



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**Liderazgo directivo y desempeño laboral en la empresa Diseco
S.A.C., Tarapoto - 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Administración de Negocios - MBA**

AUTOR:

Alfaro Saavedra, Pool Lincoln (ORCID: 0000-0002-6985-4683)

ASESOR:

Mg. Encomenderos Bancallán, Ivo Martín (ORCID: 0000-0001-5490-0547)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gerencias Funcionales

TARAPOTO – PERÚ

2021

Dedicatoria

A mi querida mamá Sonia, por su incondicional apoyo y amor eterno.

Pool Lincoln

Agradecimiento

A los maestros y a todos compañeros de estudios de la maestría en administración de negocio, cuyas experiencias y conocimientos compartidos han sido de mucha utilidad y crecimiento.

El autor

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA.....	18
3.1. Tipo y diseño de investigación	18
3.2. Variables y operacionalización:.....	19
3.3. Población (criterios de selección) muestra, muestreo, unidad de análisis	19
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	20
3.5. Procedimientos	23
3.6. Métodos de análisis de datos.....	24
3.7. Aspectos éticos.....	24
IV. RESULTADOS	25
V. DISCUSIÓN	30
VI. CONCLUSIONES	35
VII. RECOMENDACIONES.....	36
REFERENCIAS.....	37
ANEXOS	42

Índice de tablas

Tabla 1. Dimensiones del liderazgo directivo que tienen menor relación con el desempeño laboral	27
Tabla 2. Prueba de normalidad	28
Tabla 3. Cálculo de coeficiente de correlación Rho Spearman	29

Índice de figuras

Figura 1. Liderazgo directivo en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto, 2020	25
Figura 2. Desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto, 2020	26

Resumen

La investigación tuvo como objetivo general establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto – 2020. La investigación fue de tipo básica y diseño no experimental, descriptiva correlacional. La población y muestra estuvo conformada por 30 colaboradores. La técnica que se utilizó fue la encuesta y como instrumentos dos cuestionarios. Los principales resultados de la investigación mostraron el nivel del liderazgo directivo fue evaluado como 40% medio, 33.33% bajo y 26.67% alto. El nivel de desempeño laboral fue evaluado como 33.67% regular, 33.33% bueno y 30% malo. Las dimensiones del liderazgo directivo que tienen menor relación con el desempeño laboral son la calidad de feedback y los equipos de alto rendimiento con un Rho Spearman de 0.065 y 0.085 respectivamente. La principal conclusión fue que no existe relación significativa entre las variables. Asimismo, la correlación fue establecida como nula con un Rho Spearman de – 0.159.

Palabras clave: Liderazgo directivo, desempeño laboral, desempeño contextual.

Abstract

The general objective of the research was to establish the relationship between managerial leadership and job performance in the company Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020. The research was of a basic type and non-experimental, descriptive correlational design. The population and sample consisted of 30 collaborators. The technique used was the survey and two questionnaires as instruments. The main results of the research showed the level of executive leadership was evaluated as 40% medium, 33.33% low and 26.67% high. The level of job performance was evaluated as 33.67% fair, 33.33% good and 30% bad. The dimensions of managerial leadership that have the least relationship with job performance are the quality of feedback and high-performance teams with a Rho Spearman of 0.065 and 0.085 respectively. The main conclusion was that there is no significant relationship between the variables. Likewise, the correlation was established as null with a Rho Spearman of - 0.159.

Keywords: Executive leadership, job performance, contextual performance.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se puede ver como el liderazgo directivo genera una alta relación con el desarrollo productivo en las empresas, en el cual se han tenido que tomar decisiones para fomentar un cambio y mejorar cada día los diferentes aspectos administrativos que maneja, con el fin que permitan crear técnicas innovadoras para que los colaboradores puedan desarrollarse en su ambiente de trabajo y puedan cumplir de manera eficiente sus labores, según el Instituto Nacional de Estadística (2019) en España más del 40% de los trabajadores del sector construcción no desempeñan sus labores de manera óptima, entre los factores más representantes están la falta de motivación que existe en el trabajo, las opiniones de los trabajadores no son tomadas en cuenta por el directivo, adicionalmente se debe a la poca comunicación que tienen con los superiores. La pandemia ha afectado a todos los sectores del mundo, y parte fundamental en la incertidumbre de que nadie podía saber con seguridad lo que iba pasar con su vida, lo cual se ha visto afectado directamente al rendimiento de los trabajadores en las empresas, el líder directivo de cada empresa tiene una gran responsabilidad de motivar a sus colaboradores y tratar de llegar a un óptimo desempeño laboral.

En el Perú la industria de construcción es uno de los principales rubros que permite el crecimiento económico, el cual ha sido de alto impacto a nivel nacional, siendo este un generador de plazas de empleo con el propósito de solventar las necesidades primordiales de los trabajadores, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) la mano de obra está concentrada entre los 18 y 35 años, el sector construcción es uno de los cuales requiere mano de obra joven por la misma naturaleza del trabajo, que está enfocada en la generación millennials, las características fundamentales de esta mayoría es que valoran más los beneficios no económicos de una empresa, buscan su desarrollo personal, el buen trato, la mayoría de empresas en el Perú no tienen los líderes directivos capacitados para afrontar estas nuevas tendencias, las empresas no toman en cuenta el factor humano por ello se ha evidenciado el bajo desempeño de los trabajadores afectando directamente a los ingresos de las empresas.

A nivel local, la industria de la construcción en San Martín según los índices del INEI (2020) indican que, debido a la emergencia sanitaria las actividades han disminuido en un 38% en obras públicas mientras que las obras del sector privado un 7%, por lo cual las empresas del rubro de construcción se han visto en la obligación de detener sus actividades, siendo así que a partir de junio del 2020 la empresa Diseco S.A.C. reanudó sus actividades, la empresa está dedicada al diseño y edificación de inmuebles, en el último año los ingresos de la empresa han disminuido en un 15%, se evidenció que los trabajadores han disminuido su desempeño, no están motivados, entre los reclamos más recurrentes es la poca comunicación entre la directiva y el colaborador, se evidencia que no se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores, además el directivo no brinda los cursos de capacitación de manera continua para el adecuado desarrollo de las actividades laborales, dada la problemática se ha visto conveniente desarrollar la investigación sobre el liderazgo directivo y desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C, Tarapoto, 2020.

A continuación, se plantea el problema general:

¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020?

Y los problemas específicos son: ¿Cuál es el nivel del liderazgo directivo en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020? ¿Cuál es el nivel del desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020? ¿Cuáles de las dimensiones del liderazgo directivo que tienen menor relación con el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020?

La investigación se justifica por conveniencia, debido a que este trabajo de investigación ayudará a dar una información verificada para la toma de decisiones de la directiva de la empresa Diseco S.A.C. La investigación se justifica por relevancia social, debido a que el liderazgo directivo y el desempeño laboral son temas fundamentales para la sociedad, enfatizando en el sector empresarial, los

resultados beneficiarán a las empresas en desarrollar las motivaciones del personal y su desenvolvimiento en el cumplimiento de sus tareas. La investigación se justifica por valor teórico debido a que fueron representados por las nuevas definiciones de las variables liderazgo directivo y desempeño laboral, con la finalidad de sustentar y comparar los resultados obtenidos, para que las futuras investigaciones puedan utilizar las teorías que este trabajo de investigación proporciona. La investigación se justifica por implicaciones prácticas debido a que se ayudará a resolver los diversos problemas relacionadas a las variables liderazgo directivo y desempeño laboral de las personas involucradas con el estudio en la empresa Diseco S.A.C, la investigación proporcionará la información necesaria para ser tomado en cuenta por la directiva y plantear nuevas estrategias en la empresa. La investigación se justifica por utilidad metodológica debido a que la investigación se rige por la metodología de tipo y diseño donde se encuentra debidamente fundamentado, además los instrumentos están debidamente validados por el juicio de expertos dando así la confiabilidad para poder medir a la variable con exactitud, de tal manera que, los resultados son fundamentados y coherentes al objetivo planteado en la investigación.

A continuación, se plantea el objetivo general de la investigación:

Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C. Tarapoto - 2020.

Los objetivos específicos de la investigación son:

Determinar el nivel del liderazgo directivo en la empresa Diseco S.A.C. Tarapoto - 2020. Determinar el nivel del desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C. Tarapoto, 2020. Identificar las dimensiones del liderazgo directivo que tienen menor relación con el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C. Tarapoto - 2020.

Se plantea la siguiente hipótesis general:

Hi: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C. Tarapoto - 2020.

Las hipótesis específicas son:

H1: El nivel del liderazgo directivo en la empresa Diseco S.A.C. Tarapoto - 2020, es alto. H2: El nivel del desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C. Tarapoto - 2020, es bueno. H3: Las dimensiones del liderazgo directivo que tienen menor relación con el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C. Tarapoto - 2020 son la motivación laboral y la calidad de feedback.

II. MARCO TEÓRICO

Para el estudio se plantean los trabajos previos relacionados a las variables y las teorías pertinentes a la investigación.

A nivel internacional. Loveland, J., Thompson, S., Lounsbury, J. & Gibson, L. (2016). *Where do managers fit in the profit chain? Assessing managerial job performance in the hospitality industry.* (Artículo científico). Universidad Xavier de Cincinnati, Ohio, Estados Unidos, artículo de tipo no experimental, descriptivo. La población y muestra de estudio fue de 146 gerentes que trabajan en una cadena hotelera, se realizó encuestas a quienes se les aplicó un cuestionario, se concluye que los aspectos más importantes del trabajo del gerente no se centran en cuidar al cliente, sino en cuidar a los empleados y creer que la longevidad dentro de la empresa es fundamental para la función gerencial. Los hallazgos sugieren que los gerentes podían dejar el servicio a sus mejores trabajadores, aunque el gerente descuida un papel importante, ya que se enfoca en los servicios de calidad a los clientes y no brinda la importancia adecuada a sus trabajadores siendo esta investigación un eslabón para el mejoramiento de las necesidades de los empleados de la organización.

