



**Universidad César Vallejo**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Análisis del liderazgo Laissez-faire en el desempeño de los  
colaboradores de una institución de educación superior, Lima  
Norte - 2024**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Gestión del Talento Humano

**AUTORA:**

Caycho Bando, Silvia Isabel ([orcid.org/0000-0002-2346-2094](https://orcid.org/0000-0002-2346-2094))

**ASESORES:**

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

Mgr. Romero Espinoza, Angie Luisa ([orcid.org/0000-0003-4718-1489](https://orcid.org/0000-0003-4718-1489))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Sistema de Gestión del Talento Humano

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo sostenible y adaptación al cambio climático

LIMA - PERÚ

2024

## Declaratoria de autenticidad del asesor



**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 del liderazgo Laissez-faire en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, Lima Norte - 2024", cuyo autor es CAYCHO BANDO SILVIA ISABEL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 11%, 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 2024

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
CASTILLA BARRAZA JAIME GABRIEL <b>DNI:</b> 09833853 <b>ORCID:</b> 0000-0001-8234-9449	Firmado electrónicamente por: JCASTILLABA el 04- 08-2024 15:04:45

Código documento Trilce: TRI - 0847662



## Declaratoria de originalidad del autor



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

#### Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, CAYCHO BANDO SILVIA ISABEL estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO 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 del liderazgo Laissez-faire en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, Lima Norte - 2024", 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
SILVIA ISABEL CAYCHO BANDO DNI: 45484837 ORCID: 0000-0002-2346-2094	Firmado electrónicamente por: SCAYCHOBA el 04-08- 2024 21:15:12

Código documento Trilce: TRI - 0847660



### **Dedicatoria**

Dedico este logro a mi hijo Benjamín, quien es mi motor y motivo de superación; a mi pareja Freddy, por ser mi constante soporte; a mis padres, por su amor y apoyo incondicional; y a mis amistades, por su compañía y ánimo en cada paso de este camino.

### **Agradecimiento**

Agradezco profundamente a mi asesor, Dr. Jaime Castilla Barraza, por su invaluable guía; al jefe de la institución donde se realizó el estudio, por su colaboración; a los docentes que dedicaron su tiempo para validar mi instrumento de investigación; y a los colaboradores que participaron en las entrevistas. Su apoyo y disposición fueron esenciales para la culminación exitosa de esta investigación y para alcanzar el grado de Maestra en Gestión del Talento Humano.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Declaratoria de autenticidad del asesor	ii
Declaratoria de originalidad del autor	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Indicé de contenidos	vi
Indicé de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. METODOLOGÍA	13
III. RESULTADOS	20
IV. DISCUSIÓN	34
V. CONCLUSIONES	46
VI. RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS	50
ANEXO	

## Índice de figuras

Figura 1: Producción de documentos por año	2
Figura 2: Documentos por temas	3
Figura 3: Red semántica del análisis del objetivo general	20
Figura 4: Red semántica del análisis del objetivo específico 1	22
Figura 5: Red semántica del análisis del objetivo específico 2	26
Figura 6: Red semántica del análisis del objetivo específico 3	30

## Resumen

La investigación alineada con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), se enfoca en analizar cómo se percibe el liderazgo Laissez-faire en el desempeño de los colaboradores en una institución de educación superior en Lima Norte durante el año 2024. A través del estudio cualitativo con diseño fenomenológico-hermenéutico, se entrevistó a cuatro colaboradores, y los datos se recolectaron mediante entrevistas fueron analizados a través del software ATLAS.ti. Los resultados revelaron que el liderazgo Laissez-faire, caracterizado por una intervención mínima del líder y la autonomía de los colaboradores, tiene un impacto dual. Por un lado, fomenta la innovación y la motivación, pero, por otro, puede reducir la responsabilidad y la confianza cuando falta apoyo y seguimiento. Las entrevistas resaltan la importancia de equilibrar la autonomía con un respaldo adecuado para maximizar los beneficios de este estilo de liderazgo. En conclusión, el estudio subraya que un liderazgo Laissez-faire puede ser efectivo en contextos educativos si se combina con una claridad en las metas y un apoyo activo, promoviendo un entorno de trabajo colaborativo y alineado con los principios del desarrollo sostenible. Esto resalta la necesidad de un liderazgo adaptativo que equilibre la libertad con la orientación necesaria para alcanzar un desempeño óptimo y sostenible.

### **Palabras clave:**

Liderazgo Laissez-faire, Desempeño laboral, Autonomía, Satisfacción del empleado, Motivación.

## **Abstract**

The research, aligned with Sustainable Development Goal 8 (Decent Work and Economic Growth), focuses on analyzing how Laissez-faire leadership is perceived in the performance of employees in an institution of higher education in North Lima during the year 2024. Through a qualitative study with a phenomenological-hermeneutic design, four employees were interviewed, and the data collected through interviews were analyzed using ATLAS.ti software. The results revealed that Laissez-faire leadership, characterized by minimal intervention by the leader and autonomy of employees, has a dual impact. On the one hand, it fosters innovation and motivation, but on the other hand, it can reduce accountability and trust when support and follow-through are lacking. The interviews highlight the importance of balancing autonomy with adequate support to maximize the benefits of this leadership style. In conclusion, the study highlights that Laissez-faire leadership can be effective in educational contexts if combined with clarity of goals and active support, promoting a collaborative work environment aligned with the principles of sustainable development. This highlights the need for adaptive leadership that balances freedom with the guidance necessary to achieve optimal and sustainable performance.

### **Keywords:**

Laissez-faire leadership, Work performance, Autonomy, Employee satisfaction, Motivation.

## I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema de constante interés y relevancia en la gestión administrativa de cualquier organización, por consiguiente, su importancia radica en la capacidad de influir y dirigir a grupos de trabajos hacia el logro de los objetivos comunes y organizacionales. Entre los distintos estilos de liderazgo se encuentra al liderazgo Laissez-faire, también llamado liderazgo delegativo, el cual se caracteriza principalmente en la libertad que el líder otorga a sus colaboradores en la toma de decisiones para desarrollar las diversas actividades encomendadas. La característica principal del liderazgo estudiado es el impulsar la autonomía de los colaboradores, ante esto Cárdenas (2022) en la publicación web en HubSpot, manifestó que este tipo de liderazgo está basado en principios liberales, aspira a formar equipos de trabajo autónomo, capaz de operar de manera independiente sin tener la necesidad de que el líder intervenga en la toma de decisiones. En tal sentido, este estilo de liderazgo, promueve la libertad y la autoorganización, lo cual podría generar efectos significativos en el desempeño de los equipos de trabajo fomentando autonomía y la creatividad en un entorno que requiere innovación.

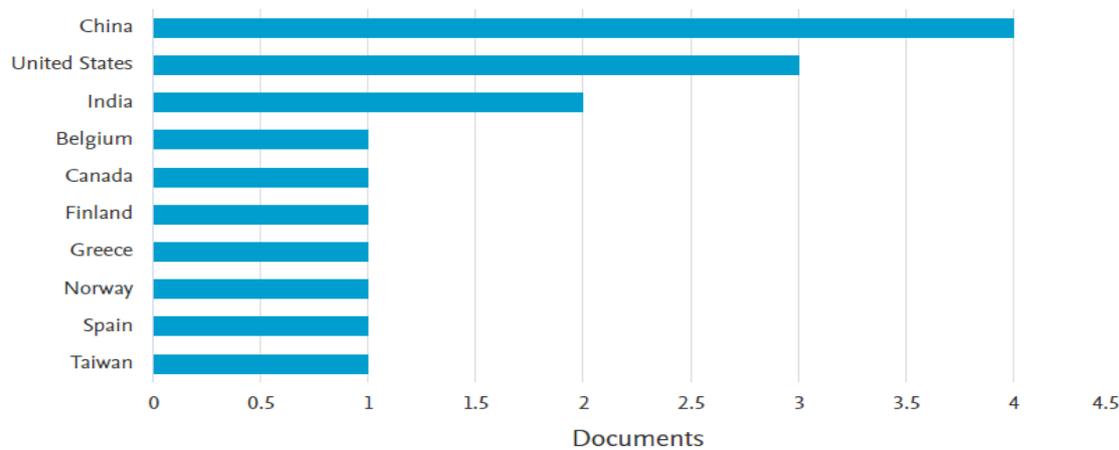
Asimismo, se ha observado que en muchas de las organizaciones el liderazgo de los distintos equipos está encabezado por mujeres, ante esta observación la Organización Internacional del Trabajo - OIT (2021) señala que la brecha de remuneración por motivo de género ha reducido significativa a un 8.7%, dando la oportunidad a mujeres para liderar equipos de trabajo en las distintas organizaciones.

Por consiguiente, es necesario señalar que las mujeres ahora están siendo tomadas en cuenta para liderar en las distintas áreas administrativas y tener igualdad de derechos que los hombres.

Las características de liderazgo del Laissez-faire y el desempeño laboral se identificó que existe un mayor interés de investigación sobre este tema a nivel internacional en China, Estados Unidos e India durante los últimos 4 años. Tal como se observa en la siguiente figura:

**Figura 1**

*Producción de documentos por año*



*Nota.* Elaborado a partir de metadata de Scopus

El interés de investigar las características del liderazgo Laissez-faire y el desempeño en los tres primeros países que se muestra en la imagen puede deberse al crecimiento económico en estos países, un enfoque cada vez mayor en la administración de empresas o dirección empresarial y también podría tratarse por el desarrollo de nuevos métodos de investigación. Los resultados también indican que hay menos investigación sobre las características estudiadas en Europa y esto podría ser debido a las diferencias en la cultura empresarial entre Europa y Asia, o también por el mayor enfoque en otros temas de investigación de gestión europea.

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo evidenciar que Estados Unidos es el segundo país que ha visto conveniente realizar más estudios sobre el liderazgo Laissez-faire, ya que este tipo de liderazgo potencia las capacidades individuales y colectivas.

En los últimos años, el liderazgo Laissez-faire ha sido poco estudiado en el Perú. Sin embargo, según la plataforma Scopus, países como China, Estados Unidos e India destacan en la investigación sobre este tema. Las especialidades vinculadas a estos estudios incluyen áreas psicológicas, sociales y de gestión empresarial. Este tipo de liderazgo permite a los colaboradores tener autonomía y confianza para resolver problemas sin necesidad de la aprobación del jefe. Se recomienda aplicar este estilo de liderazgo con empleados capacitados, experimentados y comprometidos con las metas de la organización para lograr un desempeño óptimo.

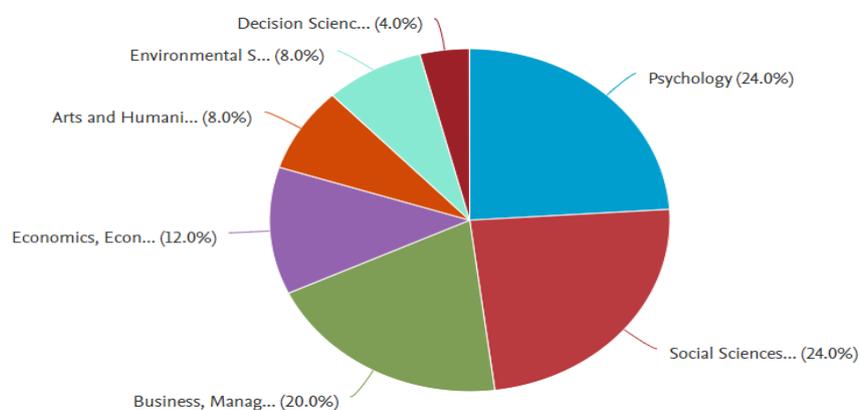
American Express (2022) en su publicación web manifestó que el liderazgo Laissez-Faire es derivado del francés y traducido al español quiere decir *dejar hacer, dejar pasar*. También conocido como el liderazgo delegativo el cual se distingue por la mínima intervención del líder en la toma de decisiones, generando de este modo un elevado nivel de autonomía a los colaboradores. Los principales impulsores de este enfoque son la motivación, la inspiración y la creatividad, con el objetivo de incentivar a todos los miembros de la empresa a desarrollar habilidades de liderazgo y autogestión de proyectos.

Del mismo modo, Navarro (2023) señaló que el liderazgo delegativo requiere a un equipo de trabajo altamente capacitado, que tenga la experiencia y sea capaz de operar de manera autónoma; pero para ello, el colaborador debe de mostrar alta motivación y compromiso, con la capacidad de aceptar las consecuencias que conlleven su accionar.

Se observó que los campos de mayor interés para investigar el liderazgo Laissez-faire incluyen el área psicológica, ya que permite comprender su efectividad en términos de motivación, satisfacción laboral y rendimiento de empleados capacitados. También se destacó el área de ciencias sociales, que puede proporcionar una comprensión más amplia de las características del liderazgo laissez-faire y su efectividad en diversas culturas. Además, el área de negocios y administración es considerada clave, ya que los gerentes necesitan entender este estilo de liderazgo y cómo implementarlo de manera efectiva.

**Figura 2**

*Documentos por temas*



*Nota.* Elaborado a partir de metadata de Scopus (2020 al 2024)

Por consiguiente, se entiende que este estilo de liderazgo es muy beneficioso siempre y cuando el colaborador tenga la capacidad de la autonomía, esté motivado y esté comprometido con las metas organizacionales, siendo capaz de afrontar las repercusiones de su accionar.

En esta situación, considerando que en la actualidad tanto hombres como mujeres podrían encabezar o liderar un equipo de trabajo. Las mujeres cada vez se están especializando con mayor énfasis en los últimos años tal como se puede evidenciar en los resultados generados en la encuesta denominada *Actividad, Empleo y Desempleo*, aplicada por la Oficina Nacional de Seguridad - ONS (2019) donde se identificó que la inclusión de las mujeres en el mercado laboral incremento al 17,3% y el 62,2% de ellas cuentan con educación superior, esto revela que actualmente no solo los varones se capacitan en las distintas áreas si no también las mujeres y de este modo a nivel general se podría decir que los colaboradores se vienen capacitando para poder desarrollar sus actividades con mayor autonomía, tal como lo requiere el líder Laissez faire.

En el ámbito nacional, se ha observado que este tipo de liderazgo también ha sido acogido por los líderes de las organizaciones puesto que permite que cada colaborador se sienta motivado y con la capacidad de asumir nuevos retos. Ante este criterio Pomalaza et al. (2015) señalaron que las cualidades de este tipo de liderazgo pueden resumirse en tres aspectos fundamentales: delegación de autoridad, falta de interés y evitación de responsabilidades. En el estudio realizado por Quispe (2020) da a conocer que el estilo de liderazgo Laissez-faire fue notable entre los directores según la percepción de los docentes el 17.5 % señala que el líder cuenta con un alto dominio en este tipo de liderazgo.

En el ámbito institucional, las universidades constituyen un terreno fértil para la aplicación de distintos estilos de liderazgo, dada su naturaleza innovadora y su constante búsqueda de excelencia. La presente investigación se enfoca en explorar cómo este enfoque de liderazgo se presenta en el rendimiento y la productividad de los colaboradores dentro de una institución educativa superior en el contexto actual.

Con relación al aporte en los Objetivo de Desarrollo Sostenible 6, enfocado en la paz, justicia e instituciones sólidas, promueve un desarrollo económico inclusivo y sostenible, así como el empleo pleno y productivo para todos. Este objetivo se conecta de manera significativa con la Línea de Acción 04 de la Responsabilidad Social Universitaria, que aborda el desarrollo sostenible y la adaptación al cambio climático, destacando la necesidad de un progreso económico, social y tecnológico que esté en armonía con el medio ambiente.

En este marco, la presente investigación cobra una relevancia particular, debido a que este estilo de liderazgo, se caracteriza por la mínima intervención del líder y la amplia autonomía otorgada a los empleados, lo que puede influir de manera considerable en la productividad y el desempeño laboral, elementos esenciales para alcanzar el crecimiento económico sostenible y el empleo de calidad que promueve el ODS 8.

