

**UNIVERSIDAD PARTICULAR DE CHICLAYO**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN EMPRESA Y NEGOCIO**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**



**TESIS:**

**“ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA  
CORPORACIÓN ORTEGA SAC, JAÉN, 2016”**

**PARA OBTAR TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION Y FINANZAS**

**Autora:**

Bach. Jessica María Chávez Juarez

**Asesor:**

C.P.C Arturo Walter Curo Fanning

**Línea de investigación**

Desarrollo Sostenible, Emprendimiento Y Responsabilidad Social

Jaén, Perú - 2021

## **"Año del Bicentenario del Perú: 200 Años de independencia"**

Tesis presentada por la Bachiller Jessica María Chávez Juárez, a la Facultad de Comunicación, Empresa y Negocio, de la Universidad Particular de Chiclayo, para optar el TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.

-----  
Jessica María CHÁVEZ JUAREZ  
BACHILLER

-----  
MG. Weiky Nelly Juliana CARPIO VÁSQUEZ  
ASESORA

Aprobado por el siguiente jurado:

-----  
PRESIDENTE

-----  
SECRETARIO

-----  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

A Dios, en primer lugar, por su amor y bendición que cada día nos otorga, por iluminar mi camino en cada momento de la vida.

A mis padres, mi hijo y hermanos, por sus consejos, por su apoyo incondicional y por el amor que me brindan en cada día de mi existencia.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Particular de Chiclayo, mi alma mater por haberme acogido como parte del estamento estudiantil y responsabilizarme en mi formación Profesional.

A la empresa “Corporación Ortega SAC-Jaén”, por facilitarme el recojo de la información, sin la cual no hubiese sido posible el desarrollo del trabajo de Investigación.

A los Docentes de la Escuela Profesional de Administración y Finanzas, por haber compartido sus experiencias y conocimientos tan importantes y que han contribuido en mi formación Profesional.

A la Mag. Weiky Nelly Juliana CARPIO VÁSQUEZ, por su labor de asistencia en la realización del trabajo de campo y su orientación siempre precisa en la construcción del informe final de la tesis; para ella un reconocimiento sincero.

## **RESUMEN**

El presente informe de investigación de tesis, tuvo como objetivo general determinar la manera en que el estilo de liderazgo incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC, en la ciudad de Jaén año 2016, y para lograrlo se estableció la metodología de investigación básica, de enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo correlacional. Se trata de una investigación de diseño no experimental, transversal. La población y a la vez muestra en estudio, estuvo conformado por el personal de la empresa Ortega SAC, que fueron en número de 22 personas, a quienes se le aplicó la técnica de encuesta para recabar información sobre sus opiniones en torno al estilo de liderazgo en la empresa, obteniendo que la teoría y los antecedentes no son ajenos a los resultados obtenidos en la investigación, se recurrió al aspecto teórico para considerar el desempeño laboral en términos de compromiso laboral, motivación y relaciones interpersonales, ante la ausencia de indicadores de medición en función de productividad, el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson permitió establecer la relación entre las variables, comprobando la hipótesis planteada y evidenciando los resultados expuestos en fase descriptiva; donde los gerentes tienen un comportamiento adecuado, permitiendo el desempeño, en base al compromiso, motivación y buenas relaciones en la empresa, por lo que se debería seguir con este tipo de relación entre directivos y trabajadores a través de los diferentes virtudes de liderazgo. Así mismo también se debe establecer indicadores que permitan medir el desempeño del trabajador y hacer seguimiento de su labor.

Palabra Clave: Estilo de Liderazgo, Desempeño Laboral.

## **ABSTRACT**

The present thesis research report had the general objective of determining the way in which the leadership style affects the work performance of the collaborators of the company Corporation Ortega SAC, in the city of Jaen in 2016, and to achieve this, the methodology was established basic research, quantitative approach and descriptive correlational level. It is a cross-sectional, non-experimental design investigation. The population and, at the same time, the sample under study, was made up of the personnel of the company Ortega SAC, who were in number of 22 people, to whom the survey technique was applied to gather information on their opinions about the leadership style in The company, obtaining that the theory and the antecedents are not unrelated to the results obtained in the investigation, resorted to the theoretical aspect to consider the work performance in terms of work commitment, motivation and interpersonal relationships, in the absence of measurement indicators in productivity function, the calculation of the Pearson correlation coefficient allowed to establish the relationship between the variables, checking the hypothesis raised and evidencing the results presented in the descriptive phase; where managers have an appropriate behavior, allowing performance, based on commitment, motivation and good relationships in the company, so this type of relationship between managers and workers should be continued through the different leadership virtues. Likewise, indicators must also be established that allow the worker's performance to be measured and their work monitored.

Key Word: Leadership Style, Work Performance.

## INTRODUCCIÓN

El presente informe de investigación de tesis, titulado: Estilo de Liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC 2016, con características de ser una investigación básica, de nivel descriptivo correlacional, realizado para analizar el estilo de liderazgo y determinar su relación con el desempeño laboral en la empresa del rubro ferretero en la ciudad de Jaén, que permita resaltar los aspectos de liderazgo para fortalecer el desempeño laboral tan necesario en la competitividad empresarial; y los resultados a que se arriban pueda servir en el afán de contar con mejores líderes y fortalecer el clima laboral, mejorar la productividad ,etc., en beneficio del desarrollo de la organización.

La investigación se presenta en cinco capítulos según detalle:

**En el Capítulo I.-** Incluye el planteamiento del problema a raíz de una realidad problemática, en lo que se formula el problema, se fundamenta su importancia y se formula sus objetivos.

**En el Capítulo II.-** Se esboza el marco teórico, haciendo un recuento de algunos antecedentes de la investigación, además del desarrollo de los elementos Teórico – Conceptuales que en margen y quien el problema e hipótesis formuladas, se analizan las variables llegando a formular su operacionalización, válida para el presente estudio.

**En el Capítulo III.-** Se dedica al diseño de la Metodología de la Investigación, identificando la población y analizando los instrumentos de recolección de datos, indicando la validez de confiabilidad de los mismos.

**En el Capítulo IV.-** Se presentan los resultados obtenidos en la ejecución del trabajo de investigación.

**En el Capítulo V.-** Se efectúa el análisis e interpretación de los resultados, en base a lo cual se formulan las conclusiones y recomendaciones correspondientes. Así mismo se presenta la bibliografía básica y referencial utilizada durante el proceso de la investigación.

## ÍNDICE

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| DEDICATORIA .....                                              | iii |
| AGRADECIMIENTO .....                                           | iv  |
| RESUMEN .....                                                  | v   |
| ABSTRACT .....                                                 | vi  |
| INTRODUCCIÓN .....                                             | vii |
| ÍNDICE .....                                                   | ix  |
| CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....                 | 15  |
| 1.1 Realidad Problemática .....                                | 16  |
| 1.2 Planteamiento del Problema .....                           | 19  |
| 1.3 Formulación del Problema .....                             | 20  |
| 1.3.1 Problema General .....                                   | 20  |
| 1.3.2 Problemas Específicos .....                              | 20  |
| 1.4 Justificación e importancia de la Investigación .....      | 20  |
| 1.5 Objetivos de la Investigación .....                        | 22  |
| 1.5.1 Objetivo General .....                                   | 22  |
| 1.5.2 Objetivos específicos .....                              | 22  |
| CAPITULO II: MARCO TEÓRICO – CIENTÍFICO .....                  | 23  |
| 2.1. Antecedentes de la Investigación .....                    | 24  |
| 2.1.1. Antecedentes Internacionales .....                      | 24  |
| 2.1.2 Antecedentes Nacionales .....                            | 26  |
| 2.2. Base Teórica .....                                        | 28  |
| 2.2.1. Liderazgo .....                                         | 28  |
| 2.2.2. Desempeño Laboral .....                                 | 64  |
| 2.3. Base Conceptual .....                                     | 90  |
| 2.4. Hipótesis .....                                           | 92  |
| 2.4.1. Hipótesis General .....                                 | 92  |
| 2.4.2. Hipótesis Específicas .....                             | 92  |
| 2.5. Variables .....                                           | 93  |
| 2.5.1 Identificación de Variables .....                        | 93  |
| 2.5.2 Conceptualización de Variables .....                     | 93  |
| 2.5.3 Operacionalización de variables .....                    | 94  |
| CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....                         | 96  |
| 3.1 Tipo de Investigación .....                                | 97  |
| 3.2 Diseño de Investigación / Contrastación de Hipótesis ..... | 97  |

|                                                                  |                                                                                                 |     |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3                                                              | Población y Muestra .....                                                                       | 98  |
| 3.4                                                              | Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....                                            | 99  |
| 3.5                                                              | Métodos y procedimientos para la recolección de datos .....                                     | 99  |
| 3.6                                                              | Tabulación de datos .....                                                                       | 100 |
| 3.7                                                              | Presentación y análisis estadístico de los datos (cuadros, tablas y gráficos estadísticos) .... | 100 |
| CAPITULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS... |                                                                                                 | 101 |
| 4.1                                                              | Generalidades De La Empresa. ....                                                               | 102 |
| 4.2                                                              | Resultados de la Encuesta de Liderazgo .....                                                    | 108 |
| 4.3                                                              | Resultados de la Encuesta de Desempeño Laboral.....                                             | 109 |
| CAPITULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....    |                                                                                                 | 137 |
| 5.1.                                                             | Análisis e Interpretación de Resultados .....                                                   | 138 |
| VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                         |                                                                                                 | 141 |
| 6.1.                                                             | Conclusiones.....                                                                               | 141 |
| 6.2.                                                             | Recomendaciones .....                                                                           | 143 |
| VII. BIBLIOGRAFÍA .....                                          |                                                                                                 | 144 |
| ANEXOS.....                                                      |                                                                                                 | 147 |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1: Operacionalización de la variable independiente .....                                               | 94  |
| Tabla 2: Operacionalización de la variable dependiente .....                                                 | 95  |
| Tabla 3: Población y Muestra.....                                                                            | 98  |
| Tabla 4: Datos primarios.....                                                                                | 99  |
| Tabla 5: Datos secundarios .....                                                                             | 100 |
| Tabla 6: Variable Liderazgo.....                                                                             | 108 |
| Tabla 7: Cantidad de Trabajo realizado en cada área.....                                                     | 109 |
| Tabla 8: Rendimiento laboral de los colaboradores está acorde con las exigencias del<br>mercado laboral..... | 110 |
| Tabla 9: Nivel de atención al cliente.....                                                                   | 111 |
| Tabla 10: Cumplimiento de tareas .....                                                                       | 112 |
| Tabla 11: Calidad de trabajo .....                                                                           | 113 |
| Tabla 12: Esmero del colaborador .....                                                                       | 114 |
| Tabla 13: Satisfacción del cliente .....                                                                     | 115 |
| Tabla 14: Nivel de solución de problemas .....                                                               | 116 |
| Tabla 15: Potencial del desarrollo humano .....                                                              | 117 |
| Tabla 16: Desarrollo de actividades.....                                                                     | 118 |
| Tabla 17: Realización de tareas .....                                                                        | 119 |
| Tabla 18: Deseo de superación.....                                                                           | 120 |
| Tabla 19: Trabajo en equipo .....                                                                            | 121 |
| Tabla 20: Relaciones interpersonales.....                                                                    | 122 |
| Tabla 21: Compromiso y cooperación institucional.....                                                        | 123 |
| Tabla 22: Actitud e iniciativa .....                                                                         | 124 |
| Tabla 23: Desarrollo de su labor.....                                                                        | 125 |

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| Tabla 24: Experiencia laboral .....      | 126 |
| Tabla 25: Nivel de conocimiento.....     | 127 |
| Tabla 26: Control emocional.....         | 128 |
| Tabla 27: Solución de problemas .....    | 129 |
| Tabla 28: Valores más practicados .....  | 130 |
| Tabla 29: Capacidad de innovación .....  | 131 |
| Tabla 30: Facilidad de aprendizaje ..... | 132 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1: Elemento Clave de Liderazgo .....                                          | 33  |
| Figura 2: Rejilla Gerencial de R. Blake y J. Mouton .....                            | 42  |
| Figura 3: Conducta del Liderazgo .....                                               | 46  |
| Figura 4: Teoría de Contingencia de Fiedler .....                                    | 50  |
| Figura 5: Modelo Trayectoria - Meta.....                                             | 53  |
| Figura 6: Modelo del Ciclo de Vida del Liderazgo.....                                | 55  |
| Figura 7: Líder y Gerente.....                                                       | 60  |
| Figura 8: Factores que afectan el desempeño laboral.....                             | 67  |
| Figura 9: Proceso de evaluación de desempeño.....                                    | 79  |
| Figura 10: Escala gráfica de evaluación de desempeño .....                           | 82  |
| Figura 11: Método de evaluación por medio de la elección forzada. ....               | 84  |
| Figura 12: Método de evaluación de desempeño por medio de incidentes críticos .....  | 86  |
| Figura 13: Método de evaluación de desempeño por medio de listas de verificación ... | 87  |
| Figura 14: Criterios y métodos para la evaluación del desempeño .....                | 88  |
| Figura 15: Estructura orgánica .....                                                 | 106 |
| Figura 16: Cantidad de Trabajo realizado en cada área.....                           | 109 |
| Figura 17: Relación entre rendimiento laboral y exigencia del mercado. ....          | 110 |
| Figura 18: Nivel de atención al cliente .....                                        | 111 |
| Figura 19: Cumplimiento de tareas.....                                               | 112 |
| Figura 20: Calidad de trabajo .....                                                  | 113 |
| Figura 21: Esmero del trabajador .....                                               | 114 |
| Figura 22: Satisfacción del cliente.....                                             | 115 |
| Figura 23: Nivel de solución de problemas .....                                      | 116 |

|                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 24: Potencial del desarrollo humano .....                                                                               | 117 |
| Figura 25: Desarrollo de actividades .....                                                                                     | 118 |
| Figura 26: Realización de tareas.....                                                                                          | 119 |
| Figura 27: Deseo de superación .....                                                                                           | 120 |
| Figura 28: Trabajo en equipo .....                                                                                             | 121 |
| Figura 29: Relaciones interpersonales .....                                                                                    | 122 |
| Figura 30: Compromiso y cooperación institucional .....                                                                        | 123 |
| Figura 31: Actitud e iniciativa.....                                                                                           | 124 |
| Figura 32: Desarrollo de su labor .....                                                                                        | 125 |
| Figura 33: Experiencia laboral .....                                                                                           | 126 |
| Figura 34: Nivel de conocimiento .....                                                                                         | 127 |
| Figura 35: Control emocional .....                                                                                             | 128 |
| Figura 36: Solución de problemas .....                                                                                         | 129 |
| Figura 37: Valores más practicados.....                                                                                        | 130 |
| Figura 38: Capacidad de innovación.....                                                                                        | 131 |
| Figura 39: Facilidad de aprendizaje.....                                                                                       | 132 |
| Figura 40: Grafico de la Rejilla Administrativa, para la encuesta de Liderazgo en la empresa<br>“Corporación Ortega SAC” ..... | 134 |

# **CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Realidad Problemática**

Actualmente todas las teorías gerenciales insisten en la alianza: Colaboradores y empresa, y legalmente existen crecientes modificaciones sobre materia de recursos humanos, hoy por hoy esta alianza es una obligatoriedad para los gerentes, sin esa condición se facilita la creación de conflictos que, sustentados en el marco legal, enfrentan a los colaboradores y sus empresas.

Lo dicho provoca que el mayor compromiso que un líder tiene ahora es mejorar los lazos de confianza y lealtad con el colaborador, y si bien es cierto, en la actividad empresarial se desarrollan gerentes y líderes. Ahora se reconoce el peso que tiene el estilo gerencial y de liderazgo en la generación de la armonía en la organización y, claro, en los efectos en la empresa.

Quienes han ejercido un estilo tirano de liderazgo ignoran que el trabajo y el colaborador son valorados de una nueva forma; una donde prevalece las relaciones leales y de confianza de sus colaboradores. Esta realidad es provocada por comportamientos heredados de jefes que dirigieron bajo un estilo de capataz, con lo que mermaban el hecho de lograr metas empresariales sostenibles.

Al respecto, Forja Consultores afirma que el liderazgo en su plenitud no ha alcanzado aún a las empresas. Pese a los estudios al respecto y los años de información sobre este tópico, hoy se concluye que se conoce sobre liderazgo, pero no se lleva a la práctica. Casi todo los MBA del mundo se están redefiniendo para poner en un buen lugar a la valoración del recurso humano y la habilidad gerencial para liderarlo.

Las organizaciones actuales necesitan de líderes capaces de trabajar y facilitar la solución de problemas en grupo, capaces de trabajar junto con ellos, ayudándolos a

identificar sus necesidades de capacitación y a adquirir las habilidades necesarias, además deben ser capaces de escuchar a los demás, delegar autoridad y descentralizar el poder.

El ser humano es social, requiere de la interacción con los demás para lograr sus objetivos y tiene la necesidad de trabajar en equipo, con sentimientos positivos y negativos; los cuales deben ser manejados de manera adecuada, para que no intervengan en los resultados, pues genera climas en la organización donde las relaciones interpersonales y el liderazgo juegan un rol preponderante.

Una de las habilidades indispensables, de las cuales debe estar dotado el líder, es la capacidad resolutive de problemas. La dinámica y la cotidianeidad en las instituciones lo ubicarán en situaciones en las que deberá demostrar su destreza en la toma de decisiones oportunas y correctas. Cuando el diagnóstico de la organización no es coherente con lo deseado, por ejemplo, un escenario de disminución del porcentaje de ventas mínimo esperado o limitaciones financieras, es entonces cuando el líder debe echar marcha a estrategias que resuelvan los inconvenientes. Esto, además de ubicarlo como alguien idóneo en sus funciones, lo dota de una imagen que proyecta autoridad y respeto.

Por el contrario, si su actitud y comportamiento están ligados a desentenderse de su deber como solucionador, se hallará frente a una eventual pérdida de credibilidad como líder.

Por otro lado, el líder debe ser capaz delegar estratégicamente funciones a los demás colaboradores de la institución, incluso cuando se requiera la toma de decisiones complejas; siempre que estos hayan sido muy bien capacitados.

Para precisar un ejemplo del beneficio de contar con un liderazgo que cumpla con esas características, puede mencionarse a la empresa ferretera Corporación Ortega SAC, en Jaén, organización con quince años de trayectoria empresarial como comercializadora de productos ferreteros y de construcción; posicionada en la mente de los consumidores de la ciudad por la calidad de su servicio y de los productos que oferta; atributo que está ligado a las técnicas de administración empleadas a la actualidad que, de todos modos, según afirman sus propietarios, deben apuntar a mejorar.

La Corporación Ortega SAC afirma que es una empresa enfocada al mejoramiento continuo de la gestión ambiental, la calidad, respetuosa de las normas legales y cuya cultura corporativa también contempla la oferta de productos que contribuyan a aminorar la contaminación. Aunque con estos puntos a su favor, el incremento de empresas del rubro le ha exigido mayor competitividad para la atención al cliente; sobre todo, las que han demostrado capacidad de gestión y tecnología han generado preocupación en los propietarios de la empresa ferretera.

La creciente demanda de construcción, generada por entidades públicas, privadas y personas naturales, ha fomentado el mejoramiento y crecimiento de las empresas del rubro ferretero y de materiales de construcción, situación que se presenta en la organización objeto de estudio, observándose que está disminuyendo notablemente los ingresos financieros, situación deducida del análisis financiero oportunamente realizada con participación del contador y administrador de la empresa, el análisis a

decir de sus directivos arrojó disminución en la rentabilidad con respecto al año anterior causando gran preocupación en los dueños.

Otra de las falencias que presenta la empresa es la baja de ventas, justificando la pregunta ¿porque ocurre esto si existe creciente demanda en la construcción?, respecto a esto los socios presumen que es por el ineficiente estilo de liderazgo del administrador, y por el bajo desempeño de los trabajadores los cuales desconocen los objetivos de la empresa, menos las estrategias que aplica la corporación para su mejora.

El capital humano con el que cuenta esta empresa, es competente respecto a sus actividades, cuentan con las habilidades y el conocimiento necesarios, para el desempeño en este rubro, sin embargo los clientes cada vez son más exigentes y solicitan que se les asesore en cuanto a la cantidad de productos que comprar para su utilización, por cuanto no confían en los maestros constructores al momento que les solicitan los materiales, entonces requieren de un asesoramiento que no se está brindando en cuanto a la cantidad que deberían comprar para utilizar.

Se nota también claramente la insatisfacción de los colaboradores y consumidores, estos prefieren a otros competidores donde se les pueda ayudar y orientar profesionalmente, dado que el administrador es un ingeniero quien, por su trabajo de oficina, es imposible su apoyo en el área de comercialización.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

Respecto a la problemática de las empresas del rubro ferretero, se observa carencias en el liderazgo, que sin duda influye en aspectos como: el desempeño laboral de los clientes internos y externos de las empresas, la disminución de ventas a pesar de la

creciente demanda en construcción, el aumento de las exigencias del cliente en términos de asesoramiento del personal ante la desconfianza de este, respecto al personal responsable de su construcción, lo que motiva que el cliente busque nuevas opciones que satisfagan sus expectativas. De todo esto el estudio que se realiza es para determinar las consecuencias que ocasiona la deficiencia de liderazgo, respecto a la preocupante disminución del desempeño laboral de colaboradores de la empresa.

### **1.3 Formulación del Problema**

#### **1.3.1 Problema General**

¿De qué manera el estilo de liderazgo incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén en el año 2016?

#### **1.3.2 Problemas Específicos**

- ✓ ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén en el año 2016?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén en el año 2016?
- ✓ ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén en el año 2016?

### **1.4 Justificación e importancia de la Investigación**

El liderazgo es sumamente importante para la sostenibilidad de las empresas u organizaciones, estas pueden contar con el proceso administrativo donde se desarrolle

el planeamiento, organización y control de las actividades y procesos organizativos y no sostenerse por falta de un liderazgo apropiado, por esta razón el trabajo de investigación pretende identificar la influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores, debiendo precisar que los factores externos motivan a los individuos, y como el liderazgo es uno de ellos, entonces influye en el deseo de incrementar el nivel de productividad y rentabilidad de las organizaciones.

Una sólida preparación académica en la universidad es un requisito indispensable que debe poseer el recurso humano de una empresa o institución, con lo cual se desempeñará de modo que repercutirá positivamente en la consecución de objetivos profesionales y personales. Ello no significa que deba ser una aptitud exclusiva, sino que esta debe ser complementada con otras que garanticen un desempeño idóneo del liderazgo.

En el presente trabajo de investigación el análisis del estilo de liderazgo, y la determinación de su relación con el desempeño laboral en los colaboradores en la empresa “Ortega SAC” de la ciudad de Jaén, permitirá resaltar los aspectos del liderazgo, que permiten fortalecer el desempeño laboral tan necesario en un mundo empresarial competitivo y que los resultados puedan tal vez extenderse previos estudios fundamentados en el método científico, a otras empresas con el afán de ser mejores líderes y fortalecer el clima laboral, mejorar la productividad, optimizar el desarrollo laboral, etc.

## **1.5 Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1 Objetivo General**

Determinar la manera en que el estilo de liderazgo incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén, en el año 2016.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- ✓ Identificar el estilo de liderazgo que predomina en la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén en el año 2016.
- ✓ Medir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén en el año 2016.
- ✓ Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén en el año 2016.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO – CIENTÍFICO**

## **2.1. Antecedentes de la investigación**

### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

- ❖ Gonzales (2017), en su investigación “El Liderazgo y el Clima Organizacional en los colaboradores de la empresa Mao Underaction EC del Cantón de Ambato, Provincia de Tungurahua, investigación cuantitativa–cualitativa de modalidad básica”, de nivel exploratoria descriptiva correlacional, donde entre otras se obtuvo las siguientes conclusiones: El compromiso de trabajo de parte de los directivos no satisface las necesidades de los empleados creando un ambiente de dudas y desconfianza, la mayoría de la población no se encuentra complacido con las condiciones ambientales con las que cuenta la empresa para mejorar dichas condiciones de trabajo, implica establecer de manera general dichas condiciones de trabajo, las cuales son las características y cuánto y cómo afecta a la salud física y mental de los colaboradores.
  
- ❖ López (2018), en su tesis de “Estilo de liderazgo y su relación con el compromiso hacia el trabajo del personal de las secretarías de la Presidencia de la República de Guatemala en el periodo 2016-2017”, realizado en la Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas – Escuela de Post Grado de Investigación de Enfoque Mixto – Aplicada, donde se formularon las siguientes conclusiones entre otros:
  - Existe una relación entre el estilo de liderazgo de los directores de las unidades y direcciones de la secretaria de comunicación social de la

Presidencia de la Republica, con el compromiso hacia el trabajo del personal a su cargo.

- El estilo de liderazgo de los directores de la secretaria general de comunicación social de la Presidencia de la Republica es el transformacional y en menor porcentaje transaccional.

Los niveles de compromiso hacia el trabajo del personal de esta institución pública objeto de estudio es lo suficientemente elevados como para concluir que la relación aludida el promedio en la dimensión vigor es 5.26 %, dedicación el 4.89 % y la absorción de conocimientos es de 4.12%.

- Los hallazgos permiten inferir que la unidad de análisis esta en desarrollo de un proceso de interacción armoniosa, en el cual el jefe guía, apoya y otorga entendimiento a sus subalternos.
- La unidad de Recursos Humanos aseguro que constantemente se trabaja con los directores para fortalecer aspectos de liderazgos, motivación y desempeño laboral.

- ❖ Vargas (2019), en su investigación de “Liderazgo autoritario y su relación con el desempeño laboral en colaboradores del área comercial de una Institución Financiera en Quito”, realizado en la Escuela de Psicología, investigación cuantitativa y de diseño transversal, donde se formularon, entre otras, conclusiones como que los cambios en el entorno debido a los constantes cambios que existen en el entorno, en cuanto a la era digital y a la innovación, es indispensable que los colaboradores desarrollen ciertas competencias para poder afrontar los desafíos suscitados por factores

exteriores. El liderazgo ha ido adquiriendo mayor relevancia en las organizaciones en ese sentido se ha realizado estudios de los estilos de liderazgo y de cómo a partir de un comportamiento de los líderes se generan resultados positivos, negativos para la organización.

### **2.1.2 Antecedentes Nacionales**

- ❖ Esparza (2017), en su tesis: “El estilo de liderazgo y su aspecto en el desempeño laboral del área de Contabilidad en la empresa El Rocio S.A., año 2016 – Trujillo, donde concluye; que existe una relación escasa entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral en la empresa, corroborado por el coeficiente de determinación  $R^2 = 0.1751$ , se pudo identificar que el estilo de liderazgo del contador es de equipo, debido a que se ubica en la malla del grado gerencial. Este estilo de liderazgo se caracteriza por perseguir altos rendimientos en los colaboradores y busca mejor productividad y participación e interdependencia de los colaboradores; el desempeño laboral es destacado con un 14.3%; bueno con un 46.4% y regular con un 39.3% y más del 50% cumple con las expectativas del trabajo.

Para mejorar el estilo de liderazgo se propuso desarrollar un plan de lineamientos para mejorar la orientación de liderazgo, hacia el personal proponiendo lineamientos de 7 actividades para ser consideradas como una propuesta de mejora de las relaciones laborales entre el jefe y colaborador.

- ❖ En su tesis “Liderazgo Transaccional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, de la agencia

España – Trujillo, Trimestre Julio – Setiembre 2017”, llevada a cabo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, Espinoza (2017) determinó que:

- Existe relación entre liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – agencia España, Trujillo.
  - El nivel de liderazgo transaccional que ejerce la gerencia en los colaboradores del BCP, agencia España es alta con 80%.
  - El nivel de desempeño laboral de los colaboradores del BCP, agencia España es alta con 73.3%.
  - Se determinó que el nivel de correlación entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores del BCP, agencia España es alta, en base al eficiente de correlación de Pearson de 0.82.
- ❖ Donayre, et al., (2018), en “Liderazgo organizacional y su influencia en el desempeño laboral, para mejorar la productividad del área de logística en la empresa KOPELCO, San Juan de Miraflores – Lima, enero 2017-2018, realizada en la Universidad las Américas, Escuela de Administración y Gestión de Empresas, donde entre otras se concluye:
- El Liderazgo organizacional si influye en el desempeño laboral para mejorar la productividad del área de logística de la empresa KOPELCO – San Juan de Miraflores, Lima enero 2017-2018.

- Siempre que prevalezca un efectivo control y ejercicio del liderazgo, a nivel gerencial y transversal a toda jerarquía, se conseguirá un óptimo desenvolvimiento y un óptimo clima organizacional.
  - Quedó demostrado que el líder tiene una significativa capacidad de persuadir y/o disuadir en los que dirige; a partir de lo cual, logra la motivación de estos y efectiviza el rendimiento laboral.
  - El cometido laboral de los colaboradores del área de logística en la empresa KOPELCO, no es lo esperado ya que no se cumplen de manera eficiente los objetivos de la empresa debido a la falta de liderazgo.
- ❖ Bratzo (2018), en la tesis “Relación entre estilos de liderazgo y el compromiso organizacional”, realizado en la Pontificia Universidad la Católica del Perú. Estudio realizado con colaboradores del rubro bancario, los resultados muestran que todos los estilos de liderazgo presentan una correlación significativa con el compromiso organizacional, siendo el estilo transaccional el que presenta el mayor efecto dentro de esta muestra.

## **2.2. Base Teórica**

### **2.2.1. Liderazgo**

Para descubrir los componentes que conforman a un verdadero líder, investigadores diversos han recorrido historias de liderazgo personal hasta empresarial, a partir de lo cual han determinado que el líder de una organización es ciertamente un agente de cambio, con gran injerencia en la construcción de la cultura corporativa.

De allí la necesidad de alinear las nuevas condiciones empresariales con los estilos de liderazgo; dicho de otro modo, identificar para los puestos gerenciales a líderes, situación difícil pero no imposible en la organización.

#### **2.2.1.1. Definiciones de liderazgo**

- ✓ Es el acto de dirigir, conducir o asumir la jefatura de un grupo social, un partido político u otra colectividad, en términos del Diccionario de la Lengua Española, Según el diccionario de la Lengua Española (1986).
- ✓ Para el Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), el liderazgo alude a cualidades de la personalidad y capacidades que benefician la guía y el control de otros individuos.
- ✓ Stogdill (s/f), en resumen de Teorías e Investigación del liderazgo, señala que “existen casi tantas definiciones de liderazgo, como personas que han tratado de definir el concepto”; allí el liderazgo gerencial es asumido como la capacidad de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:
  - En el ejercicio del liderazgo participan los empleados o seguidores, los miembros del grupo y otro grupo de personas predispuestas a aceptar las órdenes del líder.
  - El liderazgo implica distribución no equitativa del poder entre el líder y los miembros del grupo; estos últimos carecen de poder, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades grupales de diversas maneras, sin embargo, pero el líder posee mayor poderío.