Saif, R., Mohsin, S., Muhammad, F. & Muhammad, J. (2020). *Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job attitudes and job-outcomes.* (Artículo científico). Universidad de Lahore Garrison, Pakistán, artículo de tipo no experimental, descriptivo. La población fue de 757 trabajadores del proyecto que trabajan en 67 grupos en 15 diferentes proyectos en Asia principalmente de China y Medio Oriente, la muestra fue la misma que la población, se realizó encuestas y se aplicaron cuestionarios, se ha podido alcanzar varios objetivos que pueden tomarse como contribuciones significativas al conjunto de conocimientos, en primer lugar, se exploró la relación entre el comportamiento de liderazgo de un director de proyecto, actitudes laborales y resultados laborales de los empleados; en segundo lugar, el significado esclarecedor de varios comportamientos de liderazgo hacia el logro de una mayor retención y desempeño

de empleados del proyecto; en tercer lugar, señalando el papel de factores personales como edad, educación, puesto, etc., hacia las actitudes laborales y los resultados laborales. La principal contribución de este estudio es el descubrimiento de nuevas dimensiones del entorno y las relaciones del proyecto, entre el comportamiento de liderazgo del director del proyecto, el trabajo del empleado actitudes y resultados laborales. El estudio aportó una parte significativa a los problemas menos descubiertos relacionados con la gestión de proyectos de liderazgo, el comportamiento de un director de proyecto es un buen predictor de las actitudes laborales ya que es la imagen a seguir para muchos colaboradores por lo tanto, los resultados de un empleado del proyecto será influenciado por los líderes directivos que tenga, el desarrollo de interacciones de los gerentes será captado por su personal para poder obtener el máximo nivel de retención y rendimiento.

Mohammad, S. & Habes, K. (2019). *The educational supervisor's performance in light of applying the knowledge economy in the education directorates of Zarqa governorate in the hashemite kingdom of Jordan*. (Artículo científico). Universidad de Ljubljana, Eslovenia, artículo de tipo no experimental, descriptivo. La población fue de 100 supervisores educativos, la muestra fue la misma que la población, se aplicó una encuesta y se utilizaron dos cuestionarios, se concluyó que el desempeño del supervisor educativo en la aplicación del concepto de economía del conocimiento en las direcciones de educación de la provincia de Zarqa fue 66% media. Por lo tanto, los investigadores subrayaron la necesidad de informar a los supervisores del Ministerio de Educación de las características y roles que se esperan de ellos en las escuelas de transición a la era del conocimiento. Mediante la realización de cursos de formación, explica a los supervisores cómo se genera el conocimiento, cómo construir y fabricar, cómo mejorar el trabajo y dirigir la introducción del principio de formación profesional para supervisores en la edad de la economía del conocimiento para mejorar su desempeño profesional y académico. Los investigadores también enfatizaron la necesidad de capacitar a los supervisores, pensar y formar docentes en estos temas, más allá del conocimiento

y prácticas creativas del supervisor, transfiriéndolas a las direcciones y escuelas para enseñar a los profesores.

Riera, A., Vera, F. & Mariscal, Z. (2020). *Variables significativas en el desempeño laboral, un análisis cuantitativo*. (Artículo científico). Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador, artículo de tipo no experimental, descriptivo correlacional. La población y muestra fue la literatura relacionada a las variables significativas para el desempeño laboral, se realizó un análisis documental y se utilizó una guía de análisis documental, la investigación evidenció que para mejorar el desempeño laboral la gerencia debe tomar en cuenta la variable objetivos organizacionales, ya que en el mundo actual las nuevas tendencias en el sector laboral cada día son más complicadas, los directivos deben tener en cuenta, los cambios tecnológicos, el sentido de superación del colaborador y la competencia de ofertas laborales, por lo tanto, los altos directivos deben estar enfocados a la importancia del factor humano como clave del desarrollo de la empresa.

Pedraza N., Lavín, J., Delgado, G. & Bernal, I. (2015). *Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México)*. (Artículo científico). Universidad autónoma de Tamaulipas, México, artículo de tipo no experimental, descriptivo. La población fue de 84 gerentes, la muestra fue la misma de la población, la técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, se logra concluir que los líderes gerentes comerciales no se toman tiempo a celebrar los logros de los colaboradores, tampoco se evidenció la predisposición de hacerlo, los gerentes no generan las habilidades de innovación para realizar las actividades de maneras más óptimas, también se evidenció que los gerentes siempre apuestan por lo seguro y no se atreven a experimentar o a tomar decisiones que tengan un poco más de riesgo, asimismo los colaboradores no tienen en la más mínima libertad para poder tomar sus propias decisiones en cuanto a resolver problemas se refiere, se evidencia también que no existe el la colaboración para integrar a todos los trabajadores en la visión de la empresa.

A nivel nacional Apaza, O. (2017). *Factores motivacionales y desempeño laboral en la municipalidad distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, Perú – 2016*. (Artículo científico). Universidad nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, artículo de tipo no experimental, descriptivo correlacional. La población de estudio fue de 35 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, la muestra fue la misma cantidad de la población, la técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, concluyendo que, para lograr un alto nivel del desempeño laboral en las organizaciones deben tener en cuenta los factores motivacionales de los colaboradores, así mismo brindar el adecuado clima organizacional que serán significativo para lograr los resultados deseados para la empresa y asimismo, generar la satisfacción laboral, por lo tanto, la investigación concluye que mientras que la motivación sea constante y efectiva, el nivel de desempeño laboral será mayor.

Manky, O. (2019). *Liderazgos precarios: Organización y líderes sindicales en perspectiva comparada*. (Artículo científico). Universidad del Pacífico, Lima, artículo de tipo no experimental, descriptivo comparativo. La población fue de 50 líderes de los sindicatos de Chile y Perú, se realizaron entrevistas y encuestas, se utilizó la guía de entrevista y un cuestionario, llegando a la siguiente conclusión: El contexto chileno se muestra muy diferente al peruano, en Chile se logró dar el proceso de restauración debido a la gran relevancia de los líderes en cada manifestación, gracias a que los líderes consolidaron organizaciones de protesta de una manera sólida y persistente. El caso peruano es distinto ya que, los trabajadores no solo se enfrentaban a la precariedad laboral, sino que, los líderes no llegaban al acuerdo en realizar las actividades de manifestación, por lo tanto, se ha evidenciado la importancia del líder en el manejo de cada uno de los procesos que conllevaría al éxito de su gente.

Huerta, W., Ching, G., Campos, A. & Antauro, M. (2017). *La satisfacción y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa LSA ENTERPRISES PERU SAC, en la localidad de Carquin*. (Artículo científico). Universidad Nacional José

Faustino Sánchez Carrión, Huacho, artículo de tipo no experimental, descriptivo correlacional. La población fue de 80 trabajadores, la muestra fue la misma cantidad de la población, se utilizó la técnica de encuesta, teniendo como instrumento el cuestionario, se concluye que cuando los trabajadores se sienten más motivados y satisfechos con su trabajo obtienen un mejor rendimiento, según los resultados obtenidos, los colaboradores no se sienten satisfechos debido a la poca gestión de incentivos, sumado a esto, que los pagos no se dan en la fecha acordada, las jornadas laborales aumentaron y no se les reconoció las horas extra, asimismo, los resultados mostraron que los jefes faltaban el respeto a sus inferiores.

Marín, W. & Blas, E. (2018). *Liderazgo gerencial y el desempeño docente de la Universidad San Pedro Chimbote*. (Artículo científico). Universidad San Pedro de Chimbote, artículo de tipo no experimental, descriptivo correlacional. La población fue de 30 docentes de la oficina de arte y deporte, la muestra fue la misma que la población, como técnicas estadísticas se utilizó la encuesta, y como instrumentos el cuestionario y lista de cotejos validados, se concluye que los trabajadores muestran que están regularmente satisfechos, en su gran mayoría le parece que dirigir ciertos eventos en el trabajo conlleva una mayor responsabilidad, mientras que el 20% de los encuestados, si les parece satisfactorio dirigir las actividades desarrolladas en su centro de labores, porque se puede resaltar que ninguno de los encuestados les parece insatisfactorio el liderazgo gerencial, asimismo mencionan que para el desarrollo adecuado de estas actividades se debe tener una preparación anticipada. A nivel local no se encontró investigaciones relacionadas.

El liderazgo directivo está fundamentado en el enfoque de la teoría de la trayectoria a la meta, la cual fue planteada por Robert House, que es un compuesto que toma ciertos elementos como la estructura y consideración del liderazgo Estatal de Ohio sumado a las teorías acerca de las expectativas de la motivación (Marissa L., Christopher W., Eduardo, & C. Shawn, 2014).

Según Flores, García, & Yapuchura (2018), explica la teoría de los llamados “equipos de alto rendimiento”: el autor plantea una fórmula que consiste en la suma de la confianza, el compromiso, los resultados y el reconocimiento, esto sugiere de gran importancia acerca de la confianza como factor clave debido a que, a pesar de la incertidumbre que puedan ocurrir las expectativas siempre serán buenas, por lo tanto, el líder debe generar confianza, debe apoyar a sus colaboradores y a hacerlos sentir que están seguros. Por otro lado, el compromiso tiene un papel importante ya que, los resultados obtenidos del equipo de trabajo, estarán ligados a la manera en que la empresa logra transmitir su visión y cada colaborador pueda sentir la responsabilidad para el cumplimiento de objetivos, dado la suma de los factores, los resultados estarán influenciados por la eficiencia del desempeño de roles de cada colaborador, seguido de esto el reconocimiento como estímulo es lo que llevará a un mejor desempeño del mismo.

La teoría del cambio, se fundamenta en tres procesos para desarrollar eficientemente el proceso productivo, el primer proceso es el llamado descongelado donde los gerentes y líderes comunican a todos los niveles que se implementarán alianzas, nuevas metodologías de trabajo, tecnologías y se dejarán de realizar ciertas actividades, por lo cual ocurre el segundo proceso el cual es el cambio, es el proceso de adaptación de todas las medidas, metodologías, alianzas, que se han implementado hasta llegar a un equilibrio colectivo de adaptación y por último el tercer proceso es recongelado el cual es la estabilidad a lo largo del tiempo de todos los miembros que conforman la organización (Carvalho, Sobral, & Mansur, 2020).

