una estructura estricta con

preguntas estándar. La entrevista no tiene como objetivo cuantificar, sino obtener información enriquecedora. Las preguntas planteadas pueden incentivar procesos de reflexión en el sujeto y es necesario tener en cuenta los distintos niveles de sensibilidad que puedan surgir. La interacción entre el sujeto y la presencia de otro entrevistador también es un factor relevante a considerar. Kvale (2020) enfatiza que una entrevista bien dirigida puede ser una experiencia enriquecedora para el sujeto, permitiéndoles expresar sus vivencias de manera significativa.

3.6 Procedimiento

Antes de realizar el proceso de entrevista, se consideró importante evaluar la calidad del instrumento a través de un pilotaje con participantes de otra empresa que cumplan con los criterios de inclusión establecidos en la presente investigación. Ello permitió ajustar algunas preguntas y corregir las deficiencias encontradas, conforme refiere Katayama (2014). Posterior a ello, el instrumento fue presentado para el juicio de jueces expertos.

Por otro parte, se estableció un cronograma de entrevistas con la encargada del área y se solicitó la lista de participantes que cumplan con los criterios de inclusión ya mencionados anteriormente. De la misma forma, se recalcó que los resultados serían confidenciales y sin detallar los nombres de los participantes.

Durante la entrevista por Zoom, se volvió a informar y solicitar a los participantes sobre su autorización para llevar a cabo la grabación de audios en el proceso de entrevista con fines de investigación. Así mismo se mencionó el objetivo de entrevista y su duración aproximadamente.

Luego de culminar las entrevistas, se procedió a realizar las transcripciones de los audios a *Microsoft Word*, haciendo uso del aplicativo *Riverside*. Del mismo modo se procedió a revisar la calidad del contenido transcrito, para dar inicio al procesamiento de datos con el software *ATLAS.Ti. 9*. Así, se realizó un análisis de lógica abductiva, puesto que para Swain (2018) es necesario para la creación de códigos y posteriormente redes.

Posterior a ello, se procedió a realizar la codificación de primer ciclo o

temática, llevando a cabo el análisis inductivo a través de lo manifestado por los participantes y el análisis deductivo, relacionado al marco teórico, permitiendo elaborar el libro de códigos. Se continuó con la codificación de segundo ciclo o axial, permitiendo el análisis diferencial a través de la escala cromática, para posterior administrar grupo de códigos. Además, se procedió a construir las redes semánticas, obtenidas en base al enraizamiento del análisis y permitiendo a su vez desarrollar el diagrama Sankey.

3.7 Rigor científico

Guba y Lincoln (1989) mencionan que, para juzgar la calidad en una investigación cualitativa, se debe cumplir con los siguientes criterios: credibilidad (paralelamente a la validez interna), transferenciabilidad (paralelamente a la validez externa), confiabilidad (paralelamente a la veracidad), confirmabilidad (paralelamente a la objetividad) y autenticidad. Del mismo modo, Rada (2007), en un artículo sobre los criterios que permitan asegurar el rigor y la calidad científica en estudios cualitativos, hace mención sobre la credibilidad, confirmabilidad y transferibilidad o aplicabilidad, consistencia o confiabilidad y contribución a la solución de problemas

Por otro lado, Álvarez-Gayou (2003), afirma que para garantizar la solidez de la investigación cualitativa, es necesario cumplir con cinco criterios fundamentales: asegurar que las preguntas se realicen de forma correcta, basándose en la bibliografía encontrada, verificar el método que brinde la mayor cantidad y calidad de información, verificar la confiabilidad en cuanto a la autenticidad de información, analizar si se buscó establecer una teoría con la mayor solidez posible, analizando la relación entre los datos y si ofrece nueva información sobre lo que se estudia y finalmente, verificar los datos y su interpretación con los colaboradores si fuera el caso.

3.8 Método de análisis de datos

Existen diversos programas que aportan valor y facilitan el proceso del análisis de dato y contenido en la investigación cualitativa; es por ello que para la presente investigación se consideró trabajar con uno de los más destacados software *ATLAS.ti* versión 9, un programa desarrollado en Alemania.

Álvarez-Gayou (2003) agrega que el *ATLAS.ti* es un programa de gran utilidad e integral que permite analizar textos, audios e imágenes. También permite mostrar interconexiones entre los datos y exportar a programas estadísticos como el *SPSS*, pudiendo incluso elaborar diagramas conceptuales tanto vertical como horizontal.

El software *ATLAS.ti* permite la organización, sistematización, procesamiento y análisis de los datos, ayudando al investigador a desarrollar estudios que ganen rigor y eficacia. Así mismo, permite almacenar, administrar, consultar y analizar datos no estructurados, analizar archivos de sonido, y codificar documentos de texto, audiovisuales, fotografías e incluso importar datos de Twitter y Evernote, demostrando lo útil que es como herramienta de análisis cualitativo (Lopezosa, 2022).

Para Muñoz (2016), el *ATLAS.ti*, es una herramienta que apoya a la investigación cualitativa en el análisis de información y permite facilitar la comprensión e interpretación de significados y sentidos. Esta herramienta trabaja con elementos principales que permiten el análisis de datos siendo los documentos primarios, citas, códigos, memos y red, usando la unidad hermenéutica para almacenar y organizar de forma unificada.

3.9 Aspectos éticos

En la presente investigación, se tuvo en cuenta los principios éticos básicos para garantizar el respeto a los participantes y minimizar cualquier daño o error. Se proporcionó información comprensible a los participantes sobre la naturaleza, duración, propósito y método de la investigación.

Álvarez-Gayou (2003), menciona que existen códigos de ética para la investigación, que sirven de guía o norma para un proceder correcto moralmente. Se tomarán en cuenta aspectos relevantes, como el consentimiento informado de los participantes. Esto implica informar a los participantes sobre los objetivos y procedimientos de la investigación, así como los posibles riesgos y beneficios asociados, y obtener su consentimiento voluntario y libre para participar.

La confidencialidad fue respetada en todo momento, asegurando que la

información y los datos recopilados sean tratados de manera confidencial y protegidos de cualquier divulgación no autorizada. Se utilizaron códigos o identificadores para mantener el anonimato de los participantes y garantizar la privacidad de su información

La suscrita asumió la responsabilidad científica en todas las etapas de la investigación, asegurando la integridad de los datos, evitando cualquier sesgo o manipulación indebida, y realizando un análisis imparcial y riguroso de los resultados.

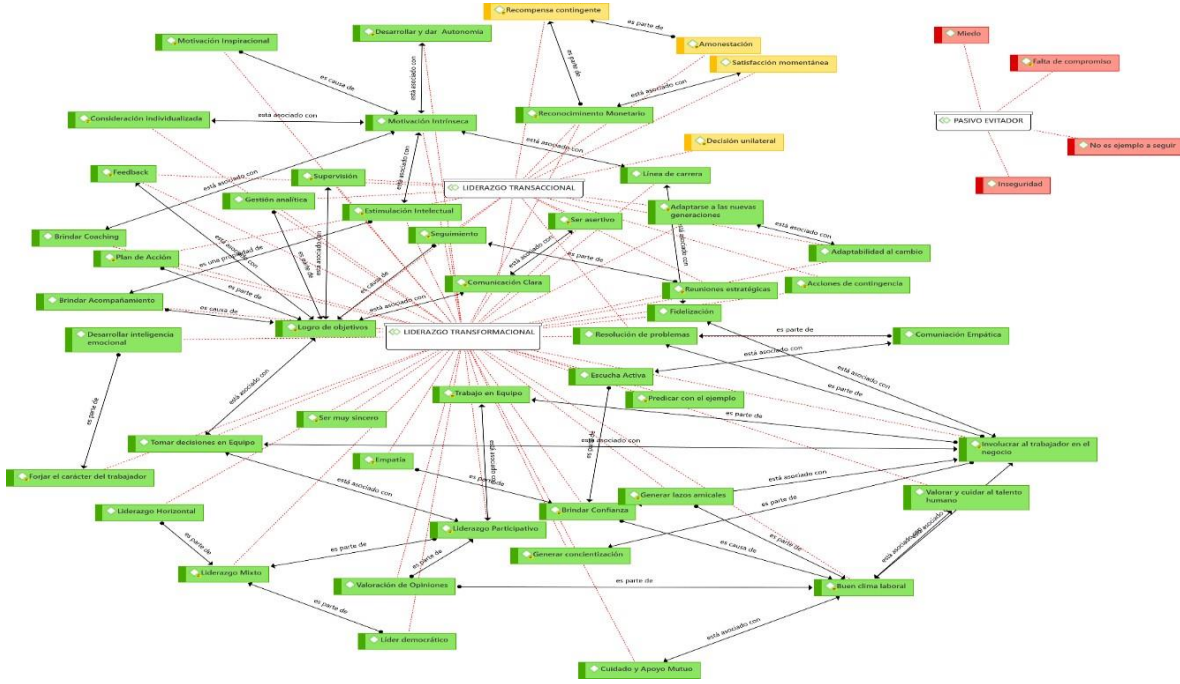
En resumen, la presente investigación cumplió con los principios éticos básicos, como el consentimiento informado, la confidencialidad y la responsabilidad científica. Estos aspectos garantizaron el respeto a los participantes y la integridad de la investigación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para facilitar el análisis y comprensión de la discusión, se optó por incluir el diagrama Sankey, que proporciona una visualización clara y efectiva del flujo y las relaciones entre diferentes categorías de estudio. El ancho de las flechas en el diagrama, representa la magnitud del flujo, lo que ayuda a destacar la importancia relativa de cada categoría en el contexto estudiado.