- Por otro lado, el liderazgo emplea distintas formas de influencia en la conducta de los seguidores; el líder tiene la capacidad de persuadir, pero también de disuadir.
- Combinando los tres primeros, se muestra conforme con que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral hace referencia a los valores y demanda que se ofrezca a los seguidores información suficiente sobre alternativas para que puedan elegir con inteligencia.
- ✓ Con el propósito de la consecución de uno o muchos objetivos específicos, se ejerce una influencia de tipo interpersonal en situaciones concretas; a ello se denomina liderazgo, según Chiavenato (1993).

Se debe tener en cuenta que, aunque el liderazgo se relaciona con quehaceres administrativas, su concepto no es el mismo al de la administración. Warren Bennis sostiene, exagerando la diferencia, que la parte mayoritaria de las instituciones están sobreadministradas aunque sublideradas. Esto es, que si bien el gerente eficaz, buen planificador y administrador justo y organizado, puede ser al mismo tiempo escaso de aptitudes para ser motivacional.

En otros casos, puede tratarse de líderes eficaces, hábiles para desatar entusiasmos, no obstante, carentes de destrezas administrativas que canalicen la energía de otros. En este mundo dinámico actual se aprecia más al gerente con habilidades de líder.

- ✓ De la influencia sobre seguidores y viceversa para conseguir las metas organizacionales a través del cambio se trata el liderazgo, en afirmaciones de Jussier y Achua (2002).

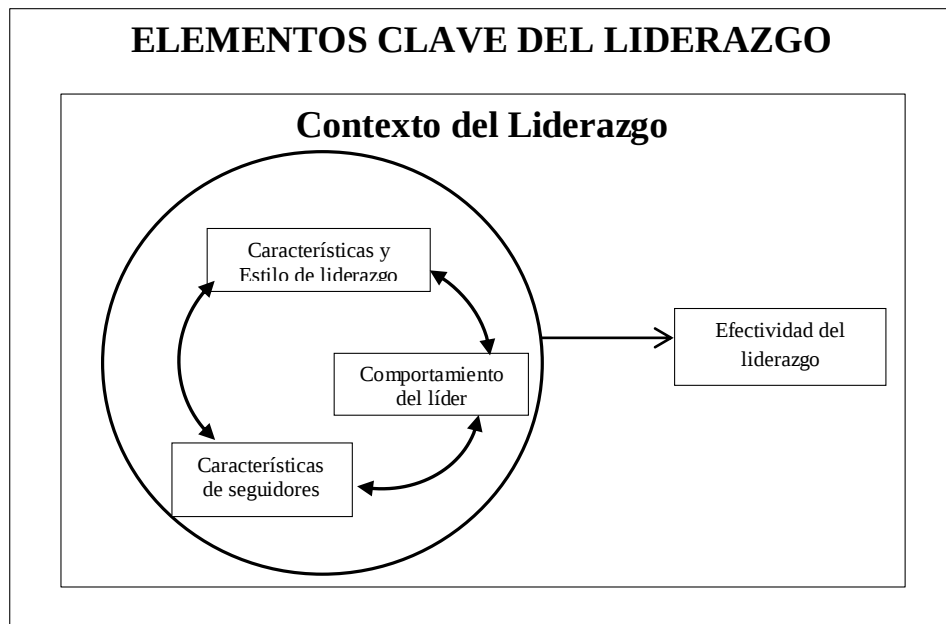
- ✓ A la influencia ejercida en otros mediante la promoción de entusiasmo para que trabajen por el logro de sus objetivos se le denomina liderazgo, afirma Newstrom (2003). Al mismo tiempo, asevera que esa misma influencia motiva a los individuos a identificar y alcanzar sus propósitos.
- ✓ Robbins y Coulter (2005), por su parte, sostienen que el proceso de influir en un conjunto a fin de guiarlos hacia la consecución de objetivos es el liderazgo. A partir de lo cual, puede asumirse, entonces, que el líder orienta al grupo a sus metas, plantea pautas e ideas, etc., que resulten de ayuda.
- ✓ En similitud con los autores citados en líneas anteriores, Robbins y Judge (2009) refieren que el liderazgo tiene que ver con la capacidad de influir en un grupo para que estos consigan sus propósitos y agregan que la génesis de esta influencia puede ser formal del mismo modo que la posesión de un rango gerencial en la empresa o institución.
- ✓ En su vídeo Liderazgo en práctica, Fishman destaca lo siguiente:
  - El ejercicio de liderar es importante por tratarse de la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
  - Aunque en una organización reine la planeación idónea, el control y el correcto procedimiento organizacional, puede no sobrevivir si quien a su cargo se halla un líder no apropiado.
  - Si no se practica un buen liderazgo, la empresa u organización puede no resistir.
  - Contrariamente, instituciones donde la planificación es deficiente y las técnicas de organización y control inapropiadas han sobrevivido precisamente por contar con un liderazgo dinámico.

- El líder sabe cómo comunicar adecuadamente al grupo, influye en las emociones de ellos, de modo que son sensibles a la dirección; logra que compartan sus ideas, permanezcan en el grupo y desplieguen actividades clave para los fines trazados.
- El liderazgo también hace las veces de influencia que incentiva al grupo a desempeñarse con entusiasmo por un objetivo común.
- El líder es quien se distingue de los demás por ser capaz de decidir acertadamente a favor de la organización y el grupo, a través de su poder de inspirar al resto de los componentes a lograr una meta común.
- La importancia de un buen líder radica en que es determinante en el éxito o fracaso en el camino de lograr los objetivos fijados por la organización. En contraposición con un jefe, que ejerce su autoridad para mandar y reclamar obediencia al conjunto, un buen líder conduce al éxito, mediante la disciplina y el compromiso.
- El líder se aleja del concepto de un jefe, además, porque bajo la tutela de este último los subordinados actúan solo por la figura de superioridad que este ejerce, aunque no compartan sus ideas, mientras que ellos oyen las instrucciones de un líder y las ejecutan convencidos de que serán beneficiosas para ellos y la institución.

#### **2.2.1.2. Elementos del liderazgo**

Stoner, (...), afirma que para mejor entendimiento del liderazgo, es necesario identificar los elementos o variables que tienen parte en este proceso y que se detalla en la siguiente figura.

**Figura 1: Elemento Clave de Liderazgo**



**Fuente:** Stoner J., Cap. Liderazgo:

➤ **Efectividad del liderazgo**

En ese orden de prioridad, pues es el final donde el líder demuestra que está realizando con éxito su trabajo. Aquí se encuentra una dificultad: ¿qué se entiende por efectividad de liderazgo? Al respecto se tiene cinco formas diversas de determinar la efectividad:

**1. Objetivo vs medidas perceptibles**

Se trata de productividad cuando la efectividad está relacionada con medidas acertadas y objetivas.

**2. La aceptación vs rechazo del líder**

- ✓ Lo que el subordinado percibe se estima sobre lo efectivo que resulte el liderazgo.
- ✓ Para algunos, la efectividad tiene que ver con la aceptación o el rechazo hacia los líderes de parte de los seguidores.

✓ En este caso, no se estima ninguna medida de desempeño.

### **3. Medida de desempeño individual vs el grupal**

Lo efectivo del liderazgo, para otros autores, es coherente con el efecto o resultado del desempeño individual o grupal.

### **4. Productividad vs satisfacción**

Esto es, se determina exitoso o no el ejercicio de un liderazgo de acuerdo con la satisfacción que haya producido en los grupos o a nivel individual, y no tanto en la productividad.

### **5. Nivel de análisis**

Aquí, el desempeño del líder se mide en función de su ámbito de influencia.

### **➤ Características y estilos de liderazgo**

Lo que caracteriza a un líder y lo diferencia de quién no lo es se fundamenta en la inteligencia, seguridad, visión, energía y otras cualidades, que se aúnan con el estilo, que puede ser identificado entre el estilo relacionado a las tareas, el estilo dirigido a las personas y el estilo que apunta al desarrollo o la modificación de conducta.

Los siguientes son algunos estilos que los directivos emplean:

**a) Estilo Coercitivo:** Bajo este estilo, el ejercicio del liderazgo se efectúa verticalmente, es decir, la toma de decisiones pertenece exclusivamente al nivel jerárquico superior, quien no da lugar a que se gesten nuevas ideas, menos de quienes ocupan no pertenecen a ese nivel jerárquico de la organización. Por tanto, ellos perciben que no existe flexibilidad y que sus opiniones son tomadas en poco; lo que produce un sentido de irresponsabilidad que se traduce en la

incapacidad de actuar por iniciativa y carecen de identidad con la institución.

En un escenario organizacional como este se pierde una de los atributos fundamentales de un líder, el motivacional, a través del cual había de contribuir a los objetivos institucionales.

**b) Estilo Orientativo:** En contraposición al coercitivo, en una organización en la que se desarrolla el estilo orientativo el líder es alguien con gran sentido visionario, logra que los colaboradores asuman como importante la labor que desarrollan allí. La motivación es su mayor arma para lograrlo.

Las personas que trabajan con este liderazgo son conscientes de lo importante que es su trabajo en la organización, porque este liderazgo los acerca a las metas de la misma, enmarcando sus aportes individuales en una sola visión, definiendo estándares para el funcionamiento real en una visión corporativa, y generando condiciones para que los colaboradores sientan motivación para innovar, proponer y hasta asumir riesgos.

**c) Estilo Afiliativo:** El líder afiliativo genera en los colaboradores el efecto de que estos son primero, porque con sus acciones promueve que estos se sientan valorados y hace sentir a ellos como más apreciados que las actividades e incluso los objetivos de la empresa u organización.

El líder, en este caso, procura la felicidad de sus empleados, para que exista una relación armoniosa entre ellos, desarrollando lazos efectivos que al final permitirá una fuerte lealtad y una mejorable

comunicación, que origina una comodidad para compartir ideas inspiradoras, se aumenta la flexibilidad y las decisiones se desarrollan sin inconvenientes.

**d) Estilo Participativo:** El líder destina un importante tiempo para obtener ideas, promover el compromiso y la confianza de los colaboradores.

El liderazgo de este estilo admite que los empleados participen en las decisiones, es flexible y los escucha. Sabe cómo mantener la moral alta y, al dejarlos participar de su entorno laboral, los trabajadores pueden ver con mucha más claridad aquello de lo que son capaces y de aquello en lo que deben mejorar.

**e) Estilo Imitativo:** En este caso, el líder establece pautas para el desenvolvimiento laboral que son muy altas y da ejemplos de ello.

Tiene un gran apego por hacer todo perfectamente y de forma veloz, y busca que los colaboradores actúen del mismo modo.

Es hábil para detectar a aquellos individuos que presentan niveles bajos en su desempeño, a quienes exige mejorías y, si no las cumplen de acuerdo con sus expectativas, los reemplaza por otros que considera mejores.

Aparentemente, se trataría de un estilo que produciría mejores resultados; sin embargo, no es así.

### **Características de los seguidores**

La importancia de los seguidores en aspectos de liderazgo se debe a:

- Estos difieren en cualidades para el trabajo por tanto requieren de ajustes por parte del líder.

- La evidencia de que son “buenos” seguidores facilita el éxito de quien los dirige.

➤ **Comportamiento del líder**

Este se define por el grado de involucramiento de los seguidores en las decisiones del conjunto. Entonces, se pueden considerar los siguientes comportamientos:

- Si bien está dispuesto a oír información del grupo, decide de manera autónoma.
- El líder recoge datos importantes, analiza, discute la situación, pero la decisión finalmente es suya.

➤ **Contexto de liderazgo**

Impactan en el desempeño organizacional la forma de ser y de actuar del líder, de igual modo, los caracteres del seguidor; hay influencia del contexto organizacional en lo que el líder “debe” y “puede hacer” en el grupo.

**2.2.1.3. Teorías de liderazgo**

➤ **Teoría de los rasgos**

Según esta teoría, en el líder pueden evidenciarse rasgos naturales de personalidad social y física, que se conjugan determinantes para que actúe como tal.

Es decir, que “el líder nace, no se hace”. De allí que los adeptos a esta teoría asumen dos enfoques con el objeto de establecer los rasgos medibles de un líder:

- ✓ Poner en contraste las cualidades de los líderes que han destacado por su desempeño con aquellos que no han sobresalido por ello.
- ✓ Cotejar los caracteres del líder eficiente con el que no lo es.

Existen varios estudios sobre el particular y R. Stogdill ha precisado los siguientes rasgos:

- Cinco rasgos físicos, que tienen que ver con la apariencia, la energía, la altura y otros.
- Cuatro rasgos referentes a la inteligencia y a la capacidad.
- Dieciséis rasgos en la personalidad, que guardan relación con el entusiasmo, la adaptabilidad, la seguridad en sí mismo, etcétera.
- Seis que tienen que ver con el desempeño de las tareas; es decir, con la inclinación por realizar, tener iniciativa, persistir u otras.
- Nueve características referidas a lo social; dicho de otro modo, al ánimo de cooperar, la capacidad para administrar, la motivación por cooperar, etcétera.

En contraparte, cuando se han realizado estudios de comprobación, los resultados contradicen la teoría por la falta de concordancia, entre lo “que son” y lo que “deben ser”.

En estudios actuales se ha concluido que los líderes no precisamente nacen siéndolo, pues las capacidades y los rasgos pueden ser adquiridos.

### ➤ **Teoría de la conducta**

Esta mana en respuesta a la teoría de rasgos; afirma la existencia de incompatibilidad entre líderes y no líderes, basada en ciertos comportamientos específicos.

Los objetivos que persiguieron los autores de esta teoría tuvieron que ver con identificar cuál es la conducta de los líderes efectivos, cuáles son sus comportamientos sobre:

- Cómo delegar tareas
- Cómo es la comunicación de estos en su relación con los colaboradores
- Cómo promueven la motivación en sus seguidores
- Cómo se desenvuelven en sus quehaceres, y otros.

Según esta hipótesis, el comportamiento es algo que se aprende, motivo por el que los individuos pueden, si lo desean, aprender conductas que son propias de un líder.

Centra su análisis en dimensiones de estilo encaminado a las actividades y a los colaboradores de la organización.

### ✓ **Estudios de OHIO State**

Los investigadores de esta institución académica realizaron experimentaciones basadas en dos criterios para numerar cómo se desenvuelve un líder:

- *Comportamiento de Estructura Inicial*, referido al nivel de estructuración del rol del líder y el de los subalternos para lograr el objetivo grupal.

*Ejemplo:* - Proyectar el trabajo de los que dirige.

- Estipular tareas.

- Conservar medidas que permitan determinar resultados.

Las pautas para hacer procurar lo posible por concluir su trabajo las da el líder.

- *Comportamiento de consideración*, aquí se pone atención a las necesidades de los individuos; hay comunicación líder-subordinado, respeto de ideas, confianza entre las partes, el líder demuestra respeto por los sentimientos de los dirigidos y gran desvelo por la complacencia de ellos.

#### ✓ **Estudio de la Universidad de Michigan**

Efectuado en paralelo al de Ohio State con objetivos similares. El estudio se basa en dos dimensiones de la conducta del líder:

- *Orientado al empleado*, enfocada en los intercambios entre las personas e interesada en las falencias y aceptando caracteres distintos entre los que conforman el grupo.
- *Orientado a la Producción*, su atención está en que los del grupo ejecuten las actividades, le importan más los aspectos técnicos y las tareas, no los colaboradores, porque los reduce a un intermedio para ese propósito.

### ✓ **La Rejilla Gerencial (1964)**

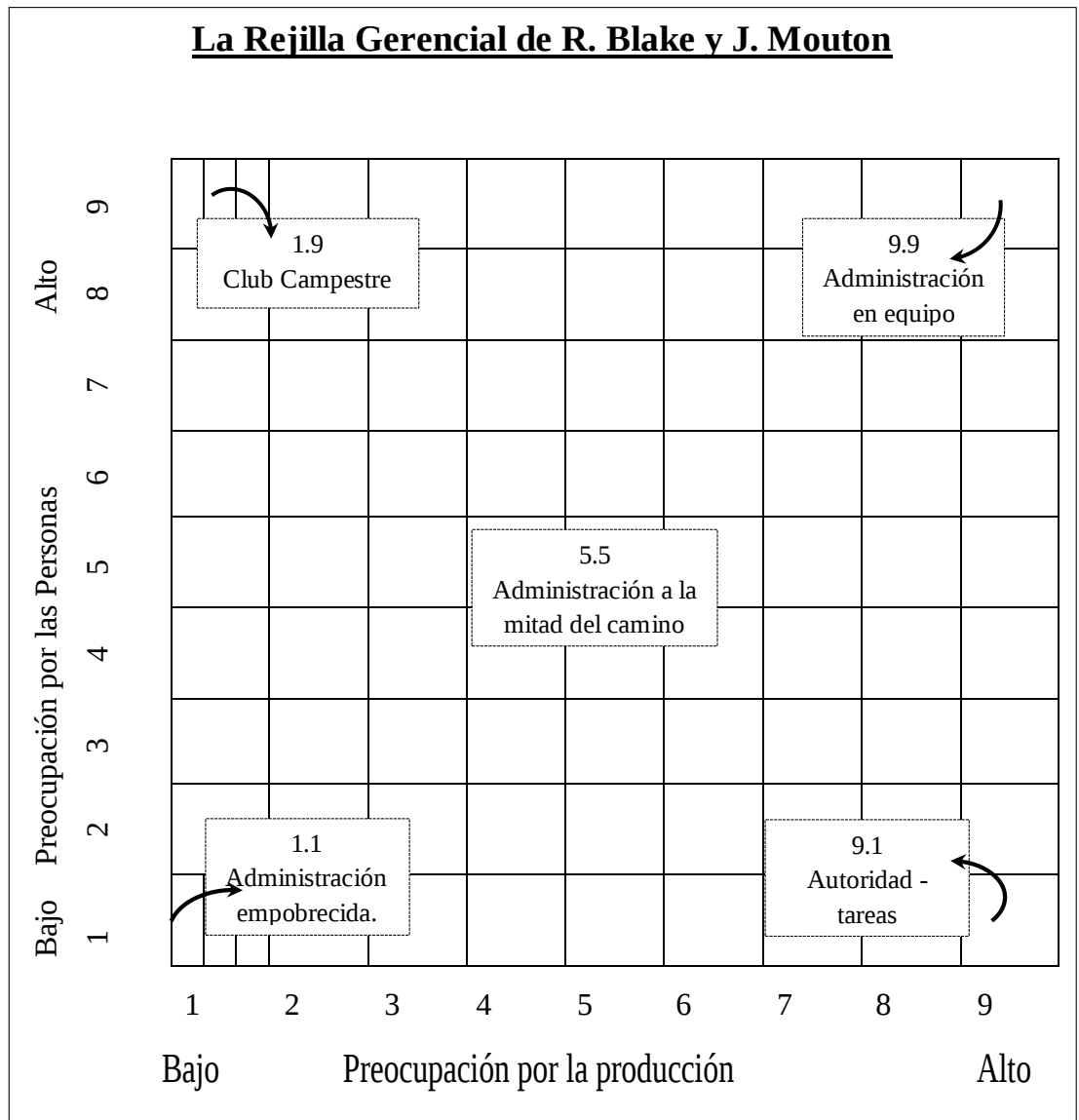
Propuesto por Robert Blake y Jane Mouton, enfoque precisamente popular por definir el modo de liderazgo y que admite 2 tipos de interés gerencial:

Interés por la producción e interés por los individuos (Fig.2).

En esta gráfica, se plasma la respuesta de los individuos a la interrogante sobre cuál creen que es su estilo de liderazgo; de acuerdo con las respuestas se colocan en el punto que les corresponde en el gráfico.

Blake y Mouton utilizaron la parrilla gerencial como una guía para identificar el estilo de liderazgo de un gerente.

**Figura 2:** *Rejilla Gerencial de R. Blake y J. Mouton*



**Fuente:** Pág. 524. “Administración” Stoner J. – Freeman – Gilbert, Cap. Liderazgo.

Blake y Mouton plantean cinco estilos específicos del desempeño de un líder:

### **1. Administración Empobrecida (1,1)**

En este caso, el administrador tiene poca preocupación por las personas o la producción, participan mínimamente en el trabajo y solo oficia de mensajero en la comunicación jefe-subordinado, en este caso:

- El líder no hace mayor esfuerzo para el ejercicio de sus actividades.
- Por lo general, no se esfuerza por alcanzar las metas organizacionales.
- Desinterés por los inconvenientes de los que conduce.
- Su esfuerzo por producir resultados es mínimo; incluso, en ocasiones, solo es el imprescindible.
- Se trata de una persona floja e indiferente.
- Despreocupado por su personal y producción.
- No evita conflictos.

## **2. Autoridad – Tareas (9,1)**

Cuando centra su atención exclusivamente en llevar a cabo una actividad eficiente, por la producción con poca o ninguna preocupación por el personal; además de ser excesivamente autocrático en este caso:

- La concentración principal del líder es terminar las tareas, le interesa poco el desarrollo de quienes dirige.
- Se halla en la búsqueda de un estado de eficiencia y producción alto.
- Da insignificante importancia a los requerimientos de los individuos.
- La persona está en nivel secundario, son instrumentos de producción.
- El líder autocrático se preocupa en demasía por producir.
- Se gesta la relación amo-esclavo.

- El administrador planea y controla las actividades, los subordinados se limitan como ejecutores.

### **3. Club Campestre (1,9)**

El líder evidencia una limitada preocupación por la producción y centra, más bien, su afán en las personas; para quienes fomenta un espacio de relajo, amistad y felicidad, nadie se esmera en lograr los objetivos organizacionales de manera coordinada; en este caso:

- El líder apoya y muestra consideración por los dirige, y para él concluir con el trabajo no es lo primordial.
- Su atención principal es el personal, a quien anhela compensar cada una de sus necesidades.
- Genera una atmósfera donde reina la cordialidad y el trato amical.
- Para él, el primer plano lo ocupa el personal; la producción y las metas de la empresa los sitúa en una segunda posición.
- Considera que la producción no da lugar a malas relaciones o situaciones de conflicto.
- Es poco eficiente.
- Permite que los colaboradores tengan libertad de acción y decisión.

### **4. Administración a la mitad del camino (5,5)**

El administrador tiene una inquietud media por producir y por los colaboradores; alcanzan una producción adecuada y un ánimo ideal en los que conduce, pero no sobresaliente, aunque no se fije metas

tentadoras y son benévolamente autocráticos con las personas, en este caso:

- Los objetivos son terminar con las actividades y tener una actitud satisfactoria.
- Se busca lograr los objetivos, mediante un trabajo organizado y mantener un ambiente satisfactorio.
- Existe equilibrio entre los requerimientos de personal y las metas de producción.
- Persiste en lograr el rendimiento esperado, otorgando un nivel de moral eficiente.
- El líder procura proceder con justicia, siempre busca armonía con los subordinados y los objetivos comunes de la empresa.

##### **5. Administración en Equipo (9,9)**

Aquí se demuestra más interés y dedicación al personal y a la producción. Armonizando necesidades de ambos, en este caso:

- El líder prioriza la integración, pues desea alcanzar la armonía entre la producción y el bienestar de los subordinados.
- El logro de las metas organizacionales se logra en sinergia con el personal.
- El desenvolvimiento en equipo es promovido.
- En la organización, priman el respeto y la confianza en las relaciones.
- Se alinean los fines de la empresa con las necesidades de los subordinados.
- Hay la inquietud por los colaboradores y la producción.

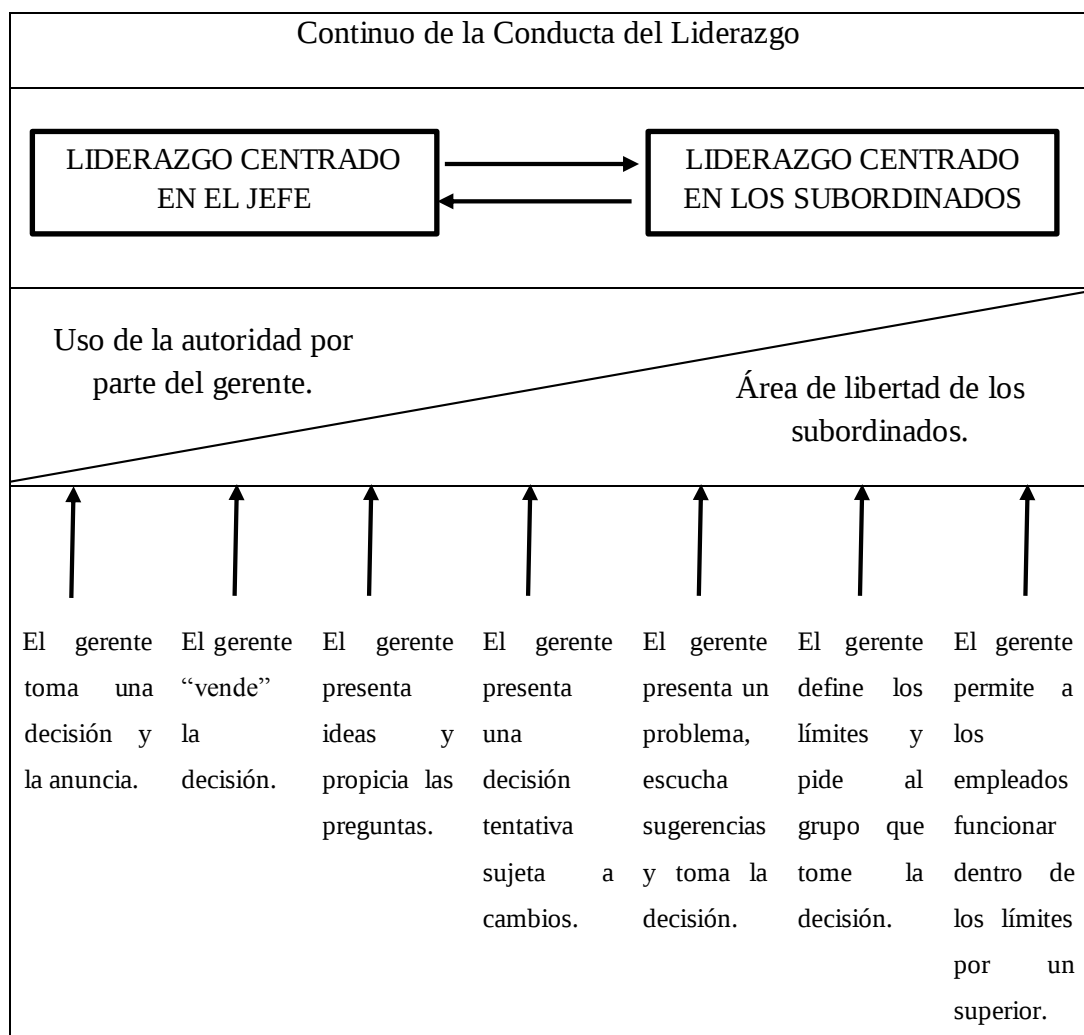
Para Blake y Mouton, aquel líder que emplea el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que tiene una posición individual de 9,9, aunque sea difícil se alcanzar.

✓ **Liderazgo como continuo**

Robert Tannebaum y Warren Schmidt sustentan que un gerente tiene dificultad en decidir sobre la acción más apropiada para resolver un problema particular, entre tomar la decisión o delegar la responsabilidad en un subordinado.

Para entender esto, sugieren el continuo de la figura:

**Figura 3: Conducta del Liderazgo**



**Fuente:** Pag. 520. Cap. Liderazgo: Stoner J., Freeman, Gilbert, “Administración” 6ª Edición.

El liderazgo tiene que ver con el nivel de autoridad que el ejerce el gerente y la libertad de participación de los subordinados en las decisiones. En la gráfica, el lado izquierdo es de gerentes con alto grado de control; y el lado derecho, a aquellos que delegan autoridad.

### ➤ **Teorías situacionales**

También llamada “de Contingencia”; sugiere que el gerente debe poseer la facultad de escoger qué estilo de liderazgo ha de aplicar de acuerdo con cada situación específica.

Un gerente efectivo primero diagnóstica la situación, luego identifica las características del liderazgo que resultará más efectivo y, tras ello, determina si puede aplicar el estilo requerido.

Entre estas teorías, se tiene la desarrollada por McGregor (1960) en “El lado humano de las organizaciones”, referida al estilo de mando de los directivos.

#### ✓ **La Teoría X y la Teoría Y**

Propone 2 maneras de evaluar a los individuos: El primero, negativo y denominado Teoría X; y otro, positivo, llamado Teoría Y.

Después de revisar la forma como los gerentes se comportan con los colaboradores, McGregor concluye que el gerente asigna a ciertos supuestos la forma en que se comporta el subordinado.

✓ Los supuestos para la **Teoría X** son:

- Por lo general, a la persona no le agrada el trabajo y, más bien, lo evita.

- Las personas carecen de responsabilidad, son poco ambiciosas y sobre todo buscan su seguridad.

- La mayoría de las personas, para trabajar es necesario presionarlas, controlarlas y amenazadas con castigarlas.

Por lo que el gerente debe reprimir y controlar a sus empleados.

✓ Los supuestos para la **Teoría Y** son:

- El trabajo es tan cotidiano como otra actividad, que puede ser el descanso o la distracción.

- La pereza no es inherente a la persona, es un hábito adquirido por la experiencia.

- Para lograr los objetivos, la persona utiliza la autodirección y el autocontrol.

- Las personas aplican en su trabajo su potencial, imaginación, energía y creatividad; aceptan y buscan responsabilidades.

Con estos supuestos, se ubica al gerente como el responsable de promover el potencial de los colaboradores.

