



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

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

Estilos de liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño
laboral en la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C,
Chimbote 2020

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:

Gárate Navarro, Jennyfer Beatriz (ORCID: 0000-0002-7638-8879)

ASESOR:

Mg. Fiestas Flores, Roberto Carlos (ORCID: 0000-0002-5582-0124)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelo de Herramientas Gerenciales

CHIMBOTE – PERÚ

2020

DEDICATORIA

A mi amado Padre celestial, a Jesucristo mi redentor y al Espíritu Santo, quienes cuidan de mí y guían mis pasos por el camino de salvación. A mi madre quien es la persona a quien más amo y admiro en este mundo, este trabajo es una muestra de mi anhelo de seguir sus pasos y llenarla de orgullo, a mi hermano quien es la razón de mi superación constante, con quien aprendí tantas cosas y a quien quiero brindar un legado de conocimientos y a mi hermana quien me demuestra el amor más puro e incondicional que existe en este mundo.

La Autora

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios quien me dio la vida y la sabiduría para continuar con mis sueños. A mi madre por darme todo su amor, comprensión y apoyo constante y enseñarme todas las cosas que hoy en día sé.

A mis asesores, quienes fueron mis guías durante todo el periodo de elaboración de este trabajo de investigación, agradezco su tiempo, comprensión y ayuda.

La Autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | Pág. |
|--|------|
| Carátula | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Índice de contenidos | iv |
| Índice de tablas | v |
| Resumen | vi |
| Abstract | vii |
| 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 | 20 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 20 |
| 3.5. Procedimientos | 21 |
| 3.6. Método de análisis de datos | 22 |
| 3.7. Aspectos éticos | 22 |
| IV. Resultados | 23 |
| V. Discusión | 30 |
| VI. Conclusiones | 36 |
| VII. Recomendaciones | 37 |
| Referencias | 38 |
| Anexos | 44 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Influencia y correlación de los estilos de liderazgo gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C, 2020. | 23 |
| Tabla 2: Descripción de los niveles de estilos de liderazgo gerencial según los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C, 2020. | 24 |
| Tabla 3: Describir el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C, 2020. | 24 |
| Tabla 4: Descripción del desempeño laboral y dimensiones de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C, 2020. | 25 |
| Tabla 5: Influencia del estilo de liderazgo gerencial consultivo en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C,2020. | 26 |
| Tabla 6: Influencia del estilo de liderazgo gerencial participativo en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C, 2020. | 27 |
| Tabla 7: Influencia del estilo de liderazgo gerencial coercitivo en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C,2020. | 28 |
| Tabla 8: Influencia del estilo de liderazgo gerencial benevolente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C, 2020. | 29 |

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la influencia de los estilos de liderazgo gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C. la cual se desarrolló bajo un tipo de investigación aplicada con un diseño no experimental transeccional y con un alcance explicativo. La población de estudio total fue de 56 trabajadores de un total de 5 áreas de la organización en donde para la recolección de datos se aplicó un cuestionario y una guía de observación con los cuales se obtuvo que la influencia en el desempeño laboral de los trabajadores por parte los estilos de liderazgo gerencial fue de un 74.6% de variabilidad y un coeficiente de correlación de 0,758. Concluyendo de esta forma en que existe una influencia positiva directa significativa de los estilos de liderazgo gerencial sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C.

Palabras clave: estilos, liderazgo, gerencial, desempeño, laboral.

ABSTRACT

The general objective of this research was to analyze the influence of management leadership styles on the work performance of the workers of the fishing company Inversiones Oslo S.A.C., which was developed under a type of applied research with a non-experimental transectional design and with an explanatory scope.

The total study population was 56 workers from a total of 5 areas of the organization where a questionnaire and an observation guide were applied for the collection of data, with which it was obtained that the influence on the labor performance of the workers by the managerial leadership styles was 71.8% of variability and a correlation coefficient of 0.758. Concluding in this way that there is a significant direct positive influence of the managerial leadership styles on the labor performance of the workers of the fishing company Inversiones Oslo S.A.C.

Keywords: styles, leadership, managerial, performance, work.

I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo gerencial es un término tan versátil que es usado en innumerables áreas de estudio, ya sea en estudios sociales, religiosos, de antropología y entre otros, en esta investigación el liderazgo gerencial es estudiado bajo una perspectiva de organización empresarial. Definir el liderazgo gerencial bajo un solo concepto no cumpliría con las expectativas de todos, ya que las personas buscan encontrar diferentes cualidades en un líder y catalogan a los líderes bajo diferentes perspectivas, entonces ser un líder en la actualidad depende de la realidad que los rodea y de las personas que lo siguen o están bajo la responsabilidad del mismo.

En todas las empresas a nivel global existen líderes los cuales cumplen roles específicos que requiera la organización los mismos que pueden generar ya sea consecuencias positivas o negativas en el desempeño del trabajo de los colaboradores. Un claro ejemplo de ello son los presidentes de dos potencias mundiales Donald Trump (Estados Unidos) y Xi Jinping (República Popular China) ambos líderes de sus respectivos países con diferentes opiniones y criterio de liderazgo gerencial diferentes, demuestran cómo sus decisiones afectan al desarrollo y progreso de sus países respectivos.

Por un lado el presidente Donald Trump de acuerdo a Forbes (2020) es un líder que ha ido en contra de todos los estereotipos establecidos para ser un líder efectivo, yendo muchas veces en contra de los que se espera de él tales como actitudes serviciales, comunicación respetuosa y entre otros aspectos, sin embargo no por ello podemos afirmar que sus cualidades demostradas corresponden a un líder, sino que a pesar de ir en contra de estos estereotipos mantiene una visión clara de lo que quiere lograr y por ello los ciudadanos, las industrial y empresas de diferentes rubros muestran su apoyo hacia su liderazgo gerencial, esto se ve reflejado en una aprobación del 49% de la población.

En cuanto al presidente Xi Jinping quien es un líder que ha logrado permanecer dos periodos de mandato consecutivos esto debido a que según BBC (2020) es un mandatario que posee un liderazgo gerencial fuerte, estable y consistente dichas características hacen que los pobladores de China se identifiquen con la ideología de gobierno que su líder expresa, lo cual se ve reflejado en los diversos avances científicos que se realizan en el país así como en su desarrollo industrial. Como podemos analizar el liderazgo gerencial en el mundo está en constante evolución y se observa en cualquier organización universal.

En el Perú el liderazgo gerencial en las organizaciones es una característica muy estudiada por diferentes estudiantes universitarios, pero viéndolo desde una perspectiva empresarial esto se ve reflejado en el incremento de líderes empresarios, según El Comercio (2018) en el país se crearon alrededor de 70 mil empresas lo que representó un incremento del 6,7% en el año 2018; pero a su vez en el último trimestre del mismo año 45 mil empresas cerraron, esto nos refleja que en nuestro país día a día emergen líderes que buscan ganarse su propio lugar en el mercado competitivo pero a su vez muchos de ellos se rinden siendo que la principal razón podría ser el no haber ejercido sus funciones de líder adecuadamente en función a lograr un óptimo desempeño en sus trabajadores.

En la actualidad en el departamento de Ancash de acuerdo a PRODUCE (2020) se encuentran en vigencia 92 plantas pesqueras de tipo industrial de las cuales 53 están ubicadas en la ciudad de Chimbote de un total de 145 empresas, esto nos refleja que solo el 36.5% de las empresas han logrado permanecer en el rubro, pueden existir muchas razones por las cuales se obtienen estos resultados, pero sin duda alguna el liderazgo gerencial de la organización ha tenido que ser un eslabón débil en las empresas que no están vigentes en la actualidad.

La empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C es una organización con una amplia experiencia en el rubro de pesca industrial, siendo sus trabajadores la

base primordial para el funcionamiento de la misma, es por este motivo que en la presente investigación nos formulamos la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es la influencia de los estilos de liderazgo gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C, Chimbote?

Para ello es importante indicar en qué aspectos dicha investigación será de beneficio para los interesados, según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010) los aspectos más relevantes que se consideran son: Conveniencia, los resultados que se obtendrán de esta investigación, serán de mucho beneficio para la empresa Inversiones Oslo S.A.C, en especial para los directivos de la empresa, ya que con estos resultados, ellos podrán comprender mejor cuales son las cualidades en liderazgo gerencial que posee la gerencia de la empresa y como es percibida por los trabajadores.

La investigación representa también un valor Teórico para futuras investigaciones, si bien es cierto que se estudiará una situación en específico, el procedimiento de investigación puede ser usado como guía para próximos estudios cuantitativos, recursos que hoy en día son muy solicitados. Por Implicaciones Prácticas, la importancia de la investigación radica en el estudio de la situación real de los estilos de liderazgo gerencial dentro de la empresa. Y los resultados ayudarán a desarrollar nuestras estrategias es que mejoren en diversos aspectos el desarrollo de la empresa.

El objetivo general es: Analizar la influencia de los estilos de liderazgo gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C.

Los objetivos específicos son:

Identificar los niveles de los estilos de liderazgo gerencial según los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C.

Describir el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C.

Analizar la influencia de la dimensión del estilo de liderazgo gerencial Consultivo en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C.

Analizar la influencia de la dimensión del estilo de liderazgo gerencial Participativo en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C.

Analizar la influencia de la dimensión del estilo de liderazgo gerencial Autoritario en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C.

Analizar la influencia de la dimensión del estilo de liderazgo gerencial Benevolente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C.

La hipótesis presente en esta investigación es que existe relación entre los estilos de liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C. Chimbote 2020.

II. MARCO TEÓRICO

La presente investigación se basa en trabajos previos realizados a nivel nacional e internacional, con los cuales son una fuente de conocimiento que brindarán base teórica a la investigación y resultados comparativos para la discusión de resultados.

Domínguez (2018) realizó una investigación titulada Relación entre Liderazgo gerencial y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio en la cual tuvo como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial estudio, usó un nivel de investigación descriptivo con un diseño correlacional. Su muestra de estudio fue de 50 funcionarios un total de 500 de la población, a los cuales se aplicaron entrevistas y cuestionarios como recolección de datos. Al final la investigación se llegó a la conclusión de que existe una relación considerable y directa muy significativa entre las dos variables y que existe un liderazgo gerencial regular en la organización añadido a ello el 72% de trabajadores indican poseer un desempeño regular a causa del liderazgo gerencial.

