

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**



**DISEÑO DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR EL  
CONSTRUCTO “LIDERAZGO DIRECTIVO” EN EL  
BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ – REGIÓN LA  
LIBERTAD – 2016**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN: RECURSOS  
HUMANOS**

**AUTOR: BR. RICARDO GABRIEL ROSSI ORTIZ**

**ASESOR: DR. JOSÉ ALFREDO CASTAÑEDA NASSI**

**TRUJILLO – PERÚ**

**MAYO 2017**

**DEDICATORIA**

*A mis padres, Ricardo Rossi Valverde y Lucinda Ortiz Chávez, quienes con sus enseñanzas y guía me han permitido lograr mis objetivos.*

*A mi hijo, Cristian Rossi, quien con su amor incondicional que me sirve de inspiración para seguir adelante.*

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mi reconocimiento y gratitud a mi equipo de trabajo del Banco de Crédito del Perú Región La Libertad, por su colaboración y permitirme realizar con satisfacción el tema que estaré tratando en la presente tesis.

Deseo agradecer a mis queridos docentes, por sus valiosas enseñanzas que me permitieron enriquecer mis conocimientos para realizar esta tesis.

Deseo agradecer a mi asesor Dr. José Castañeda Nassi por su apoyo incondicional en el desarrollo del presente trabajo.

## RESUMEN

Los instrumentos para recolectar datos en las investigaciones científicas son muy importantes, pero cuando se presentan diferentes realidades la mayoría de los instrumentos disponibles no son pertinentes, por ello se tienen que adecuar o diseñar nuevos instrumentos. El asunto se complica si se trata de variables complejas o constructos, como es el caso del *liderazgo* debido a que los pocos instrumentos diseñados para medirlo corresponden a otras realidades y han sido elaborados a partir de la opinión de miles de directivos (Whetten y Cameron, 2011). El desarrollo del presente trabajo de investigación, a diferencia de la propuesta de Whetten y Cameron (2011) se centró en la opinión de los seguidores del líder, para diseñar el instrumento que mida los niveles de *liderazgo directivo* del gerente de una institución financiera, y para ello formulamos la siguiente pregunta: ¿Qué dimensiones e indicadores conformarían el constructo *liderazgo directivo*, para que el instrumento diseñado cumpla con los requisitos de validez y confiabilidad, al ser aplicado en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad? Las características de nuestro trabajo requerían de un diseño mixto (cualitativo – cuantitativo), y partimos de la propuesta teórica de Whetten y Cameron (2011) que implica la presencia de cuatro dimensiones y diez indicadores. Empezamos recopilando la información con el apoyo de los colaboradores de la empresa en estudio, la cual sirvió para identificar los indicadores del constructo, y usando la técnica de triangulación, identificar las dimensiones sobre la base de la referencia teórica. A continuación, procedimos con la validez de contenido (Juicio de expertos), luego llevamos a cabo la validez del constructo (Análisis Factorial en su fase exploratorio), y sometimos el instrumento a la prueba de confiabilidad (verificación de la “consistencia interna” calculando el coeficiente Alfa de Cronbach). Una vez ajustado el instrumento, con los resultados de las pruebas estadísticas procedimos a aplicar el mismo a la institución de estudio para medir los niveles de liderazgo y así ayudar a mejorar la realidad de la misma. Los resultados nos llevaron a comprobar que el constructo *liderazgo directivo* en la institución financiera de interés está compuesto de tres dimensiones: Relaciones humanas y participativas (7 indicadores), Innovación y espíritu emprendedor (7 indicadores) y Competitividad y control (2 indicadores). El instrumento diseñado para medir el constructo contiene 26 reactivos. Sólo cinco indicadores y tres dimensiones de la propuesta de Whetten y Cameron (2011) fueron ratificados por nuestro estudio, lo cual demuestra que la realidad de la organización en estudio representa un caso particular, y por ello se requería disponer de un instrumento para medir el liderazgo directivo en esta realidad.

**PALABRAS CLAVES:** Confiabilidad, constructo, dimensiones, enfoque metodológico mixto, indicadores, liderazgo directivo, validez.