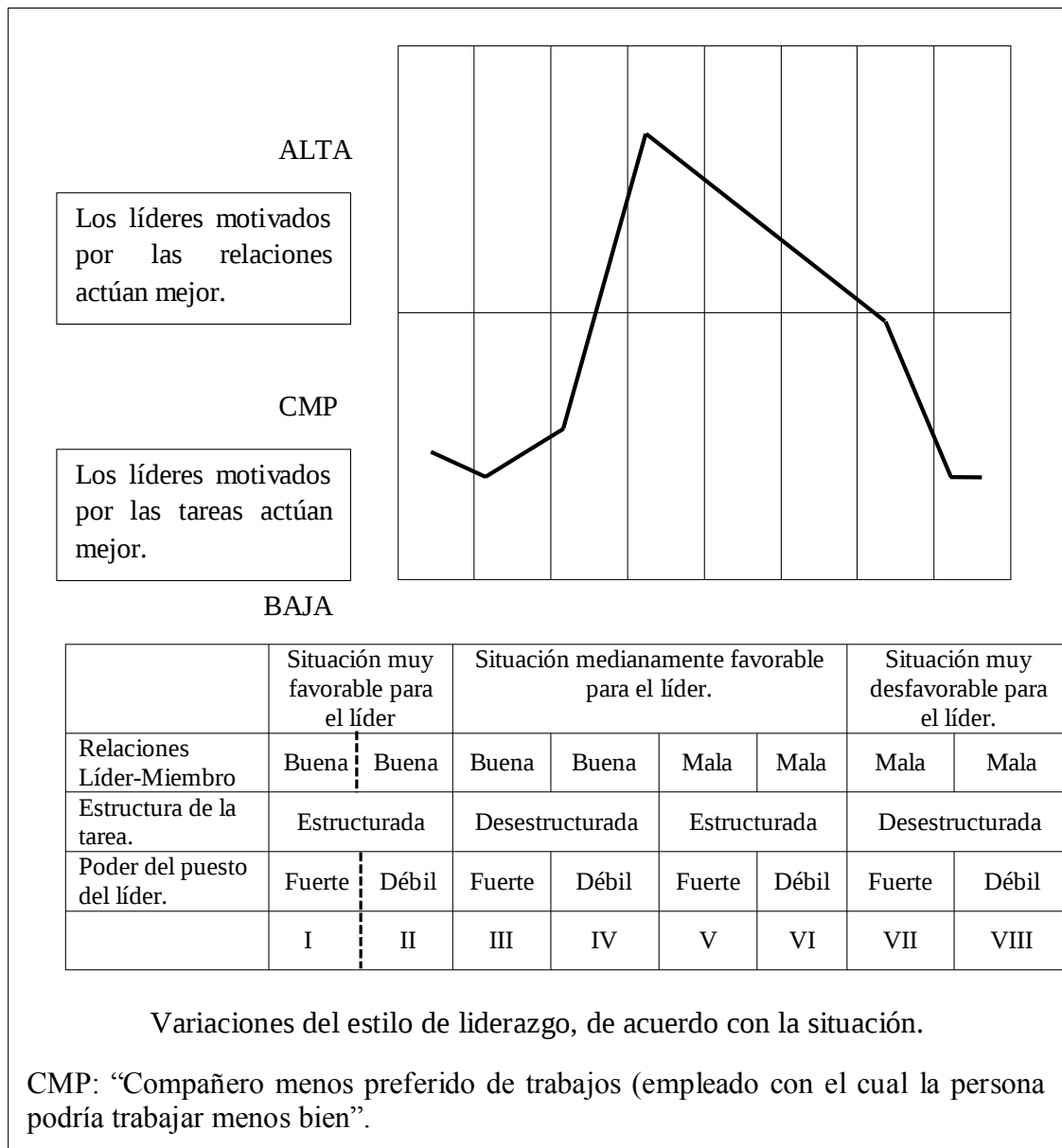
### ➤ **Teoría de Contingencias de Fred Fiedler**

Fiedler (1967) y sus colaboradores en la Universidad de Illinois plantearon esta teoría que afirma que quien se hace líder lo ha conseguido por factores situacionales e interrelaciones entre él y los miembros de la organización.

✓ Fiedler adiciona al entorno organizativo como un condicionante de lograr un liderazgo exitoso.

- ✓ Sostiene que el buen desenvolvimiento de un grupo está condicionado por la concordancia entre el estilo del liderazgo y el nivel en que controla e influye el líder en las situaciones.
- ✓ Esto ilustra las variables situacionales que controlan al líder, respecto al cuál Fiedler identifica 3 variables que determinan la garantía del liderazgo.
  1. *La relación entre el líder y el miembro*: expresado en lo seguros y confiados que los dirigidos evidencian hacia el líder.
  2. *Estructura de la tarea*: referido a la forma en cómo las actividades de los subordinados están estructuradas.
  3. *Posición de poder*: nivel de poderío que el líder ostenta en la organización.

**Figura 4:** Teoría de Contingencia de Fiedler



**Fuente:** Pág. 529 “Administración” J. Stoner – R. Freeman – D. Gilbert.

El modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler, sintetiza las investigaciones del autor, determinando que el líder orientado a las tareas, es más efectivo, en condiciones “favorables” o “desfavorables”, esto es:

- Si su jerarquía en la organización le concede al líder un poder débil, con la presencia de actividades no claras e interrelaciones deficientes, la situación se tornará adversa para el líder; en ese sentido, el líder idóneo será el encauzado a las tareas (ver extremo inferior derecho en la gráfica).
- Si el poder brindado por la posición jerárquica es fuerte, con tareas claras y relaciones buenas entre el líder-miembro. En ese sentido, Fiedler concluyó que el liderazgo más eficaz es el *orientado a las tareas*.

Sin embargo, si la situación es apenas poco favorable o desfavorable (parte intermedia de la escala en la figura), el más eficaz será el líder orientado a las relaciones humanas.

En resumen:

Frente a un escenario con formas demasiado estructuradas, donde el liderazgo es fuerte en poder, por el orden jerárquico y las buenas relaciones con los dirigidos, entonces, la dirección más apropiada es hacia las tareas.

Por otro lado, representa un espacio de relaciones deficientes, donde las actividades no están bien establecidas y el poder ejercido es débil.

Por tanto, entre estos extremos, se propone la cooperar y entablar relaciones armónicas con los subordinados.

#### ➤ **Enfoque Trayectoria-Meta**

- ✓ House (1971) precisa que la directriz de todo líder debe ser definir metas en coordinación con los colaboradores, pues, de ese modo, los

ayuda a derribar inconvenientes que imposibiliten el cumplimiento de sus objetivos.

✓ Este enfoque plantea las siguientes variables situacionales:

1. *Variables ambientales*: Estas no pueden ser controladas por los colaboradores y tienen que ver con el sistema de autoridad que rige, la distribución de las actividades y el trabajo grupal.

2. *Variables del subordinado*: Abarca caracteres del colaborador, como su experiencia, sus aptitudes y la ubicación de control.

✓ Las situaciones descritas aluden al contexto en el que se desarrolla el liderazgo y la personalidad del colaborador.

✓ El modo de actuar del líder está determinado por causas del entorno y situacionales.

✓ House (1971) tipifica el comportamiento del líder de la siguiente forma:

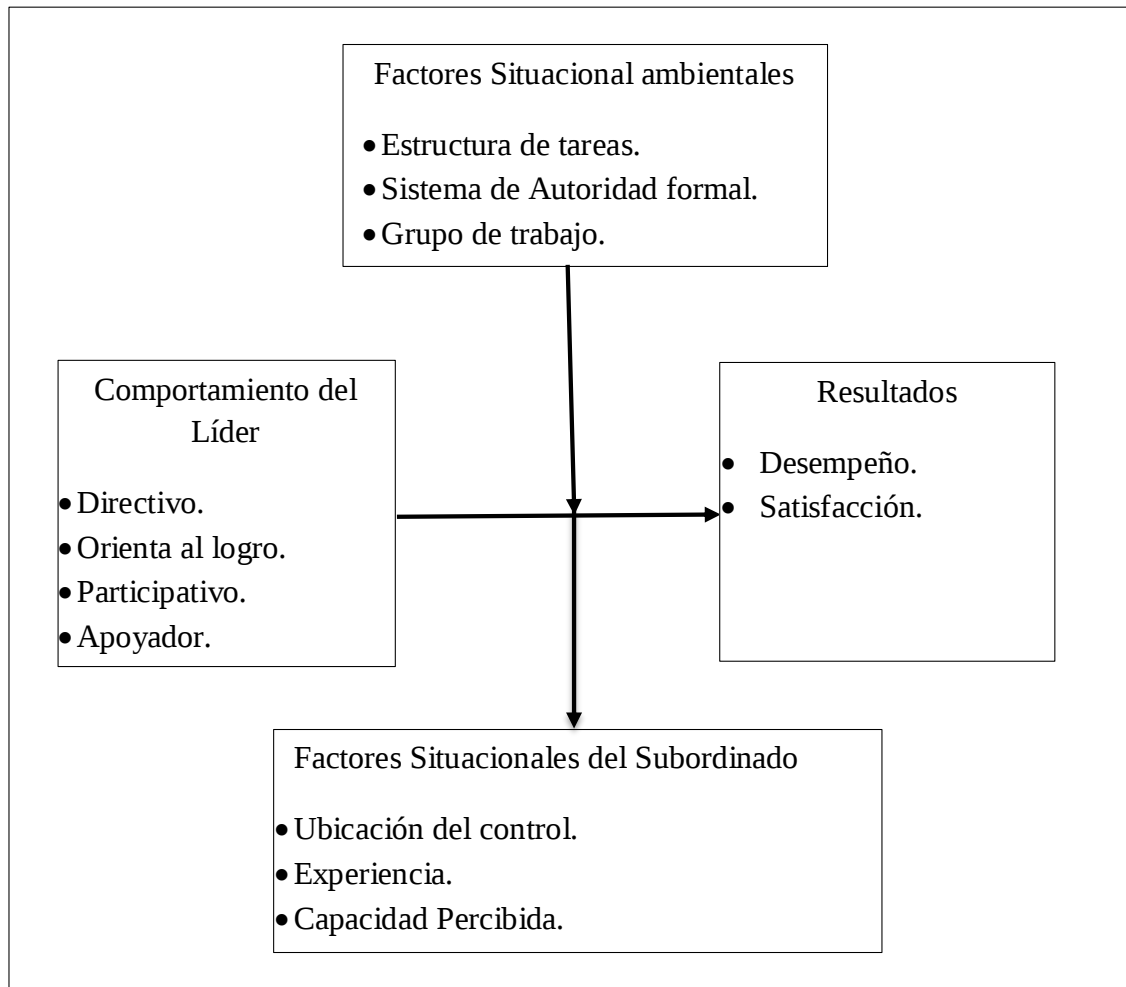
- *Liderazgo de apoyo*: El líder atiende las necesidades de los colaboradores y procura su bienestar mediante la promoción de ambientes agradables.

- *Liderazgo participativo*: Admite que el colaborador participe activamente en la construcción de las decisiones de los superiores.

- *Liderazgo instrumental*: Orienta específicamente al subordinado y especifica lo que demanda de estos.

- *Liderazgo orientado a logros*: Establece objetivos ambiciosos, busca mejorar el desempeño y asegura el logro de metas elevadas por parte del subordinado.

**Figura 5: Modelo Trayectoria-Meta**



**Fuente:** “Administración” J. Stoner – R. Freeman – D. Gilbert.

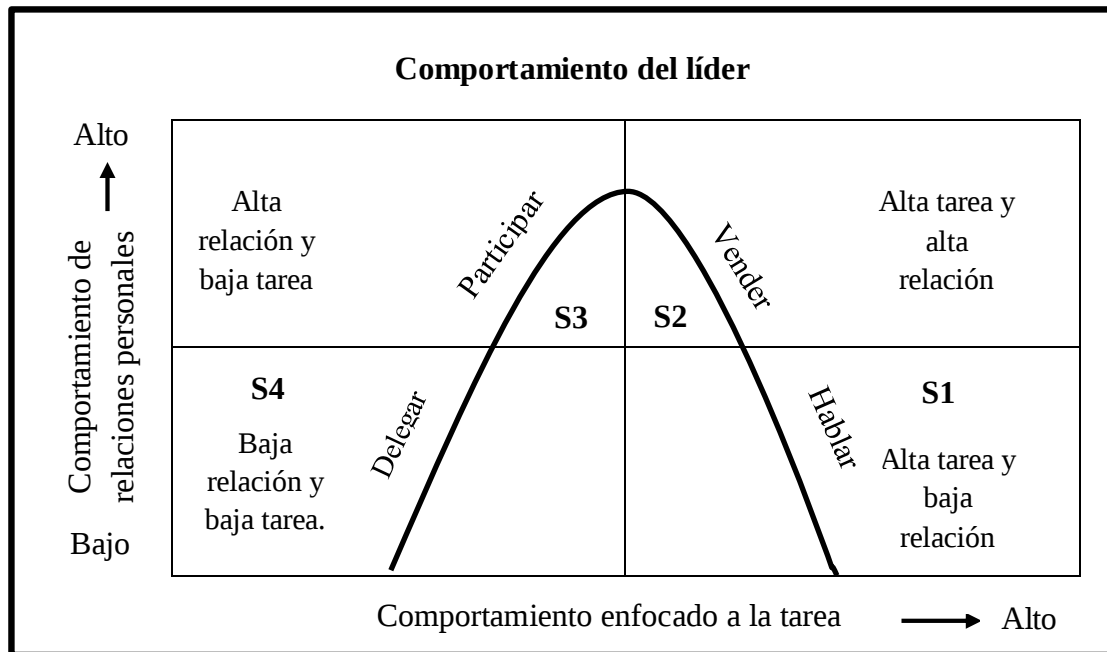
En este modelo, el líder influye en la trayectoria hacia la meta, define puestos y funciones, es que elimina obstáculos que puedan afectar el desempeño; junto a los colaboradores plantea los objetivos organizacionales, con lo que apunta a cohesionar al grupo e incrementar la satisfacción personal de los individuos respecto a su desenvolvimiento en la empresa o institución.

Esta teoría es relevante para el administrador; no obstante, se recomienda llevar a cabo pruebas de verificación y factibilidad.

➤ **Teoría Situacional de Hersey y Blanchard**

- ✓ Denominada Teoría del Ciclo de Vida porque defiende que el líder es exitoso si consigue la disposición de los colaboradores, lo cual depende del nivel de “preparación adecuado”.
- ✓ Esto hace que los colaboradores acepten o no a quien lidera. A pesar de lo que el líder haga, la efectividad del comportamiento de los colaboradores depende de ellos mismos.
- ✓ Preparación adecuada alude a la capacidad y disposición de los seguidores para desarrollar labores específicas.
- ✓ Existen dos dimensiones del estilo de liderar: El comportamiento orientado a las actividades y las relaciones, que después se combinan con otros modos de actuar específicos del líder, tales como hablar, vender, participar y delegar.

**Figura 6:** Modelo del Ciclo de Vida del Liderazgo



**Fuente:** Stoner, J., Freeman, Gilbert, "Administración", Pág. 526

Que se describen en las siguientes líneas:

✓ Comportamiento relativo a las tareas (Producción)

Referido a las acciones que el que lidera asume como obligaciones individuales o grupales, a la vez que define claramente las tareas para organizarse, dirigir y tener todo bajo control.

✓ Comportamiento relativo a las relaciones (Empleados)

Tiene que ver con las relaciones de comunicación y motivación que existen entre el líder y los empleados; esto es, si el líder los escucha, si promueve la retroalimentación y si su accionar es de colaboración con los individuos.

La conjugación de estos factores produce 4 estilos de actuar del líder:

- *HABLAR (alta tarea-baja relación):*

El líder que ejerce este estilo detalla quiénes, cuándo y cómo han de realizar cada actividad los colaboradores; su comportamiento es directivo.

- *VENDER (alta tarea-alta relación):*

El liderazgo evidencia un desarrollo directivo, pero también de asistencia.

- *PARTICIPAR (baja tarea-alta relación):*

En este estilo, el seguidor tiene parte en la toma de decisiones, pues el líder hace las veces de facilitador, de comunicador.

- *DELEGAR (baja tarea-baja relación):*

El apoyo y la dirección del líder de este estilo son bastante limitados.

La teoría de Hersey y Blanchard propone 4 etapas de preparación de seguidores:

\***R1.-** Los individuos no tienen predisposición de encargarse de ninguna actividad. El colaborador, entonces, demuestra incompetencia e inseguridad de sí mismo.

\***R2.-** Aunque el individuo tiene sus capacidades limitadas, manifiesta predisposición por desarrollar las actividades que le competen. Está motivado; sin embargo, le faltan destrezas convenientes.

\* **R3.-** A pesar de que el subordinado tiene la capacidad de ejecutar una tarea específica, no lo hará porque carece de predisposición de acatar lo que el líder demanda.

\* **R4.-** En contraposición, en este caso, el individuo, además de ser muy capaz, tiene gran disposición de obedecer.

### ➤ **Liderazgo Transaccional y Transformacional**

Una analogía entre un líder transaccional y uno transformacional puede plantearse de la siguiente forma:

✓ *Liderazgo Transaccional:* El líder guía o motiva a quienes dirige, en el camino de alcanzar los objetivos de estos. Para ello, arma un plan que contempla la definición del rol y las acciones que deben ejecutar ellos. Es decir, establece qué debe hacer cada quien para lograr las metas organizacionales y las individuales.

✓ *Liderazgo Transformacional:* El líder articula una visión y es inspiración para los que lo siguen, ya que su comportamiento es todo el tiempo motivacional y propulsor de ambientes organizacionales favorables.

- El líder transformacional es carismático:

Nota 1) Los dos estilos de liderazgo no son enfoques opuestos, sino que el transformacional se construye sobre el transaccional.

Nota 2) La administración supone eficacia y eficiencia en el desarrollo del accionar administrativo; una de estas funciones tiene que ver con la dirección en general y al liderazgo en particular. Por

ello, es necesario distinguir líderes transaccionales de los transformacionales.

- El líder transaccional conoce qué necesitan los subordinados para la consecución de los objetivos. Entre ellos dejan claras cuáles son los roles y las acciones que cada uno debe cumplir. Bajo su liderazgo, reina una cultura organizacional en la que se distingue el buen desempeño de todos y se tiene en mucho las necesidades sociales de los subordinados.
- El líder transformacional tiene una visión clara, es capaz de inspirar a los que dirige, pues sabe cómo motivarlos y generar un entorno propicio para las mejoras en el desempeño dentro de la organización.
- Existen muchas semejanzas el líder transformacional y el carismático, el primero se distingue porque promueve cambiar e innovar. Cuando se piensa en líder carismático, vienen a la mente la idea de Winston Churchill, Martin Luther King, la Madre Teresa de Calcuta, quienes son referentes del servicio desprendido a los pobres.

#### **2.2.1.4. Administración – Gerencia y Liderazgo**

Según Ivancevich (2005):

- Las personas invierten gran parte de su tiempo en planear cómo realizar sus actividades, cómo alcanzar sus metas, invirtiendo, incluso, mayor tiempo en organizar el mismo. Sin embargo, hay personas ordenadas que

destinan su tiempo en formular, desarrollar y efectivamente lograr sus objetivos.

- El módulo de administración es complementario con el de liderazgo, pues un líder idóneo no se da abasto para todo y debe dosificar muy bien su tiempo, y con habilidades para delegar y priorizar.
- Para controlar y administrar el tiempo se requiere tener un norte; de allí que podrán definirse la visión, objetivos, fortalezas y debilidades de los subordinados. Un líder innato visualiza el panorama futuro, por lo que plantea acciones que le permitan alcanzar los objetivos empresariales y que repercutan favorablemente en los colaboradores. A partir de lo cual, estos le tienen estima.

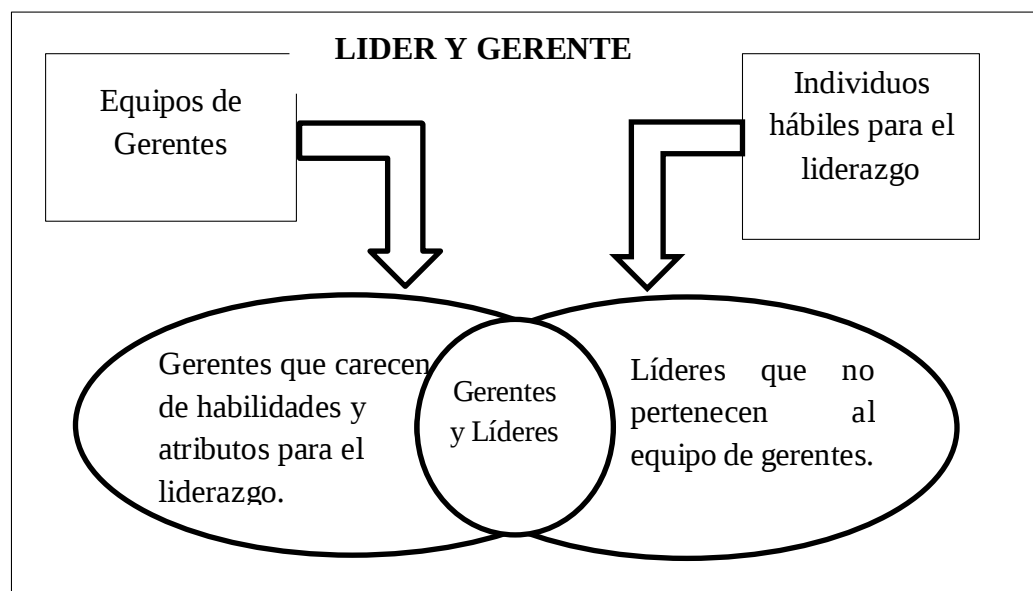
Esto, es realmente importante, porque ilustra cómo un líder debe manejar situaciones para alcanzar sus metas, administrando su tiempo de manera inteligente; asimismo, evidencia lo que distingue a un líder de un gerente convencional. Además de su correlación con los subordinados, pues estos, a la vez, son sus seguidores y se desenvuelven gustosamente por lograr el beneficio común.

- El liderazgo no es sinónimo de gerencia, pues el liderazgo no solo está en la jerarquía; si bien es un componente de la gerencia, no significa que lo sea todo; el ejercicio del liderazgo tiene, más bien, que ver con la destreza de persuadir a otras para que con entusiasmo trabajen y logren las metas comunes. Es, por otra parte, quien logra la unidad del grupo.

La gerencia no resultará efectiva, si quien lidera no posee potestad para motivar, persuadir e incluso disuadir, según sea conveniente.

- El gerente es designado, es facultado para distinguir o sancionar, pero su estilo para influir, en oposición al líder, está basado en la autoridad que representa por el cargo; no obstante, el líder puede incluso pertenecer al grupo y salir de allí y su capacidad motivacional no la debe a la autoridad formal que venga adherida al cargo que ocupe.
- La figura 7 muestra el hecho de que un gerente no necesariamente es un líder eficaz, aunque por supuesto las organizaciones prefieren tener un gerente que además sea un líder.

**Figura 7:** Líder y Gerente



**Fuente:** Ivancebich y otros. Pág. 233

### 2.2.1.5. El Liderazgo en la Empresa – Situación Actual

Para facilitar la comprensión de las nuevas tendencias en liderazgo, en su proceso de adaptación al entorno actual se considera:

#### A. Liderazgo Personal

Un estilo basado en el ejercicio honesto, prioriza la dignidad personal y la profesional de los subordinados. Este caso es una idea de liderazgo con centro de atención a la persona; y sostiene si uno es capaz de liderarse a sí mismo, será más sencilla la labor de guiar a otros.

Este liderazgo se sustenta en la inteligencia emocional, la proactividad y la madurez afectiva entre otros campos.

Su influencia en el desenvolvimiento del colaborador está alineada con la evolución cultural actual, sintonizando el liderazgo personal y emocional con el *empowerment-movement*.

Es decir, el empleado actual necesita seguir a alguien que lo inspire por sus valores, incluyendo conductas de carácter moral y ético, caso contrario no sería un proceso de seguimiento intrínseco.

Como se sabe, “el cambio” es un factor fundamental en el desarrollo de la empresa, al respecto LANCE SECRETAN sostiene que, para el cambio, es necesario enfatizar en los valores.

Este enfoque resalta que el líder debe ser, al mismo tiempo, un servidor, predispuesto a orientar sus esfuerzos a los sentimientos de los colaboradores y llevando su acción más allá de lo racional solamente.

Además, subraya que en este estilo nuevo predominan valores como la verdad y el afecto. Agrega que la manera más efectiva de lograr grandes

resultados a nivel individual que se traduzcan en beneficio para la empresa u organización es desenvolviéndose con valores.

## **B. Liderazgo Capacitador**

Asegura que el líder debe tomar muy en cuenta que su rol es prioritariamente el de un mentor, de una suerte de entrenador de su equipo, que debe capacitarlos para que cada quien se valga por sí mismo.

Este prototipo de conducta de liderazgo supone una pauta que permite descifrar las exigencias del mercado para tomar decisiones acertadas con el equipo y a favor de la organización en su conjunto.

Vale mencionar que no todo mentor es un líder; sin embargo, todo líder debe ser mentor.

El mentor es la persona que comparte la responsabilidad por los inconvenientes, permitiendo al resto tener bajo control las situaciones; él convierte al ambiente laboral en uno de encuentro, y dentro de sus principales aptitudes se hallan el escuchar activamente, promover la comunicación y buscar en todo tiempo la ocasión para adiestrar.

El mentor tiene por objetivo hacer que el colaborador decida iniciar su ruta, acompañarlo hasta que pueda valerse por sí mismo. Los prepara para el cambio y establece un trato horizontal entre él y ellos.

## **C. Coaching para Ejecutivos**

El *coaching* trabaja con las personas para motivarlas y hacer que logren resultados fuera de lo común y optimicen su desenvolvimiento. Por lo que el *coach* debe ser un buen oidor, ser hábil para examinar y analizar para

armar un buen plan, y de conectar al individuo a un diálogo constante que repercuta en su desempeño.

Las habilidades del *coach* más complejo de adquirir por el líder son:

- Conocer cuándo poner énfasis a las opciones y elecciones en lugar de resolver preguntas del individuo.
- Dar una retroalimentación honesta.

Es innegable que el coaching es hoy una herramienta estratégica para cosechar resultados significativos en una empresa.

Algunos autores sostienen que el *coaching* es peligroso y su planteamiento se basa en que el *coach* representa un acercamiento peligroso al ejecutivo, que podría dar consejos de negocios poco fiables; pese a esto, el *coaching* es una herramienta bastante empleada por empresas grandes.

#### **D. El Coliderazgo**

Peter Seuge diseñó el concepto de “ecología de liderazgo”; y es que en este caso las personas trabajan colaborando los unos con los otros, son serviciales entre sí y crean, por tanto, una comunidad de liderazgo.

Este estilo prioriza a los que resultan líderes de importancia que no tienen que ver precisamente con los que forman parte de la alta dirección

Esta percepción focaliza a líderes importantes que no forman parte de la alta dirección, los que alcanzan nuevas ideas.

Se conoce que, en la era de la información, la propiedad intelectual más importante son los individuos; por lo que es indispensable sacarles partido a sus habilidades, pues en la actualidad la labor más placentera es la que se desarrolla en equipo apuntando a un propósito común, convirtiendo al

coliderazgo en una necesidad para el entorno. Los colíderes auténticos no requieren de ocupar los niveles jerárquicos más altos para sentirse satisfechos; ellos distinguen la fama del éxito y buscan desarrollar más éxito, por lo que prioriza alcanzar los objetivos comunes.

La trascendencia que el colaborador ha recobrado en las organizaciones hoy es importante, a nivel individual y de equipo de trabajo; él es cada vez más fundamental en el éxito institucional, ya que, si bien, este depende del equipo en su conjunto, tiene un alcance más amplio del que pueda lograr el líder por sí solo.

Tras analizar los cambios que ha sufrido el contexto donde se ejercita el liderazgo, puede afirmarse que quien tiene la jefatura no es siempre el que conoce más; ese será el que es diestro en la sinergia organizacional.

Es necesario resaltar que los estilos abordados en el presente no se oponen, sino que el complemento que surge entre ellas favorece el liderazgo.

## **2.2.2. Desempeño Laboral**

### **2.2.2.1. Desempeño**

Robbins y Judge (2013) consideran que:

Son acciones o comportamientos importantes que se observan en los empleados de la organización, medibles en términos de las competencias de cada individuo, así como del aporte a su empresa.

La práctica puede ser positiva o negativa, según las características que se manifiestan mediante el comportamiento.

Por otro lado, mencionan tres tipos principales de conducta:

- **Desempeño de las tareas:** referidas a la responsabilidad de cumplir con lo que se asume como responsabilidades del grupo en cuanto a producir el servicio o bien, según sea el caso. Además, tiene que ver con los quehaceres administrativos, pues alcanza a las acciones propias de los que ocupan cada puesto.
- **Civismo:** referido a aquellas actividades que favorecen al contexto psicológico de la empresa. Por ejemplo, la asistencia a los demás del grupo y por iniciativa, dar respaldo con sus acciones a los fines de la organización, el ejercicio con respeto, proponer y hacer positivamente en su espacio de labores.
- **Falta de Productividad:** esto incluye las acciones que dañan la organización, estas conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la empresa, comportamiento agresivo, ausencias injustificadas, etc. Chiavenato (2004) afirma que el resultado del desenvolvimiento viene de parte de la conducta del evaluado con relación a la consecución de los objetos planteados.

La estrategia del individuo permite el logro de las metas. El desempeño es observable a través de las conductas que se ejecutan apuntando hacia los objetivos; el colaborador expresa su predisposición para realizar las tareas, siempre que el ambiente sea idóneo.

El desempeño se puede definir como los comportamientos o acciones observadas que son bastante importantes para conseguir los objetivos empresariales, que además pueden ser cuantificados en términos de las competencias individuales y de su nivel de aporte a la organización.

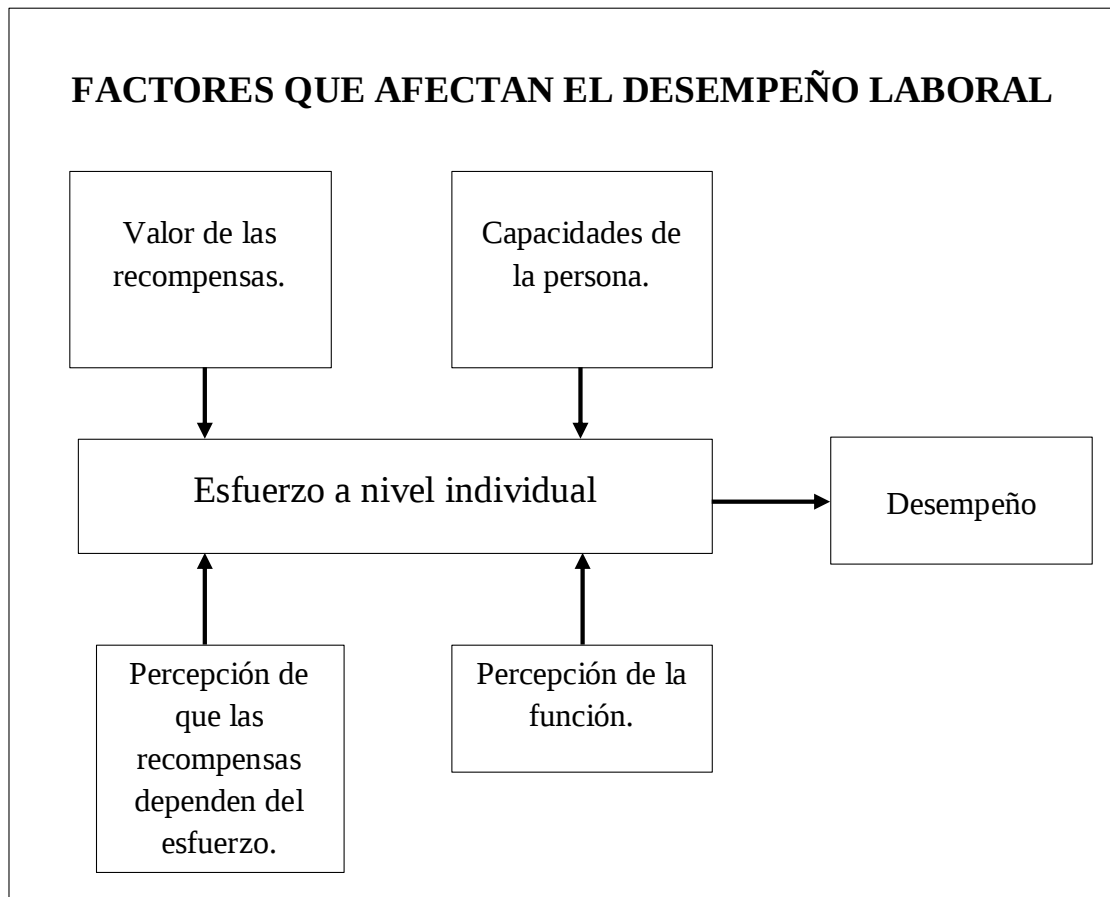
### **2.2.2.2. El Desempeño Laboral**

Según Loussier y Uchua (2006), este concepto está relacionado con aquellos efectos derivados de los colaboradores y sus actividades esmeradas a favor de la empresa o institución.

