



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

**Estilo de Liderazgo y su influencia en el Desempeño Laboral en  
una Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Camaná, Arequipa,  
2021**

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

Maestra en Administración de Negocios - MBA

**AUTORA:**

Zanabria Ortega, Jessica (ORCID: [0000-0003-1367-9203](https://orcid.org/0000-0003-1367-9203))

**ASESOR:**

Mg. Gonzales Matos, Marcelo Dante (ORCID: [0000-0003-4365-5990](https://orcid.org/0000-0003-4365-5990))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gerencias Funcionales

LIMA – PERÚ

2022

## **DEDICATORIA**

A mis hijos: Juan Diego y Juan José, quienes son el motor y motivo de mi vida, y deseo transmitirles el mensaje que, a pesar de las adversidades; con esfuerzo, constancia y persistencia todos los objetivos y metas se pueden alcanzar.

A mi Madre, quien con su ejemplo me enseñó a ser una mujer fuerte y luchadora.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Cesar Vallejo por brindarme la oportunidad de lograr este objetivo.

A mi hermana Milder, por su apoyo constante en cada paso de mi vida, por sus palabras de aliento y fortaleza ayudándome al logro de mis objetivos.

## Índice de Contenidos

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 .....	17
3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	17
3.2. Variables y Operacionalización .....	18
3.3. Población, muestra y muestreo.....	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	19
3.5. Procedimiento.....	22
3.6. Método de análisis de datos.....	23
3.7. Aspectos éticos.....	23
IV. RESULTADOS.....	24
V. DISCUSIÓN.....	38
VI. CONCLUSIONES .....	41
VII. RECOMENDACIONES .....	42
REFERENCIAS.....	43
ANEXOS .....	48

## Índice de Tablas

Tabla 1	Valores Escala de Likert.....	20
Tabla 2	Validez de Instrumento.....	21
Tabla 3	Valor Coeficiente de Alfa Cronbach.....	21
Tabla 4	Estadística de Fiabilidad del muestreo .....	22
Tabla 5	Estadística de Validez del muestreo.....	22
Tabla 6	Baremos Variable Estilo de Liderazgo.....	24
Tabla 7	Dimensión Liderazgo Autoritario .....	25
Tabla 8	Dimensión Liderazgo Transaccional.....	26
Tabla 9	Dimensión Liderazgo Transformacional .....	27
Tabla 10	Baremos Variable Desempeño Laboral.....	28
Tabla 11	Dimensión Calidad .....	29
Tabla 12	Dimensión Trabajo en Equipo .....	30
Tabla 13	Dimensión Relaciones Interpersonales .....	31
Tabla 14	Dimensión Responsabilidad .....	32
Tabla 15	Prueba de Normalidad.....	33
Tabla 16	Tabla de Valores Rho Spearman .....	33
Tabla 17	Grado de Correlación entre V. Estilo de Liderazgo y la V. Desempeño Laboral .....	34
Tabla 18	Correlación de Liderazgo Autoritario y Desempeño Laboral .....	35
Tabla 19	Correlación de Liderazgo Transaccional y Desempeño Laboral .....	36
Tabla 20	Correlación de Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral .....	37

## Índice de Figuras

Figura 1	Baremos Variable Estilo de Liderazgo .....	24
Figura 2	Frecuencia Dimensión Liderazgo Autoritario.....	25
Figura 3	Frecuencia Dimensión Liderazgo Transaccional.....	26
Figura 4	Frecuencia Dimensión Liderazgo Transformacional .....	27
Figura 5	Baremos Variable Desempeño Laboral.....	28
Figura 6	Dimensión Calidad .....	29
Figura 7	Dimensión Trabajo en Equipo .....	30
Figura 8	Dimensión Relaciones Interpersonales .....	31
Figura 9	Dimensión Responsabilidad.....	32

## RESUMEN

Para la presente investigación titulada: Estilo de Liderazgo y su influencia en el Desempeño Laboral en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Camaná, Arequipa, 2021, se tuvo como objetivo general Determinar el efecto del estilo de liderazgo en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.

La investigación fue de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo de diseño no experimental, de corte transversal y correlacional, se utilizó el método hipotético deductivo. La población estuvo conformada por los 30 colaboradores de la agencia, la muestra fue censal y no hubo muestreo, pues se utilizó al total de trabajadores de la agencia, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario de 28 preguntas las cuales fueron debidamente validadas por juicio de expertos, además se obtuvo la confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach, obteniendo un coeficiente de 0.75.

De Los resultados obtenidos se concluye que no existe relación significativa entre Estilo de Liderazgo y Desempeño Laboral, ello de acuerdo al nivel de correlación de las Variables de 0.84,  $<0.05$ .

*Palabras Clave:* Liderazgo, Estilos de Liderazgo, Desempeño Laboral

## **ABSTRACT**

The general objective of this research entitled: Leadership style and its influence on work performance in a Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Camaná, Arequipa, 2021, was to determine the effect of leadership style on work performance in a Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Camaná, Arequipa, 2021.

The research was applied, with a quantitative approach of non-experimental design, cross-sectional and correlational, using the hypothetical-deductive method. The population consisted of the 30 collaborators of the agency, the sample was census and there was no sampling, since the total number of workers of the agency was used, the technique used for data collection was the survey and the instrument used was the questionnaire of 28 questions which were duly validated by expert judgment, also reliability was obtained through the Cronbach's Alpha statistic, obtaining a coefficient of 0.75.

From the results obtained, it is concluded that there is no significant relationship between Leadership Style and Work Performance, according to the correlation level of the variables of 0.84,  $<0.05$ .

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Work Performance.



## I. INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en un contexto de integración internacional y muchas organizaciones también se encuentran mutando con la finalidad de ser capaces de competir, y simultáneamente ser más productivas. Alcanzar aquel propósito requiere que las empresas se enfoquen en potenciar las habilidades de sus trabajadores para que desarrollen sus labores de manera más eficiente. Los trabajadores son el activo más importante de las compañías, estas son conllevadas por líderes, ya sean jefes, gerentes, etc. Ellos juegan un papel central porque conducen a una agrupación humana e influye en ellos. Las virtudes que requiere son la capacidad de comunicarse, responsabilidad, competencia, democracia, nivel educativo y, lo más importante, motivacional puesto que eso genera triunfos para la compañía y sus empleados. Dichas características aparecen primordialmente dentro del sector financiero como consecuencia de la elevada competitividad. Si se busca que perdure el crecimiento y alcanzar las metas, entonces, la alta gerencia entenderá las problemáticas y esbozará tácticas con el propósito de generar satisfacción, retención y motivación en los asalariados y, de esa forma, estos ejecuten empeños complementarios, asimismo, encontrar las formas de liderazgo adecuadas para optimizar las funciones laborales (Asrar-ul-Haq y Kuchinke, 2016).

Fuerza de trabajo y desempeño laboral son dos conceptos íntimamente relacionados ya que el segundo se encuentra subordinado al primero en cada fase organizativa, es por ello que medir el cumplimiento laboral llega a ser considerada como una actividad en curso para la totalidad de integrantes de una compañía (Veliu *et al* 2017). De esa forma, un incompleto rendimiento de las actividades laborales conlleva a efectos indeseables en la producción empresarial, como también terminaría afectando la sostenibilidad y permanencia. La Escuela Europea de Dirección y Empresa, indica que ser líder se considera primordial en nuestro contexto comercial por razones como la internacionalización mercantil y al incremento de competitividad empresarial. Es por ello que el sector empresarial ahora valora positivamente el factor humano que integra su compañía, se interesan por el perfil que contenga las competencias y virtudes que los acerquen a la actual tendencia. En ese sentido, el liderazgo es trascendental para las organizaciones y sus componentes humanos ya que les permite lograr sus objetivos particulares y

generales. La introspección resulta primordial para los líderes pues el autoconocimiento es un elemento imperativo si quieren comprender al resto y llevarlos al triunfo.

Uno se constituye como líder siempre y cuando existan personas dispuestas a seguirlo y escucharlo. Cada individuo o grupo busca guiarse de los que le proporcionan ingredientes que le faciliten alcanzar sus objetivos personales. Este es el factor que vincula al líder y lo motivacional. Conocer el aspecto motivacional facilita la comprensión de los impulsos y del obrar humano. El Diario Gestión (2014) indicó en una investigación a cargo de la consultora internacional “Hay Group”, que en nuestro país más de la mitad de jefes empresariales producen climas desmotivados en sus áreas, para ser más precisos, se trata del 53% de ellos. De igual forma, el estudio demuestra que únicamente el 20% de compañías muestran interés y prácticas para formar liderazgo. La ausencia de buenas prácticas motivacionales genera un efecto dominó en los centros laborales que imposibilita el crecimiento económico y no logren alcanzar las metas establecidas. Las cajas municipales de ahorro y crédito, no son la excepción, puesto que para ser una empresa que logre una sostenibilidad, depende del desempeño laboral de sus colaboradores, la misma que se refleja en el logro de metas organizacionales. Dicho alcance depende del trabajo en conjunto de todas las áreas, siendo el trabajo de todas las áreas un engranaje, ya que como sistema si un proceso falla o es deficiente, el logro de los objetivos se ve impactado. En la agencia de Camaná período 2021 el desempeño laboral del área de negocios y operaciones, no está siendo constante, ni se está alcanzando en conjunto los parámetros establecidos y requeridos, observando distintos niveles de resultados. Siendo importante por esta razón el objeto de estudio del presente trabajo, el determinar si el estilo de liderazgo que tiene el administrador ha estado influyendo dentro del cumplimiento en las actividades de trabajo de sus empleados.

El problema general de la investigación es: ¿De qué forma el estilo de liderazgo influencia el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021? Así mismo, los problemas específicos son los siguientes: ¿De qué forma el estilo de liderazgo autocrático, influencia el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021?, ¿De qué manera el estilo de liderazgo transaccional, Influye en el

desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021?, y ¿De qué manera el estilo de liderazgo Transformacional influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021?

A nivel práctico la investigación se justifica en averiguar la repercusión de la forma de liderar el rendimiento de los empleados de la agencia Camana de una Caja de ahorro y crédito, ello, permitirá identificar los comportamientos de colaboradores sujetos a distintos métodos de líderes comparándolos con su desempeño; a nivel teórico, con la aplicación de las teorías de liderazgo, nos permitirá identificar el efecto de dichos estilos en el la productividad por parte de los empleados de la agencia Camana; y por último, a nivel metodológico, con la aplicación del diseño de procedimientos e instrumentos para la recopilación de data como sustento para este estudio, determinar cuál estilo de liderazgo ayuda a mejorar o conducir un buen desempeño laboral de todos los colaboradores, lo cual ayudará a identificar, enfocar estrategias y técnicas que garanticen éxito integral de actividades propuestas como agencia; la misma que puede ser utilizado como referencia para futuras investigaciones.

El objetivo general es: Determinar el efecto del estilo de liderazgo en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021, y los objetivos específicos son: Establecer la influencia del liderazgo autocrático en el desempeño de los empleados de una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021; precisar el influjo del liderazgo transaccional en el desempeño de los empleados de una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021; y establecer la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.

Finalmente, se planteó la hipótesis general del presente estudio: El estilo de liderazgo influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021. Asi mismo, las hipótesis específicas son: El liderazgo autocrático influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021; El liderazgo transaccional influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná,

Arequipa, 2021 y El liderazgo transformacional influye en el desempeño de los empleados de una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

Los trabajos de investigación que se toman como antecedentes al presente son: A nivel internacional, se consideró los siguientes trabajos de investigación:

Luis AM y Orlando LM (2019) en su artículo científico *“Estilos de liderazgo de la alta dirección en industria exportadoras de Barranquilla”* de la Universidad de la Costa, Colombia; el propósito de aquel estudio consistió en examinar los métodos de diversos líderes que encabezan grandes cargos de compañías dedicadas a la exportación en Barranquilla. Formaron parte de la investigación aquellas compañías circunscritas al sector. Utilizando el planteamiento epistemológico empírico-inductivo, con diseño de investigación no experimental de corte transversal correlacional, teniendo como resultado que, el liderazgo transformacional es el más aplicado, acompañado de los transaccionales y, finalmente, está el líder *laissez-faire*, de este último los teóricos sugieren estimar aspectos que saquen el máximo beneficio de sus resultados. Concluyendo que, al enlazar los modos de líderes transformacionales y transaccionales incentivada los beneficios de la acción de competir por parte del personal de apoyo. Por último, resulta recomendable fomentar estudios vinculados, como mínimo, con 3 jerarquías; alto, intermedio e inferior, buscando pruebas con amplia categoría que posibiliten capturar semejanzas o diferencias de las formas exhibidas en cada gradualidad.

Blanca Rosa García Rivera (2018) en su artículo científico *“Influencia del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en el compromiso del personal asistencial hospitalario en Colombia”* de la Universidad Autónoma de Baja California, México; cuyo objetivo de estudio consistió en estimar la influenciabilidad de los tres tipos de liderazgo en relación con la responsabilidad organizativa de los trabajadores del sector salud de centros hospitalarios públicos y privados en Colombia, para ello se aplicó y diseño una metodología no experimental – correlacional, obteniendo como conclusión del estudio que la característica de los líderes tiene influjo en la responsabilidad que los trabajadores tienen, obteniendo que el Transformacional es el mejor pues desarrolla un compromiso organizacional, logrando un cambio positivo, detallando que un líder que es capaz de despertar emociones como la motivación, diálogos interactivos, animar las pasiones laborales

y conllevar a los empleados hacia los fines de la organización; tiene a su personal identificado y comprometido con la organización.

También tenemos a Bohórquez et al (2020) en su artículo científico "*La Motivación y el Desempeño Laboral: El Capital Humano Como Factor Clave en una Organización*" de la Universidad Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador; teniendo como objetivo examinar los motivos y cumplimiento del trabajo del GAB Municipal del cantón Salinas, el método utilizado fue probabilístico con un enfoque mixto con un tipo de investigación descriptiva, teniendo como resultados a una insatisfacción del 25% de trabajadores en cuanto a sus necesidades fisiológicas, un 35% de trabajadores que manifiestan su insatisfacción relacionada al poderío y otro 35% están insatisfechos con la igualdad; estableciendo como recomendación el mantener un nivel de motivación el cual permita optimizar la efectividad al trabajar y lograr progreso para el trabajador como también para la organización.

Tenemos también a Manjarrez Fuentes et al (2020). En su artículo científico "*La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador*" de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador; siendo su finalidad diagnosticar el aspecto motivacional y su repercusión en el ejercicio de actividades laborales de los trabajadores de hospedajes en el cantón Quevedo; realizaron una investigación con enfoque cualitativo, con una metodología descriptiva (teórica, empírica de observación científica analítica y sistemática), concluyendo que los elementos que delimitan el rendimiento en las actividades laborales de una compañía de hoteles; son componentes concretos e inmateriales relacionadas a las peculiaridades de cada empleado, de las circunstancias del trabajo y la empresa. Es evidente que el progreso de cada trabajador podría conllevar a buenos resultados para el crecimiento de la compañía. Las organizaciones que se dedican al negocio de los hoteles en su mayoría no han presentado métodos que beneficien el factor motivacional de los empleados, sean incentivos, ascensos o dinerario. Sus asalariados manifiestan, a través del indicador de reconocimiento dio como resultado (en la escala de Likert) que estos no sienten reconocimiento alguno sobre los servicios que prestan. Además, factores de mucha importancia, por ejemplo, capacitar a los empleados, la línea de carrera, comodidad para laborar, entre otras, son insignificantes y muy poco valorados. El sueldo es una causal principal que conlleva a un mal préstamo de

servicios en el sector analizado ya que no existe simetría entre sus funciones y el sueldo que perciben, carecen de posibilidades de crecimiento laboral y hasta carecen de posibilidades para educarse.

Por último, tenemos a Andrade (2018) en su tesis de Maestría *“Influencia de las prácticas de liderazgo sobre la rotación del personal en una empresa de servicios de medicina prepagada”*, de la Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, cuyo objetivo planteado consistió en vincular los ejercicios de liderazgo de los dirigentes y la rotación de empleados en el área de ventas de la empresa Salud SA, localizada en Quito, en el periodo del 2017. Utilizando el método no experimental, concluyendo en que ejecutar y aplicar un buen rol de líder tiene repercusiones en el traslado de trabajadores, esto tiene como prueba la comparación de entrevistas y encuestas con el índice de rotación de salas. El estudio concluye que existe una relación de crecimiento semejante entre buen rol del líder, efectividad para vender y estabilidad sobre sus empleados para mejorar sus resultados.

Dentro del ámbito local, se consideró a:

Condori (2017) con su tesis de post grado *“Influencia del Liderazgo personal en la satisfacción laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Pedro P. Díaz de Arequipa – 2015”*, de la Universidad Nacional San Agustín, Arequipa, Perú, teniendo como finalidad principal, señalar los vínculos del Liderazgo Personal en la Satisfacción Laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Pedro P. Díaz de Arequipa -2015. Utilizó el método no experimental, con diseño correlacional descriptiva, obteniendo dentro de las cinco conclusiones que la modalidad de líderes formativos tuvieron influjo positivo en la complacencia de los profesores del I. E. S. T. P. Pedro P. Díaz de Arequipa -2015; existe la relación líder-satisfacción laboral con valor Pearson  $r=0.850$ ; recomendando que la complacencia en el centro de trabajo es primordial para el clima organizativo, de lo contrario, estar insatisfecho produce emociones negativas que modifican la conducta del del empleado, las cuales, a su vez, generan dificultades para la institución; ante lo señalado, es menester medir los grados de satisfacción en el centro de labores con el objetivo de poseer indicadores que ayuden a mejorar dicho estado.

Fernando Cruz, Poggi y Olivera (2017) en su tesis de Maestría *“Estilos de Liderazgo de las Microempresarias del Sector Comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores”* de la PUCP, planteando como propósito encontrar la forma de liderar que es predominante en pequeñas empresarias comerciales sanisidrinas y miraflorenas usando la exploración cualitativa de: singularidades de las propietarias del objetivo-negocio, singularidades del emprendimiento, singularidades de la forma de liderar usada por las propietarias del emprendimiento; esto se realizó recolectando datos de pequeñas empresarias de las zonas mencionadas, aplicando un estudio de tipo descriptiva no experimental, llegando a la conclusión de que el modo de liderar predominante fue el Transformacional. De igual forma, tras entrevistar a todas las integrantes del trabajo realizado, se concluyó que estas manifiestan 6 patrones de comportamiento (Carismáticas, Interactivas, Creadoras, Orientadas a la gente, moral incuestionable, congruentes).