## ABSTRAC

The instruments for collecting data in scientific research are very important, but when different realities appear most of the available instruments are not relevant, therefore new instruments have to be adapted or designed. The issue is complicated if it is a question of complex variables or constructs, as is the case of leadership because the few instruments designed to measure it correspond to other realities and have been elaborated from the opinion of thousands of managers (Whetten and Cameron, 2011). The development of the present research work, unlike the proposal of Whetten and Cameron (2011) focused on the opinion of the followers of the leader to design the instrument that measures the managerial leadership levels of the manager of a financial institution, and we ask the following question: What dimensions and indicators would conform the managerial leadership construct, so that the instrument designed meets the requirements of validity and reliability, when applied in the Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad? The characteristics of our work required a mixed design (qualitative - quantitative), and we start with the theoretical proposal of Whetten and Cameron (2011) that involves the presence of four dimensions and ten indicators. We started collecting the information with the support of the collaborators of the company under study, which served to identify the indicators of the construct, and using the triangulation technique, to identify the dimensions based on the theoretical reference. We then proceeded with the content validity (Face validity), then carried out the validity of the construct (Factorial Analysis in its exploratory phase), and submitted the instrument to the reliability test (verification of "internal consistency" by calculating The Cronbach alpha coefficient). Once the instrument was adjusted, the results of the statistical tests were applied to the institution of study to measure the levels of leadership and thus help to improve the reality of the same. The results lead us to verify that the managerial leadership construct in the financial institution of interest is composed of three dimensions: Human and participatory relations (7 indicators), Innovation and entrepreneurship (7 indicators) and Competitiveness and control (2 indicators). The instrument designed to measure the construct contains 26 reagents. Only five indicators and three dimensions of the proposal of Whetten and Cameron (2011) were ratified by our study, which shows that the reality of the organization under study represents a particular case, and therefore an instrument was needed to measure the Leadership in this reality.

**KEYWORDS:** Reliability, construct, dimensions, mixed methodological approach, indicators, managerial leadership, validity.

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>ABSTRAC</b> .....	v

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	12
1.1. Planteamiento del problema .....	12
1.2. Antecedentes del problema.....	15
1.3. Justificación del problema .....	20
1.4. Formulación del problema .....	22
1.5. Hipótesis.....	23
1.5.1. Hipótesis General.....	23
1.5.2. Hipótesis Específicas.....	24
1.6. Objetivos.....	27
1.6.1. Objetivo General.....	27
1.6.2. Objetivos Específicos.....	27
1.7. Material.....	28
1.7.1. Población.....	28
1.7.2. Muestra.....	28
1.7.2.1. Marco de muestreo.....	31
1.7.2.2. Unidad de análisis.....	31
1.8. Procedimientos.....	31
1.8.1. Instrumentos de recojo de información.....	31
1.8.2. Diseño de Investigación.....	33
1.8.3. Operacionalización de la variable compleja.....	35
1.8.4. Método de análisis de la Información.....	37

<b>CAPITULO II. MARCO TEORICO</b> .....	49
2.1. Investigaciones relacionadas con el estudio.....	49
2.2. Bases teórico – científico.....	53
2.2.1. Poder, la clave del liderazgo.....	54
2.2.2. Teorías sobre el liderazgo.....	55
2.2.3. Dimensiones e indicadores del constructo liderazgo.....	66
2.3. Definición de términos básicos.....	73
2.3.1. Científicamente.....	73
2.3.2. Etnográficamente.....	82
2.3.3. Metodológicamente.....	87
 <b>CAPITULO III. RESULTADOS</b> .....	 89
3.1. Presentación de los Resultados.....	89
3.2. Análisis y discusión de los resultados.....	104
 <b>CAPITULO IV. PROPUESTA</b> .....	 116
4.1. Premisas Generales.....	116
4.1.1. Título de la propuesta.....	116
4.1.2. Fundamentación científica de la propuesta.....	116
4.2. Propuesta específica.....	120
 <b>CONCLUSIONES</b> .....	 124
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	127
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	128
<b>ÍNDICE</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS, FIGURAS</b> .....	viii
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS, FIGURAS