Vásquez (2017) en su investigación sobre Estilos de liderazgo gerencial y el desempeño laboral en una empresa industrial en Lima en el 2017, tuvo como objetivo principal determinar cómo se relacionan los estilos de liderazgo gerencial con el desempeño laboral en una empresa Industrial, realizó la investigación bajo un enfoque cuantitativo y usó un método descriptivo dentro de un diseño no experimental. Dicho estudio se realizó con una población de 40 trabajadores y se usó como instrumento de recolección de datos el cuestionario. Su conclusión fue que existe una relación positiva y moderada entre los estilos de liderazgo gerencial y el desempeño laboral, así mismo identificó que el estilo de liderazgo gerencial coercitivo y participativo son los predominantes en las organizaciones industriales.

El artículo científico denominado Influencia de los estilos de liderazgo gerencial en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas elaborado

Barbosa y Ayala (2016) fue realizado con el objetivo de conocer la influencia del tipo de liderazgo gerencial sobre el rendimiento exportador, para lo cual se trabajó con una muestra de 306 empresas exportadoras colombianas. Se obtuvieron los siguientes resultados: las organizaciones con un nivel superior de rendimiento exportador demostraron poseer un estilo de liderazgo gerencial mixto entre participativo y consultivo, las organizaciones con un nivel regular de rendimiento exportador posee un estilo de liderazgo gerencial consultivo, lo que da la conclusión que para lograr un buen rendimiento laboral en la organización se debe desarrollar un equilibrio entre dichos estilos de liderazgo gerencial, demostrando así que existe una relación directa entre las variables de estudio.

Hecht (2017) en su investigación titulada *Gender And Leadership In Business: A Comparative Analysis In Germany And The United States*, misma que se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con una población total de 500 altos directivos de las empresas más grandes de Estados Unidos y 500 altos directivos de las empresas más grandes de Alemania. La recolección de datos se realizó por correo electrónico mediante un cuestionario. Esta investigación concluye que el género del directivo impacta en su estilo de liderazgo gerencial, y este a su vez se ve influenciado por los antecedentes culturales, demostrando así que el liderazgo gerencial masculino posee un liderazgo gerencial transaccional y el liderazgo gerencial femenino es transformacional y ético.

Mihalcea (2014) desarrolló una investigación nombrada *Leadership, Personality, Job Satisfaction and Job Performance*, cuyos objetivos fueron identificar el estilo de liderazgo gerencial que genera satisfacción en los trabajadores, identificar los rasgos característicos del líder de acuerdo a su estilo y por último hallar la relación entre el estilo de liderazgo gerencial y el desempeño laboral. La población estudiada tuvo una muestra de 1272 de trabajadores de los cuales 173 ocupaban puestos directivos de diversos niveles, la investigación tiene diseño exploratorio y es parte de un estudio longitudinal que inició en 2011. Los resultados obtenidos fueron que no existe un nivel significativo de relación entre la variable estilos de liderazgo gerencial

y desempeño laboral al igual que los rasgos de personalidad del líder con influyen en la satisfacción laboral.

En su artículo científico titulado *Determinants of transformational and transactional leadership styles on organizational commitment among top management of organizations in Malaysia*, Othman (2012) en el cual busca determinar los factores de estilos de liderazgo gerencial (variable independiente) en el compromiso organizacional (variable dependiente), dicha investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo con un diseño transaccional para lo cual aplicó una técnica de muestreo simple en donde se eligieron 379 trabajadores administrativos a los que se aplicó un Cuestionario Multifactorial de Liderazgo gerencial (MLQ), los resultados de correlación de las variables obtenidos de esta investigación demostraron que existe una relación significativa entre ambas variables, demostrando de esta manera que las organizaciones deben considerar la opción de modificar sus enfoques de dirección por estilos de liderazgo gerencial que tenga la capacidad de obtener un compromiso organizacional esencial que refuerce el desempeño de los trabajadores.

El liderazgo gerencial a lo largo del tiempo y en diversos campos de investigación es un tema que puede ser abordado bajo diferentes perspectivas; en esta investigación se realizará bajo una perspectiva. Si pudiéramos mencionar sus inicios, eso nos remontará a algunos años antes que Cristo, en donde el pensador chino Confucio (Kung Fu-Tse) desarrolló lo que se puede considerar las primeras teorías del liderazgo gerencial, las cuales se basaban en el liderazgo gerencial que ejercían los señores feudales sobre sus súbditos. Con el tiempo emergieron nuevos autores con nuevas definiciones, clasificaciones y conocimientos sobre el liderazgo gerencial, tales como Taylor, Maslow, Mayo entre otros que brindaron nueva información sobre el liderazgo gerencial para comprender mejor las características que en su mayoría poseía un líder.

En la actualidad existe una diversidad de definiciones por lo que se puede obtener una definición universal, es por ello que usaremos una sola definición que ayude a cumplir con los objetivos de esta investigación. Según Chiavenato (2006) define que la acción de liderar está basada en la influencia que se tiene sobre otras personas en una situación, la cual está dirigida mediante la comunicación al cumplimiento de diversos objetivos específicos. Liderar es un acto de influencia sobre otros, pero no sobre su voluntad, sino en cambio es realizar una repercusión sobre sus acciones para lograr un objetivo en común.

Otra definición desde el punto de vista de Ewen y Cattell (2003) consideran el liderazgo gerencial como un efecto en la personalidad de las personas frente a la presencia u/o ausencia del líder cuya excelencia de capacidad es medible mediante los cambios efectivos en el rendimiento grupal. De esta definición se puede analizar que un liderazgo gerencial no solo debe ser estudiado desde un punto de vista de las cualidades del líder, sino que añadido a ellos es importante comprender cuál es el efecto que dichas cualidades (personalidad) repercute en los que lo rodean y de acuerdo al entorno en que se encuentran. Ser un líder va más allá de mostrar un aura de personalidad y moral íntegra que las demás personas puedan admirar, sino que también implica la capacidad que posee el líder para generar efectos positivos en las personas que se guían por su liderazgo gerencial.

Habiendo definido lo que es liderazgo gerencial, es importante conocer que estilos de liderazgo gerencial existen; en el libro de Lussier R. y Achua C. (2011) podemos hallar una recopilación de diversos estudios realizados a lo largo de los años sobre estilos de liderazgo gerencial, menciona que Kurt Lewin realizó una investigación en la Universidad de Iowa, basándose en el liderazgo gerencial del gerente, los estilos observados en la investigación fueron: el liderazgo gerencial autocrático y el liderazgo gerencial democrático, ambos estilos son muy diferentes entre sí, debido a que el primero es caracterizado por la toma de decisiones centralizada en el líder y es este el que indica que trabajo hacer y supervisa de cerca; el segundo estilo es caracterizado por una

toma de decisiones más participativa y un trabajo en equipo más dinámico sin una supervisión tan estricta.

En la investigación realizada en la Universidad de Michigan bajo la dirección de Rensis Likert se logró identificar dos estilos de liderazgo gerencial, la primera es liderazgo gerencial centrado en el trabajo, la cual se caracteriza por dos comportamientos el primero es el énfasis en el objetivo y el segundo en la facilitación del trabajo; por otra parte el segundo estilo de liderazgo gerencial está centrado en el empleado, los comportamientos característicos son: el liderazgo gerencial de apoyo y de facilitación de la interacción.

En la Universidad Estatal de Ohio se realizó una investigación a cargo de Ralph Stogdill con el objetivo de identificar los estilos de liderazgo gerencial más efectivos, para lograr su objetivo desarrollaron un instrumento que dio como resultado la identificación de dos estilos de liderazgo gerencial denominados: estructura de inicio (centrado en el trabajo) y consideración (centrado en el empleado). En base a ello se afirma que un líder con alta estructura y baja consideración manifiestan poseen una comunicación unidireccional y toma de decisiones centralizada, pero un líder con una gran consideración y baja estructura posee una comunicación bidireccional y comparte la toma de decisiones.

Si bien todas estas investigaciones tuvieron diversos objetivos entre sí, los resultados obtenidos por todas ellas se complementan entre sí y nos brindan una base teórica firme en la cual basar una investigación. Los estilos de liderazgo gerencial están firmemente ligados al comportamiento individual del líder. Fred realizó la teoría del liderazgo gerencial por contingencia, en la cual afirma que los estilos son constantes y es la expresión de la personalidad y comportamiento del líder.

Basándonos en todas estas investigaciones realizadas previamente con respecto al liderazgo gerencial y analizando la realidad de las variables podemos afirmar que en la actualidad y con el paso de los años surgen

diferentes definiciones sobre el liderazgo gerencial y con ello nacen nuevos estilos del mismo, sin embargo lo que parece que se mantiene firme son los enfoques en los que esas estilos se desarrollan, los cuales son estilos centrados en el trabajo o estilos centrados en los trabajadores

Por ejemplo el liderazgo gerencial transaccional Contreras y Barbosa (2013) mencionan que este estilo de liderazgo gerencial es caracterizado por la personalidad de un líder funcional y práctico, en donde el líder cumple la función de ser un miembro de cambio y motivacional para con los trabajadores que busca promover relaciones y fomenta valores dogmas y virtudes con el objetivo de cumplir con las metas de la organización por medio del reconocimiento de las necesidades y deseos de los colaboradores ya que reconoce que de ello depende la productividad y el desempeño laboral.

Otro estilo de liderazgo gerencial contemporáneo es el estilo transformacional en el cual Salcedo (2018) señalan que este estilo de liderazgo gerencial va a un nivel mayor en cuanto a la relación de un líder y los que lo rodean, debido a que este estilo es caracterizado por la tarea del líder para desarrollar y promover el compromiso de los trabajadores con la visión y objetivos de la empresa desarrollando a su vez nuevos líderes con la misma idiosincrasia.

Como podemos observar el estudio del liderazgo gerencial es un tema que ha sido estudiado desde hace mucho tiempo atrás, pero que sin embargo todos giran bajo una misma base la cual está definida por el líder y los que lo rodean, es por ello que la teoría de Likert (1975) en la cual basado en un sistema de administración logró identificar cuatro estilos de liderazgo gerencial, las cuales son: liderazgo gerencial consultivo, liderazgo gerencial participativo, liderazgo gerencial coercitivo y liderazgo gerencial benevolente. Estos estilos a su vez son determinables por cuatro rasgos de personalidad que debe poseer un líder para identificar cuál es el estilo de liderazgo gerencial que posee los cuales son: las relaciones interpersonales, capacidad de toma de decisiones, destreza comunicativa y su criterio de recompensas y sanciones.