El análisis del liderazgo Laissez-faire en la institución podría mostrar cómo este estilo influye en la alineación de prácticas con principios de desarrollo sostenible. La autonomía que caracteriza este liderazgo puede ser clave para fomentar la innovación y adoptar prácticas sostenibles, en línea con la Línea de Acción 04, que aboga por un desarrollo económico en armonía con el medio ambiente. Asimismo, permite explorar si, bajo el liderazgo Laissez-faire, los colaboradores se sienten motivados a participar en iniciativas sostenibles. Esto podría contribuir al bienestar institucional y de la comunidad, apoyando un crecimiento económico que respete el equilibrio ambiental y social, en sintonía con las metas globales de prosperidad sostenible. El estudio, por tanto, no solo analizará el impacto del liderazgo en el desempeño laboral, sino también su capacidad para impulsar un desarrollo sostenible.

Con el fin de abordar esta realidad problemática, la presente investigación planteó como problema general la siguiente interrogante: ¿De qué forma se presenta el liderazgo Laissez-faire en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, en Lima Norte, el año 2024?

Además, buscó analizar las diferentes características identificadas entre el liderazgo Laissez-faire y el desempeño de los colaboradores, a través de los siguientes problemas específicos: (i) ¿De qué forma se presenta la actuación pasiva del líder en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, en Lima Norte, el año 2024?; (ii) ¿De qué forma se presenta la falta de apoyo y retroalimentación en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, en Lima Norte, el año 2024?; y, (iii) ¿De qué forma se presenta la ausencia de control y seguimiento en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, en Lima Norte, el año 2024?

Como justificación, y considerando que el entorno evoluciona rápidamente, donde la adaptabilidad y la innovación se tornaban cruciales, esta investigación sobre el liderazgo Laissez-faire y su impacto en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior se convirtió en un recurso esencial. En ese contexto, resultaba fundamental comprender y mejorar las dinámicas de liderazgo dentro del sector universitario, un ámbito que demandaba constantemente nuevas formas de gestión y adaptación a los cambios.

La investigación brindó una valiosa contribución teórica sobre el liderazgo Laissez-faire. A través del análisis cualitativo, se buscó desentrañar las complejidades y matices de este estilo de liderazgo, proporcionando así una visión profunda y detallada de cómo influía en el desempeño de los colaboradores. El estudio no solo pretendía dar a conocer el estilo de liderazgo, sino también ofrecer herramientas prácticas y recomendaciones que pudieran ser implementadas por las diversas instituciones para fomentar un entorno más dinámico y productivo.

La relevancia de este análisis radicaba en la necesidad predominante de las universidades de adoptar enfoques de liderazgo que permitieran una mayor flexibilidad y autonomía a sus colaboradores. En un entorno académico donde la creatividad y la innovación son esenciales, el liderazgo Laissez-faire podía ofrecer un modelo alternativo a los enfoques más tradicionales y jerárquicos. Por tanto, esta investigación no solo contribuye a la teoría del liderazgo, sino que también tiene el potencial de transformar prácticas institucionales, promoviendo un cambio positivo en la cultura organizacional de las instituciones de educación superior.

Por consiguiente, esta investigación se trazó como objetivo: Analizar cómo se percibe el liderazgo Laissez-faire en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, en Lima Norte, el año 2024. Cabe precisar que pretendió que haya un entendimiento referido a este estilo de liderazgo vinculado a la motivación, el compromiso y la eficacia en la ejecución de tareas de los colaboradores.

Asimismo, como objetivos específicos se propuso: (i) Analizar la forma en la que se presenta la actuación pasiva del líder en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, en Lima Norte, el año 2024; (ii) Analizar la forma en la que se presenta la falta de apoyo y retroalimentación en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, en Lima Norte, el año 2024; (iii) Analizar la forma en la que se presenta la ausencia de control y seguimiento en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, en Lima Norte, el año 2024.

Entre los antecedentes internacionales, Donkor et al. (2021) investigaron en China los efectos mediadores del compromiso organizacional en los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire) y el desempeño de empleados en empresas estatales en Ghana. Utilizando el modelo PLS-SEM y datos de cuestionarios, encontraron que el compromiso organizacional mejora el desempeño laboral a través del liderazgo transformacional y laissez-faire. El liderazgo transaccional no mostró una vinculación significativa con el desempeño. El estudio sugiere que los líderes deben adoptar conductas adecuadas y ofrecer capacitación en desarrollo humano para mejorar el compromiso y desempeño en las empresas estatales, abordando también las limitaciones y proponiendo directrices para futuras investigaciones.

Zhang et al. (2023), en China, examinaron cómo la orientación de metas de los subordinados influye en la efectividad del liderazgo Laissez-faire, explorando sus aspectos positivos y negativos en el entorno laboral. Utilizaron el Método Monte Carlo para evaluar el efecto de mediación moderada. Los resultados mostraron que la orientación de metas de los subordinados modula la relación entre el liderazgo Laissez-faire y la evaluación de desafíos, la evaluación de obstáculos y el rendimiento

laboral. Concluyeron que la orientación de metas de los subordinados es crucial en la percepción y respuesta al liderazgo Laissez-faire, afectando significativamente los resultados laborales. La investigación sugiere que la efectividad de este estilo de liderazgo varía según la orientación de metas de los subordinados, y propone explorar cómo otros estilos de liderazgo interactúan con la orientación de metas en el contexto laboral.

Salin et al. (2022), en Noruega, examinaron la relación entre las prácticas laborales de alto rendimiento (HPWP) y las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, explorando cómo las HPWP pueden influir en la competencia y la falta de cortesía, y el papel moderador del liderazgo Laissez-faire en esta dinámica. Realizaron una encuesta en Bélgica con 374 participantes y utilizaron el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) con Mplus para el análisis de moderación mediado. Los resultados mostraron que, sin un liderazgo Laissez-faire, las HPWP se asociaron con niveles más bajos de incivilidad, mejorando las relaciones interpersonales. Sin embargo, bajo el liderazgo Laissez-faire, las HPWP estuvieron vinculadas a una mayor competencia e incivilidad. El estudio concluyó que es crucial considerar las interacciones entre las prácticas de recursos humanos y el liderazgo para comprender los resultados en los empleados, destacando que los HPWP podrían tener efectos negativos en las relaciones interpersonales si se combinan con un liderazgo Laissez-faire.

Singh et al. (2022) en la India examinó cómo la inteligencia emocional se relaciona con los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire) entre profesionales de TI en la región NCR. Emplearon la "escala de evaluación de las emociones" y el "cuestionario de liderazgo multifactorial", analizando los datos mediante SmartPLS 2.0 y SPSS 23, lo que validó la confiabilidad del modelo. Los hallazgos revelaron una fuerte relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, mientras que la relación con el liderazgo transaccional fue menos significativa. La inteligencia emocional tiene un impacto moderado en la variación de los estilos de liderazgo. El estudio sugiere que las organizaciones podrían beneficiarse al seleccionar gerentes con alta inteligencia emocional y proporcionarles programas de formación. Se recomienda futuras investigaciones con muestras más amplias para conclusiones más precisas.

Considerando el artículo de Khan et al. (2023), en Iraq, investigaron si los estilos de liderazgo femenino difieren de los masculinos en términos de liderazgo transformacional, transaccional y de Laissez-faire. Utilizando el cuestionario de liderazgo multifactorial, compararon a líderes femeninos y masculinos en función de sus puntajes medios en estos estilos. Los resultados mostraron que las mujeres líderes tienden a ser más transformacionales que los hombres, con una puntuación media ligeramente superior. Sin embargo, los hombres superaron a las mujeres en liderazgo transaccional y de Laissez-faire. Esto sugiere que los líderes masculinos pueden tener una ventaja en ciertos aspectos del liderazgo. El estudio subraya la importancia de abordar las brechas de género en los estilos de liderazgo y garantizar que las mujeres líderes tengan el apoyo y los recursos necesarios. Se recomienda que las mujeres líderes mejoren diversos aspectos de sus estilos de liderazgo para tener éxito en sus roles.

En el contexto de la investigación nacional, Jaimes & Talledo (2023) llevaron a cabo un estudio en la municipalidad distrital de Leoncio Prado, Huaura, con el propósito de analizar la relación entre el liderazgo Laissez-faire y el desempeño organizacional. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño transversal no experimental y un enfoque descriptivo-correlacional, recopilando datos de 35 colaboradores a través de encuestas con 26 ítems en una escala de Likert. Los hallazgos revelaron que el 57.14% de los empleados perciben un alto nivel de liderazgo laissez-faire, mientras que el 68.57% considera bajo el desempeño organizacional. Además, se identificó una correlación negativa moderada entre el liderazgo laissez-faire y el desempeño organizacional ( $Rho = -0.562$ ) con una significancia bilateral de 0.000, lo que sugiere que un mayor liderazgo laissez-faire se asocia con un menor rendimiento organizacional. El estudio concluye que un liderazgo menos directivo podría estar relacionado con una menor eficacia en la gestión, subrayando la necesidad de investigar estrategias de liderazgo que potencien el desempeño y la eficiencia organizacional.

Lescano (2024) en Trujillo investigó el impacto del estilo de liderazgo Laissez-faire en las relaciones interpersonales de los miembros del Programa Vaso de Leche Jardín del Edén, El Porvenir, durante 2023. El estudio evaluó cómo este estilo de liderazgo afecta la comunicación y el comportamiento de los miembros. Se utilizaron métodos deductivos e inductivos, y análisis estadísticos, encuestando e entrevistando a todos los miembros activos del programa. Los resultados revelaron una falta de dirección clara y participación limitada de los líderes, lo que generó problemas de colaboración. El 64% de los miembros percibe que la participación activa se promueve ocasionalmente, mientras que el 20% casi nunca lo percibe. Estos factores dificultan la comunicación y la colaboración. En conclusión, el liderazgo Laissez-faire tiene un efecto negativo en las relaciones interpersonales, caracterizado por una falta de colaboración y comunicación pasiva entre los miembros del programa.

Lazo y Santillán (2022) realizaron una investigación en Lima para examinar la relación entre el liderazgo laissez-faire y la cultura organizacional en una empresa papelería. Utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental correlacional, encuestaron a 29 empleados del departamento de mantenimiento. Los resultados mostraron que el 58.62% de los encuestados consideraron el liderazgo laissez-faire como regular y el 89.66% calificaron la cultura organizacional como mala. Se encontró una relación positiva moderada entre el liderazgo laissez-faire y la cultura organizacional, con un coeficiente de correlación de 0.496 y una significancia de 0.006. Esto sugiere que una percepción de liderazgo laissez-faire regular está asociada con una evaluación negativa de la cultura organizacional. Las implicaciones del estudio destacan la importancia del estilo de liderazgo en la percepción de la cultura organizacional, sugiriendo que mejorar los estilos de liderazgo puede fomentar una cultura organizacional más positiva.

Asimismo, Beraún y Castillo (2024) investigaron cómo los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y Laissez-faire) afectaban la participación laboral en 150 trabajadores de la salud, principalmente mujeres jóvenes. Utilizaron la escala de compromiso laboral de Utrecht (UWES-9) para evaluar vigor, dedicación y absorción, garantizando anonimato y confidencialidad. Los efectos se analizaron mediante modelos de ecuaciones estructurales, con aprobación ética. Los resultados

mostraron que el liderazgo transformacional tuvo un impacto positivo y significativo en el compromiso laboral, mientras que los estilos transaccional y laissez-faire no mostraron efectos significativos. Se concluyó que el liderazgo transformacional mejoraba el compromiso laboral de los profesionales de la salud, motivándolos y fomentando un sentido de compromiso. En contraste, los estilos transaccional y Laissez-faire no impactaron significativamente debido a las percepciones de los colaboradores sobre la naturaleza de su trabajo y la necesidad de una orientación activa.

Las teorías concernientes de la presente investigación estuvieron basadas en Lewin (1939), quien identificó el liderazgo Laissez-faire como uno de los estilos en su modelo de liderazgo situacional, también conocido como liderazgo delegado, se caracteriza por una intervención mínima del líder, permitiendo a los miembros del equipo la libertad de establecer sus propios objetivos, plazos y métodos de trabajo.

Este tipo de liderazgo resulta más efectivo cuando los integrantes del equipo están altamente motivados, bien capacitados y cuando se puede ofrecer retroalimentación constante sobre su desempeño y progreso. Además, es especialmente útil al trabajar con profesionales autónomos o consultores. Sin embargo, una desventaja del liderazgo Laissez-faire es que puede llevar a un bajo rendimiento en equipos donde los miembros tienen habilidades limitadas, escasa motivación o falta de conocimiento.

De acuerdo a Ahsan y Khalid (2023) el liderazgo Laissez-faire se basa en el concepto de una interferencia y orientación mínimas por parte del líder, lo que permite a los colaboradores a tomar sus propias decisiones y gestionar las tareas de forma independiente.

También se incorporan las teorías de Buckingham et al. (2019), conocidos por su trabajo en el ámbito del desempeño laboral y el liderazgo. Estos autores enfatizan la importancia de centrarse en las fortalezas individuales de los empleados en lugar de corregir todas sus debilidades. Señala que al potenciar estas fortalezas mejora el desempeño laboral y el compromiso. Proponen que el feedback efectivo debe centrarse en desarrollar las fortalezas, y no solo en señalar áreas de mejora. Además,

abogan por un liderazgo que reconozca y se adapte a las diferencias individuales de los colaboradores, permitiendo que cada uno desempeñe su máximo potencial. Ante esta información, se resalta la importancia de comprender y potenciar las fortalezas individuales de los empleados para mejorar su desempeño laboral.

Con relación a la categoría desempeño laboral, Taylor (1911) refiere que el desempeño laboral es la capacidad de un trabajador para llevar a cabo una tarea específica de manera productiva y eficiente. Para lograrlo, enfatizó la importancia de seleccionar a los trabajadores más adecuados para cada tarea y proporcionarles la formación y herramientas necesarias. Además, promovió la especialización y la división del trabajo, estableció métodos estandarizados para aumentar la eficiencia y abogó por el uso de análisis científico para mejorar los procesos laborales. También creía en la aplicación de incentivos y recompensas basados en el rendimiento para motivar a los trabajadores.

Asimismo, según Locke (1968) el desempeño laboral se refiere a cómo un empleado cumple con los requisitos y expectativas de su trabajo, abarcando no solo la productividad, sino también la calidad y el logro de metas. Sus estudios, ampliamente reconocidos, han influido en la comprensión de los factores que afectan el desempeño, destacando la importancia de la motivación, el establecimiento de metas, la retroalimentación precisa y oportuna, y las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos. La autoeficacia del empleado y la satisfacción laboral son esenciales para lograr un desempeño efectivo. Estas ideas han sido cruciales para el desarrollo de estrategias de gestión del desempeño.

El origen del problema de investigación radica en la dicotomía del liderazgo Laissez-faire, ya que puede incentivar la autonomía y la creatividad, pero también puede resultar en una falta de dirección y apoyo que afecte negativamente el desempeño laboral. En el contexto de una institución de educación superior, es crucial encontrar un equilibrio que permita aprovechar los beneficios de este estilo de liderazgo sin sacrificar la claridad y el apoyo necesarios para el logro efectivo de los objetivos institucionales.

## II. METODOLOGÍA

La metodología implementada en esta investigación sobre las características del liderazgo Laissez-faire en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior en Lima Norte, fue de tipo básica. Se centró en generar nuevos conocimientos teóricos y en lograr una comprensión profunda de los fenómenos sociales, sin un propósito práctico o aplicado inmediato. El objetivo principal fue expandir los fundamentos científicos en este campo, contribuyendo así a los Objetivos de Desarrollo Sostenible orientados al servicio de la sociedad.