- ✓ Al mismo tiempo, puede afirmarse que corresponde a la conducta de colaborador frente a la lucha por alcanzar los objetivos comunes, pero tiene estricta relación con la estrategia a nivel individual.
- ✓ El ejercicio de las labores está marcado por caracteres individuales como las aptitudes, habilidades y necesidades del individuo con la esencia del quehacer organizacional.
- ✓ Es innegable que de la conducta de los colaboradores es fundamental para lograr el éxito y hacer efectiva a la organización. De ahí el interés que esta última debe poner para optimizar el trabajo de los colaboradores mediante la capacitación continua.
- ✓ El desempeño laboral tiene la capacidad de configurar el éxito o derrota de una empresa, donde un trabajador, si es feliz, es un trabajador productivo y motivado.
- ✓ La calidad del ejercicio laboral depende de:
  - Lo motivado que se sienta el colaborador      - El Liderazgo
  - La predisposición - La responsabilidad      - La Integración
  - La decisión.

- ✓ Las causas que afectan el desempeño laboral tiene que ver con:

**Figura 8:** Factores que afectan el desempeño laboral



**Fuente:** “Liderazgo”, Robert N. Loussier – Christopher F.

**Valor de recompensas:** Trascendental porque acude a los premios y/o incentivos para conseguir la motivación de los colaboradores respecto a una tarea en específico.

1. **Competencias personales:** Capacidades físicas y cognitivas adherentes a un individuo.
2. **Percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo:** Enfoque de la empresa, relacionado a actuar distinguiendo una acción en particular.

3. ***Percepción de la función:*** Perspectiva del colaborador sobre la convicción de que si la acción cumple con sus expectativas de desarrollo.
4. ***Evaluación del desempeño:*** Según Chiavenato (2011), el desempeño es dinámico; por ende, su valoración también lo es. Precisamente porque las organizaciones han entendido que evaluar el rendimiento es una técnica estratégica en el quehacer administrativo es que evalúan frecuentemente, aunque por lo general de manera informal, a los colaboradores.

Con ello, se pueden determinar problemas existentes a nivel del recurso humano y su identidad con la organización y el puesto en el que se desempeñan, su nivel de motivación; incluso, sus discrepancias.

El autor defiende que evaluar el desempeño sirve para proponer políticas de desarrollo laboral que adecúen las necesidades de la empresa con la realidad.

Entonces, en síntesis, someter a análisis el desempeño significa revisar permanentemente y, sobre todo, formal los efectos del quehacer del líder y los colaboradores. Es un pretexto, si desea verse así, para mantener comunicación constante entre el jefe y el colaborador acerca de las metas que se desean alcanzar.

### 2.2.2.3. Factores influyentes en el análisis del desempeño

Hay componentes que influyen en el rendimiento de los colaboradores, en los que la organización debe enfatizar y, aunque tengan algunos que ver con el empleado, también figuran los relacionados con la empresa, entre ellos:

- **Satisfacción del trabajador:** conjunto de actitudes del trabajador respecto a su trabajo, si él está satisfecho tendrá una actitud positiva y negativa si no lo está.

En afirmaciones de Robbins, Judge T. (2013), aglomera sentimientos deseados y no deseados del trabajador respecto a lo que hace, y que se reflejan cuando realiza su trabajo; además, la satisfacción se ve reflejado por su salario, reconocimientos, oportunidades de ascenso, etc.

- **Motivación:** En un sentido amplio, motivar tiene que ver con la intensidad y persistencia de los esfuerzos puestos para lograr algo en particular.

Chiavenato (2009) agrega que la motivación no es sino el reflejo del modo de ser del colaborador y su impacto.

- **Autoestima:** Percepción que la persona maneja de sí mismo luego de analizar su manera de ser y de realizarse. En sencillo, es el aprecio a uno mismo.
- **Capacitación:** Útil porque beneficia a la organización y a los colaboradores; ya que, si ellos están actualizados por el adiestramiento continuo, serán ejecutores competitivos y muy capaces. Con los trabajadores más conocedores de la identidad corporativa de la organización se pueden establecer equipos que trabajen de forma permanente y leal a la misma.

- **Incentivos, bonificaciones y recompensas:** situaciones económicas que permiten bonificar o aumentar a los mejores empleados; se cree que son ideales si se desea motivar a los empleados. Incluyen aumentos salariales, bonificaciones, vales de consumo y otros.
- **Remuneraciones:** Es un intercambio de trabajo del colaborador por su apoyo a generar ganancias por una compensación económica, generalmente en dinero.
- **Resistencia al cambio:** figura entre las causas más saltantes de por qué los colaboradores e instituciones no mejoran; aun si produce estabilidad en el contexto nuevo que es voluble y competitiva, suele ser contraproducente.

#### 2.2.2.4. Propósitos de la evaluación del desempeño

Se dice que lo que se hace se mide y evaluar el desempeño es parte de un proceso medible de la empresa. A medida que se empleen buenos sistemas para evaluar, habrá mayor capacidad de influir en la conducta de los colaboradores y mejorar, por ende, el desenvolvimiento de la institución.

Snell, S. & Bohlander, G. (2013) considera como los fines más sobresalientes de la analizar el desenvolvimiento a:

- Propósitos de desarrollo:
  - Aportar retroalimentación sobre el desenvolvimiento.
  - Identificar las fortalezas y debilidades del individuo.
  - Identificar los objetivos.
  - Someter a evaluación la consecución de los objetivos para los colaboradores.

- Reconocer qué tópicos deben considerarse para capacitar a los miembros de la organización.
- Fortalecer la estructura de la autoridad.
- Dar a los colaboradores la potestad de analizar las inquietudes.
- Fortalecer los sistemas comunicativos.
- Promover foros de ayuda líder-colaborador.
- Propósitos administrativos:
  - Documentar lo que deciden los empleados.
  - Promoción de colaboradores.
  - Establecer transferencias y roles.
  - Conocer las falencias que existen en el ejercicio de las actividades y proponer alternativas para solucionarlas.
  - Decisión sobre despidos, retenciones o separaciones.
  - Tener criterios de soluciones.
  - Cumplir con requerimientos legales.
  - Formular y ejecutar programas de capacitación.
  - Planificación de recursos humanos.
  - Toma de disposiciones acerca de las recompensas.

#### **2.2.2.5. Motivos para hacer una evaluación de desempeño**

Hoy se ha hecho conciencia de la importancia de la evaluación del ejercicio organizacional, ya que esta debe ser gestionada de modo eficaz y alineada con los progresos tecnológicos, con la finalidad de mejorar considerablemente su competitividad, especialmente en el contexto profesional, donde hay modelos

nuevos de interrelación laboral en los que las funciones del colaborador y el empleador han evolucionado, aspirando relaciones horizontales que han beneficiado a ambos.

Será importante analizar el desempeño porque:

**a) Incrementa la productividad**

Las percepciones sobre de qué va la eficiencia y el aprovechar los recursos con que se dispone han cambiado.

Las empresas utilizan ahora el potencial de sus equipos, si consiguen que estos trabajen motivados y acorde con los objetivos, lo que le permite seguir avanzando, donde no hay desperdicio de esfuerzo, disminución de la motivación y desvió del foco de atención.

**b) Contribuye al desarrollo profesional del empleado**

Aquellos colaboradores que están complacidos con su desenvolvimiento vuelcan sus esfuerzos para lograr los objetivos organizacionales, con lo que se alcanzan resultados en el tiempo y se promueve la mejora continua y el crecimiento profesional de los colaboradores; quienes suman testimonios positivos y capacidades que posibilitan su desarrollo.

**c) Comunicación**

Estudios muestran que el ochenta por ciento de las crisis suscitadas en las instituciones son causadas por desaciertos en la forma de comunicar. El sentido común indica que, si se habilitan canales de comunicación interna, estos constituyen aspectos positivos en muchos aspectos y las crisis se podrían sortear si se señala con claridad las responsabilidades de los individuos y que se espera de ellos.

El concepto de “*Employer Branding*” es tema de actualidad y hacer referencia a la promoción de la cultura corporativa a través de un estilo de comunicación claro y estable, que permite que la empresa proyecte su imagen y principios, involucrando a sus empleados y fidelizándolos.

#### **d) Prevención y detección de problemas**

Peor es la situación que representa tener un problema e ignorar ello que propiamente solo poseerlo; la evaluación del desempeño, permite detectar estas situaciones y atenderlo con prontitud.

El 80 % de las crisis, referidas anteriormente se podrían evitar con la prevención o detección a tiempo y formulando las estrategias adecuadas para afrontarlas.

A veces se confunde el problema con sus efectos confundiendo la causa real, originando un degrado y ocasionando la crisis respectiva.

#### **e) Toma de decisiones**

Las deducciones a las que se llegan tras la evaluación constituyen un diagnóstico de la empresa que, cohesionado a los colaboradores y sus conductas, llevan a la elección de mejores decisiones, toda vez que conocer la idiosincrasia de ellos abre oportunidades para evolucionar y consolidar la empresa.

#### **f) Detectar y fidelizar talento**

En términos de inversión, se puede asumir que reclutar al talento humano es caro, pero lo es mucho más el reclutar talento equivocado.

Evaluar el rendimiento hace posible que pueda medirse el potencial de los colaboradores a distintos plazos; de ese modo, podrá establecerse cómo y cuánto contribuirá cada uno de ellos.

Lo anterior permite, por tanto, sincerar para la organización y el profesional qué tan beneficioso resultará la relación entre ambos.

**g) Motivación**

Es determinante que, para que el colaborador se sienta estimulado para realizar sus actividades y se identifique con las metas de la organización, las pautas estén claras y se respeten en todo nivel organizacional.

De lograrse que la productividad de la empresa mejore con el aporte del equipo, se incrementarán los sueldos y conjuntamente con la motivación, habrá mayor rendimiento y la recompensa permitirá tener efectos positivos para la organización, logrando un excelente clima laboral.

**h) Transparencia**

Un gran reto para la organización es conservar un trato justo y equitativo con el total de los colaboradores, que de lograrlo se conforman grupos que manifiestan un gran rendimiento; decidir hacer sin temor y basarse en información objetiva no desmoraliza al equipo y, si los colaboradores conocen cuáles son los juicios para la toma de decisiones, serán respetuosos de ellos y participarán del sistema.

**i) Fomento a la responsabilidad conjunta**

La finalidad de evaluar el desempeño es, entre otras, es establecer estrategias de estimulación dirigidas a los colaboradores referentes a incentivarlos a que mejoren su desenvolvimiento y entablar entre ambos lealtad y velar por ella, pero que además vaya acompañado de un programa de incentivos que los hagan sentir valorados.

La evaluación del desempeño ayuda a abandonar el modelo de compensación por horas, proyectando un modelo retribuido por metas alcanzadas.

**j) Establecer planes de formación coherentes**

El adiestramiento a nivel interno debe ser considerado inversión y no despilfarro, esto cuando la inversión de recursos sea correcta, porque el presupuesto suele ser limitado, por lo que se debe ser un acertado inversionista. Evaluar a nivel interno es una decisión acertada para definir qué áreas ameritan intervenir para mejorar o perfeccionar.

**2.2.2.6. Objetivos de evaluación del desempeño**

Según Chiavenato (2011), los objetivos principales de la evaluación del desempeño, son:

- Admitir condiciones que permitan medir el potencial humano para determinar su empleo pleno.
- Permitir el tratamiento de recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo de sistema de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación, a todos los miembros de la organización teniendo en mente los objetivos organizacionales e individuales.

**2.2.2.7. Principios de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño debe estar sustentada en una serie de principios básicos hacia su desarrollo, estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar orientada al desarrollo de las personas en las empresas.
- Los estándares de evaluación del desempeño se basan en la información relevante del puesto de trabajo.
- Definir claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- La evaluación del desempeño, requiere el compromiso y participación activa de los trabajadores.
- El supervisor – evaluador debe aconsejar mejoras.

#### **2.2.2.8. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Planificar y diseñar estratégicamente el sistema de evaluación otorga beneficios a cortos y largos plazos que recaen directamente sobre los colaboradores, el líder y la organización en su plenitud.

#### **❖ Beneficios para el gerente**

- Permite evaluar de la mejor manera, el desempeño y comportamiento de sus subordinados, utilizando factores de evaluación, evitando cálculos inexactos.
- Propone parámetros y formas de proceder para optimizar el desenvolvimiento de los colaboradores.
- Proporcionar un flujo de comunicación más horizontal más abierta con los subordinados para que asuman ser evaluados como un sistema confiable para conocer su desempeño.

❖ **Beneficios para la persona (evaluado)**

- Conocer las reglas de juego, es decir, en que se basa su evaluación de desempeño, que es lo que valora la empresa de sus empleados.
- Conocer qué espera su supervisor, sus expectativas de desempeño, sus fortalezas y debilidades.
- Conocer las medidas y disposiciones que toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitaciones, etc.) y las del propio subordinado (autocorrección, mayor esmero, concentración, cursos de cuenta propia, etc.).
- Auto evaluarse y autocriticar su desempeño, esforzando su auto concepto.
- Estimular la capacitación entre los empleados, mejorar su rendimiento y prepararlo para las promociones.

❖ **Beneficios para la organización**

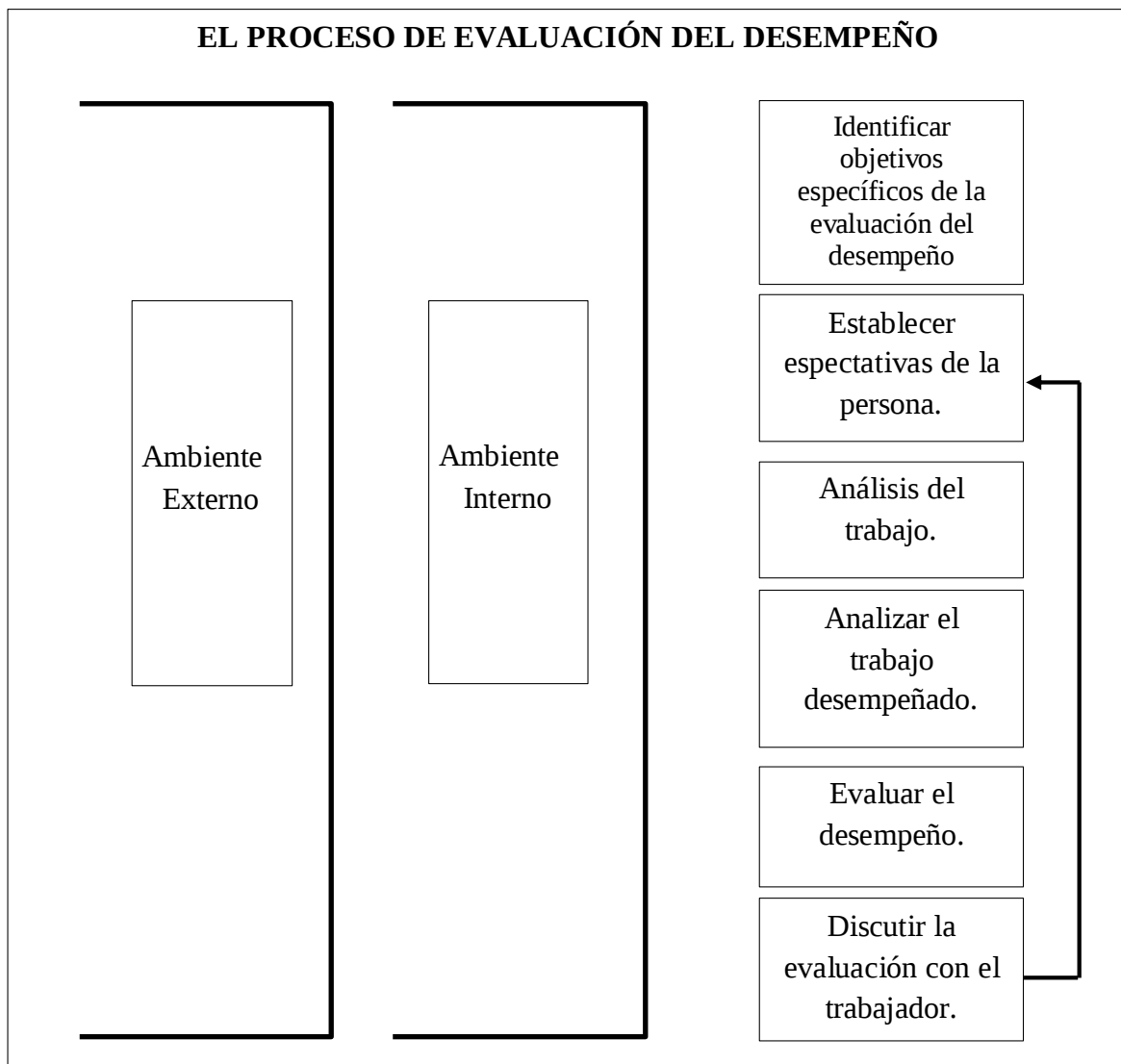
- Poder evaluar el potencial de cada empleado, así como su contribución al logro de los objetivos organizacionales.
- Identificar al personal que necesita actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de la actividad. Además de identificar el personal que tiene condiciones para ser promovido.
- Dinamizar el manejo del recurso humano, ofreciéndoles alternativas para desarrollarse a nivel personal, mejorar sus interrelaciones laborales y estimular su productividad.
- Concientizar en los individuos que se espera de ellos.

#### **2.2.2.9. Lineamientos Básicos de Evaluación del Desempeño**

Como se ha indicado antes, evaluar el desenvolvimiento debe significar la evaluación del desempeño debe proporcionar bienes tanto para la empresa como para los colaboradores; por lo que se deben cumplir los siguientes lineamientos elementales.

- La evaluación debe cubrir no solo el desempeño actual de las actividades, sino también el logro de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- La evaluación debe priorizar al trabajador que ocupa el puesto y no a la impresión de los hábitos personales que observa en el trabajo, la evaluación debe encontrarse en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales.
- La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado; concordantes en el sentido de que ser evaluados generará beneficios para los subordinados y la empresa.
- La habilidad de la organización que evalúa el desempeño de sus colaboradores se sitúa en que ha entendido que con ello podrá equiparse mejor y producir eficaz y eficientemente.

**Figura 9:** Proceso de evaluación de desempeño



**Fuente:** “Liderazgo” – Robert N. Lussier, Christopher F.

#### **2.2.2.10. Métodos Tradicionales De Evaluación Del Desempeño**

- Existen varios métodos de evaluación del desempeño humano, sin embargo, no es tarea fácil evaluar el desempeño en las organizaciones con criterios de equidad y justicia y que al mismo tiempo estimulen a las personas.
- Por esta razón, las organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, con sus características particulares y dividiéndolas con la

finalidad de someter a análisis a los directivos, gerentes y los colaboradores tácticos u operacionales.

- Figuran entre los métodos usuales para evaluar del desempeño los siguientes:

**a) Escalas Gráficas**

Es una tabla doble entrada, donde se registran en las filas los factores de evaluación y en las columnas la calificación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes de evaluación; el proceso de evaluación es:

- 1.º Escoger qué los elementos del análisis del desenvolvimiento han de ser útiles para instrumento para determinar calificaciones del rendimiento de los colaboradores.

Las acciones y aptitudes que la organización valora de sus colaboradores constituyen causas de evaluación; de esa manera, el trabajador más eficiente obtendrá la mejor puntuación sin considerar el puesto que ostenta. Por ende, si la empresa considera el nivel de conocimiento que se supone que pertenece a determinado puesto como un factor a evaluar, cada colaborador tendrá que evidenciar su nivel de conocimiento; además, la cantidad de elementos de la evaluación estará intervenida por intereses organizacionales.

El método de las escalas graficas valúa el desenvolvimiento a través de factores predefinidos, por lo cual, emplea un formulario con dos entradas, las filas para los factores de evaluación del desempeño y las verticales para los niveles de variación de los mismos; los componentes definen las cualidades que se pretenden analizar en

cada miembro del grupo; todo factor se establece por una descripción sencilla pero imparcial, ya que mientras más exacta, más preciso será el factor. Cada factor se dimensiona y permite calificar como malo o insatisfactorio hasta óptimo o excelente, pero existen valores intermedios.

2.º Definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño, en cada uno de ellos, por lo general se usan tres, cuatro o cinco grados de variación (óptimo, bueno, regular, tolerable y malo) para cada factor. Con los factores de evaluación y sus respectivos grados se prepara la escala gráfica de evaluación.

El método de escalas gráficas, reduce las opiniones de la evaluación a los grados de variación de los factores, esto limita las posibilidades del evaluador. Además, también se critica este método porque, mediante la estadística o las matemáticas se obtienen valores, objetivos para evaluar a las personas, reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas como, por ejemplo: Excelente=5, bueno=4, regular=3, tolerable=2 y malo=1.

**Figura 10:** Escala gráfica de evaluación de desempeño

| Factores | Excelente | Bueno | Regular | Tolerable | Malo |
|----------|-----------|-------|---------|-----------|------|
|----------|-----------|-------|---------|-----------|------|

↓

| ESCALA GRAFICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO                             |                                    |                                     |                                    |                                  |                                  |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Producción<br>(Cantidad de trabajo realizado)                         | Siempre supera los parámetros      | A veces supera los parámetros       | Satisface los parámetros           | A veces debajo de los parámetros | Siempre debajo de los parámetros |
| CALIDAD<br>(Esmero en el trabajo)                                     | Trabajo de calidad excepcional     | Trabajo de calidad superior         | Calidad satisfactoria              | Calidad insatisfactoria          | Trabajo de pésima calidad        |
| CONOCIMIENTO DEL TRABAJO<br>(Pericia en el trabajo)                   | Conoce todo el trabajo             | Conoce más de lo necesario          | Conoce lo suficiente               | Conoce parte del trabajo         | Conoce poco del trabajo          |
| COOPERACIÓN<br>(Relaciones interpersonales)                           | Excelente espíritu de colaboración | Buen espíritu de colaboración       | Colabora normalmente               | Colabora poco                    | No colabora                      |
| COMPRENSIÓN DE LAS SITUACIONES<br>(Capacidades de resolver problemas) | Excelente capacidad intuitiva      | Buena capacidad intuitiva           | Satisfactoria capacidad intuitiva  | Poca capacidad intuitiva         | Ninguna capacidad intuitiva      |
| CREATIVIDAD<br>(Capacidad para innovar)                               | Siempre tiene excelentes ideas     | Casi siempre tiene excelentes ideas | Algunas veces presenta ideas       | Rara vez presenta ideas          | Nunca presenta ideas             |
| REALIZACIÓN<br>(Capacidad para hacer)                                 | Excelente capacidad de realización | Buena capacidad de realización      | Razonable capacidad de realización | Dificultad para realizar         | Incapaz de realizar              |

**Fuente:** “Liderazgo” – Robert N Lussier – Christopher F.

## **b) Elección Forzada**

- ✓ Es un método con el cual se elimina, la superficialidad la generalización y la subjetividad que son aspectos característicos de la escala gráfica.
- ✓ Mediante este método, se evalúa el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento, cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de el por ello el nombre de elección forzada.

**Figura 11:** Método de evaluación por medio de la elección forzada.

| <b>METODO DE EVALUACIÓN POR MEDIO DE LA ELECCIÓN FORZADA</b>                                                                                                                                                                                                                                                         |    |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|
| <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |   |   |
| <p>Nombre: .....Puesto: ..... Dpto.: .....</p> <p>A continuación, encontrara bloques de frases. Anote una <b>X</b> en la columna que aparece al lado, con el signo <b>+</b> para la frase que mejor defina el desempeño del trabajador y <b>—</b> para la que menos lo define. No deje ningún bloque por llenar.</p> |    |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Nº | + | — |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presente producción elevada</li> <li>• Comportamiento dinámico</li> <li>• Tiene dificultad con los números</li> <li>• Es muy sociable</li> </ul>                                                                                                                            |    |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene espíritu de equipo</li> <li>• Le gusta el orden</li> <li>• No aguanta el orden</li> <li>• Acepta críticas constructivas</li> </ul>                                                                                                                                    |    |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene buena presencia personal</li> <li>• Comete muchos errores</li> <li>• Ofrece buenas sugerencias</li> <li>• Difícilmente decide</li> </ul>                                                                                                                              |    |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene dificultad para lidiar con las personas</li> <li>• Tiene bastante iniciativa</li> <li>• Le gusta reclamar</li> <li>• Teme pedir ayuda</li> </ul>                                                                                                                      |    |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene potencial de desarrollo</li> <li>• Se expresa con dificultad</li> <li>• Nunca es desagradable</li> </ul>                                                                                                                                                              |    |   |   |

**Fuente:** “Liderazgo” Robert N. Lussier – Christopher F. Acuña

### **c) Investigación de Campo**

- A este método se le atribuye ser el más completo para analizar el desempeño. Se fundamenta en la responsabilidad y la función del grupo en la evaluación del desempeño.
- Amerita que el evaluador entreviste a los gerentes con el fin de que juntos analicen el desenvolvimiento de cada colaborador.
- Tras la entrevista, el evaluador completa un formulario por cada colaborador que pasó el análisis.
- Su desarrollo pasa por 4 etapas:
  - Entrevista inicial de evaluación.
  - Entrevista de análisis complementario.
  - Planificación de las medidas.
  - Seguimiento posterior de resultados.

### **d) Método de los Incidentes Críticos**

Basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños muy positivos (éxitos) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, positivos o negativos. Aquí cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales, con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.

**Figura 12:** Método de evaluación de desempeño por medio de incidentes críticos

| MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR MEDIO DE INCIDENTES CRÍTICOS                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Nombre: .....Puesto: .....Dpto.: .....                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Aspectos Excepcionales<br>Positivos                                                                                                                                                                                                                                                                                | Aspectos Excepcionales<br>Negativos                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabe atender correctamente a las personas.</li> <li>• Facilidad para trabajar en equipo.</li> <li>• Presenta ideas innovadoras.</li> <li>• Tiene características para el liderazgo.</li> <li>• Facilidad para argumentar.</li> <li>• Espíritu muy emprendedor.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comete muchos errores.</li> <li>• Falta visión amplia de los asuntos.</li> <li>• Tarda en tomar decisiones.</li> <li>• Espíritu conservador y limitado.</li> <li>• Dificultad para manejar números.</li> <li>• Comunicación deficiente.</li> </ul> |

**Fuente:** “Liderazgo” Robert N. Lussier – Christopher F.

### e) Lista De Verificación

Permite evaluar partiendo de una lista de factores de la evaluación a considerar (*chek – lists*) de cada trabajador, cada uno de los factores de desempeño recibe una valoración cuantificable.

- Dicha lista hará las veces de recordatorio para que se evalúen todos los caracteres fundamentales del colaborador.
- En la práctica, es una escala grafica simplificada.

**Figura 13:** Método de evaluación de desempeño por medio de listas de verificación

| <b>METODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR MEDIO DE LISTAS DE VERIFICACIÓN</b> |          |          |          |          |          |
|------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>                                               |          |          |          |          |          |
| Nombre: ..... Puesto: ..... Dpto.: .....                                     |          |          |          |          |          |
| <b>AREAS DE DESEMPEÑO</b>                                                    | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Habilidades para decidir                                                     |          |          |          |          |          |
| Acepta cambios                                                               |          |          |          |          |          |
| Acepta dirección                                                             |          |          |          |          |          |
| Acepta responsabilidades                                                     |          |          |          |          |          |
| Actitud                                                                      |          |          |          |          |          |
| Cumple las reglas                                                            |          |          |          |          |          |
| Liderazgo                                                                    |          |          |          |          |          |
| Cooperación                                                                  |          |          |          |          |          |
| Calidad de trabajo                                                           |          |          |          |          |          |

**Fuente:** “Liderazgo” Robert N. Lussier – Christopher F.

### 2.2.2.11. Criterios y Métodos Para La Evaluación Del Desempeño

**Figura 14:** Criterios y métodos para la evaluación del desempeño

| Habilidades/Capacidades/Necesidades/Rasgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Comportamientos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Metas y Resultados                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del puesto.</li> <li>• Conocimiento del negocio.</li> <li>• Puntualidad.</li> <li>• Lealtad.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Presentación Personal.</li> <li>• Buen juicio.</li> <li>• Capacidad de ejecución.</li> <li>• Comprensión de situaciones.</li> <li>• Facilidad de aprender.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño de la tarea.</li> <li>• Espíritu de equipo.</li> <li>• Relaciones humanas.</li> <li>• Cooperación.</li> <li>• Creatividad.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Hábitos de seguridad.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Actitud e iniciativa.</li> <li>• Personalidad.</li> <li>• Soltura.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de trabajo.</li> <li>• Calidad de trabajo.</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Satisfacción al cliente.</li> <li>• Reducción de costos.</li> <li>• Rapidez de soluciones.</li> <li>• Cumplimiento de los plazos.</li> <li>• Enfoque en los resultados.</li> </ul> |

**Fuente:** “Liderazgo” Robert N. Lussier – Christopher F.

### 2.2.2.12. Métodos Modernos de Evaluación de Desempeño

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño, impulsaron la idea de buscar soluciones creativas e innovadoras, hoy en día hay métodos con una posición nueva: La autoevaluación y la autodirección de las personas, con una participación del trabajador en la planificación de su desarrollo personal, con enfoque en el futuro y en la mejora continua de su desempeño.

## **EVALUACIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS (EPPO)**

Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva; es la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva presentación y sin los traumas generados de su aplicación.