<b>Cuadro I-1.</b> Personal del área de Operaciones, por sede – Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad.....	29
<b>Cuadro I-2.</b> Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	32
<b>Figura I-1.</b> Distribución de grupos de las sedes del Banco de Crédito del Perú Región La Libertad, en arreglos de hasta 125 colaboradores.....	31
<b>Figura I-2.</b> Esquema para categorizar los datos.....	38
<b>Figura IV-1.</b> Comparación de las dimensiones en la propuesta de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto Comportamiento Organizacional; y la propuesta surgida del presente trabajo de investigación.....	121
<b>Gráfico I-1.</b> Resultados de la valoración del liderazgo directivo en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad.....	48
<b>Gráfico III-1.</b> Esquema de ponderación de las dimensiones del constructo Liderazgo, según la propuesta modelo de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345), en su texto Comportamiento Organizacional.....	91
<b>Gráfico III-2.</b> Esquema de ponderación de las dimensiones del constructo Liderazgo directivo, según la opinión de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad. La ponderación se muestra sin el ajuste estadístico con SPSS .....	91
<b>Gráfico III-3.</b> Esquema de ponderación de las dimensiones del constructo Liderazgo directivo, según la opinión de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, luego de los procesos de Validez y Confiabilidad.....	97
<b>Gráfico III-4.</b> Resultados de la valoración del liderazgo directivo en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad aplicando el instrumento diseñado.....	100
<b>Gráfico III-5.</b> Resultados de la valoración del liderazgo directivo, para la dimensión Relaciones humanas y participativas, en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad aplicando el instrumento diseñado.....	101
<b>Gráfico III-6.</b> Resultados de la valoración del liderazgo directivo, para la dimensión Innovación y espíritu emprendedor, en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad aplicando el instrumento diseñado.....	102
<b>Gráfico III-7.</b> Resultados de la valoración del liderazgo directivo, para la dimensión Competitividad y control, en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad aplicando el instrumento diseñado.....	103

<b>Tabla I-1.</b> Operacionalización del constructo liderazgo directivo aplicable en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad.....	36
<b>Tabla I-2.</b> Valoración de expertos.....	39
<b>Tabla I-3.</b> Medida de adecuación muestral KMO y prueba de esfericidad de Bartlett.....	40
<b>Tabla I-4.</b> Varianza total explicada del instrumento para medir el liderazgo directivo.....	41
<b>Tabla I-5.</b> Matriz de componentes rotados.....	42
<b>Tabla I-6.</b> Constructo liderazgo directivo a partir de la validez de la variable compleja.....	43
<b>Tabla I-7.</b> Estadísticos de fiabilidad del instrumento diseñado para medir el liderazgo directivo.....	44
<b>Tabla I-8.</b> Operacionalización del constructo liderazgo directivo con la ponderación correspondiente para las dimensiones e indicadores.....	45
<b>Tabla I-9.</b> Valoración de hipótesis general (HG).....	46
<b>Tabla I-10.</b> Valoración de hipótesis específicas (HE).....	47
<b>Tabla I-11.</b> Resultados de la valoración del liderazgo directivo en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad.....	48
<b>Tabla II-1.</b> Poderes inherentes al líder.....	55
<b>Tabla II-2.</b> Teorías del comportamiento.....	59
<b>Tabla II-3.</b> Conductas básicas de los líderes.....	60
<b>Tabla II-4.</b> Categorías situacionales Muy favorables para el líder.....	60
<b>Tabla II-5.</b> Estilos de liderazgo según Hersey y Blanchard.....	62
<b>Tabla II-6.</b> Etapas de la disposición de los seguidores según Hersey y Blanchard.....	63
<b>Tabla II-7.</b> Comportamientos de liderazgo según Roben House.....	65
<b>Tabla II-8.</b> Rasgos asociados al Líder efectivo.....	67
<b>Tabla II-9.</b> Características del líder.....	68
<b>Tabla II-10.</b> Aspectos del liderazgo.....	69
<b>Tabla II-11.</b> Cinco características que tienen los Líderes carismáticos.....	69

<b>Tabla II-12.</b> Nueve dimensiones en las diferentes culturas del mundo, según GLOBE.....	70
<b>Tabla II-13.</b> Cuatro categorías, según David Whetten y Kim Cameron.....	72
<b>Tabla III-1.</b> Operacionalización del constructo liderazgo directivo con la ponderación correspondiente para las dimensiones e indicadores, desde el punto de vista del colaborador del BCP – Región La Libertad.....	90
<b>Tabla III-2.</b> Cálculo de la “Razón de validez de contenido” o CVR con el aporte de los expertos.....	92
<b>Tabla III-3.</b> Medida de adecuación muestral KMO y prueba de esfericidad de Bartlett.....	93
<b>Tabla III-4.</b> Varianza total explicada del instrumento para medir el “Liderazgo directivo” en el BCP Región La Libertad.....	94
<b>Tabla III-5.</b> Matriz de componentes rotados con datos del Liderazgo directivo...	95
<b>Tabla III-6.</b> Operacionalización del “Liderazgo directivo” con “validez de contenido”, “validez de constructo” y “confiabilidad”.....	96
<b>Tabla III-7.</b> Estadísticos de fiabilidad del instrumento que mide el Liderazgo directivo.....	96
<b>Tabla III-8.</b> Valoración de hipótesis general (HG) de acuerdo a resultados obtenidos con el modelo final del constructo Liderazgo directivo.....	98
<b>Tabla III-9.</b> Valoración de hipótesis específicas (HE) de acuerdo a resultados obtenidos con el modelo final del constructo Liderazgo directivo.....	99
<b>Tabla III-10.</b> Resultados de la valoración del liderazgo directivo en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad aplicando el instrumento diseñado.....	100
<b>Tabla III-11.</b> Resultados de la valoración del liderazgo directivo, para la dimensión Relaciones humanas y participativas, en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad aplicando el instrumento diseñado.....	101
<b>Tabla III-12.</b> Resultados de la valoración del liderazgo directivo, para la dimensión Innovación y espíritu emprendedor, en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad aplicando el instrumento diseñado.....	102