El término investigación básica de acuerdo al Manual de Oslo de la OCDE (2018) está centrada básicamente en ampliar conocimientos y en la comprensión fundamental más que en su aplicación práctica, este tipo de estudio puede servir como referente para próximas investigaciones ya que su principal objetivo es profundizar el entendimiento teórico, en lugar de buscar un uso práctico directo.

Ñaupas et al. (2018) señalaron que la investigación cualitativa básica o pura tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, ampliar y profundizar el conocimiento científico ya existente. Se orienta a conocer y comprender mejor los fenómenos sociales sin fines prácticos inmediatos.

Carrasco (2005), por su parte señaló que la investigación básica o pura se enfoca en desarrollar teorías basadas en principios, leyes o fundamentos mediante el descubrimiento de amplias generalizaciones. Su objetivo es la búsqueda del conocimiento por el conocimiento mismo.

Asimismo, la CONCYTEC (sf) en el Perú, promueve y financia investigaciones básicas orientadas a la generación de nuevos conocimientos en diversos campos, sin una finalidad práctica inmediata, sino para ampliar los fundamentos teóricos y metodológicos.

El enfoque de esta investigación fue cualitativo ya que esto permitió comprender de manera profunda las particularidades de las características del Liderazgo Laissez-faire en el desempeño laboral. De este modo se podrá comprender a profundidad ciertas características sin usar datos numéricos.

La OECD (2018) señala que las medidas cualitativas pueden ser útiles para obtener información que no se puede cuantificar fácilmente ni se pueden codificar utilizando preguntas que soliciten datos nominales u ordinales, por lo que subraya la importancia de la investigación cualitativa en la recopilación de datos sobre innovación, complementando de esta manera los enfoques cuantitativos (p. 57).

Martinez-Miguel (2015) manifestó que la investigación cualitativa se enfoca en descubrir la esencia profunda de las realidades, así como su estructura dinámica, proporcionando una comprensión completa de su comportamiento y manifestaciones.

También Galeano (2018) indicó que el enfoque de una investigación cualitativa, no solo se trata de investigar las realidades sociales, sino también de un cambio paradigmático que puso al sujeto de la acción en el centro. Este cambio cuestionó los enfoques estructurales y universales, y se centró en las particularidades históricas, culturales y personales de las personas. Se trata de mirar más allá de lo general y comprender las diversas formas de vivir y pensar en sociedad.

Álvarez-Gayou (2003) señaló que la investigación cualitativa busca comprender y es consciente de cómo el investigador influye en las personas que estudia. Este enfoque es especialmente valioso en campos como la educación, la psicología, la sexología, los estudios de género y la antropología.

El diseño de investigación que se consideró en esta investigación de enfoque cualitativo fue fenomenológico - hermenéutico porque busca comprender la esencia de una experiencia desde la perspectiva de los participantes.

Ante este tipo de diseño de investigación Piñeiro et al. (2019) señala que el enfoque fenomenológico-hermenéutico en una investigación cualitativa implica estudiar e interpretar las experiencias vividas por los participantes, sus percepciones, sentimientos y significados respecto a un fenómeno, con el fin de comprenderlo a profundidad desde la perspectiva de quienes lo vivencian.

Creswell (2013) señaló que el enfoque fenomenológico en la investigación cualitativa se centra en comprender y describir la naturaleza de las experiencias de vida de cada persona, ya que este enfoque tiene como objetivo interpretar y dar significado a las experiencias a través de un análisis detallado de las percepciones y narrativas de los participantes entrevistados para capturar a profundidad y complejidad del fenómeno en estudio.

Asimismo, se da a conocer las categorías que se estudiaron en la presente investigación donde fue necesario conocer a cada una de las categorías para poder entenderlas a profundidad. Tal como lo indica Saldaña (2021) las categorías son conceptos centrales que organizan y agrupan los datos codificados, permitiendo identificar patrones y facilitar la construcción de explicaciones y teorías fundamentadas empíricamente.

En tal sentido se presentaron las definiciones principales o base consideradas en la presente investigación. Así, la característica liderazgo Laissez Faire reposa en Goleman (1998) quien lo define como un estilo de liderazgo caracterizado por una mínima intervención por parte del líder en la toma de decisiones y la gestión de los equipos. En este enfoque, los líderes optan por transferir poder y responsabilidad a los integrantes del equipo, concediendo un amplio margen de independencia para definir sus metas y estrategias laborales. Goleman observa que, aunque este método puede ser eficaz en entornos donde los trabajadores sean sumamente calificados y proactivos, podría plantear desafíos en escenarios que requieran una orientación más precisa y una gestión más directa por parte del líder.

Latham (1984) señala que el desempeño laboral es el nivel en el que un individuo contribuye a la efectividad organizacional a través de sus comportamientos y acciones en el trabajo. Enfatiza que el desempeño no solo implica los resultados o productos finales, sino también los procesos y conductas que llevan a esos resultados.

Las características relacionadas con el desempeño laboral incluyen metas claras, desafiantes y específicas, que proporcionan dirección y motivación. La participación en su establecimiento fomenta el compromiso, mientras que la retroalimentación y el coaching ayudan a mejorar el rendimiento. La autoeficacia, o confianza en las propias capacidades, impulsa a fijar metas más desafiantes. La adaptabilidad es esencial para ajustarse a los cambios en el entorno laboral. Además, es crucial que los colaboradores mantengan un aprendizaje y desarrollo de habilidades continuo. Estas ideas han influido en las prácticas de gestión del desempeño, subrayando la importancia del contexto organizacional, el establecimiento de metas y la autoeficacia en diversos sectores.

Con relación a la población y muestra en la presente investigación estará conformada por docentes administrativos de la institución, esta selección de participantes está respaldada por Martínez-Miguélez (2015) quien indicó que la población en una investigación cualitativa no busca la generar datos estadísticos, en tal sentido la población debe de estar constituida por participantes vinculados al fenómeno a estudiar, que puedan aportar información de interés. Asimismo, no precisa una delimitación rígida de la población por tal motivo se va delineando a medida que avanza el estudio.

Ante los criterios de inclusión y exclusión se tiene a Creswell & Poth (2018), proponen un enfoque centrado en la calidad, no en la cantidad de participantes, por consiguiente, se debe de seleccionar casos ricos en información a través de un muestreo intencional, buscando la saturación de datos para garantizar la profundidad del análisis, ya que estos casos servirán como ejemplos ilustrativos de la esencia del fenómeno, sin pretender la representatividad estadística. También señalan que la triangulación de datos y la reflexividad del investigador serán claves para la rigurosidad del estudio.

Teniendo en cuenta dichas afirmaciones, esta investigación estuvo representada por 4 participantes quienes son docentes que realizan labores administrativas en la institución de educación superior. Al realizar las entrevistas se pudo obtener una información más precisa con relación a las características estudiadas

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos permitieron poder recabar información relevante para identificar patrones y temas emergentes sobre las categorías estudiadas.

Por consiguiente, la técnica que se empleó para la recopilar los datos fue la entrevista puesto que permite tener una interacción directa con el entrevistado, permitiendo de este modo explorar en detalle las perspectivas, experiencias y sentimientos de cada uno.

Useche et al. (2019) indicaron que las entrevistas en la investigación cualitativa representan un método valioso para comprender a profundidad las perspectivas de los participantes. Al ser consciente de sus ventajas y limitaciones, el investigador puede tomar decisiones informadas para optimizar la recolección de datos y obtener resultados confiables. Asimismo, las entrevistas no estructuradas permiten adaptar la conversación a cada individuo, posibilitando una exploración profunda de los temas y la obtención de información detallada que va más allá de lo verbal.

Patton (2015) señaló de manera detallada y exhaustiva las diferentes técnicas que se pueden utilizar para recolectar datos en investigaciones cualitativas, en particular, subrayó la relevancia de las entrevistas en profundidad, la observación participativa y el análisis de contenido como métodos clave para capturar información rica y significativa.

Los métodos para el análisis de datos que se realizó mediante métodos cualitativos como análisis de contenido a través del ATLAS.ti y triangulación de datos. Estos métodos permitieron identificar patrones, categorías y temas emergentes que brinden información valiosa sobre los fenómenos en estudio.

Codina & Lopezosa (2022) resaltaron la relevancia de realizar un análisis de datos de forma sistemática y rigurosa para asegurar la rigurosidad de los resultados de la revisión de la literatura. Asimismo, señala que la triangulación de datos, que implica el uso de diversas fuentes de información o métodos de recolección de datos, puede enriquecer y fortalecer la investigación al ofrecer distintas perspectivas sobre el tema analizado.

San Martin (2014) señala que el software ATLAS.ti mejora el análisis de datos cualitativos en la investigación educativa al aumentar la coherencia y el rigor, agilizar tareas mecánicas, ya que facilitar el análisis circular ayuda a identificar códigos saturados y permite la colaboración en línea, lo que mejora la transparencia y comunicación del equipo. Además, ofrece visualización de datos mediante gráficos y esquemas, simplificando la creación de modelos teóricos y la presentación de hallazgos. Estas ventajas hacen de ATLAS.ti una herramienta valiosa para investigadores cualitativos.

Cisterna (2005) destacó la importancia de la interpretación de datos en la investigación cualitativa para dar sentido a la información recopilada y obtener conclusiones significativas. Este proceso implica comparar los hallazgos con la literatura existente y las categorías definidas, aportando coherencia al estudio. No se limita a describir datos, sino que busca conexiones y significados profundos para comprender mejor los fenómenos investigados y generar nuevo conocimiento. Además, enfatizó la relevancia de la triangulación para contrastar diversas perspectivas y fuentes, enriqueciendo la comprensión de los fenómenos. Al comparar categorías a través de diferentes fuentes como entrevistas y observaciones, se amplía la visión del investigador y se refuerza la validez de los resultados. La triangulación con el marco teórico contextualiza los hallazgos y la integración de información de varios instrumentos fortalece las conclusiones.

Los aspectos éticos, según Morales et al. (2011) en la investigación cualitativa resultan esenciales para reconocer el papel activo de los participantes y evitar tratarlos como simples objetos. Se subraya la importancia de considerar a las personas involucradas como participantes activos, tanto en técnicas cualitativas como cuantitativas. En este tipo de investigación, los participantes no deben dirigir el

estudio ni adoptar el papel del investigador, sino que cada uno desempeña funciones específicas dentro de un equilibrio de roles definido. Es fundamental que se les trate con respeto y consideración a lo largo del proceso investigativo.

Arellano et al. (2014) enfatizaron la importancia de abordar los aspectos éticos en la investigación cualitativa debido a la participación de individuos y la recolección de datos sensibles. Se subraya la necesidad de garantizar el respeto, la protección y la equidad hacia los participantes en este tipo de estudios, al igual que en las investigaciones cuantitativas. Además, se resalta la importancia de obtener el consentimiento informado de los participantes, mantener la confidencialidad de la información recopilada y asegurar que los beneficios superen los riesgos para los sujetos involucrados en la investigación cualitativa.

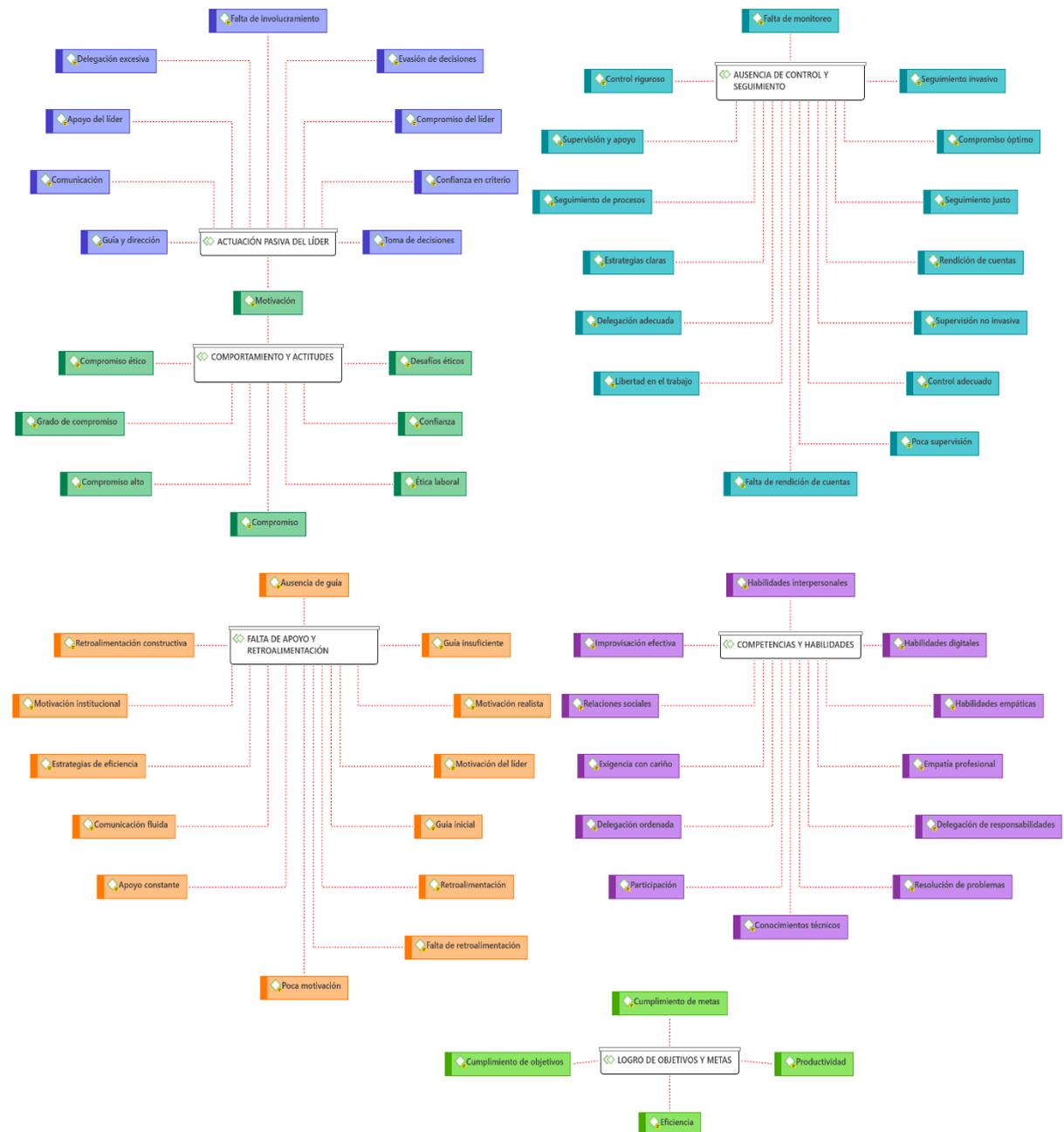
El Código de Ética de investigación de la UCV (2020) establece que seguir normas éticas es esencial para garantizar que la investigación cumpla con principios establecidos, preservando así la integridad y confiabilidad de los resultados, además de fomentar la transparencia y profesionalismo en la comunidad académica. Respetar estas directrices protege el bienestar y los derechos de todos los participantes, incluidos seres humanos, animales y plantas. La violación de estos principios puede socavar la credibilidad de los resultados y perjudicar tanto a los investigadores como a los sujetos involucrados.

En tal sentido, esta investigación cualitativa, se incorporó los principios éticos fundamentales para garantizar la integridad del estudio y proteger a los participantes. Asimismo, se recabó el consentimiento informado de manera rigurosa, asegurando la confidencialidad absoluta de los datos recolectados. Se evaluarán meticulosamente los posibles riesgos y beneficios para los participantes, manteniendo una actitud imparcial y objetiva en el análisis y la interpretación de los resultados. Se promovió la transparencia total en la presentación de hallazgos, incluso cuando estos difieran de las expectativas iniciales. Además, se trató a los participantes con respeto y dignidad, reconociéndolos como colaboradores valiosos en el proceso de investigación. Estos compromisos éticos son esenciales para asegurar la responsabilidad ética y el beneficio social de la investigación cualitativa.