Ahora la evaluación participativa por objetivos, es democrática, participativa, incluyente y motivadora; la evaluación se realiza en seis etapas:

- 1.º El formulario de los objetivos consensuados, donde un objetivo es una declaración del resultado que desea alcanzar en un periodo dado, los objetivos se formulan de manera conjunta colaborador y gerente para lograr un acuerdo, sin imponer desde la cima a la base. El objetivo debe conducir a un beneficio en la organización, con intervención participación de quien está siendo sometido a evaluación en ese beneficio, como un incentivo o remuneración.
- 2.º La identificación individual del colaborador con la consecución de los objetivos es imprescindible para alcanzarlos.
- 3.º La asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos, por parte del gerente son previamente definidos y aceptados, dado que, sin recursos claros, los objetivos son utópicos.
- 4.º El desempeño alude al modo de actuar del que está siendo analizado con respecto a lograr las metas; este es el factor principal del sistema de evaluación y constituye la estrategia individual escogida por el trabajador para sumar a lograr los objetivos.

5.º Para determinar la relación costo-beneficio del proceso evaluador, la vigilancia de los resultados debe ser permanente y debe contrastarse con los objetivos de la empresa u organización.

6.º Retroalimentación evaluación sostenida, con flujo de información de ida y retorno, y apoyo de la comunicación para reducir disonancias y aumentar fuerzas. El evaluado tiene que ser consciente del esfuerzo-resultado y sacar sus conclusiones, siendo ayudado por el gerente.

Puede decirse, por tanto, que el desempeño organizacional depende de muchos factores y varía en cada individuo. Los incentivos y la percepción de que estos dependen del esfuerzo individual dispuesto a realizar, consciente del costo-beneficio, definirán si vale la pena realizar el esfuerzo, porque este está supeditado a las características personales del individuo y de cómo percibe el rol que debe desarrollar.

Por consiguiente, es claro que el desempeño está en función de todas las variables que lo condicionan.

### **2.3. Base Conceptual**

- **Liderazgo**

Este término, según el Diccionario de la Lengua Española (1986), refiere a la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra actividad.

Chiavenato (1993) considera que a la persuasión o disuasión interpersonal que ejerce en una situación particular para lograr un fin concreto se le denomina liderazgo.

Arrangoiz (1996) añade que:

El líder para la empresa es como una brújula pues marca permanentemente la verdadera dirección, hacia la cual dirigirse, es creativo, rompe lo establecido, cambia reglas, normas y las formas tradicionales de hacer las cosas, la misión básica de todo líder es de dirigir a un grupo hacia las metas y propuestas. El líder sabe motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas y define, propone y hace lograr que las actividades y metas se concreten.

Stoner (2001), por su lado, define el liderazgo como el sistema mediante el cual se conduce y persuade a los miembros de un grupo con relación a sus roles.

- **Estilo de liderazgo**

Forma o manera de influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos de la organización.

- **Incidencia**

Según el Diccionario de la Lengua Española, la vigesimotercera edición, publicada en octubre (2014), la incidencia tiene que ver con el suceso de un asunto o negocio que guarda con él una conexión. En la rama de la geometría define como encuentro de una línea, de un plano o de un cuerpo con otra línea, plano o cuerpo.

• **Desempeño Laboral**

Robbins y Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales.

Los autores ponen en evidencia que las empresas suelen centrar su atención solo en analizar cómo los colaboradores ejecutan sus actividades; no

obstante, las instituciones orientadas más al servicio nos dan lecciones de que es necesario ir más allá, analizar también otros tópicos, que pueden resultar tanto o más útiles.

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

El estilo de liderazgo incide positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Corporación Ortega SAC., de la ciudad de Jaén año 2016.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

- 1.- El estilo de liderazgo que predomina en la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén año 2016, es el de “Administración a mitad de camino”.
- 2.- El nivel de desempeño laboral que ostentan los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC, en la ciudad de Jaén año 2016, es deficiente.
- 3.- Existe una relación directa entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC, en la ciudad de Jaén año 2016.

## **2.5. Variables**

### **2.5.1 Identificación de Variables**

#### **Variable Independiente:**

Estilo de Liderazgo.

#### **Variable Dependiente:**

Desempeño Laboral.

### **2.5.2 Conceptualización de Variables**

#### **➤ Estilo de Liderazgo:**

Mc Gregor; en Teoría XY define dos dimensiones, uno orientado a la tarea y otro orientado a las personas y dentro de estas Robert Blake y Janet Mouton identifican 5 estilos de liderazgo que tienen diferente forma de comportamiento de acuerdo a la ubicación Grid gerencial. (Hellriegel et. al 2007 pp. 423-425).

#### **➤ Desempeño Laboral**

Su evaluación es la apreciación de funciones de una persona que se desenvuelve en su puesto, crece a futuro y la evaluación es el proceso para juzgar el valor y la excelencia del personal (Chiavenato, I. (2007) p.243).

### 2.5.3 Operacionalización de variables

#### 2.5.3.1 Variable Independiente: Liderazgo

**Tabla 1:** Operacionalización de la variable independiente

| VARIABLE            | DEFINICIÓN OPERAC.                                                                     | DIMENSIONES               | INDICADOR                                                                                                        | ITEMS                                                       | INSTRUMENTOS      |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------|
| Estilo de Liderazgo | Forma o manera de influir en el grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos. | Capacidad de Comunicación | ❖ Expresa instrucciones e ideas claras.<br>❖ Escucha y toma en consideración lo que expresan las demás personas. | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6.                            | Test de liderazgo |
|                     |                                                                                        | Inteligencia Emocional    | ❖ Capacidad de controlar sentimientos y emociones propias y de los demás.                                        | 7.<br>8.<br>9.<br>10<br>11<br>12.<br>13.                    | Test de liderazgo |
|                     |                                                                                        | Responsabilidad           | ❖ Compatibilidad laboral.                                                                                        | 14.<br>15.<br>16.<br>17.<br>18.<br>19.<br>20.<br>21.<br>22. | Test de liderazgo |
|                     |                                                                                        | Carisma (empatía)         | ❖ Comprender a los demás.                                                                                        | 23.<br>24.<br>25.                                           | Test de liderazgo |
|                     |                                                                                        |                           | ❖ Orientación al servicio.                                                                                       | 26.<br>27.                                                  |                   |
|                     |                                                                                        |                           | ❖ Ayudar a los demás a desarrollarse.                                                                            | 28.<br>29.                                                  |                   |
|                     |                                                                                        |                           | ❖ Conciencia Política.                                                                                           | 30.<br>31.<br>32.                                           |                   |

**Fuente:** Elaboración Propia

### 2.5.3.2 Variable Dependiente: Desempeño Laboral.

**Tabla 2:** Operacionalización de la variable dependiente

| VARIABLE          | DEFINICIÓN                                                                              | DIMENSIÓN                             | INDICADORES                | ITEMS | INSTRUMENTOS                   |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|-------|--------------------------------|
| Desempeño Laboral | Acciones o comportamientos de los empleados para lograr los objetivos organizacionales. | Metas y Resultados                    | Producción                 | 1.    | Encuesta del desempeño Laboral |
|                   |                                                                                         |                                       |                            | 2.    |                                |
|                   |                                                                                         |                                       |                            | 3.    |                                |
|                   |                                                                                         |                                       |                            | 4.    |                                |
|                   |                                                                                         | Calidad                               |                            | 5.    |                                |
|                   |                                                                                         |                                       |                            | 6.    |                                |
|                   |                                                                                         |                                       |                            | 7.    |                                |
|                   |                                                                                         |                                       |                            | 8.    |                                |
|                   |                                                                                         | Comportamiento                        | Realización                | 9.    |                                |
|                   |                                                                                         |                                       |                            | 10.   |                                |
|                   |                                                                                         |                                       |                            | 11.   |                                |
|                   |                                                                                         |                                       |                            | 12.   |                                |
|                   |                                                                                         |                                       | Cooperación                | 13.   |                                |
|                   |                                                                                         |                                       |                            | 14.   |                                |
|                   |                                                                                         |                                       |                            | 15.   |                                |
|                   |                                                                                         |                                       |                            | 16.   |                                |
|                   |                                                                                         | Habilidades.<br>Capacidad.<br>Rasgos. | Conocimiento del Trabajo   | 17.   |                                |
|                   |                                                                                         |                                       |                            | 18.   |                                |
|                   |                                                                                         |                                       |                            | 19.   |                                |
|                   |                                                                                         |                                       | Comprensión de Situaciones | 20.   |                                |
|                   |                                                                                         |                                       |                            | 21.   |                                |
|                   |                                                                                         |                                       |                            | 22.   |                                |
|                   |                                                                                         |                                       | Creatividad                | 23.   |                                |
|                   |                                                                                         |                                       |                            | 24.   |                                |

**Fuente:** Elaboración Propia

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo de Investigación**

Se encuadra dentro de lo que es una investigación básica, porque los resultados servirán para ampliar el conocimiento, tanto en liderazgo como en desempeño laboral; y utilizando las teorías existentes permitirá conocer aspectos del tema en este contexto, el de las empresas comerciales del rubro ferretero. De acuerdo con el nivel o profundidad de la investigación, el presente estudio se ubica en el nivel *Descriptivo Correlacional*, porque este tipo de estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables de estudio (Hernández, R; Fernández, C; Lucio, P, 2003) , e investigación correlacional, porque “tienen como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (Hernández, R; Fernández, C; Lucio, P, 2003, pág. 121).

### **3.2 Diseño de Investigación / Contrastación de Hipótesis**

El estudio es de diseño no experimental, transversal, correlacional – causal. No es experimental porque no se manipula la variable independiente, tal como asegura (Navarro, 2014), una investigación no experimental se define así, porque las variables no serán manipuladas de manera intencionada. Es Transversal, pues los datos en estudio se recogen en un lapso de tiempo o momento determinado (Ñaupas, et al., 2018). Es Correlacional – Causal, porque se trata de describir la relación causal entre “Estilo de Liderazgo” y el “Desempeño Laboral” de los colaboradores de la empresa Corporación “Ortega SAC”, Jaén año 2016.

El diseño para una sola casilla, por el hecho que se investiga a un solo grupo (Corporación Ortega SAC).

X ————— Y

Dónde:

X: Variable independiente ————— Estilo de liderazgo.

Y: Variable dependiente ————— Desempeño Laboral.

Para la contrastación de hipótesis se utilizó el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson.

### 3.3 Población y Muestra

La población en estudio está constituida por 22 personas. Siendo la población el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández, R; Fernández, C; Lucio, P, 2003, pág. 304). Los cuáles serán muestreados siendo la muestra un “subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P, 2014, pág. 175).

**Tabla 3:** Población y Muestra

| Nº | Población y Muestra             | Cant      |
|----|---------------------------------|-----------|
| 1  | Administrador                   | 01        |
| 2  | Asistente de Administración     | 01        |
| 3  | Jefe de Operaciones             | 01        |
| 4  | Personal de Ventas              | 04        |
| 5  | Personal de Atención al Cliente | 03        |
| 6  | Jefe de Marketing               | 01        |
| 7  | Asistente de Marketing          | 01        |
| 8  | Jefe de Contabilidad y Finanzas | 01        |
| 9  | Asistente                       | 01        |
| 10 | Jefe de Logística               | 01        |
| 11 | Personal de Almacén             | 04        |
| 12 | Personal de Despacho            | 03        |
|    | <b>TOTAL</b>                    | <b>22</b> |

**Fuente:** Municipalidad Provincial de Jaén.

**Elaborado por:** La investigadora

**Lugar:** Jaén 2016.

### 3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

- **Técnicas:**

Observación: Para obtener datos de la realidad.

Encuesta: Aplicación personalizada a cada Jefe de área en la empresa.

- **Instrumentos:**

- Fichas de observación.

- Test de liderazgo.

- Test de rendimiento laboral.

(Cuestionarios) cuya validez y confiabilidad he presentado en anexos, la validez se efectuó mediante juicio de expertos, mientras que la confiabilidad para el test de liderazgo es de 80% y para el desempeño laboral de 75%, ambos realizado mediante el alfa de crombach aplicado a una prueba piloto de 5 personas.

### 3.5 Métodos y procedimientos para la recolección de datos

#### 3.5.1 Datos Primarios

*Tabla 4: Datos primarios*

| Técnica       | Procedimientos                       |
|---------------|--------------------------------------|
| • Muestro     | • Selección de muestra.              |
| • Observación | • Proceso de observación científica. |

**Fuente:** Elaboración Propia

### 3.5.2 Datos Secundarios

*Tabla 5: Datos secundarios*

| <b>Técnica</b>                                                                                                                                              | <b>Procedimientos</b>                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión bibliográfica.</li><li>• Encuesta.</li><li>• Depuración de datos.</li><li>• Tabulación de datos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Recopilación de fuentes de información bibliográfica.</li><li>• Aplicación de cuestionario.</li><li>• Considerar información valida.</li><li>• Formulación de base de datos y de cuadro estadístico.</li></ul> |

**Fuente:** Elaboración Propia

### 3.6 Tabulación de datos

Una vez obtenida la información a través de la aplicación de los instrumentos de la recolección de datos y depurada la información, se procedió a la tabulación, constituyéndose una base de datos cuyos resultados se observan en el Anexo N°6.

### 3.7 Presentación y análisis estadístico de los datos (cuadros, tablas y gráficos estadísticos)

En este trabajo de investigación, se presentan los resultados obtenidos en forma de cuadros, tablas de frecuencias y gráficos estadísticos, es decir haciendo uso de la estadística descriptiva, pues para la contrastación de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson a partir de la base de datos (Anexo N° 6).

## **CAPITULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Generalidades De La Empresa.**

##### **“Corporación Ortega SAC”**

##### **1. Razón Social: “Corporación Ortega SAC”.**

**Número de Ruc:** 10166488911.

**Dirección del domicilio fiscal:** Los Jardines N° 465 Urb. Los Alcanfores, Distrito Jaén, Provincia Jaén, Región Cajamarca.

**Gerente General:** Ortega Hidrogo Oscar Octavio.

##### **2. Reseña Histórica de la empresa**

La Ferretería “Corporación Ortega” S.A.C, está ubicada en la ciudad de Jaén, Provincia de Jaén, en los Jardines N° 465 Urbanización Los Alcanfores. La fecha de inicio de su actividad es del 01 de enero del 2002, propietario de la Microempresa es el Sr. Ortega Hidrogo Oscar Octavio, quien personalmente lo administra; la misma que se inició con un capital de S/ 1 500,000.00. La actividad económica principal es la venta de materiales de construcción, artículos de ferretería, otros productos y servicios, siendo Jaén una ciudad muy comercial, donde cada día se incrementa la necesidad de darle a la población un servicio de alta calidad en beneficio de la sociedad, sobre todo en el sector de la construcción.

La empresa considera que en la región son:

- Sector de Construcción.
- Sector Agrícola.
- Otros.

Uno de los grandes intereses que actualmente tiene la empresa como estrategia para aumentar las ventas y su participación en el mercado, es la consecución de nuevos clientes y la retención de los actuales.

Se ha visto que, en este sector de construcción, el atributo que más aprecian los clientes es el precio, y por tratarse de un commodity, o sea que los productos cumplen con especificaciones estándar de la industria. En un mercado muy competido resulta difícil diferenciar este producto, además la materia prima proviene de la misma fuente, entonces la diferencia que se quiere establecer es en el servicio al cliente, se ha preocupado por establecer relaciones sólidas con los clientes de tal forma que esta relación no dependa del asesor (o vendedor) sino que se establezca un vínculo fuerte con la empresa, que no permita que al retirarse el vendedor traslade los clientes consigo, que los clientes sean leales a la empresa y no al vendedor. Es por esto que identificamos la necesidad de diseñar estrategias de fidelización para la empresa, que permitan mejorar su amplia participación en el mercado, aumentar sus utilidades y reconocimiento de sus clientes.

- 3. Visión:** Ser una empresa dedicada a la comercialización de herramientas y material de construcción, uso industrial y del hogar, tratando siempre de brindar lo mejor al cliente, para contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad.
  
- 4. Misión:** Ser líderes en la comercialización de productos y material para la construcción, industria y el hogar, fundamentado en el trabajo en equipo, utilizando mejoramiento continuo y especialización del personal, para brindar la mejor atención al cliente cada día.

## 5. Valores Corporativos

- *Humildad*: Se reconoce la necesidad de escuchar a los demás y mejorar día a día.
- *Respeto*: Se valora el trato respetuoso de los colaboradores y la comunicación clara y abierta.
- *Responsabilidad*: Se reconoce la capacidad de los colaboradores, para realizar las labores encomendadas de manera responsable y oportuna.
- *Servicio*: Brindar ayuda de manera espontánea aun en los detalles más pequeños.
- *Dedicación*: Trabajar es el primer paso procurando llevar a cabo las actividades de manera correcta y con responsabilidad.
- *Disciplina*: Se valora a las personas comprometidas con su trabajo y consigo mismos para lograr a través de la perseverancia las metas propuestas.
- *Rentabilidad*: Para producir beneficios que permitan ofrecer estabilidad y crecimiento a la empresa y colaboradores.

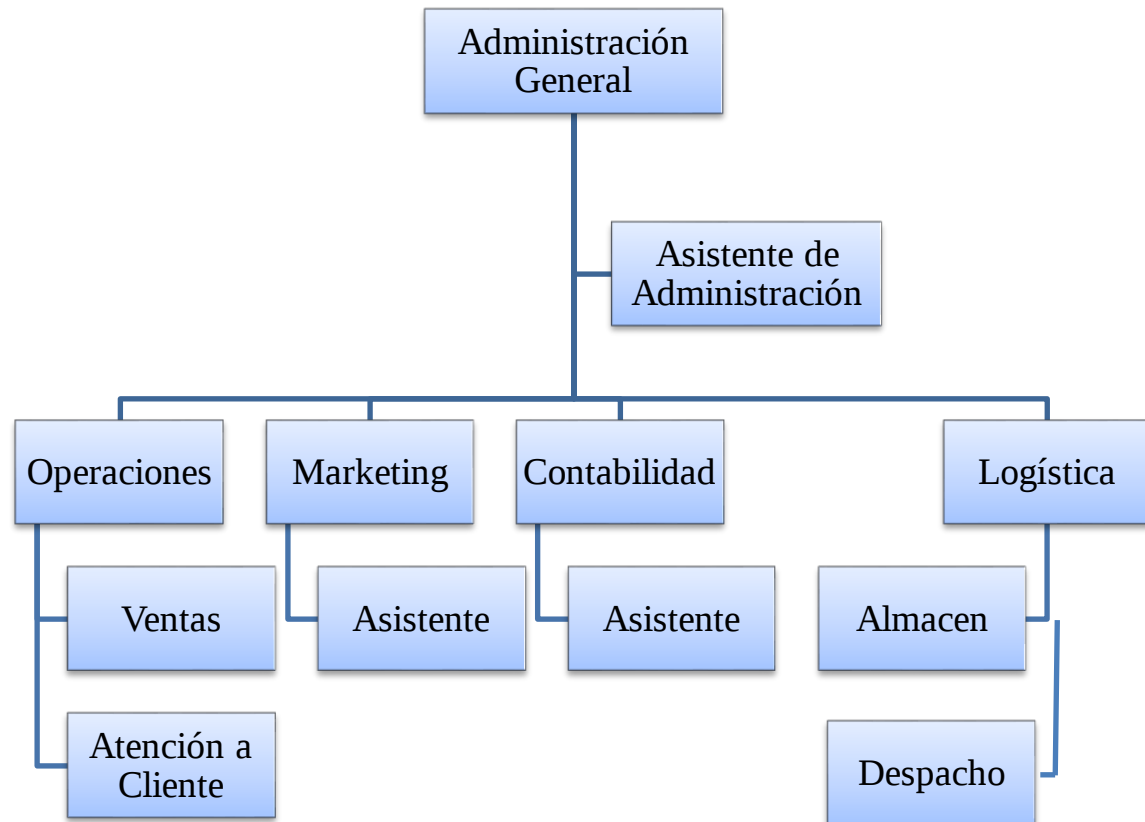
## 6. Productos que ofrece:

- Cemento.
- Arena.
- Ripio.
- Cerámica.
- Pegamento de Cerámica.
- Fierro Corrugado.
- Fierro de Construcción.
- Alambre.
- Ladrillo.

- Pinturas para acabados.
- Esmaltes.
- Cerraduras.
- Candados, chapas.
- Puertas.
- Tornillos, clavos.
- Tuberías.
- Accesorios.
- Griferías.
- Lavatorios.
- Sanitarios.
- Estufas.
- Lavadoras.
- Refrigeradoras.
- Cocinas, etc.

## 7. Estructura Orgánica

*Figura 15: Estructura orgánica*



Fuente: Elaboración Propia.

## 8. Recurso Humano:

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| –Administrador                   | 01        |
| –Asistente de Administración     | 01        |
| –Jefe de Operaciones             | 01        |
| –Personal de Ventas              | 04        |
| –Personal de Atención al Cliente | 03        |
| –Jefe de Marketing               | 01        |
| –Asistente de Marketing          | 01        |
| –Jefe de Contabilidad y Finanzas | 01        |
| –Asistente                       | 01        |
| –Jefe de Logística               | 01        |
| –Personal de Almacén             | 04        |
| –Personal de Despacho            | 03        |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>22</b> |

## 4.2 Resultados de la Encuesta de Liderazgo

**Tabla 6:** Variable Liderazgo

| Ítem         | Persona<br>Tarea | Jefaturas   |             |            |                    |            |
|--------------|------------------|-------------|-------------|------------|--------------------|------------|
|              |                  | Adm.        | Operaciones | Marketing  | Contab. y Finanzas | Logística  |
| 1            | P                | 1           | 2           | 2          | 1                  | 1          |
| 2            | P                | 4           | 4           | 4          | 1                  | 3          |
| 3            | P                | 3           | 2           | 1          | 2                  | 1          |
| 4            | P                | 1           | 1           | 1          | 1                  | 2          |
| 5            | P                | 5           | 3           | 5          | 1                  | 2          |
| 6            | P                | 2           | 3           | 4          | 1                  | 3          |
| 7            | P                | 4           | 4           | 3          | 2                  | 4          |
| 8            | P                | 5           | 4           | 3          | 4                  | 4          |
| 9            | P                | 3           | 1           | 2          | 1                  | 1          |
| 10           | P                | 4           | 4           | 4          | 4                  | 4          |
| 11           | P                | 3           | 2           | 1          | 2                  | 2          |
| 12           | P                | 4           | 3           | 2          | 1                  | 3          |
| 13           | P                | 1           | 3           | 3          | 4                  | 4          |
| 14           | T                | 4           | 5           | 5          | 5                  | 5          |
| 15           | T                | 5           | 4           | 4          | 4                  | 4          |
| 16           | T                | 4           | 4           | 3          | 4                  | 4          |
| 17           | T                | 4           | 3           | 4          | 3                  | 3          |
| 18           | T                | 1           | 1           | 1          | 1                  | 1          |
| 19           | T                | 1           | 2           | 1          | 1                  | 2          |
| 20           | T                | 5           | 3           | 3          | 3                  | 3          |
| 21           | T                | 4           | 5           | 5          | 1                  | 3          |
| 22           | T                | 4           | 4           | 4          | 4                  | 4          |
| 23           | P                | 3           | 4           | 4          | 4                  | 4          |
| 24           | P                | 4           | 5           | 5          | 5                  | 5          |
| 25           | T                | 5           | 5           | 5          | 5                  | 5          |
| 26           | T                | 4           | 4           | 3          | 4                  | 4          |
| 27           | T                | 4           | 3           | 2          | 2                  | 3          |
| 28           | T                | 4           | 4           | 4          | 4                  | 4          |
| 29           | T                | 4           | 4           | 4          | 4                  | 4          |
| 30           | T                | 4           | 4           | 4          | 4                  | 4          |
| 31           | P                | 3           | 4           | 2          | 3                  | 3          |
| 32           | P                | 3           | 3           | 2          | 2                  | 3          |
| <b>Total</b> |                  | <b>110</b>  | <b>107</b>  | <b>100</b> | <b>88</b>          | <b>102</b> |
|              | <b>P</b>         | <b>53</b>   | <b>52</b>   | <b>48</b>  | <b>39</b>          | <b>49</b>  |
|              | <b>T</b>         | <b>57</b>   | <b>55</b>   | <b>52</b>  | <b>49</b>          | <b>53</b>  |
| <b>%</b>     | <b>P</b>         | <b>48.2</b> | <b>48.6</b> | <b>48</b>  | <b>44.3</b>        | <b>48</b>  |
|              | <b>T</b>         | <b>51.8</b> | <b>51.4</b> | <b>52</b>  | <b>55.7</b>        | <b>52</b>  |

**Fuente:** -Encuesta.

-Data de resultados de aplicación (Ver Anexo N°6).

**Elaboración:** Propia.

#### 4.3 Resultados de la Encuesta de Desempeño Laboral

(Base de datos anexo 7)

**Ítem 1.-** Cantidad de trabajo realizado en cada área.

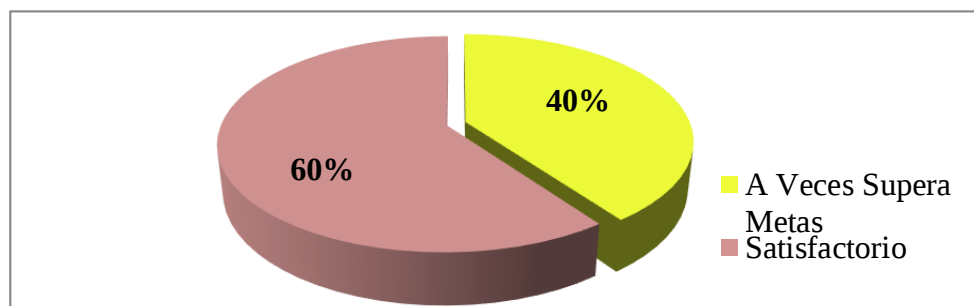
**Tabla 7:** Cantidad de Trabajo realizado en cada área

| Alternativa       | Nº       | %          | Área                                        |
|-------------------|----------|------------|---------------------------------------------|
| Supera parámetros | 0        | 0          | -----                                       |
| A veces supera    | 2        | 40         | Operaciones, logística.                     |
| Satisface         | 3        | 60         | Administración,<br>Contabilidad, Marketing. |
| A veces bajo      | 0        | 0          | -----                                       |
| Siempre bajo      | 0        | 0          | -----                                       |
| <b>Total</b>      | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                                       |

Fuente: Encuesta Desempeño Laboral, febrero 2017

Elaboración: Propia.

**Figura 16:** Cantidad de Trabajo realizado en cada área



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral, febrero 2017

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** De la totalidad de jefes de área (5), el 60% opina que sus subordinados, cumplen con las metas en Administración, Contabilidad y Marketing, mientras que el 40% referido al área de operaciones y logística, opinan que sobrepasan a veces las metas.

**Ítem 2.-** En relación a que el rendimiento laboral de los colaboradores está acorde con las exigencias del mercado laboral.

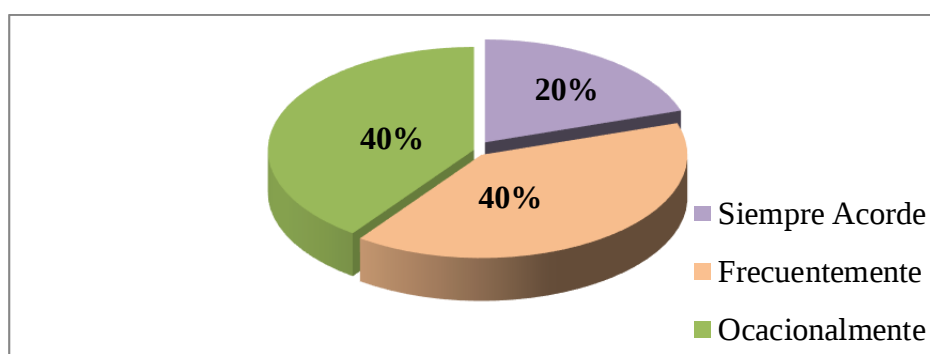
**Tabla 8:** Rendimiento laboral de los colaboradores está acorde con las exigencias del mercado laboral

| Alternativa    | Nº       | %          | Área                           |
|----------------|----------|------------|--------------------------------|
| Siempre        | 1        | 20         | Operaciones.                   |
| Frecuentemente | 2        | 40         | Administración y Contabilidad. |
| Ocasionalmente | 2        | 40         | Logística y Marketing.         |
| A veces        | 0        | 0          | -----                          |
| Nunca          | 0        | 0          | -----                          |
| <b>Total</b>   | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                          |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 17:** Relación entre rendimiento laboral y exigencia del mercado.



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** El 20% de Jefes opina que el rendimiento laboral es siempre concordante con las exigencias del mercado, el 40% es ocasionalmente y el 40% restante es ocasionalmente.

### Ítem 3.- Nivel de atención al cliente

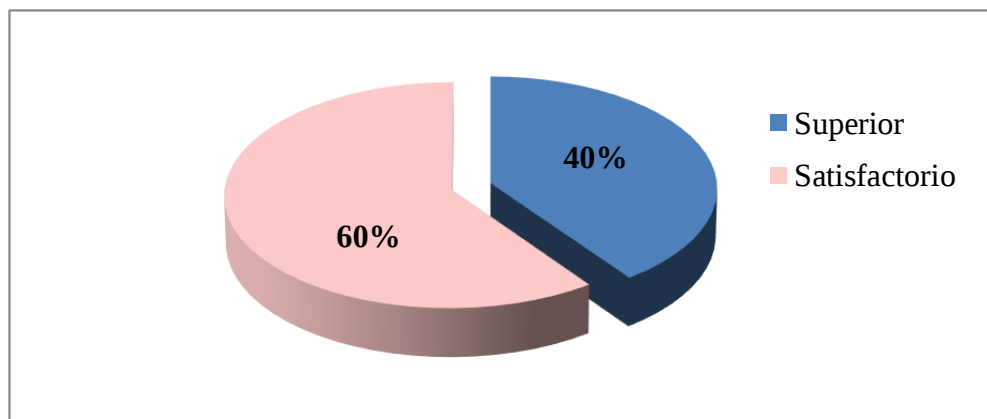
**Tabla 9:** Nivel de atención al cliente

| Alternativa     | Nº       | %          | Área                                                                     |
|-----------------|----------|------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Excelente       | 0        | 0          | -----                                                                    |
| Superior        | 2        | 40         | Operaciones y Logística.<br>Administración, Marketing y<br>Contabilidad. |
| Satisfactorio   | 3        | 60         |                                                                          |
| Insatisfactorio | 0        | 0          | -----                                                                    |
| Pésimo          | 0        | 0          | -----                                                                    |
| <b>Total</b>    | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                                                                    |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 18:** Nivel de atención al cliente



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** El 40% de jefes opina que el nivel de atención al cliente es superior mientras que el 60% restante opina que solo es satisfactorio.