El estilo de liderazgo gerencial Consultivo se caracteriza por una mayor intervención de los trabajadores, en este estilo el liderazgo gerencial las relaciones interpersonales que el líder demuestra son mucho más desarrolladas ya que su objetivo es lograr que los trabajadores laboren en un ambiente amigable. Su capacidad de toma de decisiones es participativo y consultivo, lo que demuestra que las decisiones no son centralizadas y las participaciones de todos los trabajadores son tomadas en cuenta por el líder y frente a los problemas demuestra la misma actitud sin buscar culpables.

En cuanto a su destreza comunicativa el líder con estilo consultivo promueve la comunicación vertical y horizontal dentro de la organización e incluyendo todos los nivel jerárquicos dentro de ella, facilitando de esta manera el flujo de información dando así como resultado el cumplimiento de objetivos. Con respecto al criterio de recompensa predominan las recompensas materiales (bonos salariales, ascenso) y las recompensas simbólicas, en cuanto a las sanciones son leves y se presentan esporádicamente. Por lo mencionado, el líder con estilo consultivo se caracteriza por estar centrado en el empleado de acuerdo a lo que menciona Zanini, Dos Santos y Lima (2015), demostrando de esta manera que este estilo de liderazgo gerencial está enfocado en brindar un ambiente adecuado para que el trabajador se sienta cómodo y puedan cumplir con los objetivos de la empresa.

El estilo de liderazgo gerencial Participativo tiene como característica relevante es la democracia dentro del sistema organizacional de la empresa, trabajo en equipo y un nivel elevado de confianza entre el líder y los trabajadores. Las relaciones interpersonales del líder poseen la singularidad de fomentar la formación de equipos en base a la confianza mutua, sin considerar cargos, organigrama, etc. incentiva la participación de todos los integrantes del equipo delegando responsabilidades sobre las decisiones individuales y/o grupales. Su capacidad de toma de decisiones se basa en procesos grupales (consenso) mediante la delegación de la capacidad decisoria a los niveles inferiores de la organización siguiendo las políticas y dirección de los niveles superiores quienes llevan el control de las decisiones a tomar.

Su destreza comunicativa es fluida en todas direcciones del organigrama facilitando así el flujo de la información entre los trabajadores. En cuanto a su criterio de recompensa priman las recompensas sociales y simbólicas, pero sin dejar de lado las recompensas materiales, las sanciones son escasas las cuales son elegidos democráticamente por los grupos involucrados, Lee y Chan (2015) mencionan que este estilo de liderazgo gerencial es en donde los trabajadores muestran mayor creatividad y aporte de ideas a la organización y que el líder es más consciente promoviendo el desarrollo de nuevos líderes responsables.

El estilo de liderazgo gerencial Coercitivo posee la propiedad de ser autoritario y controlador en plenitud según mencionan Hiller, Sin, Ponnappalli y Ozgen (2019) el líder que posee este estilo demuestra una personalidad hostil hacia las relaciones interpersonales clasificándolas de dañinas para el óptimo rendimiento de los trabajadores, establece cargos y funciones específicas con el fin de evitar la iteración entre las personas. La toma de decisiones es por completo desarrollada de forma centralizada en la gerencia de la organización, la misma que se encarga de solucionar todos los imprevistos que suceden dentro y fuera de ella.

Su destreza comunicativa es muy restringida y se dan en su mayoría solo para emitir órdenes de manera vertical hacia a los puestos inferiores del organigrama de la empresa; no existe retroalimentación ni orientaciones hacia los trabajadores. En cuanto a su criterio de recompensas es en su mayoría inexistente debido a que concentra su esfuerzo en las sanciones y disciplinas generando un ambiente de temor que obliga a los trabajadores a estar sometidos bajo la autoridad del líder.

El estilo de liderazgo gerencial Benevolente posee un nivel menor de autoritarismo que el liderazgo gerencial coercitivo, mostrando un nivel de indulgencia mayor para con los trabajadores. La personalidad de este líder es notoria por su bajo nivel de interacción con los que lo rodean debido a que

considera que alguna de ellas puede ser perjudicial para el logro de objetivos de la organización. La toma de decisiones si bien está monopolizada por la gerencia de la empresa, permite en un bajo porcentaje la delegación de decisión siempre y cuando sean tareas sencillas y de rutina.

En cuanto a su destreza comunicativa y de acuerdo a lo mencionado por Luan (2019) está en un nivel precario y predominan las comunicaciones ascendentes provenientes de los cargos inferiores de la organización. El criterio de recompensa de esta líder gira en su mayoría en lo material y en cuanto a las sanciones son usadas de forma más habitual como motivador para la sujeción de los trabajadores.

Todos estos estilos son considerados la base para los diferentes estilos que se generan con el transcurso del tiempo y que aún faltan por descubrir, la teoría de estos cuatro estilos de liderazgo gerencial será usados para el desarrollo de nuestra investigación. La siguiente variable es el desempeño laboral, en la cual explicaremos las principales teorías y conceptos de estudio para medir dicha variable.

El Desempeño Laboral es un criterio muy importante dentro de una organización puesto que representa como lo menciona Rodríguez (2007) una conexión directa con el cumplimiento de la visión y misión de la empresa, por tal razón es de suma importancia conocer en qué nivel de desempeño posee cada trabajador, sin embargo establecer las dimensiones para la evaluación del desempeño laboral dentro de una empresa es un tema que puede ser abordado bajo diversas perspectivas.

Peiró, Bayona, Amparo, Caballer y Di Fabio (2020) mencionan que no existe una guía única que pueda ser empleada para evaluar el desempeño de los trabajadores ya que a pesar de ser un grupo de personas que trabajan en una misma organización guiados una visión y misión única, los seres humanos son muy diferentes entre sí, ya sea por la cultura, los valores, preferencias,

habilidades, etc. lo cual hace que cada organización se única al momento de evaluar este factor.

Werther (2000) nos menciona que la evaluación del desempeño de los trabajadores es un procedimiento que calcula el rendimiento total del empleado, dichos resultados ayudan a conocer el nivel de desempeño que tiene cada uno de ellos y así de esta manera la organización podrá optimizar las deficiencias que se presenten, tal como menciona Chiavenato (2007) poder identificar el nivel de desempeño del trabajador es beneficioso sobre todo para tres importante aspectos tales como estimar el potencial individual del trabajador, impulsar la productividad de sus colaboradores y por último desarrollar el área de recursos humanos como una ventaja competitiva organizacional, añadido a ello Robbins y Judge (2013) mencionan que otra aspecto para el cual es importante los resultados del desempeño laboral es en la toma de decisiones relacionados a temas de promociones de puestos, transferencias de área, capacitaciones, talleres de retroalimentación y demás programas que ayuden al fortalecimiento de las habilidades observadas en los trabajadores.

Habiendo comprendido la relevancia de evaluar y conocer el desempeño laboral dentro de una organización, es de igual relevancia conocer sus principales características, Gurbin (2015) identificó por medio de la teoría de Campbell y Herskovits dos características relevantes: determinantes directos e indirectos, la primera son los aspectos directos sujetos al trabajador (relaciones interpersonales, habilidades y motivación) la segunda son aspectos organizacionales (trabajo en equipo, productividad y calidad) todos estos aspectos conforman las características del desempeño laboral.

Habiendo hecho mención de estos determinantes, referiremos en cada uno de ellos. Las relaciones interpersonales Bisquerra (2003) explica que las interacciones entre compañeros de trabajo son responsables de determinar ya sea un clima laboral favorable o desfavorable para el desempeño de los mismos, abarcando aspectos tales como el trato personal hacia sus

compañeros, su capacidad comunicativa y su reacción frente a los problemas entre su círculo laboral.

En cuanto a las habilidades del trabajador Martínez (2013) señala que estas son las capacidades que el trabajador obtuvo por medio del aprendizaje y/o práctica para ser desarrolladas en beneficio del cumplimiento de sus labores, las cuales se reflejan en la destreza al cumplir sus funciones, las técnicas de trabajo que aplica en sus tareas y los métodos usados para lograr sus objetivos, todo ello demuestra cuán hábil es el individuo dentro de su puesto de trabajo.

La motivación que un trabajador de acuerdo a Pak. Kooija, De Langeb y Van Veldhoven (2019) es el proceso interno que toda persona posee de forma individual en la cual se reflejan las conductas del trabajador hacia los objetivos que desea lograr por voluntad propia, esto es observable por el reconocimiento que obtiene por parte de sus colegas y superiores al demostrar actitudes positivas, ideas innovadoras, se adapta al cambio e interviene activamente en los procesos de la empresa.

Con respecto al trabajo en equipo Blanco, Echaluze, Peñalvo y Conde (2015) definen a este aspecto es un proceso recíproco continuo de interacción entre los integrantes de un grupo de personas que comparten objetivos y metas comunes, creando así una sinergia en la función a tareas específicas estableciendo funciones individuales y grupales en donde las habilidades, motivaciones y personalidades buscan coexistir positivamente. Esto es visible mediante la actitud que el trabajador demuestra frente a las tareas grupales, la ayuda que brinda a sus compañeros de equipo, su nivel de interacción con ellos y capacidad de resolución de conflictos.

La productividad según Abramova y Grishchenko (2020) es la relación entre los productos obtenidos y los recursos que usa el trabajador para los mismos en un periodo de tiempo establecido en lo cual la empresa demanda una maximización de resultados, esto se ve con mayor frecuencia en el rendimiento tanto de los trabajadores como de las maquinarias e insumos que la empresa

posee para la reducción de sus bienes y/o servicios. En cuanto a los trabajadores esto se percibe por medio del cumplimiento de objetivos, el uso óptimo y adecuado de recursos (insumos, maquinarias y/o equipos), y el desempeño en el puesto.

La calidad es aspecto directamente relacionado con la productividad Noor y Abdullah (2012) la definen como la ejecución efectiva de los objetivos establecidos en donde el trabajador demuestra su profesionalismo al momento de obtener resultados que se esperan de él y la confianza que genera en sus superiores al momento de desarrollar y ejecutar sus labores.

El sistema de evaluación del desempeño laboral es de igual manera un tema importante a considerar Eyupoglua, Jabbarova y Saner (2017) sostiene que la evaluación debe iniciar por el diseño de un sistema que se encuentre de acorde a la visión y misión de la organización, luego de ello debe identificar las dimensiones para evaluar por medio de un análisis de puestos de las diferentes áreas de la empresa y una vez obtenido y analizado los resultados se procede finalmente a una retroalimentación a favor de beneficiar la relación entre los colaboradores de la empresa y minimizar los riesgos detectados.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, de acuerdo al Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CONCYTEC (2018) donde se menciona que una investigación aplicada usa los conocimientos previos para diagnosticar una realidad y/o establecer recomendaciones o sugerencias que mejoren dichas realidades.