### III. RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los hallazgos obtenidos en la investigación que tuvo como objetivo principal analizar la percepción del liderazgo laissez-faire en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior en Lima Norte durante el año 2024.

**Figura 3**  
*Red semántica del análisis del objetivo general*



Nota. Elaborado con ATLAS.ti (2024)

Tal como se puede observar la red semántica proporciona una representación visual rica y compleja de las percepciones de los colaboradores sobre el liderazgo Laissez-faire y su impacto en su desempeño. Estas percepciones sugieren que este estilo de liderazgo tiene tanto beneficios como desventajas. Los beneficios incluyen un aumento en la motivación y autonomía, mientras que las desventajas se manifiestan en una disminución en la responsabilidad y la confianza. Para maximizar los beneficios y mitigar los efectos negativos, los líderes que practican el liderazgo Laissez-faire deben ser conscientes de estos impactos potenciales y adaptar sus estrategias en consecuencia.

En las entrevistas se señaló que no se requiere la intervención del líder para tomar decisiones de cómo actuar o de que hacer puesto que tiene la libertad de poder tomar las medidas y sentir la confianza y el apoyo del jefe. También, se precisó que el líder los orienta y les brinda las herramientas para actuar con autonomía contando con el respaldo del líder.

Asimismo, la actuación pasiva del líder forma parte al Liderazgo Laissez-faire y esta característica potencia el desempeño laboral puesto que permite desarrollar sus competencias y habilidades de los colaboradores, al sentir el respaldo del jefe y con la autonomía de poder realizar sus labores y cumplir con los objetivos y metas planteados. Por ejemplo, en la entrevista 1, el entrevistado menciona que el líder: “está pendiente de nosotros y siempre abierto a poder oírnos, a poder oír nuestras inquietudes, sugerencias y también propuestas innovadoras. También, nos brinda bastante confianza...para poder ejecutar cada una de las tareas recomendadas a propiamente dicha del trabajo en el desempeño docente sin perder el mapa de seguimiento como corresponde” (Conversación personal del 25 de junio de 2024), considerado esta declaración se detecta que el líder antes de delegar alguna tarea evalúa quien de su equipo cumple con el perfil para realizar la tarea.

El entrevistado 2, señaló que el líder: “confía mucho en mi criterio, siento yo, al momento de encontrarme en un espacio tal vez de debate con otro maestro o si tengo alguna situación un poco delicada dentro del aula en cuestiones de aprendizaje o disciplinares. Siempre he sentido mucho el, por ejemplo, lo llamo o le escribo y le digo [...] paso esto y estas han sido las medidas y es como... qué Ok, está bien, si vuelve

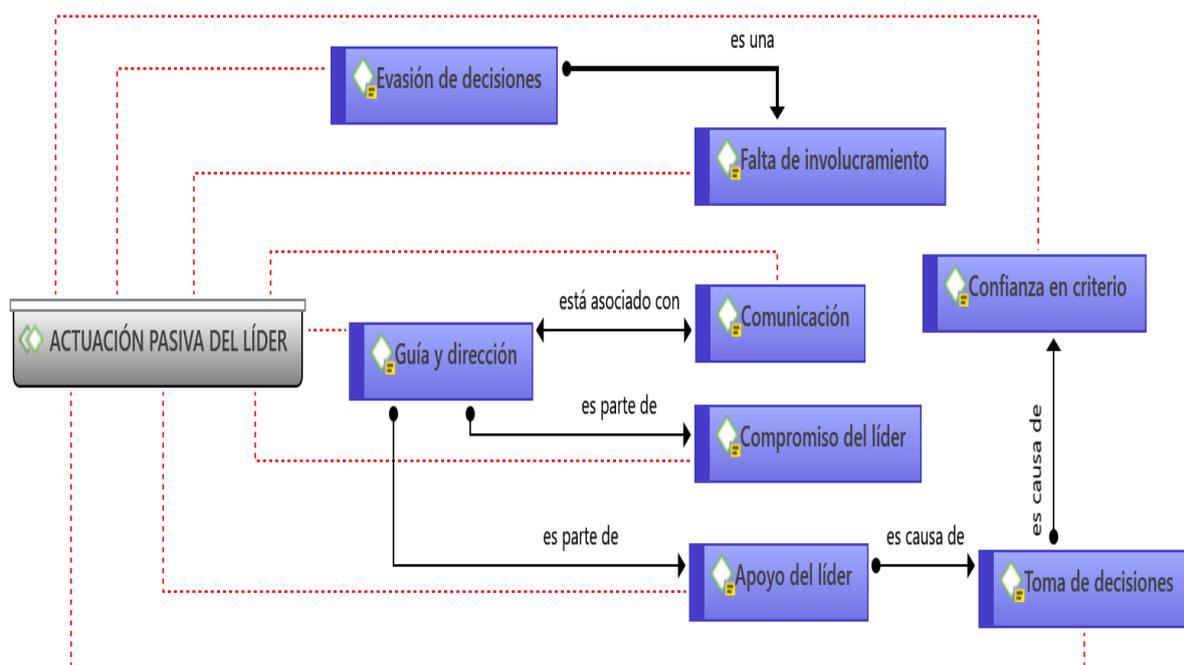
a pasar lo conversamos, mándame un correo para que yo lo tenga mapeado por cualquier cuestión y seguimos... Es una persona que siento confía mucho en el criterio de los maestros para poder manejar las situaciones que se presentan” (Conversación personal del 25 de junio de 2024), esto, genera en el colaborador el respaldo y la identificación con la institución donde labora, potenciando de este modo la identidad corporativa.

Además, en una de las entrevistas se habla sobre la motivación que reciben del líder, esta motivación que imparte a cada colaborador es de acuerdo a la personalidad de cada uno, debido a que el líder se toma el tiempo de conocer a cada uno de sus colaboradores. Generando en ellos el reconocimiento y la integración para poder lograr sus objetivos y metas.

Con relación al primer objetivo específico de la presente investigación se planteó analizar la forma en la que se presenta la actuación pasiva del líder en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, en Lima Norte, el año 2024.

**Figura 4**

*Red semántica del análisis del objetivo específico 1*



Nota. Elaborado con ATLAS.ti

En el análisis hermenéutico de la red semántica revela que la actuación pasiva del líder, es un fenómeno complejo que involucra múltiples dimensiones conectadas. La evasión de decisiones emerge como una característica central de este tipo de liderazgo, reflejando una falta de involucramiento en los procesos críticos de la organización.

Desde una perspectiva fenomenológica, la experiencia de los colaboradores en este contexto se caracteriza por un sentido de abandono y desorientación. La evasión de decisiones no solo indica una falta de acción, sino que también envía un mensaje implícito de indiferencia hacia las necesidades y expectativas del equipo.

Los entrevistados, al sentir que su líder los orienta y está al pendiente de cada proceso les brinda la seguridad que requieren para poder tomar ciertas decisiones que competen a su labor.

La falta de involucramiento, directamente vinculada a la evasión de decisiones, profundiza esta experiencia de abandono. Los colaboradores, al percibir esta falta de compromiso del líder, pueden sentirse desmotivados y desconectados de los objetivos organizacionales. En términos hermenéuticos, esta desconexión no es meramente operativa, sino que afecta la identidad y la autoeficacia de los miembros del equipo. La percepción de un líder que no se involucra activamente socava la confianza en el criterio tanto del líder como de los propios colaboradores para tomar decisiones efectivas. Los entrevistados señalan que el líder está al pendiente de las actividades generando esto la seguridad y el apoyo que requieren para realizar las tareas.

El apoyo del líder es identificado como un elemento crucial para el desempeño efectivo de los colaboradores. La fenomenología del apoyo implica la presencia y disponibilidad del líder para orientar, motivar y respaldar las acciones del equipo. Cuando este apoyo es insuficiente o inexistente, los colaboradores pueden experimentar una sensación de aislamiento y desamparo, afectando su motivación y compromiso. Desde una perspectiva hermenéutica, la falta de apoyo se interpreta como una señal de desaprobación o indiferencia, lo que puede erosionar la moral del equipo y disminuir su productividad.

El compromiso del líder con el equipo es otro aspecto fundamental para fomentar una cultura de trabajo colaborativa y productiva. La fenomenología del compromiso del líder se manifiesta en acciones concretas que demuestran interés y dedicación hacia los objetivos compartidos. La ausencia de este compromiso se percibe como una traición a las expectativas y esfuerzos de los colaboradores, generando desconfianza y resentimiento. Hermenéuticamente, el compromiso es interpretado a través de las narrativas y discursos del líder, así como de sus acciones visibles. La falta de compromiso se traduce en una narrativa de abandono y falta de responsabilidad, que puede tener efectos duraderos en la cohesión y eficiencia del equipo.

La guía y dirección proporcionadas por el líder son esenciales para mantener la claridad y el enfoque en el trabajo del equipo. Desde una perspectiva fenomenológica, la guía se experimenta como un marco estructurante que facilita la comprensión y ejecución de tareas. La falta de guía puede llevar a una comunicación deficiente y a una falta de alineación en los objetivos y metas del equipo. Hermenéuticamente, la guía y dirección son interpretadas a través de los símbolos y prácticas que el líder utiliza para comunicarse con su equipo. La ausencia de estas prácticas deja un vacío interpretativo que los colaboradores llenan con incertidumbre y confusión.

La comunicación, como elemento transversal, está asociada con varios aspectos de la actuación del líder. Una comunicación efectiva puede mitigar algunos de los efectos negativos de la pasividad del líder, mientras que una comunicación deficiente puede exacerbarlos. Desde la fenomenología, la comunicación se vive como el principal canal a través del cual se transmiten las expectativas, feedback y reconocimiento. Hermenéuticamente, la comunicación se interpreta en términos de coherencia y consistencia entre el discurso y la acción del líder. La falta de comunicación efectiva no solo impide la transmisión clara de información, sino que también socava la credibilidad y la confianza en el liderazgo.

Por otro lado, un liderazgo activo y comprometido, caracterizado por la toma de decisiones y una comunicación efectiva, fomenta un entorno de confianza y motivación. Los colaboradores que confían en su líder y reciben el apoyo y la guía necesarios son más propensos a desempeñarse de manera eficiente y productiva, alcanzando altos niveles de desempeño y contribuyendo al éxito organizacional. Tal como lo da a conocer el análisis es importante que el liderazgo sea activo y comprometido para el éxito y desempeño de los colaboradores en la organización.

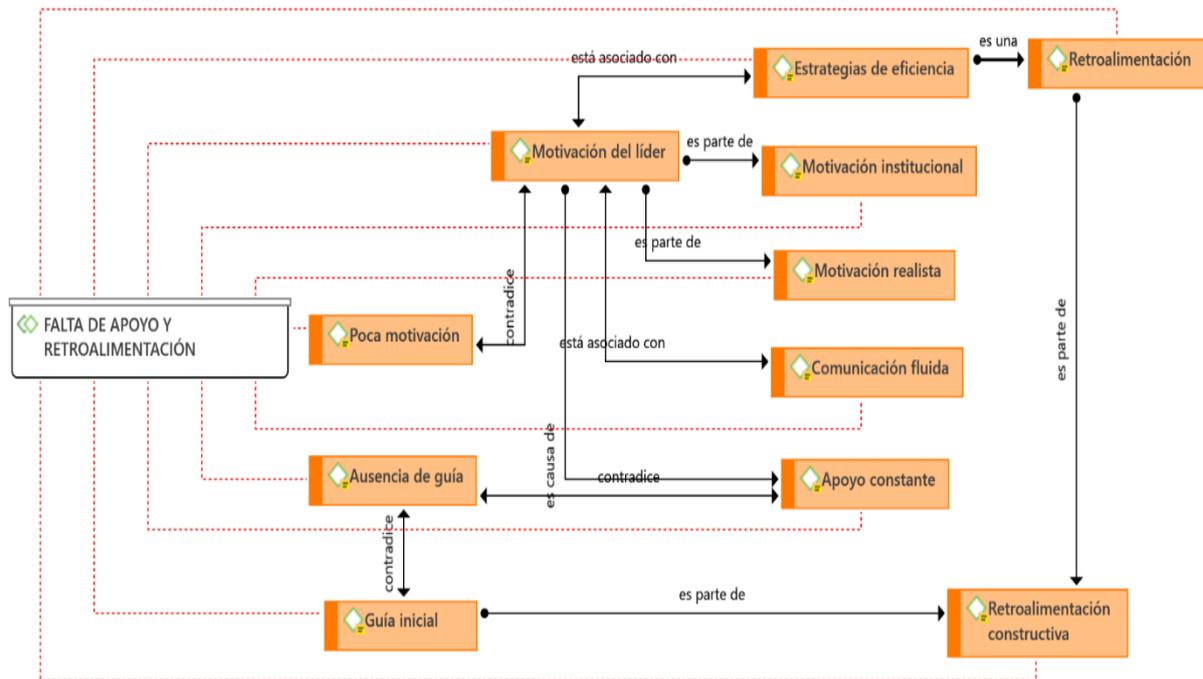
En tal sentido, en las respuestas de los entrevistados se puede detectar que el liderazgo impartido en esta institución es activo, tal como lo explica el entrevistado 3, señaló respecto al compromiso del líder “su grado de compromiso lo percibo alto, porque él es el encargado de cumplir con las tareas [...] ya que es una persona que se compromete con lo que tiene que hacer” (Conversación personal del 25 de junio de 2024). Asimismo, el entrevistado 1 señala “lo veo bastante comprometido, sin ser una figura autoritaria, es decir, no tenemos un sobrecargo de que estén ahí sobre el hombro, sino nos permite trabajar de manera idónea, conforme a lo establecido” (Conversación personal del 25 de junio de 2024).

Otro punto relevante que imparte el líder de esta institución es la comunicación puesto que es fundamental para el desempeño organizacional. Una comunicación clara y abierta permite una delegación ordenada y una improvisación efectiva. Las habilidades empáticas e interpersonales del líder son esenciales para construir relaciones sólidas y un ambiente de trabajo positivo. La red semántica destaca cómo la comunicación efectiva es crucial para el éxito organizacional, facilitando la comprensión de objetivos y expectativas, y mejorando así el desempeño general del equipo.

Como segundo objetivo específico de la presente investigación se planteó analizar la forma en la que se presenta la falta de apoyo y retroalimentación en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, en Lima Norte, el año 2024.

**Figura 5**

*Red semántica del análisis del objetivo específico 2*



*Nota.* Elaborado con ATLAS.ti

El análisis de la red semántica revela que la falta de apoyo y retroalimentación del líder se encuentra en el núcleo del problema, afectando diversas dimensiones del liderazgo y el desempeño del equipo. Este fenómeno complejo involucra múltiples factores relacionados que crean un ciclo de desmotivación y desorientación entre los colaboradores.

La falta de apoyo y retroalimentación, concepto central de esta red, es el punto de partida que desencadena una serie de consecuencias negativas. Uno de los efectos más inmediatos es la poca motivación de los colaboradores. Esta desmotivación se convierte en un círculo vicioso: los colaboradores no reciben el apoyo necesario, lo que reduce su motivación, y esta baja motivación, a su vez, contradice la necesidad de una guía efectiva del líder. La ausencia de motivación no solo reduce la productividad, sino que también afecta la moral del equipo y su disposición para enfrentar nuevos desafíos.

Otro componente crucial es la ausencia de guía. La falta de una dirección clara desde el liderazgo deja a los colaboradores sin un rumbo definido, aumentando su sensación de abandono. En un entorno educativo, donde la claridad y la orientación son fundamentales para el desarrollo y el aprendizaje, esta carencia se vuelve especialmente problemática. La red semántica muestra cómo esta falta de guía inicial afecta todo el proceso de trabajo, desde el establecimiento de objetivos hasta la ejecución de tareas diarias.