**Ítem 4.-** Cumplimiento de tareas, dentro de plazos establecidos.

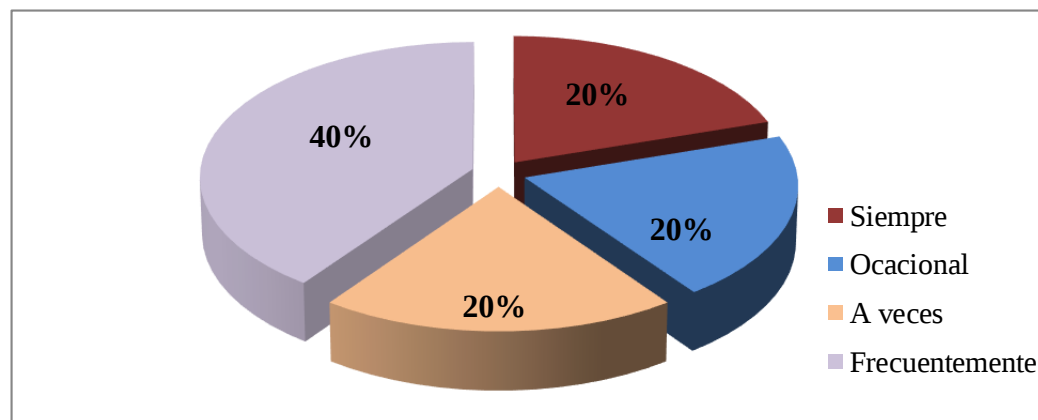
**Tabla 10:** Cumplimiento de tareas

| Alternativa    | Nº       | %          | Área                          |
|----------------|----------|------------|-------------------------------|
| Siempre        | 1        | 20         | Contabilidad.                 |
| Frecuente      | 2        | 40         | Operaciones y Administración. |
| Ocasionalmente | 1        | 20         | Logística.                    |
| A veces        | 1        | 20         | Marketing,                    |
| Nunca          | 0        | 0          | -----                         |
| <b>Total</b>   | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                         |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 19:** Cumplimiento de tareas



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** De los 5 jefes de área, el 40% de ellos opina que los subordinados cumplen con la tarea dentro de los plazos establecidos que el 20% respecto a contabilidad sostiene que cumple siempre, el 20% respecto de logística lo hace ocasionalmente y el 20% restante referido al marketing lo hace a veces.

**Ítem 5.-** Calidad de trabajo realizado.

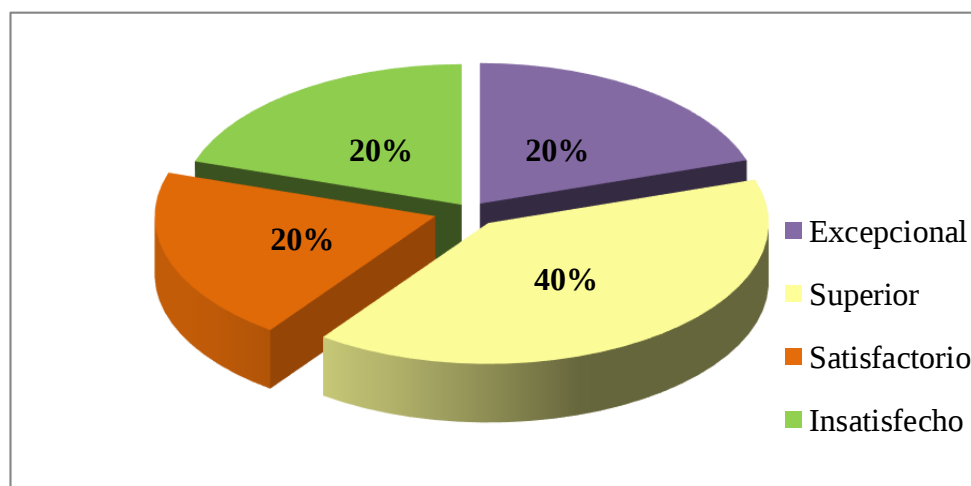
**Tabla 11:** Calidad de trabajo

| Alternativa   | Nº       | %          | Área                        |
|---------------|----------|------------|-----------------------------|
| Excepcional   | 1        | 20         | Administración.             |
| Superior      | 2        | 40         | Operaciones y Contabilidad. |
| Satisfactorio | 1        | 20         | Logística.                  |
| Insatisfecho  | 1        | 20         | Marketing.                  |
| Pésimo        | 0        | 0          | -----                       |
| <b>Total</b>  | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                       |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 20:** Calidad de trabajo



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** El 40% del total de jefes de área que corresponden a Operaciones y Contabilidad opinan que la calidad del trabajo es superior; el 20% referido a Administración opina que es excepcional, el 20% referido a Logística opina que es satisfactorio, mientras que el de Marketing opina que es insatisfactorio.

**Ítem 6.-** Esmero en la realización del trabajo por el colaborador.

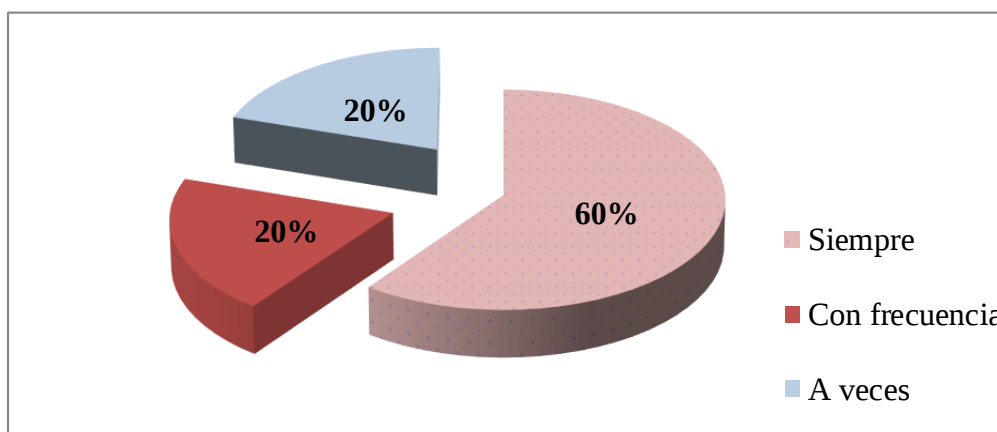
**Tabla 12:** Esmero del colaborador

| Alternativa    | Nº       | %          | Área                                   |
|----------------|----------|------------|----------------------------------------|
| Siempre        | 3        | 60         | Operaciones, Logística y Contabilidad. |
| Con frecuencia | 1        | 20         | Administración.                        |
| A veces        | 1        | 20         | Marketing.                             |
| Rara vez       | 0        | 0          | -----                                  |
| Nunca          | 0        | 0          | -----                                  |
| <b>Total</b>   | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                                  |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 21:** Esmero del trabajador



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** El 60% de los jefes de área, que corresponde a las áreas de Operaciones, Logística y Contabilidad opinan que *siempre* observan que su personal pone esmero en la realización de sus actividades, mientras que en Administración lo hacen con frecuencia y en Marketing lo hacen a veces.

**Ítem 7.- Satisfacción del Cliente.**

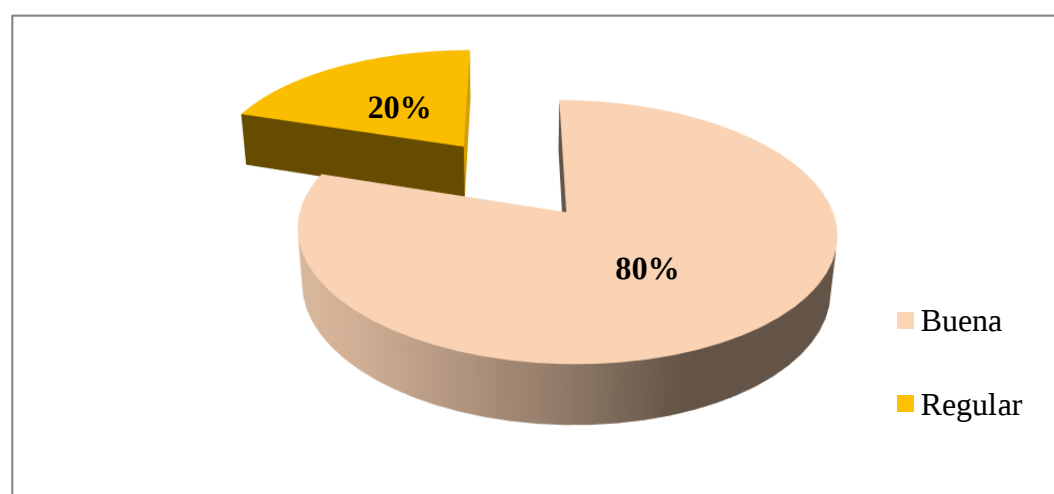
**Tabla 13:** Satisfacción del cliente

| Alternativa  | Nº       | %          | Área                                                      |
|--------------|----------|------------|-----------------------------------------------------------|
| Muy Buena    | 0        | 0          | -----                                                     |
| Buena        | 4        | 80         | Operaciones, Logística,<br>Contabilidad y Administración. |
| Regular      | 1        | 20         | Marketing.                                                |
| Insuficiente | 0        | 0          | -----                                                     |
| <b>Total</b> | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                                                     |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 22:** Satisfacción del cliente



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** El 80% de los jefes de área manifiestan la sensación de que en sus áreas Administración, Operaciones, Logística y Contabilidad el cliente está satisfecho con la buena atención del personal, mientras que el de Marketing manifiesta que es regular por el poco apoyo al área de parte de los propietarios que no priorizan.

**Ítem 8.-** Nivel de rapidez para solucionar problemas.

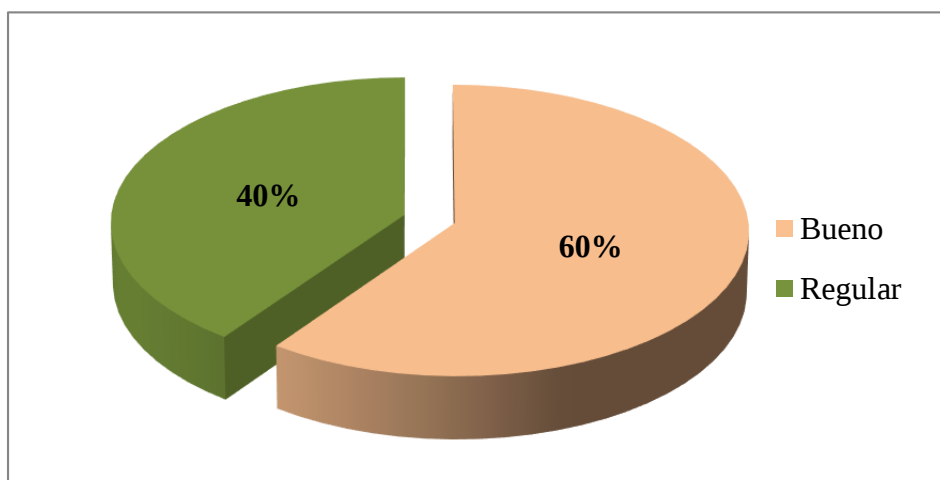
**Tabla 14:** Nivel de solución de problemas

| Alternativa  | Nº       | %          | Área                                        |
|--------------|----------|------------|---------------------------------------------|
| Excelente    | 0        | 0          | -----                                       |
| Bueno        | 3        | 60         | Administración, Operaciones y Contabilidad. |
| Regular      | 2        | 40         | Marketing y Logística.                      |
| Malo         | 0        | 0          | -----                                       |
| <b>Total</b> | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                                       |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 23:** Nivel de solución de problemas



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** Se observa que la mayor cantidad de jefes, el 60% opinan que sus subordinados tienen un buen nivel de rapidez para la solución de problemas suscitados en el área, mientras que el 40% restante considera que el nivel de rapidez es regular.

**Ítem 9.-Potencial de Desarrollo Humano.**

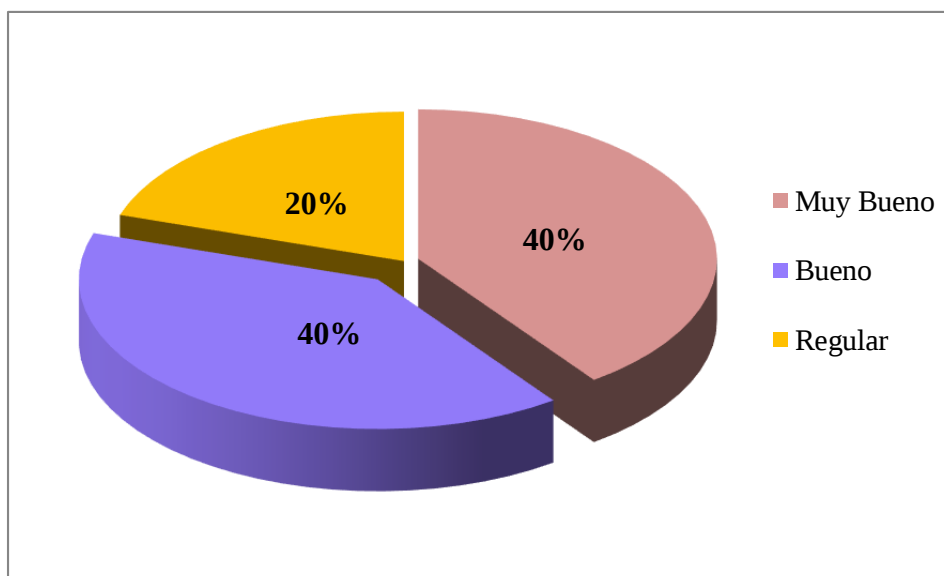
**Tabla 15:** *Potencial del desarrollo humano*

| Alternativa  | Nº       | %          | Área                           |
|--------------|----------|------------|--------------------------------|
| Muy Bueno    | 2        | 40         | Administración y Contabilidad. |
| Bueno        | 2        | 40         | Operaciones y Logística.       |
| Regular      | 1        | 20         | Marketing.                     |
| Insuficiente | 0        | 0          | -----                          |
| <b>Total</b> | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                          |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 24:** *Potencial del desarrollo humano*



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** Se puede observar que el 40% considera que su personal posee un muy buen potencial de desarrollo humano, el otro 40% que incluye las áreas de Operaciones y Logística opinan que es bueno y el 20% referido a Marketing considera como regular.

**Ítem 10.-**Desarrollo de Actividades ajustado a reglas.

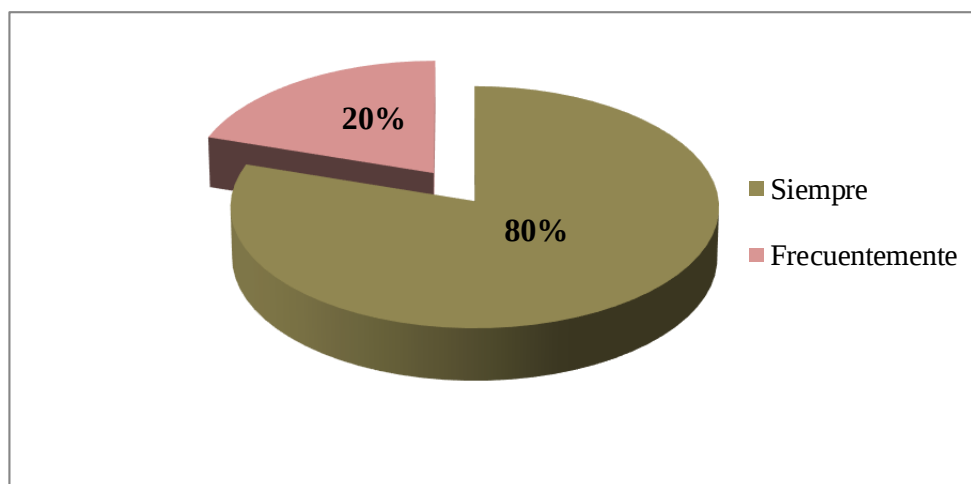
**Tabla 16:** Desarrollo de actividades

| Alternativa    | Nº       | %          | Área                                              |
|----------------|----------|------------|---------------------------------------------------|
| Siempre        | 4        | 80         | Operaciones, Logística, Contabilidad y Marketing. |
| Frecuentemente | 1        | 20         | Administración.                                   |
| Ocasionalmente | 0        | 0          | -----.                                            |
| A veces        | 0        | 0          | -----                                             |
| Nunca          | 0        | 0          | -----                                             |
| <b>Total</b>   | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                                             |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 25:** Desarrollo de actividades



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** Se puede observar que el 80% de los jefes encuestados califican que sus subordinados realizan sus actividades con respecto a lo normado en la empresa, mientras que el 20% restante referido al área de Administración; cataloga como frecuentemente, por la naturaleza de la función, impuesta por el Jefe de área.

### Ítem 11.-Capacidad de realización de tareas.

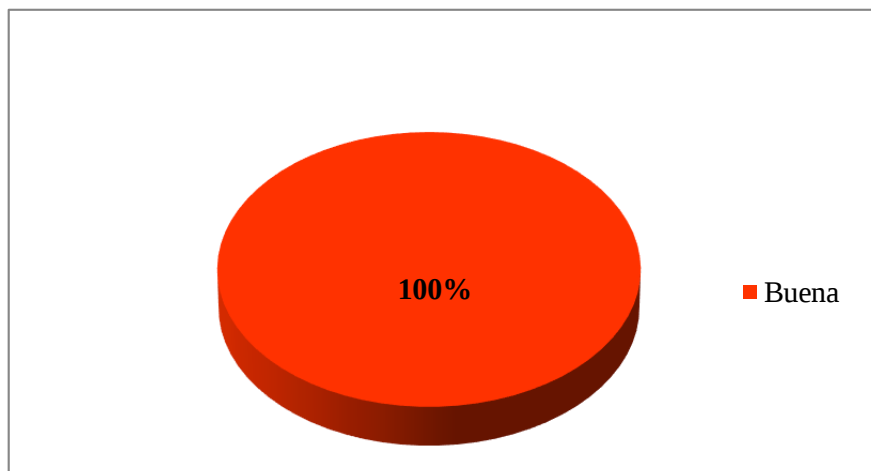
**Tabla 17:** Realización de tareas

| Alternativa  | Nº       | %          | Área                                                                    |
|--------------|----------|------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Muy buena    | 0        | 0          | -----                                                                   |
| Buena        | 5        | 100        | Operaciones, Logística,<br>Contabilidad, Marketing y<br>Administración. |
| Regular      | 0        | 0          | -----                                                                   |
| Deficiente   | 0        | 0          | -----                                                                   |
| <b>Total</b> | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                                                                   |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 26:** Realización de tareas



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** De la gráfica y tabla correspondiente se observa que el 100% de jefes de área en la empresa, opinan que la capacidad de realización de tareas, en cada una de sus áreas es de buen nivel.

**Ítem 12.-Deseo de Superación del Subordinado.**

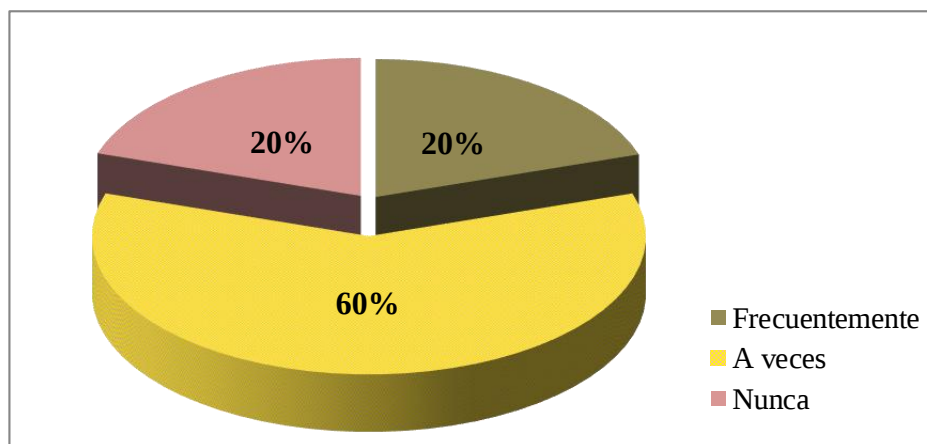
**Tabla 18:** Deseo de superación

| Alternativa    | Nº       | %          | Área                                        |
|----------------|----------|------------|---------------------------------------------|
| Frecuentemente | 1        | 20         | Contabilidad.                               |
| Poco frecuente | 0        | 0          | -----                                       |
| Ocasional      | 0        | 0          | -----                                       |
| A veces        | 3        | 60         | Administración, Operaciones<br>y Logística. |
| Nunca          | 1        | 20         | Marketing.                                  |
| <b>Total</b>   | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                                       |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 27:** Deseo de superación



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** Respecto a este ítem, se observa porque el 60% de los jefes de área sostiene que su personal, a veces muestra un deseo de superación; un 20% referido al personal del área Contable y Finanzas lo hacía frecuentemente, por ser personal que estudia la especialidad y desea capacitarse, mientras que el 20% restante no muestra interés.

**Ítem 13.-Espíritu de trabajo en equipo.**

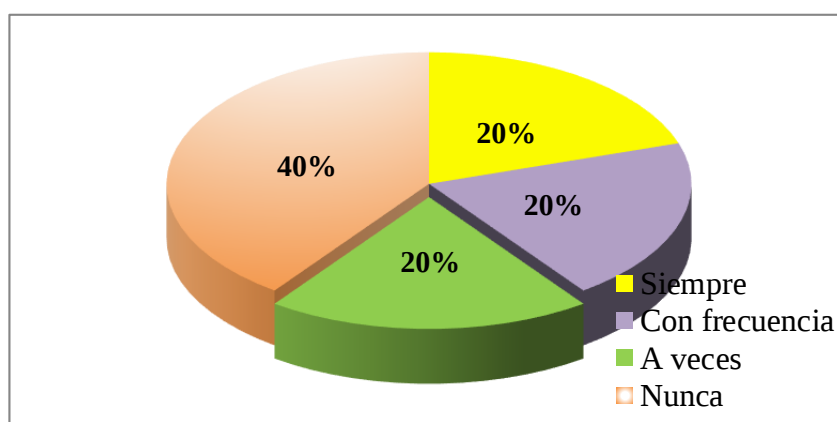
**Tabla 19: Trabajo en equipo**

| Alternativa    | Nº       | %          | Área                           |
|----------------|----------|------------|--------------------------------|
| Siempre        | 1        | 20         | Operaciones.                   |
| Con frecuencia | 1        | 20         | Logística.                     |
| En ocasiones   | 0        | 0          | -----                          |
| A veces        | 1        | 20         | Marketing.                     |
| Nunca          | 2        | 40         | Contabilidad y Administración. |
| <b>Total</b>   | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                          |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 28: Trabajo en equipo**



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** Se puede observar que el 20% de jefes de área, que representa al de Operaciones, se nota que siempre trabajan grupalmente, el área de Logística y Marketing lo hacen con frecuencia y a veces respectivamente, mientras que por naturaleza de la función las áreas de Administración y Contabilidad no realizar su trabajo de esa manera.

#### Ítem 14.-Relaciones Interpersonales.

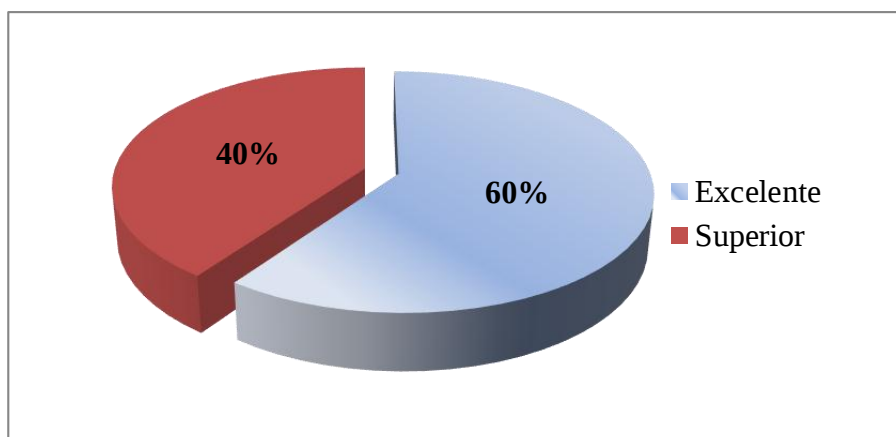
**Tabla 20:** Relaciones interpersonales

| Alternativa     | Nº       | %          | Área                                |
|-----------------|----------|------------|-------------------------------------|
| Excelente       | 3        | 60         | Operaciones, Marketing y Logística. |
| Superior        | 2        | 40         | Contabilidad y Administración.      |
| Satisfactorio   | 0        | 0          | -----                               |
| Insatisfactorio | 0        | 0          | -----                               |
| Pésimo          | 0        | 0          | -----                               |
| <b>Total</b>    | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                               |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 29:** Relaciones interpersonales



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** Se observa un ambiente de camaradería muy bueno, puesto que el 60% de Jefes, que incluyen las áreas de Operaciones, Marketing y Logística, consideran que su personal mantiene relaciones interpersonales excelentes vínculos que el 40% restante áreas de Administración y Contabilidad, el nivel es superior.

**Ítem 15.-Compromiso y Cooperación Institucional.**

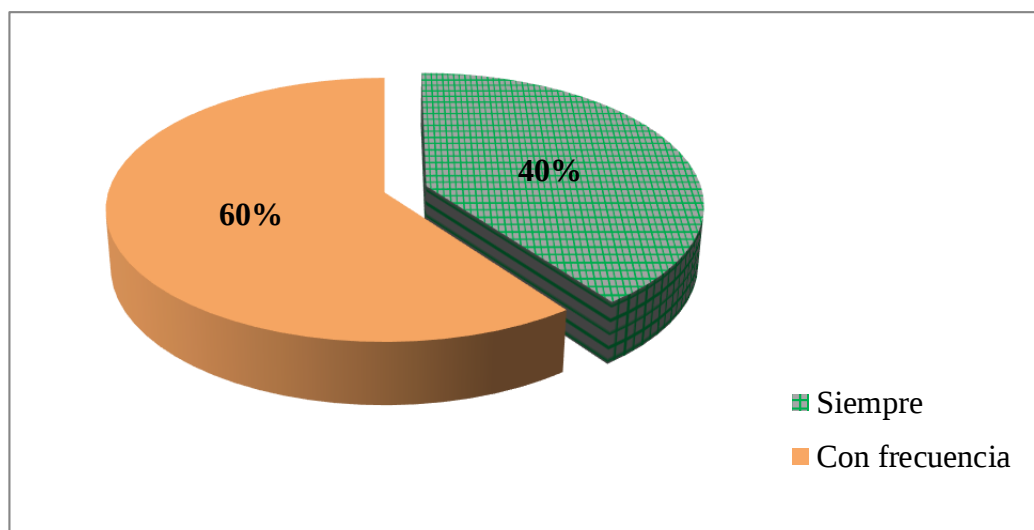
**Tabla 21:** *Compromiso y cooperación institucional*

| Alternativa    | Nº       | %          | Área                                      |
|----------------|----------|------------|-------------------------------------------|
| Siempre        | 2        | 40         | Operaciones y Logística.                  |
| Con frecuencia | 3        | 60         | Contabilidad, Administración y Marketing. |
| En ocasiones   | 0        | 0          | -----                                     |
| A veces        | 0        | 0          | -----                                     |
| Nunca          | 0        | 0          | -----                                     |
| <b>Total</b>   | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                                     |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 30:** *Compromiso y cooperación institucional*



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** En este aspecto, se observa que hay una magnífica identificación y espíritu de cooperación en el personal subordinado en las áreas de la empresa puesto que el 40% de Jefes que corresponde a las áreas de Operaciones y Logística, consideran que siempre existe este comportamiento, debido a la función misma y el 60% restante indica que se realiza con frecuencia.

**Ítem 16.-**Actitud e iniciativa del Subordinado.

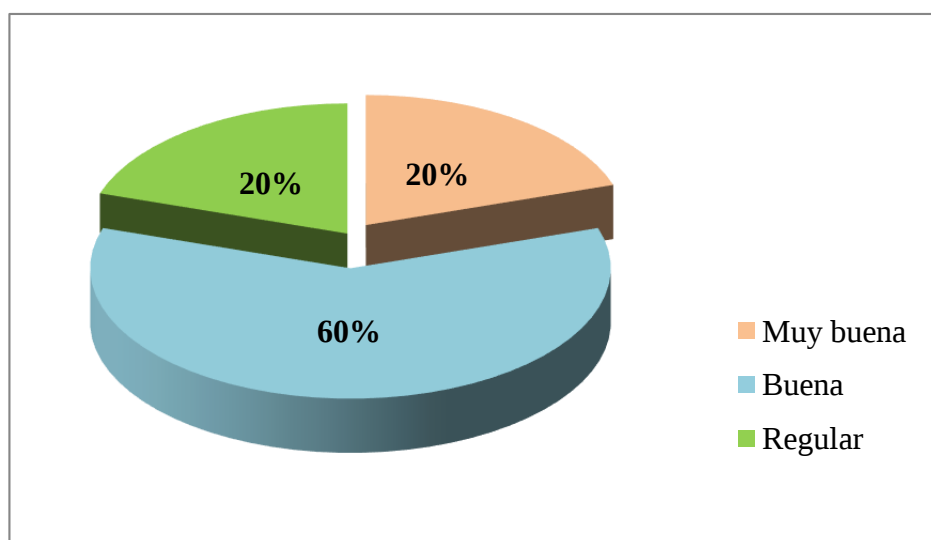
**Tabla 22:** Actitud e iniciativa

| Alternativa  | Nº       | %          | Área                                      |
|--------------|----------|------------|-------------------------------------------|
| Muy buena    | 1        | 20         | Operaciones.                              |
| Buena        | 3        | 60         | Contabilidad, Administración y Logística. |
| Regular      | 1        | 20         | Marketing.                                |
| Deficiente   | 0        | 0          | -----                                     |
| <b>Total</b> | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                                     |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 31:** Actitud e iniciativa



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** Un resultado alentador, puesto que el 60% considera que hay una buena actitud e iniciativa de parte de los subordinados en las áreas de Administración, Contabilidad y Logística, además el área de Operaciones el nivel es muy bueno y en el área de Marketing es regular.