Con mención al objetivo general, referido a analizar la forma en que se desarrollan los estilos de liderazgo en el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones, se evidencia la siguiente red semántica:

Figura 1
Red semántica del objetivo general



Nota. Elaboración con ATLAS.ti

Después de analizar y comprender las entrevistas realizadas a los participantes, se identificaron nuevas microcategorías o códigos emergentes. Dichos códigos fueron obtenidos durante la codificación In vivo, perteneciente al análisis inductivo. También se llevó a cabo el análisis deductivo, para ello se elaboró un libro de códigos debidamente estructurado y basado en el marco teórico de la investigación.

En la figura 1, se pudo percibir la presencia de los tres estilos de liderazgo, siendo el liderazgo transformacional (color verde) el más sobresaliente en categorías y empleado por los participantes de estudio. Esto sugiere que los participantes desarrollan características o cualidades del líder transformacional, poniendo en práctica la estimulación intelectual, la motivación inspiradora, la consideración individualizada y las nuevas categorías emergentes.

Asimismo, se evidencia enlazamientos del liderazgo transaccional (color amarillo) con el transformacional (color verde), identificándose categorías vinculadas entre sí, siendo estas: la gestión analítica, el logro de objetivos, la comunicación clara y asertividad, la supervisión, seguimiento, las reuniones estratégicas (mesas de trabajo), planes de acción y contingencia, feedback, resolución de problemas, recompensas contingentes (tangibles e intangibles), adaptabilidad y adaptabilidad a las nuevas generaciones.

Con respecto al liderazgo pasivo evitador (color rojo), se resaltó un claro distanciamiento o desconexión entre el liderazgo transformacional y transaccional. Esto hace referencia, que los participantes no desarrollan cualidades del liderazgo pasivo evitador. Considerándose entonces, al liderazgo transformacional como el estilo predominante y más empleado en el contexto laboral de los participantes, y a un nivel secundario el estilo transaccional.

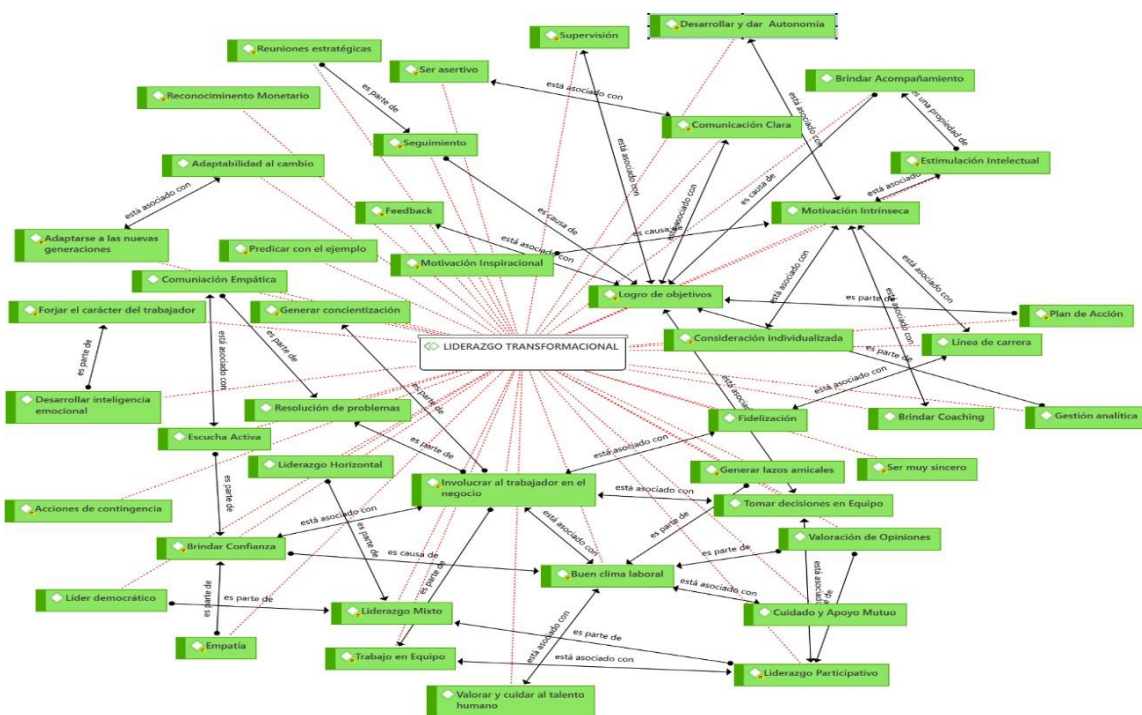
Este hallazgo, mostraría cierta similitud con la investigación de Ballón (2018), quién también identificó la existencia de un liderazgo predominante, al igual que el desarrollo de cualidades como brindar retroalimentación, reconocimiento, estimulación intelectual y motivación inspiracional, referidas al estilo transformacional.

De acuerdo a los resultados del proceso de entrevista, se pudo analizar que los participantes que desarrollan cualidades del liderazgo transformacional, también podrían adoptar ciertas características del transaccional, confirmando entonces la teoría de Robbins y Judge (2013), en la que indican que el liderazgo transformacional se complementa con el liderazgo transaccional, pero no viceversa. Por ende, ambos estilos tienen como semejanza, el cumplimiento de objetivos, metas, logro de resultados, recompensas y el criterio directivo.

Por otra parte, tal como lo describe Liscano (2020). El liderazgo pasivo evitador, se caracteriza por ser un líder ausente, pasivo, sin autoridad y donde los empleados actúan de manera totalmente autónoma, entre otras características. Por consiguiente, bajo el contexto laboral de los participantes (área de operaciones), estas cualidades no serían constructivas para el negocio, ya que las metas en el área de ventas, requieren un seguimiento constante, supervisión y acompañamiento para lograr resultados efectivos en la campaña.

En lo concerniente a los resultados, acordes al primer objetivo específico, alusivo a describir cómo se desarrolla el liderazgo transformacional en el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones, se obtuvo la siguiente red semántica:

Figura 2
Red semántica del objetivo específico 1



Nota. Elaboración con ATLAS.ti

En la subcategoría de liderazgo transformacional, se identificaron un total de 44 códigos. Estos surgieron tanto de un análisis inductivo (valorando la opinión y experiencia de los participantes) y del análisis deductivo (marco teórico), siendo 3 deductivos y 41 inductivos. Las experiencias, opiniones y creencias de los participantes, fueron fundamentales para enriquecer la información teórica establecida en el estudio.

La percepción que se obtuvo del análisis gráfico, insinúa que los participantes desarrollan el estilo transformacional a través de comportamientos como: motivación inspiracional, brindar acompañamiento, estimulando intelectualmente, brindando feedback, mostrando interés en las necesidades individuales de sus colaboradores (consideración individualizada), brindando coaching, generando un buen clima laboral, desarrollando confianza, siendo muy sinceros en la comunicación, generando concientización, estableciendo comunicaciones claras, trabajando en equipo, desarrollando y otorgando autonomía, escucha activa, empatía, generando lazos amicales, mostrando, según sea la situación características comportamentales de un líder participativo, horizontal, democrático o mixto, trabajando la motivación intrínseca, siendo asertivo, sabiendo adaptarse a las necesidades de las nuevas generaciones, predicando con el ejemplo, contribuyendo en forjar el carácter del trabajador, estableciendo un cuidado mutuo, tomando decisiones en equipo, trabajando en la línea de carrera, contribuyendo en el desarrollo de la inteligencia emocional de sus colaboradores, valorando sus opiniones, generando fidelización y valorando a su talento humano.

Asimismo, también desarrollan una gestión analítica, supervisión, seguimiento, elaboración de planes de acción y contingencia, reuniones estratégicas (mesas de trabajo) y recompensas. Todo esto como aportación al logro de objetivos, metas y resultados.

En cuanto a la investigación de Condezo (2020), en una empresa de televentas, se encontraron similitudes y discrepancias con los hallazgos de dicha investigación.

Condezo (2020) identificó que la mayoría optaban por conductas de liderazgo transformacional, caracterizándose por brindar apoyo, acompañamiento y soporte. Estos atributos, también fueron identificados en los participantes de estudio, e incluso la planificación y ejecución de recompensas contingentes; ya sea de forma tangible (monetaria) como intangible (permisos, almuerzos, delivery de desayunos, sábado libre, paseos, reconocimiento en público, reconocimiento al trabajador del mes, entre otros).

Según la experiencia de los participantes, las recompensas son necesarias e importantes para reconocer e incentivar el esfuerzo de su trabajador, y como complemento contribuyen al logro de metas. Por lo tanto, en contraste al hallazgo de

Condezo, los participantes si otorgan recompensas monetarias y a su vez recompensas intangibles, sabiendo identificar estratégicamente que tipos de recompensa aplicar en cada situación.

Contribuyendo a lo mencionado, se aporta información del participante N°5 (comunicación personal del 30 de junio de 2023) fue: “Porque no todo siempre es plata, existen muchas formas de reconocer el esfuerzo y se hace. Aunque la verdad la forma en que más se mueven es con lo económico. Si les digo que se ganarán un 50% más de su variable, hacen lo imposible”. En cambio, el participante N°4 (comunicación personal del 28 de junio de 2023) expresó: “¿Qué pasa si en el momento no hay dinero? Entonces hay que premiar otorgando certificado del mejor vendedor, dando día libre por el esfuerzo realizado, etc. A veces pasa que acostumbres al personal a darle dinero y cuando no hay, no realizan la meta.

Mendoza (2017), define que los líderes transformacionales pueden adoptar estilos de liderazgos distintos, desde directivos, participativos, autoritarios o democráticos. Esta definición hace referencia a las respuestas de los participantes ante la pregunta ¿Cómo describiría su liderazgo actual?