Para Maureira, Garay, Ahumada, & Ascencio (2019) hace referencia el liderazgo directivo está estrechamente ligado al liderazgo compartido, la teoría del liderazgo compartido de Peter Senge (2000), tiene características diferenciadas las cuales son, la flexibilidad, adaptabilidad al cambio, los modos en los que se puede desarrollar el trabajo, y la autonomía de cada colaborador en la organización, otros factores relacionados del liderazgo compartido son el aprendizaje en conjunto tiene una referencia para llegar a poder solucionar los problemas, un factor importante es

la innovación que se genera a medida que el colaborador gana experiencia al desarrollar su trabajo, gana habilidades que hará más eficiente su trabajo, todos estos factores han sido fundamentales, la tendencia en las organizaciones ha cambiado, las metodologías de la vieja organización ya no se aplican hoy en día. Para el autor es muy importante que la empresa tenga un sistema que sea de aprendizaje abierto, que quiere decir, cada uno pueda interactuar con los conocimientos particulares de tal manera que puedan tener conexiones de aprendizaje, el autor menciona que existen cinco disciplinas fundamentales para el aprendizaje abierto, los cuales son; construir visiones compartidas, dominio del personal sobre su trabajo, modelos mentales eficientes, equipos con alto aprendizaje e interacción y por último, colaboradores que piensen de manera sistémica, cuando un colaborador se equivoca en uno de los procesos es importante que sepa la repercusión que tiene en las demás áreas, debido a que el trabajo es sistémico cada área depende de la otra, por lo cual un buen desempeño es lo adecuado para lograr los objetivos empresariales.

Según Espinosa, Contreras, & Barbosa (2015) los autores mencionan que el fin de liderazgo es identificar aquellas características que pueden ser físicas, intelectuales o rasgos de personalidad que hacen un valor distintivo de quienes son líderes y aquellos que no lo son, son estas características por las cuales llamamos a un líder “exitoso”. El autor explica que, para que una organización sea exitosa radica en la selección más acertada de aquellas personas para asumir las posiciones gerenciales y directivas.

El liderazgo directivo “es mostrar a los seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo que se realizará y da lineamientos concretos sobre como cumplir los deberes” (Carvalho, Sobral, & Mansur, 2020, p.81).

Según Castillo, Puigdellivol, & Serafín (2017) el liderazgo directivo es “apoyar de manera amigable a los trabajadores, preocupándose por las necesidades de cada

uno, es participativo, escucha las sugerencias de sus seguidores para tomar una decisión” (p.51).

El liderazgo directivo “está orientado a conseguir logros, lo cual establece metas de alto nivel, y espera que los seguidores consigan lograrlo” (Lacroix, 2018, p.72).

Para Manky (2019) el liderazgo es aquella habilidad que es fundamental desarrollar en todos los campos y en especial en aquellos cargos donde se manejen personas, de tal manera que, de acuerdo al desarrollo adecuado de un liderazgo, se podrá motivar, alentar, formar a determinado grupo de personas con la misión de obtener los resultados propuestos.

El liderazgo directivo es la base fundamental para dirigir todos los esfuerzos en una empresa, son aquellos líderes directivos los que puedan dirigir a sus seguidores hacia un contexto donde pueda existir el equilibrio (Marín & Blas, 2018).

Un líder directivo es aquel que es capaz de visualizar todos aquellos componentes que le falta a su equipo de trabajo y llevarlos a la mejora continua, promoviendo la unión, de tal modo que, teniendo en cuenta los objetivos de la organización el colaborador pueda cumplir con tales requerimientos (Leiva, Montecinos, & Aravena, 2016, p.45).

Como dimensiones de la variable liderazgo directivo tenemos las siguientes; según Saif et al., (2020) los equipos de alto rendimiento son el grupo de personas que trabaja de forma conjunta y coordinada para llegar los objetivos planteados por la empresa, según (Manky, 2019) el desarrollo personal es conocido también como la superación del individuo, es un proceso el cual la persona forma nuevas ideas, pensamientos críticos que le permiten cambiar su día a día y mejorar su estilo de vida. así mismo la motivación laboral es la capacidad de poder conseguir el mejor rendimiento para poder llegar a los objetivos de la organización, y por último la calidad de feedback es el retorno de información para poder realizar una

retroalimentación para mejorar aquellos aspectos organizacionales que son deficientes.

Como indicador de los equipos de alto rendimiento, la colaboración de equipos hace referencia a fomentar la integración de un equipo para que puedan tomar decisiones de manera autónoma, la asignación de roles es cuando el trabajador sabe exactamente cuál es el trabajo que va desempeñar, la integración es el proceso que pasas de convertir un grupo de personas a un equipo unido, que estarán organizadas para desarrollar trabajos de manera cooperativa.

Como indicador del desarrollo personal, la superación personal es el proceso donde la empresa realiza actividades que impulsan al colaborador a mejorar su identidad, desarrollar sus habilidades personales y potenciarlos, las capacitaciones hacen referencia a los estudios de asesoramiento para el colaborador de tal manera que pueda desarrollar mejor las actividades asignadas, el compromiso de mejora continua es analizar, revisar y minimizar los errores y ejecutar una mejora continua.

Como indicador de motivación laboral, la capacidad de celebrar logros se refiere a la facultad del líder para saber reconocer los logros del equipo y poder celebrarlos, brindar herramientas de seguridad personal hace referencia a la correcta implementación del colaborador para realizar bien su trabajo.

Como indicador de calidad de feedback, la comunicación hace referencia al proceso efectivo de compartir data en el entorno donde se trabaja. La actitud en el trabajo se refiere a la capacidad de poder resolver algún problema laboral de la mejor manera posible, haciendo énfasis en los aspectos positivos de la situación. El asesoramiento es cuando el directivo suministra la adecuada información para mejorar el desarrollo de las actividades laborales. Las críticas constructivas se refieren a la observación de manera objetiva al equipo o individuo cuya finalidad es el mejoramiento de las actividades laborales. (Saif et al., 2020)

Teoría de la equidad, esta teoría se fundamenta cómo el trabajador percibe la manera en que se lo trata en el ambiente laboral, lo cual puede juzgar personalmente si el trato es justo o no, por lo tanto, si existen percepciones positivas, hará que se cree fidelidad y el desempeño se notará en mejores resultados en la organización. No obstante, existen factores que tienen igual o mayor relevancia que el trato justo que el trabajador puede valorar de gran manera, como es la igualdad de condiciones, la buena comunicación en todos los niveles, la motivación, la remuneración, etc. (Hahn & Kim, 2018)

El desempeño laboral se fundamenta en la teoría del desempeño laboral individual que es una construcción multidimensional de Campbell, Austin y Villanova (1992), asimismo que está dentro de la teoría del comportamiento conceptualizados por Arthur P. Brief y Janet M. Dukerick (1989) ya que la teoría plantea que el desempeño es una parte del comportamiento humano, la escala IWP o Individual Work Performance (IWP) se ha ido modificando y los autores han propuestos numerosas escalas para medir las dimensiones de IWP, por ejemplo, Williams y Anderson (1991) desarrollaron una tarea breve y genérica de la escala de desempeño, que midió comportamientos tales como completar adecuadamente las tareas asignadas deberes, cumplir con las responsabilidades prescritas y realizar las tareas que se el empleado. Las escalas utilizadas para evaluar el desempeño contextual son las desarrolladas, por ejemplo, Podsakoff y MacKenzie (1989) o Van Scotter y Motowidlo (1996) se centra en medir el altruismo, la conciencia, el espíritu deportivo, la cortesía, y virtud cívica. Este último se centra en medir la facilitación interpersonal y el trabajo. Las escalas utilizadas para evaluar los comportamientos contra productores fueron desarrolladas por Bennett y Robinson (2000) o Spector et al. (2006) citado por Chander (2016) son los primeros autores se centran en medir la desviación organizacional e interpersonal. Los últimos autores se centran en medir sabotaje (por ejemplo, dañar el equipo de la empresa), retirada (por ejemplo, tomar descansos más largos), desviación de la producción (por ejemplo, hacer el trabajo incorrectamente), robo (Chander, 2016).

El desempeño laboral es aquella conducta de un individuo que es observada, y que puede tener alguna orientación positiva o negativa en el ambiente de trabajo y en la actividad que desarrolla (Ispas, 2013, p. 44).

El desempeño laboral se define como el valor total esperado para la organización de los episodios de comportamiento discretos que una persona lleva a cabo durante un período de tiempo estándar (Belardinelli, Bellé, Sicilia, & Steccolini, 2018, p.42).

Según Ramos, Acosta, Ramos, & Martínez (2019) explica:

El desempeño laboral es una estimación por cada individuo que desarrolla un cargo, esto permite localizar problemas en el personal, integración del colaborador a la organización o al cargo que ocupa, los posibles desacuerdos que pueden tener, el desaprovechamiento de los colaboradores que tienen mucho potencial pero que están ajustados en un cargo (p.43).

Según Nicholson, Nicholson, & Fernandez (2017) “La evaluación de desempeño será de acuerdo al rol que el individuo ocupa según el cargo, el desempeño se debe a diferentes situaciones, cada persona es diferente de modo que existen múltiples factores que lo influyen” (p.31). De esta manera Peltea (2018) nos dice que, el esfuerzo que un individuo está dispuesto a realizar depende de la percepción que puede tener de lo que vaya a recibir, así también, el esfuerzo de la persona depende de su capacidad y de las habilidades que puede tener en el rol en el cual se va desempeñar. Todas estas variables influyen de manera significativa en el desempeño del cargo del individuo.

Según Bhave (2014) “El desempeño laboral es como la persona desarrolla determinadas actividades que están integrados a un sistema, por ende el individuo desarrolla habilidades, aumenta conocimientos, motivaciones, que contribuyen a resultados requeridos por la empresa” (p.44).

Las dimensiones de la variable desempeño laboral son; según Hahn & Kim (2018) el desempeño de tareas son las actividades asignadas a los trabajadores para conseguir los objetivos planeados. El desempeño contextual es la manera en que el colaborador se desenvuelve en el centro de labores ya sea asesorándose, mejorando sus competencias laborales, adquiriendo nuevas habilidades, siendo innovador para el mejor desempeño de sus labores (Mora & Mariscal, 2019). Los comportamientos contra productivos son aquellas acciones que son de manera voluntaria para generar caos, o romper alguna norma que afecte al bienestar común de la organización.