**Ítem 17.-Pericia en el desarrollo de la labor.**

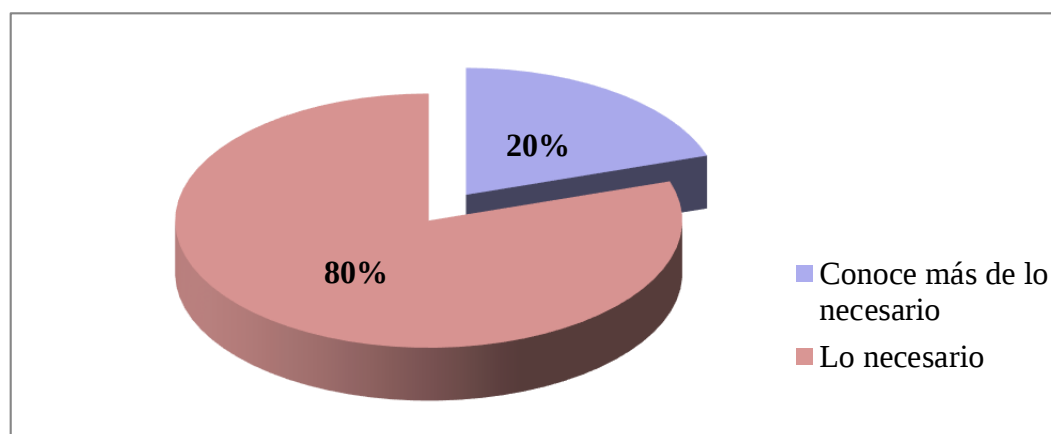
**Tabla 23:** Desarrollo de su labor

| Alternativa                | Nº       | %          | Área                                                                    |
|----------------------------|----------|------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Conoce todo                | 0        | 0          | -----                                                                   |
| Conoce más de lo necesario | 1        | 20         | Contabilidad,<br>Administración, Operaciones,<br>Logística y Marketing. |
| Lo necesario               | 4        | 80         |                                                                         |
| Parte del trabajo          | 0        | 0          | -----                                                                   |
| Conoce Poco                | 0        | 0          | -----                                                                   |
| <b>Total</b>               | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                                                                   |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 32:** Desarrollo de su labor



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** Se puede observar que el 80% de Jefes de área que incluye a Administración, Operaciones, Marketing y Logística, consideran que sus subordinados desarrollan sus actividades con el conocimiento suficiente, mientras que el 20% restante que es el área de Contabilidad, considera un conocimiento mayor lo que es coherente por ser personal especialista.

**Ítem 18.-Experiencia Laboral.**

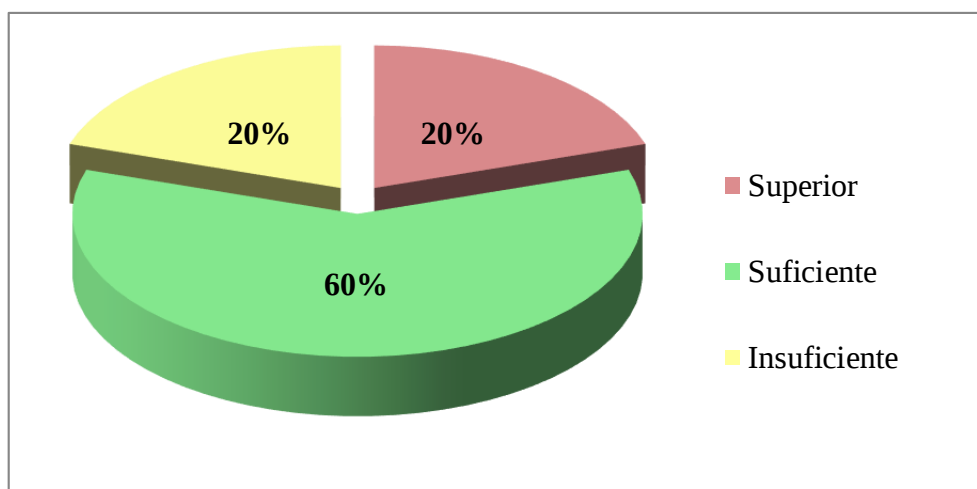
**Tabla 24:** *Experiencia laboral*

| Alternativa  | Nº       | %          | Área                                        |
|--------------|----------|------------|---------------------------------------------|
| Excelente    | 0        | 0          | -----                                       |
| Superior     | 1        | 20         | Logística.                                  |
| Suficiente   | 3        | 60         | Administración, Contabilidad y Operaciones. |
| Insuficiente | 1        | 20         | Marketing.                                  |
| Pésima       | 0        | 0          | -----                                       |
| <b>Total</b> | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                                       |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 33:** *Experiencia laboral*



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** De los datos se observa que, a decir de los Jefes de cada área, sus subordinados tienen un nivel de experiencia de Administración, Contabilidad y Operaciones en suficiente para el desarrollo eficiente, mientras que para el de Logística es superior y de Marketing es insuficiente y opina que debe contratarse personal con mayor experiencia.

**Ítem 19.- Nivel de Conocimiento en el área.**

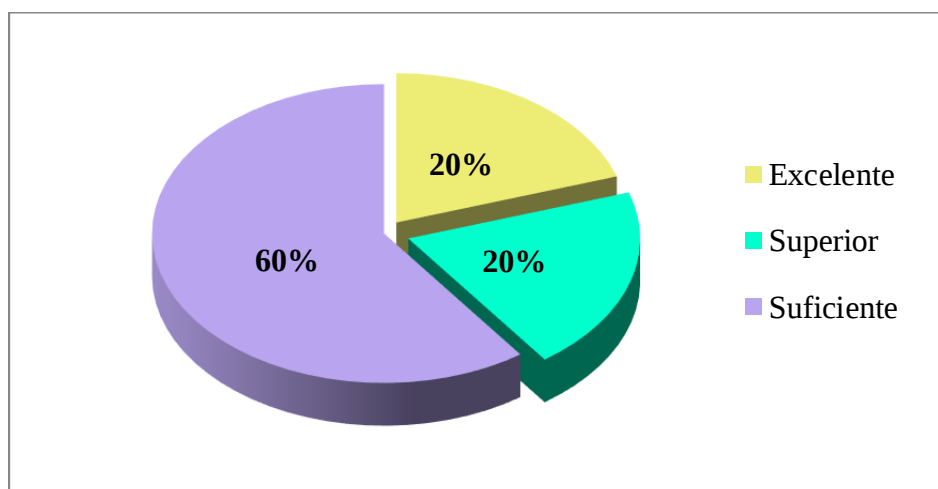
**Tabla 25:** Nivel de conocimiento

| Alternativa  | Nº       | %          | Área                                |
|--------------|----------|------------|-------------------------------------|
| Excelente    | 1        | 20         | Contabilidad.                       |
| Superior     | 1        | 20         | Administración.                     |
| Suficiente   | 3        | 60         | Operaciones, Logística y Marketing. |
| Insuficiente | 0        | 0          | -----                               |
| Pésima       | 0        | 0          | -----                               |
| <b>Total</b> | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                               |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 34:** Nivel de conocimiento



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** Se puede observar que la opinión de los Jefes de área respecto al nivel de conocimiento de sus subordinados es el siguiente, el 20% referido al área Contable considera como excelente, el 60% referido a Operaciones, Logística y Marketing consideran como suficiente, el 20% restante referido a Administración considera como superior.

**Ítem 20.-Control emocional de los subordinados.**

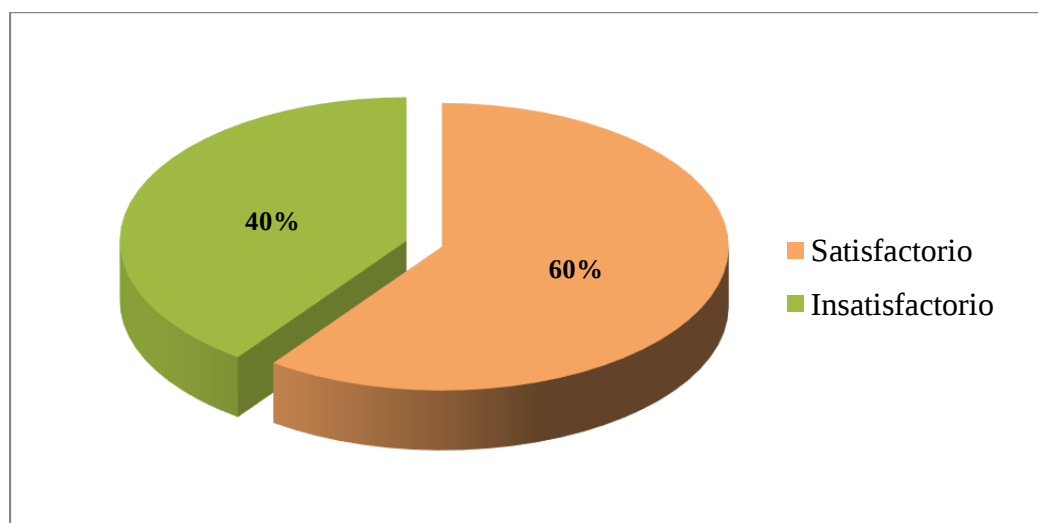
**Tabla 26:** Control emocional

| Alternativa     | Nº       | %          | Área                                        |
|-----------------|----------|------------|---------------------------------------------|
| Excelente       | 0        | 0          | -----                                       |
| Superior        | 0        | 0          | -----                                       |
| Satisfactorio   | 3        | 60         | Administración, Contabilidad y Operaciones. |
| Insatisfactorio | 2        | 40         | Logística y Marketing.                      |
| Pésimo          | 0        | 0          | -----                                       |
| <b>Total</b>    | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                                       |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 35:** Control emocional



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** Se puede deducir de la información que la opinión de los Jefes de área de la empresa respecto al nivel de control emocional de sus subordinados, que en las áreas de Administración, Operaciones y Contabilidad existe un control satisfactorio, mientras que en Marketing y Logística el personal es un poco más vehemente y poco controlable.

**Ítem 21.-Capacidad en la solución de problemas.**

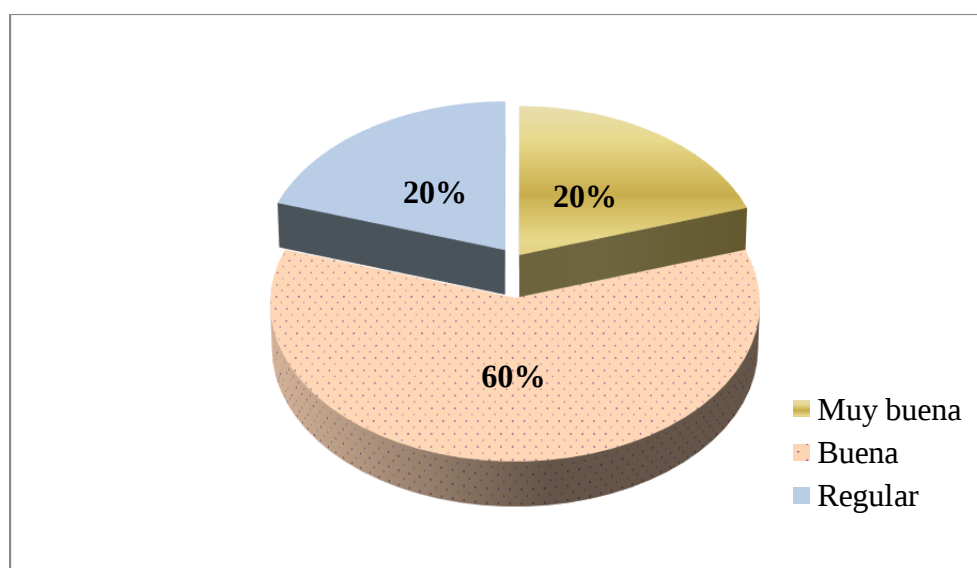
**Tabla 27:** Solución de problemas

| Alternativa  | Nº       | %          | Área                                   |
|--------------|----------|------------|----------------------------------------|
| Muy buena    | 1        | 20         | Administración.                        |
| Buena        | 3        | 60         | Operaciones, Logística y Contabilidad. |
| Regular      | 1        | 20         | Marketing.                             |
| Insuficiente | 0        | 0          | -----                                  |
| <b>Total</b> | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                                  |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 36:** Solución de problemas



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** Se Observa que, a decir del jefe, el 60% corresponde a las áreas de Operaciones, Logística y Contabilidad, existe una buena capacidad para solucionar problemas que ocurran en el desarrollo del trabajo; el 20% referido a Administración sostiene una capacidad muy buena y el 20% restante que es regular.

**Ítem 22.-**Valores más practicados por los colaboradores.

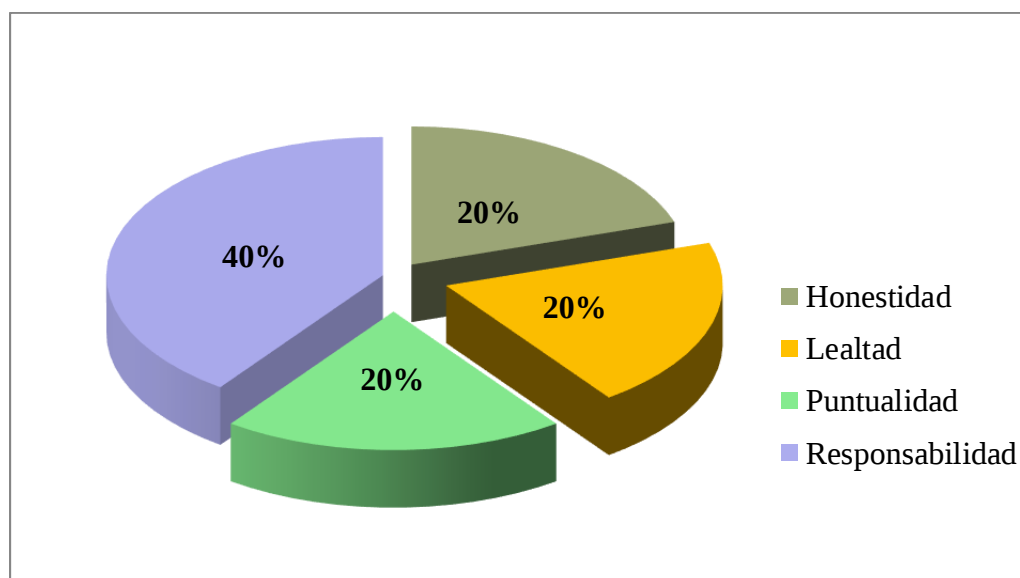
**Tabla 28:** Valores más practicados

| Alternativa     | Nº       | %          | Área                     |
|-----------------|----------|------------|--------------------------|
| Honestidad      | 1        | 20         | Contabilidad.            |
| Lealtad         | 1        | 20         | Administración.          |
| Puntualidad     | 1        | 20         | Marketing.               |
| Responsabilidad | 2        | 40         | Operaciones y Logística. |
| Otros           | 0        | 0          | -----                    |
| <b>Total</b>    | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                    |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 37:** Valores más practicados



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** De la información se deduce que los jefes de área, después de evaluar el comportamiento de sus subordinados respecto a los valores practicados en el ejercicio de sus funciones son sobresalientes, honestidad en el área Contable, lealtad en Administración, puntualidad en Marketing y responsabilidad en Operaciones y Logística.

**Ítem 23.-** Capacidad de innovar en el área.

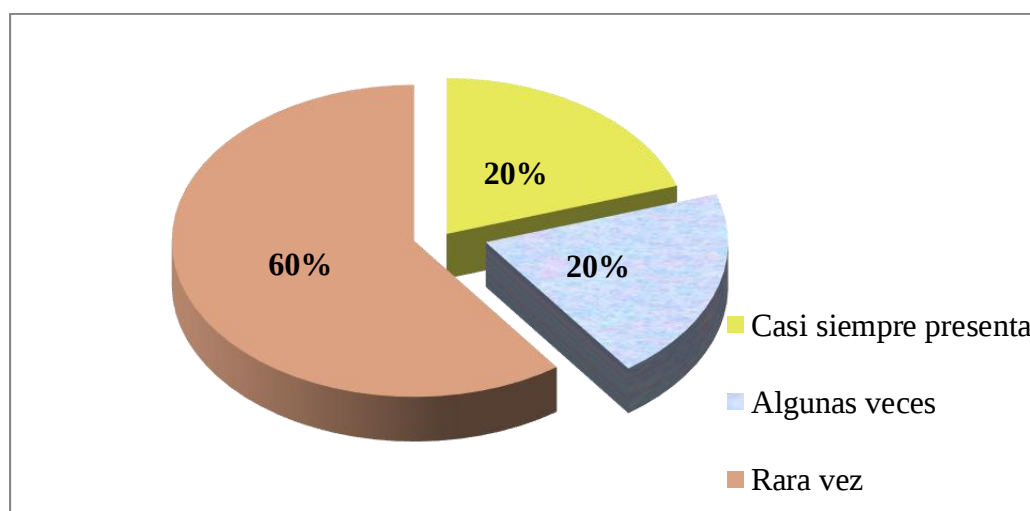
**Tabla 29:** Capacidad de innovación

| Alternativa           | Nº       | %          | Área                                         |
|-----------------------|----------|------------|----------------------------------------------|
| Excelentes ideas      | 0        | 0          | -----                                        |
| Casi siempre presenta | 1        | 20         | Marketing.                                   |
| Algunas veces         | 1        | 20         | Operaciones.                                 |
| Rara vez              | 3        | 60         | Contabilidad,<br>Administración y Logística. |
| Nunca presenta ideas  | 0        | 0          | -----                                        |
| <b>Total</b>          | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                                        |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 38:** Capacidad de innovación



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** De la información se deduce que un 20% de Jefes que incluye a Marketing, manifiesta que su personal casi siempre plantea ideas nuevas en los procesos de gestión, pero con poca aceptación, un 20% referente a Operaciones indica que su personal algunas veces lo hace, mientras que el 60% de Jefes referentes a Contabilidad, Administración y Logística, rara vez presentan ideas.

**Ítem 24.-Facilidad para aprender.**

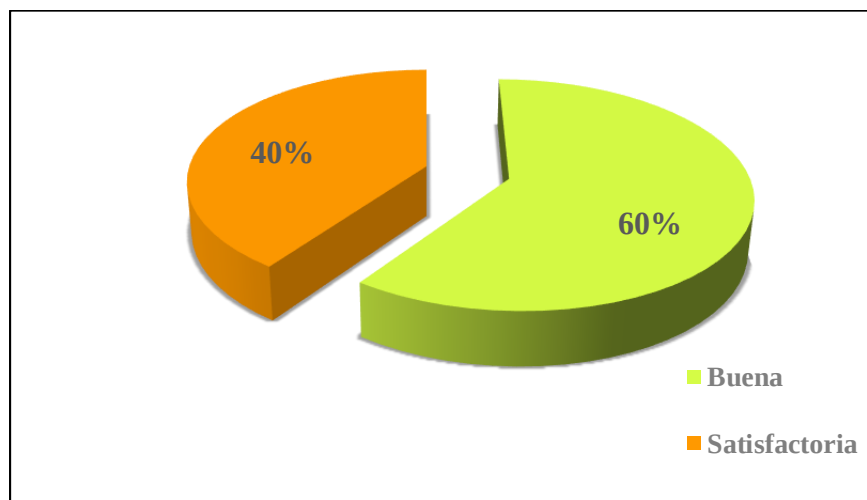
**Tabla 30:** *Facilidad de aprendizaje*

| Alternativa   | Nº       | %          | Área                                                                        |
|---------------|----------|------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Excelente     | 0        | 0          | -----                                                                       |
| Buena         | 3        | 60         | Contabilidad, Operaciones<br>y Logística.<br>Administración y<br>Marketing. |
| Satisfactoria | 2        | 40         |                                                                             |
| Poca          | 0        | 0          | -----                                                                       |
| Ninguna       | 0        | 0          | -----                                                                       |
| <b>Total</b>  | <b>5</b> | <b>100</b> | -----                                                                       |

**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Figura 39:** *Facilidad de aprendizaje*



**Fuente:** Encuesta Desempeño Laboral.

**Elaboración:** Propia.

**Análisis:** Se observa que el 60% de los Jefes de área, que incluye Contabilidad, Operaciones y Logística consideran que sus subordinados tienen una buena facilidad de aprendizaje en situaciones inherentes al área de su ejercicio, mientras que el 40% que incluye a Administración y Marketing considera que es de un nivel satisfactorio.

## PRUEBA DE HIPOTESIS

❖ Para la hipótesis general

|          | X          | Y          | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> | XY            |
|----------|------------|------------|----------------|----------------|---------------|
|          | 100        | 47         | 10,000         | 2,209          | 4,700         |
|          | 110        | 69         | 12,100         | 4,761          | 7,590         |
|          | 107        | 58         | 11,449         | 3,364          | 6,206         |
|          | 102        | 39         | 10,404         | 1,521          | 3,978         |
|          | 88         | 27         | 7,744          | 729            | 2,376         |
| <b>Σ</b> | <b>507</b> | <b>240</b> | <b>51,697</b>  | <b>12,584</b>  | <b>24,850</b> |

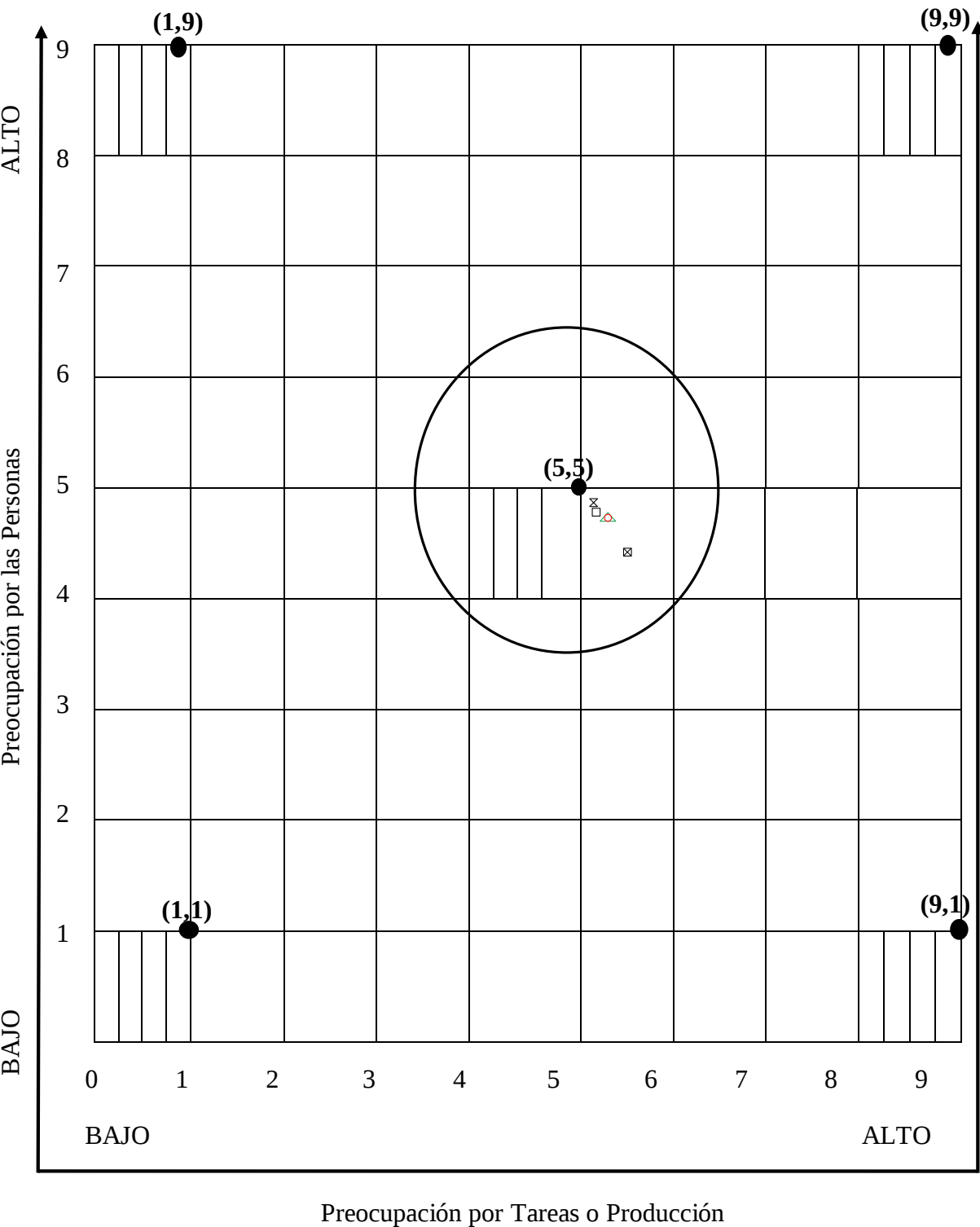
$$\tau = \frac{n\Sigma XY - \Sigma X \Sigma Y}{\sqrt{[n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2] [n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

$$\begin{aligned}\tau &= \frac{5(24,850) - 507(240)}{\sqrt{[5(51,697) - (507)^2] [5(12,584) - (240)^2]}} \\ &= \mathbf{0.92982258}\end{aligned}$$

Del resultado obtenido  $r=0.92$  que es una cantidad positiva, con lo que se verifica que la relación es directa y es un valor muy próximo a 1 (que es correlación ideal), con lo que se justifica la incidencia positiva, y lo es de manera muy significativa.

Para la hipótesis específica 1: de describir el tipo de liderazgo se efectúa el siguiente diagrama: el de la rejilla administrativa

**Figura 40:** Grafico de la Rejilla Administrativa, para la encuesta de Liderazgo en la empresa “Corporación Ortega SAC”



Fuente: Encuesta Liderazgo Anexo 1  
Elaboración: El autor

Administración Contabilidad y Finanzas   
Operaciones Logística   
Marketing

| Área                                                                                                      | Orientación hacia  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|  Administración General  | P= 48.2<br>T= 51.8 |
|  Operaciones             | P= 48.6<br>T= 51.4 |
|  Marketing               | P= 48<br>T= 52     |
|  Contabilidad y Finanzas | P= 44.3<br>T= 55.7 |
|  Logística              | P= 48<br>T= 52     |

**Análisis:** Según los datos obtenidos de la encuesta a los directivos de la empresa, en las áreas descritas, se puede deducir que se trata de un *liderazgo compartido*, los resultados, respecto a cada una de las cinco funcionales, según su ubicación en la rejilla administrativa pertenecen al entorno de la administración *a la mitad del camino* (5,5); donde por teoría la empresa busca lograr los objetivos, mediante la organización en el trabajo (producción) y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio, (Preocupación por las personas) de una manera casi conjunta, por lo que si sigue con esa misma política coordinada y se da el empuje necesario para obtener la producción deseada, y realizando lo necesario para mantener una moral deseada, en lo personal, se puede atender al mejoramiento, siempre coordinado, hacia el punto (9,9) que es el ideal “La administración en equipo”.

La verificación de la hipótesis específica 2, es decir la determinación del nivel de desempeño laboral se deduce de los resultados de la base de datos para la variable Desempeño laboral (Anexo 7).

Calculando el promedio de promedios

| Áreas Encuestadas | Cantidad   |
|-------------------|------------|
| Área de Marketing | 47         |
| Administración    | 69         |
| Operaciones       | 58         |
| Logística         | 39         |
| Contabilidad      | 27         |
| <b>TOTAL</b>      | <b>240</b> |

$$\bar{x} = \frac{240}{5} = 48$$

Según la escala valorativa, el mínimo y máximo puntaje que se puede obtener es de 24 a 120 puntos (si todo sumaran 1 o todos 5) intervalo que puede dividirse en sub intervalos [24,56] deficiente; [57,89] regular y [90,120] bueno; y como el promedio es 48 que está entre [24,57] entonces el nivel de desempeño laboral es deficiente, lo que comprueba la hipótesis planteada.

Para la verificación de la hipótesis específica 3 la existencia de la relación lo prueba la correlación entre las variables: Estilo de liderazgo y desempeño laboral, da la existencia de un valor de coeficiente de correlación que da un valor de 0.92.

## **CAPITULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

### 5.1. Análisis e Interpretación de Resultados

De los resultados obtenidos en la encuesta de Liderazgo Anexo 1, se deduce que salvo un pequeño margen de diferencia, en las cinco áreas de función a los directivos de la empresa “Corporación Ortega SAC”, tiene una tendencia hacia el estilo de liderazgo que según el método de la “Rejilla Administrativa”, obedece al tipo de Administración A MITAD DE CAMINO; que como se manifiesta en la parte teórica, los resultados están muy cercanos a (5,5), y según el cual los directivos tienen una preocupación que media entre la producción y el aspecto personal, productivamente no tienen metas muy altas y su actitud por las personas de tipo contemplativo, benévolo, con una ligera tendencia hacia la producción sin descuidar el aspecto humano, pues Administración está en la escala (P,T) = (Personal, Tarea o Producción), en (4.85, 5.18); Operaciones (4.86, 5.14), Marketing (4.8, 5.2), Contabilidad y Finanzas (4.43, 5.57) y Logística (4.8, 5.2); es decir se logran metas de producción sin “atentar” contra el bienestar personal y esto se logra organizando el trabajo y manteniendo un ambiente satisfactorio es decir hay un “balance” entre producir y satisfacer las necesidades del personal, teniendo al jefe de área como un buen mediador.

Respecto al desempeño laboral, hay ítems en los cuales, a opinión de los jefes de cada área, se pueden considerar como fortalezas pues hay calificaciones altas sobre el que hacer de sus subordinados. Así por ejemplo respecto a la capacidad de la realización de tareas, la opinión al 100% es que el personal tiene buena capacidad; de igual manera respecto al potencial de desarrollo humano con un 80% entre bueno y muy bueno, así mismo el personal demuestra un nivel de compromiso y cooperación alto en un 100%, análogamente respecto a las relaciones interpersonales un 100% oscila entre buena y excelente. Respecto a los procesos de atención al cliente, el cumplimiento de plazos

en la producción o desarrollo del servicio, tienen un nivel un poco menos alto pero que se cataloga como superior satisfactorio en un 60%; respecto al esmero, puesto de manifiesto en el trabajo por parte de los subordinados, la opinión respecto a la satisfacción del cliente por el servicio, tienen una calificación de BUENO en un 80% de las áreas, el análisis continuo al potencial de desarrollo humano es BUENO en un 80% de las áreas mostrado por los colaboradores.

Es también importante resaltar que en algunos aspectos evaluados por sus respectivos Jefes de área, al personal subordinado, se tienen algunos ítems con calificación media, así por ejemplo en materia del conocimiento del trabajo, específicamente sobre la experiencia laboral un 60% se manifiesta como REGULAR; en la capacidad de innovar en el área, un 40% confirma que algunas veces u ocasionalmente hace propuestas de mejoramiento; también hay un promedio regular, en la facilidad para aprender temas nuevos respecto a su actitud en el área de su competencia.

También es preocupante el nivel “BAJO” respecto a ítems donde el personal subordinado, tiene esta calificación, y que de cambiar la forma de Administrar, de liderar la empresa se tendría como consecuencia la mejora en estos ítems, aludidos entre lo que se puede indicar la capacidad de innovar, pues un 60% de directivos sostiene que su personal *rara vez* hace propuestas innovadoras, todavía existe un 40% de personal que tiene un nivel INSATISFACTORIO de control emocional, un 20% de experiencia insuficiente, un 20% con un bajo deseo de superación y un 20% en calidad de trabajo baja, etc.

Del anexo 5 se obtiene: respecto a la variable Desempeño Laboral, que en promedio del puntaje en cada área es: 48, que comparado a los intervalos [24.56] Deficiente; [57,

89] regular y [90, 120] Eficiente, el rendimiento del desempeño se puede calificar como deficiente.