Para ello, el participante N° 1 (comunicación personal del 27 de junio de 2023) respondió: “mira, en realidad yo tengo una forma de liderazgo creo que mixiada dentro de un líder democrático, coach, autoritario. Yo creo que es un mix”. Asimismo, el participante N° 2 (comunicación personal del 28 de junio de 2023) agregó que “mi liderazgo principalmente es un liderazgo que impulsa el crecimiento común. No solamente pienso en mi crecimiento o desarrollo, sino también en el de mi equipo, me gusta que se desarrollen”. Mientras que el participante N° 3 (comunicación personal del 28 de junio de 2023) hizo mención: “mi liderazgo es horizontal, porque mi equipo y yo tomamos decisiones de manera mancomunada. No tomo decisiones de forma individual, todo es consensuado y estudiado por cada uno, opinando y tomando decisiones en conjunto en pro de la campaña”. Igualmente, el participante N°4 (comunicación personal del 28 de junio de 2023): “Actualmente competitivo, en mis campañas siempre eh mantenido mis indicadores en azul y cuando me han entregado en rojo, lo he sabido trabajar y salvar”. De manera similar el participante N° 5 (comunicación personal del 30 de junio de 2023): “Mi liderazgo lo describiría como participativo, y dependiendo de la situación, pues ya un liderazgo en la cual tomo la decisión de forma unilateral. En cuanto al

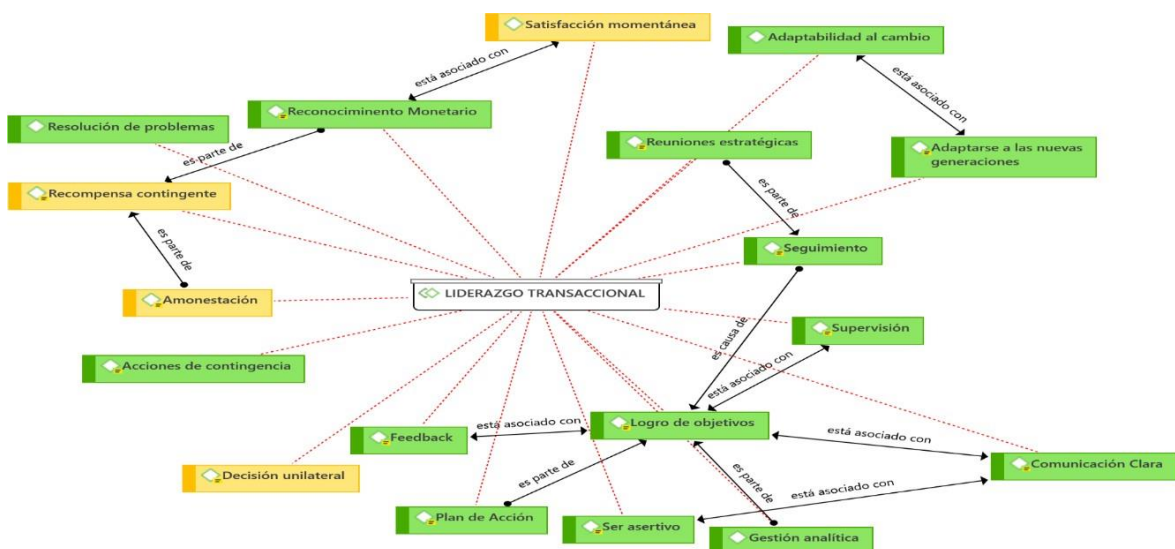
participante N° 6 (comunicación personal del 29 de junio de 2023): “De compromiso, fidelización, trabajo en equipo, mucha empatía con mi gente”. El participante N° 7 (comunicación personal del 29 de junio de 2023): “Mi liderazgo actual lo describiría, en una palabra, comunicación.”

Ante estas aportaciones, se pudo comprender que un estilo de liderazgo puede complementarse y desarrollar ciertas características de otros estilos, pudiendo tener cualidades parecidas, pero siempre existirá un estilo predominante, y será reflejado según sea la situación que tenga que enfrentar el participante.

Neira et al.(2018), señaló la importancia e influencia de la personalidad en el liderazgo, estando comprendida por una serie de rasgos y características individuales y únicas, lo que resulta que cada persona sea distinta en su manera de pensar, sentir y actuar frente a diversas situaciones. Por lo tanto, los estilos de liderazgo pueden variar desde el liderazgo autocrático, transaccional, transformacional, ético, servicial, auténtico, y muchos otros estilos de liderazgo contemporáneos y convencionales que se han ido estudiando.

En relación con el segundo objetivo específico, alusivo a describir cómo se desarrolla el liderazgo transaccional en el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones Lima,2023 se obtuvo la siguiente red semántica:

Figura 3
Red semántica del objetivo específico 2



Nota. Elaboración con ATLAS.ti

Dentro de la subcategoría de liderazgo transaccional, se pudo identificar que este estilo tiene conexiones con el liderazgo transformacional, pero estas características están más orientadas hacia las tareas, los resultados y el enfoque directivo, más que hacia las personas en sí.

Para el liderazgo transaccional, se reconocieron 18 códigos, 1 correspondiente al análisis deductivo y 17 al análisis inductivo. Las contribuciones ofrecidas por los participantes en base a sus experiencias, indican que la forma en que desarrollan el estilo transaccional se basa en acciones como establecer recompensas contingentes cuando logran los resultados, brindar una comunicación asertiva y clara, un seguimiento y supervisión, la implementación de planes de acción y contingencia, la realización de reuniones estratégicas (mesas de trabajo) y la capacidad de adaptarse al entorno y las necesidades de las nuevas generaciones. Además, según sea la situación, toman decisiones unilaterales y aplican amonestaciones como medidas correctivas cuando los objetivos no se cumplen.

También se identificó, que los reconocimientos monetarios, como parte de las recompensas contingentes (tangibles), se asocian con una satisfacción momentánea. Esto a su vez lo reafirma Liscano (2020), quien mencionó que la gran desventaja de este estilo de liderazgo transaccional, es que los trabajadores no se involucran con su trabajo y una vez que las recompensas dejan de ser entregadas, resulta muy difícil mantener la motivación en el trabajador.

Salcedo (2018), afirma, bajo este estilo de liderazgo transaccional, el trabajador se mueve por la motivación extrínseca y en cuanto desaparezca, también lo hará su implicación, por cuanto su lealtad es a la transacción, mas no a la tarea. Es por ello que, los participantes complementan las recompensas monetarias con las afectivas (intangibles), reconocen los intereses de sus trabajadores y eso les permite establecer estrategias que serán aplicadas según sea la situación u objetivo.

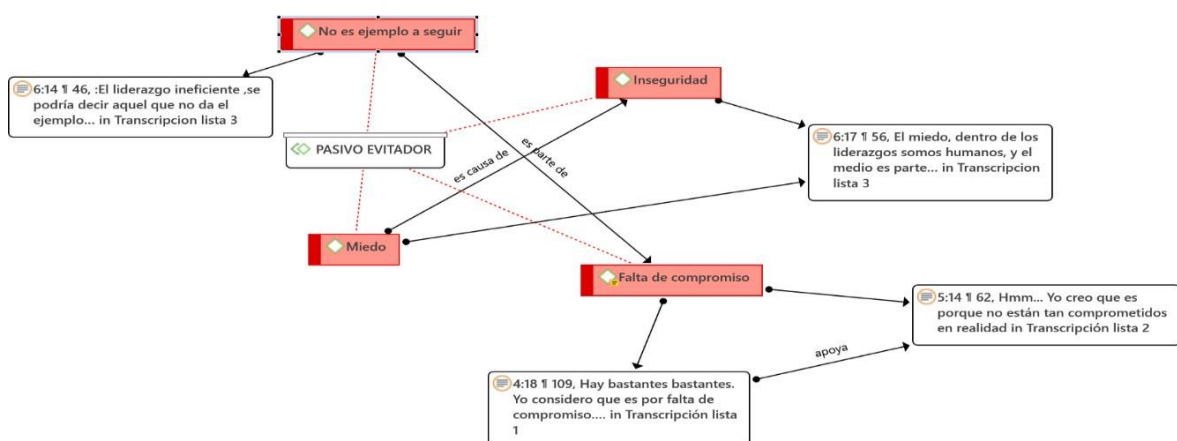
Para contribuir con lo definido por Liscano y Salcedo, se comparte información brindada por los participantes, donde:

El participante N° 4 (comunicación personal del 28 de junio del 2023) opina que: “Dar premios o regalos es algo extrínseco y que finalmente, solamente te genera una satisfacción momentánea y ya está, acaba. Yo creo que más importante es generar esa motivación intrínseca. Para el participante N° 5 (comunicación personal del 30 de junio del 2023): “Cuando el reconocimiento monetario ya se vuelve muy frecuente, ya la persona espera que haya o se lance el reconcomiendo para recién trabajar de la forma que uno realmente espera que se trabaje. Entonces no venden, porque en la segunda semana siempre lanzan alguna plata, entonces mejor se guardan las ventas para ese día”.

Por otro lado, al contrastar con el análisis de una compañía de telecomunicaciones, acorde con la investigación de Asurza (2021), se encuentra una coincidencia en que el liderazgo transaccional está asociado con el liderazgo transformacional y que ejerce un efecto positivo en el ambiente organizacional de la empresa. De igual manera, los participantes de la investigación, consideran importante un sistema de trabajo eficaz que propicie a su vez mantener un clima positivo en el área de operaciones. Por lo tanto, encontramos relación entre ambas investigaciones.

En cuanto al tercer objetivo específico, referente a describir cómo se desarrolla el liderazgo pasivo evitador en el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones Lima, 2023. Se obtuvo la siguiente red semántica:

Figura 4
Red semántica del objetivo específico 3



Nota. Elaboración con ATLAS.ti

En la subcategoría del liderazgo pasivo evitador, este estilo se percibe

desvinculado de los otros dos estilos de liderazgo. Esto explicaría que los participantes no desarrollan características del pasivo evitador. Sin embargo, a criterio de la investigadora, se consideró relevante tomar en cuenta la apreciación de los participantes en cuanto a su opinión ante este estilo.