Los indicadores de la dimensión desempeño de tareas son; según Muhammad, Dong, & Qandeel (2020), el nivel de organización hace referencia a la manera en la que el trabajador realiza las actividades de manera adecuada tal que, pueda cumplir con las metas establecidas. El compromiso es el involucramiento del trabajador con cada uno de los procesos, valores y objetivos de la empresa, el autor hace referencia que el colaborador que se siente comprometido, tiene pasión por su trabajo. El cumplimiento de trabajo, hace referencia a la finalización de acuerdo a los plazos de las tareas laborales de manera eficiente. Gestión de tiempo, hace referencia al ejercicio de planeación y administración para obtener un control del tiempo de las actividades realizadas. Iniciativa son las acciones concretas para desarrollar nuevas tareas en la organización.

Los indicadores de la dimensión desempeño contextual son; nivel de conocimientos, hace referencia a si el trabajador dedica su tiempo a informarse, aprender, actualizarse sobre su puesto de trabajo. Competencias laborales hace referencia al conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes del trabajador que son importantes para el desarrollo exitoso de las actividades laborales. La creatividad laboral es el ingenio por parte del trabajador para sobreponerse con astucia e inteligencia ante un posible problema o circunstancia adversa. Aceptación de responsabilidades adicionales, es recibir de responsabilidades extras al trabajado establecido. Superación laboral, es cuando el colaborador está satisfecho con las

actividades que desempeña con la empresa, busca nuevos retos en el trabajo. La participación laboral, hace referencia al trabajador que está activamente en las reuniones, consultas, actividades de equipo en la empresa.

Siguiendo con los indicadores de la dimensión comportamientos contraproductivos tenemos las quejas poco importantes que hacen referencia a la exageración de algún evento o situación desfavorable por parte del empleado. Como indicador problemas en el trabajo, hace referencia a aquellos eventos negativos del trabajo donde el trabajador no muestra ninguna actitud para solucionarlo más bien los agrava.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

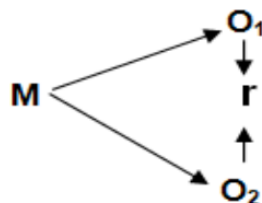
Tipo de estudio

La investigación fue de tipo básica se explica que este tipo de investigación indaga en desarrollar nuevos conocimientos a partir del contexto observado dado por los acontecimientos o fenómenos en que se puede observar en la naturaleza de tal manera que se pueda dar un aporte a la sociedad. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Diseño de investigación

El diseño de investigación fue no experimental, transversal y descriptivo correlacional. Para Mollenhauer (2020) quien describe a los estudios no experimentales como aquellos estudios que son observables, que busca algún tipo de relación y que no están sujetos a experimentación ni manipulación de ningún tipo. Según Almeyda, Otero, & García, (2019) mencionan que, los estudios transversales son aquellos que se van a analizar en un punto determinado de tiempo. Asimismo, Canquil Silva, Alarcón Espinoza, & Zambrano Constanzo (2019) quien define a los estudios correlaciones ya que por su naturaleza solo se observará la interrelación de las variables de estudio.

La investigación tratará de definir la relación entre las variables, también en caso de no existir relación, según el esquema:



Dónde:

M = Muestra

O₁ = Liderazgo directivo

O₂ = Desempeño laboral

r = Relación de las variables de estudio

3.2. Variables y operacionalización:

Las variables de investigación son cuantitativas y son las siguientes

Variable 1: Liderazgo directivo

Variable 2: Desempeño laboral

3.3. Población (criterios de selección) muestra, muestreo, unidad de análisis

Población: La población objeto de estudio, estuvo constituido por 30 miembros del personal que laboran en la empresa Diseco S.A.C. en el periodo 2020.

Criterios de selección

- **Criterios de inclusión:** Colaboradores que tengan al menos 6 meses trabajando en la empresa en la empresa Diseco S.A.C. Colaboradores que estén en el rango de edad de 18 a 55 años.
- **Criterios de exclusión:** Colaboradores que tengan antecedentes penales, colaboradoras embarazadas.

Muestra: Se trabajó con el total de la población que son de 30 colaboradores.

Muestreo: La técnica de muestreo fue intencionado o por conveniencia, ya que según Castro & Tibúrcio (2020) esta técnica este dentro del muestreo no probabilístico y hace referencia a que el investigador toma los elementos que son de su interés, este tipo de muestreo ahorra muchos recursos y tiempo. Se utilizó este tipo de muestreo debido a que por la situación de pandemia y el gran aumento de contagios por el Covid – 19 y el tiempo que se dispone, se vio conveniente trabajar con el total de la población que son 30 colaboradores de la empresa Diseco S.A.C.

Unidad de análisis: Estuvo conformado por los colaboradores de la empresa en la empresa Diseco S.A.C.

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

Técnica

Se utilizó la técnica de la encuesta, según Paravié (2020) la encuesta es una técnica de replicación de información a través de un cuestionario con un conjunto de enunciados o preguntas que servirán para reunir información sobre un tratado seleccionado.

Instrumentos

Asimismo, como instrumento de recolección de datos se elaboró dos cuestionarios. Según Gutierrez et al. (2015) los cuestionarios son una herramienta para obtener información de tal manera que pueda ser captado en un orden establecido tal que pueda ser analizado para determinada investigación.

Para medir la variable liderazgo directivo se adaptó un cuestionario de Rivera (2020), que tuvo como objetivo identificar el nivel del liderazgo directivo en la empresa donde se realizó el estudio, el cuestionario de 12 ítems, dividido en cuatro dimensiones, dimensión equipos de alto rendimiento (3 ítems), dimensión desarrollo personal (3 ítems), dimensión motivación laboral (2 ítems), dimensión calidad de feedback (4 ítems), asimismo los intervalos de la escala ordinal son: bajo (con rangos del 38 al 48), medio (con rangos del 49 al 56), alto (con rangos del 57 al 58), y contiene una escala tipo Likert con los siguientes valores:

Nunca = 1

Casi nunca = 2

A veces = 3

Casi siempre = 4

Siempre = 5

Para medir la variable desempeño laboral se adaptó el cuestionario de 18 enunciados de Ramos, Barrada, Fernández y Koopmans (2019), que tuvo como objetivo identificar el nivel del desempeño laboral de los colaboradores en la

empresa de estudio, dividido en 3 dimensiones, dimensión desempeño de tarea (7 ítems), dimensión desempeño contextual (6 ítems), dimensión comportamientos contraproductivos (5 ítems), asimismo los intervalos de la escala ordinal son: malo (con rangos del 44 al 57), regular (con rangos del 58 al 69), bueno (con rangos del 70 al 71), y que contiene una escala tipo Likert con los siguientes valores:

Nunca = 1

Casi nunca = 2

A veces = 3

Casi siempre = 4

Siempre = 5

Validez

La validez de un instrumento es el grado en que una herramienta puede medir determinada variable que realmente fue diseñada para cumplir el propósito por lo cual ha sido diseñado (Dorantes, Hernández, & Tobón, 2016). Los instrumentos se midieron a través de la técnica de juicio de expertos, esta técnica consiste en comprobar el grado de que un instrumento es confiable en otras palabras está referida a la opinión sustentable de profesionales que tienen amplios conocimientos relacionados al tema. (Robles & Rojas, 2015)

Variable	N.º	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto
	1	metodólogo	4,6	Es válido
Variable 1	2	administrador	4,6	Existe
Liderazgo				Viabilidad
directivo	3	administrador	4,7	Existe
				pertinencia
Variable 2	1	metodólogo	4,7	Es válido
Desempeño	2	administrador	4,8	Existe
laboral				Viabilidad

3	administrador	4,7	Existe pertinencia
---	---------------	-----	-----------------------

Para la investigación se utilizaron dos cuestionarios que estuvieron sometidos al juicio de tres expertos, aquellos que verificaron que los indicadores sean coherentes y tengan consistencia con las variables de estudio. El promedio fue de 4.68 que representa el 93.6% de concordancia entre los validadores acerca de los instrumentos, por lo que representó una alta validez para poder ser aplicado.

Confiabilidad

La técnica empleada para determinar la confiabilidad de los cuestionarios fue a través del Alpha de Cronbach obtenido a través del procesamiento de los datos en el programa SPSS 26, asimismo la evidencia se muestra en los anexos. La confiabilidad de un instrumento según Frías (2020) es un requisito fundamental para la investigación, es el grado en que una herramienta es precisa para poder calcular la variable de tal manera que se pueda reducir el error, a través de que el instrumento sea consistente, tenga estabilidad en el tiempo y que haya un consenso entre los expertos. La confiabilidad es medida a través del coeficiente de Alpha de Cronbach, este coeficiente se puede definir como el cálculo de la relación de cada uno de los elementos de una variable con respecto a la otra (Quero, 2013).

Análisis de confiabilidad: Liderazgo directivo

Resumen del procesamiento de los casos		
	N	%
Válidos	30	100,0
Excluidos ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.708	12

Según el análisis de confiabilidad para el instrumento que mide la variable liderazgo directivo, nos dio un valor para el Alpha de Cronbach de 0.708 siendo adecuado según los estándares de la universidad.

Análisis de confiabilidad: Desempeño laboral

Resumen del procesamiento de los casos		
	N	%
Válidos	30	100,0
Excluidos ^a	0	,0
	30	100,0
Total		

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.947	18

El análisis de confiabilidad para el instrumento que mide la variable desempeño laboral, nos dio un valor para el Alpha de Cronbach de 0.947 siendo adecuado según los estándares de la universidad equivalente a 0.70.

3.5. Procedimientos

En un primer momento se identificó a los tres expertos para que realicen la validación de los instrumentos, una vez culminado el proceso de revisión y aprobación de los cuestionarios, se envió una solicitud a mesa de partes de la

empresa Diseco S.A.C., para el desarrollo de la encuesta, siendo así que la gerente general de la empresa Diseco S.A.C, aprobó a través de una carta de aceptación el desarrollo del estudio (adjunta en anexos), la encuesta se realizó en el mes de noviembre del 2020, a través de dos cuestionarios, uno sobre el liderazgo directivo y del desempeño laboral, que fueron administradas a los colaboradores, una vez culminada la encuesta se pasó la información al programa Excel para su adecuado ordenamiento, luego se procesó la información que sirvió para la elaboración de los resultados.