Desde una perspectiva fenomenológica, los colaboradores experimentan esta situación como una serie de vivencias desalentadoras. El sentido de abandono y desorientación se convierte en una constante en su experiencia laboral. Sin una guía clara y un apoyo continuo, los colaboradores se sienten desconectados de la misión institucional y de sus propios objetivos profesionales. Esta desconexión no solo afecta su desempeño, sino que también merma su sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

El liderazgo motivacional es otro eje central en la red semántica. La motivación del líder es fundamental para implementar estrategias de eficiencia y mantener una comunicación fluida. Sin embargo, la falta de apoyo y retroalimentación afecta negativamente esta motivación, creando un ciclo donde el líder también se siente desmotivado y desorientado. Este desánimo del líder se refleja en la implementación deficiente de estrategias de eficiencia y en una comunicación fluida deteriorada.

Las estrategias de eficiencia son vitales para el buen funcionamiento de cualquier organización. Estas estrategias dependen en gran medida de la motivación y del compromiso del líder. Sin una motivación adecuada, estas estrategias no se implementan correctamente, lo que afecta la productividad y la eficiencia organizacional. La red semántica muestra cómo la falta de motivación del líder impacta directamente en estas estrategias, subrayando la importancia de un liderazgo activo y comprometido.

La comunicación fluida es otro aspecto crucial que se ve afectado por la falta de apoyo y retroalimentación. Una comunicación efectiva es esencial para la coordinación y el funcionamiento armonioso del equipo. La motivación del líder está estrechamente asociada con la capacidad de mantener una comunicación clara y abierta. Sin embargo, la desmotivación y la falta de apoyo comprometen esta comunicación, creando malentendidos y descoordinación entre los colaboradores.

La retroalimentación constructiva es el resultado final deseado en este proceso. Una retroalimentación efectiva depende de varios factores, incluyendo una comunicación fluida, apoyo constante, y una motivación adecuada del líder. Sin estos elementos, la retroalimentación se vuelve ineficaz y no logra su objetivo de mejorar el desempeño de los colaboradores. La red semántica destaca cómo la retroalimentación constructiva es parte de un sistema complejo de interrelaciones que debe ser atendido de manera integral.

Desde una perspectiva hermenéutica, se entiende que la interpretación de estos fenómenos debe considerar el contexto y las vivencias de los individuos involucrados. La falta de apoyo y retroalimentación no es solo un problema de procedimientos, sino que afecta profundamente la experiencia subjetiva de los colaboradores y del líder. Esta perspectiva permite una comprensión más profunda de cómo las interacciones y las percepciones influyen en el desempeño y en la dinámica organizacional.

Para romper este ciclo negativo y mejorar el desempeño de los colaboradores, es necesario implementar cambios significativos en el liderazgo. El líder debe adoptar un papel más activo y comprometido, proporcionando apoyo constante y retroalimentación constructiva. Esto implica mantener una comunicación fluida y motivar al equipo tanto institucional como realísticamente. Al fortalecer estos elementos, se puede mejorar la motivación del equipo y, en consecuencia, su desempeño general.

Por consiguiente, el análisis hermenéutico y fenomenológico de la red semántica revela que la falta de apoyo y retroalimentación crea un ciclo de desmotivación y desorientación que afecta profundamente el desempeño de los colaboradores. Para superar este desafío, es fundamental un liderazgo activo que ofrezca guía, apoyo

constante, y retroalimentación constructiva, creando así un entorno motivador y eficiente que beneficie a toda la organización. Por consiguiente, esta interpretación subraya la importancia de un liderazgo sólido y comprometido para el logro de los objetivos y metas en cualquier organización, destacando cómo la falta de estos elementos puede conducir a un desempeño deficiente y a una disminución de la moral de los colaboradores.

Asimismo, se detectó que la retroalimentación que han recibido los entrevistados ha sido constructiva la cual ha permitido cumplir las metas y sentirse motivados. Tal como lo indica el entrevistado 2, contó una experiencia vida donde manifestó “hace un mes [...] tuvimos un espacio de retroalimentación, luego que llegaron las encuestas de satisfacción, y fue un espacio en el que sentí mucha empatía, de su parte, mucha confianza y también sentí que fue un espacio seguro en el que le pude decir... esta parte me parece que está súper bien, estos segundos siento que está un poco flojo y que deberíamos de... ver cómo lo podemos abordar” (Conversación personal del 25 de junio de 2024), dando a conocer de este modo que su líder siempre les comparte los resultados, se muestra empático, brinda confianza, brindado en un ambiente privado y poder de este modo profundizar ciertos puntos.

El entrevistado 1 indicó “la retroalimentación me parece genial porque, [...] hay un seguimiento constante y tanto a mis consultas, a los que ellos pudieran haber ya identificado que me vaya a servir para el desarrollo correcto dentro de mis actividades” (Conversación personal del 25 de junio de 2024), dando a comprender que la retroalimentación impartida por su líder es genial porque hay un seguimiento constante y brindan las herramientas, capacitaciones o lo que sea necesario para poder realizar un trabajo efectivo, tal como se tiene planificado.

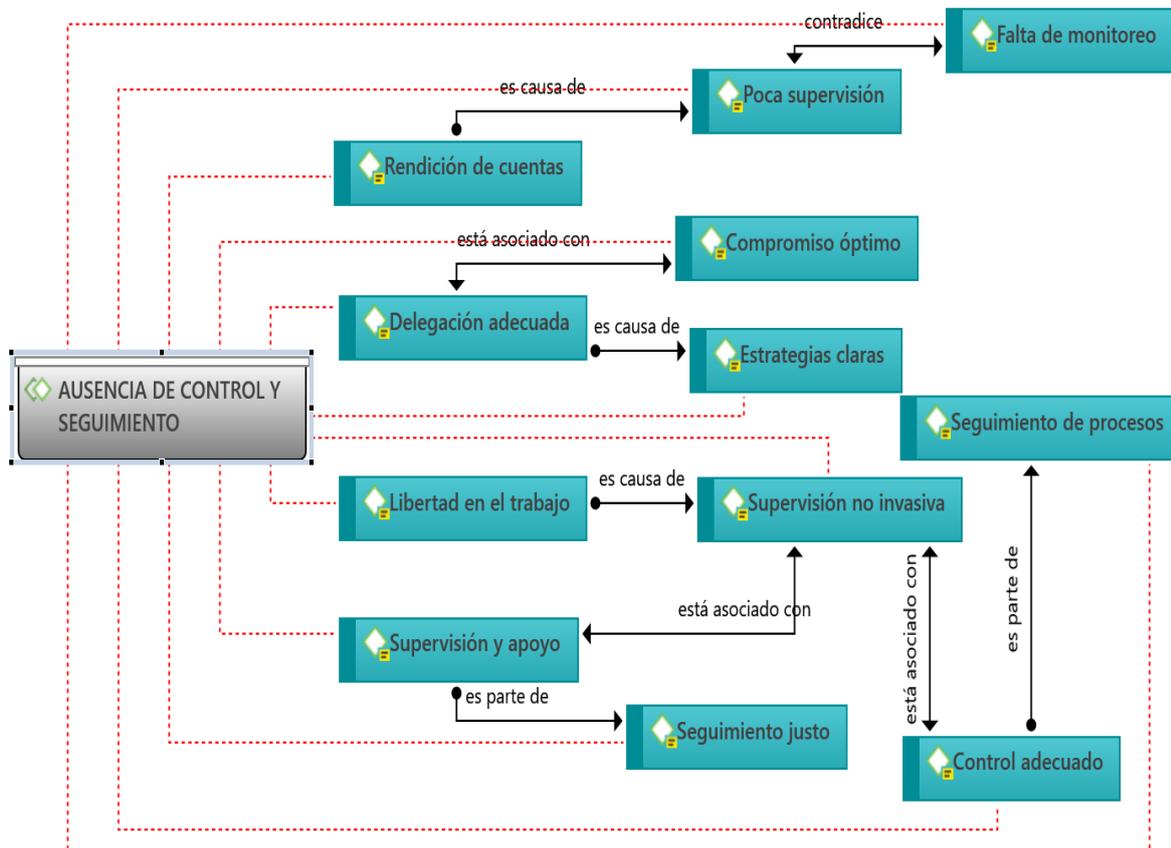
Cuando los colaboradores reciben retroalimentación constructiva, se sienten más motivados y comprometidos con sus tareas. Esta retroalimentación no solo mejora la eficiencia, sino que también asegura que los objetivos se cumplan de manera efectiva. La red semántica muestra que la retroalimentación constructiva está directamente ligada a la eficiencia y al cumplimiento de objetivos, destacando su importancia en el desempeño

Como punto general todos los entrevistados mencionan sentir la motivación requerida por parte de su líder, quien mantiene con ellos una comunicación constante y está pendiente para avisar o recordarles que está pendiente, mediante una comunicación cordial y no obsesiva.

Por último, como tercer objetivo específico en la presente investigación planteó analizar la forma en la que se presenta la ausencia de control y seguimiento en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, en Lima Norte, el año 2024.

**Figura 6**

*Red semántica del análisis del objetivo específico 3*



*Nota.* Elaborado con ATLAS.ti

La red semántica centra su atención en la ausencia de control y seguimiento, identificada como un fenómeno que afecta de manera significativa el entorno laboral. En primer lugar, se destaca la rendición de cuentas como una causa directa de la poca supervisión.

La rendición de cuentas es un componente esencial en cualquier estructura organizativa que busca asegurar la responsabilidad y la transparencia. Desde una perspectiva fenomenológica, la rendición de cuentas se experimenta como un mecanismo que refuerza la confianza entre los miembros del equipo y sus líderes. Sin embargo, cuando este mecanismo es débil o inexistente, puede llevar a una supervisión inadecuada, lo cual a su vez contradice la falta de monitoreo. Esta contradicción sugiere una tensión inherente en la percepción de la supervisión: mientras algunos ven la supervisión como necesaria para el control y seguimiento, otros pueden percibirla como invasiva.

La delegación adecuada aparece como una causa de la formulación de estrategias claras. La capacidad de delegar tareas de manera efectiva no solo distribuye la carga de trabajo de manera equitativa, sino que también empodera a los colaboradores, haciéndolos sentir valorados y responsables. Desde una perspectiva hermenéutica, la delegación adecuada es interpretada como una señal de confianza del líder en las habilidades y competencias de sus colaboradores. Esta confianza facilita la implementación de estrategias claras y coherentes, lo cual es crucial para el seguimiento de procesos. La claridad en las estrategias y procesos no solo mejora la eficiencia, sino que también reduce la incertidumbre y la ambigüedad en el trabajo diario.

La libertad en el trabajo está estrechamente relacionada con una supervisión no invasiva, siendo clave para la motivación y satisfacción laboral. Desde la fenomenología, se percibe como un respeto a la individualidad y creatividad de los colaboradores. Hermenéuticamente, representa un reconocimiento del líder a la capacidad de los empleados para manejar sus responsabilidades de forma independiente. No obstante, es esencial equilibrar esta autonomía con una supervisión que sea vista como apoyo, no como control estricto, permitiendo a los colaboradores sentir el espacio necesario para desarrollar su trabajo con el respaldo y orientación necesarios cuando lo requieran.

El supervisión y apoyo está asociado con la supervisión no invasiva y es parte integral del seguimiento justo. Esta relación implica que una supervisión efectiva debe ser vista como un soporte continuo y no como una inspección constante. Hermenéuticamente, el apoyo del líder se interpreta como una manifestación de compromiso y cuidado por el bienestar y desarrollo de los colaboradores. El seguimiento justo asegura que los procesos de evaluación y monitoreo sean transparentes y basados en criterios equitativos, lo que refuerza la confianza en el liderazgo y en la estructura organizacional.

El compromiso óptimo se asocia con la delegación adecuada y contrasta con la falta de monitoreo. El compromiso óptimo se logra cuando los colaboradores sienten que sus esfuerzos son reconocidos y valorados, y cuando tienen la libertad y la responsabilidad para cumplir con sus tareas sin una supervisión excesiva. Desde la fenomenología, este compromiso se experimenta como un equilibrio entre la autonomía y la responsabilidad personal. Hermenéuticamente, el compromiso óptimo es interpretado como un estado en el que los colaboradores están motivados no solo por la vigilancia externa, sino por un sentido interno de deber y realización personal.

Asimismo, el control adecuado y el seguimiento de procesos se presentan como componentes esenciales de un sistema de supervisión eficaz. El control adecuado no debe ser visto como una restricción, sino como un marco que proporciona dirección y apoyo necesarios. Desde una perspectiva hermenéutica, el control adecuado se interpreta como una estructura que permite a los colaboradores entender mejor sus roles y objetivos, facilitando un entorno en el que pueden trabajar de manera eficiente y con un alto grado de satisfacción.

La red semántica muestra que la falta de control y seguimiento afecta significativamente el desempeño de los colaboradores, desde una perspectiva fenomenológica, se observa una tensión entre la necesidad de supervisión y la autonomía, destacando la importancia de un equilibrio adecuado. El control y seguimiento deben servir para apoyar y guiar a los colaboradores, fomentando un ambiente de confianza, responsabilidad y compromiso en el entorno laboral.

La interpretación hermenéutica sugiere que, para mejorar el desempeño, es esencial implementar estrategias de control y seguimiento percibidas como justas y orientadas al desarrollo personal y profesional. Estas estrategias no solo mejoran la eficiencia y eficacia del trabajo, sino que también fortalecen la motivación y la satisfacción laboral. Al crear un entorno organizacional más saludable y productivo, se promueve una mayor motivación y satisfacción entre los colaboradores.

Con relación a estos resultados, la entrevista realizada al entrevistado 4 señala “normalmente hay cuadros que se trabajan de forma semanal donde se van estableciendo el progreso de cada colaborador, sobre todo en la asignación de materiales y el subir a tiempo algunos datos. Entonces hay un seguimiento, efectivamente, del trabajo constante que hace cada docente en aula” (Conversación personal del 25 de junio de 2024), de acuerdo a lo que señala el colaborador se puede detectar que en la institución los colaboradores si cuentan con una supervisión contrastante con relación a las tareas u obligaciones relacionadas a su labor, asimismo, muchos señalan que existe un debido control, pero no llega a ser obsesivo, lo cual les permite cumplir con los objetivos de acuerdo al cronograma de actividades.

#### IV. DISCUSIÓN

En el presente capítulo se presentan los hallazgos obtenidos en la investigación cuyo objetivo principal es analizar la percepción del liderazgo Laissez-faire en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior en Lima Norte durante el año 2024.

La red semántica proporcionada por el análisis con ATLAS.ti ofrece una representación visual compleja de las percepciones de los colaboradores sobre el liderazgo Laissez-faire y su impacto en su desempeño. Los colaboradores perciben que este estilo de liderazgo tiene tanto beneficios como desventajas. Entre los beneficios destacan un aumento en la motivación y la autonomía, mientras que las desventajas incluyen una disminución en la responsabilidad y la confianza autónoma. Para maximizar los beneficios y mitigar los efectos negativos, se concluye que los líderes deben ser conscientes de estos impactos potenciales y adaptar sus estrategias en consecuencia.

En las entrevistas realizadas, los colaboradores expresan que no se requiere la intervención constante del líder para tomar decisiones, ya que disfrutan de la libertad de poder actuar con autonomía y sienten el apoyo y la confianza del líder. Además, se observa que la actuación pasiva del líder, característica del liderazgo Laissez-faire, potencia el desempeño laboral al permitir que los colaboradores desarrollen sus competencias y habilidades, siempre contando con el respaldo del líder. Un entrevistado menciona que el líder está pendiente de ellos y abierto a escuchar sus inquietudes, sugerencias y propuestas innovadoras, brindándoles confianza para ejecutar sus tareas sin perder el seguimiento adecuado.