El diseño de esta investigación es no experimental según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006) debido a que durante todo el proceso de la investigación no se manipularon intencionalmente ninguna de las dos variables, al contrario, se observará el comportamiento de las mismas en su entorno normal.

Es una investigación transeccional según Carrasco (2006), debido a que recolección de datos se dio en un momento único para analizar la interrelación que puedan poseer las variables entre sí en un momento determinado. El alcance de esta investigación es explicativo Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014) puesto que se buscó comprender a profundidad la correlación que existe entre las variables de estudio, es decir comprender cómo se originan (causas) y cómo se manifiestan en la realidad.

3.2. Variables y operacionalización

La investigación presenta 2 variables cualitativas las cuales son:

Estilos de Liderazgo gerencial – Variable Independiente (Anexo 1)

Desempeño Laboral – Variable Dependiente (Anexo 1)

3.3. Población

La investigación se realizó en la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C, la misma que a la fecha está conformada por cinco áreas de trabajo, las cuales son:

Área administrativa: conformado por 1 administrador y 2 asistentes.

Área de producción: conformado por el superintendente, un jefe de producción y 35 operarios de planta.

Área de control de calidad: conformado por el jefe de control de calidad, 4 supervisores y 2 asistentes.

Área de productos terminados: conformado por el jefe de pp.tt, 1 codificador y 2 asistentes.

Área de almacén y mantenimiento: conformado por un jefe de área y 4 asistentes.

Todos ellos trabajadores de la empresa Inversiones Oslo S.A.C, por lo tanto al ser una cantidad manejable de 56 trabajadores para la aplicación de los instrumentos, se realizó la investigación en función de toda la población.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos de la presente investigación se realizó usando dos tipos de técnicas e instrumentos, para la variable de estilos de liderazgo gerencial se aplicó la técnica de Encuesta, López y Fachelli (2016) nos mencionan que mediante interrogantes hacia la población en estudio tiene la finalidad de reunir la información de medida sobre los conceptos de las variables en estudio y por ende del problema de investigación, por lo tanto el instrumento que se aplicó fue el cuestionario para realizar las preguntas de manera protocolar, de acuerdo a García (2003) el cuestionario es un

conjunto de interrogantes variadas, elaboradas bajo el enfoque de la realidad y las variables que sea desea estudiar, la misma que puede ser aplicada de diferentes maneras tales como por vía telefónica, correo, etc.

Este cuestionario abarcó cuatro dimensiones: el liderazgo gerencial consultivo, liderazgo gerencial participativo, liderazgo gerencial coercitivo y liderazgo gerencial benevolente, consta con un total de 32 preguntas (8 para cada dimensión), con una valoración de la escala de Likert, la cual fue dirigido a los 56 trabajadores de la empresa Inversiones Oslo S.A.C.

Para la variable del desempeño laboral se hizo uso de la técnica de observación la cual según Bunge (2007) dicha técnica tiene como objetivo de estudio fenómenos y/o hechos de la realidad actual lo que brinda resultados confiables y verídicos, el instrumento que se usó fue la guía de observación. Este instrumento comprendió cinco dimensiones: habilidades, motivación, trabajo en equipo, productividad y calidad, la guía de observación fue desarrollada por los jefes de las cinco áreas (administración, producción, control de calidad, productos terminados y almacén y mantenimiento) y el gerente de la empresa Inversiones Oslo S.A.C. la valoración de respuesta usó la escala de Likert.

3.5. Procedimientos

El desarrollo de la investigación se realizó previa coordinación con el área de gerencia de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C y los trabajadores de la misma, para poder acceder a la información requerida, por lo tanto el cuestionario para identificar el estilo de liderazgo gerencial se aplicó de manera virtual para todos los trabajadores de la empresa Inversiones Oslo S.A.C y se utilizó una planilla de cuestionario de correo electrónico Gmail en la cual se incluyeron todas las preguntas elaboradas en el cuestionario de recolección de datos a la cual se añadió un consentimiento informado, para dejar en constancia que los trabajadores que llenaron el cuestionario tuvieron conocimiento de todos los aspectos éticos de la investigación. La ficha de observación correspondiente a la variable desempeño se envió de manera virtual a los jefes de área de la empresa Inversiones Oslo S.A.C los mismos que evaluaron el desempeño de cada uno de los trabajadores a su cargo en el área.

3.6. Método de análisis de datos

Habiendo concluido la recolección de datos, la información obtenida por medio de los cuestionarios y mediante el uso del programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) como primer paso se realizó un análisis estadístico descriptivo de los datos mediante tablas de distribución de frecuencia y/o construcción de los gráficos de las variables, en la cual se describe cada variable y sus dimensiones. En el segundo paso se encontraron los coeficientes de correlación entre las variables (Rho-Spearman) de acuerdo a los datos obtenidos. Como cuarto paso se realizó la prueba de hipótesis de la correlación de las variables de investigación mediante la estadística inferencial.

3.7. Aspectos éticos

La presente investigación basó su veracidad en primera instancia en las teorías y antecedentes recopilados de diversos investigadores alrededor del mundo, lo cual garantiza la calidad de la investigación. De igual manera se garantizó la confidencialidad de los datos recolectados de la empresa y la veracidad de los resultados sin ejercer ninguna manipulación sobre ellos, a su vez se mantuvo en anonimato la información personal de los trabajadores que realizaron los cuestionarios. Toda la investigación fue realizada con la previa autorización del Gerente General de la empresa en estudio.

IV. RESULTADOS

Tabla 1: Influencia y correlación de los estilos de liderazgo gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C, 2020.

| | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|--------------|-------------------|----|------------------|---------|------|
| Regresión | 3741,459 | 1 | 3741,459 | 137,206 | ,000 |
| Residual | 1472,523 | 54 | 27,269 | | |
| Total | 5213,982 | 55 | | | |
| r de Pearson | | | ,758 | | |

$r^2=0,746$ (coeficiente de determinación)

$$y=76,776+0,531x$$

Interpretación: Observando los resultados representados en la tabla 1 podemos apreciar que el 74.6% de la variabilidad del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C está influenciado por el estilo de liderazgo y posee como modelo de regresión lineal explicativo $y=76,776+0,531x$ mediante la cual podemos observar que por cada punto incrementado en la mejora en los estilos de liderazgo el nivel del desempeño laboral de los trabajadores incrementa en puntaje de 0,531, lo cual representa que existe un grado de influencia positivo, lo cual se confirma debido a que se presenta un p valor de significancia de 0,000 el cual es menor que 0,005 por lo cual demuestra la existencia de influencia. De igual manera obtenemos un coeficiente de R de Pearson de 0,758 el cual demuestra que existe una correlación positiva alta entre las variables de estudio, comprobando así la hipótesis de esta investigación.

Tabla 2: Descripción de los niveles de estilos de liderazgo gerencial según los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C, 2020.

| Indicador/Nivel | Bajo | % | Regular | % | Alto | % |
|-----------------|------|-------|---------|-------|------|-------|
| Consultivo | 35 | 62,5% | 21 | 37,5% | 0 | 0% |
| Participativo | 34 | 60,7% | 22 | 39,3% | 0 | 0% |
| Coercitivo | 0 | 0% | 26 | 46,4% | 30 | 53,6% |
| Benevolente | 33 | 58,9% | 23 | 41,1% | 0 | 0% |

Interpretación: La tabla 2 detalla los niveles de los estilos de liderazgo gerencial percibido por los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C., en cuanto al estilo de liderazgo gerencial consultivo el 62,5% lo perciben a nivel bajo y 37,5% a nivel regular, el liderazgo gerencial participativo el 60,7% lo percibió a nivel bajo y 39,35% a nivel regular, el liderazgo gerencial coercitivo el 46,4% lo perciben a nivel regular y 53,6% a un nivel alto, finalmente el liderazgo gerencial benevolente está en un 58,9% a nivel bajo y 41,1% a un nivel regular. Esto nos demuestra que el único estilo percibido en un nivel alto es el estilo coercitivo.

Tabla 3: Describir el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C, 2020.

| Nivel | Desempeño Laboral |
|-------|-------------------|
| Bajo | 48,2 |
| Alto | 51,8 |

Interpretación: La tabla 3 refleja que el desempeño laboral de los trabajadores el 48.2% de los trabajadores presentan un nivel débil de desempeño laboral, mientras que el 51.8% de ellos se encuentra en un nivel fuerte.

Tabla 4: Descripción del desempeño laboral y dimensiones de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C, 2020.

| Indicador/Nivel | Bajo | % | Regular | % | Alto | % |
|-------------------|------|-------|---------|-------|------|-------|
| Habilidad | 0 | 0% | 55 | 98,2% | 1 | 1,8% |
| Motivación | 34 | 60,7% | 22 | 39,3% | 0 | 0 |
| Trabajo en Equipo | 0 | 0% | 49 | 87,5% | 7 | 12,5% |
| Productividad | 0 | 0% | 26 | 46,4% | 30 | 53,6% |
| Calidad | 0 | 0% | 44 | 78,6% | 12 | 21,4% |

Interpretación: La tabla 4 mediante el análisis podemos apreciar que el desenvolvimiento de las habilidades del 98% de los trabajadores en un nivel regular y solo el 1,8% en un nivel alto, mientras que el nivel de motivación muestra que el 60,7% de trabajadores posee un nivel bajo y 39,3% un nivel regular, en cuanto al trabajo en equipo 87,5% está en un nivel regular y 12,5% en un nivel alto, la productividad es de un nivel regular para el 46,4% de los trabajadores y un 53,6% están en un nivel alto de productividad, finalmente en la calidad el 78,6% tienen un nivel regular y el 21,4% de los trabajadores tienen un nivel alto.

Tabla 5: Influencia del estilo de liderazgo gerencial consultivo en el del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C, 2020.

| | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|-----------|-------------------|----|------------------|---------|------|
| Regresión | 3392,299 | 1 | 3392,299 | 100,558 | ,000 |
| Residual | 1821,683 | 54 | 33,735 | | |
| Total | 5213,982 | 55 | | | |

$r^2=0,651$ (coeficiente de determinación)

$$y=91,610+1,796x$$

Interpretación: La tabla 5 nos refleja un p valor de significancia de 0,000 el cual es menor que 0,005 por lo cual demuestra la existencia de influencia entre el estilo de liderazgo gerencial consultivo y el desempeño laboral en un 65.1% en la variabilidad de este último, así mismo el modelo de regresión lineal explicativo $y=91,610+1,796x$ muestra que por cada unidad de incremento en el puntaje de mejora en el estilo de liderazgo consultivo el nivel del desempeño laboral de los trabajadores incrementa en puntaje de 1,796 lo cual representa que existe un grado de influencia positivo.