Además tenemos a Vásquez (2018) en su tesis de Maestría *“Estilos de Liderazgo y el desempeño laboral en una empresa Industrial, Lima 2017”* de la Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú, teniendo como objetivo principal determinar la influencia del estilo de liderazgo en el desempeño laboral de una empresa industrial; realizando una investigación de tipo cuantitativa no experimental con corte transversal, siendo la población el total de los 40 trabajadores de la empresa, a quienes se les aplicó una encuesta, teniendo como conclusión que existe una correlación moderada entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores, identificando la existencia del estilo de liderazgo coercitivo y participativo, así como un desempeño laboral fuerte.

Bereche (2017) en su tesis dedicada a establecer el influjo del estilo de liderazgo Carismático en el desempeño laboral en una empresa del distrito de Lince, Lima, tuvo por finalidad señalar la influencia de liderazgo carismático en el desempeño laboral, utilizando un enfoque cuantitativo de tipo aplicada, que procese y analice la data acumulada, el autor concluye que Liderazgo Carismático posee influjo primordial dentro de la eficiencia de los empleados de Executive Collet & Legal E.I.R.L. ubicados en Lince en 2017.

Para finalizar tenemos a Diaz (2019) en su tesis titulada *“Estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S, E.I.R.L período 2019”* de la Universidad



Nacional de Cajamarca, Perú, planteando como objetivo, estimar el influjo de las formas para liderar de los directivos en el ejercicio profesional de empleados. Presentó un estudio aplicado, correlacionado explicativo no-experimentalista. Dicho autor concluye en la existencia de vínculo directo de las formas de liderar y la eficacia a la hora de trabajar en la empresa, de los datos obtenidos se identifica que el gerente cuenta con un estilo de liderazgo autocrático lo cual conlleva a un regular desempeño laboral en sus trabajadores.

Para poder definir la Variable **Estilos de Liderazgo**, primeramente, hablemos de los orígenes del liderazgo, y la historia nos muestra que ya existía desde tiempos anteriores, donde el “líder” era un rey, un guerrero, un científico, un emperador, entre otros que alcanzaban logros y sus nombres eran renombrados y considerados un ejemplo o dotado de un gran poder por lo que realizaba.

Tal es así que, desde épocas de la prehistoria, marca el punto de cómo surge el líder cuando el ser humano deja de ser nómada al iniciar a organizarse y generar sociedades y convertirse en cazadores, agricultores, entre otros y es ahí donde inicia el guiar a una sociedad en persecución de objetivos que persiguen el buen vivir social al que pertenecían. Posteriormente ya en una sociedad civilizadas, como los egipcios, mayas y demás culturas, obtuvieron desarrollo y realizaciones de estructuras arquitectónicas gracias a la gestión de capataces y jefes, altos mandos; dando así el inicio a que filósofos y sabios investiguen el despliegue de dicho poder y audacia de los personajes que hacían o hicieron posible que un grupo de personas sigan las órdenes o prácticas de estas personas; y fueron ellos quienes a través de sus investigaciones e información generaron guías, y manuales, que sirvieron como antecedentes para investigaciones de cómo el liderazgo definía la dirección de una sociedad a través de estructuras e instrucciones, además que estas hicieron posible examinar y conocer las similitudes y diferencia entre los líderes y los resultados que cada uno de ellos obtenían de manera que instruían o guiaban a las personas.

Teniendo en claro el origen de liderazgo, nos vamos a la definición conceptual de este: Robbins y Judge (2013) definen la predisposición a ser líder como la virtud para repercutir en una agrupación y conllevarlos hasta la obtención de sus propósitos. Al igual, Alles (2006) sostiene que ser líder vendría a ser una forma de destreza que moviliza a los asalariados en un camino establecido, genera

simpatía por buenas prácticas y se proyecta a futuras posibilidades para seguir creciendo. Así mismo de acuerdo con Ramos (2009) indica que encabezar un grupo consiste en causar un efecto positivo en una agrupación y, de manera metódica, optimizar sus habilidades. Y Según Robbins y Judge (2013) considera que esta se caracteriza por generar alguna repercusión positiva en la agrupación y encaminarlos a un propósito grupal. El origen del influjo nace en el rango brindado por la asociación.

Así mismo, Chiavenato (2006) sostiene la idea de que liderar es la acción que consiste en generar incidencias dentro de un contexto dirigido con intenciones concretas a través del uso del lenguaje. La condición de líder no existe de forma individual sino dentro de colectivos, por tal razón debe estudiarse de manera interrelacionada y no en base al personaje; es importante también mencionar nuevamente que como plantea Robbins y Judge (2017), no todas las personas que ocupan altos cargos administrativos llegan a ser el líder ya que también existen casos donde el ejercicio del liderazgo nace de manera espontánea en otros miembros del centro de labores.

En cuanto a la Conceptualización y teorías sobre Estilo de Liderazgo, tenemos la opinión de Chiavenato (2006), quien lo define como aquellos estilos de comportamiento que asume un líder en su relación con los subordinados, de modo que este enfoque se refiere al ejercicio del liderazgo, a las conductas que una persona realiza en su condición de líder. También tenemos que de acuerdo con Ayoub (2011) afirma las formas de liderar varían de acuerdo a las acciones y conductas de los encargados en ejercerla, estos también podrían ser influenciados por sus colegas. De igual forma, Stoner (1996) sostiene que el buen líder también se desarrolla gracias a las vivencias del día a día.

Existe una multiplicidad de clasificación sobre los estilos de acuerdo a varios autores, para el presente trabajo de investigación, nombraremos algunos; Según Chiavenato (2009), los estilos de liderazgo que identificaron Kurt Lewin y un grupo de colaboradores son los siguientes: - El liderazgo autocrático: consiste en que el líder decide la mayoría de procesos. Su trabajo sería decidir, informar y monitorear. - El liderazgo liberal (*laissez-faire*): a diferencia del anterior, en este caso no hay mucha presencia del líder ya que considera que los empleados son autónomos para auto regularizarse. Su rol es ínfimo. - El liderazgo democrático: por último, en este

caso su papel es encargarse de distribuir funciones en cada sector, la participación y oír las ideas de todos los integrantes.

También tenemos que, Burns (1978) contempla 2 formas del líder: Liderazgo transformacional, y Liderazgo Transaccional. Desde la posición de Bass (1985) el transformacional consiste en actividad grupal que conlleva a estructurar o reestructurar la perspectiva de los integrantes. El papel del líder se manifiesta en el preciso instante que un integrante cambia algún comportamiento o motivación de otro integrante con la finalidad de alcanzar un fin.

De acuerdo con Avolio et al (2004) el liderazgo transformacional invita a los interesados a que busquen y usen diversos y novedosas perspectivas integrándolos en la participación y toma de decisión, de esa forma desarrolla su potencial, dichas características lo acercan a las finalidades propuestas, y los convierten en cómplices de la visión de la organización.

Seligman (1980) señala que el liderazgo transaccional posee la dinámica de retroalimentación e intercambiar con sus miembros logrando que ellos se sientan cómodos en el espacio laboral. Jung & Avolio (1999) manifiesta que en el liderazgo transaccional el vínculo de líder-adepto se encuentran relacionados por exámenes inmediatos de costo-beneficio. En ese sentido, este tipo de liderazgo es constructivista, aunque presenta limitaciones, el interés se centra en determinar objetivos, relaciones de efectividad y compensaciones logrando que los empleados estén en una constancia concentración y posean un *feedback* que los acerque al propósito final. Como expresa Bass (1990) existen situaciones donde el liderazgo transaccional se presta para ser mediocre. Empero, esto sucederá si la capacidad de liderar no es proactiva y es desinteresado, cuando solo toma cartas en el asunto cada vez que aparece un error o falta.

Conger y Canungo (1998) refieren que se percataron que en Burns la distinción de estas dos formas de liderar en situaciones en la que los líderes y adeptos trabajan en objetivos que vayan más allá de los cortoplacistas. Judge y Piccolo (2004), señala, que Burns dio a conocer las expresiones liderazgo transaccional y transformador: Burns (1978) da a conocer los conceptos de liderazgo transaccional (implica la presencia de liderazgo muy efectivo donde se brindan recompensas o valoraciones a los asalariados que realicen un buen trabajo) y el liderazgo transformador (implica un liderazgo que logre involucrar al

equipo en la misma visión). El liderazgo transaccional prioriza la compensación de aquellos que apoyan; mientras que el transformador necesita de visionarios y gestores de cambio. “La primera conserva y mantiene el statu quo; la segunda transforma y renueva. Las organizaciones están necesitando con urgencia de líderes transformadores”. (Chiavenato, 2006, p. 308).

Para este estudio, con el propósito de investigar el estilo de liderazgo aplicado dentro de la agencia de la caja de ahorro y crédito de la ciudad de Camaná, utilizaré 03 tipos de estilos de liderazgos, los mismos que serán tomados como dimensiones, los cuales son el liderazgo autocrático, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

De igual forma, para abordar la segunda variable, el **desempeño laboral**, acotare los orígenes de dicho término.

En sus inicios, en un primer periodo de evolución, se le denominaba “descripción de puesto”, nombre que fue utilizado a finales del siglo XIX (Naranjo, 2012). Al respecto, Strauss (1981) citado por (Herrera, 2016) resalta que dicho término se enfocaba en los hechos y logros alcanzados por los oficiales, los cuales se registraban en sus informes dentro de un periodo de tiempo determinado para presentarlo a sus subordinados. Posteriormente, en Estados Unidos, debido a un contexto bélico, surgió la necesidad de conformar grupos y gestionar las armas, razón por la cual se designaba a los militares a un puesto en función al esfuerzo físico que realizaban; así, en este periodo, siguiendo lo señalado por Fernández (1995) citado por (Iranzo, 2017) se comienza a dar un mayor valor a lo que hoy conocemos como desempeño laboral, pero bajo la denominación de “descripción de puestos”.

No será hasta principios del siglo XX que, según Maristany (2000) el término “desempeño laboral” comience a ser empleado en los Estados Unidos teniendo como primer referente a los empleados de ventas a cargo del gobierno; del mismo modo, dicho término se introducirá en el ejército norteamericano, recién en el año 1916. Tal como lo señala Owen (1989) citado por (Panaifo, 2015), uno de los pioneros en introducir dicho término, la medición de dicho indicador se realizó a través del seguimiento a la labor de los trabajadores mediante la asignación de un jefe por cada uno, para que presente un informe sobre el rendimiento del oficial,

asimismo, se estableció una serie de colores como criterio de clasificación del nivel de producción de cada uno de ellos. El siguiente periodo, conforme a lo señalado por Méndez (2000) consistió en la consolidación del término “desempeño laboral”, que se transformó en un instrumento de medición del desenvolvimiento eficiente en los puestos de las áreas productivas, incorporando el proceso de retroalimentación al personal para efecto de hacerlos conscientes de su desarrollo, brindándoles la oportunidad de mejorar su propia productividad y a la vez afianzar su compromiso con la compañía.

En cuanto a las teorías que abordan el tema de desempeño laboral, fue Campbell quien origina la teoría de desempeño laboral en el siglo XX, tras una investigación realizada en el ejército de USA donde se necesitaba medir el desempeño de todos de manera integral.

Conceptualmente se puede definir el desempeño laboral, citando a Corvo (2018) quien refiere que dicho término debe ser entendido como una evaluación que permite determinar si un trabajador cumple cabalmente con su labor. Dicha evaluación es individual, por lo que registra solo el rendimiento de un empleado. Por lo general, el departamento responsable de la aplicar la evaluación al personal es el área de recursos humanos, sin embargo, el desempeño laboral es un elemento clave para alcanzar los objetivos estratégicos de toda la organización.

Según Robbins y Judge (2013) se define al desempeño laboral como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el cumplimiento de los objetivos de la organización, los cuales pueden ser evaluados en términos de las competencias de cada empleado y su nivel de contribución a la empresa. Teniendo en cuenta a Chiavenato (2002) el desempeño puede ser comprendido como la capacidad de la efectividad en la realización de labores asignadas al trabajador dentro de la organización, alcanzando un gran rendimiento y satisfacción sobre su labor.

Asimismo, para Pedraza, Amaya y Conde (2010) este término debe entenderse como el conjunto de acciones o comportamientos realizados por los empleados, que contribuye a la consecución de los objetivos de la empresa, además de permitir la medición de las competencias de cada uno de ellos y el valor que le aportan a la compañía. Independiente del resultado, el desempeño depende de una serie de características propias de los empleados que afloran a través de

su conducta. Por esta razón, Pedraza, Amaya y Conde (2010) consideran que comprender al desempeño laboral como un resultado o consecuencia de las conductas del personal frente al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades pertenecientes a su cargo implica, necesariamente, un proceso de mediación o regulación entre el personal y la compañía.

En ese mismo orden de ideas, Ortega (2015) señala que el desempeño laboral constituye un índice con el que se mide la eficiencia de la labor de un trabajador. Dicha valoración es aplicada por un supervisor o un empleado a su personal a cargo, e inclusive los empleados pueden realizar esta evaluación entre pares o sino una combinación de estas posibilidades. Por otra parte, respecto a los ejecutivos, Morgan (2015) sostiene que, si ellos se encuentran en buenas condiciones mentales, físicas y emocionales, su desempeño sería superior, pues sus decisiones se caracterizarían por ser pertinentes y su comunicación con sus equipos serían efectiva. Por el contrario, Wayne (2010) concibe el desempeño como un proceso orientado hacia las metas de la compañía, de modo que se asegure el cumplimiento efectivo de los procesos organizacionales y se maximice la productividad de los trabajadores. Por ello, se trataría de un elemento crucial en la ejecución de la estrategia organizacional dado que permite medir y mejorar la calidad de la fuerza laboral. Así, la gestión del desempeño se concibe como un proceso continuo y dinámico, integrado por cada trabajador de la compañía y donde el esfuerzo de cada uno se orienta a la obtención de las metas estratégicas.

Según Chiavenato (2007) indica que, el desempeño laboral presenta cuatro dimensiones: -Relaciones interpersonales. Definidas como aquellas relaciones afectivas, emocionales y laborales entre compañeros de trabajo y con la organización, con una adecuada comunicación, - Calidad del trabajo : El valor que los colaboradores generan a favor de la empresa, ya sea capacidades, ideas, expectativas, experiencia, sueños, visiones, habilidades y competencias y, sobre todo, talento y conocimiento; - Trabajo en equipo: Los esfuerzos, actividades y tareas que se desarrollan de manera conjunta, generando de esta modo que el conjunto de esfuerzos particulares conjuguen al logro de objetivos colectivos, orientado a la consecución de objetivos organizacionales; - Orientación de resultados: Es la capacidad de orientar todas las acciones a la obtención de un resultado organizacional esperado. Para ello se debe responder con rapidez y

oportunamente los requerimientos de los clientes o aquellos aspectos susceptibles de mejora por parte de los procesos mismos de la compañía, y así superar o no ser desplazado por la competencia.

De las dimensiones establecidas de ambas variables, se considera los siguientes indicadores:

Para la variable independiente: en la dimensión liderazgo autoritario; se emplearán los siguientes indicadores: -Toma de decisiones centralizadas: cualidad propia de un líder autoritario y se identifica porque es sólo él quien toma las decisiones de la compañía. - Fijación de tareas: el líder autoritario es quien determina las tareas de cada individuo y decide la distribución de las funciones y la asignación de la carga laboral. - Control a los trabajadores: un líder autoritario centraliza sus esfuerzos en tener a sus trabajadores constantemente controlados. -Responsabilidad de toma de decisiones: un líder autoritario asume la dirección de la compañía sin considerar los aportes de otros integrantes del equipo y se hace responsable de las decisiones tomadas, sin importar el resultado. -Líder dominante: es quien impone sus ideas. Para el liderazgo transaccional los indicadores son: la recompensa contingente (lo que tiene que hacer y lo que recibirá), la gestión por excepción activa (observación y actuación preventiva en caso de una desviación – corrección oportuna) y la gestión por excepción pasiva (observación e intervención cuando algo ocurre mal – no se cumplieron reglas). Para el liderazgo transformacional los indicadores son: carisma o influencia idealizada (generar confianza por el ser y hacer del líder, celebra los éxitos con su equipo), la motivación de inspiración (inspirador motivacional, convence y hace que los seguidores creen en sus habilidades y aptitudes para hacer mejor las cosas), la estimulación intelectual (empodera a sus seguidores para que desarrollen alternativas de solución) y la consideración individual (interés en el desarrollo profesional y realización del colaborador – línea de carrera).

Los indicadores de la variable dependiente son: para la dimensión de relaciones interpersonales: tenemos: - Empatía con los compañeros: significa comprender la posición del otro, identificarse y compartir sus sentimientos con alguien. - Compañerismo: solidaridad e identificación con su equipo de trabajo. - Adecuada comunicación: comunicación asertiva y entre todas las personas que nos rodean, para manejar un buen desarrollo en el equipo de trabajo. Los indicadores

para calidad del trabajo son: -Exactitud: desarrollar el trabajo en el tiempo y modo establecido. - Cumplimiento de parámetros en los procesos: cumplir con las normas internas y políticas de la entidad. -Eficacia: la obtención de las metas definidas; - Eficiencia: alcanzar los objetivos de la compañía sin excederse en el consumo de recursos, sino buscando su reducción; -Satisfacción del cliente: Buen servicio al cliente. Por otro lado, respecto a la dimensión equipo de trabajo, se emplearán los siguientes indicadores: -La cooperación: es el esfuerzo conjunto en la consecución de un mismo objetivo; - Apoyo profesional: apoyo entre trabajadores a todo nivel para lograr avances profesionales o línea de carrera; -Valores: son los umbrales que guían el proceder de los seres humanos en función de su autorrealización;- Compromiso: el deber asumido por cada empleado frente a sus labores y el cumplimiento de los objetivos de la organización; - Comportamiento del personal: actitud. Los indicadores para la dimensión orientación de resultados son: -El ausentismo: inasistencias del trabajador; -El cumplimiento de horarios de trabajo: obligación del empleado a laborar dentro de un horario establecido previamente; - El cumplimiento de las actividades encomendadas: El cumplimiento de las funciones laborales permite que la empresa obtenga resultados favorables.



### **III.METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y Diseño de Investigación**

##### **Tipo de Investigación**

La investigación fue de tipo aplicada, según Escudero y Cortéz (2018) la investigación aplicada: “Se caracteriza porque toma en cuenta los fines prácticos del conocimiento. El propósito de este tipo de investigación es el desarrollo de un conocimiento técnico que tenga una aplicación inmediata para solucionar una situación determinada” (p.19).

##### **Enfoque de Investigación:**

El enfoque del presente trabajo de investigación fue cuantitativo. Hernández et al (2018) aducen que: “Se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”.