Otro entrevistado señala que el líder confía en su criterio, permitiéndole manejar situaciones de debate con otros maestros o problemas dentro del aula de manera autónoma. Esta confianza del líder genera en el colaborador un fuerte sentido de respaldo y pertenencia a la institución, lo que a su vez potencia la identidad corporativa. Además, se destaca la motivación que el líder imparte a cada colaborador, ajustada a la personalidad de cada uno, lo cual genera reconocimiento e integración, facilitando el logro de objetivos y metas.

Al comparar estos hallazgos con los antecedentes internacionales y nacionales, se observan coincidencias y diferencias. Por ejemplo, Donkor et al. (2021) encuentran que el compromiso organizacional puede mejorar el desempeño laboral bajo un liderazgo Laissez-faire, similar a lo observado en Lima Norte donde el respaldo del líder fortalece el sentido de pertenencia y el desempeño de los colaboradores. Sin embargo, Salin et al. (2022) advierten sobre posibles efectos negativos en las relaciones interpersonales, lo cual no se observa en esta investigación, probablemente debido a la particular atención que el líder de la institución educativa presta a la motivación y el apoyo individualizado.

En el contexto nacional, Jaimes y Talledo (2023) identifican una correlación negativa entre el liderazgo laissez-faire y el desempeño organizacional, sugiriendo que una falta de dirección puede disminuir la eficiencia. En contraste, la presente investigación muestra que cuando el líder proporciona respaldo y establece un equilibrio adecuado entre autonomía y apoyo, el desempeño de los colaboradores se ve potenciado.

Integrando las teorías de Goleman (1998) y Latham (1984), se destaca que la inteligencia emocional del líder y la claridad en las metas son cruciales para el éxito del liderazgo Laissez-faire. Goleman acentúa la importancia de la inteligencia emocional para entender y gestionar las emociones, lo cual es evidente en el líder de la institución estudiada, quien adapta su apoyo a las necesidades de cada colaborador. Por su parte, la teoría de Latham sobre el establecimiento de metas claras se refleja en la práctica del líder al delegar tareas a colaboradores con el perfil adecuado y asegurar que comprendan los objetivos y expectativas.

En tal sentido, la percepción del liderazgo Laissez-faire en el desempeño de los colaboradores revela que este estilo puede ser altamente efectivo cuando se equilibra con apoyo emocional y claridad en las metas, generando un entorno donde la autonomía y la motivación de los colaboradores se vean fortalecidas.

Con relación al primer objetivo específico de la presente investigación, se plantea analizar la forma en la que se presenta la actuación pasiva del líder en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior en Lima Norte, en el año 2024.

El análisis hermenéutico de la red semántica revela que la actuación pasiva del líder es un fenómeno complejo que involucra múltiples dimensiones interrelacionadas, la evasión de decisiones emerge como una característica central de este tipo de liderazgo, reflejando una falta de involucramiento en los procesos críticos de la organización.

Desde una perspectiva fenomenológica, la experiencia de los colaboradores en este contexto se caracteriza por un sentido de abandono y desorientación ya que la evasión de decisiones no solo indica una falta de acción, sino que también envía un mensaje implícito de indiferencia hacia las necesidades y expectativas del equipo. Los entrevistados, al sentir que su líder los orienta y está al pendiente de cada proceso, mencionan que esto les brinda la seguridad que requieren para poder tomar ciertas decisiones que competen a su labor.

La falta de involucramiento, directamente vinculada a la evasión de decisiones, profundiza esta experiencia de abandono. Los colaboradores, al percibir esta falta de compromiso del líder, pueden sentirse desmotivados y desconectados de los objetivos organizacionales y en términos hermenéuticos, esta desconexión no es meramente operativa, sino que afecta la identidad y la autoeficacia de los miembros del equipo, porque la percepción de un líder que no se involucra activamente disminuye la confianza en el criterio tanto del líder como de los propios colaboradores para tomar decisiones efectivas, en este caso los entrevistados señalan que el líder está al pendiente de las actividades, generando esto la seguridad y el apoyo que requieren para realizar las tareas.

El apoyo del líder es identificado como un elemento crucial para el desempeño efectivo de los colaboradores, la fenomenología del apoyo implica la presencia y disponibilidad del líder para orientar, motivar y respaldar las acciones del equipo, por consiguiente, cuando este apoyo es insuficiente o inexistente, los colaboradores

pueden experimentar una sensación de aislamiento y desamparo, afectando su motivación y compromiso. Desde una perspectiva hermenéutica, la falta de apoyo se interpreta como una señal de desaprobación o indiferencia, lo que puede deteriorar la moral del equipo y disminuir su productividad.

El compromiso del líder con el equipo es otro aspecto fundamental para fomentar una cultura de trabajo colaborativa y productiva, desde el punto de vista fenomenológica del compromiso del líder se manifiesta en acciones concretas que demuestran interés y dedicación hacia los objetivos compartidos y la ausencia de este compromiso se percibe como una traición a las expectativas y esfuerzos de los colaboradores, generando desconfianza y resentimiento. Hermenéuticamente, el compromiso es interpretado a través de las narrativas y discursos del líder, así como de sus acciones visibles ya que la falta de compromiso se traduce en una narrativa de abandono y falta de responsabilidad, que puede tener efectos duraderos en la cohesión y eficiencia del equipo.

La guía y dirección proporcionadas por el líder son esenciales para mantener la claridad y el enfoque en el trabajo del equipo. Desde una perspectiva fenomenológica, la guía se experimenta como un marco estructurante que facilita la comprensión y ejecución de tareas. La falta de guía puede llevar a una comunicación deficiente y a una falta de alineación en los objetivos y metas del equipo. Hermenéuticamente, la guía y dirección son interpretadas a través de los símbolos y prácticas que el líder utiliza para comunicarse con su equipo. La ausencia de estas prácticas deja un vacío interpretativo que los colaboradores llenan con incertidumbre y confusión.

La comunicación, como aspecto esencial del liderazgo, tiene un impacto significativo. Una comunicación efectiva puede mitigar los efectos negativos de un liderazgo pasivo, mientras que una deficiente puede agravarlos. Fenomenológicamente, se experimenta como el medio principal para transmitir expectativas, retroalimentación y reconocimiento. Hermenéuticamente, se valora por la coherencia y consistencia entre las palabras y acciones del líder. La falta de comunicación efectiva no solo dificulta la transmisión clara de información, sino que también debilita la credibilidad y confianza en el liderazgo.

Un liderazgo activo y comprometido, caracterizado por la toma de decisiones y una comunicación efectiva, fomenta un entorno de confianza y motivación. Los colaboradores que confían en su líder y reciben el apoyo y la guía necesarios son más propensos a desempeñarse de manera eficiente y productiva, alcanzando altos niveles de desempeño y contribuyendo al éxito organizacional. Tal como lo da a conocer el análisis, es importante que el liderazgo sea activo y comprometido para el éxito y desempeño de los colaboradores en la organización.

En tal sentido, en relación a las respuestas de los entrevistados se puede detectar que el liderazgo impartido en esta institución es activo. El entrevistado 3 explica que percibe un alto grado de compromiso del líder, ya que este cumple con las tareas y se compromete con lo que tiene que hacer. Asimismo, el entrevistado 1 menciona que el líder está bastante comprometido sin ser autoritario, permitiendo trabajar de manera idónea conforme a lo establecido.

Otro punto relevante que imparte el líder de esta institución es la comunicación, que es fundamental para el desempeño organizacional ya que una comunicación clara y abierta permite una delegación ordenada y una improvisación efectiva, se debe tener en cuenta que las habilidades empáticas e interpersonales del líder son esenciales para construir relaciones sólidas y un ambiente de trabajo positivo.

La red semántica destaca cómo la comunicación efectiva es crucial para el éxito organizacional, facilitando la comprensión de objetivos y expectativas, y mejorando así el desempeño general del equipo.

Comparando estos resultados con los antecedentes y teorías relacionadas, se observan coincidencias y diferencias significativas. Por un lado, la teoría de la inteligencia emocional de Goleman y la teoría del establecimiento de metas de Latham subrayan la importancia del apoyo y la retroalimentación para un desempeño óptimo, lo cual se alinea con los hallazgos de esta investigación.

Sin embargo, la evasión de decisiones y la falta de compromiso observados en algunos contextos de liderazgo Laissez-faire difieren de los resultados obtenidos en esta institución, donde el liderazgo es percibido como activo y comprometido. Esto puede deberse a variaciones metodológicas en la aplicación del estilo de liderazgo y las diferencias contextuales específicas de la institución educativa estudiada.

En los estudios de Donkor et al. (2021) y Zhang et al. (2023), se enfatiza la importancia de un liderazgo adecuado y el compromiso organizacional, destacando cómo la orientación hacia las metas y la capacitación en desarrollo humano pueden mejorar el desempeño bajo un liderazgo Laissez-faire. Los hallazgos de Salin et al. (2022) también resaltan que la falta de intervención puede llevar a una mayor competencia e incivilidad, lo que se alinea con las experiencias de aislamiento y desamparo descritas por los colaboradores en esta investigación.

A nivel nacional, Jaimes y Talledo (2023) encontraron una correlación negativa entre el liderazgo Laissez-faire y el desempeño organizacional, similar a la desconexión observada en esta investigación cuando falta apoyo y retroalimentación. Por otro lado, la percepción positiva del liderazgo en la institución estudiada refleja un contraste con los hallazgos de Lescano (2024) y Lazo y Santillán (2022), donde el liderazgo Laissez-faire se asociaba con una cultura organizacional negativa y relaciones interpersonales deterioradas.

Asimismo, las variaciones metodológicas y contextuales explican las diferencias observadas, subrayando la importancia de adaptar el estilo de liderazgo a las necesidades y dinámicas específicas de la organización.

En tal sentido, la falta de apoyo y retroalimentación en un entorno de liderazgo Laissez-faire puede tener efectos negativos significativos en el desempeño de los colaboradores, no obstante, cuando el liderazgo se ejerce de manera activa y comprometida, con una comunicación efectiva, los colaboradores pueden alcanzar un alto nivel de desempeño y contribuir positivamente al éxito organizacional.

El análisis del segundo objetivo específico de la investigación, centrado en la falta de apoyo y retroalimentación en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior en Lima Norte, en el año 2024, revela la complejidad de las dinámicas de liderazgo Laissez-faire y su impacto en el entorno laboral. Utilizando las teorías de Daniel Goleman y Gary Latham, junto con los antecedentes internacionales y nacionales, se identifica cómo estos factores influyen en el desempeño de los colaboradores.

Los resultados obtenidos muestran que la falta de apoyo y retroalimentación está en el núcleo del problema, afectando diversas dimensiones del liderazgo y el desempeño del equipo. La teoría de la inteligencia emocional de Goleman resalta que los líderes deben ser capaces de comprender y gestionar las emociones, tanto propias como de sus colaboradores, para crear un ambiente de trabajo positivo. Sin embargo, la ausencia de apoyo y retroalimentación impide que los líderes fomenten un entorno de confianza y empatía, lo que conduce a una desmotivación generalizada y una disminución en el desempeño.

Por otro lado, la teoría del establecimiento de metas de Latham enfatiza que las metas específicas y difíciles, junto con una retroalimentación adecuada, mejoran el desempeño, en este caso la ausencia de retroalimentación perjudica este proceso, ya que los colaboradores no obtienen la orientación requerida para lograr sus metas, lo cual impacta de manera negativa en su motivación y productividad.

Comparando con los antecedentes internacionales, el estudio de Donkor et al. (2021) en China muestra que el compromiso organizacional mediado por el liderazgo Laissez-faire puede mejorar el desempeño laboral, pero la falta de apoyo y retroalimentación puede contrarrestar estos beneficios al desmotivar a los colaboradores. Similarmente, Zhang et al. (2023) encontraron que la orientación de metas de los subordinados modula la efectividad del liderazgo laissez-faire. La ausencia de retroalimentación debilita esta orientación, impidiendo que los colaboradores se alineen adecuadamente con los objetivos organizacionales.

En el contexto nacional, los estudios de Jaimes y Talledo (2023) y Lescano (2024) resaltan los efectos negativos del liderazgo Laissez-faire en el desempeño organizacional y las relaciones interpersonales ya que la falta de dirección y apoyo genera un entorno de trabajo poco colaborativo y desorganizado, destacando la importancia de la retroalimentación constructiva para mantener la motivación y la eficiencia en los colaboradores.

Desde una perspectiva fenomenológica, los colaboradores experimentan la falta de apoyo y retroalimentación como un abandono emocional y profesional, afectando su sentido de pertenencia y compromiso con la institución, esta sensación de desorientación y falta de guía se convierte en una barrera para el desempeño efectivo. Desde la perspectiva hermenéutica, se interpreta cómo estas experiencias afectan la dinámica organizacional ya que la falta de apoyo y retroalimentación deteriora la cohesión y la comunicación del equipo, lo que reduce la eficacia y el cumplimiento de objetivos.

El análisis de la red semántica muestra que la retroalimentación constructiva es crucial para mantener la motivación y la eficiencia. La motivación del líder es fundamental para implementar estrategias de eficiencia y mantener una comunicación fluida, pero la falta de apoyo compromete esta motivación, creando un ciclo donde el líder también se siente desmotivado y desorientado. Esta desmotivación del líder afecta directamente la implementación de estrategias de eficiencia y la calidad de la comunicación dentro del equipo.

Metodológicamente, las diferencias pueden explicarse por los enfoques utilizados. Mientras que los estudios internacionales emplean modelos como el PLS-SEM y el Método Monte Carlo para evaluar efectos de mediación moderada, la investigación nacional se basa en encuestas y cuestionarios descriptivo-correlacionales, lo que podría influir en la percepción y valoración de las variables estudiadas.

En tal sentido, para superar los desafíos identificados, es esencial que los líderes adopten prácticas que promuevan una comunicación abierta y empática, proporcionen retroalimentación regular y constructiva, fomentando un entorno de apoyo y colaboración, para mejorar la motivación, eficiencia y desempeño general de los colaboradores, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

En el análisis del tercer objetivo específico de la investigación, se destaca la forma en que la ausencia de control y seguimiento afecta el desempeño de los colaboradores en una institución de educación superior en Lima Norte en el año 2024.

La red semántica elaborada con ATLAS.ti centra su atención en este fenómeno, identificando la rendición de cuentas como una causa directa de la poca supervisión. La rendición de cuentas, esencial en cualquier estructura organizativa, asegura la responsabilidad y transparencia. Desde una perspectiva fenomenológica, se experimenta como un mecanismo que refuerza la confianza entre los miembros del equipo y sus líderes.

Sin embargo, cuando este mecanismo es débil o inexistente, puede llevar a una supervisión inadecuada, lo cual contradice la necesidad de monitoreo. Esta contradicción sugiere una tensión inherente en la percepción de la supervisión: mientras algunos la ven como necesaria para el control y seguimiento, otros pueden percibirla como invasiva.

La delegación adecuada surge como un factor clave para la formulación de estrategias claras. La habilidad para delegar tareas efectivamente no solo distribuye la carga de trabajo de manera equitativa, sino que también empodera a los colaboradores, haciéndolos sentir valorados y responsables. Desde una perspectiva hermenéutica, la delegación adecuada se interpreta como una muestra de confianza del líder en las habilidades y competencias de su equipo, esta confianza facilita la implementación de estrategias claras y coherentes, esenciales para el seguimiento de los procesos. La claridad en las estrategias y procesos no solo mejora la eficiencia, sino que también reduce la incertidumbre y la ambigüedad en el trabajo diario.

La libertad en el trabajo, vinculada a una supervisión no invasiva, es crucial para la motivación y satisfacción laboral. Fenomenológicamente, se percibe como respeto a la individualidad y creatividad de los empleados. Hermenéuticamente, indica que el líder reconoce la capacidad de los empleados para manejar sus responsabilidades de manera independiente. Sin embargo, es vital equilibrar esta autonomía con una supervisión que se perciba como apoyo, no control estricto, permitiendo a los empleados desarrollar su trabajo con el respaldo y orientación necesarios cuando sea necesario.