<b>Tabla III-13.</b> Resultados de la valoración del liderazgo directivo, para la dimensión Competitividad y control, en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad aplicando el instrumento diseñado.....	103
<b>Tabla IV-1.</b> Instrumento para medir el <i>liderazgo directivo</i> , resultante de las pruebas de validez y confiabilidad.....	123

## CAPITULO I: INTRODUCCION

### 1.1. Planteamiento del problema

En toda organización empresarial se requiere que los colaboradores contribuyan al logro de los objetivos, por ello hoy en día las instituciones tratan de contratar personas que son *talento humano*, al cual reclutan y seleccionan mediante procesos diseñados para elegir a los *más competentes*. Se entiende por talento humano a “*un tipo especial de persona e incluye cuatro aspectos esenciales: conocimiento, habilidad, juicio y actitud*” (Chiavenato, 2009, pp. 49 – 50). Luego, si una organización empresarial contrata a personas que son talento humano tendría mayores posibilidades de éxito, siempre y cuando se complemente al mismo con un gerente o directivo, quien además de ser un buen gestor sea a su vez un líder para ese grupo humano. Podemos complementar la idea mencionando que, un gerente o directivo líder debe poseer competencias personales apropiadas para su cargo (ver Anexo i), que le permitan gestionar los recursos empresariales y guiar a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos de la organización.

Sin embargo, existe un problema vinculado a los gerentes y su rol de líder, por ello una observación interesante sobre el liderazgo de los gerentes es la que plantean Robbins y Coulter (2010, p. 370) con la siguiente interrogante: “... *¿Todos los gerentes son líderes? Dado que dirigir es una de las cuatro funciones gerenciales, idealmente todos los gerentes deberían ser líderes.*”. Tanto Robbins como Coulter indican que idealmente todos los gerentes deberían ser líderes, pero ello no se cumple en la realidad debido a que no todos los gerentes están preparados para ejercer un liderazgo apropiado para su organización, ya sea porque no tienen condiciones para ser líder o porque algunas de sus competencias personales, asociadas al liderazgo, son débiles o no están presentes.

Como mencionamos líneas arriba, cualquier organización puede contratar a colaboradores que representan un talento humano, porque se dispone de procesos de reclutamiento y selección de personal diseñados y adecuados para cada empresa, e implica la participación de psicólogos y expertos. No obstante, estos procesos de reclutamiento y selección de personal no cuentan con herramientas para identificar los niveles de liderazgo, cuando se trata de contratar a un gerente o directivo para una empresa en particular, y aunque el directivo podría evidenciar habilidades para ser un buen gestor, ello no garantizaría que logre ser un líder o que pueda ejercer un *liderazgo directivo* apropiado a las necesidades de la organización.

Lo anterior, propulsa un ideal que es el disponer de un instrumento que permita medir los niveles del liderazgo del gerente o directivo, antes de que éste sea contratado, pero tal instrumento no existe, aún. Y aunque existen algunas pocas propuestas de instrumentos para medir el liderazgo, estos instrumentos no son de aplicación estándar, es decir, no son útiles para cada caso en particular, y son aplicables durante el desempeño del directivo. Además, la mayoría de estos pocos instrumentos fueron diseñados desde el punto de vista de los directivos o gerentes. Por ello, nuestra propuesta implica medir el constructo liderazgo, aunque esta medición se realizaría durante el desempeño del directivo o cuando éste ya está en funciones, mediante el uso de un instrumento, el cual será previamente diseñado con la opinión de los colaboradores de la empresa, tomando en cuenta que son los mismos colaboradores de la empresa los que serán guiados por el directivo líder. La medición de los niveles del liderazgo de un gerente o directivo puede ser bien aprovechada por la empresa y los propios directivos, para mejorar las competencias personales del directivo, ligadas al liderazgo, aprovechando sus fortalezas y mejorando o superando sus debilidades.