##### **Diseño de investigación:**

Se empleó el diseño de investigación no experimental, de corte transversal y correlacional. Según Hernández et al (2018) afirman que el diseño no experimental consiste en ser “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. Además, señalan que: “En el diseño transversal se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”. Asimismo, el correlacional se afirma que: “Indagan la incidencia y relación entre dos o más modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, en un momento determinado en términos correlacionales”.

##### **Método**

El método fue hipotético-deductivo. Según, Popper (como se citó en Sánchez, 2019) dicho método se ejecuta formulando una serie de hipótesis a partir de una premisa universal basada en leyes o teorías científicas (enunciado nomológico); y otra, empírica basada los hechos observables que generan el

problema de investigación (enunciado entimemático), para contrastarlas empíricamente. Por su parte, para Sánchez (2019) la finalidad de este método consiste en comprender los fenómenos de la realidad y explicar su origen o causas que las provocan. Asimismo, señala que los objetivos de este método son el control y la predicción, basada en las leyes o teorías científicas.

### **3.2. Variables y Operacionalización**

#### **Variable Estilos de Liderazgo:**

Según Ayaub (2011) afirma, están constituidos por el conjunto de conductas y acciones que ejecutan las personas reconocidas como líderes, quienes se encuentran en condiciones de ejercer cierta influencia sobre los demás integrantes del equipo o de la organización. Asimismo, Stoner (1996) sostiene que dichos estilos de liderazgo se encuentran determinados por la concurrencia de factores como los conocimientos, valores, antecedentes y experiencias adquiridas en la cotidianidad de la vida diaria.

Es la variable independiente de naturaleza cualitativa

#### **Variable Desempeño Laboral:**

Según Robbins & Judge (2013) esta variable se encuentra conformada por los actos y conductas observadas en los colaboradores al cumplir sus funciones dentro de la estructura organizativa, las cuales son relevantes en la consecución de los objetivos de la empresa; además, estos se caracterizan por ser mensurables en términos de habilidades y competencias personales, así como el nivel de contribución en la generación de valor dentro de la compañía.

Es la variable dependiente de naturaleza cualitativa

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

**Población:** Hernández et al (2018) definen este término como el total de mediciones que se puede obtener sobre un conjunto de personas, animales o cosas, que se encuentren agrupadas por un criterio específico común; Asimismo, Según ellos una población es aquel conjunto que contiene la totalidad de

situaciones que cumplen con una serie de criterios específicos y deben agruparse en función a dichas características, sean estas de contenido, lugar o de tiempo.

De esta manera, la población de la presente investigación estuvo conformada por el total de trabajadores de la agencia Camaná, que son 30.

**Muestra:** Hernández et al (2018) señalan que la muestra es un subconjunto extraído de la población, del cual se obtendrán los datos necesarios para realizar la investigación. Cabe señalar que dicha muestra debe estar definida y delimitada con anticipación y precisión, además de caracterizarse por ser representativa de toda la población.

Debido al tamaño de la población descrita anteriormente, se tomó el 100% de la población como muestra para efectos del presente estudio; siendo nuestra muestra censal.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica que se ha empleado en el presente estudio es la encuesta; mientras que el instrumento que se ha considerado pertinente para la recolección de datos es el cuestionario.

#### **Técnicas para la recolección de datos**

Conforme a lo sostenido por Sánchez et al (2018) la encuesta es la alternativa más viable en la recopilación de datos para un estudio, puesto que se fundamenta en el planteamiento de una lista de interrogantes orientadas a recoger unos datos específicos. En tal sentido, en la investigación se aplicó la encuesta, siendo el medio necesario para acercarse a los trabajadores de la agencia, formulando preguntas que permitan la resolución de los objetivos del estudio.

#### **Instrumento de recolección de datos**

Según sostienen Sánchez et al (2018) el cuestionario es definido como aquel documento conformado por una relación de preguntas, que sirven para recopilar la información pertinente para medir las variables de la investigación. Dicho instrumento de recolección de datos tiene la facilidad de ser aplicable de forma

virtual o presencial.

Para este trabajo, se elaboró un cuestionario con escala de Likert.

Al respecto Hernández et al (2018) indican que dicho instrumento está constituido por una serie de sentencias a modo de oraciones enunciativas o juicios de valor, por los que se solicita a los participantes que marquen la reacción que generan dichas sentencias en ellos, debiendo elegir una de las cinco categorías establecidas en la escala. El cuestionario para el presente trabajo de investigación consta de 28 ítems divididos en la variable Estilos de Liderazgo con 13 ítems y variable desempeño laboral con 15 ítems. En el cuestionario se aplicó la escala de Likert con una medición de 5 niveles ilustrado de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Valores de escala de Likert*

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

Fuente: Escala de Likert.

## **Validación y confiabilidad del instrumento**

### **Validez**

Como se mencionó el instrumento utilizado fue el cuestionario; La validación de dicho instrumento se dio a través del juicio de expertos, para ello se ha tomado en cuenta los siguientes criterios: relevancia, pertinencia y claridad de cada ítem los cuales determinan la fiabilidad.

Para Escobar y Cuervo (2008) la validación a través del juicio de expertos consiste en recoger la opinión informada de un grupo de personas de trayectoria comprobada en el tema de investigación y que por su cualificación pueden proporcionar evidencia, información, valoraciones y juicios.

**Tabla 2***Validez del instrumento*

Experto	Grado / Nombres y Apellidos	DNI	Opinión de Aplicabilidad
1	Mg. HERMENEGILDO CORTEZ SEGALES	01230483	Aplicable
2	M.Sc. MILDER ZANABRIA ORTEGA	01326563	Aplicable
3	D.Sc. HUATA PANCA PERCY	01321923	Aplicable
<b>Resultado Final</b>			Aplicable

Fuente: Elaboración Propia.

**Confiabilidad de instrumento**

Respecto a la confiabilidad de un cuestionario, Lerma (2016) afirma que esta debe entenderse como la congruencia entre las puntuaciones que se obtienen en los mismos exámenes aplicados en distintas oportunidades, pero a las mismas personas.

A fin de establecer la confiabilidad de los datos obtenidos en el instrumento utilizado, para ambas variables se aplicó el software “SPSS V.25”; utilizando “Alfa de Cronbach” para medir la fiabilidad del cuestionario.

Los resultados que muestra el coeficiente “alfa de Cronbach” oscila entre el 0 y el 1, mostrando de esta manera el grado de confiabilidad.

**Tabla 3***Valor Coeficiente de Alfa Cronbach*

Escala del Alfa de Cronbach	
Rango	Criterio
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,40 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Rustom, 2012. Estadística descriptiva.

Para la determinación del coeficiente de confiabilidad de las variables: Estilo de Liderazgo y Desempeño laboral, El resultado obtenido según la prueba de

fiabilidad de Alfa de Cronbach es de 0,751 de ese modo, es de alta confiabilidad, siendo así, el cuestionario aceptable.

#### Tabla 4

##### *Estadística de fiabilidad del muestro*

Alpha de Cronbach	N° de Items
0.751	28

Fuente: SPSS

**Interpretación:** la tabla 4 muestra los resultados referentes a la fiabilidad del cuestionario para determinar ambas variables, es decir la consistencia interna de los ítems de nuestro instrumento; se obtuvo un coeficiente de 0.751, de ese modo, se determina que es de alta confiabilidad, siendo así, el cuestionario aceptable

### 3.5. Procedimiento

Luego de obtener la confiabilidad y validez del cuestionario, se procedió a realizar una prueba piloto y se procedió a la aplicación inicial del cuestionario a 10 colaboradores; los datos recogidos se tabuló la información y se exportó al software estadístico SPSS, con el que se obtuvo la fiabilidad del instrumento a través del estadístico Alfa de Cronbach.

#### Tabla 5

##### *Estadística de Validez del muestreo*

		N	%
Casos	Validos	10	100.0
	Excluidos	0	.0
	Total	10	100.0

Fuente: SPSS

### **3.6. Método de análisis de datos**

Para poder aplicar el cuestionario, primeramente se realizó la formulación de los ítems considerando las variables e indicadores de estudio, estableciendo una medición de los 5 niveles de escala de Likert, Una vez validado el instrumento, se aplicó el cuestionario en físico con un total de 28 ítems, de manera inicial a 10 colaboradores según la metodología descrita y aplicada, luego las respuestas obtenidas de cada encuestado, se ingresó la información en Microsoft Excel (baremos), la misma que se exportó al software estadístico SPSS V.25.

### **3.7. Aspectos éticos**

La investigación cumple con normas de ética, puesto que, los datos obtenidos cumplen con criterios de objetividad, veracidad, originalidad y sobre todo confidencialidad; tal como lo muestra la prueba de confiabilidad. Así mismo, se ha respetado la Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación de la Universidad y se aplicó las Normas APA.

## IV. RESULTADOS

### Presentación de resultados

El objetivo general es: Determinar el efecto del estilo de liderazgo en el desempeño laboral en la agencia Camaná de una Caja Municipal de Ahorro y crédito, período 2020; Así pues, para definir la confiabilidad del instrumento, se utilizó el alfa de cronbach, el mismo que fue aplicado al total de trabajadores de la agencia que son 30; a razón de probar la consistencia de ambas variables con las preguntas planteados, se tuvo como resultado una confiabilidad de los resultados obtenidos.

A continuación, se presenta los siguientes estadígrafos que muestran los resultados del instrumento tomado a los trabajadores, evaluando las variables y dimensiones de estudio.

**Para la variable Estilos de Liderazgo y sus dimensiones tenemos:**

**Tabla 6**

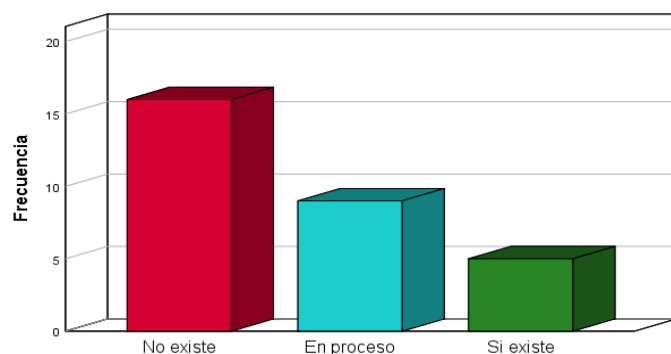
*Baremos – Variable Estilo de Liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No existe	16	53,3	53,3	53,3
	En proceso	9	30,0	30,0	83,3
	Si existe	5	16,7	16,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

**Figura 1**

*Baremos- Variable Estilo de Liderazgo*





**Interpretación:** Lo obtenido de la tabla 6 y la figura 1, sobre la variable Estilos de liderazgo a través de los baremos, muestran que no existe un estilo de liderazgo manifestado en un 53.3%, un 30% determina que está en proceso y un 16.7% que indican que si existe. Por consiguiente, se concluye que no existe un estilo de liderazgo que dirija la agencia.

**Tabla 7**

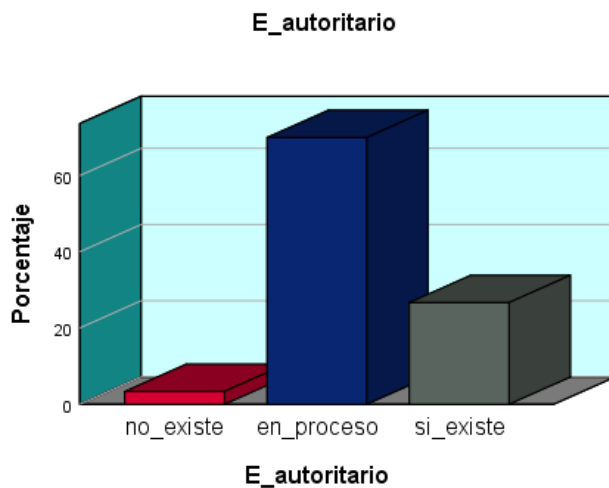
*Dimensión: Liderazgo Autoritario*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	no existe	1	3,3	3,3	3,3
	en proceso	21	70,0	70,0	73,3
	si existe	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS.

**Figura 2**

*Frecuencia Dimensión Liderazgo Autoritario*



**Interpretación:** Del resultado obtenido de la tabla 7 y figura 2, podemos indicar que existe una predominación de estilo de liderazgo autoritario, puesto que el 70% de entrevistados identifican este estilo en proceso, y el 26.7% indican la existencia del mismo y un 3.3% identifican la no existencia.

**Tabla 8**

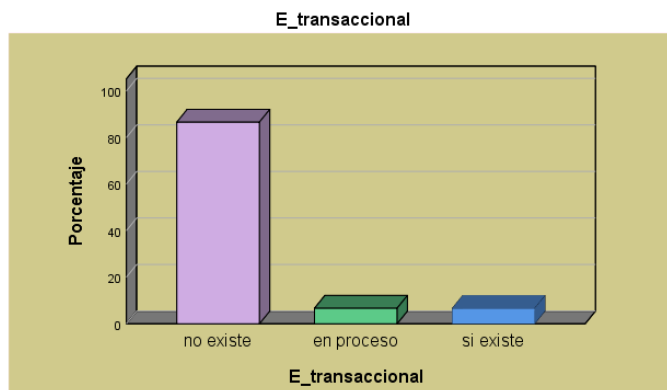
*Dimensión: Liderazgo Transaccional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	sí existe	2	6,7	6,7	6,7
	en proceso	2	6,7	6,7	13,3
	no existe	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS.

**Figura 3**

*Frecuencia Dimensión Liderazgo Transaccional*



**Interpretación:** De la tabla 8 y figura 3, obtenemos como resultado que, de los 30 colaboradores, el 86.7% no identifica en el administrador rasgos y/o características de un líder transaccional, sólo un 6.7% identifica que existe algunos rasgos.

**Tabla 9**

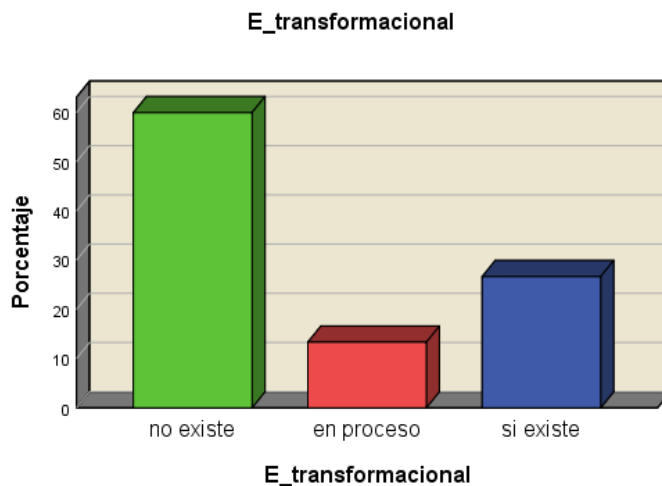
*Dimensión: Liderazgo Transformacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	sí existe	8	26,7	26,7	26,7
	en proceso	4	13,3	13,3	40,0
	no existe	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS.

**Figura 4**

*Frecuencia Dimensión Liderazgo Transformacional*



**Interpretación:** De la tabla 9 y figura 10 extraemos como resultado que tampoco el administrador no tiene un estilo de liderazgo transformacional, puesto que el 60% del total encuestado, no identifica en él las principales características de un líder transformacional.

A continuación, también se presenta los estadígrafos que muestran los resultados del instrumento tomado a los trabajadores, evaluando las variables **desempeño laboral y sus dimensiones de estudio.**

**Tabla 10**

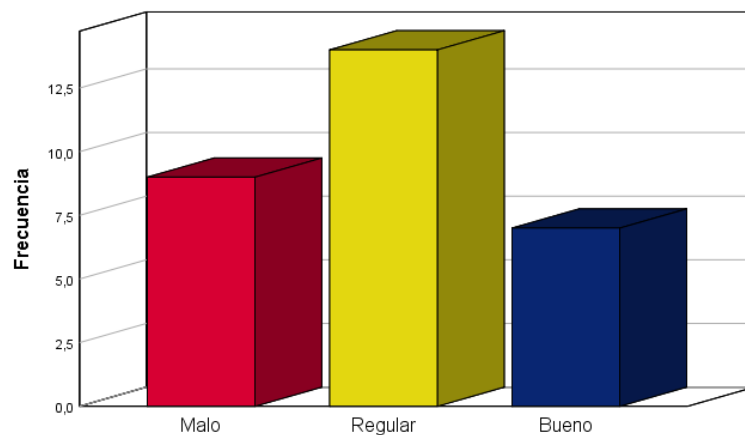
*Baremos – Variable Desempeño Laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	9	30,0	30,0	30,0
	Regular	14	46,7	46,7	76,7
	Bueno	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS.

**Figura 5**

*Baremos – Variable Desempeño Laboral*



**Interpretación:** Del baremo de la Variable Desempeño Laboral, la tabla 35 y la figura 30 donde se mide el nivel de desempeño, nos muestran como resultados que 14 trabajadores (46.7%) manifiestan que existe un regular desempeño laboral y 9 colaboradores (30%) determinan que existe un nivel de desempeño malo, y sólo 7 colaboradores (23.3%) indican que si existe un buen desempeño laboral. Por lo tanto, se concluye que no existe un buen nivel de desempeño laboral dentro de la agencia.

**Tabla 11**

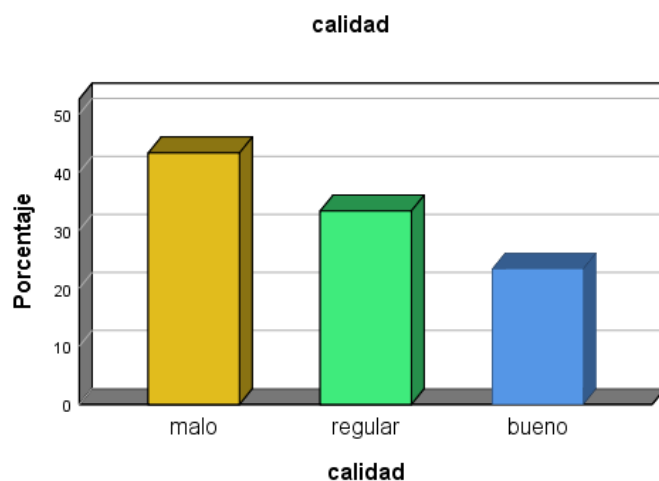
*Dimensión: Calidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	malo	13	43,3	43,3	43,3
	regular	10	33,3	33,3	76,7
	bueno	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS.