El cálculo del coeficiente de correlación de Pearson entre los valores acumulados por área, se obtiene del anexo 5 que  $r = 0.9298$ ; o sea existe una correlación directa y no significativa entre el tipo de liderazgo y el desempeño laboral en la empresa “Corporación Ortega SAC” 2016.

## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. Conclusiones**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación y en cumplimiento de los objetivos de la misma, se pueden formular lo siguiente:

1. Respecto al objetivo general, se determinó que existe incidencia positiva, entre el estilo de Liderazgo y el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Corporación Ortega SAC-2016, corroborada por el valor del coeficiente de correlación de Pearson que es de 0.9298 (92.98%).
2. Respecto al objetivo específico 1, de identificar el estilo de liderazgo que predomina en la empresa Corporación Ortega SAC de la ciudad de Jaén 2016. Se afirma que es de “Administración a mitad de camino”, pues los cálculos del grafico 5.1, lo ubica en la zona media (5,5) de la rejilla de BLAKE –MOUTON, tendiente a mejorar hacia (9,9) que es el ideal, lo cual significaría una administración en equipo, logrando así un mejor desempeño laboral.
3. Respecto al objetivo específico 2, de medir al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén 2016. De los valores obtenidos en el anexo 5, respecto a esta variable, el promedio de los puntajes obtenidos por área es de 48, lo cual lo califica dentro del intervalo [24,56] puntos, por lo que se afirma que el desempeño laboral en estos colaboradores es deficiente.

4. Respecto al objetivo específico 3, de determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén en el año 2016. El cálculo del coeficiente de correlación de Pearson en el Anexo 3, respecto a los resultados de las variables estilo de liderazgo y desempeño laboral; el valor de  $r = 0.9298$ , indica que existe una relación directa entre las dos variables en estudio; existencia que no necesariamente conlleva a ser una relación eficiente, pues de lo contrario no existirá la problemática en estudio.

## **6.2. Recomendaciones**

1. Sabiendo que existe incidencia de la variable independiente, en la dependiente, se debe propiciar el mejoramiento del desempeño laboral, con una mejor forma de administrar y dirigir la empresa, es decir fortalecer el liderazgo para obtener resultados respecto al desempeño laboral de los colaboradores en la empresa.
2. Identificado el estilo de liderazgo que prevalece en la empresa Corporación Ortega SAC, y que según la Rejilla de BLAKE – MOUTON se ubica en tercero medio (5,5), se debería de formular estrategias para hacer que se aproxime a (9,9) que es lo ideal y con lo que se generaría mejores relaciones personales y por ende mejor desempeño laboral.
3. Se debe promover un mayor nivel de desempeño laboral, a través de estrategias donde se fomente un mayor potencial, poniendo acciones correctivas a quienes no se desempeñan bajo un control operativo adecuado, pero fundamentalmente se debe incentivar la atención al cliente, respecto al tiempo de espera, orientación a sus requerimientos, etc.
4. Respecto a la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral, donde si bien es cierto existe una relación muy significativa, eso no implica que sea la ideal, por lo que recomienda implementar estrategias de mejora de varias variables, para que el personal directivo y colaborador participen de ese mejoramiento, donde ellos serán los beneficiados ya que, mejorando al desempeño laboral, podrá el personal tener beneficios que mejoren su calidad de vida.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado Limaylla, D.A y Cafferatta Berrú, B.A. (2018). *Tesis: Relación del estilo de liderazgo de los jefes en el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi*. Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres - Escuela Profesional de Administración.
- Bratzo Fikovich, M. (2018). *Tesis: Relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Castillo Espinoza, J. (2016). *Tesis: Estilos de Liderazgos y su Influencia en la Satisfacción Laboral de los Colaboradores del Cineplanet Real - Trujillo 2015*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo - Facultad de Ciencias Económicas - Escuela Profesional de Administración.
- Chiavenato, I. (2004). *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*. 5ª Edición. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *"Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las Organizaciones"*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *"Comportamiento Organizacional, la Dinámica del Éxito en las Organizaciones"*, 2ª Edición. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *"Gestión del Talento Humano"*. México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2011). *Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Davis K, & Newstrom J. (2003). *"Comportamiento Humano en el Trabajo"*. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). *"Administración de Recursos Humanos, Un Enfoque Latinoamericano"*, 11ª Edición. México: Prentice Hall.
- Donayre, S.J.; Portocarrero, A.J y Vidal Espinoza, D. (2018). *Tesis: Liderazgo Organizacional y su influencia en el desempeño laboral para mejorar la productividad del área de logística en la empresa KOPELCO - San Juan de Miraflores - Lima, Enero 2017 - 2018*. Lima, Perú: Universidad Peruana de las Américas - Escuela de Administración y Gestión de Empresas.
- Espinoza Avila, T.L & Santisteban Mendocilla, V.R. (2017). *Tesis: Liderazgo Transaccional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú Agencia España - Trujillo, Trimestre Julio - Setiembre 2017*. Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego - Facultad de Ciencias Empresariales.
- Fishman, D. (2000). *El Camino del Líder: historias ancestrales y vivencias personales*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas, Fondo Editorial UPC.
- Gonzales Reyes, J. (2017). *Tesis: El Liderazgo y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa Mao Underaction EC del Cantón de Ambato Provincia de Tungurahua*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato - Carrera de Psicología Industrial.

- Guerrero Vega, D. del P. & Vasquez Segura, A.M. (2014). *Tesis: Estilos de liderazgos y niveles de productividad en trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipan*. Chiclayo, Perú: Universidad Señor de Sipan.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*, 3ra. edición. (M. McGraw-Hill Interamericana, Editor) Recuperado el 16 de marzo de 2021, de <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=9290>
- Hernández, R; Fernández, C; Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill5.
- Hersey Paul y Otros. (1998). *"Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional"*, 7ª Edición. México: Prentice Hall.
- Ivancevich, J y Otros. (2005). *"Variables que influyen en el Comportamiento Organizacional"*. México: Mc Graw Hill.
- Lopez Fernandez, A. (2018). *Tesis: Estilo de liderazgo y su relación con el compromiso hacia el trabajo del personal de las secretarías de la Presidencia de la República de Guatemala en el periodo 2016-2017*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala - Facultad de Ciencias Económicas - Escuela de Post grado - Maestría en Administración de Recursos Humanos.
- Lussier, R y F Uchua Christopher. (2006). *"Liderazgo"*. México: Thompson International.
- Metodología de la investigación, 3ra. edición*. (2003).
- Navarro, J. (2014). *Epistemología y metodología*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ortega Padilla, K. (2016). *Tesis: Liderazgo y Desempeño Laboral de los profesionales de enfermería del servicio de emergencia del Hospital II ESSALUD*. Huánuco, Perú: Universidad de Huánuco - Escuela de Post Grado - Maestría en Ciencias de la Salud.
- Ortiz Taipe, L.A y Repuello Soto, J.M. (2015). *Tesis: Estilo de Liderazgo y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Acoria, durante el año 2015*. Huancavelica - Perú: Universidad de Huancavelica - Facultad de Ciencias Empresariales.
- Peñarreta Cuenca, D. (2014). *Tesis: La Influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD - Municipalidad de Loja*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador - Maestría en Desarrollo del Talento Humano.
- Ponce Gago, L. (2018). *Estilo de liderazgo en estudiantes del quinto año de la Facultad de Ingeniería Geología, Minería y Metalúrgica de la Universidad Nacional de Ingeniería*. Lima, Perú: Universidad Peruana Cayetano Heredia - Escuela de Post grado.

- Robbin, S. (2010). *"Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones"*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Snell, S & Bohlander, G. (2013). *"Administración de Recursos Humanos", 16ª Edición*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Stoner, D. (2009). *Manual del Liderazgo Empresarial*. México: McGraw Hill - Pearson Education.
- Tamayo, M. (2002). *"El Proceso de la Investigación Científica"*. México: Grupo Noruego Editores.
- Valderrama, M. S. (2008). *"Pasos para Elaborar Proyectos de Investigación Científica, Cuantitativa, Cualitativa y Mixta", 2ª Edición*. Lima, Perú: San Marcos Editorial.
- Vargas Flores, E. (2019). *Tesis: Liderazgo autoritario y su relación en el desempeño laboral en colaboradores del area comercial de una institución financiera en Quito*. Ecuador: Escuela de Psicología.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN:

#### Formato de Validación

#### TITULO DEL PROYECTO

“Estilo de liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Corporación Ortega SAC, Jaén 2016”

Autora: Jessica María Chávez Juárez

Experto: .....

Profesión: .....

Grado Académico: .....

Institución donde labora: .....

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición reúne las condiciones a evaluar si este tiene la categoría que usted considere, marcando con aspa (X), en el lugar que usted considere correspondiente:

| Nº | Indicador               | Definición                                                                            | Deficiente<br>0 – 20% | Regular<br>21-40% | Bueno<br>41-60% | Muy<br>Bueno<br>61-80% | Excelente<br>81–100% |
|----|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| 01 | Claridad y<br>Precisión | Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa sin ambigüedades.             |                       |                   |                 |                        |                      |
| 02 | Coherencia              | Las preguntas guardan relación con la hipótesis, variables e indicadores del proyecto |                       |                   |                 |                        |                      |
| 03 | Validez                 | Las preguntas están redactados teniendo en cuenta contenido y criterios               |                       |                   |                 |                        |                      |

|    |                     |                                                                                                    |  |  |  |  |  |
|----|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 04 | Organización        | La estructura es adecuada, su presentación es concordante con la operacionalización de variables.  |  |  |  |  |  |
| 05 | Confiabilidad       | Es confiable pues han sido aplicadas en alguna Institución Universitaria                           |  |  |  |  |  |
| 06 | Control de Sesgo    | No presenta preguntas distractoras para no contaminar las respuestas.                              |  |  |  |  |  |
| 07 | Orden               | Las preguntas han sido redactadas usando el método inductivo.                                      |  |  |  |  |  |
| 08 | Marco de Referencia | Las preguntas están en función del marco de referencia del encuestado: Lenguaje y nivel educativo. |  |  |  |  |  |
| 09 | Extensión           | El número de preguntas no es excesivo y está en función del número de indicadores.                 |  |  |  |  |  |
| 10 | Inocuidad           | Las preguntas no constituyen riesgo para el entrevistado.                                          |  |  |  |  |  |

Observaciones:

.....  
 .....

Conclusiones:

Aplicable ☐

No Aplicable ☐

Fecha: .....

\_\_\_\_\_

Firma

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

(Liderazgo en la Empresa “Corporación Ortega SAC”)

#### **Instrucciones:**

Marque con un (X), la alternativa que Ud., considere apropiada.

**Nota:** La información es completamente reservada, y es dirigida a los Jefes de área de la empresa.

| Nº | Ítem                                                                                   | Nunca<br>(1) | Rara<br>vez<br>(2) | Ocasional-<br>mente<br>(3) | Frecuente-<br>mente<br>(4) | Siempre<br>(5) |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|----------------------------|----------------------------|----------------|
| 1  | Presento mis ideas al grupo.                                                           |              |                    |                            |                            |                |
| 2  | Trato de convencer a los otros que mis ideas son para su bien.                         |              |                    |                            |                            |                |
| 3  | Muestro comprensión ante los demás.                                                    |              |                    |                            |                            |                |
| 4  | Escucho y tomo en cuenta las opiniones de los demás.                                   |              |                    |                            |                            |                |
| 5  | Soy Cortez y uso con frecuencia la diplomacia personal.                                |              |                    |                            |                            |                |
| 6  | Considero importante lograr los objetivos organizacionales de acuerdo con el personal. |              |                    |                            |                            |                |
| 7  | Logro acuerdo con los demás.                                                           |              |                    |                            |                            |                |
| 8  | Influyo sobre los demás de manera directa.                                             |              |                    |                            |                            |                |
| 9  | Me relajo en situaciones de presión.                                                   |              |                    |                            |                            |                |
| 10 | Conozco actualmente mis sentimientos.                                                  |              |                    |                            |                            |                |
| 11 | Promuevo actividades vivenciales y de control emocional en el grupo                    |              |                    |                            |                            |                |

|    |                                                                                      |  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 12 | Trato de mediar cuando hay conflictos.                                               |  |  |  |  |  |
| 13 | Doy explicaciones de lo actuado.                                                     |  |  |  |  |  |
| 14 | En mi labor me empeño a fondo.                                                       |  |  |  |  |  |
| 15 | Programo al detalle el trabajo a realizar.                                           |  |  |  |  |  |
| 16 | Mantengo un elevado ritmo de actividad laboral.                                      |  |  |  |  |  |
| 17 | Presiono al personal para elevar la productividad.                                   |  |  |  |  |  |
| 18 | Tolero indecisiones y retrasos en la ejecución del trabajo.                          |  |  |  |  |  |
| 19 | Permito que el colaborador adopte la forma de trabajo que considere mejor.           |  |  |  |  |  |
| 20 | Represento al grupo en reuniones externas.                                           |  |  |  |  |  |
| 21 | Formulo un balance entre las necesidades del personal y los objetivos de producción. |  |  |  |  |  |
| 22 | Estímulo al grupo a un mayor rendimiento.                                            |  |  |  |  |  |
| 23 | Confían los demás en mí.                                                             |  |  |  |  |  |
| 24 | Hago que los demás se sientan bien consigo mismo.                                    |  |  |  |  |  |
| 25 | Demuestro conocimiento general, con lo que genero confianza y respeto del personal.  |  |  |  |  |  |
| 26 | Yo decido que se hace y como se hace.                                                |  |  |  |  |  |
| 27 | Soy proclive a promover y adaptar cambios.                                           |  |  |  |  |  |
| 28 | Cuando coordino con el grupo concedo libertad de opinión.                            |  |  |  |  |  |
| 29 | Apoyo al personal que desea destacar entre los otros.                                |  |  |  |  |  |

|    |                                                                         |  |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 30 | Me siento satisfecho de crecer y hacer crecer al grupo productivamente. |  |  |  |  |  |
| 31 | Proporciono apoyo a los demás cuando lo requieran.                      |  |  |  |  |  |
| 32 | Ayudo a los demás a controlar sus emociones.                            |  |  |  |  |  |

**ANEXO 3**  
**CUESTIONARIO**  
**DESEMPEÑO LABORAL**  
**(Empresa: Corporación Ortega SAC)**

**Instrucciones:** Marque con una (X), la alternativa que Ud., considere apropiada.

---

1. La cantidad de trabajo realizado por los colaboradores de su área (según parámetros de la empresa).  
  

(     ) Supera los parámetros.  
(     ) A veces  
(     ) Satisface  
(     ) A veces por debajo  
(     ) Siempre debajo
  
2. El rendimiento laboral de los colaboradores está acorde con las exigencias del mercado laboral.  
  

(     ) Siempre.  
(     ) Frecuentemente.  
(     ) Ocasionalmente.  
(     ) A veces.  
(     ) Nunca.
  
3. Cómo calificaría el nivel de atención al cliente de parte de sus subordinados.  
  

(     ) Excelente.  
(     ) Superior.  
(     ) Satisfactorio.  
(     ) Insatisfactorio.  
(     ) Pésimo.

4. El cumplimiento de tareas por parte de los subordinados está dentro de los plazos establecidos.
- (     ) Siempre.
  - (     ) Frecuentemente.
  - (     ) Ocasionalmente.
  - (     ) A veces.
  - (     ) Nunca.
5. La calidad de trabajo que realiza el subordinado es:
- (     ) Excepcional.
  - (     ) Superior.
  - (     ) Satisfactorio.
  - (     ) Insatisfactorio.
  - (     ) Pésimo.
6. El subordinado se esmera en la realización de su trabajo en el área.
- (     ) Siempre.
  - (     ) Con frecuencia.
  - (     ) A veces.
  - (     ) Rara vez.
  - (     ) Nunca.
7. Cómo calificaría Ud., la satisfacción del cliente después de la atención de un subordinado.
- (     ) Muy buena.
  - (     ) Buena.
  - (     ) Regular.
  - (     ) Insuficiente.
8. Cuál es el nivel de rapidez para solucionar problemas por parte del subordinado.
- (     ) Excelente.
  - (     ) Bueno.
  - (     ) A veces.
  - (     ) Regular.
  - (     ) Malo.
9. El nivel de potencial de desarrollo humano de los colaboradores de su área es:

- (     ) Muy bueno.
- (     ) Buena.
- (     ) Regular.
- (     ) Insuficiente.

**10.** En el desarrollo de sus actividades, el colaborador se ajusta a las reglas planteadas por la organización.

- (     ) Siempre.
- (     ) Frecuentemente.
- (     ) Ocasionalmente.
- (     ) A veces.
- (     ) Nunca.

**11.** ¿Cómo calificaría la capacidad de realización de sus tareas de parte de los colaboradores de su área?

- (     ) Muy buena.
- (     ) Buena.
- (     ) Regular.
- (     ) Insuficiente.

**12.** ¿Considera Ud., que los subordinados demuestran un deseo de superación en su labor?

- (     ) Frecuentemente.
- (     ) Poco frecuente.
- (     ) Ocasional.
- (     ) A veces.
- (     ) Nunca.

**13.** ¿El espíritu de trabajar en equipo, lo manifiestan sus subordinados?

- (     ) Siempre.
- (     ) Con frecuencia.
- (     ) En ocasiones.
- (     ) A veces.
- (     ) Nunca.

**14.** El nivel de relaciones interpersonales entre el personal de su área es:

- (     ) Excelente.
- (     ) Superior.
- (     ) Satisfactorio.

- (     ) Insatisfactorio.
- (     ) Pésimo.

**15.** ¿Considera usted que su personal subordinado en su área demuestra compromiso y cooperación institucional?

- (     ) Siempre.
- (     ) Con frecuencia.
- (     ) En ocasiones.
- (     ) A veces.
- (     ) Nunca.

**16.** ¿Cómo calificaría la actitud e iniciativa de sus subordinados en el ejercicio de su labor?

- (     ) Muy buena.
- (     ) Buena.
- (     ) Regular.
- (     ) Deficiente.

**17.** ¿Qué puede decir después de observar a sus subordinados respecto a la pericia en el desarrollo de su labor?

- (     ) Conoce todo.
- (     ) Conoce más de lo necesario.
- (     ) Lo necesario.
- (     ) Conoce parte del trabajo.
- (     ) Conoce poco.

**18.** El nivel de experiencia laboral de sus colaboradores es:

- (     ) Excelente.
- (     ) Superior.
- (     ) Suficiente.
- (     ) Insuficiente.
- (     ) Pésima.

**19.** El nivel de conocimiento del área de trabajo de sus colaboradores es:

- (     ) Excelente.
- (     ) Superior.
- (     ) Suficiente.
- (     ) Insuficiente.

(     ) Pésima.

**20.** El nivel de control emocional de los subordinados en el área de desempeño es:

(     ) Excelente.

(     ) Superior.

(     ) Satisfactorio.

(     ) Insatisfactorio.

(     ) Pésima.

**21.** ¿Cómo calificaría Ud., la capacidad de sus colaboradores en la solución de problemas del área?

(     ) Muy buena.

(     ) Buena.

(     ) Regular.

(     ) Insuficiente.

**22.** Los valores más practicados por sus colaboradores en su área son:

(     ) Honestidad.

(     ) Lealtad.

(     ) Puntualidad.

(     ) Responsabilidad.

(     ) Otros.

**23.** ¿Qué puede decir respecto a la capacidad de innovar de sus colaboradores de área?

(     ) Tienen excelentes ideas.

(     ) Casi siempre tienen excelentes ideas.

(     ) Algunas veces presentan ideas.

(     ) Rara vez presenta ideas.

(     ) Nunca presenta ideas.

**24.** ¿Cómo calificaría usted la facilidad para aprender puesta de manifiesto por sus colaboradores de área?

(     ) Excelente.

(     ) Buena.

(     ) Satisfactoria.

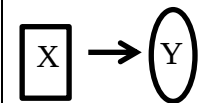
(     ) Poca.

(     ) Ninguna.

# ANEXO 4

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

| Titulo                                                                                                                            | Problema                                                                                                                                                                                                          | Hipótesis                                                                                                                                                                                                   | Objetivos                                                                                                                                                                                                                         | Variables                                                | Diseño de Investigación                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estilo de liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores en la Empresa Corporación Ortega SAC, Jaén 2016. | <p><b><u>Problema General</u></b></p> <p>¿De qué manera el estilo de liderazgo incide en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén en el año 2016?</p> | <p><b><u>Hipótesis General</u></b></p> <p>El estilo de liderazgo, incide positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Corporación Ortega SAC., de la ciudad de Jaén 2016.</p>   | <p><b><u>Objetivos General</u></b></p> <p>✓ Determinar la manera en que el estilo de liderazgo incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén en el año 2016.</p> | <p><b>Independiente:</b></p> <p>Estilo de Liderazgo.</p> | <p>Investigación experimental Correlacional Causal, de corte transversal y “diseño” de una casilla.</p> <p>No - con una</p> |
|                                                                                                                                   | <p><b><u>Problemas Específicos</u></b></p> <p>✓ ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén en el año 2016?</p>                                      | <p><b><u>Hipótesis Específica</u></b></p> <p>1.- El estilo de liderazgo que predomina en la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén año 2016, es el de “Administración a mitad de camino”.</p> | <p><b><u>Objetivos Específicos</u></b></p> <p>✓ Identificar el estilo de liderazgo que predomina en la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén en el año 2016.</p>                                                   |                                                          |                                                                                                                             |



Dónde:

X= Estilo de Liderazgo.

Y=Desempeño Laboral de los Colaboradores.

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                           |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <p>✓ ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén en el año 2016?</p> <p>✓ ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén en el año 2016?</p> | <p>2.-El nivel de desempeño laboral que ostentan los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC, en la ciudad de Jaén año 2016, es deficiente.</p> <p>3.-Existe una relación directa entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC, en la ciudad de Jaén año 2016.</p> | <p>✓ Medir el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén año 2016.</p> <p>✓ Determinar la relación entre el estilo de liderazgo con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Corporación Ortega SAC, de la ciudad de Jaén año 2016.</p> | <p><b>Dependiente:</b></p> <p>Desempeño Laboral de los Colaboradores.</p> |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--|

## ANEXO 5

### CONFIABILIDAD

#### ALFA DE CRONBACH: Cuestionario de liderazgo

|                          | Ítem<br>1 | Ítem<br>2 | Ítem<br>3 | Ítem<br>4 | Ítem<br>5 | Ítem<br>6 | Ítem<br>7 | Ítem<br>8 | Ítem<br>9 | Ítem<br>10 | Ítem<br>11 | Ítem<br>12 | Ítem<br>13 | Ítem<br>14 | Ítem<br>15 | Ítem<br>16 | Ítem<br>17 |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Encuesta 1               | 2         | 4         | 2         | 1         | 3         | 3         | 4         | 4         | 1         | 4          | 2          | 3          | 3          | 5          | 4          | 4          | 3          |
| Encuesta 2               | 3         | 3         | 1         | 2         | 3         | 2         | 3         | 4         | 2         | 3          | 1          | 3          | 4          | 4          | 3          | 5          | 2          |
| Encuesta 3               | 1         | 5         | 3         | 1         | 2         | 3         | 5         | 3         | 1         | 4          | 2          | 2          | 2          | 5          | 3          | 4          | 3          |
| Encuesta 4               | 2         | 3         | 2         | 1         | 3         | 3         | 4         | 4         | 2         | 4          | 2          | 4          | 3          | 5          | 4          | 3          | 3          |
| PROMEDIO                 | 2         | 3.75      | 2         | 1         | 2.75      | 3         | 4         | 3.75      | 1         | 4          | 2.25       | 2.75       | 3          | 5          | 3.75       | 4          | 3          |
| SUMA DE<br>VARIANZAS     | 0         | 0.25      | 0         | 0         | 0.25      | 0         | 0         | 0.25      | 0         | 0          | 0.25       | 0.25       | 0          | 0          | 0.25       | 0          | 0          |
| VARIANZA DE<br>LAS SUMAS |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |            |            |            |            |            |

|                                  | Ítem<br>18 | Ítem<br>19 | Ítem<br>20 | Ítem<br>21 | Ítem<br>22 | Ítem<br>23 | Ítem<br>24 | Ítem<br>25 | Ítem<br>26 | Ítem<br>27 | Ítem<br>28 | Ítem<br>29 | Ítem<br>30 | Ítem<br>31 | Ítem<br>32 | $\Sigma$ |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------|
| <b>Encuesta 1</b>                | 1          | 2          | 3          | 5          | 4          | 4          | 5          | 5          | 4          | 3          | 4          | 4          | 4          | 4          | 3          | 107      |
| <b>Encuesta 2</b>                | 1          | 2          | 3          | 5          | 4          | 4          | 4          | 5          | 4          | 3          | 4          | 4          | 4          | 4          | 3          | 103      |
| <b>Encuesta 3</b>                | 2          | 2          | 4          | 5          | 4          | 4          | 5          | 5          | 4          | 3          | 4          | 5          | 4          | 4          | 4          | 109      |
| <b>Encuesta 4</b>                | 1          | 2          | 4          | 5          | 4          | 4          | 5          | 5          | 4          | 4          | 4          | 5          | 4          | 4          | 4          | 112      |
| <b>PROMEDIO</b>                  | 1.25       | 2          | 3.5        | 5          | 4          | 4          | 4.75       | 5          | 4          | 3.25       | 4          | 4.5        | 4          | 4          | 3.5        | 107.75   |
| <b>SUMA DE<br/>VARIANZAS</b>     | 0.25       | 0          | 0.33       | 0          | 0          | 0          | 0.25       | 0          | 0          | 0.25       | 0          | 0.33       | 0          | 0          | 0.33       | 3.24     |
| <b>VARIANZA DE<br/>LAS SUMAS</b> |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | 14.25    |

#### VALORES DE LOS ITEMS

- Nunca (1)
- Rara vez (2)
- Ocasionalmente (3)
- Frecuentemente (4)
- Siempre (5)

**FORMULA:**

$K = \text{n}^\circ \text{ de Ítems.}$

$\sum S_i^2 = \text{Sumatoria de varianzas de Ítems.}$

$S_i^2 = \text{Varianza de la suma de Ítems.}$

$\alpha = \text{Coeficiente de alfa de Cronbach.}$

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{1 - \sum S_i^2}{S_i^2} \right]$$

Reemplazando:

$$\alpha = \frac{32}{31} \left[ 1 - \frac{3.24}{14.25} \right]$$

$$\alpha = 0.80$$

**INTERPRETACION:** El resultado nos indica que la prueba del instrumento de medición se aproxima a ser altamente confiable, pues como se sabe de **0.60** hacia arriba se aproxima a ser confiable y de **0.80** hacia arriba es altamente confiable.

## CONFIABILIDAD

### ALFA DE CRONBACH: Cuestionario de Desempeño Laboral

| Ítem<br>Encuesta    | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 13   | 14   | 15   | 16   | 17   | 18   | 19   | 20   | 21   | 22   | 23   | 24   | Σ     |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Encuesta 1          | 3    | 3    | 3    | 4    | 2    | 4    | 5    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 2    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 83    |
| Encuesta 2          | 3    | 3    | 3    | 4    | 2    | 3    | 5    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 1    | 3    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 77    |
| Encuesta 3          | 2    | 3    | 2    | 4    | 2    | 3    | 5    | 4    | 4    | 3    | 2    | 2    | 4    | 2    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5    | 3    | 4    | 3    | 4    | 79    |
| Encuesta 4          | 4    | 3    | 3    | 3    | 2    | 4    | 5    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 85    |
| Promedio            | 3.00 | 3.00 | 2.75 | 3.75 | 2.00 | 3.50 | 5.00 | 4.00 | 3.50 | 3.00 | 2.75 | 3.00 | 4.00 | 1.75 | 3.50 | 4.00 | 3.00 | 3.50 | 4.00 | 3.75 | 3.25 | 3.50 | 3.50 | 4.00 | 81.00 |
| Suma de varianzas   | 0.25 | 0    | 0.25 | 0.25 | 0    | 0.25 | 0    | 0    | 0.33 | 0    | 0.25 | 0.25 | 0    | 0.25 | 0.25 | 0    | 0    | 0.33 | 0    | 0.25 | 0.25 | 0.33 | 0.25 | 0    | 3.74  |
| Varianza de la suma |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 13.33 |

$$\alpha = \frac{24}{23} \left[ 1 - \frac{3.74}{13.33} \right] \quad \alpha = 0.7507094 \quad \alpha = 0.75 \quad \text{Es confiable.}$$

## ANEXO 6

### BASE DE DATOS: VARIABLES

| Variable: Estilos de Liderazgo |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Encuestados \ Ítem             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| Marketing                      | 2 | 4 | 1 | 1 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4  | 1  | 2  | 3  | 5  | 4  | 3  | 4  |
| Administración                 | 1 | 4 | 3 | 1 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4  | 3  | 4  | 1  | 4  | 5  | 4  | 4  |
| Operaciones                    | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4  | 2  | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  |
| Logística                      | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4  | 2  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  |
| Contabilidad                   | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 4  | 2  | 1  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  |

| Encuestados \ Ítem | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | Σ   |
|--------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| Marketing          | 1  | 1  | 3  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 2  | 2  | 100 |
| Administración     | 1  | 1  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 110 |
| Operaciones        | 1  | 2  | 3  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 107 |
| Logística          | 1  | 2  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 102 |
| Contabilidad       | 1  | 1  | 3  | 1  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 88  |

# ANEXO 7

| Variable: Desempeño Laboral |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Ítem                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | Σ  |
| Encuestados                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Marketing                   | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 3 | 5  | 1  | 2  | 2  | 4  | 3  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 47 |
| Administración              | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2  | 5  | 1  | 2  | 3  | 4  | 4  | 2  | 2  | 2  | 1  | 4  | 2  | 2  | 4  | 69 |
| Operaciones                 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 5  | 4  | 4  | 4  | 2  | 2  | 2  | 3  | 58 |
| Logística                   | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 3  | 1  | 3  | 4  | 1  | 39 |
| Contabilidad                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 2  | 3  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 27 |

|   | X   | Y   | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> | XY     |
|---|-----|-----|----------------|----------------|--------|
|   | 100 | 47  | 10,000         | 2,209          | 4,700  |
|   | 110 | 69  | 12,100         | 4,761          | 7,590  |
|   | 107 | 58  | 11,449         | 3,364          | 6,206  |
|   | 102 | 39  | 10,404         | 1,521          | 3,978  |
|   | 88  | 27  | 7,744          | 729            | 2,376  |
| Σ | 507 | 240 | 51,697         | 12,584         | 24,850 |

$$\tau = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2] [n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$\tau = \frac{5(24,850) - 507(240)}{\sqrt{[5(51,697) - (507)^2] [5(12,584) - (240)^2]}}$$

$$= 0.929$$