Y ¿en qué basamos nuestra propuesta? Nos basamos en la idea de que el *liderazgo* es una variable compleja o constructo, y como todo constructo puede ser definido a nivel de sus dimensiones constitutivas de modo tal que pueda ser observable y por ende medible (Kerlinger y Lee, 2002, p. 35). Podemos agregar que de acuerdo a Kerlinger y Lee (2002, p. 36) “*un constructo es un concepto, que tiene el significado agregado de haber sido inventado o adoptado para un*

*propósito científico especial, de forma deliberada y consciente*". En ese sentido, nuestro trabajo busca el definir el constructo Liderazgo vinculado a los directivos, para que sea observable o medible, y aplicable a una realidad específica.

Como punto de partida y para reforzar aún más nuestra propuesta diremos que Chiavenato (2009, p. 345), en su texto Comportamiento Organizacional, indica que "*... Muchos estudios e investigaciones demuestran que las 10 habilidades de liderazgo enumeradas se pueden clasificar en cuatro categorías o dimensiones: Relaciones humanas y participativas, Competitividad y control, Innovación y espíritu emprendedor, Mantener el orden y la racionalidad.*". Las diez habilidades a las que se refiere Chiavenato, y que corresponden a la propuesta de Whetten y Cameron (2011, p. 8) son:

- 1. Comunicarse verbalmente y escuchar a las personas.*
- 2. Administrar el tiempo y el estrés.*
- 3. Administrar las decisiones individuales.*
- 4. Reconocer, analizar y resolver problemas.*
- 5. Motivar a otros e influir en ellos.*
- 6. Delegar.*
- 7. Definir objetivos con una visión congruente.*
- 8. Ser precavido.*
- 9. Construir equipos.*
- 10. Administrar conflictos."*

Como ocurre en la mayoría de las empresas peruanas, en el Banco de Crédito del Perú, Región La Libertad, hemos identificado que no disponen de un instrumento para medir el constructo *liderazgo directivo* que permita evaluar a los gerentes o directivos, lo cual representaría una desventaja si se trata de asegurar el logro de los objetivos empresariales con el apoyo de los colaboradores de esta organización. Por ello, se tiene interés en saber cuáles son las fortalezas o las debilidades, en torno al liderazgo directivo, en esta institución. Es por ello que contamos con el apoyo correspondiente para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

## 1.2. Antecedentes del problema

La revisión bibliográfica y de la literatura científica relacionada al liderazgo nos proporcionan muchas publicaciones de Tesis e investigaciones que se centran, principalmente, en medir el constructo Liderazgo relacionada o vinculada a otra variable del ámbito organizacional. En la mayoría de los casos el constructo liderazgo se midió empleando algún instrumento propuesto por algún investigador, aunque sin tomar en cuenta que la realidad de cada organización nos conlleva a tener que adaptar el instrumento, justamente a esa realidad. En algunos casos se pretendió adaptar el instrumento disponible a la realidad de un país o una población, lo cual se asemeja a nuestra propuesta, aunque con las diferencias del caso. A continuación, comentaremos las publicaciones de algunos autores que pueden servir de antecedentes a nuestro trabajo de investigación, centrándonos en sus principales conclusiones.

La investigación llevada a cabo por Borroto y Nogales (2015), publicada con el título *Indicadores para Medir el Liderazgo de los Profesores en el Proceso de Formación de Profesionales en la Universidad de Ciego de Ávila*, implicó definir el constructo liderazgo para la realidad de una institución educativa. Mediante encuestas y entrevistas recogieron datos para determinar la fiabilidad a través del cálculo Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.963. Para analizar los datos se aplicó la estadística descriptiva para la moda, media y el análisis porcentual, la prueba U de Mann – Whitney para la comparación de medias de dos muestras pequeñas independientes, como alternativa a la prueba t para diferenciar medias cuando no se cumple el supuesto de normalidad. Entre otras, dos conclusiones fueron:

*“La definición del constructo liderazgo es muy diversa e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías, debido a lo cual su estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas. No obstante, no se han alcanzado acuerdos universales de los indicadores que caractericen a un líder y menos aún de indicadores para medir liderazgo en los profesores.”.*

*“Se definió el constructo “liderazgo de los profesores”, cuatro variables que lo caracterizan “autoridad moral, comunicación educativa, ejemplaridad y*

*capacidad para trabajo en equipo” y 48 indicadores para medirlos, los cuales fueron validados por expertos, que los valoraron como pertinentes y viables.”.*