Para los participantes, el estilo pasivo evitador podría relacionarse con el miedo, la inseguridad, la falta de compromiso y no podría considerarse como un ejemplo a seguir. Gracias a la experiencia y valiosa opinión de los participantes, se pudieron identificar 4 códigos basados en un análisis únicamente inductivo; ya que, al no desarrollar este estilo, no se encontraron códigos deductivos para analizar (marco teórico).

Por la naturaleza del área de trabajo (área de ventas), no se encontró la aplicación del liderazgo pasivo evitador; puesto que esta área requiere cumplimiento de metas, seguimiento constante, motivación permanente, recompensas contingentes, características propias del liderazgo transformacional y transaccional. Así, se dejó de lado las características definidas por Arias (2021), en cuanto al líder pasivo evitador tales como: falta de responsabilidad hacia el equipo, evitando decisiones, dejando la gestión en manos del grupo, ausencia en la gestión y falta de control, entre otros.

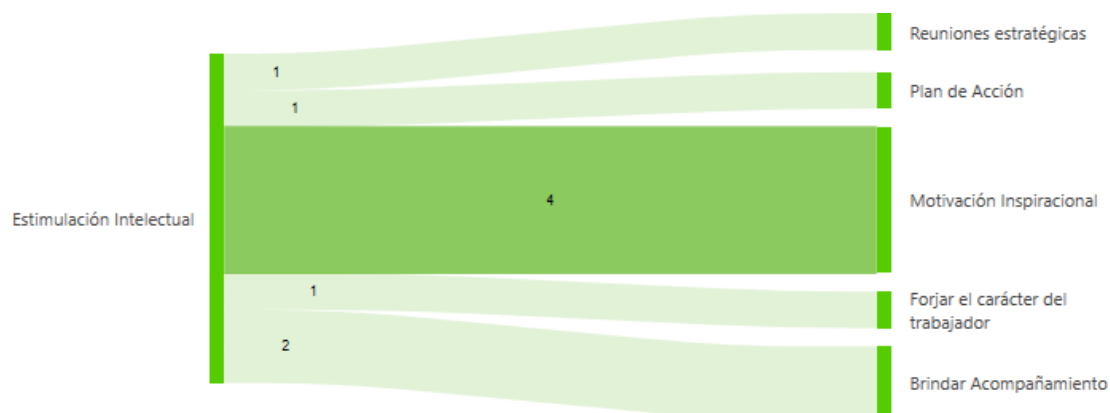
Del mismo modo, se coincide con Robinson (2013), en que es un estilo de liderazgo ineficaz e indiferente, sumando motivos por los cuales, los participantes no aplican este estilo de liderazgo. Incluso Sánchez (2019), manifestó que este estilo no debería ser considerado dentro de los estilos de liderazgo.

Y al igual que los resultados de Villacís (2019), quién indicó que este estilo de liderazgo no está asociado al estilo transformacional o transaccional, sino a la ausencia de ambos y se caracteriza por evadir responsabilidades de supervisión y no confían como deberían en sus habilidades de dirigir.

En lo que respecta al análisis del diagrama SANKEY, se identificó:

Figura 1

Resumen de la Estimulación intelectual



Nota. Elaboración con *ATLAS.ti*

Los factores de estimulación intelectual y motivación inspiracional, que forman parte de la subcategoría de liderazgo transformacional, están estrechamente relacionados. Asimismo, la estimulación intelectual se vincula con el brindar acompañamiento, mientras que las reuniones estratégicas (mesa de trabajo), los planes de acción y el desarrollo del carácter del trabajador tienen una relación menos intensa con la estimulación intelectual.

Esto sugiere que los participantes tienen la capacidad de motivar a su equipo al otorgar un significado y propósito relevantes a su trabajo. También fomentan la reflexión y la apertura a nuevas ideas creativas que conduzcan a soluciones innovadoras frente a situaciones de conflicto y toma de decisiones.

En este sentido, los participantes estarían dispuestos a escuchar y comprender las inquietudes de su equipo, proporcionando orientación y retroalimentación constructiva. Además, debe facilitar recursos y herramientas que ayuden a los miembros del equipo a alcanzar sus metas. El líder actúa como guía, brindando confianza, empoderamiento y apoyo a sus colaboradores para que puedan desenvolverse de manera efectiva y exitosa en su trabajo.

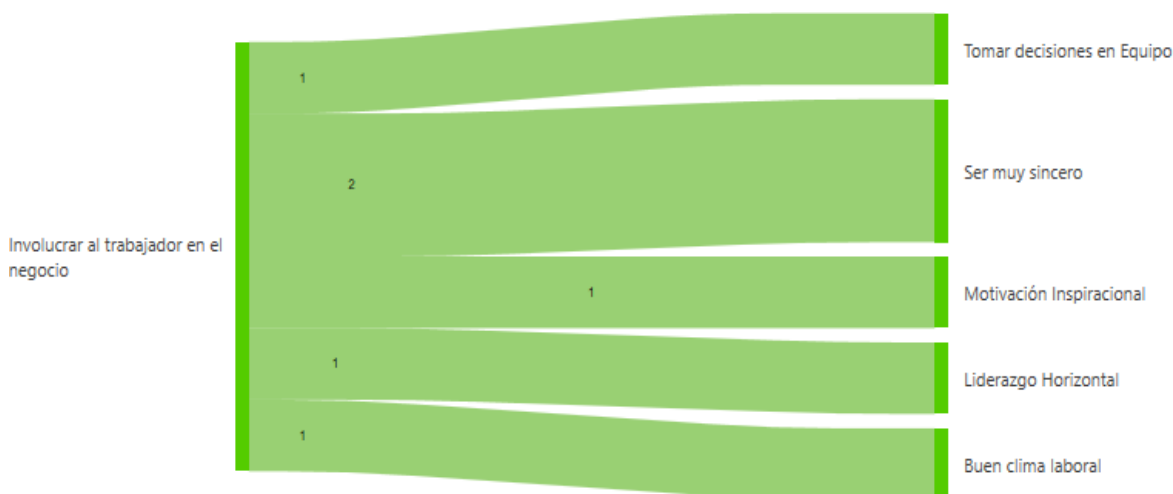
Para dar mayor valor al análisis, se comparte información de los participantes ante la pregunta: En su trabajo ¿Qué estrategias o acciones aplica para desarrollar la motivación interna (intrínseca) en su personal?

El participante N° 1 (comunicación personal del 27 de junio del 2023) manifestó que: “Las estrategias que a mí me sirven y aplico bastante es hacerlos sentir bien, que a mí en realidad dentro de mi jefatura me ha funcionado muchísimo”. Para el participante N° 2 (comunicación personal del 28 de junio del 2023): “Yo lo que promuevo bastante es el reconocimiento, felicitarlo, valorar su esfuerzo. Así tu trabajador se siente valorado por ti”. Mientras que para el participante N° 3 (comunicación personal del 28 de junio del 2023): “Mira yo trabajo con la valoración de opiniones de cada uno de los integrantes de mi campaña. Trato de que su opinión sea escuchada, valorada, consensuada, discutida y que se sienta parte del proceso, esto me ha llevado a tener un resultado con ellos de fidelización completamente, porque mi comunicación con ellos siempre es con empatía. En cambio, para el participante N° 4 (comunicación personal del 29 de junio del 2023): “Uno de ellos es la competitividad. El personal que trabaja en área de ventas, diariamente ve su ranking y compite con sus compañeros. Entonces es fundamental desarrollar competitividad en mi equipo. Por otro lado, el participante N° 5 (comunicación personal del 30 de junio del 2023): “Reconocer el trabajo de ellos. Darles las pautas, pero no hacerle la tarea, y de esa forma, ellos mismos ganen experiencia, guiándolos, enseñándoles.

Ante estos comentarios

Figura 2

Resumen de Involucrar al trabajador en el negocio



Nota. Elaboración con ATLAS.ti

Involucrar al trabajador en el negocio, está muy vinculado con ser muy sincero. Esto permite que los trabajadores se sientan parte integral de la organización y que tengan un sentido de pertenencia hacia la empresa y sus objetivos.

Esto implica que los participantes fomenten un ambiente laboral donde los colaboradores se sientan valorados, escuchados y motivados a contribuir de manera activa y comprometida con el éxito y el crecimiento de la campaña.

Cuando se logra involucrar al trabajador en el negocio, estos se sienten más conectados con la misión y visión de la empresa, a su vez se genera un buen clima laboral, tal como lo mencionó el participante N° 7. Los trabajadores comienzan a tener una comprensión más clara de cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos y cómo su desempeño impacta en los resultados de la campaña. Y para lograr esto, es necesario ser honesto, transparente, claro y asertivo. Esto también hace referencia a la aportación del participante N°5, “se le debe decir las cosas claras sin tanto maquillaje y ser transparentes”.

También implica no ocultar información relevante o importante, y comunicar de manera clara y directa lo que está sucediendo en la empresa, tanto en términos positivos como negativos. Esto puede ser algo complejo; ya que, al no saberlo manejar, puede generar efectos negativos como desmotivación, entre otros. Los feedback otorgados por los participantes, cumplen un papel muy importante.

Se comparte información de valor para contribuir con los resultados hallados, basado en los años de experiencia de un participante, la cual se considerad detallada. Entonces ante la pregunta: ¿Qué cambios importantes ha tenido que desarrollar en su gestión actual para fortalecer el clima y vínculo laboral con su personal?

Lo manifestado por el participante N° 7 (comunicación personal del 27 de junio del 2023): “Ser muy sincero, Ya tengo 20 años trabajando en televentas y a los vendedores nunca se los involucraban dentro del negocio..., sin ellos no hay negocio en el Call center. Entonces, yo fui totalmente sincero con ellos... les comuniqué cómo era el negocio, y recuerdo muy muy bien que me dijeron... oye, gracias porque a nosotros nunca nos habíamos metido tanto en el negocio. Siempre nosotros nos sentíamos como trabajadores a los cuales era como un látigo, vende, vende, vende. Pero en ese momento ellos se sintieron como parte ya de no el equipo, sino parte ya del negocio. Entonces, el clima laboral cambió muchísimo”.