**Figura 6**

*Dimensión Calidad*



**Interpretación:** Del análisis de la tabla 11 y figura 6, podemos concluir que existe una mala calidad en el desempeño laboral, lo cual se ve reflejado en el no cumplimiento oportuno y de acuerdo a lo solicitado de las labores encargadas a los trabajadores.

**Tabla 12**

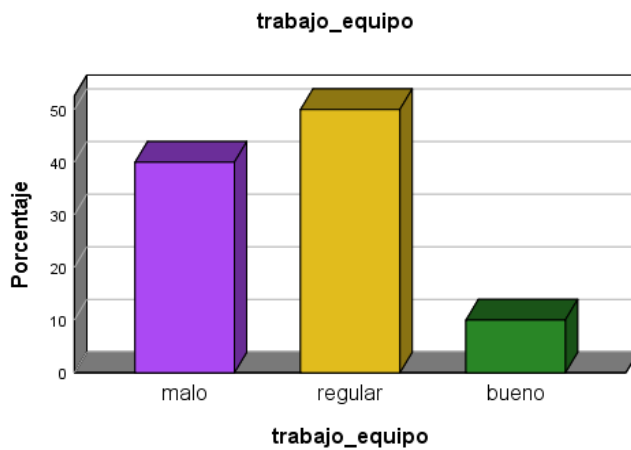
*Dimensión Trabajo en Equipo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	malo	12	40,0	40,0	40,0
	regular	15	50,0	50,0	90,0
	bueno	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS.

**Figura 7**

*Dimensión Trabajo en Equipo*



**Interpretación:** Como resultado de la tabla 12 y figura 7 se tiene que el 50% de encuestados indica que existe un regular nivel de trabajo en equipo, un 40% indica que es malo el nivel de cooperación en equipos de trabajo y sólo un 10% indican que se tiene un buen nivel de trabajo en equipo.

**Tabla 13**

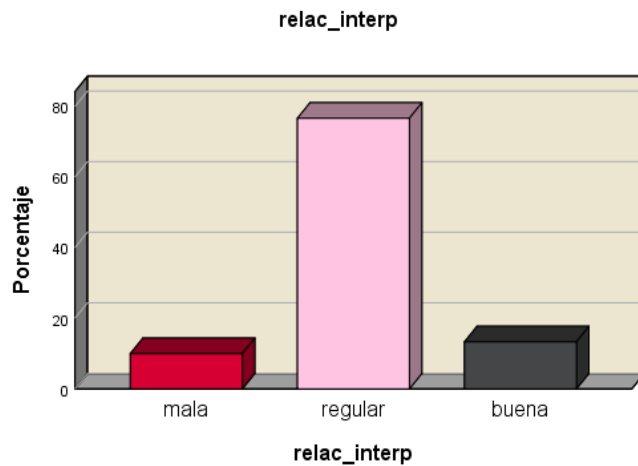
*Dimensión: Relaciones Interpersonales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	mala	3	10,0	10,0	10,0
	regular	23	76,7	76,7	86,7
	buenas	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

**Figura 8**

*Dimensión Relaciones Interpersonales*



**Interpretación:** La tabla 13 y figura 8 muestran como resultado que el 76.77% de los encuestados indican que las relaciones interpersonales de los trabajadores son regular, el 13.3% indica que son buenas y el 10% considera que existen malas relaciones interpersonales; se puede destacar que la principal deficiencia está en la comunicación entre los colaboradores.

**Tabla 14**

*Dimensión Responsabilidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	baja	14	46,7	46,7	46,7
	regular	13	43,3	43,3	90,0
	buena	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

**Figura 9**

*Dimensión Responsabilidad*



**Interpretación:** Los resultados de la dimensión responsabilidad, de acuerdo al análisis de la tabla 14 y figura 9, indican que no es buena, ya que 14 (46.7%) de los 30 encuestados manifiestan que es mala, y 13 (43.3%) indican que es regular; ello se refleja en que la mayoría manifiesta que no todos cumplen con el horario de trabajo establecido, y existe personal que se ausenta constantemente a través de permisos, lo cual conlleva a que no todos reflejen la misma responsabilidad.

**Contrastación de Hipótesis**

Para realizar la comparación de hipótesis se empleó pruebas estadísticas inferenciales y así definir y contrastar la confiabilidad de las variables y



dimensiones, tomando en cuenta la hipótesis general y específicas, se prosiguió a realizar la prueba de normalidad y así determinar el modelo estadístico a utilizar.

### Prueba de Normalidad

- a) El Nivel de significancia límite es 5% ó 0,05
- b) Si  $p > 0,05$  = Distribución normal y
- c) Si  $p < 0,05$  = Distribución no paramétrica

**Tabla 15**

*Prueba de Normalidad*

	Shapiro-Wilk		Sig.
	Estadístico	gl	
Liderazgo	,870	30	,002
Desempeño Laboral	,928	30	,044

Fuente: SPSS.

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 36, observamos que, para la prueba de Normalidad, para las Variables Estilo de Liderazgo Y Desempeño laboral, se procesó a través del estadístico Shapiro, tomando en cuenta que el grado de libertad es de 30, obteniendo un nivel de significancia de 0.002 y 0.044 < 0.05, por consiguiente, se tiene una distribución no paramétrica, y se trabajó con el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

**Tabla 16**

*Tabla de Valores Rho de Spearman*

Valores	Relación
De 0.80 a 0.99	Muy Alta
De 0.60 a 0.79	Alta
De 0.40 a 0.59	Moderada
De 0.20 a 0.39	Baja
De 0.01 a 0.10	Muy Baja

Fuente Garriga et al (2010)

### Prueba de Hipótesis General:

H<sub>0</sub>: El estilo de liderazgo no influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.

H<sub>1</sub>: El estilo de liderazgo influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.

### Regla de Decisión:

El Nivel de significancia límite es 5% o 0,05

Si  $p < 0,05$  = Se acepta H<sub>1</sub> y se rechaza H<sub>0</sub>.

Si  $p > 0,05$  = Se acepta H<sub>0</sub> y se rechaza H<sub>1</sub>.

### Tabla 17

*Grado de Correlación entre la Variable Independiente: Estilos de Liderazgo y la Variable dependiente: Desempeño Laboral*

Correlaciones		DESEMPEÑO LABORAL	
		Coefficiente de correlación	,133
Rho de Spearman	ESTILO DE LIDERAZGO	Sig. (bilateral)	,484
		N	30

Fuente: SPSS.

**Conclusión:** La tabla 38, muestra que nuestro nivel de significancia entre ambas variables es de 0.484,  $> 0.05$ , por lo tanto, motivo por el cual rechazamos la hipótesis alterna, y aceptamos la hipótesis nula, lo que indica que no existe relación significativa entre estilo de liderazgo y desempeño laboral.

### Prueba de hipótesis específica a:

H<sub>0</sub>: El liderazgo autocrático no influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.

H<sub>1</sub>: El liderazgo autocrático influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.

**Regla de Decisión:**

El Nivel de significancia límite es 5% o 0,05

Si  $p < 0,05$  = Se acepta H<sub>1</sub> y se rechaza H<sub>0</sub>.

Si  $p > 0,05$  = Se acepta H<sub>0</sub> y se rechaza H<sub>1</sub>.

**Tabla 18**

*Correlación de Liderazgo autoritario y desempeño laboral*

<i>Correlaciones</i>		DESEMPEÑO LABORAL	
Rho de Spearman	LIDERAZGO AUTORITARIO	Coeficiente de correlación	-,122
		Sig. (bilateral)	,520
		N	30

Fuente: SPSS.

**Conclusión:** De acuerdo a la Tabla 39 obtenemos un nivel de significancia de  $0.520 > 0.05$ , por lo tanto, en tal sentido se rechaza la hipótesis alterna, da como resultado que no existe relación significativa entre el Liderazgo autocrático y el desempeño laboral

**Prueba de hipótesis específica b:**

H<sub>0</sub>: El liderazgo transaccional no influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.

H<sub>1</sub>: El liderazgo transaccional influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.

**Regla de Decisión:**

El Nivel de significancia límite es 5% o 0,05

Si  $p < 0,05$  = Se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ .

Si  $p > 0,05$  = Se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .

**Tabla 19***Correlación de Liderazgo transaccional y desempeño laboral**Correlaciones*

		DESEMPEÑO LABORAL	
Rho de Spearman	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Coeficiente de correlación	,260
		Sig. (bilateral)	,164
		N	30

Fuente: SPSS.

**Conclusión:** De los resultados obtenidos de la tabla 40, en base al valor de significancia entre el liderazgo transaccional y desempeño laboral de  $0.164 > 0.05$ , damos por rechazada la hipótesis alterna.

**Prueba de hipótesis específica c:**

$H_0$ : El liderazgo transformacional no influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.

$H_1$ : El liderazgo transformacional influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.

**Tabla 20***Correlación de Liderazgo transformacional y desempeño laboral**Correlaciones*

		DESEMPEÑO LABORAL	
Rho de Spearman	LIDERAGCO TRANSFORMACIONAL	Coeficiente de correlación	,203
		Sig. (bilateral)	,283
		N	30

Fuente: SPSS.

**Conclusión:** De acuerdo a nuestra Tabla 42, obtenemos un nivel de significancia de  $0.283 > 0.05$ , lo cual nos indica que tampoco existe relación significativa entre liderazgo transformacional y Desempeño laboral, rechazando nuestra hipótesis alterna.

De los resultados que se obtuvieron de la inexistente relación o influencia del estilo de liderazgo sobre el desempeño laboral, se debe indicar que en un ámbito laboral tan peculiar y complicado que es el mundo de las finanzas, las entidades financieras, como son las cajas municipales de ahorro y crédito el desempeño laboral de sus colaboradores muchas veces es determinado por factores externos o internos a la institución. Motivo por el cual el resultado mostrado en la presente investigación a través de las encuestas nos muestra que no está determinado por un factor interno de la institución como es el estilo de liderazgo; pues como justificación a los resultados se podría indicar por más bueno o malo que sea el estilo de liderazgo los colaboradores muestran resultados laborales muchas veces de acuerdo al comportamiento del mercado (clientes) y motivaciones que puedan recibir.

## V. DISCUSIÓN

A partir de los hallazgos obtenidos, nuestro nivel de significancia entre las variables estilo de liderazgo y desempeño laboral es de 0.484,  $> 0.05$ , por lo tanto, indica que no existe relación significativa entre ambas variables, motivo por el cual rechazamos la hipótesis alternativa general que propone que el estilo de liderazgo influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.

Dichos resultados no van de acorde a lo que sostienen: Vásquez (2018) y Diaz (2019) en su tesis relacionada a estilos de liderazgo y desempeño laboral. Estos autores manifiestan que existe una relación moderada y un vínculo directo entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral. Además, tenemos a Andrade (2018) en su tesis de Maestría manifiesta que también existe una relación de crecimiento entre el rol del líder para mejorar los resultados de los empleados. Lo mencionado por estos tres autores no guarda relación con los hallazgos encontrados en la presente investigación. Se considera que esto ocurre por la naturaleza particular que tiene una caja de ahorro y créditos, donde el cumplimiento de metas es más una cuestión personal de cada empleado y los líderes muchas veces no son partícipes directos de la misma y no hay un acompañamiento efectivo.

Pero por otra parte tenemos a Bohórquez et al (2020) en su artículo *“La motivación y el Desempeño Laboral: El Capital Humano como factor clave en una Organización”* y también tenemos a Manjarrez Fuentes et al (2020). En su artículo científico *“La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador”* quienes manifiestan que el desempeño laboral está influenciado principalmente por la motivación; teniendo estas dos apreciaciones cierta concordancia con los resultados obtenidos en esta investigación; ya que se ha hallado que la motivación salarial tiene una influencia principal en la prestación de sus servicios.

En cuanto a la hipótesis específica 1: El liderazgo autocrático influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021; en el presente estudio no se encuentra relación alguna. En cambio, Diaz (2019) en su tesis dedicada a determinar la influencia del tipo de liderazgo en el desempeño laboral, menciona que el liderazgo autocrático conlleva a un regular desempeño laboral en sus trabajadores.

Así mismo para la hipótesis específica 2: El liderazgo transaccional influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021; en base a la información obtenida en el presente estudio, tampoco tienen relación, motivo por el cual aceptamos la hipótesis específica nula.

Lo encontrado no tiene relación con los estudios realizados en los artículos científicos de Luis AM y Orlando LM (2019) y de García (2018) debido a que ellos encontraron en sus respectivos estudios que el liderazgo transaccional y transformacional tienen influjo en la responsabilidad de los trabajadores e incentivan a que los colaboradores desarrollen un mejor trabajo logrando cambios positivos en el personal.

En cuanto a la hipótesis específica 3: El liderazgo transformacional influye en el desempeño de los empleados de una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021; en base a los resultados obtenidos, nos indican que el liderazgo transformacional no tiene influjo en el desempeño laboral; lo cual no concuerda con lo indicado por: Condori (2017) , Fernando Cruz, Poggi & Olivera (2017) en sus tesis de Maestría; quienes obtuvieron como resultado que un liderazgo transformacional, que se preocupan por la formación, tener colaboradores satisfechos genera emociones positivas en sus colaboradores, lo cual conlleva a que desarrollen un buen trabajo; también tenemos a: Orlando LM (2019) en su artículo científico “ *Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla*” ; a García (2018), también en su artículo científico y a Bereche (2017) en su tesis; quienes tienen como resultado de sus estudios que un estilo de liderazgo transformacional, con carisma, generan compromiso y genera emociones positivas del personal lo cual conlleva a la eficiencia de los empleados en el desarrollo de sus labores. Lo descrito por los autores no guarda relación con los resultados de la presente investigación.

Como se observa de acuerdo a los resultados obtenidos de la presente investigación, en su mayoría no guardan relación con lo encontrado por los autores nombrados líneas arriba, al respecto se puede indicar que existe la posibilidad que la peculiaridad de las organizaciones del rubro financiero o banca en cuanto al desempeño de sus colaboradores depende más allá de un estilo de liderazgo, al comportamiento del mercado (clientes), el cual estará determinado a la estabilidad del entorno económico, social y/o político, pues el desempeño de estos

trabajadores, va estrictamente ligado a una respuesta del cliente, así mismo por más bueno o malo que llegue a ser un jefe inmediato o administrador, el desempeño estará ligado a lo que el cliente determine, o a la motivación monetaria que un colaborador busca para poder desarrollar su trabajo, y muchas veces no toma en consideración si el administrador o jefe se preocupe o no por su identificación, si es solo él o no el que toma las decisiones, si se preocupa o no por su línea de carrera, y otros factores más que han conllevado a los resultados reales y objetivos en la presente investigación.

También podríamos mencionar el hecho de que cuando en una investigación la muestra es el capital humano las respuestas brindadas en un cuestionario podrían presentar cierto sesgo ya sea por la coyuntura actual, su estado de ánimo, el nivel de estrés y muchos otros factores que hacen que los resultados obtenidos no siempre sean los que esperamos como investigadores.



## VI. CONCLUSIONES

De acuerdo al objetivo general, la presente investigación determino que no existe efecto del estilo de liderazgo en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021, ello debido a que la significancia en relación a ambas variables es de  $0,484 > 0.05$ , siendo de esta manera descartada la hipótesis de que el estilo de liderazgo influye en el desempeño laboral de los colaboradores. Dentro de este resultado, podemos acotar que de acuerdo a la encuesta realizada el 53.3% de los empleados aprecian que no existe un estilo de liderazgo definido en la agencia, un 30% que está en proceso de transición, con lo cual podríamos indicar que ese sería el determinante para que no exista una influencia en el desempeño laboral.

En cuanto al objetivo específico 1, se obtuvo como resultado de las encuestas que el estilo de liderazgo predominante es el autocrático, Sin embargo, el estudio también estableció que no existe influencia del liderazgo autocrático en el desempeño de los empleados de una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021, pues el nivel de significancia del estilo de liderazgo autocrático y el desempeño fue de  $0.520 > 0.05$ , lo que nos indica que no existe un nivel de relación significativa.

De acuerdo al objetivo específico 2, se precisó que no existe influjo del liderazgo transaccional en el desempeño de los empleados de una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021; al tener un nivel de significancia mayor a 0.05.

En relación al objetivo específico 3, se estableció que no existe influencia del liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021, pues el nivel de significancia obtenida fue de  $0.283 > 0.05$ .

Dentro de los resultados obtenidos de las encuestas se logró determinar la existencia de un nivel regular de desempeño laboral (46.3%) y un 30% determinó que existe un desempeño laboral malo. En tal sentido no existe un buen desempeño laboral dentro de la agencia Camaná.

## VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas se plantean las siguientes recomendaciones:

El administrador de la agencia debe intentar direccionar su estilo de liderazgo a un cambio de mayor transformación, pues ello conllevará a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, ya que existe un porcentaje predominante entre regular y malo.

El administrador debe iniciar un nuevo enfoque de gestión de sus colaboradores, haciéndolos partícipes de las decisiones que tome, además de dejar el modelo de que un trabajo mal realizado merece ser amonestado, se debe trabajar en una retroalimentación para mejorar resultados.

Desarrollar talleres en los cuales tenga por objetivo generar que el personal se sienta comprometido con la institución y del mismo modo se pueda lograr el sentido de identidad y orgullo de ser parte de la agencia Camaná. Estos talleres deben de ser coordinados y solicitados a las áreas especializadas para determinar el porqué de la ausencia de orgullo y los procedimientos o mecanismos adecuados para ayudar en lograr esa identidad que hace falta.

El Administrador debe manejar una mejor comunicación con todos los colaboradores, de manera transparente y abierta hacia todos los niveles y con todos los colaboradores, respetando a todos de manera homogénea.

Se debe implementar un adecuado control del otorgamiento de permisos a los colaboradores, de tal forma que no se siga observando la recurrencia de algunos.

Desarrollar capacitaciones, charlas que ayuden al personal a mejorar el performance de su trabajo diario. Medido en la satisfacción individual, como equipo y/o agencia y como institución.

## REFERENCIAS

- Ahumada Tello, E., & Perusquia Velasco, J. M. A. (2016). *Inteligencia de negocios: Estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica*. *Contaduría y Administración*, 61(1), 127-158. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.006>
- Álvarez García, C. L. (2017). *Plan estratégico motivacional basado en organizaciones inteligentes que coadyuven el comportamiento organizacional. Caso Unidad Educativa Abdón Calderón* (Master's Thesis).
- Alles, M. (2006). *Diccionario de comportamiento: Gestión por competencias*. Buenos Aires.
- Arévalo, V., Trejo, A., & García, J. (2015). *Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional*. *Reidocrea*.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). *Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role structural distance*. *Journal of Organizational Behavior*, 951-968.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. *Organization Dynamics*, 19-31.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership. Theory, reserarch, and Managerial Apllications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1995). *Theory of transformational leadership redux*. *Leadership Quarterly*, 463-478.
- BA Perozo-Ramírez, Al Paz-Marcano. (2016). *Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador*.
- Blanca Rosa García Rivera. (2018). *Influencia del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en el compromiso de personal asistencial hospitalario en Colombia*.
- CA Araneda-Guirriman. (2016). *Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile*.