Tabla 6: Influencia del estilo de liderazgo gerencial participativo en el del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C, 2020.

| | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|-----------|-------------------|----|------------------|---------|-------|
| Regresión | 3563,894 | 1 | 3563,894 | 116,630 | ,000b |
| Residual | 1650,088 | 54 | 30,557 | | |
| Total | 5213,982 | 55 | | | |

$$r^2=0,684$$

$$y=85,478+2,060x$$

Interpretación: La tabla 6 nos indica que existe influencia entre el estilo de liderazgo gerencial participativo y el desempeño laboral de los trabajadores mediante un nivel de significancia con un p valor 0,000 el cual es menor que 0,005 y un porcentaje de 68.4% en la variabilidad, en cuanto al modelo de regresión lineal explicativo $y=85,478+2,060x$ se interpreta que por cada unidad de incremento en el puntaje de mejora en el estilo de liderazgo consultivo el nivel del desempeño laboral de los trabajadores incrementa en puntaje de 1,796 lo cual representa que existe un grado de influencia positivo.

Tabla 7: Influencia del estilo de liderazgo gerencial coercitivo en el del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C, 2020.

| | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|-----------|-------------------|----|------------------|---------|-------|
| Regresión | 3789,719 | 1 | 3789,719 | 143,685 | ,000b |
| Residual | 1424,264 | 54 | 26,375 | | |
| Total | 5213,982 | 55 | | | |

$$r^2=0,727$$

$$y=52,722+2,208x$$

Interpretación: La tabla 7 nos indica que el nivel de influencia que el estilo de liderazgo gerencial coercitivo posee sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C. es de 72.7% en la variabilidad de este último lo que se refuerza con un nivel de significancia con un p valor 0,000 el cual es menor que 0,00 de igual manera el modelo de regresión lineal explicativo $y=52,722+2,208x$ muestra que por cada unidad de incremento en el puntaje de mejora en el estilo de liderazgo coercitivo el nivel del desempeño laboral de los trabajadores incrementa en puntaje de 2,208 lo cual representa que existe un grado de influenciapositivo.

Tabla 8: Influencia del estilo de liderazgo gerencial benevolente en el del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C, 2020

| | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|-----------|-------------------|----|------------------|---------|------|
| Regresión | 3806,588 | 1 | 3806,588 | 146,054 | ,000 |
| Residual | 1407,394 | 54 | 26,063 | | |
| Total | 5213,982 | 55 | | | |

$$r^2=0,730$$

$$y=79,783+2,223x$$

Interpretación: La tabla 8 nos indica que el nivel de influencia en la variabilidad que el estilo de liderazgo gerencial benevolente posee sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C. es de 73% con un nivel de significancia con un p valor 0,000 el cual es menor que 0,00 siendo este el que tiene muestra porcentaje de influencia. Así mismo el modelo de regresión lineal explicativo $79,783+2,223x$ muestra que por cada unidad de incremento en la puntuación de mejora en el estilo de liderazgo benevolente el nivel del desempeño laboral de los trabajadores incrementa en puntaje de 2,223 lo cual representa que existe un grado de influencia positivo.

V. DISCUSIÓN

Toda organización tiene como principal representante a un gerente en cual es la representación de una compañía u empresa frente a otras organizaciones y la sociedad, muchas de estas organizaciones y como se puede apreciar en los resultados obtenidos en esta investigación no cuentan con un único estilo de liderazgo gerencial establecido, puede ser que el gerente quiera demostrar solo un estilo, pero son los trabajadores quienes pueden percibir diversos estilos de liderazgo gerencial dependiendo del puesto que desarrolle, el área de trabajo donde se desenvuelve o hasta del nivel de interacciones que el gerente ejerce sobre ellos.

Esta perspectiva puede ser estudiada en cualquier organización, pero para esta investigación se desarrolló en la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C la cual está representada por un gerente general, en la cual esta investigación buscó conocer cuáles son esos estilos gerenciales que presentan una influencia de mayor impacto sobre el desempeño laboral bajo un diseño de investigación de tipo aplicada, lo cual fue una fortaleza importante al momento de realizar la investigación por la vasta y variada cantidad de información de conocimientos previos.

El diseño no experimental fue otra fortaleza la cual aseguró la observación pulcra del comportamiento de las variables sin ningún tipo de tratamiento sobre ellas. Sin embargo al ser una investigación transeccional, la cual solo se da en un momento determinado, representó una debilidad para un análisis más profundo en cuanto al comportamiento de las variables. Pero este aspecto se ve compensado por el alcance explicativo que posee esta investigación, lo cual se ve reflejado en los resultados obtenidos por la misma.

Analizando de esta forma iniciaremos por el objetivo principal en donde se pudo confirmar que los estilos de liderazgo gerencial influyen en un 74.6% en la variabilidad del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa, añadido a ello la relación entre las variables en estudio presentaron un coeficiente de correlación de 0,758 confirmando así una relación positiva significativa entre ellas, dichos resultados tienen similitud con los resultados

obtenidos por Vásquez (2017) en su investigación dentro de una empresa industrial al igual que la investigada, señala que existe un grado de relación significativo entre las variables, pero por su parte Mihalcea (2014) afirma de acuerdo a sus resultados obtenidos en su investigación que no existe relación entre las variables de estudio y que son los rasgos de la personalidad del gerente los que causan efectos en el desempeño laboral de la organización, esto puede ser posible a que la investigación realizada por dicho autor se realizó en una población compuesta solo por personas que ocupaban puestos gerenciales.

En cuanto a los objetivos específicos, para el primero de ellos los niveles de estilos de liderazgo gerencial percibido por los trabajadores, los estilos consultivo y participativo se encuentran en un nivel bajo con porcentajes de 62.5% y 60.7% respectivamente, el estilo coercitivo en un nivel alto con 53.6% y finalmente el benevolente con un nivel regular de 41.1%. Estos resultados difieren con los resultados obtenidos por Vásquez (2017) en donde señala que de acuerdo a la investigación realizada los estilos de liderazgo gerencial que tienen mayor predominancia son el estilo gerencial coercitivo y participativo, esto es acentuado por la teoría de Chiavenato (2006) quien sostiene que la acción de liderar se fundamenta en la influencia que el líder posee sobre personas, situaciones, etc. las cuales repercutan en hechos que buscan lograr un fin común. Cabe destacar que estos resultados son respaldados por la teoría de Ewen y Cattell (2003) señalan que los estilos gerenciales son los efectos que un líder pueda repercutir en sus trabajadores.

Con respecto al segundo objetivo específico los resultados que se obtuvieron respecto al desempeño laboral de los trabajadores de la empresa el 48.2% de ellos se encuentran en un nivel bajo del desempeño laboral y el 51.8% restante en un nivel alto, si bien se puede apreciar que la mayoría de ellos se encuentra en un nivel alto, no hay mucha diferencia (3.6%) entre el porcentaje que se encuentra en el bajo nivel lo cual de continuar así a posteriori puede convertirse en una gran desventaja para la organización, ya el desempeño laboral según Rodríguez (2007) esta variable posee una

ilación de primera mano al momento de cumplir con la visión y misión de la organización.

En cuanto a la mayoría de las dimensiones de esta variable se encuentran en un nivel regular y alto siendo un resultado similar a lo obtenido en la investigación de Domínguez (2018) quien sostiene que de acuerdo al nivel del estilo gerencial que se percibe será el desempeño laboral que se observe en la organización, de igual manera la correlación obtenida por dicho autor es muy significativa directa, lo cual se puede reflejar de igual forma por el grado de influencia obtenidos en la presente investigación, Othman (2012) también obtuvo resultados similares de relación entre las variables de estudio y a su vez sostiene que los estilos de liderazgo gerencial deben influenciar en el compromiso organizacional que es un factor que refuerza el desempeño laboral de los trabajadores.

Cabe señalar también que en este aspecto que Werther (2000) enfatiza que el procedimiento de evaluar las dimensiones de las variables son de vital importancia para identificar los aspectos que necesitan ser mejorados y de esta forma mejorarlos, si bien esta investigación es transeccional y se desarrolla en un solo momento determinado, se debe concebir la practicidad de la evaluación constante de esta variable ya que según menciona Chiavenato (2007) realizar este tipo de evaluaciones benefician no solo a potenciar el desempeño del trabajador sino que también a mejorar la productividad que genere un valor agregado a los recursos humanos de la organización.

En suma a ello Robbins y Judge (2013) nos señalan que gracias a los resultados que nos pueda brindar esta evaluación genera un beneficio en la toma de decisiones de la empresa a favor del mejoramiento continuo (capacitación, retroalimentación, etc.) del desempeño de sus colaboradores.

Continuando con el tercer, cuarto, quinto y sexto objetivo específico se decidió profundizar en el análisis de cada uno de los estilos gerenciales sobre el desempeño laboral, esto con el fin de conocer cuál de estos estilos

representa un mayor nivel de influencia para los trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C.

Analizando los resultados correspondientes a los objetivos antes mencionados, se obtuvo que el desempeño laboral de los trabajadores se influenciado en un 65.1% por el estilo de liderazgo consultivo, un 68.4% por el estilo de liderazgo gerencial participativo, un 72.7% por el estilo de liderazgo coercitivo y finalmente un 73% por el estilo de liderazgo benevolente. Esto nos demuestra que no importa el estilo de liderazgo que se perciba dentro de una organización, este siempre tendrá efecto sobre el desempeño de los colaboradores.

Con respecto a la influencia de los estilos de liderazgo gerencial participativo y consultivo Barbosa y Ayala (2016) concluyeron que son estos estilos los que demostraron influenciar de forma más eficiente sobre el desempeño de los trabajadores, lo cual es un resultado completamente opuesto al obtenido por la presente investigación en la cual los estilos gerenciales con mayor influencia sobre el desempeño laboral son el coercitivo y benevolente, sin embargo se coincide en la existencia de relación directa positiva entre ambas variables.

Los estilos antes mencionados de acuerdo a Lussier R. y Achua C. (2011) presentan una estructura de consideración, es decir que son estilos que centran la mayor parte de su esfuerzo en relacionarse con los trabajadores y generan un liderazgo participe en la organización, pero viendo eso reflejado en los resultado obtenidos se puede apreciar que ambos estilos de liderazgo gerencial presentan los niveles de influencia con menor puntaje en comparación a los restantes.