Por todo lo expuesto, coincido con Silvia (2011) quién sostiene que el liderazgo debería ser considerado como un proceso de transformación constante en lugar de un rol específico. Al igual que Neira et al. (2018) en la importancia e influencia que tiene la personalidad en los estilos de liderazgo. Considero acertado que cada persona tiene su manera de pensar, sentir y actuar; como también que, en base a las situaciones presentadas, el líder va desarrollando un determinado comportamiento, tal como lo menciona Pazmiño (2020), quien hace referencia a los principales autores del liderazgo situacional, Hersey y Blanchard. Por ende, un líder transformacional, puede tener características de otros estilos de liderazgo, siendo un complemento de rasgos, tal como indican Robbins y Judge (2013). Pero también se coincide con Salcedo Ramírez (2018), cuando hace énfasis en que existen liderazgos que se pueden complementar; sin embargo se debe considerar el estilo predominante del líder. Esto haría referencia en cuanto al liderazgo transformacional y transaccional, ambos se complementan en base a tarea y resultados, pero un transaccional como mencionó Robinson (2013), es complejo que pueda adoptar genuinamente características del líder transformacional, ya que difieren en el valor y consideración hacia la persona. Esto igual se analiza en cuanto a la diferencia entre un líder transformacional y un líder carismático. Para Salcedo Ramírez (2018), existen ciertas cualidades que se asemejan al liderazgo carismático; sin embargo, un transformacional no llega a hacer un líder carismático genuino (estilo predominante).

Así mismo, mencionó que muchas de las empresas de Contact Center o telecomunicaciones, enfocaban a sus trabajadores como una parte más de la operación, sin valorar que son personas con sentimientos, con situaciones que afectan su estado de ánimo y de acuerdo a como se encuentren en cada momento, transmitirán lo mismo a sus compañeros de trabajo, equipos y clientes.

Este aporte de Salcedo (2018), hace referencia a la importancia de trabajar y desarrollar líderes humanistas que tengan un enfoque hacia las personas. De alguna manera, esto se complementa con uno de los componentes del liderazgo transformacional, siendo la consideración individualizada, para lo cual los participantes muestran interés en las necesidades particulares de los miembros de su equipo; mostrando una escucha activa, empática, trabajando en la inteligencia emocional de sus colaboradores, generando concientización y valorando sus opiniones.

Entonces, en base a los antecedentes encontrados en el marco teórico y la valiosa experiencia de los participantes, se reafirma que el liderazgo transformacional y transaccional, contribuyen en los objetivos organizacionales y que el pasivo evitador denota rasgos comportamentales que no saldrían favorecer en los objetivos y aunque este estilo no ha sido muy estudiado, tal como menciona Arias, Sánchez (2020), el simple hecho que el líder no guíe, supervise y controle, desnaturaliza totalmente la función de un líder. Por lo tanto, este estilo es ineficaz y no se debería denominar líder.

V. CONCLUSIONES

Primera

Teniendo en cuenta el objetivo general de la investigación, cuyo propósito tuvo analizar cómo se desarrollan los estilos de liderazgo. Se concluye que el liderazgo transformacional y transaccional tienen cualidades en común, siendo el liderazgo transformacional es el estilo más sobresaliente y desarrollado, y el liderazgo pasivo evitador, no muestra ninguna vinculación con el transformacional y transaccional.

Segunda

En cuanto al objetivo específico, cuyo propósito fue describir como desarrollan el liderazgo transformacional, se concluye que existen diversas cualidades que lleva cabo este estilo. Teniendo mayor estimación los factores de estimulación intelectual y motivación inspiracional. Así mismo, se complementa con características del liderazgo transaccional, estas relacionadas a la tarea, resultados y enfoque directivo.

Tercera

En cuanto al liderazgo transaccional, se encontró que el factor recompensa contingente (tangibles o intangibles) es empleado y desarrollado por los líderes, considerando un factor necesario e importante.

Cuarta

En lo que refiere al liderazgo pasivo-evitador, se halló desvinculado de los estilos transformacional y transaccional, lo que implica que no es el estilo de liderazgo empleado por el personal administrativo del área de operaciones; ya que este estilo mostraría cualidades de inseguridad, miedo, falta de compromiso y no es un ejemplo a seguir.

Quinta

Se encontró en base al diagrama SANKEY, que la estimulación intelectual está muy vinculada con la motivación inspiracional y con el acompañamiento, significando que para los participantes es importante estimular el pensamiento reflexivo en sus colaboradores, incentivándolos a formular nuevas ideas creativas, innovadoras para hacer frente a situaciones de conflicto, siendo capaz de motivar, inspirar y darles significado de propósito al trabajo que realizan, esto a su vez con el acompañamiento poyo, asistencia y guía necesaria.

Sexta

Se halló en base al diagrama SANKEY, que la microcategoría involucrar al trabajador en el negocio, perteneciente al liderazgo transformacional, está conectado con la microcategoría ser muy sincero. Esto hace referencia que entablan una comunicación clara, transparente y sincera con sus trabajadores haciéndolos partícipes de los objetivos de la campaña y solicitud del cliente.

VI. RECOMENDACIONES

Primera

Se recomienda a la Gerencia de GTH y cultura, identificar los estilos de liderazgo en posiciones de mandos medio y alto del área de operaciones, esto a través de un diagnóstico, haciendo uso de entrevistas, observaciones en campo y en compañía de un especialista en psicología organizacional, clínico o coach. Asimismo, realizar evaluación de 360° de manera semestral, con la finalidad de conocer las percepciones de todo el personal en forma integral y pueda contribuir a la mejora continua.

Segunda

Se recomienda al área de reclutamiento y selección, quienes cumplen con la función clave de atraer personal nuevo a la empresa, considerar como parte del proceso de selección, la evaluación de los estilos de liderazgo y su nivel, a través de cuestionarios existentes o elaborados en base a la realidad de la organización. Asimismo, compartir la información con el área de capacitación y cultura.

Tercera

Se recomienda al área de capacitación y cultura, desarrollar programas sostenibles de formación y desarrollo de alto impacto en base al diagnóstico identificado, que busque producir cambios significativos y duraderos en los supervisores, jefes, coordinadores y gerentes del área de operaciones, tomando en cuenta el desarrollado de conocimientos, habilidades y comportamientos. Optimizando tanto las habilidades blandas como directivas.

Cuarta

Se recomienda al área de clima y cultura, crear estrategias que permitan desarrollar cualidades del liderazgo espiritual y humanista. A través de psicoterapia, biodanza, cursos, talleres sobre Mindfulness, entre otros. Esto contribuye en el proceso de transformación.

Quinta

Se recomienda a la gerente de GTH, trabajar junto con los gerentes de áreas, la formación del comité de líderes de alto impacto, que permitan contribuir en el desarrollo y mejora continua de la organización y sus colaboradores. Continuar incentivando las buenas prácticas de los líderes. La creación de un comité, surte efectos significativos en la cultura organizacional y gestión del cambio empresarial.

Sexta

Involucrar al trabajador en el negocio, poniendo en práctica una comunicación clara, transparente y sincera, esto contribuye en el clima laboral, gestión del cambio, cultura empresarial, motivación, compromiso laboral, entre otros.

REFERENCIAS

- Alvear, M. (2019) Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. [_](#)
- Asurza, E (2021) *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de las empresas del sector telecomunicaciones en Lima Metropolitana, 2021* (Tesis de postgrado, universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). Archivo digital <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/659386>
- Arias, G (2020) Leadership styles and labor engagement in credit analysts of the financial sector in Arequipa. <http://revistas.udh.edu.pe/index.php/udh/article/view/256e>
- Álvarez Gayou (2003) *Como hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*, <http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/como-hacer-investigacion-cualitativa.pdf>
- Buitrón, A (2022) *Estilos de liderazgo y engagement en trabajadores de una empresa logística en Lima Metropolitana 2022*. (Tesis de postgrado, Universidad César Vallejo). Archivo digital. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/97980>
- Bernal, T (2016) *Metología de la investigación*. https://www.academia.edu/44228601/Metodologia_De_La_Investigaci%C3%B3n_Bernal_4ta_edicion
- Condezo, D (2018) *Percepción de las conductas de los supervisores a partir de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional: Estudio de caso en el área de televentas de uno de los principales bancos del Perú* (Tesis de postgrado, Pontifica Universidad católica del Perú). Archivo digital <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13721>
- Cornejo (2022) *El liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Konecta – sede Chiclayo, 2020* (Tesis de postgrado, Universidad Señor de Sipán). Archivo digital. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/9932>
- Coronado, E (2018) *aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la*

cultura organizacional de la municipalidad provincial de Huaura
http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/2117/CORO_NADO%20ESPINOZA%20JESUS%20JACOBO%20tesis.pdf?sequence=1

[&isAllowed=y](#)

Creswell (2018) *Research Design Qualitative, quantitative and mixed methods Approaches*. https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf

Dávila, B (2018) *Estilos de liderazgo de supervisores y desempeño de la fuerza de ventas: evidencia de una empresa de telecomunicaciones en Perú* (Tesis de postgrado, Universidad del Pacífico). Archivo digital. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2198>

Galeano, M (2019) *Investigación Cualitativa, preguntas inagotables*. Fondo editorial Universidad de Antioquía

Galeano, M (2003) *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo editorial Universidad EAFIT

Guba Lincoln (2002) *Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa* (pp. 113-142). http://www.ustatunja.edu.co/cong/images/curso/guba_y_lincoln_2002.pdf

Katayama Omura (2014) *Introducción a la investigación cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Fondo Editorial de la U IG V. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/616f8a7df1823bd0b2a6db1bd1b621eb.pdf>

Molero, A. (2010) *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8883/8747>

Mendoza. (2007) *Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202702>

Mejía, N (2005) *El muestro en investigación cualitativa* (pp. 1-16). <http://www.acuedi.org/ddata/3754.pdf>

Maxwell, J (2013) *Diseño de investigación cualitativa*, <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la->

[investigacion.pdf](#)

Martínez, M (2015) *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*.