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones* (9ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Corvo, T. (2018). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/>
- Diana Marcela Escandon-Barbosa. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*.
- Diario Gestión. (18 de abril de 2014). Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/53-lideres-empresas-peruanasgenera-ambientes-desmotivantes-57741-noticia/>
- DC Neira Vaque, HA Cárdenas Echeverría. (2018). *Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo*.
- Escobar, J., & Cuervo, Á. (2008). *Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización*. 27-36. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/302438451\\_Validez\\_de\\_contenido\\_y\\_juicio\\_de\\_expertos\\_Una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_utilizacion](https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion).
- Escudero, C. L., & Cortéz, L. A. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica* (1.ª ed.). Machala, Ecuador: UTMACH.
- E Rodríguez-Ponce. (2017). *La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile*.
- Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business Review.
- Goleman, D. (2021). *Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional*. Tagus.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y Mixta*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2020). *Metodología de la*

- Investigación rutas CNT CLT Con CONNECT 12 meses.* México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Mendez, S., & Mendoza, C. (2017). *Fundamentos de investigación.* México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Iturrioz, J. (2017). *El Liderazgo en el Siglo XXI, Coaching, equipos, clientes y resultados.* España : Negocios e Inversiones.
- J García-Allen. (2016). *Tipos de Liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales.*
- Juan Eduardo Cortes. (2018). *Factores de liderazgo y competitividad en una empresa de servicios financieros.*
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). *Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions.* *The Academy of Management Journal*, 208-218.
- LA Machado Carrillo. (2016). *El liderazgo transformacional como clave de éxito para obtener un equipo de trabajo altamente productivo.*
- Landolfi, Hugo. (2017). *La esencia del liderazgo.* Buenos Aires: Dunken
- Lerma Gonzales, H. (2016). *Metodología de la Investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- LN Apagueno Azalde. (2019). *Estilos de liderazgo y su relación con los niveles de productividad en la empresa Furniture Perú SAC de Villa El Salvador–2017.*
- Matos, F., Contreras, F., & Olaya, J.(2020). *Estadística descriptiva y probabilidad para las ciencias d ela información con el uso del SPSS, Primera Edición electrónica.* Lima – Perú: Asociación de Bibliotecólogos del Perú-
- M Camargo. (2019). *La influencia de los estilos de liderazgo en la productividad de las organizaciones.*
- MAG Torres. (2019). *Estilos de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: modelo lineal de equilibrio en resultados.*
- Ñaupas, H., Palacios, J., Valdivia, M. R., & Romero, H. E. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de tesis.* Bogotá: Ediciones de la U.
- Ordoñez, F., Gonzales. J. (2021). *Estadística descriptiva, paso a paso, Manual básico para Ciencias Sociales.* España: Pirámide.
- Ramos, A. (2006). *Liderazgo y conducción de equipos.* México: Trillas S.A.
- Robbins, S., Coulter, M., & DeCenzo, D. (2017). *Fundamentos de Administración.*

- México: Pearson Educación S.A.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación S.A.
- Rodríguez, A. (2018). *La mente es maravillosa*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/tipos-de-liderazgo-segun-daniel-goleman/>
- Rosalyn Nancy Rosa Condori Medina. (2017). *Influencia del Liderazgo personal en la satisfacción laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Pedro P. Díaz de Arequipa – 2015*.
- Salazar, C., Del Castillo, S. (2018). *Fundamentos básicos de estadística. Primera Edición*. QUI-052578.
- Sánchez, F. A. (2019). *Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos*. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria - RIDU*, 13(1), 104-122. doi:<https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística* (1.ª ed.). Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma.
- SC Zuzunaga Melgar. (2018). *Impacto de los estilos de liderazgo en el clima organizacional del área de ventas de la empresa Automotores Gildemeister en la ciudad de Lima 2018*.
- Stoner, J., & Wankel, C. (1989). *Administración* (3º ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Tamayo, M. (2019). *El proceso de la Investigación Científica*. Quinta Edición G. N. EDITORES, Ed. México: Limusa S.A.
- WE Vásquez Garay. (2018). *Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017*.
- WFO Naranjo, AMC Pujota, JCP Mejía. (2018). *Liderazgo y productividad de pequeñas y medianas empresas en la provincia de Pichincha-Ecuador*.
- Wilson Alejandro Ocharán Sanchez. (2018). *Influencia de las prácticas de liderazgo sobre la rotación del personal en una empresa de servicios de medicina prepagada*.
- YK Alarcón Aparicio, CK García Bejarano. (2016). *Percepción de los colaboradores*

*de talento humano frente a los estilos de liderazgo de los gestores de Talento Humano en Compensar.*

YMR Cerpa, JC Tobón. (2016). *Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla.*

Yordy Bryam Bereche Quiroz. (2017). *Influencia del Liderazgo Carismático en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del área de Cobranzas de la empresa Execuitive Collet & Legal E.I.R.L del distrito de Lince en el año 2017.*

## **ANEXOS**



**ANEXO 01 :Matriz de operacionalización de variables**

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>V.I.</b>  <b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<p>Robbins y Judge (2013) definen el liderazgo “como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o metas”.</p> <p>Chiavenato (2006) Manifiesta que son los estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados... el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo</p>	<p>se enfoca en la forma o comportamiento que ejerce el líder o jefe frente a sus subordinados para encaminarlos en la ejecución de su trabajo y por ende el logro de objetivos planteados. Se detallan tres dimensiones y aplicado por 12 items</p>	<b>Liderazgo Autoritario</b>	• Toma de decisiones centralizadas	5= Totalmente de Acuerdo  4= De acuerdo  3= Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo  2= En desacuerdo  1= Totalmente en Desacuerdo
				• Fijación de tareas	
				• Control a los trabajadores	
				• Responsabilidad de toma de decisiones	
			<b>Liderazgo Transaccional</b>	• Líder dominante (castiga)	
				• Recompensa contingente	
				• Gestión por excepción activa	
			<b>Liderazgo Transformacional</b>	• Gestión por excepción pasiva	
				• Carisma	
				• Inspirador Motivacional	
				• Estimulación Intelectual.	
			• Consideración Individual		

<b>V.D.</b>  <b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<p>Corvo (2018) refiere que el desempeño laboral es la evaluación que determina si una persona realiza bien su trabajo. Es una evaluación a nivel individual, una medida basada en el esfuerzo de una sola persona. Generalmente el departamento de recursos humanos administrará la evaluación, pero el desempeño laboral es un proceso sumamente importante para el éxito de toda compañía.</p>	<p>Se enfoca en los resultados que obtienen de manera individual los colaboradores de la agencia lo cual conlleva al logro de objetivos institucionales</p>	<b>Calidad del Trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exactitud</li> </ul>	<p>5= Totalmente de Acuerdo</p> <p>4= De acuerdo</p> <p>3= Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</p> <p>2= En desacuerdo</p> <p>1= Totalmente en Desacuerdo</p>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de parámetros</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente</li> </ul>	
			<b>Trabajo en Equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo profesional</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento del personal</li> </ul>	
			<b>Relaciones Interpersonales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía con los compañeros</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compañerismo</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuada Comunicación</li> </ul>	
			<b>Responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausentismo</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de horarios de trabajo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las actividades</li> </ul>					

## ANEXO 02

### CUESTIONARIO SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL

**Instrucciones:** lea detenidamente cada uno de los siguientes criterios y marque con una X la respuesta que considere más cercana a su punto de vista ( No existe respuesta buena ni mala). El tratamiento de dicha encuesta es de carácter confidencial y para temas netamente académicos.

#### DATOS GENERALES

TD	D	NAD	A	TA
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

#### DATOS ESPECÍFICOS

ESTILOS DE LIDERAZGO						
	LIDERAZGO AUTORITARIO	TD	D	NAD	A	TA
1	Considera Usted que el Administrador de la Agencia es el único que toma todas las decisiones en la agencia (sin considerar aporte de los demás)					
2	Opina Usted que el Administrador de la Agencia realiza un control estricto de las labores realizadas por el personal de la agencia					
3	Usted considera que el Administrador de la Agencia manifiesta ser el responsable de las decisiones que toma, sean buenas o malas					
4	Usted Opina que el Administrador de la Agencia utiliza medios de castigo (amonestaciones) para que el personal efectúe su trabajo					
	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	TD	D	NAD	A	TA
5	Opina Usted que el Administrador de la Agencia se encarga de fijar tácitamente el camino a seguir para la realización de sus labores					
6	Considera Usted que el Administrador de la Agencia motiva al logro de resultados considerando: ¿que si se hace un buen trabajo tendrás una recompensa?					
7	¿El Administrador de la Agencia, sólo interviene cuando existe algún problema en el cumplimiento de las metas o cuando existe desviación en el camino a seguir?					
8	¿El Administrador de la Agencia expresa claramente que si realizas un buen trabajo ganas tú y gana la empresa?					
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	TD	D	NAD	A	TA
9	¿El Administrador de la Agencia se preocupa por las necesidades de los trabajadores?					

10	¿El Administrador de la Agencia incentiva y da oportunidad a que los trabajadores tomen decisiones y resuelvan problemas					
11	¿El Administrador de la Agencia genera confianza en los trabajadores, pese a momentos de incertidumbre, orientándolos a superar retos?					
12	¿El Administrador de la Agencia se preocupa por el desarrollo profesional de los trabajadores, dándoles opciones a asumir nuevas responsabilidades?					
13	¿El Administrador de la Agencia genera compromiso y motiva a los trabajadores a realizar bien su trabajo?					
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>						
	<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>NAD</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
14	¿considera que los colaboradores de la agencia buscan formas para desarrollar mejor su trabajo?					
15	¿Cree usted que los trabajadores evitan perder tiempo y esfuerzos y se enfocan solo en realizar su trabajo?					
16	¿Considera que el trabajo que los trabajadores realizan es satisfactorio para sus jefes inmediatos?					
17	A su opinión: ¿El trabajo que desarrollan en la agencia, se realiza en el tiempo y forma solicitada por el jefe inmediato superior?					
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>NAD</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
18	¿Existe en el entorno laboral apoyo para realizar el trabajo?					
19	¿Cree que existe un buen espíritu de trabajo en equipo?					
20	¿considera que el personal de la agencia se siente comprometido con la institución?					
21	A su opinión: ¿el personal se siente orgulloso de pertenecer a la Agencia Camaná?					
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>NAD</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
22	¿Se observa apoyo entre compañeros de trabajo en temas laborales y personales?					
23	¿Considera que existe trato respetuoso entre todos los compañeros de trabajo?					
24	¿Existe una buena comunicación en la agencia, de abajo hacia arriba y viceversa					
25	¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre todos los miembros de la agencia?					
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>NAD</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
26	¿Existen trabajadores que faltan o piden permisos de manera frecuente?					
27	¿Los trabajadores no cumplen con el horario de trabajo habitual al inicio o final del horario de trabajo?					
28	¿Los trabajadores cumplen con todas las actividades encomendadas por su superior?					



DIMENSIONES / ítems		Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
<b>DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>														
11	El Administrador de la Agencia genera confianza en los trabajadores, pese a momentos de incertidumbre, orientándolos a superar retos													
12	El Administrador de la Agencia se preocupa por el desarrollo profesional de los trabajadores, dándoles opciones a asumir nuevas responsabilidades													
13	El Administrador de la Agencia genera compromiso y motiva a los trabajadores a realizar bien su trabajo													
<b>DIMENSIONES / ítems</b>		<b>Pertinencia<sup>1</sup></b>				<b>Relevancia<sup>2</sup></b>				<b>Claridad<sup>3</sup></b>				<b>Sugerencias</b>
<b>VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL</b>														
<b>DIMENSIÓN 1: CALIDAD DE TRABAJO</b>		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
14	¿Considera que los colaboradores de la agencia buscan formas para desarrollar mejor su trabajo?													
15	¿Cree usted que los trabajadores evitan perder tiempo y esfuerzos y se enfocan solo en realizar su trabajo?													
16	¿Considera que el trabajo que los trabajadores realizan es satisfactorio para sus jefes inmediatos?													
17	A su opinión: ¿El trabajo que desarrollan en la agencia, se realiza en el tiempo y forma solicitada por el jefe inmediato superior?													
<b>DIMENSIÓN 2: TRABAJO EN EQUIPO</b>														
18	¿Existe en el entorno laboral apoyo para realizar el trabajo?													
19	¿Cree que existe un buen espíritu de trabajo en equipo?													
20	¿Considera que el personal de la agencia se siente comprometido con la institución?													
21	A su opinión: ¿el personal se siente orgulloso de pertenecer a la Agencia Camaná?													
<b>DIMENSIÓN 3: RELACIONES INTERPERSONALES</b>														
22	¿Se observa apoyo entre compañeros de trabajo en temas laborales y personales?													
23	¿Considera que existe trato respetuoso entre todos los compañeros de trabajo?													
24	¿Existe una buena comunicación en la agencia, de abajo hacia arriba y viceversa?													

	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
	<b>DIMENSIÓN 3: RELACIONES INTERPERSONALES</b>													
25	¿Existen trabajadores que faltan o piden permisos de manera frecuente?													
26	¿Los trabajadores no cumplen con el horario de trabajo habitual al inicio o final del horario de trabajo?													
27	¿Los trabajadores cumplen con todas las actividades encomendadas por su superior?													

Observaciones:

NINGUNA

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: D.Sc. HUATA PANCA PERCY

DNI: 01321923

Especialidad del Validador: Ing. Estadístico / DOCTORIS SCIENTIAE EN ECONOMÍA Y GESTIÓN

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

14 de Octubre del 2021



Firmado digitalmente por HUATA PANCA Percy FAU 20145406170 soft  
 Motivo: Soy el autor del documento  
 Fecha: 14.10.2021 10:36:22 -05:00

-----firmado digitalmente-----

Firma del Experto Informante.  
 D.Sc. en Economía y Gestión

## Certificado de validez de contenido del instrumento que mide: Estilo de Liderazgo y Desempeño Laboral

### Cuestionario

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
<b>VARIABLE: ETILO DE LIDERAZGO</b>														
<b>DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO AUTORITARIO</b>														
1	Considera Usted que el Administrador de la Agencia es el único que toma todas las decisiones en la agencia (sin considerar aporte de los demás)													
2	Opina Usted que el Administrador de la Agencia realiza un control estricto de las labores realizadas por el personal de la agencia													
3	Usted considera que el Administrador de la Agencia manifiesta ser el responsable de las decisiones que toma, sean buenas o malas													
4	Usted Opina que el Administrador de la Agencia utiliza medios de castigo (amonestaciones) para que el personal efectúe su trabajo													
<b>DIMENSION 2: LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>														
9	Opina Usted que el Administrador de la Agencia se encarga de fijar tácitamente el camino a seguir para la realización de sus labores													
6	Considera Usted que el Administrador de la Agencia motiva al logro de resultados considerando: que si se hace un buen trabajo tendrás una recompensa													
7	El Administrador de la Agencia, sólo interviene cuando existe algún problema en el cumplimiento de las metas o cuando existe desviación en el camino a seguir													
8	El Administrador de la Agencia expresa claramente que si realizas un buen trabajo ganas tú y gana la empresa													
<b>DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>														
9	El Administrador de la Agencia se preocupa por las necesidades de los trabajadores													
10	El Administrador de la Agencia incentiva y da oportunidad a que los trabajadores tomen decisiones y resuelvan problemas													



DIMENSIONES / ítems		Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
<b>DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>														
11	El Administrador de la Agencia genera confianza en los trabajadores, pese a momentos de incertidumbre, orientándolos a superar retos													
12	El Administrador de la Agencia se preocupa por el desarrollo profesional de los trabajadores, dándoles opciones a asumir nuevas responsabilidades													
13	El Administrador de la Agencia genera compromiso y motiva a los trabajadores a realizar bien su trabajo													
<b>DIMENSIONES / ítems</b>		<b>Pertinencia<sup>1</sup></b>				<b>Relevancia<sup>2</sup></b>				<b>Claridad<sup>3</sup></b>				<b>Sugerencias</b>
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
<b>VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL</b>														
<b>DIMENSIÓN 1: CALIDAD DE TRABAJO</b>														
14	¿Considera que los colaboradores de la agencia buscan formas para desarrollar mejor su trabajo?													
15	¿Cree usted que los trabajadores evitan perder tiempo y esfuerzos y se enfocan solo en realizar su trabajo?													
16	¿Considera que el trabajo que los trabajadores realizan es satisfactorio para sus jefes inmediatos?													
17	A su opinión: ¿El trabajo que desarrollan en la agencia, se realiza en el tiempo y forma solicitada por el jefe inmediato superior?													
<b>DIMENSIÓN 2: TRABAJO EN EQUIPO</b>														
18	¿Existe en el entorno laboral apoyo para realizar el trabajo?													
19	¿Cree que existe un buen espíritu de trabajo en equipo?													
20	¿Considera que el personal de la agencia se siente comprometido con la institución?													
21	A su opinión: ¿el personal se siente orgulloso de pertenecer a la Agencia Camaná?													
<b>DIMENSIÓN 3: RELACIONES INTERPERSONALES</b>														
22	¿Se observa apoyo entre compañeros de trabajo en temas laborales y personales?													
23	¿Considera que existe trato respetuoso entre todos los compañeros de trabajo?													
24	¿Existe una buena comunicación en la agencia, de abajo hacia arriba y viceversa?													

	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
	<b>DIMENSIÓN 3: RELACIONES INTERPERSONALES</b>													
25	¿Existen trabajadores que faltan o piden permisos de manera frecuente?													
26	¿Los trabajadores no cumplen con el horario de trabajo habitual al inicio o final del horario de trabajo?													
27	¿Los trabajadores cumplen con todas las actividades encomendadas por su superior?													

Observaciones:

NINGUNA

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: **M.Sc. MILDER ZANABRIA ORTEGA**

DNI: 01326563

Especialidad del Validador: **Ing. De Sistemas / Magister Scientiae en Economía con mención en Marketing y Administración de Negocios**

13 de Octubre del 2021

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

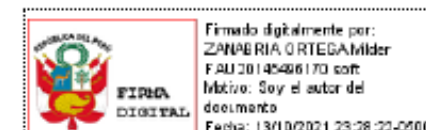
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

-----*firmado digitalmente*-----

Firma del Experto Informante.