En la Tesis *Adaptación del cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*, sustentada por Vega y Zavala (2004), comentan que el objetivo general fue adaptar al contexto cultural chileno, el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta, en sus dos versiones - Líder y Clasificador -, desarrollado por los autores Bernard Bass y Bruce Avolio (2000). Para ello, se apoyaron en dos bilingües y un experto en gramática y lengua castellana; ocho (8) jueces expertos en Psicología Organizacional validaron el contenido del instrumento. La muestra estuvo compuesta por 107 seguidores y 10 líderes. Se comprobó una adecuada capacidad de discriminación de los ítems, y un alto índice de confiabilidad ( $\alpha = 0.97$ ). Las autoras establecieron, entre otras, las siguientes cuatro conclusiones:

*“Cabe destacar, que el mayor aporte de este estudio fue entregar un instrumento basado en el MLQ 5X Corto (Bass y Avolio, 2000), pero con características que lo distinguen de éste, adaptado al contexto organizacional chileno, constituido por nuevos ítems y con propiedades psicométricas, en términos de capacidad de discriminación, confiabilidad y evidencias de validez.”.*

*“El MLQ 5X Corto adaptado, presenta un alto índice de confiabilidad ( $\alpha= 0.97$ ) de acuerdo con los criterios de corte utilizados en la literatura, lo que indica la pertenencia de los ítems a un mismo dominio muestral y el control de las fuentes de error causadas por el muestreo aleatorio de reactivos.”.*

*“Se encuentra evidencia que aporta a la validez de contenido y de constructo del instrumento. No obstante, el apoyo a la validez de constructo para el MLQ 5X Corto adaptado es parcial en esta investigación, siendo éste positivo en cuanto matriz de intercorrelaciones por variable, a correlaciones Líder – grupo, y a comparación con criterio de Jueces, pero no para el criterio externo UFAs, debido a la imposibilidad de obtener diferencias significativas en cuanto a este indicador de productividad entre los grupos de la muestra.”.*

*“Tras los resultados obtenidos en la correlación intervariable, que fueron coherentes con los datos reportados por Bass y Avolio (Tepper y Percy, 1994,*

*Den Hartog y otros, 1997, Bass y Avolio, 2000), se hipotetiza que el patrón jerárquico de correlaciones observado da cuenta de la estructura conceptual jerárquica del Modelo de Liderazgo de Rango Total expuesto por los autores. Sin embargo, se encontró evidencia que cuestiona la pertinencia de la variable Dirección por Excepción Activa como componente del factor de más alto orden Liderazgo Correctivo/Evitador, ya que este último integra variables disímiles y contrarias en cuanto a su naturaleza, a saber: Dirección por Excepción Activa, en contraposición a Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire, características del Liderazgo Pasivo. Haciéndose necesaria una revisión más acuciosa de las jerarquías de variable del Cuestionario en este punto.”.*

La investigación realizada por Pirela de Faría (2010), titulada *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica*, tuvo el propósito de determinar la relación entre los constructos liderazgo y cultura organizacional, tomando en cuenta los aportes de los teóricos Burns (2003), Bass y Avolio (1994) y Schein (1992). La muestra estuvo conformada por 278 sujetos. El constructo liderazgo se midió con el cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio (2004), evaluándose la confiabilidad del instrumento por el método alpha de Cronbach (0.94); y por el método división por mitades para la primera parte (0.81), y 0.75 para la segunda parte. La Cultura organizacional se midió con un cuestionario de 46 reactivos, y opciones de respuesta con la escala Likert. La validez de contenido se hizo con el apoyo de expertos, luego se llevó a cabo el análisis discriminatorio de ítems a través de la prueba t de Student. Posteriormente se determinó la confiabilidad a través del método de división por mitades (0.96); y la consistencia interna con la formula Alpha de Cronbach (0.95). Adicionalmente aplicaron el análisis factorial con el fin de determinar la validez del constructo del instrumento, dando que los ítems correlacionaron significativamente con los indicadores que miden. Entre las conclusiones que obtuvieron tenemos:

*“En relación a los resultados evidenciados en los docentes y directores, con respecto al liderazgo, el estilo transformador desde la perspectiva del líder y como seguidor, se encontró que esta resultó ser media alta con una media dispersión, de manera que perciben al líder y a sí mismos con influencia idealizada como atributo, y comportamiento, estimulación intelectual,*

*consideración individualizada y motivación inspiradora. El estilo transaccional autopercebido y percibido en el supervisor, fueron medio bajo, caracterizado por recompensas contingentes, gerencia por excepción activa y pasiva, y laissez faire. En cuanto a la dimensión resultados, fue media alta con una baja dispersión de los puntajes tanto para la autopercepción como seguidor que se enfocan en esfuerzo extra, efectividad y satisfacción los resultados.”.*