<https://www.scribd.com/document/352994542/Ciencia-y-Arte-en-La-Metodologia-Cualitativa-Martinez-2015><https://revistas.um.es/rie/article/view/97351>

Muñoz, R (2016) *La investigación cualitativa práctica desde ATLAS.ti*

<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/23251>

Moral Santaella (2006) *Criterios de validez en la investigación cualitativa actual*.

<https://revistas.um.es/rie/article/view/97351>

Nieri, R (2015) *La relación entre estilos de liderazgo, engagement y burnout laboral*

(Tesis de postgrado, Universidad del Pacífico). Archivo digital
[https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3550/Nieri%2C%20Sonia Trabajo%20de%20investigacion Maestria 2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3550/Nieri%2C%20Sonia%20Trabajo%20de%20investigacion%20Maestria%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sandín, E. (2000) *Criterios de validez en la investigación cualitativa: de la objetividad a la solidaridad*.

<https://revistas.um.es/rie/article/view/121561/114241>

Sánchez, R (2019) *Relación de los estilos de liderazgo y el desempeño de la fuerza*

de ventas de una empresa multinivel (Tesis de postgrado, Universidad San Ignacio de Loyola). Archivo digital.
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/374a8200-e825-4098-ae5f-d39fe4be231>

Salcedo, F (2018) *Liderazgo Transformacional: Qué es y como medirlo*.

https://books.google.com.pe/books?hl=en&lr=&id=KGeADwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=%22antonio+salcedo%22+liderazgo&ots=FEabf05Vg6&sig=tc60SDFU5D8xqokjwiDKzJKFyV0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Salcedo, R (2016) *El liderazgo humanista y su importancia en las empresas contact*

center. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14999/SalcedoRodriguezCamiloAntonio2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Robbins y Jugde (2013) *Comportamiento Organizacional*
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/RO_BBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf
- Rada, C (2007) *El Rigor en la Investigación Cualitativa: Técnicas de Análisis, Credibilidad, Transferibilidad y Confirmabilidad*
<https://www.redalyc.org/pdf/283/28334309.pdf>
- Ramírez Gonzáles, S (2022) *Estilos de Liderazgo y Productividad de la Fuerza de Ventas de una Empresa Comercial de la Ciudad de Trujillo Año 2021*. (Tesis de postgrado, universidad César vallejo). Archivo digital
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/85357?localeattribute=s>
- Uwe, F (2015) *El diseño de investigación cualitativa*,
<https://dpp2017blog.files.wordpress.com/2017/08/disec3b1o-de-la-investigac3b3n-cualitativa.pdf>
- Lopezosa, C (2022) *ATLAS.ti para entrevistas semiestructuradas: guía de uso para un análisis cualitativo eficaz*.
https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/52848/Codina_atlas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Liscano, P (2020) *Relación entre estilos de liderazgo y engagement: caso de estudio* (Tesis de postgrado, Universidad Pontificia Bolivariana). Archivo digital.
https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9932/158_1%20%281%29.pdf?sequence=1
- Pazmiño, C (2021) *Estilos de liderazgo de la dirección y su incidencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Agencia de Promoción Económica Con Quito, durante el primer semestre del 2019* (Tesis de postgrado, Universidad Andina Simón Bolívar). Archivo digital
<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8190>
- Tejeda, P (2021) *La hermenéutica como eje de mejora continua en la planeación docente*.
https://revista-aletheia.ieu.edu.mx/documentos/revistaVol_9/revistaVol9_Art4.pdf

Villacís, T (2019) *El liderazgo transformacional desde la perspectiva del modelo de rango total*. (Tesis de postgrado, Universidad técnica de Ambato). Archivo digital.<http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/29271/1/035%20GMC.pdf>

ANEXOS

Anexo 1
Documentos oficiales que garantizan la calidad de los trabajos conducente a grados o títulos

Denominación de los Documentos Oficiales.	Etapa / Finalidad
1. Declaratoria de originalidad del autor.	Originalidad de la Investigación Garantizar que el autor haya cumplido con las normas de elaboración dejando expresa constancia que la investigación es original y no ha sido presentada completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
2. Declaratoria de autenticidad del asesor.	Autenticidad de originalidad Declaración que emite el asesor, asegurando y estableciendo que las coincidencias detectadas no constituyan plagio.
3. Acta de sustentación	Sustentación Acta elaborada y firmada por el Jurado después de la defensa del artículo de revisión de literatura científica, trabajo académico, trabajo de suficiencia profesional, proyecto de investigación y tesis, en el que se registra el calificativo del mismo por parte del jurado, teniendo en cuenta la sustentación y resolución de preguntas.
4. Autorización de publicación en Repositorio Institucional. *	Publicación Repositorio. Realizar la publicación del artículo de revisión de literatura científica, trabajo académico, trabajo de suficiencia profesional y tesis, previa autorización del autor, conllevando a incrementar la visibilidad de la producción académica de la universidad.

* NO aplica, para proyecto de investigación.

Fuente: **Vicerrectorado de Investigación - Trilce**

El **acta de sustentación** que es única (incluso si hay dos autores) y la **autorización de publicación en el repositorio institucional** no estarán incluidos en el archivo final del producto de investigación de fin de programa. Así mismo, todos los documentos oficiales descritos en las páginas siguientes deben ser llenados y firmados, según corresponda, en la plataforma Trilce, durante la segunda jornada de investigación antes de finalizar el semestre académico o el taller de elaboración de tesis, bajo la responsabilidad académica del docente asesor de teoría.

Declaratoria de Originalidad del Autor/ Autores

Yo (Nosotros), (Apellidos y nombres)....., egresado de la Facultad / Escuela de posgrado y Escuela Profesional / Programa académico de la Universidad César Vallejo (Sede o campus), declaro (declaramos) bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al artículo de revisión de literatura científica / trabajo académico / proyecto de investigación / tesis titulada:

“ ”,

es de mi (nuestra) autoría, por lo tanto, declaro (declaramos) que el artículo de revisión de literatura científica / trabajo académico / proyecto de investigación / tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He (Hemos) mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo (asumimos) 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 vigentes de la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha,

Apellidos y Nombres del Autor Paterno Materno, Nombre1 Nombre2	
DNI:	Firma
ORCID:	
Apellidos y Nombres del Autor	
DNI:	Firma
ORCID:	
Apellidos y Nombres del Autor	
DNI:	Firma
ORCID:	
Apellidos y Nombres del Autor	
DNI:	Firma
ORCID:	

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo,, docente de la Facultad / Escuela de posgrado.....y Escuela Profesional / Programa académico..... de la Universidad César Vallejo..... (filial o sede), asesor (a) del artículo de revisión de literatura científica / trabajo académico / proyecto de investigación / tesis, titulada:

“
.....
.....
.....

”del (los) autor (autores).....
.....

constato que la investigación tiene un índice de similitud de% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender el artículo de revisión de literatura científica / trabajo académico / proyecto de investigación / tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

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 vigentes de la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha,

Apellidos y Nombres del Asesor: Paterno Materno, Nombre1 Nombre2	
DNI	Firma
ORCID	

Acta de Sustentación del artículo de revisión de literatura científica / Trabajo académico / Proyecto de investigación

/ Tesis (*)

Ciudad, de de 20...

Siendo las horas del día del mes..... de 20..., el jurado evaluador se reunió para presenciar el acto de sustentación del artículo de revisión de literatura científica / trabajo académico / Trabajo de suficiencia profesional / Proyecto de investigación / tesis, titulada:

“ ”

Presentado por el / los autor(es)

egresado de la Escuela Profesional / Programa Académico de

....

Concluido el acto de exposición y defensa del artículo de revisión de literatura científica / trabajo académico / proyecto de investigación / tesis, dictaminó:

Autor	Dictamen*
Apellidos y Nombres de uno de los autores Paterno Materno, Nombre1 Nombre2	
Apellidos y Nombres de uno de los autores Paterno Materno, Nombre1 Nombre2	

Se firma la presente para dejar constancia de lo mencionado:

Nombres y Apellidos
PRESIDENTE

Nombres y Apellidos
SECRETARIO

Nombres y Apellidos
VOCAL (ASESOR)

* Para pre y posgrado los rangos de dictamen se establecen en el Reglamento de trabajos conducentes a grados y títulos.

El número de firmas dependerá del trabajo de investigación o tes

Autorización de Publicación en Repositorio Institucional

Yo (Nosotros),
 identificado con DNI N°, (respectivamente), egresado
 (s) de la Facultad de / Escuela de posgrado
 y Escuela Profesional / Programa Académico de la
 Universidad César Vallejo, autorizo (autorizamos) (), no autorizo (autorizamos) ()
 la divulgación y comunicación pública de mi (nuestro) artículo de revisión de
 literatura científica / trabajo académico / Trabajo de suficiencia profesional / Tesis,
 titulada:

“

”, en el Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo
 (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulada en el Decreto Legislativo 822,
 Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33.

Fundamentación en caso de **NO** autorización:

.....

Lugar y fecha,

Apellidos y Nombres del Autor Paterno Materno, Nombre1 Nombre2	
DNI:	Firma
ORCID:	
Apellidos y Nombres del Autor	
DNI:	Firma
ORCID:	
Apellidos y Nombres del Autor	
DNI:	Firma
ORCID:	
Apellidos y Nombres del Autor	
DNI:	Firma
ORCID:	

Las filas de la tabla dependen del número de estudiantes implicados.