El seguimiento y apoyo está asociado con la supervisión no invasiva y es parte integral del seguimiento justo. Esta relación implica que una supervisión efectiva debe ser vista como un soporte continuo y no como una inspección constante. Hermenéuticamente, el apoyo del líder se interpreta como una manifestación de compromiso y cuidado por el bienestar y desarrollo de los colaboradores. El seguimiento justo asegura que los procesos de evaluación y monitoreo sean transparentes y basados en criterios equitativos, reforzando la confianza en el liderazgo y en la estructura organizacional.

El compromiso óptimo se asocia con la delegación adecuada y contrasta con la falta de monitoreo. Este compromiso se logra cuando los colaboradores sienten que sus esfuerzos son reconocidos y valorados, y cuando tienen la libertad y la responsabilidad para cumplir con sus tareas sin una supervisión excesiva. Desde la fenomenología, este compromiso se experimenta como un equilibrio entre la autonomía y la responsabilidad personal. Hermenéuticamente, el compromiso óptimo es interpretado como un estado en el que los colaboradores están motivados no solo por la vigilancia externa, sino por un sentido interno de deber y realización personal.

El control adecuado y el seguimiento de procesos se presentan como componentes esenciales de un sistema de supervisión eficaz. El control adecuado no debe ser visto como una restricción, sino como un marco que proporciona dirección y apoyo necesarios. Desde una perspectiva hermenéutica, el control adecuado se interpreta como una estructura que permite a los colaboradores entender mejor sus roles y objetivos, facilitando un entorno en el que pueden trabajar de manera eficiente y con un alto grado de satisfacción.

La red semántica muestra que la falta de control y seguimiento afecta significativamente el desempeño de los colaboradores. Desde una perspectiva fenomenológica, se observa una tensión entre la necesidad de supervisión y la autonomía, destacando la importancia de un equilibrio adecuado. El control y seguimiento deben servir para apoyar y guiar a los colaboradores, fomentando un ambiente de confianza, responsabilidad y compromiso en el entorno laboral.

La interpretación hermenéutica sugiere que, para mejorar el desempeño, es esencial implementar estrategias de control y seguimiento percibidas como justas y orientadas al desarrollo personal y profesional. Estas estrategias no solo mejoran la eficiencia y eficacia del trabajo, sino que también fortalecen la motivación y la satisfacción laboral. Al crear un entorno organizacional más saludable y productivo, se promueve una mayor motivación y satisfacción entre los colaboradores.

Con relación a estos resultados, la entrevista realizada al entrevistado 4 revela que en la institución se establecen cuadros semanales para monitorear el progreso de cada colaborador, especialmente en la asignación de materiales y la actualización de datos. Según el entrevistado, "hay un seguimiento, efectivamente, del trabajo constante que hace cada docente en aula" (Conversación personal del 25 de junio de 2024). Este testimonio indica que los colaboradores sí cuentan con una supervisión durante la ejecución de sus tareas, pero esta no es obsesiva, permitiéndoles cumplir con los objetivos de acuerdo al cronograma de actividades.

Comparando estos resultados con los antecedentes internacionales y nacionales, se observan coincidencias y diferencias significativas. Donkor et al. (2021) en China y Jaimes & Talledo (2023) en Perú resaltan la importancia de un compromiso organizacional para mejorar el desempeño bajo un liderazgo Laissez-faire, destacando que la falta de supervisión puede deteriorar este compromiso.

Zhang et al. (2023) y Lescano (2024) también subrayan la necesidad de orientación y metas claras, indicando que la ausencia de control puede ser contraproducente para aquellos sin una fuerte orientación hacia las metas.

Salin et al. (2022) en Noruega y Lazo y Santillán (2022) en Lima destacan que la falta de control puede aumentar la mala conducta y dañar la cultura de la organización.

En tal sentido, la investigación actual confirma que la ausencia de control y seguimiento en el liderazgo Laissez-faire tiene un impacto mixto en el desempeño de los colaboradores, si bien puede fomentar la autonomía y la creatividad, también puede resultar en un desempeño deficiente y problemas de comunicación y colaboración si no se implementan estrategias de supervisión adecuadas. Estas estrategias deben percibirse como justas y orientadas al desarrollo personal y profesional, equilibrando la necesidad de autonomía con el apoyo y la dirección necesarios para lograr un entorno de trabajo eficiente y satisfactorio.

## **V. CONCLUSIONES**

### **PRIMERA**

Frente al objetivo general la percepción del liderazgo Laissez-faire en el desempeño de los colaboradores se reveló que este estilo de liderazgo puede ser altamente efectivo cuando se combina con un respaldo adecuado y una claridad en las metas, la capacidad del líder para adaptarse a las necesidades individuales de los colaboradores, proporcionar orientación y recursos cuando es necesario para maximizar los beneficios de este estilo de liderazgo. En tal sentido, los líderes que adopten el liderazgo Laissez-faire en contextos educativos aseguren un equilibrio adecuado entre la autonomía y el apoyo, promoviendo un entorno de trabajo colaborativo y motivador.

### **SEGUNDA**

Ante lo hallado frente al primer objetivo específico donde se buscó analizar la forma en la que se presenta la actuación pasiva del líder en el desempeño de los colaboradores, un liderazgo activo y comprometido fue crucial para fomentar un entorno de confianza y motivación, mostrando un mejor desempeño y contribuyendo de manera más efectiva al éxito organizacional. En tal sentido, es necesario que un liderazgo combine la autonomía con apoyo activo, alineándose con teorías contemporáneas de inteligencia emocional y establecimiento de metas en el liderazgo.

### **TERCERA**

Con relación al segundo objetivo específico donde se buscó analizar la falta de apoyo y retroalimentación en el desempeño de los colaboradores, se detectó que la carencia de apoyo tuvo un impacto negativo significativo en la motivación y productividad del equipo, afectando no solo su desempeño individual sino también la cohesión y eficiencia del grupo. Asimismo, se identificó que la retroalimentación constructiva, cuando se proporcionaba, tenía un efecto positivo en la motivación y en el cumplimiento de los objetivos. En tal sentido, es necesario tener en cuenta que la falta de apoyo y retroalimentación podría conllevar a la desmotivación y disminuir el desempeño de los colaboradores.

### **CUARTA**

En lo concerniente al tercer objetivo específico, vinculado al deficiente control y seguimiento, se evidenció que la falta de supervisión directa y constante generó efectos mixtos en los colaboradores, la ausencia de control permitió a algunos colaboradores experimentar una mayor autonomía y libertad en su trabajo, lo que potenció su creatividad y sentido de responsabilidad personal, también se evidenció que la falta de seguimiento adecuado generó incertidumbre y ambigüedad en otros miembros del equipo, quienes percibieron una falta de dirección y apoyo necesarios para alcanzar sus objetivos de manera eficaz. En tal sentido, un liderazgo eficaz se basó en encontrar un equilibrio adecuado que otorgue libertad de acción, complementada con el apoyo y la orientación necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **VI. RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

A los líderes de las instituciones, se recomienda equilibrar la autonomía con un apoyo constante y metas claras, desarrollando programas de capacitación en inteligencia emocional y técnicas de establecimiento de objetivos para líderes. Implementar sistemas de evaluación continua y establecer políticas claras sobre el liderazgo Laissez-faire ayudará a maximizar sus beneficios y mitigar posibles desventajas, mejorando así el desempeño de los colaboradores y la efectividad organizacional. A los futuros investigadores cualitativos amplíen el análisis en diversos contextos y empleen enfoques longitudinales para observar la evolución de este estilo de liderazgo.

### **SEGUNDA**

A las instituciones se sugiere implementar programas de formación para desarrollar habilidades de liderazgo activo y emocionalmente inteligente, estableciendo políticas que fomenten la retroalimentación regular y el apoyo constante ya que una cultura de comunicación abierta y transparente puede lograrse mediante canales bidireccionales, reuniones periódicas y encuestas de clima laboral. Además, adoptar sistemas de evaluación y seguimiento del desempeño ayudará a identificar áreas de mejora y reconocer logros, mientras que mecanismos de rendición de cuentas asegurarán un liderazgo comprometido. Estas estrategias mejorarán la motivación y el desempeño de los colaboradores.

### **TERCERA**

A las instituciones educativas se recomienda implementar programas de retroalimentación continua y constructiva, mentorías y coaching para apoyar a los colaboradores. Los líderes deben recibir capacitación en inteligencia emocional y gestión de equipos, y las políticas internas deben promover un liderazgo activo. Además, se debe establecer un sistema de seguimiento de objetivos claros y fomentar una cultura de colaboración y apoyo mutuo. Estas estrategias permitirán mejorar el desempeño, motivación y compromiso de los colaboradores, contribuyendo al éxito y eficiencia de la institución educativa.

### **CUARTA**

A los colaboradores de una institución de educación superior, se recomienda implementar un sistema de supervisión equilibrado que combine autonomía con rendición de cuentas, esto permitirá establecer metas claras y estratégicas, capacitar a los líderes en inteligencia emocional, y desarrollar mecanismos de retroalimentación continua y justa. Además, se debe fomentar la delegación adecuada de tareas y una comunicación abierta entre líderes y colaboradores. Estas estrategias, basadas en un equilibrio entre autonomía y apoyo, buscan fortalecer la confianza, motivación y eficiencia en el entorno laboral.

## REFERENCIAS

- Ahsan, M. J., & Khalid, M. H. (2023). Laissez-Faire leadership. En *Advances in hospitality, tourism and the services industry (AHTSI) book series* (pp. 61-72). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6713-8.ch004>
- American Express. (2022, mayo 26). *Conoce el liderazgo laissez faire y sus características*. Business Class: Trends & Insights | American Express; American Express. <https://www.americanexpress.com/es-mx/negocios/trends-and-insights/articles/conoce-el-liderazgo-laissez-faire-y-sus-caracteristicas/>
- Beraún, H. & Castillo, R. (2024, 28 febrero). *Compromiso laboral y estilos de liderazgo de los trabajadores de una empresa de prestación de salud*. <https://journals.continental.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/867>
- Buckingham et al. (2019). Health interventions to promote physical activity and reduce sedentary behaviour in the workplace: A systematic review. *Digit Health*, 2019.
- Cárdenas, F. (2022, mayo 30). *¿Qué es el liderazgo laissez-faire? Características y ejemplos*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/sales/liderazgo-laissez-faire>
- Carrasco S. (2005) - *Metodología de La Investigación Científica (OCR) (Por Ganz1912)*. <https://es.scribd.com/document/575484795/CARRASCO-DIAZ-S-Metodologia-de-La-Investigacion-Cientifica-OCR-Por-Ganz1912>
- Cisterna Cabrera, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14(1), 61-71. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29900107>
- Codina, L., & Lopezosa, C. (2022). *Cómo resolver la fase de búsqueda y evaluación de una revisión de la literatura mediante bases de datos académicas*. <https://repositori.upf.edu/handle/10230/53972#:~:text=http%3A//hdl.handle.net/10230/53972>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J., & Poth, C.N. (2018). *Qualitative inquiry and Research desing: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.

- Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (2021). The mediating effects of organizational commitment on leadership styles and employee performance in SOEs in Ghana: A structural equation modeling analysis. *SAGE Open*, 11(2), 215824402110088. <https://doi.org/10.1177/21582440211008894>
- Galeano Marín, M. E. (2018). *Estrategias de investigación social cualitativa: El giro de la mirada* (2.<sup>a</sup> ed.). Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Fondo Editorial. Medellín. Colombia.
- Goleman, D. (1998). "*Leadership: The Power of Emotional Intelligence*". Random House Mondadori.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Jaimes K., & Talledo J. (2023). *Liderazgo laissez faire y desempeño organizacional en la municipalidad distrital de Leoncio Prado, Huaura, 2023*. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/135153>
- Khan, S. I., Abdullah, N. N., & Zada, R. S. E. (2023). *Transformational, Transactional & Laissez-Faire Leadership Styles: A Gender Analysis*. *Qalaai Zanist Scientific Journal*, 8(1), 1228-1246. <https://doi.org/10.25212/lfu.qzj.8.1.49>
- Kurt Lewin, R. Lippitt, and R. K. White. (1939). "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates," *The Journal of Social Psychology*, Volume 10, 1939.
- Latham, G. P. (1984). The practical significance of Locke's theory of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 172-175.
- Lazo Vera, R. M., & Santillán Izarnotegui, J. M. (2022). *Liderazgo laissez faire y cultura organizacional en el área de mantenimiento de una empresa papelera de Lima, 2022*. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/99245>
- Lescano, M. A. (2024). *Liderazgo laissez faire y relaciones interpersonales de las socias del Programa Vaso de Leche Jardín del Edén. El Porvenir. 2023*. Universidad Nacional de Trujillo. <https://dspace.unitru.edu.pe/items/7f4c5783-05fc-41f2-b605-55b02bb5cd81>
- Lewin, K. (1939) *Teoría del campo y experimentación en psicología social*, Cuaderno N° 10 del Instituto de Sociología de la Fac. de Filosofía de la UBA, 1958.

- Liderazgo laissez faire: *¿qué es y cómo puede beneficiar a tu organización?* (2022, noviembre 21). Personio. <https://www.personio.es/glosario/liderazgo-laissez-faire/>
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Martinez-Miguel, M. (2015). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. EDITORIAL TRILLAS S.A. DE C.V.
- Morales, J. A., Nava Chapa, G., Esquivel Soto, J., & Díaz Pérez, L. E. (2011). Principios de ética, bioética y conocimiento del hombre. Editorial Universitaria.
- Navarro, J. (2023, enero 13). *Liderazgo laissez faire: ventajas y desventajas*. TIC Negocios. <https://ticnegocios.camaramadrid.es/servicios/tendencias/liderazgo-laissez-faire-ventajas-desventajas/>
- OECD, & Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, 4th edition*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- OIT (2021) *Llamamiento mundial a la acción para una recuperación centrada en las personas de la crisis causada por la COVID-19 que sea inclusiva, sostenible y resiliente*. Adoptada por La Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo. [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_806097.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_806097.pdf)
- Patton, M. (2015) *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 4th edition. SAGE Publications.
- Piñero, M., Rivera, M., & Esteban, E. (2019). *Proceder del investigador cualitativo: Precisiones para el proceso de investigación*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- Pomalaza, W. F., Mejía, W. E., Vásquez, A. P., & Machaca, P. C. (2015). *Liderazgo Laissez Faire*. *Revista de Investigación Cuaderno Empresarial*, 1(1). [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_ce/article/view/851](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_ce/article/view/851)
- Quispe, P. (2020). *Estilos de liderazgo predominante de los directores de las instituciones educativas estatales Red 4 Callao* Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d2a0db25-5288-4dcf-ab69-c4583654829e/content>

- Salin, D., Baillien, E., & Notelaers, G. (2022). High-Performance Work Practices and Interpersonal Relationships: Laissez-Faire Leadership as a Risk Factor. *Frontiers In Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.854118>
- San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 104-122. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15530561008>
- Singh, A., Gujral, H. K., & Chandiok, S. (2022). Leadership styles: The role of emotional intelligence in Indian IT companies. *Organizacionnaâ Psihologiâ*, 12(4), 55-68. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-4-55-68>
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & brothers publishers. <https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/wp-content/uploads/2011/08/HIST363-7.1.3-Frederick-W-Taylor.pdf>
- Zhang, J., Wang, Y., & Gao, F. (2023). *The dark and bright side of laissez-faire leadership: Does subordinates' goal orientation make a difference?* *Frontiers in psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077357>