M.Sc. en Economía



**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Estilo de Liderazgo y Desempeño Laboral**  
**Cuestionario**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
	<b>VARIABLE: ETILO DE LIDERAZGO</b>													
	<b>DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO AUTORITARIO</b>													
1	Considera Usted que el Administrador de la Agencia es el único que toma todas las decisiones en la agencia (sin considerar aporte de los demás)			✓				✓					✓	
2	Opina Usted que el Administrador de la Agencia realiza un control estricto de las labores realizadas por el personal de la agencia			✓				✓					✓	
3	Usted considera que el Administrador de la Agencia manifiesta ser el responsable de las decisiones que toma, sean buenas o malas			✓				✓					✓	
4	Usted Opina que el Administrador de la Agencia utiliza medios de castigo (amonestaciones) para que el personal efectúe su trabajo			✓				✓					✓	
	<b>DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>													
9	Opina Usted que el Administrador de la Agencia se encarga de fijar tácitamente el camino a seguir para la realización de sus labores			✓				✓					✓	
6	Considera Usted que el Administrador de la Agencia motiva al logro de resultados considerando: que si se hace un buen trabajo tendrás una recompensa			✓				✓					✓	
7	El Administrador de la Agencia, sólo interviene cuando existe algún problema en el cumplimiento de las metas o cuando existe desviación en el camino a seguir			✓				✓					✓	
8	El Administrador de la Agencia expresa claramente que si realizas un buen trabajo ganas tú y gana la empresa			✓				✓					✓	
	<b>DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>													
9	El Administrador de la Agencia se preocupa por las necesidades de los trabajadores			✓				✓					✓	
10	El Administrador de la Agencia incentiva y da oportunidad a que los trabajadores tomen decisiones y resuelvan problemas			✓				✓					✓	

DIMENSIONES / ítems		Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
11	El Administrador de la Agencia genera confianza en los trabajadores, pese a momentos de incertidumbre, orientándolos a superar retos				✓				✓				✓	
12	El Administrador de la Agencia se preocupa por el desarrollo profesional de los trabajadores, dándoles opciones a asumir nuevas responsabilidades				✓				✓				✓	
13	El Administrador de la Agencia genera compromiso y motiva a los trabajadores a realizar bien su trabajo			✓				✓				✓		
DIMENSIONES / ítems		Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
DIMENSIÓN 1: CALIDAD DE TRABAJO		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
14	¿Considera que los colaboradores de la agencia buscan formas para desarrollar mejor su trabajo?			✓				✓				✓		
15	¿Cree usted que los trabajadores evitan perder tiempo y esfuerzos y se enfocan solo en realizar su trabajo?			✓				✓				✓		
16	¿Considera que el trabajo que los trabajadores realizan es satisfactorio para sus jefes inmediatos?			✓				✓				✓		
17	A su opinión: ¿El trabajo que desarrollan en la agencia, se realiza en el tiempo y forma solicitada por el jefe inmediato superior?			✓				✓				✓		
DIMENSIÓN 2: TRABAJO EN EQUIPO														
18	¿Existe en el entorno laboral apoyo para realizar el trabajo?				✓				✓				✓	
19	¿Cree que existe un buen espíritu de trabajo en equipo?				✓				✓				✓	
20	¿Considera que el personal de la agencia se siente comprometido con la institución?				✓				✓				✓	
21	A su opinión: ¿el personal se siente orgulloso de pertenecer a la Agencia Camaná?				✓				✓				✓	
DIMENSIÓN 3: RELACIONES INTERPERSONALES														
22	¿Se observa apoyo entre compañeros de trabajo en temas laborales y personales?			✓				✓				✓		✓
23	¿Considera que existe trato respetuoso entre todos los compañeros de trabajo?			✓				✓				✓		✓
24	¿Existe una buena comunicación en la agencia, de abajo hacia arriba y viceversa?			✓				✓				✓		✓

	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
	<b>DIMENSIÓN 3: RELACIONES INTERPERSONALES</b>													
25	¿Existen trabajadores que faltan o piden permisos de manera frecuente?				✓				✓				✓	
26	¿Los trabajadores no cumplen con el horario de trabajo habitual al inicio o final del horario de trabajo?				✓				✓				✓	
27	¿Los trabajadores cumplen con todas las actividades encomendadas por su superior?			✓				✓					✓	

**Observaciones:**

---

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

**Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: HERMENEGILDO CORTEZ SEGALES**

**DNI: 01230483**

**Especialidad del validador: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

**14 de octubre del 2021**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Universidad Nacional del Altiplano  
 Firmado digitalmente por CORTEZ SEGALES Hermenegildo PAU  
 20145486173 base  
 Motivo: Soy el autor del documento  
 Fecha: 14.10.2021 11:00:38 -05:00

**Firma del Experto Informante.**  
**Especialidad: MSc. ADMINISTRACIÓN**  
**Y FINANZAS**

**ANEXO 04 : MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>Título:</b> Estilo de Liderazgo y su influencia en el Desempeño Laboral en una Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Camaná, Arequipa, 2021.						
<b>Autora:</b> Jéssica Zanabria Ortega						
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES</b>			
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variable Independiente: Estilo de Liderazgo(X)</b>			
			<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CRITERIO, ENUNCIADO, REACTIVOS, PREGUNTAS</b>	<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>
¿De qué forma el estilo de liderazgo influye el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021?	Determinar el efecto del estilo de liderazgo en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.	El estilo de liderazgo influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.	<b>Liderazgo Autoritario</b>	• Toma de decisiones centralizadas	1. ¿Considera Usted que el Administrador de la Agencia es el único que toma todas las decisiones en la agencia (sin considerar aporte de los demás)	5= Totalmente de acuerdo. 4= De acuerdo. 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 2= En desacuerdo. 1= Totalmente en desacuerdo
				• Fijación de tareas	2. Opina Usted que el Administrador de la Agencia realiza un control estricto de las labores realizadas por el personal de la agencia	
				• Control a los trabajadores	3. Usted considera que el Administrador de la Agencia manifiesta ser el responsable de las decisiones que toma, sean buenas o malas	
				• Responsabilidad de toma de decisiones	4. ¿Usted Opina que el Administrador de la Agencia utiliza medios de castigo (amonestaciones) para que el personal efectúe su trabajo	
				• Líder dominante (castiga)	5. Opina Usted que el Administrador de la Agencia se encarga de fijar tácitamente el camino a seguir para la realización de sus labores	
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específica</b>	<b>Liderazgo Transaccional</b>	• Recompensa contingente	6. Considera Usted que el Administrador de la Agencia motiva al logro de resultados considerando: ¿que si se hace un buen trabajo tendrás una recompensa?	
				Gestión por excepción activa	7. El Administrador de la Agencia, sólo interviene cuando existe algún problema en el cumplimiento de las metas o cuando existe desviación en el camino a seguir	
- ¿De qué forma el estilo de liderazgo autocrático,	- Establecer la influencia del liderazgo autocrático en	- El liderazgo autocrático influye en el desempeño				

<p>influencia el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021?</p> <p>- ¿De qué manera el estilo de liderazgo transaccional, influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021?</p> <p>- ¿De qué manera el estilo de liderazgo Transformacion al influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021?</p>	<p>el desempeño de los empleados de una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.</p> <p>- Precisar el influjo del liderazgo transaccional en el desempeño de los empleados de una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.</p> <p>- Establecer la influencia del liderazgo transformacion al en el desempeño de los empleados en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná,</p>	<p>laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.</p> <p>- El liderazgo transaccional influye en el desempeño laboral en una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.</p> <p>- El liderazgo transformacional influye en el desempeño de los empleados de una Caja Municipal de Ahorro y crédito de Camaná, Arequipa, 2021.</p>		Gestión por excepción pasiva	8. ¿¿El Administrador de la Agencia expresa claramente que si realizas un buen trabajo ganas tú y gana la empresa?				
			<b>Liderazgo Transformacional</b>	• Carisma	9. ¿El Administrador de la Agencia se preocupa por las necesidades de los trabajadores?				
				• Inspirador Motivacional	10. ¿El Administrador de la Agencia incentiva y da oportunidad a que los trabajadores tomen decisiones y resuelvan problemas?				
				• Estimulación Intelectual	11. ¿El Administrador de la Agencia genera confianza en los trabajadores, pese a momentos de incertidumbre, orientándolos a superar retos?				
				• Consideración Individual	12. ¿El Administrador de la Agencia se preocupa por el desarrollo profesional de los trabajadores, dándoles opciones a asumir nuevas responsabilidades?				
			13. ¿El Administrador de la Agencia genera compromiso y motiva a los trabajadores a realizar bien su trabajo?						
			<b>Variable Dependiente: Desempeño Laboral (Y)</b>						
			<b>Calidad de Trabajo</b>	• Exactitud	14. ¿Considera que los colaboradores de la agencia buscan formas para desarrollar mejor su trabajo?				
				• Cumplimiento de Parámetros	15. ¿Cree usted que los trabajadores evitan perder tiempo y esfuerzos y se enfocan solo en realizar su trabajo?				
				• Eficacia	16. ¿Considera que el trabajo que los trabajadores realizan es satisfactorio para sus jefes inmediatos?				
• Eficiencia	17. A su opinión: ¿El trabajo que desarrollan en la agencia, se realiza en el tiempo y forma solicitada por el jefe inmediato superior								
• Satisfacción del cliente									
	• Cooperación	18. ¿Existe en el entorno laboral apoyo para realizar el trabajo?							
						5= Muy de acuerdo. 4= De acuerdo. 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2= En desacuerdo. 1= Muy en desacuerdo			

	Arequipa, 2021.		<b>Trabajo en Equipo</b>	• Apoyo profesional	19. ¿Cree que existe un buen espíritu de trabajo en equipo?
				• Valores	
				• Compromiso	20. ¿Considera que el personal de la agencia se siente comprometido con la institución?
				• Comportamiento Personal	21. A su opinión: ¿el personal se siente orgulloso de pertenecer a la Agencia Camaná?
			<b>Relaciones Interpersonales</b>	• Empatía con los compañeros	22. ¿Se observa apoyo entre compañeros de trabajo en temas laborales y personales?
				• Compañerismo	23. ¿Considera que existe trato respetuoso entre todos los compañeros de trabajo?
					24. ¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre todos los miembros de la agencia?
			• Adecuada Comunicación	25. ¿Existe una buena comunicación en la agencia, de abajo hacia arriba y viceversa?	
			<b>Responsabilidad</b>	• Ausentismo	26. ¿Existen trabajadores que faltan o piden permisos de manera frecuente?
				• Cumplimiento del horario de trabajo	27. ¿Los trabajadores no cumplen con el horario de trabajo habitual al inicio o final del horario de trabajo?
• Cumplimiento de las actividades	28. ¿Los trabajadores cumplen con todas las actividades encomendadas por su superior?				



**ANEXO 05: FRECUENCIAS DE ITEMS DE INSTRUMENTO – VARIABLE: ESTILO DE LIDERAZGO**

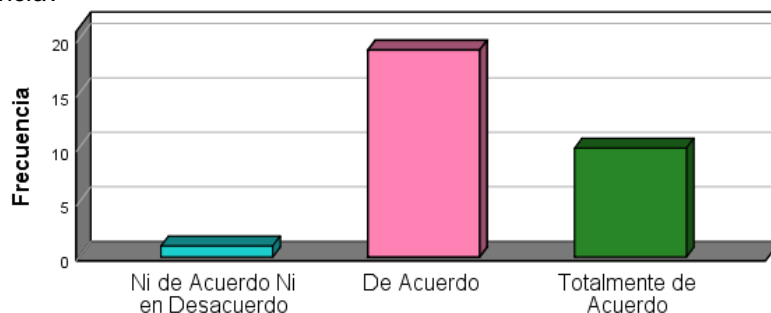
• **FRECUENCIA VARIABLE ESTILO DE LIDERAZGO – DIMENSIÓN LIDERAZGO AUTORITARIO**

1. *¿Considera Usted que el Administrador de la Agencia es el único que toma todas las decisiones en la agencia?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	3,3	3,3	3,3
	DE ACUERDO	19	63,3	63,3	66,7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	10	33,3	33,3	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS

*¿Considera Usted que el Administrador de la Agencia es el único que toma todas las Decisiones en la Agencia?*



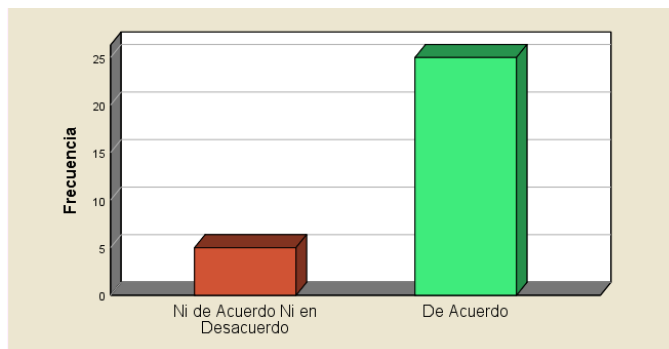
**Interpretación:** Los resultados indican que de los 30 trabajadores de la agencia Camaná, a la pregunta, si consideran que el administrador es el único que toma decisiones el 63.3% (19 personas) están de acuerdo, y el 33.3% (10 personas) están totalmente de acuerdo, así mismo el 3.3% (1 persona) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, no existiendo nadie que esté en desacuerdo. De lo examinado, se concluye que el 96.6% de los colaboradores de la agencia Camaná consideran que es el administrador el único que toma las decisiones referentes a la gestión de la misma.

2. *¿Opina Usted que el Administrador de la Agencia realiza un control estricto de las labores realizadas por el personal de la agencia?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	De Acuerdo	25	83,3	83,3	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

*¿Opina Usted que el Administrador de la Agencia realiza un control estricto de las labores realizadas por el personal de la agencia?*



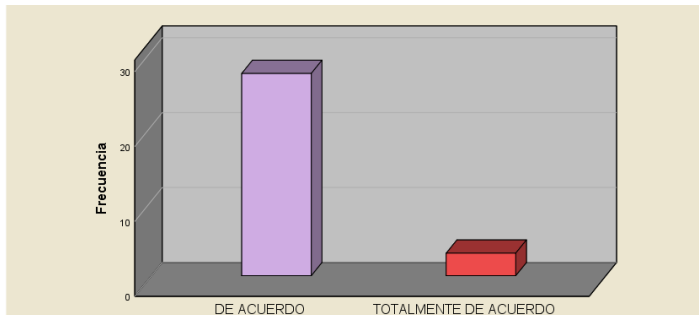
**Interpretación:** Los resultados que se extraen a la pregunta *¿Opina Usted que el Administrador de la Agencia realiza un control estricto de las labores realizadas por el personal de la agencia?*, muestran que 25 trabajadores (83.3%) están de acuerdo y 5 trabajadores (16.7%) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; concluyendo con lo observado que la mayoría de los colaboradores están de acuerdo en opinar que el Administrador realiza un control estricto en la ejecución de las tareas del personal.

3. *¿Usted considera que el Administrador de la Agencia manifiesta ser el responsable de las decisiones que toma, sean buenas o malas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	27	90,0	90,0	90,0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

¿Usted considera que el Administrador de la Agencia manifiesta ser el responsable de las decisiones que toma, sean buenas o malas?



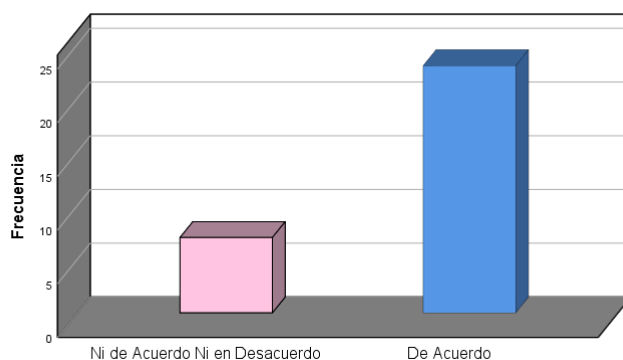
**Interpretación:** De acuerdo a la tabla y figura, se examina que el 90% de los trabajadores de la agencia Camaná están de acuerdo en considerar que el Administrador de la Agencia manifiesta ser el responsable de las decisiones que toma, sean buenas o malas, y el 10% se encuentran totalmente de acuerdo; de este modo se concluye en que el 100% (30 trabajadores) confirman que es el administrador quien manifiesta ser el responsable en las decisiones que toma sean estas buenas o malas.

4. *Usted Opina que el Administrador de la Agencia utiliza medios de castigo (amonestaciones) para que el personal efectúe su trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	7	23,3	23,3	23,3
	DE ACUERDO	23	76,7	76,7	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

*Usted Opina que el Administrador de la Agencia utiliza medios de castigo (amonestaciones) para que el personal efectúe su trabajo*



**Interpretación:** De los resultados observados, tenemos que el 76.7% (23 trabajadores) están de acuerdo en decir que el Administrador utiliza amonestaciones para que el personal efectúe su trabajo, mientras que el 23.3% (7 trabajadores) no están de acuerdo ni de acuerdo; en tal sentido se concluye en que la mayoría del personal considera que el administrador influye en el desarrollo del trabajo de los empleados a través de amonestaciones y/o castigos.