3.6. Métodos de análisis de datos

El procesamiento y análisis de datos se realizó a nivel descriptivo como inferencial a través del SPSS versión 26. Se utilizó la estadística descriptiva (media, varianza, desviación estándar, punto máximo, punto mínimo, rangos, escala de Stanones, frecuencias y porcentajes). Con respecto a la estadística inferencial se utilizó el coeficiente de correlación de Rho Spearman según la prueba de normalidad. La prueba de normalidad que se utilizó es la de Shapiro Wilk debido a que la muestra es menor a 50 elementos. Los datos fueron presentados en tablas de frecuencia y figuras en forma de pastel.

3.7. Aspectos éticos

Se tuvo en cuenta los principios éticos de beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia, en la investigación en la etapa de desarrollar la actividad de captación de información se tendrá el correspondiente cuidado para no procurar daños o riesgos de los clientes a encuestar, se trabajó con la adecuada actitud de respeto y objetividad. Se solicitó el consentimiento informado. Toda la información recolectada fue de manera anónima durante la elaboración del informe de investigación.

IV. RESULTADOS

4.1. Nivel del liderazgo directivo en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020

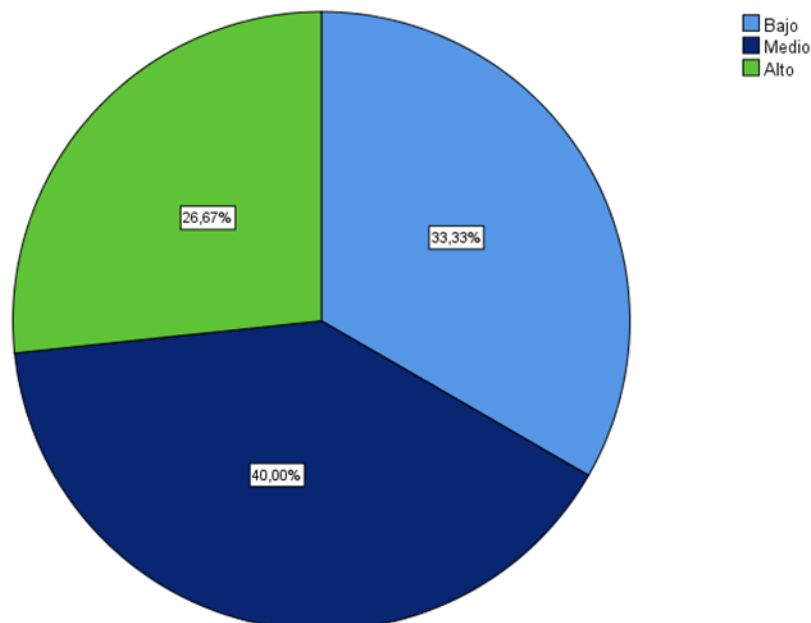


Figura 1. Liderazgo directivo en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020

Interpretación

En la figura 1, se muestra el nivel del liderazgo directivo en la empresa Diseco S.A.C, Tarapoto - 2020. El 40% indicaron que el liderazgo directivo en la empresa es de nivel medio (con rangos del 49 al 56), el 33.33% de los encuestados indicaron que el nivel de es de nivel bajo (con rangos del 38 al 48) y finalmente el 26.67% de ellos indicaron que el nivel de liderazgo directivo es alto (con rangos del 57 al 58). Se evidencia que existe un porcentaje considerable de trabajadores que considera que el liderazgo directivo es bajo, por lo que el directivo no está comunicándose de manera efectiva con todos los trabajadores para poder identificar aquellos factores que los colaboradores consideran importantes en la organización.

4.2. Nivel del desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020

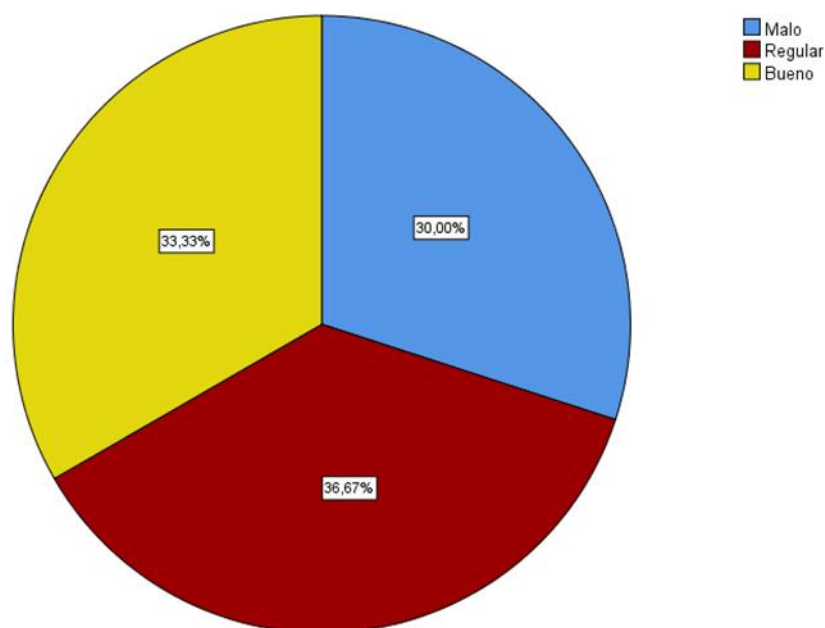


Figura 2. Desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020

Fuente: Cuestionario aplicado al directivo responsable de los trabajadores de la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020

Interpretación

En la figura 2, se muestra el nivel de desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C, Tarapoto - 2020. El 36.67% indica que el desempeño laboral en la empresa es regular (con rangos del 58 al 69), también el 33.33% de los trabajadores tienen un desempeño laboral bueno (con rangos del 70 al 71), y el 30% de los trabajadores muestran un desempeño laboral malo (con rangos del 44 al 57). Es importante resaltar que una tercera parte de los trabajadores muestran un desempeño malo, lo cual es preocupante debido a que tales niveles de bajo desempeño perjudican al cumplimiento de objetivos de la empresa.

4.3. Dimensiones del liderazgo directivo que tienen menor relación con el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020

Tabla 1.

Dimensiones del liderazgo directivo que tienen menor relación con el desempeño laboral

Dimensiones de liderazgo directivo	Sig. Bilateral	Relación con el desempeño laboral	Rangos de correlación
Equipos de alto rendimiento	0.654	0.085	Correlación positiva muy baja
Desarrollo personal	0.08	-0.325	Correlación negativa baja Correlación negativa muy baja
Motivación laboral	0.519	-0.122	Correlación positiva muy baja
Calidad de feedback	0.732	0.065	Correlación positiva muy baja

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020

Interpretación

En la tabla 1, se muestra las dimensiones de la variable liderazgo directivo y su relación con el desempeño laboral. Las dimensiones que menor relación tienen con el desempeño laboral son la calidad de feedback de Rho Spearman de 0,065 equivalente a una correlación positiva muy baja y los equipos de alto rendimiento con un coeficiente de Rho Spearman de 0.085 equivalente a una relación positiva muy baja.

4.4. Relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020

Tabla 2.

Prueba de normalidad

Variables	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo directivo	0.807	30	0.000
Desempeño laboral	0.803	30	0.000

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020

Interpretación

En la tabla 2, se indican los resultados de la prueba de normalidad de las variables, se utilizó la prueba de Shapiro – Wilk ya que, la muestra fue menos de 50 elementos, el resultado fue de 0.000 que es menor a 0.05 por lo tanto se concluyó que no tiene distribución normal, asimismo, se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman para determinar la relación entre las variables.

Tabla 3*Coefficiente de correlación Rho Spearman*

Variables		Liderazgo directivo	Desempeño laboral
Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	1.000	-0.159
	Sig. (bilateral)		0.400
	N	30	30
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	-0.159	1.000
	Sig. (bilateral)	0.400	
	N	30	30

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020**Interpretación**

En la investigación se planteó la siguiente hipótesis general:

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto – 2020

De acuerdo con la tabla 3, se evidencia que existe correlación nula entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto – 2020., asimismo no existe relación significativa entre las variables.

V. DISCUSIÓN

Con respecto al primer objetivo específico, los resultados obtenidos del nivel del liderazgo directivo en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto – 2020, se mostró que el 40% es medio, en la investigación de Saif et al., (2020) menciona la importancia que tiene el liderazgo del director del proyecto en las actitudes laborales y los resultados logrados por los colaboradores, asimismo menciona que el buen comportamiento del directivo aumenta los niveles de retención y desempeño de los trabajadores, en la empresa Diseco S.A.C. los colaboradores en su mayoría indicaron que el liderazgo directivo es medio, debido a que la empresa está dedicada al rubro de la industria de la construcción, la empresa divide a sus colaboradores entre los de oficina y los de campo, la directiva tiene mayor comunicación con algunas áreas más que con otras, sin embargo la retención de los trabajadores ha sido de manera permanente, si bien la pandemia afectó a algunos que tuvieron que dejar sus trabajos, en su mayoría durante los meses de reactivación pudieron desarrollar sus actividades de manera normal.

Según las características del rubro de la empresa, los trabajadores en su mayoría son varones, según menciona Saif (2020) el género del directivo influye en las actitudes de los colaboradores de acuerdo a quien es su líder, la empresa Diseco S.A.C. tiene como líder directiva a una mujer, sin embargo eso no ha sido ningún obstáculo para lograr los objetivos de la empresa, la directiva cumple con brindar toda la implementación para que los colaboradores puedan desempeñar de manera óptima sus tareas, sin embargo la falta de comunicación en todos los niveles de la empresa es un factor a mejorar, según los trabajadores la líder directiva tiene características personales que se requieren para el manejo del personal, la industria de la construcción en su mayoría está liderada por varones, Se sabe que, tener a una jefe mujer es distinto a un varón, las actitudes y características son diferentes, muchas veces los líderes varones están enfocados al cumplimiento de resultados y no en el proceso que se da para llegar, se olvidan muchos factores que están dentro del proceso, la líder mujer en algunos estudios nos dice que, está enfocada más a las personas, características como la empatía,

comprensión, en muchos casos son fundamentales para la retención del personal, sin embargo también se enfocan en lograr los resultados que la empresa plantea, los estudios muestran que la mano de obra está centrada en los millenials, sumado a que el rubro de la empresa es necesaria mano de obra joven, las características de esta generación es que valoran en gran medida las condiciones de trabajo, el trato por parte del directivo, aspectos diferentes a la remuneración que puedan percibir, siendo que una líder mujer tenga más en cuenta dichos elementos para lograr la retención de su personal.