Anexo 2 Evaluación por juicio de expertos

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento Guía de entrevista "estilos de Liderazgo en personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido puesto que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando valor para futuras investigaciones. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Cinthia Cucho Sánchez	
Grado profesional:	Maestría (X)	Doctor ()
Área de formación académica:	Clinica ()	Social ()
	Educativa ()	Organizacional (X)
Áreas de experiencia profesional:		
Institución donde labora:		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)		

2. Propósito de la evaluación:

Constatar la calidad del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos del Instrumento (Colocar nombre del instrumento)

Nombre de la Prueba:	Guía de entrevista Estilos de liderazgo
Autora:	Ruiz Díaz, Graciela del Milagro
Procedencia:	Lima, Perú
Administración:	Puestos de mando altos medios. Con experiencia mínima de 6 años liderando personal dentro de la organización de estudio.
Tiempo de aplicación:	40 minutos
Ámbito de aplicación:	Laboral

	Transformacional (pregunta 1,2,3,4), transaccional (pregunta 5,6,7) y LaizzeFaire (preguntas 8,9,10)
--	--

4. Soporte teórico (describir en función al modelo teórico)

CATEGORIA	Subcategoría	Definición
Estilos de liderazgo	Liderazgo Transformacional	Los líderes transformacionales se identifican por cuatro tipos de conductas asociadas: el carisma, la motivación inspiradora, la consideración individualizada y la estimulación intelectual. Este líder propicia un buen clima laboral, genera en sus trabajadores la innovación, solución de problemas, asumir riesgos. Busca desarrollar sus competencias. Lewin y Bass (1994)
	Liderazgo Transaccional	Basado en la recompensa o sanción. Reconocen los logros cuando el desempeño cumple lo esperado por el líder, como también retiran la acción si el trabajador no logró alcanzar las expectativas. Existe un intercambio de intereses basado en el cumplimiento de metas claramente definidas. Lewin y Bass (1994)
	Liderazgo Laizze Faire	Conocido como pasivo evitador o liberal. Se caracteriza por el dejar hacer. El líder tiene una mínima intervención e influencia en el trabajo y en la toma de decisiones, brindando autonomía a sus trabajadores para trabajar solos, cumpliendo con resultados y dando soluciones. No suele realizar una supervisión y orientación de los procesos, dejando la responsabilidad en su trabajador. Lewin y Bass (1994)

A continuación, a usted le presento la guía de entrevista estilos de liderazgo, elaborado por Ruiz Díaz, Graciela del Milagro en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos bríndenos observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Sub categorías del instrumento:

- **Primera Sub categoría: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Pregunta	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
En su trabajo ¿Qué estrategias o acciones aplica para desarrollar la motivación interna (intrínseca) en su personal?	1	4	4	4	
¿Qué cambios importantes ha tenido que desarrollar en su gestión actual para fortalecer el clima y vínculo laboral con su personal?	2	4	4	4	Clima y vínculo son dos aspectos diferentes a comprender. Preferible desglosar la opt.
Cuénteme una situación actual o pasada donde logró desarrollar el máximo potencial en un personal a cargo ?	3	4	4	4	
Actualmente ¿Qué métodos aplica para lograr que el 80 o 100 % de su personal logre los resultados esperados de forma semanal o mensual?	4	4	4	4	

- **Segunda Sub categoría: LIDERAZGO TRANSACCIONAL**

Pregunta	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
¿De qué forma recompensa a su personal cuando logra o excede con los objetivos esperados en la semana o en el mes?	5	4	4	4	
¿Cuál es su actuar cuando su personal no logra cumplir con la meta o resultado establecido?	6	4	4	4	
¿Considera las sanciones como acción correctiva para lograr que su personal logre los objetivos semanales o mensuales ? ¿Porqué?	7	4	4	4	

- **Tercera Sub categoría: LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE**

Pregunta	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
¿Cuál es su opinión acerca del líder que brinda total autonomía a su personal?	8	4	4	4	
¿Por qué cree que existen líderes que no cumplen con supervisar o involucrarse en los objetivos?	9	4	4	4	
¿En qué situaciones o entorno considera apropiado dar autonomía y dejar la toma de decisiones en el personal?	10	4	4	4	

- **Cuarta Sub categoría: DEDICACIÓN**

Pregunta	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
¿Considera que sus funciones son desafiantes?	11	4	4	4	
¿Cuál ha sido su mayor reto en la empresa?	12	4	4	4	
¿Cómo se siente mental y emocionalmente desarrollando sus funciones?	13	4	4	4	
¿Le apasiona lo que hace?	14	4	4	4	Para mejor información preguntar ¿Por qué? Si vota opta discordancia

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Apellidos y nombres del juez validador:Cucho Sánchez, Cinthia

Especialidad del validador:Psicóloga Organizacional

¹Perfancia: 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.

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



Cynthia Cucho Sánchez

Nro. de Colegiatura: 52804

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez, Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento Guía de entrevista "estilos de Liderazgo en personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido puesto que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente, aportando valor para futuras investigaciones. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Rolando Norabuena Meneses		
Grado profesional:	Maestría ()	Doctor (X)	
Área de formación académica:	Clinica ()	Social ()	
	Educativa ()	Organizacional (X)	
Áreas de experiencia profesional:			
Institución donde labora:			
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años (X)	
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados/Título del estudio realizado.		

2. Propósito de la evaluación:

Constatar la calidad del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos del Instrumento (Colocar nombre del instrumento)

Nombre de la Prueba:	Guía de entrevista Estilos de liderazgo
Autora:	Ruiz Díaz, Graciela del Milagro
Procedencia:	Lima, Perú
Administración:	Puestos de mando altos medios. Con experiencia mínima de 6 años liderando personal dentro de la organización de estudio.
Tiempo de aplicación:	40 minutos
Ámbito de aplicación:	Laboral
Significación:	La guía cuenta con 1 categoría y sus subcategorías. En cuanto a la primera categoría: estilos de liderazgo, sus subcategorías son: Liderazgos



Transformacional (preguntas 1,2,3,4), transaccional (pregunta 5,6,7) y LaissezFaire (preguntas 8,9,10)
--

4. Soporte teórico_(describir en función al modelo teórico)

CATEGORIA	Subcategoría	Definición
Estilos de liderazgo	Liderazgo Transformacional	Los líderes transformacionales se identifican por cuatro tipos de conductas asociadas: el carisma, la motivación inspiradora, la consideración individualizada y la estimulación intelectual. Este líder propicia un buen clima laboral, genera en sus trabajadores la innovación, solución de problemas, asumir riesgos. Busca desarrollar sus competencias. Lewin y Bass (1994)
	Liderazgo Transaccional	Basado en la recompensa o sanción. Reconocen los logros cuando el desempeño cumple lo esperado por el líder, como también retiran la acción si el trabajador no logró alcanzar las expectativas. Existe un intercambio de intereses basado en el cumplimiento de metas claramente definidas. Lewin y Bass (1994)
	Liderazgo Laissez Faire	Conocido como pasivo evitador o liberal. Se caracteriza por el dejar hacer. El líder tiene una mínima intervención e influencia en el trabajo y en la toma de decisiones, brindando autonomía a sus trabajadores para trabajar solos, cumpliendo con resultados y dando soluciones. No suele realizar una supervisión y orientación de los procesos, dejando la responsabilidad en su trabajador. Lewin y Bass (1994)

Sub categorías del Instrumento:

• Primera Sub categoría: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Pregunta	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
En su trabajo ¿Qué estrategias o acciones aplica para desarrollar la motivación interna (intrínseca) en su personal?	1				
¿Qué cambios importantes ha tenido que desarrollar en su gestión actual para fortalecer el clima y vínculo laboral con su personal?	2				
¿Cuénteme una situación actual o pasada donde logró desarrollar el máximo potencial en un personal a cargo?	3				
Actualmente ¿Qué métodos aplica para lograr que el 80 o 100 % de su personal logre los resultados esperados de forma semanal o mensual?	4				

• Segunda Sub categoría: LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Pregunta	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
¿De qué forma recompensa a su personal cuando logra o excede con los objetivos esperados en la semana o en el mes?	5				
¿Cuál es su actuar cuando su personal no logra cumplir con la meta o resultado establecido?	6				
¿Considera las sanciones como acción correctiva para lograr que su personal logre los objetivos semanales o mensuales? ¿Porqué?	7				

• Tercera Sub categoría: LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE

Pregunta	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
¿Cuál es su opinión acerca del líder que brinda total autonomía a su personal?	8				
¿Porqué cree que existen líderes que no cumplen con supervisar o involucrarse en los objetivos?	9				
¿En qué situaciones o entornos considera apropiado dar autonomía y dejar la toma de decisiones en el personal?	10				No dar preguntas a la vez, separarlas

• Cuarta Sub categoría: DEDICACIÓN

Pregunta	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
¿Considera que sus funciones son desafiantes?	11				
¿Cuál ha sido su mayor reto en la empresa?	12				
¿Cómo se siente mental y emocionalmente desarrollando sus funciones?	13				Perder el ítem que le resulta más o explicar
¿Le apasiona lo que hace?	14				Perder el ítem ¿Por qué? Para que mejor sea la respuesta. Para corregirle a su ítem.

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Apellidos y nombres del juez validador:Rolando Norabuena Meneses

Especialidad del validador:Administrador de Empresa

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

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

Firma del Experto validador

Dr. Rolando Norabuena Meneses

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez :Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento Guía de entrevista "estilos de Liderazgo y Engament". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido puesto que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando valor para futuras investigaciones. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	
Grado profesional:	Maestría () Doctor ()
Área de formación académica:	Clinica () Social () Educativa () Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	
Institución donde labora:	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años ()
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.