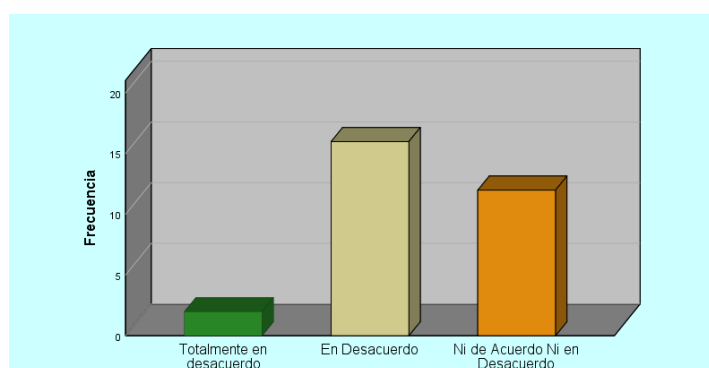
- **FRECUENCIA VARIABLE ESTILO DE LIDERAZGO – DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSACCIONAL**

5. *Opina Usted que el Administrador de la Agencia se encarga de fijar tácitamente el camino a seguir para la realización de sus labores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	En Desacuerdo	16	53,3	53,3	60,0
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	12	40,0	40,0	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

*Opina Usted que ¿el Administrador de la Agencia se encarga de fijar tácitamente el camino a seguir para la realización de sus labores?*



**Interpretación:** Con la tabla y figura, se obtiene que de los 30 trabajadores de la agencia Camaná, a la variable estilos de liderazgo, para la dimensión liderazgo transaccional, el 53.3% se encuentra en desacuerdo al decir que el administrador fija el camino de manera tácita para la realización de sus labores, al igual que el

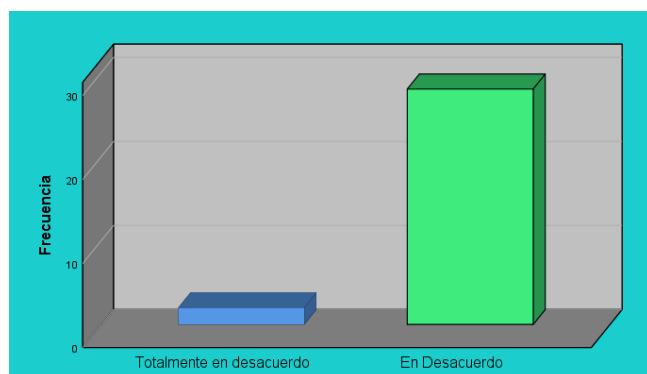
6.7% que afirma estar en total desacuerdo, y un 40% es indiferente a dicha apreciación; de los resultados obtenidos se concluye en que el 60% (18 trabajadores afirman que el administrador no se encarga en fijar las directrices claras para que los trabajadores desarrollen sus labores, conllevando ello a cierta confusión en el desempeño de las labores.

6. *Considera Usted que el Administrador de la Agencia motiva al logro de resultados considerando: ¿que si se hace un buen trabajo tendrás una recompensa?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	En Desacuerdo	28	93,3	93,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

*Considera Usted que el Administrador de la Agencia motiva al logro de resultados considerando: ¿que si se hace un buen trabajo tendrás una recompensa?*



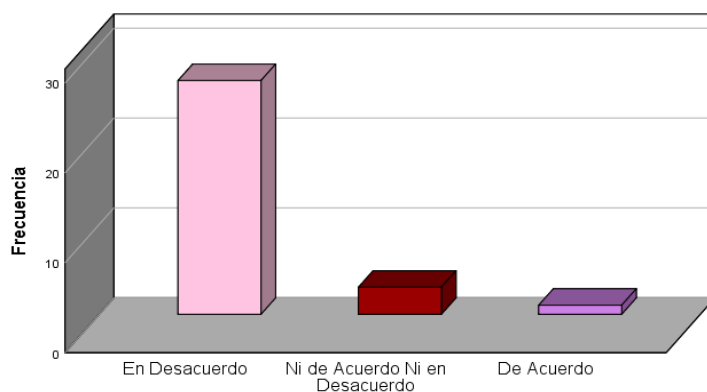
**Interpretación:** Los resultados obtenidos a la pregunta si considera que el Administrador de la Agencia motiva al logro de resultados considerando: ¿que si se hace un buen trabajo tendrás una recompensa?, el 93.3% (28 colaboradores) manifiestan estar en desacuerdo y de igual manera el 6.7% se encuentra en total desacuerdo, En tal sentido se concluye que el 100% no considera al administrador alguien que motive al personal a desarrollar su trabajo a través de recompensas.

7. *¿El Administrador de la Agencia, sólo interviene cuando existe algún problema en el cumplimiento de las metas o cuando existe desviación en el camino a seguir?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	26	86,7	86,7	86,7
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	3	10,0	10,0	96,7
	De Acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

*¿El Administrador de la Agencia, sólo interviene cuando existe algún problema en el cumplimiento de las metas o cuando existe desviación en el camino a seguir?*



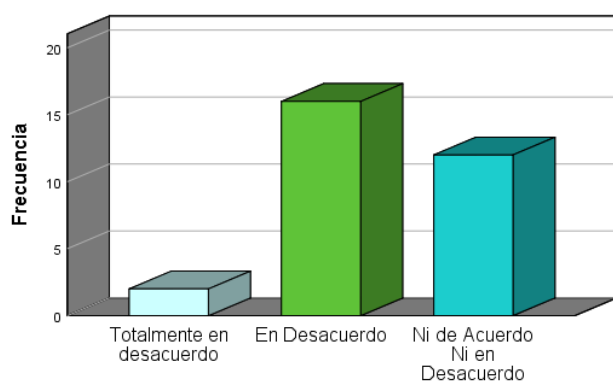
**Interpretación:** Se obtuvo como resultado, que el 86.7% de los colaboradores de la agencia están en desacuerdo en indicar que Administrador de la Agencia, sólo interviene cuando existe algún problema en el cumplimiento de las metas o cuando existe desviación en el camino a seguir, el 10% indica no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 3.3% indicaron estar de acuerdo; en tal sentido de lo examinado se concluye que la mayoría de los colaboradores observan que el administrador no interviene cuando existe alguna desviación en el logro de metas.

8. *¿El Administrador de la Agencia expresa claramente que si realizas un buen trabajo ganas tú y gana la empresa?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	En Desacuerdo	16	53,3	53,3	60,0
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	12	40,0	40,0	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

*¿El Administrador de la Agencia expresa claramente que si realizas un buen trabajo ganas tú y gana la empresa?*



**Interpretación:** Como resultado a la pregunta, si ¿el Administrador de la Agencia expresa claramente que si realizas un buen trabajo ganas tú y gana la empresa?; el 53.3% (16 colaboradores) señalan estar en desacuerdo, el 40% (12 personas) no tienen definida su posición, De los resultados concluimos que el 60% de los colaboradores dan por negativa a la pregunta realizada.

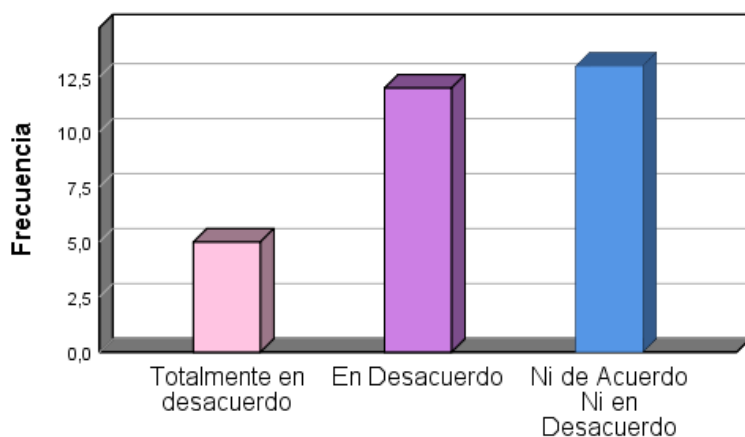
- **FRECUENCIA VARIABLE ESTILO DE LIDERAZGO – DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

9. *¿El Administrador de la Agencia se preocupa por las necesidades de los trabajadores?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	En Desacuerdo	12	40,0	40,0	56,7
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	13	43,3	43,3	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

*¿El Administrador de la Agencia se preocupa por las necesidades de los trabajadores?*



**Interpretación:** De la Tabla y figura, obtenemos que 13 colaboradores (43.3%) no tienen definido su respuesta en afirmar si el administrador se preocupa por las necesidades de los trabajadores, en cambio 12 colaboradores (40%) están en desacuerdo y 5 personas (16.7%) manifiestan su total desacuerdo. En tal sentido se concluye en que 56.7% del personal afirman que el administrador no se preocupa por las necesidades de los colaboradores, siendo este porcentaje el de mayor concentración.

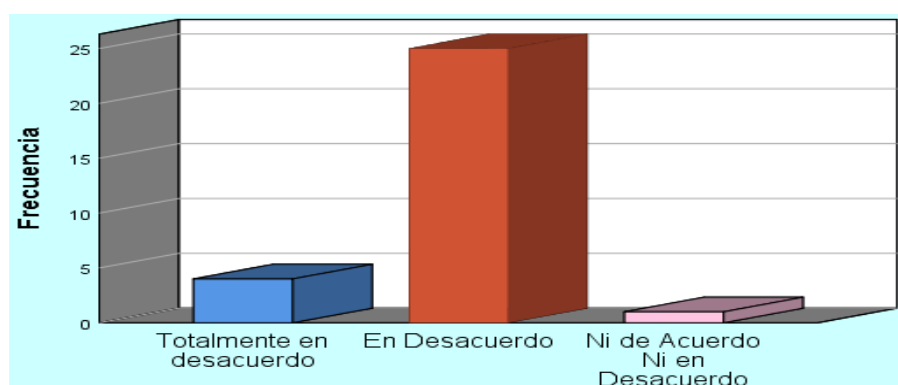
10. *¿El Administrador de la Agencia incentiva y da oportunidad a que los trabajadores tomen decisiones y resuelvan problemas*



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	En Desacuerdo	25	83,3	83,3	96,7
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	3,3	3,3	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

*¿El Administrador de la Agencia incentiva y da oportunidad a que los trabajadores tomen decisiones y resuelvan problemas*



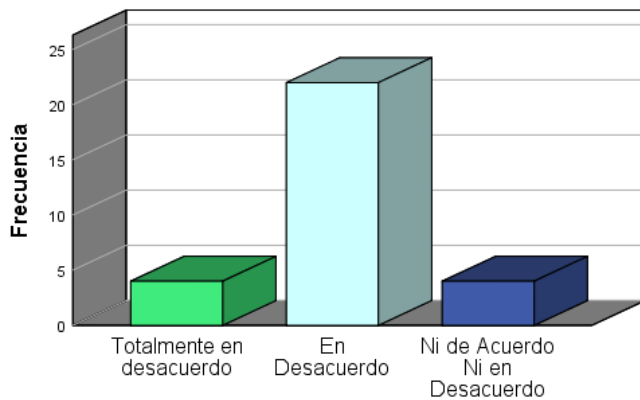
**Interpretación:** A la pregunta: *¿El Administrador de la Agencia incentiva y da oportunidad a que los trabajadores tomen decisiones y resuelvan problemas?*, observamos que, el 83.3% de colaboradores indican estar en desacuerdo y el 13.3% en total desacuerdo, siendo sólo un 3.3% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por lo tanto, concluimos que 29 colaboradores (96.6%) indican que el administrador no incentiva ni da oportunidad a que los colaboradores tomen decisiones y resuelvan problemas.

*11. ¿El Administrador de la Agencia genera confianza en los trabajadores, pese a momentos de incertidumbre, orientándolos a superar retos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	En Desacuerdo	22	73,3	73,3	86,7
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

*¿El Administrador de la Agencia genera confianza en los trabajadores, pese a momentos de incertidumbre, orientándolos a superar retos?*



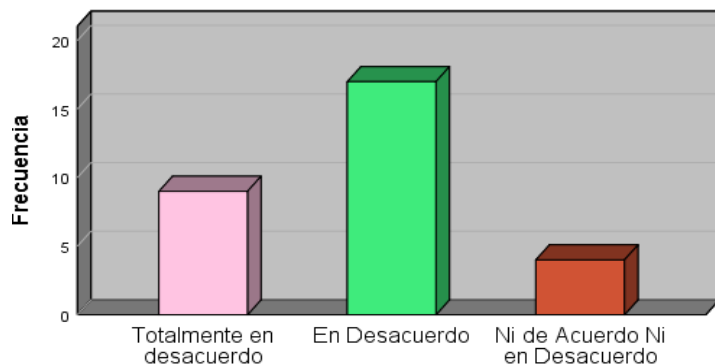
**Interpretación:** Obtenemos como resultado que el 73.3% de colaboradores están en desacuerdo a indicar que el administrador genera confianza en ellos, pese a momentos de incertidumbre orientándolos a superar retos, del mismo modo el 13.3% está totalmente en desacuerdo, y otro 13.3% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, Por lo obtenido, concluimos que el administrador no genera confianza en los trabajadores, pues así lo expresa la mayoría de colaboradores (86.6%).

*12. ¿El Administrador de la Agencia se preocupa por el desarrollo profesional de los trabajadores, dándoles opciones a asumir nuevas responsabilidades?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	30,0	30,0	30,0
	En Desacuerdo	17	56,7	56,7	86,7
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

*¿El Administrador de la Agencia se preocupa por el desarrollo profesional de los trabajadores, dándoles opciones a asumir nuevas responsabilidades?*



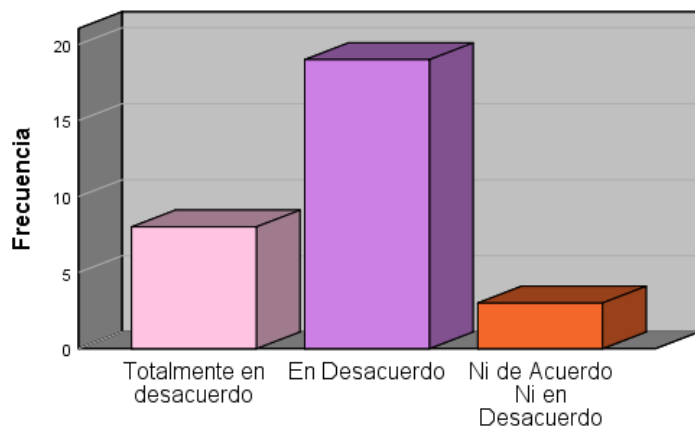
**Interpretación:** Extraemos como resultado a la pregunta si el administrador de la agencia se preocupa por el desarrollo profesional de los trabajadores, dándoles opciones a asumir nuevas responsabilidades, el 56.7% de los trabajadores están en desacuerdo, el 30% están totalmente desacuerdo y sólo el 13.3% no están de acuerdo ni en desacuerdo; con los hallazgos obtenidos, concluimos que 86.7% (26 colaboradores) niegan que el administrador se preocupe por el desarrollo profesional de los trabajadores, pues de acuerdo a los resultados es inexistente dicha preocupación.

*13. ¿El Administrador de la Agencia genera compromiso y motiva a los trabajadores a realizar bien su trabajo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	26,7	26,7	26,7
	En Desacuerdo	19	63,3	63,3	90,0
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

*¿El Administrador de la Agencia genera compromiso y motiva a los trabajadores a realizar bien su trabajo?*



**Interpretación:** Nos muestran como resultados que 19 colaboradores (63.3%) se encuentran en desacuerdo en afirmar que el administrador de agencia genera compromiso y motiva a los trabajadores a realizar bien su trabajo, así mismo 8 colaboradores (26.7%) están en total desacuerdo, y 3 colaboradores (10%) no están ni en desacuerdo ni de acuerdo; con lo analizado, se concluye en que de acuerdo a la opinión de los colaboradores el administrador no genera compromiso ni motiva a los trabajadores a realizar bien su trabajo.

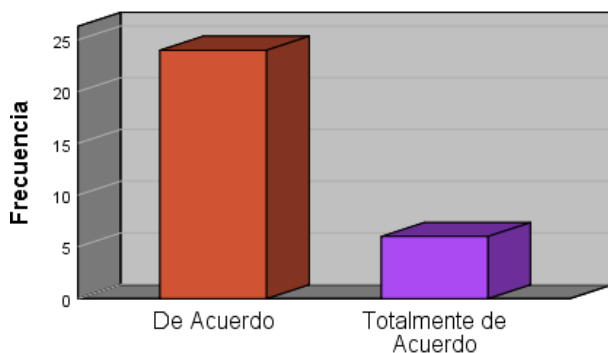
**ANEXO 06: FRECUENCIAS DE ITEMS DE INSTRUMENTO – VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL**

1. *¿Considera que los colaboradores de la agencia buscan formas para desarrollar mejor su trabajo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De Acuerdo	24	80,0	80,0	80,0
	Totalmente de Acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

¿Considera que los colaboradores de la agencia buscan formas para desarrollar mejor su trabajo?



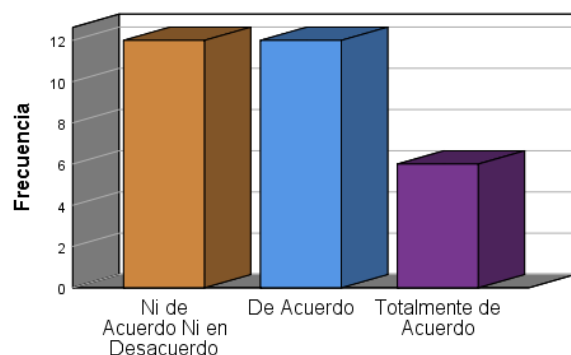
**Interpretación:** A la pregunta planteada, ¿Si considera que los colaboradores buscan formas para mejorar su trabajo?, nos muestran como resultados que el 80% se encuentra de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo; concluyendo de este modo que el total de los trabajadores (30) manifiestan que los trabajadores si buscan formas para mejorar su trabajo.

2. *¿Cree usted que los trabajadores evitan perder tiempo y esfuerzos y se enfocan solo en realizar su trabajo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	12	40,0	40,0	40,0
	De Acuerdo	12	40,0	40,0	80,0
	Totalmente de Acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

*¿Cree usted que los trabajadores evitan perder tiempo y esfuerzos y se enfocan solo en realizar su trabajo?*



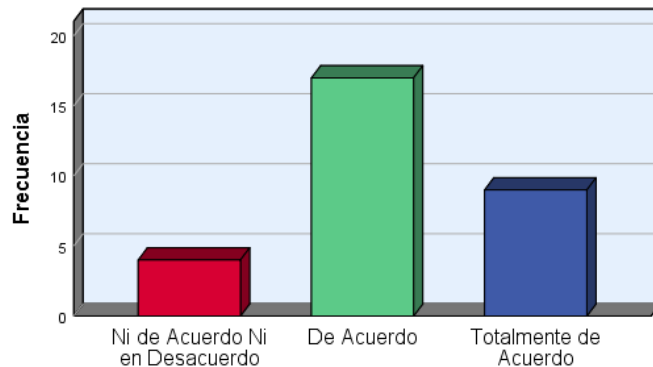
**Interpretación:** La tabla y la figura nos muestran como resultados que 12 personas (40%) consideran estar de acuerdo en que los trabajadores evitan perder tiempo y esfuerzos, enfocándose sólo a su trabajo; y el 20% (6 personas) están totalmente de acuerdo; sin embargo existe otro 40% (12 personas) no define estar o no de acuerdo; por lo expuesto se concluye en que sólo un 60% del personal afirma que el personal evita perder tiempo y esfuerzos al momento de realizar su trabajo, quedando aún la duda en un 40%.