Por lo que se puede inferir que si bien es importante que el gerente se relacione con los colaboradores, esto no le asegurará que el desempeño de los mismos sea de un nivel muy superior. En referencia el estilo de liderazgo gerencial consultivo Zanini, Dos Santos y Lima (2015) nos exponen que centra en el ambiente que rodea al trabajador busca ser lo más favorable posible para cumplir con sus objetivos y en cuanto al estilo de liderazgo

gerencial participativo según Lee y Chan (2015) beneficia a la creatividad y aporte de ideas de los colaboradores. Basándonos en el rubro industrial en el cual está ubicada la empresa que fue objeto de investigación, se puede afirmar que las funciones y roles de cada trabajador (jefe, supervisor, operario y asistente) están claramente definidos y establecidos con el fin de lograr el funcionamiento óptimo no solo a nivel organizacional sino también al nivel de infraestructura lo cual es la base de las operaciones de la empresa, es por ello que el ambiente y las ideas nuevas que se buscan mejorar o implementar deben pasar por un riguroso estudio y análisis en función al valor agregado que este brindar a la organización, por tal motivo estos estilos de liderazgo poseen una influencia en menor nivel en comparación a los restantes.

En cuanto a los estilos de liderazgo gerencia con un mayor porcentaje de influencia en el desempeño laboral de los trabajadores los cuales son el coercitivo y benevolente cuyas principales características según Hiller, Sin, Ponnappalli y Ozgen (2019) quienes señalan que el estilo coercitivo presenta características dominantes y formales en donde todo es controlado por una sola persona (patriarcal) lo cual es similar al benevolente, pero este último presenta un grado de indulgencia moderado y la comunicación es en cierta forma un poco más fluida, la presente investigación se realizó en una empresa cuya gerencia está a cargo de un hombre el cual refleja este estilo de gerencia en la mayoría de los trabajadores.

Este resultado comparte lo hallado por Hecht (2017) el cual afirma que el género es un factor importante que impacta en el estilo gerencial de una organización, por lo cual explica que el liderazgo masculino tiene un enfoque transaccional, es decir que es más formal y se centra en el cumplimiento cabal de las funciones lo cual a su vez es controlado por medio de sanciones o recompensas, aquí se pueden incluir el estilo de liderazgo gerencial coercitivo y benevolente; y el femenino se inclina por un enfoque transformacional, este estilo es más motivacional y refleja un nivel alto de interacción entre el líder y los trabajadores, en este último se pueden considerar el estilo de liderazgo gerencial consultivo y participativo.

No obstante se difiere con la teoría planteada por Hiller, Sin, Ponnappalli y Ozgen (2019) quienes expresan que el estilo de liderazgo coercitivo es demasiado hostil y dañino para el rendimiento de los trabajadores, si bien es cierto este estilo de liderazgo no demuestra relaciones interpersonales amenas y profundas no es razón justificable para denominarla hostil, ya que si fuera así de dañina no generaría ningún resultado positivo sobre el desempeño laboral de los trabajadores, resultado que se ve reflejado de manera positiva en los resultados obtenidos y según Luan (2019) el estilo de liderazgo gerencial benevolente tiene un nivel precario de comunicación, lo cual si es cierto pero a pesar de ello es capaz de general influencia positiva sobre el desempeño laboral de sus colaboradores.

Es importante mencionar también que de acuerdo a Lussier R. y Achua C. (2011) dichos estilos (coercitivo y benevolente) poseen una estructura de inicio, la cual está basada en el cumplimiento cabal de trabajo, es decir que para el gerente lo más importante es que los colaboradores cumplan de maneja integra con las funciones de trabajo que les compete para lo cual usa las técnicas más estrictas que aseguren el cumplimiento de los mismos.

VI. CONCLUSIONES

Primera: De acuerdo al objetivo principal el cual era analizar la influencia de los estilos de liderazgo gerencial en el desempeño laboral de nuestra población de estudio se concluye que existe un nivel significativo del 74.6% entre la variable independiente (estilos de liderazgo gerencial) sobre la variable dependiente (desempeño laboral), aceptando de esta forma la hipótesis de investigación.

Segunda: En cuanto al primer objetivo específico se concluye que los niveles de estilos de liderazgo gerencial percibido por los trabajadores de la empresa en estudio son en un 53.6% un nivel alto de estilo coercitivo seguido por un nivel regular de 41.1% del estilo benevolente, lo que representa que estos dos estilos son los percibidos en mayor nivel por los trabajadores.

Tercera: Del segundo objetivo específico se concluye que el desempeño laboral de los trabajadores se encuentra en un nivel bajo al 48.2% y en nivel alto al 51.8%, lo cual si bien no existe una gran diferencia entre ambos niveles refleja que esta variable se encuentra en un buen nivel de desarrollo.

Cuarta: Con respecto al tercer objetivo específico se llega a la conclusión de que el estilo de liderazgo gerencial consultivo tiene una influencia del 65.1% en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Oslo S.A.C.

Quinta: Del cuarto objetivo específico el estilo de liderazgo gerencial participativo tiene una influencia del 68.4% en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Oslo S.A.C.

Sexta: Con respecto al quinto objetivo específico se llega a la conclusión de que el estilo de liderazgo gerencial coercitivo tiene una influencia del 72.7% en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Oslo S.A.C.

Séptima: Finalmente, en el sexto objetivo específico se concluye que el estilo de liderazgo gerencial benevolente tiene una influencia del 73% en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Oslo S.A.C.

VII. RECOMENDACIONES

Habiendo explicado los resultados obtenidos en esta investigación se realizan las siguientes recomendaciones:

Primero: Al gerente general de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C, habiéndose demostrado que existe una relación positiva significativa entre el estilo de liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores se recomienda fortalecer las características (dimensiones) más valoradas por los trabajadores con el fin de que la influencia sobre el desempeño laboral sea en un mayor nivel que optimice resultados organizacionales.

Segundo: Para los jefes de todas las áreas de la empresa Inversiones Oslo S.A.C se recomienda realizar una evaluación paulatina del desempeño laboral de los trabajadores, tomando en cuenta todos los indicadores presentados en esta investigación, dichos resultados les brindara una mejor perspectiva sobre la evolución de influencia de los indicadores del estilo de liderazgo sobre ellos.

Tercero: Para futuros investigadores, las variables estudiadas en esta investigación son de gran importancia en para todo tipo de organización ya sea con fines de lucro o no, por lo cual se recomienda que dicho estudio se realice en un nivel más profundo en cuanto a su diseño de investigación y desarrollarlo con un diseño experimental que permita al investigador estudiar la evolución de la influencia de diversos estilos gerenciales en el desempeño laboral organizacional.

REFERENCIAS

- Abramova, N. y Grishchenko, N. (2020). ICTs, Labour Productivity and Employment: Sustainability in Industries in Russia. *Revista Procedia* (43) 299-305 Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978920307411>
- Barbosa y Ayala (2016). Influencia de los estilos de liderazgo gerencial en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Revista de Estudios* (32), 137-145. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300183>
- BBC (2020). *Xi Jinping, el hombre que vivió en una cueva y se convirtió en el líder de China, el segundo presidente más poderoso del mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-41666600>
- Bennett, N. & Anderson, L. (2003). *Rethinking educational leadership: Challenging the conventions*. Londres: Sage.
- Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. México: Mac Graw Hill
- Blanco, A. Echaluze, M. Peñalvo, F. y Conde, M. (2015). Using Learning Analytics to improve teamwork assessment. *Revista Computers in Human Behavior* (72), 190-198. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753514002197>
- Bowers, M. Reggie, H. y Srinivasan, M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Revista Virtual Business Horizons*, (60), 551-563. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681317300563>
- Bunge, M. (2007). *La investigación científica*. México: Siglo XXI.
- Camino, J. Brigola, A. Kishita, N. y Mioshi, E. (2019). Carer's appraisal of people with dementia's performance of daily tasks: what is the role of the carer management style? *Revista Virtual Alzheimer's & Dementia*, (15), 224. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1552526019347430>
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación científica*. (1ª. ed.). Lima, Perú: San Marcos

- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. ed.). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (6ª. ed.). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- CONCYTEC (2018). *Reglamento renacyt*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo gerencial transaccional al liderazgo gerencial transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>
- Corina, C. Sirbu, E. Tonea E. y Nelu, D. (2015). Aspects Related to Management Styles and Manager Types in the Educational Organizations. *Revista Virtual Science Direct*, (182), 555-559. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815030542>
- Domínguez, R. (2018). *Relación entre Liderazgo gerencial y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Ignacio-2018*. Universidad César Vallejo. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31816>
- El Comercio (2018). *INEI: Se crearon 70 mil empresas, pero cerraron 45 mil en último trimestre de 2018*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-crearon-70-mil-empresas-cerraron-45-mil-trimestre-2018-noticia-613466-noticia/?ref=ecr>
- Ewen, R. y B. Cattell, R. (2003). *An Introduction to theories of personality*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Eyupoglua, S. Jabbarovab, K. y Saner, T. (2017). Job satisfaction: An evaluation using a fuzzy approach. *Revista Procedia Computer Science* (120) 691–698. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050917325097>
- Forbes (2020). *El liderazgo gerencial, según Trump: ¿Logrará la reelección?*. Recuperado de <https://forbescentroamerica.com/2020/01/06/el-liderazgo-gerencial-segun-trump-lograra-la-reeleccion/>
- García, T. (2008). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*. Recuperado de http://www.univsantana.com/sociologia/EI_Cuestionario.pdf

- Gurbin, T. (2015). Enlivening The Machinist Perspective: Humanising The Information Processing Theory With Social And Cultural Influences. *Revista Virtual Science Direct*, (197), 2331-2338. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815042640>
- Hecht, T. (2017). Gender And Leadership In Business: *A Comparative Analysis In Germany And The United States*. Universitat de Barcelona. Recuperado de: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/116782/1/TFM-REC_Hecht_2017.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª. ed.). D.F., México: Mcgraw-Hill
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. ed.). D.F., México: Mcgraw-Hill
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª. ed.). D.F., México: Mcgraw-Hill
- Hiller, N. Sin, H. Ponnappalli, A. y Ozgen, S. (2019). Benevolence and authority as WEIRDly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *Revista The Leadership Quarterly* (30), 165-184. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984317307713>
- Lee, F y Chan, J. (2015). Digital media use and participation leadership in social protests: The case of Tiananmen commemoration in Hong Kong. *Revista Telematics and Informatics* (32), 879-889. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0736585315000441>
- Likert, R. (1975). *The Career of Rensis Likert*. Institute for Social Research. University of Michigan.
- López, P. y Fachelli, S. (2016). *Metodología de la Investigación social cuantitativa*. (4ª. ed.). Barcelona, España: Creative Commons
- Luan, T. (2019). Relationship between benevolent leadership and the well-being among employees with disabilities. *Revista Journal of Business Research* (99), 282–294. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296319301766?via%3Dihub>
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo gerencial: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (4ª. ed.). México: Cengage Learning.