Padraza et al., (2015) en su estudio menciona la importancia de celebrar los logros de los trabajadores, ni había la disposición de hacerlo, el autor expresa que es importante que los líderes generen habilidades de innovación para realizar las actividades de forma óptima, los gerentes siempre apuestan por lo seguro y no se atreven a experimentar decisiones que tomen un poco más de riesgo, también se menciona que los colaboradores no tienen la libertad de tomar decisiones, y la empresa no hace parte a sus colaboradores para lograr la visión de la empresa. Comparando con el contexto de la empresa Diseco S.A.C. la directiva se capacita constantemente, lo que genera aportes innovadores, en la industria de la construcción existe alta competencia por lo cual es fundamental que los líderes directivos encuentren el factor que los diferenciará de los demás, siendo así que, los nuevos diseños, materiales innovadores, maneras más eficientes de trabajo. En la empresa los trabajadores pueden tomar sus propias decisiones en sus actividades cotidianas en tanto se pueda lograr el objetivo que se les ha planteado, cada trabajador desarrolla habilidades por lo cual se especializa en determinada actividad por lo que la empresa toma muy en cuenta este factor y no pone parámetros en el desarrollo de las actividades siempre y cuando el método sea seguro, que no afecte al trabajador y se pueda lograr con el plan. Por la misma actividad a la que se dedica la empresa muchos trabajadores no comparten o se sienten comprometidos con la visión de la empresa, la comunicación de la directiva en confraternizar a sus trabajadores solo es efectiva para algunos pocos de las áreas administrativas y no llega con tal eficiencia a los de campo, por lo que ve

reflejado que solo el 27.67% de los trabajadores indicaron que el nivel de liderazgo directivo es alto y 33% de los colaboradores muestra que es bajo, por lo que refleja de aquellos colaboradores que trabajan en campo que gran parte del total, no tienen comunicación efectiva con el directivo por lo que valoran de forma media y baja el nivel de liderazgo directivo.

Con respecto al segundo objetivo específico, según lo planteado por Loveland (2016) donde muestra que es fundamental que los gerentes se centren en cuidar a los trabajadores inclusive tanto como a los propios clientes y tener consideración a los trabajadores más antiguos debido a que su experiencia evitará tener errores en los procesos, el autor hace énfasis en el mejoramiento de las necesidades de los empleados debido a que mejorará su desempeño en el trabajo, en la empresa Diseco S.A.C., se ha visto que los trabajadores tienen la implementación adecuada, la directiva da facilidades para que el trabajador se sienta cómodo en su ambiente de trabajo, y pueda desempeñarse bien, la directiva en cuestión de implementación, materiales, equipos y asesoramiento es eficiente, los resultados muestran que en el nivel medio y alto se encuentran la mayoría de los trabajadores. Según Riera et al., (2020) menciona que para mejorar el desempeño laboral la gerencia debe tomar en cuenta los objetivos organizacionales, los cambios tecnológicos, como también los objetivos personales del colaborador, el factor humano es importante ya que es el motor para el desarrollo de la empresa. En la empresa Diseco S.A.C., los objetivos organizaciones están claramente establecidos, se puede reflejar en un 33% de los trabajadores tienen un desempeño bajo, lo que se puede explicar que los colaboradores no se sienten comprometido con los objetivos, solo cumplen su trabajo, más no se sienten involucrados con la empresa, por lo que la empresa tampoco ha dado énfasis a tomar en cuenta los objetivos personales del trabajador, el no involucramiento del personal con la empresa pueden ser de muchos factores, como los conflictos personales, las pérdidas, estrés, existen tantos factores que podrían afectar en lo personal, lo cual influye en su trabajo y por ende a su desempeño en su trabajo. Según Apaza (2017) en su estudio muestra la importancia de lograr un alto nivel

de desempeño en las organizaciones a partir de mejorar los factores motivacionales de los colaboradores, asimismo brindar el clima organizacional adecuado, por lo que finaliza mencionando que mientras la motivación sea constante y efectiva, el nivel de desempeño laboral será mayor. La empresa Diseco S.A.C. son pocas las veces que se realizan actividades para confraternizar con los trabajadores, enfocado a aquellos que están en campo, los factores que motivan al colaborador son diversos, por eso los incentivos, conocer al trabajador, tener en cuenta los objetivos, es muy importante para saber cómo motivar al trabajador, por ende, tener mejores resultados.

Con respecto al tercer objetivo específico las dimensiones de la variable liderazgo directivo que menor relación tienen con el desempeño laboral, son la calidad de feedback de Rho Spearman de 0,065 con una correlación positiva muy baja y los equipos de alto rendimiento con un coeficiente de Rho Spearman de 0.085 equivalente a una relación positiva muy baja, se indica que la relación es directamente proporcional para ambas dimensiones, aunque la fuerza de la relación es muy baja se puede indicar que a mayor nivel de feedback mejor será el desempeño laboral, también cuando mayores sean los niveles de los equipos de alto rendimiento mejor será el desempeño en el trabajo. La baja relación que muestra la primera dimensión calidad de feedback muestra que la empresa escucha y evalúa las opiniones de sus trabajadores, la información que se comparte dentro del ambiente de trabajo es importante para tomar decisiones de acuerdo a las actividades que realiza, por lo tanto se puede decir que mejorar la calidad de feedback no necesariamente aumentará el desempeño laboral, debido a que ya existe un buen manejo de esa dimensión en la empresa, asimismo, los equipos de alto rendimiento tampoco es un elemento crítico en el desempeño del trabajador los resultados mostraron una relación débil pero positiva, se ha evidenciado que la directiva designa de forma muy clara los roles que desempeñan cada uno de los colaboradores, de tal manera que sean eficientes en cada proceso de la ejecución de los proyectos. Por lo mencionado, un aumento de inversión de

recursos en ambas variables no influirá de gran manera en el desempeño del trabajador.

Con respecto al objetivo general, se evidenció que no existe relación significativa entre las variables puesto que la significación bilateral fue de 0.400 mayor a 0.05, asimismo se indicó el coeficiente de correlación entre las variables dio un valor de -0.159 lo cual es equivalente a una correlación negativa muy baja y prácticamente nula, por lo que la relación es inversamente proporcional, por lo tanto en la empresa Diseco S.A.C., el liderazgo directivo no es influyente para aumentar los niveles del desempeño en el trabajo, invertir recursos en esta variable no dará resultados en cuanto al desempeño laboral se refiere, existen otros factores, como la motivación, incentivos que podrían a maximizar los niveles de desempeño, por lo que se es necesario conocer aquellos elementos que son fundamentales para el colaborador aumente sus niveles de desempeño. Se recomienda hacer estudios relacionados para encontrar variables diferentes que complementen la investigación.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1. No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020, asimismo fue establecida como una correlación nula con un Rho Spearman de -0.159.
- 6.2. El nivel del liderazgo directivo en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020, fueron indicadas como 33.33% bajo. Por lo que el directivo no está comunicándose de manera efectiva con todos los trabajadores para poder identificar aquellos factores que los colaboradores consideran importantes en la organización.
- 6.3. El nivel del desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020, fueron indicadas como 30% malo. De tal forma la tercera parte de los trabajadores presentan bajo desempeño, tales niveles perjudican al cumplimiento de objetivos de la empresa.
- 6.4. Las dimensiones del liderazgo directivo que tienen menor relación con el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020, fueron la calidad de feedback de Rho Spearman de 0,065 y los equipos de alto rendimiento con un coeficiente de Rho Spearman de 0.085.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. A la gerencia general la empresa Diseco S.A.C., se recomienda, mejorar el proceso de inducción a todos los colaboradores de tal manera que puedan conocer todas las funciones del directivo y todas las áreas de la empresa con el fin de interiorizarlo y se sientan parte de la empresa, asimismo identificar otros factores, como la motivación o incentivos que podrían a maximizar los niveles de desempeño laboral.

- 7.2. A la gerencia general la empresa Diseco S.A.C., se recomienda, mejorar la comunicación entre el directivo los colaboradores de campo, de tal manera que puedan sentirse con la confianza de hacer llegar sus opiniones o críticas y así poder llegar a una mejora continua.

- 7.3. A la gerencia general la empresa Diseco S.A.C., se recomienda, implementar actividades de confraternidad con el fin de conocer los aspectos personales que los colaboradores valoran más, de modo que sirva para la tomar acciones que mejoren su desempeño laboral.

- 7.4. A la gerencia general la empresa Diseco S.A.C., se recomienda, fortalecer las relaciones laborales en todos los niveles de la organización con el propósito de mejorar la calidad de feedback y obtener mejores resultados en la empresa.