*“... los líderes son más transformadores, primariamente en términos de los efectos del líder sobre sus seguidores, quienes sienten confianza, admiración, fidelidad, respeto hacia el líder y son motivados a hacer más de los que se espera de ellos.”.*

*“... en referencia a la cultura organizacional, el indicador formalidad, resultó ser medio alto con una dispersión media, al igual que para los indicadores estilo de dirección, integración organizacional, desarrollo de recursos humanos, sistemas de apoyo, compromiso, recompensas y beneficios, y orientación a resultados. En concordancia con esto la cultura se entiendo como el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus objetivos sociales como lo es la formación de las personas.”.*

*“Se encontraron las correlaciones bajas y algunas significativas desde el punto de vista del líder, entre las dimensiones del liderazgo, específicamente el transformador (líder) y los resultados con la cultura organizacional. Mientras que, desde el punto de vista del seguidor, estas fueron medias, aunque la mayoría significativas. No se encontraron correlaciones entre el estilo transaccional con la cultura organizacional.”.*

El artículo científico publicado por Mellado (2005) titulado *Validez de Constructo de una Escala para Medir Clima y Liderazgo desde una Óptica Comunicativa en la Pequeña Empresa Industrial*, se basa en la propuesta de instrumento de medición IMCOL (Instrumento de medida de clima organizacional y liderazgo), orientado hacia las características y estructura de las pequeñas empresas industriales, de Mellado (2004). Se validó a través de un análisis factorial confirmatorio (AFC) los factores determinados por el cuestionario IMCOL, y se determinó el nivel óptimo de factorización tanto a nivel de la

medición del clima como del liderazgo en la pequeña empresa industrial. Se trabajó con una muestra de 173 sujetos. Las conclusiones de este trabajo fueron:

*“Mediante la realización de un análisis confirmatorio de segundo nivel se constata la validez del instrumento de medición de Clima y Liderazgo IMCOL, planteado por Mellado (2004), debiendo reunificar a nivel de clima las siete dimensiones específicas que lo describen, en tres macro – factores.”.*

*“A nivel de liderazgo el modelo ajusta adecuadamente al efectuar un análisis confirmatorio de primer nivel, debiéndose restar algunos ítems poco significativos según la  $p$  calculada y relacionando ciertos errores de medición conjuntos.”.*

*“De esta forma, se constata nuevamente que el modelo de medición del clima organizativo y el liderazgo generado para la pequeña empresa industrial es válido metodológicamente en el ámbito comunicativo, según los análisis estadísticos realizados.”.*

El autor Cruz (2006), publicó una Tesina titulada *La relación entre el logro educativo y el liderazgo transformacional directivo en escuelas de educación primaria del estado de México*, presentada según explica para estudiar el grado de relación entre las variables *logro educativo* alcanzado en el ciclo escolar 2004 – 2005 por alumnos de tercer y quinto año de primaria en español y matemáticas, y el *liderazgo transformacional* del director; en el marco del Programa Escuelas de Calidad, diseñado e implementado por la Secretaría de Educación Pública del Gobierno de la República en el estado de México. Según Cruz (2006) *“El motivo por el que el proyecto de investigación retoma como marco de referencia la implementación del PEC, se debe a que uno de los tres ejes en torno a los cuales gira dicho programa es la mejora de la gestión escolar, y si se considera como premisa que la gestión y el liderazgo pueden ser vistos como procesos transformacionales que buscan mejorar la calidad de los centros educativos.”.*

El estudio de Cruz (2006) consideró una muestra de 20 escuelas, que implicó encuestar a 218 profesores y 20 directores. Para la variable *logro educativo*, se consideraron los resultados cuantitativos de los alumnos de 3° y 5° grados de primaria, obtenidos mediante la aplicación de la prueba “estándares nacionales” diseñada y aplicada por el INEE y la DGE durante el ciclo 2004 –

2005. Para el liderazgo transformacional, se usó los dos cuestionarios propuestos por Bernal (2001), para profesores y directores. Algunas de las conclusiones de este autor fueron:

*“Para el grupo de escuelas que participan en el PEC, se pone de manifiesto una correlación parcial negativa entre el liderazgo transformacional y el logro educativo igual a  $-0.057$  con una significación (bilateral)  $\alpha = 0.502$ . Por lo que se concluye que, en este grupo de escuelas, esas dos variables no tienen una correlación significativa, ya que el valor de  $\alpha$  es muy alejado al parámetro establecido ( $0.05$ ) y por lo mismo no corresponde al nivel de confiabilidad esperado ( $95\%$ ).”*