2. Propósito de la evaluación:

Constatar la calidad del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos del Instrumento (Colocar nombre del instrumento)

Nombre de la Prueba:	Guía de entrevista Estilos de liderazgo y Engagement
Autora:	Rulz Díaz, Graciela del Milagro
Procedencia:	Lima , Perú
Administración:	Puestos de mando de años medios. Con experiencia mínima de 3 años liderando personal dentro de la organización de estudio.
Tiempo de aplicación:	40 minutos
Ámbito de aplicación:	Laboral
Significación:	La guía cuenta con 2 categoría y sus subcategorías. En cuanto a la primera categoría estilos de liderazgo, sus subcategorías son: Liderazgos

Pregunta	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
En su trabajo ¿Qué estrategias o acciones aplica para desarrollar la motivación interna (intrínseca) en su personal?	1	4	4	4	
¿Qué cambios importantes ha tenido que desarrollar en su gestión actual para fortalecer el clima y vínculo laboral con su personal?	2	4	4	4	
¿Cuénteme una situación actual o pasada donde logró desarrollar el máximo potencial en un personal a cargo ?	3	4	4	4	
Actualmente ¿Qué métodos aplica para lograr que el 80 o 100 % de su personal logre los resultados esperados de forma semanal o mensual?	4	4	4	4	

• Segunda Sub categoría: LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Pregunta	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
¿De qué forma recompensa a su personal cuando logra o excede con los objetivos esperados en la semana o en el mes?	5	4	4	4	
¿Cuál es su actuar cuando su personal no logra cumplir con la meta o resultado establecido?	6	4	4	4	
¿Considera las sanciones como acción correctiva para lograr que su personal logre los objetivos semanales o mensuales? ¿Porqué?	7	3	4	4	Evitar preguntas dicotómicas.

• Tercera Sub categoría: LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE

Pregunta	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
¿Cuál es su opinión acerca del líder que brinda total autonomía a su personal?	8	4	4	4	

¿Porqué cree que existen líderes que no cumplen con supervisar o involucrarse en los objetivos?	9	4	3	4	
¿En qué situaciones o entorno considera apropiado dar autonomía y dejar la toma de decisiones en el personal?	10	4	4	4	

• Cuarta Sub categoría: DEDICACIÓN

Pregunta	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
¿Considera que sus funciones son desafiantes?	11	3	4	4	Agregar ¿Por qué?
¿Cuál ha sido su mayor reto en la empresa?	12	4	4	4	
¿Cómo se siente mental y emocionalmente desarrollando sus funciones?	13	4	4	4	
¿Le apasiona lo que hace?	14	4	4	4	Agregar ¿Por qué?

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Apellidos y nombres del juez validador: Castilla Barraza, Jaime Gabriel

Especialidad del validador: Investigación Científica

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

14 de junio del 2026.



Firma del Experto validador

Anexo 3 Consentimiento Informado (*)

Título de la investigación:

.....

Investigador (a) (es):

.....

Propósito del estudio

Le invitamos a participar en la investigación titulada “.....”, cuyo objetivo es..... Esta investigación es desarrollada por estudiantes (colocar: pre o posgrado) de la carrera profesional o programa, de la Universidad César Vallejo del campus, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución

.....

Describir el impacto del problema de la investigación.

.....

.....

Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: “.....”
.....”
2. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de..... minutos y se realizará en el ambiente de de la institución Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Participación voluntaria (principio de autonomía):

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

Riesgo (principio de No maleficencia):

Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

Beneficios (principio de beneficencia):

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

Confidencialidad (principio de justicia):

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador (a) (es) (Apellidos y Nombres) email:y Docente asesor (Apellidos y Nombres)email:

Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos:

Fecha y hora:

Para garantizar la veracidad del origen de la información: en el caso que el consentimiento sea presencial, el encuestado y el investigador debe proporcionar: Nombre y firma. En el caso que sea cuestionario virtual, se debe solicitar el correo desde el cual se envía las respuestas a través de un formulario Google.

Anexo 4
Consentimiento Informado del Apoderado**

Título de la investigación:

Investigador (a) (es):

Propósito del estudio

Estamos invitando a su hijo (a) a participar en la investigación titulada “.....”, cuyo objetivo es

Esta investigación es desarrollada por estudiantes (colocar: pre o posgrado), de la carrera profesional, de la Universidad César Vallejo del campus, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución

Describir el impacto del problema de la investigación.

.....

Procedimiento

Si usted acepta que su hijo participe y su hijo decide participar en esta investigación (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerá datos personales y algunas preguntas sobre la investigación:””.
 2. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de minutos y se realizará en el ambiente de de la institución
- Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

* * Obligatorio hasta menores de 18 años, consentimiento informado cuando es firmado por el padre o madre. Si fuese otro tipo de apoderado sería consentimiento por sustitución.

Participación voluntaria (principio de autonomía):

Su hijo puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a que su hijo haya aceptado participar puede dejar de participar sin ningún problema.

Riesgo (principio de No maleficencia):

La participación de su hijo en la investigación NO existirá riesgo o daño en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad a su hijo tiene la libertad de responderlas o no.

Beneficios (principio de beneficencia):

Mencionar que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

Confidencialidad (principio de justicia):

Los datos recolectados de la investigación deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información recogida en la encuesta o entrevista a su hijo es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador (a) (es) (Apellidos y Nombres) email: y Docente asesor (Apellidos y Nombres)email:

Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo que mi menor hijo participe en la investigación.

Nombre y apellidos:

Fecha y hora:

Anexo 5 Asentimiento Informado

Título de la investigación:

Investigador (a) (es):

Propósito del estudio

Le invitamos a participar en la investigación titulada “.....

....., cuyo objetivo es:

Esta investigación es desarrollada por estudiantes (colocar: pre o posgrado), de la carrera profesional de o programa, de la Universidad César Vallejo del campus, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución

.....
Describir el impacto del problema de la investigación.
.....
.....

Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerá datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada:”.....”.
2. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de minutos y se realizará en el ambiente de de la institución
..... Las respuestas al cuestionario o entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Participación voluntaria (principio de autonomía):

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

Riesgo (principio de No maleficencia):

Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan

generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

Beneficios (principio de beneficencia):

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzarán a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

Confidencialidad (principio de justicia):

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador (a) (es) (Apellidos y Nombres)
email: y Docente asesor
(Apellidos y Nombres)
email:

Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo que mi menor hijo participe en la investigación.

Nombre y apellidos:
Fecha y hora:

**Tabla 1:
Matriz de Categorización**

Categoría de estudio	Definición conceptual	Categoría	Subcategoría
Estilos de Liderazgo	Es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes emplean cuando interactúan con sus Trabajadores Pazmiño (2021).	Estilos de Liderazgo	Liderazgo Transformacional Liderazgo Transaccional Liderazgo Pasivo evitador

Nota. Elaboración propia

GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

I. NOMBRE DE LA INVESTIGACIÓN

Análisis de los estilos de liderazgo en el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones en Lima, 2023

II. INTRODUCCIÓN:

- Saludos y agradecimiento
- Explicación del propósito de la entrevista
- Explicación del objetivo de la investigación
- Reconfirmar la grabación en audio durante la entrevista
- Reiterar la confidencialidad de la información (anonimato)

III. DATOS DE INCLUSIÓN:

- Cargo:
- Área:
- Tiempo laborando en la empresa:
- Tiempo liderando personal:
- Sexo:
- Edad:
- Nivel académico:
- Carrera:

GUIÓN ORIENTATIVO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA			
Categoría	Subcategorías	Preguntas introductorias	Preguntas de Investigación
Estilos de Liderazgo	Liderazgo Transformacional	<p>¿Cómo describiría su liderazgo actual?</p> <p>¿Cómo ha beneficiado su liderazgo en su área laboral?</p> <p>¿Cómo influyó la pandemia en su liderazgo?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. En su trabajo ¿Qué estrategias o acciones aplica para desarrollar la motivación interna (intrínseca) en su personal? 2. ¿Qué cambios importantes ha tenido que desarrollar en su gestión actual para fortalecer el clima y vínculo laboral con su personal? 3. Cuénteme una situación actual o pasada donde logró desarrollar el máximo potencial en un personal a su cargo. 4. Actualmente ¿Qué métodos aplica para lograr que el 80 o 100 % de su personal logre los resultados esperados de forma semanal o mensual?
			<ol style="list-style-type: none"> 5. ¿De qué forma recompensa a su personal cuando logra o excede con

	Liderazgo Transaccional	¿Cuál es su opinión acerca de otorgar premios, reconocimientos o sanciones ligados al cumplimiento o no de resultados?	<p>los objetivos planteados claramente definidos en el mes?</p> <p>6. ¿Cuál es su actuar cuando su personal no logra cumplir con el objetivo establecido?</p> <p>7. ¿Qué acción correctiva aplica cuando su personal no cumple con los objetivos determinados?</p>
	Liderazgo Pasivo Evitador	¿Cómo describiría en base a su experiencia un liderazgo ineficiente?	<p>8. ¿Cuál es su opinión acerca del líder que entrega total autonomía a su personal?</p> <p>9. ¿Por qué existen líderes que no supervisan o no se involucran con los objetivos del área que lidera?</p> <p>10. ¿En qué situaciones considera apropiado dar autonomía y dejar la toma de decisiones en el personal?</p>

IV. CIERRE Y DESPEDIDA:

- Comentarios adicionales por parte del informante
- Agradecimiento y despedida



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, CASTILLA BARRAZA JAIME GABRIEL, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Análisis de los estilos de liderazgo en el personal administrativo de una empresa de telecomunicaciones en Lima, 2023

", cuyo autor es RUIZ DIAZ GRACIELA DEL MILAGRO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que 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 citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

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 vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 04 de Agosto del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
CASTILLA BARRAZA JAIME GABRIEL DNI: 09833853 ORCID: 0000-0001-8234-9449	Firmado electrónicamente por: JCASTILLABA el 04- 08-2023 07:07:01

Código documento Trilce: TRI - 0640159