REFERENCIAS

- Almeyda, A., Otero, D., & García, A. (2019). *Formación de competencias de investigación en la Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana*. Katharsis, 102–114.
- Apaza, O. (2017). *Factores motivacionales y desempeño laboral en la municipalidad distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac, Perú - 2016*. Investigación Valdizana, 11(3), 168–177.
- Belardinelli, P., Bellé, N., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2018). *Framing effects under different uses of performance Information: An experimental study on public managers*. Public Administration Review, 78(6), 841–851.
- Bhave, D. (2014). *The invisible eye? Electronic performance monitoring and employee job performance*. Personnel Psychology, 67(3), 605–635.
- Boada, N. (2019). *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú*. Journal of Economics Finance and International Business, 75.
- Canquil Silva, L., Alarcón Espinoza, M., & Zambrano Constanzo, A. (2019). *Incorporación del enfoque psicoeducativo a la gestión educativa en programas de acogimiento residencial haciendo uso de la Metodología Investigación Acción*. Educación, 28(54), 27–44. <https://doi.org/10.18800/educacion.201901.002>
- Carvalho, J., Sobral, F., & Mansur, J. (2020). *Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional*. Revista de Administração Pública, (3), 524–544.
- Castillo, P., Puigdellivol, I., & Serafín, M. (2017). *El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes*. Estudios Pedagogicos, (1), 41–59. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052017000100003>
- Castro, K., & Tibúrcio, C. (2020). *Determinantes do reconhecimento da perda pelo impairment test*. Revista ambiente contábil, 12(2), 112–135. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2020v12n2ID19759>
- Chander, R. (2016). *Evaluating the employee's performance appraisal system in college libraries of Mahendergarh District in Haryana*. Library Progress

- (International). <https://doi.org/10.5958/2320-317x.2016.00011.8>
- Dorantes, J., Hernández, J., & Tobón, S. (2016). *Juicio de expertos para la validación de un instrumento de medición del síndrome de burnout en la docencia*. *Revista Ra Ximhai*, 327–346.
- Espinosa, J., Contreras, F., & Barbosa, D. (2015). *Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura*. *Diversitas*, 11(2), 303–317. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.15332/s1794-9998.2015.0002.10%0A>
- Flores, E., García, M., & Yapuchura, A. (2018). *Liderazgo y su influencia sobre el nivel de resiliencia de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano - Perú*. *Artículo Original*, 16, 33–47.
- Frías, D. (2020). *Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia, 1–13. Retrieved from <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Gutierrez, E., Ramos, W., Uribe, M., Ortega, A., Torres, C., Montesinos, D., Galarza, C. (2015). *Tiempo de espera y su relación con la satisfacción de los usuarios en la farmacia central de un hospital general de Lima*. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 26(1), 61–65. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2009.261.1336>
- Hahn, H., & Kim, S. (2018). *An empirical study on the relationship between perceived employability and employee performance*. *Human Resource Development International*, 21(2), 74–90. <https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1366175>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. In Mr. Graw Hill Education (6ta ed.). México.
- Huerta, W., Ching, G., Campos, A., & Antaurco, M. (2017). *La satisfacción y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa LSA ENTERPRISES PERU SAC, en la localidad de Carquin*. *Journal of Food System Research*, 54–65. https://doi.org/10.5874/jfsr.2.2_54
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Anuario Estadístico de España 2019*. Madrid, España.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Indicadores de Empleo e Ingreso por departamento 2007-2017*. Lima, Perú.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Producción Nacional*. Lima, Perú.
- Ispas, A. (2013). *The perceived leadership style and employee performance in Hotel Industry – a dual approach*. *Revista de Management Comparat Internațional*.
- Lacroix, I. (2018). *Pratique de gouvernance éducative multijoueur et leadership partagé: la direction, les parents et les membres de la communauté*. *Éducation Et Francophonie*, 46(1), 67–82. <https://doi.org/10.7202/1047136ar>
- Leiva, M. V., Montecinos, C., & Aravena, F. (2016). *Liderazgo pedagógico en directores nóveles en Chile: Prácticas de observación de clases y retroalimentación a profesores*. *RELIEVE - Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 22(2). <https://doi.org/10.7203/relieve.22.2.9459>
- Loveland, J., Thompson, S., Lounsbury, J., & Gibson, L. (2016). *Where do managers fit in the profit chain? Assessing managerial job performance in the hospitality industry*. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*.
- Manky, O. (2019). *Liderazgos precarios: Organización y líderes sindicales en perspectiva comparada*. *Latin American Research Review*.
- Marín, W., & Blas, E. (2018). *Liderazgo gerencial y el desempeño docente de la Universidad San Pedro Chimbote*. *Conocimiento Para El Desarrollo*.
- Marissa L., S., Christopher W., W., Eduardo, S., & C. Shawn, B. (2014). *Leading one another across time and space: Exploring shared leadership functions in virtual teams*. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 3–17. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n1a1>
- Maureira, O., Garay, S., Ahumada, L., & Ascencio, C. (2019). *Perspectivas de diagnóstico sobre la distribución del liderazgo en organizaciones escolares: un análisis en dos dimensiones clave*. *Calidad En La Educación*, (51), 164. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.681>
- Mohammad, S., & Habes, K. (2019). *The educational supervisor's performance in light of applying the knowledge economy in the education directorates of zarqa governorate in the hashemite Kingdom of Jordan*. *Center for Educational Policy Studies Journal*.
- Mollenhauer, K. (2020). *Modelo instrumental para proyectos complejos*. *Bitacora*

- Urbano Territorial, 30(2), 127–140.
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). *Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral*. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 1–12.
- Muhammad, A., Dong, J., & Qandeel, H. (2020). *Employee's performance affected by the alignment of interest and capacity building*. Industria Textila, 71(05), 473–481. <https://doi.org/10.35530/it.071.05.1718>
- Nicholson, S., Nicholson, J., & Fernandez, S. (2017). *Performance and management in the public sector: Testing a model of relative risk aversion*. Public Administration Review.
- Paravié, D. (2020). *Una Pyme industrial aplicando La metodología de investigación-acción*. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, (1), 45–59.
- Pedraza, N., Lavín, J., Delgado, G., & Bernal, I. (2015). *Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México)*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Retrieved from <http://ez.uosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S0121.68052015000100014&lang=es&site=eds-live>
- Pelteá, B. (2018). *Predicting work performance and professional satisfaction through different types of motivation and self-esteem*. Social Behavior and Personality, 45–57.
- Quero, M. (2013). *Assessing impact of a large-sized refugee camp on the local vegetation condition with remote sensing: A case study of Kakuma, Kenya*. Telos (1), 45–59..
- Ramos, J., Acosta, R., Ramos, K., & Martínez, Á. (2019). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, año 2018*. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores., 22, 1–8.
- Riera, Á., Vera, F., & Mariscal, Z. (2020). *Variables significativas en el desempeño laboral. Un análisis cuantitativo*. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.solener.2019.02.027> <https://www.golder.com/insi>

ghts/block-caving-a-viable-alternative/%0A???

Robles, P., & Rojas, M. (2015). *La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en lingüística aplicada*. Revista Nebrija.

Saif, R., Mohsin, S., Muhammad, F., & Muhammad, J. (2020). *Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job-attitudes and job-outcomes*. Asia Pacific Management Review (1), 45–59.

Anexos

Matriz de operacionalización de variables

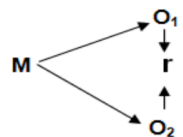
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo directivo	El liderazgo directivo es un estilo que asume el líder para informar a los empleados sobre las actividades que deben cumplir y como debe ser realizado. Es decir, el líder se preocupa por la ejecución de las tareas y toma las decisiones con la finalidad que se mantenga rentable la empresa (Manky, 2019, p.43).	Liderazgo directivo fue medido en una escala de, alto, medio, bajo, utilizando el procedimiento de la escala de Stanones. Para la medición de los indicadores se utilizará un cuestionario con escalas ordinales tipo Likert.	Equipos de alto rendimiento	Nivel de colaboración de equipos Grado de asignación de roles Nivel de integración	Ordinal
			Desarrollo personal	Nivel de superación personal Nivel de capacitaciones Nivel de desarrollo de habilidades	
			Motivación laboral	Capacidad de celebrar logros Nivel de brindar herramientas de seguridad personal	
			Calidad de Feedback	Nivel de comunicación Nivel de actitud en el trabajo Grado de asesoramiento Nivel de críticas constructivas	
Desempeño laboral	“Es la conducta que se pueda observar	El desempeño laboral fue	Desempeño de tarea	Nivel de organización	Ordinal

	con el comportamiento real de los trabajadores, a través de una orientación cognitiva, operacional y relacional que desarrollan.”(Boada, 2019, p.17)	medido en una escala de, bueno, regular, malo, utilizando el procedimiento de la escala de Stanones. Para la medición de los indicadores se utilizará un cuestionario con escalas ordinales tipo Likert.		Nivel de compromiso Nivel de cumplimiento de trabajo Grado de gestión de tiempo Nivel de iniciativa	
			Desempeño contextual	Nivel de conocimientos Nivel de competencias laborales Nivel de creatividad laboral Nivel de aceptación de responsabilidades adicionales Nivel de superación laboral Nivel de participación	
			Comportamientos contraproductivos	Nivel de quejas poco importantes Nivel de problemas en el trabajo	

Matriz de consistencia

Título: Liderazgo directivo y desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos						
<p>Problema general ¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>¿Cuál es el nivel del liderazgo directivo en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020?</p> <p>¿Cuál es el nivel del desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020?</p> <p>¿Cuáles de las dimensiones del liderazgo directivo tienen menor relación con el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020?</p>	<p>Objetivo general Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar el nivel del liderazgo directivo en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020</p> <p>Determinar el nivel del desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020</p> <p>Identificar las dimensiones del liderazgo directivo que tienen menor relación con el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020</p>	<p>Hipótesis general Hi: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>H1: El nivel del liderazgo directivo en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020, es alto</p> <p>H2: El nivel del desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020, es bueno</p> <p>H3: Las dimensiones del liderazgo directivo que tienen menor relación con el desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C., Tarapoto - 2020 son la motivación laboral y la calidad de feedback</p>	<p>Técnica La técnica empleada en el estudio es la encuesta</p> <p>Instrumentos El instrumento empleado es el cuestionario</p>						
Diseño de investigación	Población y muestra	Variables y dimensiones							
<p>El estudio de investigación es de tipo No Experimental, con diseño descriptivo correlacional.</p> <p>Esquema:</p>	<p>Población La población objeto de estudio, estará constituido por 30 miembros del personal que laboran en la empresa Diseco S.A.C. en el periodo 2020.</p> <p>Muestra La muestra del estudio estará constituida por 30 miembros del personal que laboran</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Variables</th> <th style="width: 50%;">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Liderazgo directivo</td> <td style="text-align: center;">Equipos de alto rendimiento</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Desarrollo personal</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Motivación laboral</td> </tr> </tbody> </table>		Variables	Dimensiones	Liderazgo directivo	Equipos de alto rendimiento	Desarrollo personal	Motivación laboral
Variables	Dimensiones								
Liderazgo directivo	Equipos de alto rendimiento								
	Desarrollo personal								
	Motivación laboral								



Donde:

M = Muestra
 O₁ = Liderazgo directivo
 O₂ = Desempeño laboral
 r = Relación de las variables de estudio

en la empresa Diseco S.A.C. en el periodo 2020.

	Calidad de feedback	
Desempeño laboral	Desempeño de tarea	
	Desempeño contextual	
	Comportamientos contraproductivos	

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario: Liderazgo directivo

Datos generales:

N° de cuestionario:

Fecha de recolección:/...../.....