- Martínez, B. (2013). Evaluation of the use of skills work in construction industry in Mexico city. *Revista Economía Informa* (379), 85-109. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185084913713161>
- Mihalcea, A. (2014). Leadership, personality, job satisfaction and job performance. *Revista Procedia - Social and Behavioral Sciences* (127), 443 – 447. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814023787#!>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Clasificador Económico Gastos*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/anexos/2Clasificador_Economico_Gastos_2020.pdf
- Mullins, W. y Schoar, A. (2016). How do CEOs see their roles? Management philosophies and styles in family and non-family firms. *Revista Virtual Journal of Financial Economics*, (119), 24-43. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304405X15001506>
- Nguyen, T. Lokman, M. Winata, L. y Chong, V. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Revista Virtual Journal of Business Research*, (70), 202-213. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316305057>
- Noor, S y Abdullah, M. (2012). Quality Work Life among Factory Workers in Malaysia. *Revista Procedia - Social and Behavioral Sciences* (35) 739 – 745. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812004569>
- Olmedo, I. Cifuentes, I. y Martínez, L. (2014). Influence of management style on employee views of corporate reputation. Application to audit firms. *Revista Virtual BRQ Business Research Quarterly*, (17), 223-241. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943614000061>
- Othman, J., D'Silva, J., Mohammed, K. (2012). Determinants of transformational and transactional leadership styles on organizational commitment among top management of organizations in Malaysia. *International Business Management*, 6(4), 446-450.

- Pak, K. Kooija, D. De Langeb, A. Van Veldhoven, M. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Revista Human Resource Management Review* (29), 336-352. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482218304194>
- Peiró, J. Bayona, J. Caballer, A. y Di Fabio, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Revista Virtual Science Direct*, (157), 109-808. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886919307470>
- PRODUCE (2020). Plantas Pesqueras. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/index.php/shortcode/servicios-pesca/plantas-pesqueras>
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª. ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, J. (2007). *Decisiones es Efectivas*. México: Trillas.
- Salcedo, A. (2018). *Liderazgo gerencial transformacional, Qué es y cómo medirlo*. (1ra. ed.). España: Esic Editorial
- Shao, Z. Feng, Y. y Hu, Q. (2017). Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. *Revista Virtual Information & Management*, (54), 902-919. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720617300435>
- Shin, D. (2015). Incentives and management styles. *Revista Virtual International Journal of Industrial Organization*, (40), 22-31. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167718715000223>
- Thaua, S. Rebecca J. Bennett, M. Mitchell, M. y Marrs, B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Revista Virtual Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (108), 79-92. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597808000757>
- Vásquez, W. E. (2017). *Estilos de liderazgo gerencial y el desempeño laboral en una empresa industrial*. Universidad Nacional de Cajamarca. Recuperado de: <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/3807/TESIS-ESTILO%20DE%20LIDERAZGO%20Y%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Werther, W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ª ed.).

D.F., México: Mcgraw-Hill.

Zanini, M. Dos Santos, M. y Lima, D. (2015). A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro.

Revista de Administração (50), 105-120. Recuperado

de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716303>

82X

Anexo 1. Variables y operacionalización

Estilos de Liderazgo gerencial – Variable Independiente

| Variable 1 | Definición conceptual | Definición Operativa | Dimensiones | Indicadores | Escala de Medición |
|--------------------------------|--|--|-----------------------------------|-------------------|--------------------|
| Estilos de Liderazgo gerencial | Chiavenato (2006) define que la acción de liderar está basada en la influencia que se tiene sobre otras personas en una situación, la cual está dirigida mediante la comunicación al cumplimiento de diversos objetivos específicos. | Los estilos de liderazgo gerencial es una variable con características cualitativas, las cuales son medible de acuerdo a los estilos de liderazgo gerencial investigados, los cuales son el liderazgo gerencial consultivo, liderazgo gerencial participativo, liderazgo gerencial coercitivo y liderazgo gerencial benevolente. | Liderazgo gerencial Consultivo | Amigable | Ordinal |
| | | | | Participativo | |
| | | | | Comunicativo | |
| | | | | Motivador | |
| | | | Liderazgo gerencial Participativo | Trabajo en equipo | |
| | | | | Democrático | |
| | | | | Muy comunicativo | |
| | | | | Orientador | |
| | | | Liderazgo gerencial Coercitivo | Agresivo | |
| | | | | Autoritario | |
| | | | | Poco comunicativo | |
| | | | | Sancionador | |
| | | | Liderazgo gerencial Benevolente | Indulgente | |
| | | | | Reservado | |
| | | | | Delegación mínima | |
| | | | | Comprensivo | |

Desempeño Laboral – Variable Dependiente

| Variable 2 | Definición conceptual | Definición operativa | Dimensiones | Indicadores | Escala de medición |
|-------------------|--|--|-------------------|---------------------------------|--------------------|
| Desempeño Laboral | Rodríguez (2007) El Desempeño Laboral es un criterio muy importante dentro de una organización puesto que representa una conexión directa con el cumplimiento de la visión y misión de la empresa. | El desempeño laboral es una variable con características cualitativas las cuales son medibles por medio de las dimensiones de relaciones interpersonales, habilidades, motivación, trabajo en equipo, productividad y calidad. | Habilidades | Destreza | Ordinal |
| | | | | Técnicas | |
| | | | | Métodos | |
| | | | | Conocimientos | |
| | | | Motivación | Extrínseco | |
| | | | | Intrínseco | |
| | | | | Trascendente | |
| | | | | Iniciativa | |
| | | | Trabajo en Equipo | Sinergia | |
| | | | | Planificación de tareas | |
| | | | | Compromiso | |
| | | | | Solución de conflictos | |
| | | | Productividad | Volumen de producción | |
| | | | | Insumos Utilizados | |
| | | | | Maquinaria y Equipos utilizados | |
| | | | | Mano de obra | |
| Calidad | Profesionalismo | | | | |
| | Confianza | | | | |
| | Compromiso | | | | |
| | Ética | | | | |

Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables

| Variable 1 | Definición conceptual | Definición Operativa | Dimensiones | Indicadores | Escala de Medición |
|--------------------------------|--|--|-----------------------------------|-------------------|--------------------|
| Estilos de Liderazgo gerencial | Chiavenato (2006) define que la acción de liderar está basada en la influencia que se tiene sobre otras personas en una situación, la cual está dirigida mediante la comunicación al cumplimiento de diversos objetivos específicos. | Los estilos de liderazgo gerencial es una variable con características cualitativas, las cuales son medible de acuerdo a los estilos de liderazgo gerencial investigados, los cuales son el liderazgo gerencial consultivo, liderazgo gerencial participativo, liderazgo gerencial coercitivo y liderazgo gerencial benevolente. | Liderazgo gerencial Consultivo | Amigable | Ordinal |
| | | | | Participativo | |
| | | | | Comunicativo | |
| | | | | Motivador | |
| | | | Liderazgo gerencial Participativo | Trabajo en equipo | |
| | | | | Democrático | |
| | | | | Muy comunicativo | |
| | | | | Orientador | |
| | | | Liderazgo gerencial Coercitivo | Agresivo | |
| | | | | Autoritario | |
| | | | | Poco comunicativo | |
| | | | | Sancionador | |
| | | | Liderazgo gerencial Benevolente | Indulgente | |
| Reservado | | | | | |
| Delegación mínima | | | | | |
| Comprensivo | | | | | |

| Variable 2 | Definición conceptual | Definición operativa | Dimensiones | Indicadores | Escala de medición |
|-------------------|--|--|-------------------|---------------------------------|--------------------|
| Desempeño Laboral | Rodríguez (2007) El Desempeño Laboral es un criterio muy importante dentro de una organización puesto que representa una conexión directa con el cumplimiento de la visión y misión de la empresa. | El desempeño laboral es una variable con características cualitativas las cuales son medibles por medio de las dimensiones de relaciones interpersonales, habilidades, motivación, trabajo en equipo, productividad y calidad. | Habilidades | Destreza | Ordinal |
| | | | | Técnicas | |
| | | | | Métodos | |
| | | | | Conocimientos | |
| | | | Motivación | Extrínseco | |
| | | | | Intrínseco | |
| | | | | Trascendente | |
| | | | | Iniciativa | |
| | | | Trabajo en Equipo | Sinergia | |
| | | | | Planificación de tareas | |
| | | | | Compromiso | |
| | | | | Solución de conflictos | |
| | | | Productividad | Volumen de producción | |
| | | | | Insumos Utilizados | |
| | | | | Maquinaria y Equipos utilizados | |
| | | | | Mano de obra | |
| Calidad | Profesionalismo | | | | |
| | Confianza | | | | |
| | Compromiso | | | | |
| | Ética | | | | |

Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario – Variable 1 <https://forms.gle/drerZDcUir654a377>

| Ítem | DIMENSIONES | ESCALA DE VALORACIÓN | | | | |
|-----------|--|----------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| N° | Liderazgo gerencial Consultivo | | | | | |
| 1 | El gerente demuestra un personalidad accesible para con todos los trabajadores | | | | | |
| 2 | En las reuniones y eventos de la empresa el gerente es amistoso con todos | | | | | |
| 3 | El gerente incentiva la nuestra participación decisoria sobre diversos temas laborales | | | | | |
| 4 | El gerente reúne a los trabajadores antes de tomar una decisión | | | | | |
| 5 | En momentos de incertidumbre el gerente siempre brinda tranquilidad y brinda su apoyo | | | | | |
| 6 | Las conversaciones con el gerente son muy amenas y confiables | | | | | |
| 7 | Cuando logramos las metas de producción el gerente nos recompensa a todos por igual | | | | | |
| 8 | Si surgen problemas en la producción el gerente busca soluciones en vez de culpables | | | | | |
| N° | Liderazgo gerencial Participativo | | | | | |
| 09 | Los trabajadores sienten un gran nivel de confianza con el gerente | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 10 | El gerente motiva el trabajo en equipo | | | | | |
| 11 | El gerente delega la tarea de toma de decisiones a quienes considera adecuados | | | | | |
| 12 | Todas las opiniones y contribuciones son respetadas por el gerente | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|--|
| 13 | Antes de iniciar las labores el gerente organiza reuniones de coordinación | | | | | |
| 14 | El gerente está en constante comunicación con los trabajadores de todas las áreas | | | | | |
| 15 | El gerente brinda orientaciones para prevenir futuras confusiones | | | | | |
| 16 | Las sanciones se deciden democráticamente | | | | | |
| N° | Liderazgo gerencial Coercitivo | | | | | |
| 17 | El gerente demuestra una personalidad hostil para con todos | | | | | |
| 18 | El trato del gerente hacia los trabajadores es de manera déspota | | | | | |
| 19 | Todas las decisiones son realizadas por el gerente | | | | | |
| 20 | El gerente siempre afirma tener la razón en todo | | | | | |
| 21 | La comunicación entre áreas de trabajo requiere del permiso del gerente | | | | | |
| 22 | La distribución de información entre áreas de trabajo debe poseer el visto bueno del gerente | | | | | |
| 23 | Los logros son minimizados por el gerente | | | | | |
| 24 | Frente a cualquier error el gerente aplica la más alta sanción | | | | | |
| N° | Liderazgo gerencial Benevolente | | | | | |
| 25 | El gerente brinda un trato condescendiente para con los trabajadores | | | | | |
| 26 | Resulta complicado poder interactuar con el gerente | | | | | |
| 27 | Las decisiones tomadas por el gerente son reservadas | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 28 | Se pueden tomar decisiones solo cuando el gerente lo autoriza | | | | | |
| 29 | Todas las áreas tienen la obligación de reportar directamente al gerente | | | | | |
| 30 | La información brindada por el gerente es solo si él lo cree necesario | | | | | |
| 31 | Los reconocimientos por parte del gerente son escasos | | | | | |
| 32 | El gerente sanciona al trabajador de acuerdo al error cometido | | | | | |

Ficha Técnica de Variables

VARIABLES ESTILOS DE LIDERAZGO GERENCIAL FICHA TÉCNICA

I. DATOS INFORMATIVOS

1. **Técnica e instrumento:** Encuesta / Cuestionario
2. **Nombre del instrumento:** Cuestionario “Estilos de Liderazgo gerencial”
3. **Autor original:** Ninguno
4. **Forma de aplicación:** Colectiva
5. **Medición:** Estilo de Liderazgo gerencial
6. **Administración:** Trabajadores de la empresa Inversiones Oslo S.A.C
7. **Tiempo de aplicación:** 40 minutos

II. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Identificar los estilos de liderazgo gerencial en la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C Chimbote, 2020.

III. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:

La validación será realizó por juicio de expertos seleccionados por temática de estudio e investigación a quienes se facilitó el cuadro de operacionalización de variables, los instrumentos y la ficha de opinión para las observaciones enpro de la mejora del instrumento.

La confiabilidad del instrumento se realizó por el método de Alfa de Cronbach lo que permitió medir el grado de fiabilidad y consistencia de las preguntas formuladas en el instrumento antes de proceder a su aplicación, El resultado fue el siguiente:

| Estadísticos de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,991 | 32 |

IV. DIRIGIDO A:

56 trabajadores de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C.

V. MATERIALES NECESARIOS:

Dispositivo tecnológico (computadora, laptop, Tablet, Smartphone, etc.) con conexión a internet (wifi, red móvil, etc.)

VI. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO:

El instrumento mencionado contiene 32 ítems con una valoración basada en la Escala de Likert (1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre); los cuales estuvieron organizados en función a las dimensiones de la variable estilos de liderazgo gerencial.

DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS POR DIMENSIONES

| DIMENSIONES | ÍTEMS |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Liderazgo gerencial Consultivo | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 |
| Liderazgo gerencial Participativo | 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 |
| Liderazgo gerencial Coercitivo | 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 |
| Liderazgo gerencial Benevolente | 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32 |

RANGO DE PUNTUACIÓN POR DIMENSIÓN Y VARIABLE

| | | |
|--|--|-----------------------------|
| | | Rango de dimensiones |
|--|--|-----------------------------|

| Niveles | Rango de variable | D1 | D2 | D3 | D4 |
|----------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Fuerte | 118– 160 | 30 - 40 | 30 - 40 | 30 - 40 | 30 - 40 |
| Medio | 75 – 117 | 19 - 29 | 19 - 29 | 19 - 29 | 19 - 29 |
| Débil | 32 – 74 | 8 - 18 | 8 - 18 | 8 - 18 | 8 - 18 |

Guía de Observación – Variable 2 <https://forms.gle/AxNdG9CnFwDnmZHE9>

| Ítem | DIMENSIONES | ESCALA DE VALORACIÓN | | | | |
|-----------|--|----------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| N° | Habilidades | | | | | |
| 1 | El trabajador muestra la destreza adecuada al ejecutar sus tareas | | | | | |
| 2 | El trabajador posee óptimas habilidades en desarrollo de sus funciones | | | | | |
| 3 | El trabajador hace uso de técnicas innovadoras en función a los objetivos | | | | | |
| 4 | El trabajador cumple con los procedimientos laborales establecidos en todo momento | | | | | |
| 5 | El trabajador es metódico al ejecutar tareas | | | | | |
| 6 | El trabajador planifica sus actividades para el cumplimiento de objetivos | | | | | |
| 7 | El trabajador posee el conocimiento adecuado sobre sus funciones | | | | | |
| 8 | El trabajador se encuentra en constante capacitación laboral | | | | | |
| N° | Motivación | | | | | |
| 9 | El trabajador busca el reconocimiento en función al logro de objetivos | | | | | |
| 10 | El trabajador demuestra disponibilidad para todas las actividades organizacionales | | | | | |
| 11 | El trabajador se auto demanda excelencia en el cumplimiento de tareas | | | | | |
| 12 | El trabajador aporta con ideas innovadoras en su puesto de trabajo | | | | | |
| 13 | El trabajador supera las expectativas de sus superiores en cuanto a productividad | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|--|
| 14 | El trabajador es reconocido por su excelencia laboral en su área de trabajo | | | | | |
| 15 | El trabajador posee iniciativa propia frente al establecimiento de objetivos | | | | | |
| 16 | El trabajador motiva a sus compañeros y crea un ambiente positivo para ellos | | | | | |
| N° | Trabajo en Equipo | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|--|
| 17 | El trabajador desarrolla sinergia con sus compañeros de equipo | | | | | |
| 18 | El trabajador demuestra actitud positiva al integrarse a un equipo | | | | | |
| 19 | El trabajador planifica las actividades grupales involucrando a todos los miembros | | | | | |
| 20 | El trabajador organiza las tareas del equipo para el cumplimiento de objetivos | | | | | |
| 21 | El trabajador logra se identifica con los objetivos del equipo | | | | | |
| 22 | El trabajador facilita el flujo de información dentro y fuera del equipo | | | | | |
| 23 | El trabajador posee capacidad para el desarrollo de conflictos | | | | | |
| 24 | El trabajador promueve un ambiente amigable y cordial en su equipo de trabajo | | | | | |
| N° | Productividad | | | | | |
| 25 | El trabajador es eficiente en el logro del nivel de producción establecido | | | | | |
| 26 | El trabajador cumple con las metas de producción individuales | | | | | |
| 27 | El trabajador hace uso óptimo de los insumos a su alcance | | | | | |
| 28 | El trabajador reduce costos incensarios en el cumplimiento de sus tareas | | | | | |
| 29 | El trabajador optimiza el uso las maquinarias y equipos a su disposición | | | | | |
| 30 | El trabajador brinda el mantenimiento adecuado de maquinarias y equipo | | | | | |
| 31 | El trabajador demuestra buen rendimiento físico en su puesto de trabajo | | | | | |
| 32 | El trabajador posee capacidad para desarrollar todas las tareas asignadas | | | | | |
| N° | Calidad | | | | | |
| 33 | El trabajador es profesional en el cumplimiento de objetivos | | | | | |
| 34 | El trabajador requiere de supervisión constante para el logro de metas | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 35 | El trabajador demuestra confianza para la asignación de responsabilidades | | | | | |
| 36 | El trabajador es responsable del logro de objetivos establecidos | | | | | |
| 37 | El trabajador se compromete con el cumplimiento de objetivos | | | | | |
| 38 | El trabajador cumple con todas las tareas que se le asignan | | | | | |
| 39 | El trabajador desarrolla sus labores con honestidad y transparencia | | | | | |
| 40 | El trabajador tiene ética profesional en su puesto laboral | | | | | |

**Ficha Técnica de Variables VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL
FICHA TÉCNICA**

I. DATOS INFORMATIVOS

1. **Técnica e instrumento:** Observación/ Guía de Observación
2. **Nombre del instrumento:** Guía de Observación “Desempeño Laboral”
3. **Autor original:** Ninguno
4. **Forma de aplicación:** Colectiva
5. **Medición:** Estilo de Liderazgo gerencial
6. **Administración:** Jefes de área de la empresa Inversiones Oslo S.A.C
7. **Tiempo de aplicación:** 1 hora y 30 minutos

II. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Identificar el nivel de desempeño laboral en la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C Chimbote, 2020.

III. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:

La validación será realizada por juicio de expertos seleccionados por temática de estudio e investigación a quienes se facilitará el cuadro de operacionalización de variables, los instrumentos y la ficha de opinión para las observaciones en pro de la mejora del instrumento.

La confiabilidad del instrumento se realizó por el método de Alfa de Cronbach lo que permitió medir el grado de fiabilidad y consistencia de las preguntas formuladas en el instrumento antes de proceder a su aplicación, Este fue el resultado:

| Estadísticos de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,916 | 40 |

IV. DIRIGIDO A:

5 jefes de área de la empresa pesquera Inversiones Oslo S.A.C.

V. MATERIALES NECESARIOS:

Dispositivo tecnológico (computadora, laptop, Tablet, Smartphone, etc.) con conexión a internet (wifi, red móvil, etc.)

VI. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO:

El instrumento mencionado contiene 40 ítems con una valoración basada en la Escala de Likert (1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre y 5

= Siempre); los cuales estuvieron organizados en función a las dimensiones de la variable desempeño laboral.

DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS POR DIMENSIONES

| DIMENSIONES | ÍTEMS |
|-------------|-------------------------------|
| Habilidades | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 |
| Motivación | 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 |

| | |
|-------------------|--------------------------------|
| Trabajo en Equipo | 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 |
| Productividad | 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32 |
| Calidad | 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 |