## ANEXOS

**Tabla de Categorización**

<b>Categoría</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Códigos</b>
<b>Liderazgo Laissez-faire, (Goleman)</b> Refiere a mínima intervención del líder, puesto que delega ampliamente, otorgando gran autonomía al equipo, esta aplicación puede fomentar creatividad, pero arriesga falta de dirección si se usa en exceso o inadecuadamente.	ACTUACIÓN PASIVA DEL LÍDER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evasión de decisiones</li> <li>- Falta de involucramiento</li> <li>- Delegación excesiva</li> </ul>
	FALTA DE APOYO Y RETROALIMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de guía</li> <li>- Falta de retroalimentación</li> <li>- Poca motivación</li> </ul>
	AUSENCIA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de monitoreo</li> <li>- Poca supervisión</li> <li>- Falta de rendición de cuentas</li> </ul>
<b>Desempeño laboral (Gary P. Latham)</b> Es la eficacia del empleado en lograr metas organizacionales, influenciado por motivación, habilidades y factores situacionales.	LOGRO DE OBJETIVOS Y METAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de metas</li> <li>- Productividad</li> <li>- Eficiencia</li> </ul>
	COMPETENCIAS Y HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos técnicos</li> <li>- Habilidades interpersonales</li> <li>- Resolución de problemas</li> </ul>
	COMPORTAMIENTO Y ACTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso</li> <li>- Motivación</li> <li>- Ética laboral</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia

### Matriz de categorización basada en las categorías "liderazgo Laissez-faire" según Goleman y "desempeño laboral" según Latham

Categoría	Subcategorías	Códigos	Posibles interrogantes
<b>Liderazgo Laissez-faire (Goleman)</b>	Actuación pasiva del líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evasión de decisiones</li> <li>- Falta de involucramiento</li> <li>- Delegación excesiva</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Podría detallar cómo percibe el grado de involucramiento de su líder en las tareas y decisiones del equipo? ¿En qué momentos y de qué manera se involucra más o menos?</li> <li>2. ¿Podría compartir sus impresiones sobre la toma de decisiones de su líder? ¿Ha habido situaciones específicas en las que ha sentido que su líder evita tomar decisiones importantes?</li> <li>3. ¿Podría describir cómo experimenta la delegación de responsabilidades por parte de su líder? ¿En qué circunstancias considera que la delegación es adecuada y en cuáles cree que falta supervisión?</li> </ol>
	Falta de apoyo y retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de guía</li> <li>- Falta de retroalimentación</li> <li>- Poca motivación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. ¿Podría hablar sobre la retroalimentación y el apoyo que recibe de su líder? ¿Podría dar ejemplos de situaciones en las que ha sentido que la retroalimentación ha sido constructiva y de apoyo?</li> <li>5. ¿Podría detallar cómo es la guía y dirección que su líder brinda en su trabajo? ¿Podría mencionar ejemplos de momentos en los que ha sentido que la guía ha sido suficiente o insuficiente?</li> <li>6. ¿Cómo describiría el nivel de motivación que su líder transmite al equipo? ¿Podría dar ejemplos de cómo esa motivación se manifiesta en el día a día?</li> </ol>
	Ausencia de control y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de monitoreo</li> <li>- Poca supervisión</li> <li>- Falta de rendición de cuentas</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. ¿Podría hablar sobre el seguimiento del progreso y los resultados del equipo por parte de su líder? ¿Podría mencionar situaciones específicas en las que ha sentido que el seguimiento ha sido adecuado o insuficiente?</li> <li>8. ¿Podría describir cómo experimenta el nivel de control y supervisión de su líder? ¿En qué aspectos considera que es apropiado y en cuáles cree que podría mejorar?</li> <li>9. ¿Cómo describiría el nivel de rendición de cuentas que se espera de usted y su equipo? ¿Podría dar ejemplos de cómo se manifiesta esta rendición de cuentas en su trabajo?</li> </ol>

Categoría	Subcategorías	Códigos	Posibles interrogantes
<b>Desempeño laboral (Gary P. Latham)</b>	Logro de objetivos y metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de metas</li> <li>- Productividad</li> <li>- Eficiencia</li> </ul>	<p>10. ¿Cómo evaluaría su nivel de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en su trabajo? ¿Podría mencionar factores que han influido en este cumplimiento?</p> <p>11. ¿Podría hablar sobre su percepción de la productividad y eficiencia de su desempeño? ¿Podría dar ejemplos de situaciones en las que ha sentido que su desempeño ha sido productivo y eficiente?</p> <p>12. ¿Qué factores cree que influyen en su capacidad para alcanzar sus metas laborales? ¿Podría detallar cómo estos factores impactan en su trabajo?</p>
	Competencias y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos técnicos</li> <li>- Habilidades interpersonales</li> <li>- Resolución de problemas</li> </ul>	<p>13. ¿Cómo evaluaría sus conocimientos técnicos y habilidades relacionadas con su trabajo? ¿Podría dar ejemplos de cómo ha aplicado estos conocimientos y habilidades en situaciones concretas?</p> <p>14. ¿Podría hablar sobre sus habilidades interpersonales y cómo interactúa con colegas y clientes? ¿Podría dar ejemplos de situaciones en las que ha puesto en práctica estas habilidades?</p> <p>15. ¿Cómo describiría su capacidad para resolver problemas y enfrentar desafíos en el trabajo? ¿Podría mencionar ejemplos de cómo ha abordado y resuelto problemas en su trabajo?</p>
	Comportamiento y actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso</li> <li>- Motivación</li> <li>- Ética laboral</li> </ul>	<p>16. ¿Cómo describiría su nivel de compromiso y motivación en el trabajo? ¿Podría dar ejemplos de cómo este compromiso y motivación se manifiestan en su desempeño?</p> <p>17. ¿Podría hablar sobre la importancia que le da a la ética laboral y los valores en su desempeño? ¿Podría mencionar situaciones en las que estos valores han influido en sus decisiones o acciones?</p> <p>18. ¿Cómo influyen sus actitudes y comportamientos en su desempeño? ¿Podría dar ejemplos de cómo sus actitudes y comportamientos han impactado positivamente o negativamente en su trabajo?</p>

## Validación de Instrumento - Juicio de Expertos



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

### FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	MATRIZ DE EVALUACIÓN
Objetivo del instrumento	Garantizar la capacidad del instrumento para captar la complejidad y diversidad de la experiencia de los entrevistados.
Nombres y apellidos del experto	Tania Adalid Mori Becerril
Documento de identidad	45281620
Años de experiencia en el área	11
Máximo Grado Académico	Maestra
Nacionalidad	Peruana
Institución	IPM CONSULTING
Cargo	Gerente
Número telefónico	934743977
Firma	
<b>Fecha</b>	<b>01 de junio del 2024</b>

### REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

#### Resultado

Graduado	Grado o Título	Institución
<b>MORI BECERRIL, TANIA ADALID</b> DNI 45281620	LICENCIADA EN PSICOLOGIA  Fecha de diploma: 06/05/2014 Modalidad de estudios: -	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO</b> <i>PERU</i>
<b>MORI BECERRIL, TANIA ADALID</b> DNI 45281620	BACHILLER EN PSICOLOGIA  Fecha de diploma: 28/02/2014 Modalidad de estudios: -  Fecha matricula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO</b> <i>PERU</i>
<b>MORI BECERRIL, TANIA ADALID</b> DNI 45281620	MAESTRA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  Fecha de diploma: 29/12/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matricula: 05/01/2014 Fecha egreso: 30/01/2016	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO</b> <i>PERU</i>



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	MATRIZ DE EVALUACIÓN
Objetivo del instrumento	Garantizar la capacidad del instrumento para captar la complejidad y diversidad de las experiencias de los entrevistados.
Nombres y apellidos del experto	Silvia Rosario Olivo Valenzuela
Documento de identidad	08519255
Años de experiencia en el área	15 años
Máximo Grado Académico	DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN
Nacionalidad	Peruana
Institución	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.
Cargo	Docente
Número telefónico	991724739
Firma	
Fecha	01 de junio del 2024

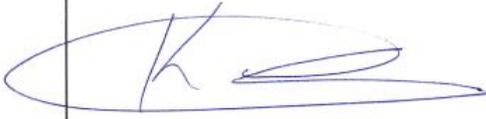
### REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
OLIVO VALENZUELA, SILVIA ROSARIO DNI 08519255	LICENCIADO EN EDUCACION BIOLOGIA - CIENCIAS NATURALES  Fecha de diploma: 21/03/16 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE PERU
OLIVO VALENZUELA, SILVIA ROSARIO DNI 08519255	BACHILLER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION  Fecha de diploma: 19/07/12 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE PERU
OLIVO VALENZUELA, SILVIA ROSARIO DNI 08519255	MAESTRA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  Fecha de diploma: 06/11/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: 11/04/2015 Fecha egreso: 26/11/2016	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU
OLIVO VALENZUELA, SILVIA ROSARIO DNI 08519255	MAESTRA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA  Fecha de diploma: 13/08/18 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PERU



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	
Objetivo del instrumento	
Nombres y apellidos del experto	KARLA ROBALINO SÁNCHEZ
Documento de identidad	10467900
Años de experiencia en el área	11 AÑOS
Máximo Grado Académico	DOCTOR
Nacionalidad	PERUANA
Institución	UCV
Cargo	DOLENTE
Número telefónico	992624146
Firma	
Fecha	04 de junio del 2024

Graduado	Grado o Título	Institución
<b>ROBALINO SANCHEZ, KARLA</b> DNI 10467900	<b>LICENCIADA EN ARTE</b>  Fecha de diploma: 04/08/2009 Modalidad de estudios: -	<b>UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS</b> PERU
<b>ROBALINO SANCHEZ, KARLA</b> DNI 10467900	<b>BACHILLER EN ARTE</b>  Fecha de diploma: 20/12/2000 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	<b>UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS</b> PERU
<b>ROBALINO SANCHEZ, KARLA</b> DNI 10467900	<b>BACHILLER EN EDUCACION</b>  Fecha de diploma: 12/09/2012 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	<b>UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS</b> PERU
<b>ROBALINO SANCHEZ, KARLA</b> DNI 10467900	<b>LICENCIADA EN EDUCACION ESPECIALIDAD EN ARTE</b>  Fecha de diploma: 24/04/2014 Modalidad de estudios: -	<b>UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS</b> PERU
<b>ROBALINO SANCHEZ, KARLA</b> DNI 10467900	<b>DOCTORA EN EDUCACIÓN</b>  Fecha de diploma: 08/04/24 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: 05/04/2021 Fecha egreso: 29/01/2024	<b>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.</b> PERU

## Consentimiento informado

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

**Estudio:** "Análisis del liderazgo Laissez-faire en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, Lima Norte - 2024". **Investigador:** Silvia Isabel Caycho Bando, **Institución:** Escuela de Posgrado – Maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad César Vallejo - Lima Perú.

**Introducción:** Usted está siendo invitado a participar en un estudio de investigación sobre el liderazgo Laissez-faire en el desempeño laboral. El objetivo de este estudio es analizar cómo se percibe el liderazgo Laissez-faire en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, en Lima Norte, el año 2024.

**Descripción del estudio:** La investigación se realizará a través de entrevistas individuales. Las entrevistas durarán aproximadamente de 40 minutos y se realizarán en un lugar de su conveniencia. Se le preguntará sobre sus experiencias en el liderazgo Laissez-faire en el desempeño, así como sobre los desafíos y oportunidades que ha observado en esta temática.

**Confidencialidad:** Toda la información que usted proporcione será confidencial. Su nombre y otra información personal no se divulgarán sin su consentimiento. Las grabaciones de las entrevistas se transcribirán y se almacenarán de forma segura.

**Riesgos y beneficios:** No se prevén riesgos para su participación en este estudio. Los posibles beneficios de la investigación incluyen la posibilidad de contribuir a una mejor comprensión del tipo de liderazgo impartido por el jefe de escuela.

**Consentimiento:** Su participación en este estudio es voluntaria. Usted tiene derecho a negarse a participar o a retirarse del estudio en cualquier momento.

**Nombre de la participante:** Rashell Díaz Castillo

**Fecha:** 25 de junio de 2024



**Firma del participante**

**Declaración del investigador:** Yo, Silvia Isabel Caycho Bando, declaro que he explicado este estudio al participante y que he respondido a todas sus preguntas. He obtenido el consentimiento informado del participante para participar en este estudio.



Silvia Isabel Caycho Bando  
DNI 45484837

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

**Estudio:** "Análisis del liderazgo Laissez-faire en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, Lima Norte - 2024". **Investigador:** Silvia Isabel Caycho Bando, **Institución:** Escuela de Posgrado – Maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad César Vallejo - Lima Perú.

**Introducción:** Usted está siendo invitado a participar en un estudio de investigación sobre el liderazgo Laissez-faire en el desempeño laboral. El objetivo de este estudio es analizar cómo se percibe el liderazgo Laissez-faire en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, en Lima Norte, el año 2024.

**Descripción del estudio:** La investigación se realizará a través de entrevistas individuales. Las entrevistas durarán aproximadamente de 40 minutos y se realizarán en un lugar de su conveniencia. Se le preguntará sobre sus experiencias en el liderazgo Laissez-faire en el desempeño, así como sobre los desafíos y oportunidades que ha observado en esta temática.

**Confidencialidad:** Toda la información que usted proporcione será confidencial. Su nombre y otra información personal no se divulgarán sin su consentimiento. Las grabaciones de las entrevistas se transcribirán y se almacenarán de forma segura.

**Riesgos y beneficios:** No se prevén riesgos para su participación en este estudio. Los posibles beneficios de la investigación incluyen la posibilidad de contribuir a una mejor comprensión del tipo de liderazgo impartido por el jefe de escuela.

**Consentimiento:** Su participación en este estudio es voluntaria. Usted tiene derecho a negarse a participar o a retirarse del estudio en cualquier momento.

**Nombre del participante:** Marco Sebastian Feijoo Angeles

**Fecha:** 25 de junio de 2024



**Firma del participante**

**Declaración del investigador:** Yo, Silvia Isabel Caycho Bando, declaro que he explicado este estudio al participante y que he respondido a todas sus preguntas. He obtenido el consentimiento informado del participante para participar en este estudio.

  
Silvia Isabel Caycho Bando  
DNI 45484837

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

**Estudio:** "Análisis del liderazgo Laissez-faire en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, Lima Norte - 2024". **Investigador:** Silvia Isabel Caycho Bando, **Institución:** Escuela de Posgrado – Maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad César Vallejo - Lima Perú.

**Introducción:** Usted está siendo invitado a participar en un estudio de investigación sobre el liderazgo Laissez-faire en el desempeño laboral. El objetivo de este estudio es analizar cómo se percibe el liderazgo Laissez-faire en el desempeño de los colaboradores de una institución de educación superior, en Lima Norte, el año 2024.

**Descripción del estudio:** La investigación se realizará a través de entrevistas individuales. Las entrevistas durarán aproximadamente de 40 minutos y se realizarán en un lugar de su conveniencia. Se le preguntará sobre sus experiencias en el liderazgo Laissez-faire en el desempeño, así como sobre los desafíos y oportunidades que ha observado en esta temática.

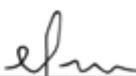
**Confidencialidad:** Toda la información que usted proporcione será confidencial. Su nombre y otra información personal no se divulgarán sin su consentimiento. Las grabaciones de las entrevistas se transcribirán y se almacenarán de forma segura.

**Riesgos y beneficios:** No se prevén riesgos para su participación en este estudio. Los posibles beneficios de la investigación incluyen la posibilidad de contribuir a una mejor comprensión del tipo de liderazgo impartido por el jefe de escuela.

**Consentimiento:** Su participación en este estudio es voluntaria. Usted tiene derecho a negarse a participar o a retirarse del estudio en cualquier momento.

**Nombre de la participante:** Richard Brian Muñoz Castillo

**Fecha:** 25 de junio de 2024

  
Firma del participante

**Declaración del investigador:** Yo, Silvia Isabel Caycho Bando, declaro que he explicado este estudio al participante y que he respondido a todas sus preguntas. He obtenido el consentimiento informado del participante para participar en este estudio.



Silvia Isabel Caycho Bando  
DNI 45484837