Introducción:

El presente instrumento tiene como finalidad conocer el nivel de liderazgo directivo en la empresa Diseco S.A.C, Tarapoto

Instrucción:

Lee atentamente cada ítem y seleccione una de las alternativas, la que sea la más apropiada para Usted, seleccionando del 1 a 5, que corresponde a su respuesta. Asimismo, debe marcar con un aspa la alternativa elegida.

Asimismo, no existen respuestas “correctas” o “incorrectas”, ni respuestas “buenas” o “malas”. Solo se solicita honestidad y sinceridad de acuerdo a su contextualización.

Finalmente, la respuesta que vierta es totalmente reservada y se guardará confidencialidad y marque todos los ítems.

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

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Calificación				
		1	2	3	4	5
Equipos de alto rendimiento						
01	El directivo fomenta la colaboración en equipo para la toma de decisiones.					
02	El directivo otorga roles a cada trabajador para desempeñar una actividad de manera organizada.					

03	El directivo realiza reuniones laborales con temas que fortalecen la integración grupal de los equipos.					
Desarrollo personal						
04	El directivo ayuda a su equipo de trabajo incentivando para que supere personalmente.					
05	El directivo brinda capacitaciones a su personal para innovar con técnicas actuales en el servicio otorgado.					
06	El directivo permite desarrollar habilidades nuevas dentro del trabajo.					
Motivación laboral						
07	El directivo otorga reconocimiento por su trabajo realizado con éxito.					
08	El directivo brinda herramientas necesarias para la seguridad personal.					
Calidad de Feedback						
09	El directivo tiene una comunicación afectiva dentro del equipo de trabajo con respecto algún tema laboral.					
10	El directivo tiene actitud positiva ante circunstancias adversas.					
11	El directivo brinda el asesoramiento para mejorar el desarrollo de las actividades laborales					
12	El directivo realiza críticas constructivas para realizar mejor el trabajo					

Cuestionario: Desempeño laboral

Datos generales:

N° de cuestionario: Fecha de recolección:/...../.....

PUESTO: _____

Introducción:

El presente instrumento tiene como finalidad conocer el nivel de desempeño laboral en la empresa Diseco S.A.C, Tarapoto.

Instrucción:

Lee atentamente cada ítem y seleccione una de las alternativas, la que sea la más apropiada para Usted, seleccionando del 1 a 5, que corresponde a su respuesta. Asimismo, debe marcar con un aspa la alternativa elegida.

Asimismo, no existen respuestas “correctas” o “incorrectas”, ni respuestas “buenas” o “malas”. Solo se solicita honestidad y sinceridad de acuerdo a su contextualización.

Finalmente, la respuesta que vierta es totalmente reservada y se guardará confidencialidad y marque todos los ítems.

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

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Calificación				
		1	2	3	4	5
Desempeño de tarea						
01	El colaborador organiza su trabajo para acabarlo a tiempo.					
02	El colaborador ha tenido en cuenta los resultados que se han planificado en la empresa					

03	El colaborador ha sido capaz de establecer prioridades.					
04	El colaborador ha sido capaz de llevar a cabo el trabajo de forma eficiente.					
05	El colaborador ha gestionado bien el tiempo					
06	El colaborador por iniciativa propia, ha empezado con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas.					
07	El colaborador ha asumido tareas desafiantes cuando estaban disponibles.					
Desempeño contextual						
08	El colaborador ha dedicado tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre su puesto de trabajo.					
09	El colaborador se esforzó para mantener al día sus competencias laborales.					
10	El colaborador ha planteado soluciones creativas a nuevos problemas.					
11	El colaborador ha asumido responsabilidades adicionales.					
12	El colaborador ha buscado continuamente nuevos retos en el trabajo.					
13	El colaborador ha participado activamente en reuniones y/o consultas.					
Comportamientos contraproductivos						
14	El colaborador se ha quejado de asuntos laborales poco importantes en el trabajo.					
15	El colaborador ha empeorado los problemas del trabajo.					
16	El colaborador se ha centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de los aspectos positivos.					
17	El colaborador ha conversado con sus compañeros sobre los aspectos negativos de su trabajo.					
18	El colaborador habló con personas ajenas a la organización sobre aspectos negativos del trabajo.					

Validación de instrumentos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

V. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Gonzales Noblesco, Edgar Iván
 Institución donde labora : IESPP - Huacra
 Especialidad : Maestro en docencia y gestión educativa
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de liderazgo directivo
 Autor (s) del instrumento (s): Adaptado de Rivera (2020)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Liderazgo directivo				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Liderazgo directivo				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Liderazgo directivo					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL					46	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

VII. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento cumple de manera adecuada con los criterios de medición de la variable, se aprueba su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

5

Tarapoto, 24 de Octubre de 2020



Sello personal y firma



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

V. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Guevara Rabanal Lourdes
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Maíster en administración de negocios
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de liderazgo directivo
 Autor (s) del instrumento (s): Adaptado del cuestionario sobre liderazgo directivo de Rivera (2020)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Liderazgo directivo					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Liderazgo directivo				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Liderazgo directivo					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL						46

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

VII. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Los cuestionarios si son aplicables debido a que cumplen de forma adecuada con los criterios establecidos

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

5

Tarapoto, 21 de octubre de 2020


 MBA. Lourdes Guevara Rabanal
 Cod 19585

Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
V. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Mayhuay Gonzales Johan Carlos
 Institución donde labora : Universidad Científica del Perú
 Especialidad : Máster en Administración de Negocios
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Liderazgo directivo
 Autor (s) del instrumento (s): Adaptado del cuestionario sobre Liderazgo directivo de Rivera (2010)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

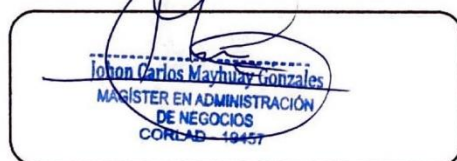
CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Liderazgo directivo					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Liderazgo directivo				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Liderazgo directivo					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						47

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

VII. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El cuestionario cumple con los criterios para medir la variable, se aprueba su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:
5

 Tarapoto, 23 de Octubre de 2020


Sello personal y firma



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

VI. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Gonzales Nolasco, Edgar Iván
 Institución donde labora : Escuela de Educación superior Pedagógica pública H.
 Especialidad : Maestro en docencia y gestión educativa
 Instrumento de evaluación : Cuestionario sobre desempeño laboral
 Autor (s) del instrumento (s): Adaptado de Ramos, Barak, Fernández, Koopmans (2019)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño laboral				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					Y
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Desempeño laboral					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño laboral					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						47

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

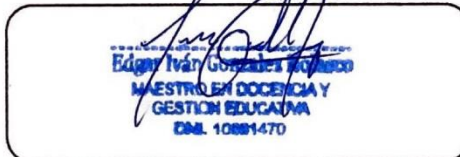
VIII. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento cumple con los criterios de medición de la variable, se aprueba su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

5

Tarapoto, 24 de Octubre de 2020



Sello personal y firma



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

VI. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Guevara Rabanal, Lourdes
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Máster en administración de negocios
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de desempeño laboral
 Autor (s) del instrumento (s): Adaptado de Ramos, Baracho, Fernández, Koopmans (2019)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño laboral					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Desempeño laboral				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño laboral					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL						48

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)


VIII. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento cumple con las características adecuadas para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

5

Tarapoto, 21 de Octubre de 2020


 MBA. Lourdes Guevara Rabanal
 Cod 19585

Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
VI. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Mayhuay Gonzales John Carlos
 Institución donde labora : Universidad Científica del Perú
 Especialidad : Maestría en Administración de Negocios
 Instrumento de evaluación : Cuestionario sobre desempeño laboral
 Autor (s) del instrumento (s): Arévalo de Ramos, Barrado, Fernández y Koopmans (2019)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño laboral				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Desempeño laboral					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño laboral					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						47

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

VIII. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El cuestionario cumple con los criterios para medir la variable, se prueba su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:
5

 Tarapoto, 23 de Octubre de 2020



John Carlos Mayhuay Gonzales
 MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN
 DE NEGOCIOS
 CORLAD - 10457

Sello personal y firma

Constancia de autorización donde se ejecutó la investigación



Morales, 10 de noviembre de 2020.

Carta N° 121 – 2020 – DSAC/T

Señor: Pool Lincoln Alfaro Saavedra

Estudiante de maestría en administración de negocios.

Por disposición del gerente de la empresa DISECO S.A.C., tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de otorgar autorización para encuestar a los trabajadores de la empresa DISECO S.A.C, con el fin de realizar la investigación de su tesis "Liderazgo directivo y desempeño en la empresa DISECO S.A.C, Tarapoto-2020" en el año 2020.

Hago propicia la oportunidad para expresarle las muestras de consideración y estima.

Atentamente,


DISECO S.A.C
Kely Marjoth Restrepo Ramirez
GERENTE GENERAL

Datos de referencia
Teléfono: 945894201
Correo: kreatequin@gmail.com

DISECO S.A.C. Diseño, Construcción y corredores inmobiliarios.
Con especialistas en inscripción y modificación de predios en registros públicos.



Base de datos estadísticos

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Liderazgo_directivo	LIDERA2
1	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5		58,00
2	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5		58,00
3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5		55,00
4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5		53,00
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5		57,00
6	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5		57,00
7	2	2	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5		50,00
8	1	2	2	5	4	5	4	5	4	5	5	5		47,00
9	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5		56,00
10	1	1	2	4	5	5	5	4	5	5	5	4		46,00
11	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5		57,00
12	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5		57,00
13	2	2	2	5	5	5	4	5	4	5	5	5		49,00
14	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5		55,00
15	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5		55,00
16	1	2	2	3	4	4	5	4	5	4	5	5		44,00
17	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5		57,00
18	1	2	2	5	4	4	5	5	4	5	5	5		47,00
19	2	4	4	4	4	3	5	5	3	5	5	4		48,00
20	2	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	5		46,00
21	3	4	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5		52,00
22	4	5	3	5	3	4	3	5	5	5	4	3		49,00
23	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5		55,00

	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1
6	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1
7	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1
8	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
13	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
20	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	1
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
22	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	1
23	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1