3. *¿Considera que el trabajo que los trabajadores realizan es satisfactorio para sus jefes inmediatos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	De Acuerdo	17	56,7	56,7	70,0
	Totalmente de Acuerdo	9	30,0	30,0	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

*¿Considera que el trabajo que los trabajadores realizan es satisfactorio para sus jefes inmediatos?*



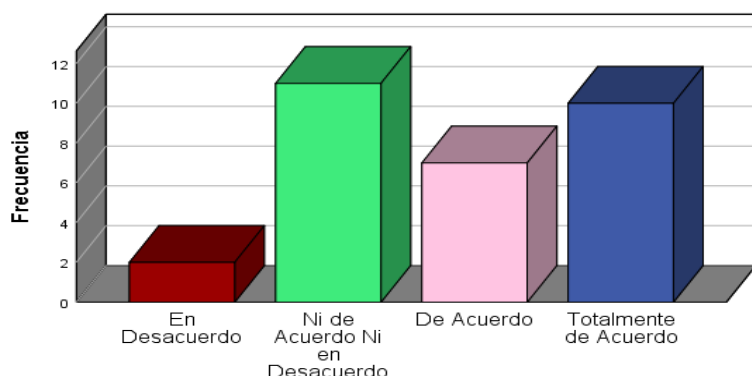
**Interpretación:** Tenemos como resultados que el 56.7% de los colaboradores consideran estar de acuerdo en que su trabajo es satisfactorio para sus jefes inmediatos, un 30% manifiesta estar totalmente de acuerdo, y un 13.3% no definen su posición. De los resultados se concluye en que 24 personas de 30 afirman que realizan un trabajo satisfactorio.

4. *A su opinión: ¿El trabajo que desarrollan en la agencia, se realiza en el tiempo y forma solicitada por el jefe inmediato superior?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	11	36,7	36,7	43,3
	De Acuerdo	7	23,3	23,3	66,7
	Totalmente de Acuerdo	10	33,3	33,3	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

A su opinión: ¿El trabajo que desarrollan en la agencia, se realiza en el tiempo y forma solicitada por el jefe inmediato superior?



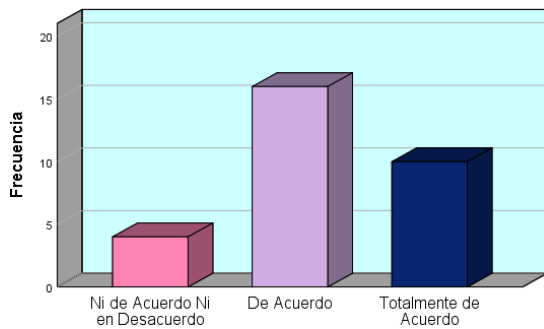
**Interpretación:** Sacamos como resultados que 11 colaboradores (36.7%) indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, otros 10 trabajadores (33.3%) indican estar totalmente de acuerdo, 7 colaboradores (23.3%) están de acuerdo, y sólo 2 trabajadores (6.7%) indican estar en desacuerdo; Por lo cual se concluye que más de la mitad de los trabajadores (56.6%) afirman que si desarrollan un trabajo en el tiempo y forma solicitada, pero existen 11 colaboradores que no saben si lo hacen en el tiempo y forma que el jefe lo solicita.

##### 5. ¿Existe en el entorno laboral apoyo para realizar el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	De Acuerdo	16	53,3	53,3	66,7
	Totalmente de Acuerdo	10	33,3	33,3	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

¿Existe en el entorno laboral apoyo para realizar el trabajo?



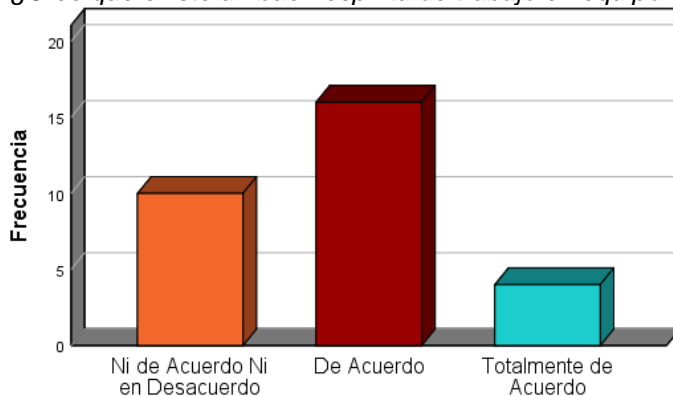
**Interpretación:** La tabla y la figura muestran que el 53.3% de los colaboradores están de acuerdo al decir que existe en el entorno laboral apoyo para realizar el trabajo, un 33.3% se encuentra totalmente de acuerdo, y un 13.3% manifiesta que no está de acuerdo ni en desacuerdo; de los resultados se concluye que si existe apoyo para realizar el trabajo dentro del entorno laboral pues el 86.6% que representan a 26 trabajadores así lo creen.

6. ¿Cree que existe un buen espíritu de trabajo en equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	10	33,3	33,3	33,3
	De Acuerdo	16	53,3	53,3	86,7
	Totalmente de Acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

¿Cree que existe un buen espíritu de trabajo en equipo?





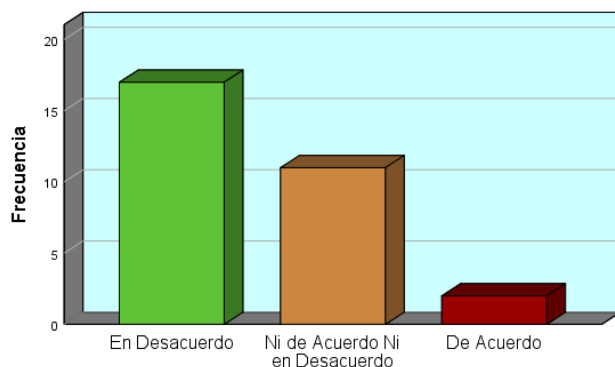
**Interpretación:** A la pregunta, ¿cree que existe un buen espíritu de trabajo en equipo?, obtuvimos como resultado que el 53.3% manifiesta estar de acuerdo y el 13.3% se encuentra totalmente de acuerdo, pero un 33.3% señala la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo; por lo tanto, se concluye que Si existe un buen espíritu de trabajo

7. *¿Considera que el personal de la agencia se siente comprometido con la institución?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	17	56,7	56,7	56,7
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	11	36,7	36,7	93,3
	De Acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

*¿Considera que el personal de la agencia se siente comprometido con la institución?*



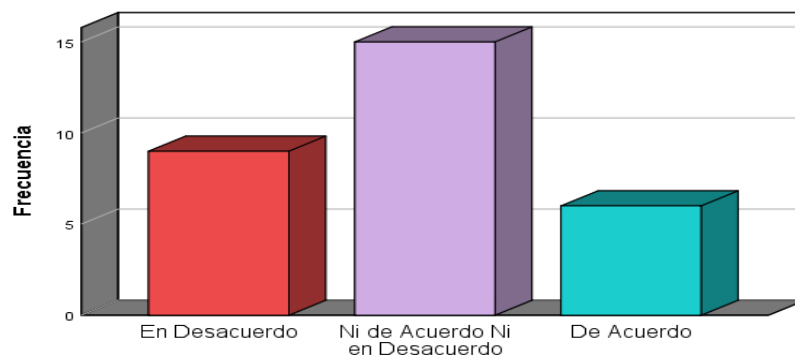
**Interpretación:** La tabla y la figura nos dan como resultados que 17 colaboradores (56.7%) están en desacuerdo al indicar que el personal de la agencia se encuentra comprometido con la institución, 11 colaboradores (36.7%) manifiestan ni estar de acuerdo ni en desacuerdo, y solo 2 personas (6.7%) están de acuerdo; de los resultados obtenidos se concluye en que el personal no se siente comprometido con la institución.

8. *A su opinión: ¿el personal se siente orgulloso de pertenecer a la Agencia Camaná?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	9	30,0	30,0	30,0
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	15	50,0	50,0	80,0
	De Acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

*A su opinión: ¿el personal se siente orgulloso de pertenecer a la Agencia Camaná?*



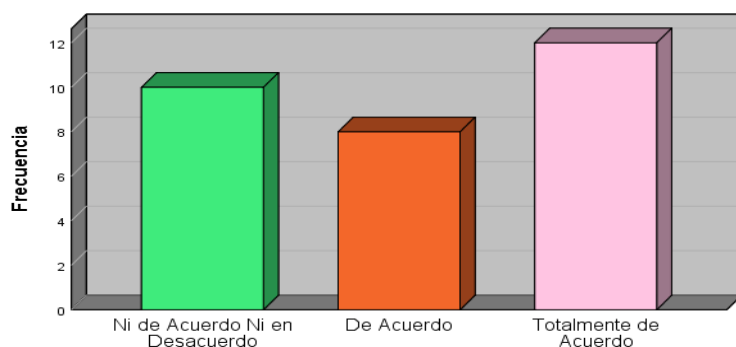
**Interpretación:** Los hallazgos evidencian que el 50% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% en desacuerdo y el 20% se encuentra de acuerdo, por lo que se concluye que no existe un sentido de orgullo ni de pertenencia por parte de los colaboradores a pertenecer a la agencia Camaná

9. *¿Se observa apoyo entre compañeros de trabajo en temas laborales y personales?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	10	33,3	33,3	33,3
	De Acuerdo	8	26,7	26,7	60,0
	Totalmente de Acuerdo	12	40,0	40,0	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

¿Se observa apoyo entre compañeros de trabajo en temas laborales y personales?



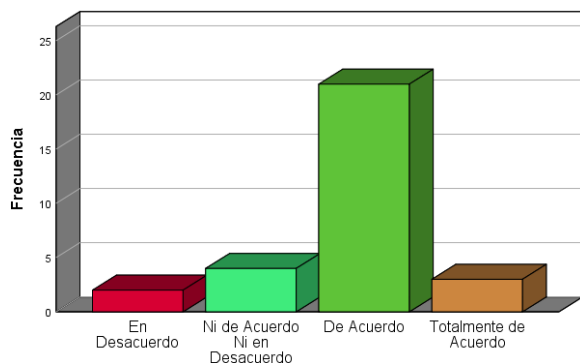
**Interpretación:** Se extrae como resultado, que el 40% de los colaboradores (12 personas) manifiestan estar totalmente de acuerdo en que se observa apoyo entre compañeros de trabajo en temas laborales y personales, el 26.7% (8 colaboradores) están de acuerdo y 33.3% (10 personas) indican estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, de los resultados se concluye que el personal en su mayoría 76.7% observa que si existe apoyo entre compañeros tanto en temas laborales como personales.

10. ¿Considera que existe trato respetuoso entre todos los compañeros de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	20,0
	De Acuerdo	21	70,0	70,0	90,0
	Totalmente de Acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

¿Considera que existe trato respetuoso entre todos los compañeros de trabajo?



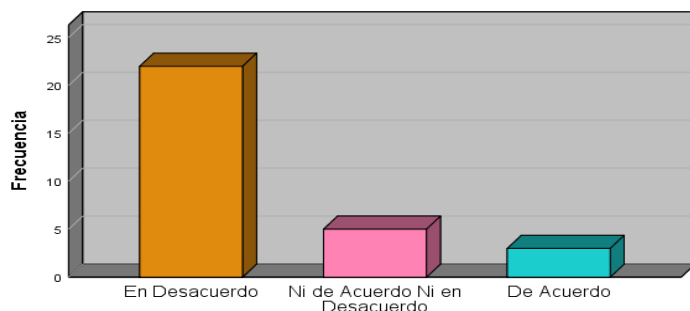
**Interpretación:** La tabla y la figura dan como resultados a la pregunta ¿Considera que existe trato respetuoso entre todos los compañeros de trabajo?, que el 70% de los colaboradores indican estar de acuerdo, el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% totalmente de acuerdo y el 6.7% en desacuerdo, por lo tanto, se concluye que de acuerdo al 80% de trabajadores si existe un trato respetuoso entre todos los compañeros.

11. ¿Existe una buena comunicación en la agencia, de abajo hacia arriba y viceversa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	22	73,3	73,3	73,3
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	16,7	16,7	90,0
	De Acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

¿Existe una buena comunicación en la agencia, de abajo hacia arriba y viceversa?



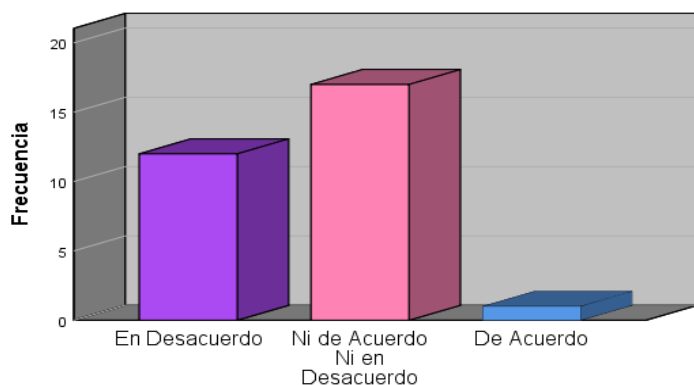
**Interpretación:** Extraemos como resultado que 22 colaboradores (73.3%) están en desacuerdo a la pregunta si existe una buena comunicación en la agencia, 5 trabajadores (16.7%) son indiferentes a la pregunta y 3 colaboradores (10%) manifiestan estar de acuerdo, concluyendo de acuerdo a los resultados que no existe una buena comunicación en la agencia.

12. *¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre todos los miembros de la agencia?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	12	40,0	40,0	40,0
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	17	56,7	56,7	96,7
	De Acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

*¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre todos los miembros de la agencia?*



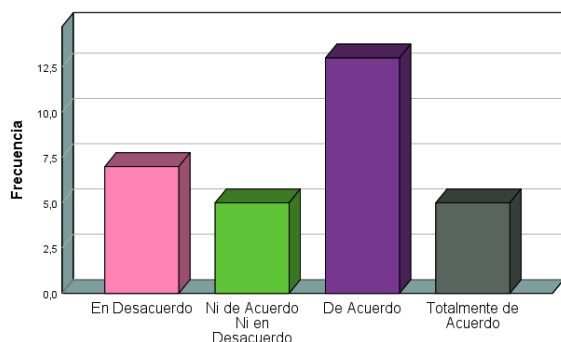
**Interpretación:** A la pregunta *¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre todos los miembros de la agencia?*, muestran como resultado que el 56.7% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 40% en desacuerdo y sólo el 3.3% se encuentra de acuerdo, siendo la conclusión que los trabajadores observan dentro de la agencia que relaciones interpersonales No son cordiales ni abiertas entre todos los miembros de la agencia.

### 13. ¿Existen trabajadores que faltan o piden permisos de manera frecuente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	7	23,3	23,3	23,3
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	5	16,7	16,7	40,0
	De Acuerdo	13	43,3	43,3	83,3
	Totalmente de Acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

¿Existen trabajadores que faltan o piden permisos de manera frecuente?



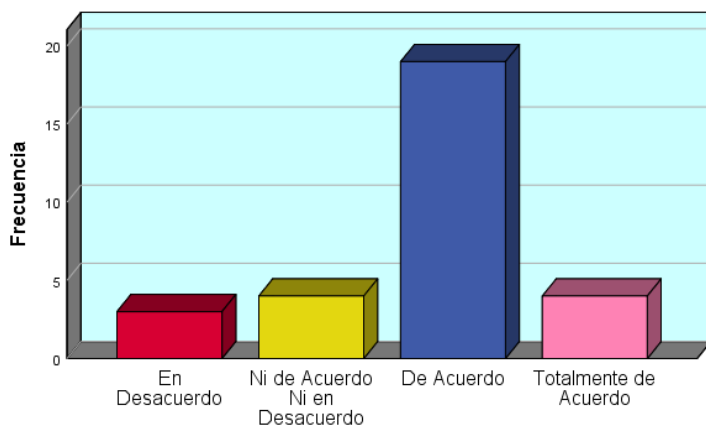
**Interpretación:** Evidencian el resultado a la pregunta si existen trabajadores que faltan o piden permiso frecuentemente, donde el 43.3% (13 colaboradores) están de acuerdo, un 16.7% (5 trabajadores) están totalmente de acuerdo, el 23.3% (7 empleados) están en desacuerdo y el 16.7% (5 colaboradores) no están de acuerdo ni en desacuerdo; por lo referido se concluye que Si existen trabajadores que faltan o piden permiso de manera frecuente tal como lo manifiesta el 60% de los colaboradores.

14. ¿Los trabajadores no cumplen con el horario de trabajo habitual al inicio o final del horario de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4	13,3	13,3	23,3
	De Acuerdo	19	63,3	63,3	86,7
	Totalmente de Acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

¿Los trabajadores no cumplen con el horario de trabajo habitual al inicio o final del horario de trabajo?



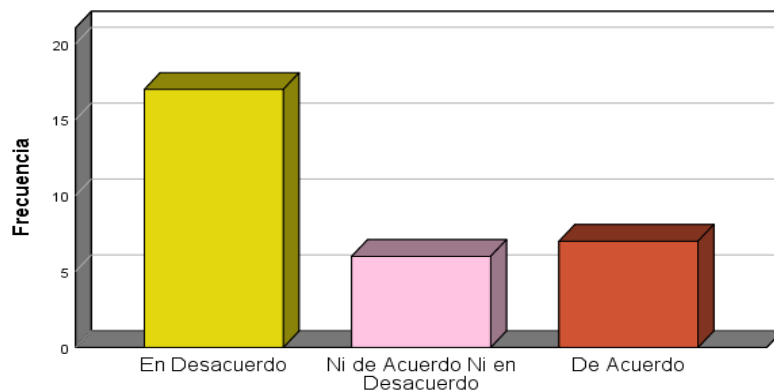
**Interpretación:** Los resultados muestran que el 63.3% de los trabajadores manifiestan estar de acuerdo en que los trabajadores cumplen con el horario de trabajo habitual al inicio y final del horario de trabajo, el 13.3% se encuentra totalmente de acuerdo, un 13.3% no está de acuerdo ni en desacuerdo, y un 10% se encuentra en desacuerdo; por tales motivos se concluye que los colaboradores afirman que los trabajadores no cumplen con el horario de trabajo.

15. *¿Los trabajadores cumplen con todas las actividades encomendadas por su superior?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	17	56,7	56,7	56,7
	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	6	20,0	20,0	76,7
	De Acuerdo	7	23,3	23,3	100,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: SPSS.

*¿Los trabajadores cumplen con todas las actividades encomendadas por su superior?*



**Interpretación:** De los resultados de la tabla y la figura obtenemos que el 56.7% (17 colaboradores) están en desacuerdo al decir que los trabajadores cumplen con todas las actividades encomendadas por su superior, el 23.3% (7 trabajadores) están de acuerdo y el 20% (6 colaboradores) no están de acuerdo ni en desacuerdo, por lo tanto, se concluye en que los trabajadores no cumplen con todas las actividades encomendadas por su superior.