*“... de acuerdo a los resultados obtenidos en el grupo de escuelas que no participan en el PEC se tiene que: El coeficiente de correlación parcial - sin introducir variables de control - entre el liderazgo transformacional y el logro educativo es igual a  $0.309$ , con una significación (bilateral)  $\alpha = 0.000$ . Lo que lleva a concluir que, en este grupo de escuelas, las dos variables en estudio si presentan una correlación significativa, ya que el valor de  $\alpha$  es menor que el máximo esperado ( $0.05$ ) para alcanzar un nivel de confiabilidad del  $95\%$ .”*

*“... estos resultados sugieren una cuestión a explorar en el futuro con el objeto de brindar mayores explicaciones al patrón de relación mostrado, en el que las escuelas que no participan en el PEC, el liderazgo transformacional directivo presenta una incidencia linealmente positiva, plasmada en los mejores resultados de logro educativo alcanzados. Situación que no se evidencia del mismo modo en las escuelas que si participan en el PEC.”*

### **1.3. Justificación del problema**

El haber llevado a cabo esta investigación encuentra su principal justificación en disponer de un instrumento de medición diseñado y aplicado a una realidad empresarial, en este caso una institución financiera referente en la economía del Perú, como es el Banco de Crédito del Perú. Para diseñar este instrumento se tuvo que identificar, primero, las dimensiones e indicadores del constructo liderazgo directivo y, a partir de la disponibilidad de este instrumento

se puede mejorar la eficacia y eficiencia de la organización involucrada, concentrándose en optimizar las competencias personales del gerente o directivo de la empresa, ligadas al constructo liderazgo, para que sea a la vez gestor y líder. Luego, la necesidad de desarrollar esta investigación implicó el tener una herramienta de evaluación periódica del constructo liderazgo directivo en una institución específica, que permite a los gerentes o directivos de la misma, una vez diagnosticado sus niveles de liderazgo, mejorar su desempeño laboral al mejorar esos niveles para ejercer un buen liderazgo hacia sus colaboradores, lo que implica, entre otros, mayor motivación y compromiso para el logro de los objetivos empresariales.

Si bien es cierto, existen innumerables publicaciones y estudios respecto al constructo liderazgo, es también cierto que muy pocas han logrado obtener un instrumento que permita medir o evaluar, con la rigurosidad del caso, este constructo. Y en todo caso, la mayoría de las investigaciones que han llevado a cabo la medición de esta variable compleja, y principalmente, en relación a otra variable del ámbito empresarial, han usado un instrumento que no se ajusta a realidad de cada organización o mide el constructo asumiendo que el gerente o directivo ya tiene un perfil específico de liderazgo, lo cual no es del todo correcto.

El aporte teórico de la presente investigación resulta de la aplicación conjunta de diferentes herramientas metodológicas para el análisis del constructo liderazgo directivo, es decir, el liderazgo que ejercen los gerentes hacia sus colaboradores. Ello se fundamenta sobre la base que este constructo representa una variable compleja estratégica en el éxito organizacional y que contribuye a generar valor para los accionistas, para los colaboradores y la sociedad en general.

Las publicaciones de autores reconocidos en el ámbito de la Administración, nos ponen al tanto de las diversas teorías sobre liderazgo que empezaron a publicarse desde los inicios del siglo pasado, con un común denominador: la presencia de las ciencias sociales, en donde se ubica la ciencia Administración. Por ello, el disponer de un instrumento para medir el liderazgo directivo en una empresa específica abre una puerta para futuras evaluaciones en empresas similares, así como otorga un punto de vista diferente en la forma

de medir este constructo. En nuestro caso, son los colaboradores, o mejor dicho los seguidores, los que determinan qué indicadores y como consecuencia qué dimensiones son las que definen el constructo liderazgo directivo en una empresa específica. Lo cual es una diferencia con otras propuestas en las que son los mismos gestores o directivos o los que fueron identificados como líderes quienes ayudaron a definir operacionalmente este constructo. Luego, nuestra propuesta es desde otro punto de vista, desde el punto de vista de los colaboradores o seguidores.

El aporte práctico de la investigación busca proponer mejoras en algunos indicadores de un gerente en particular para un liderazgo eficaz, como resultado de la evaluación del constructo, utilizando el instrumento diseñado, validado y sometido a prueba de confiabilidad. Los resultados de la evaluación permitirán al directivo evaluado mejorar sus competencias personales, ligadas al liderazgo, identificadas como débiles.

En esa misma línea, esta investigación pretende convertirse en un humilde aporte, en el aún controversial estudio del constructo liderazgo, que conduzca a la estandarización de criterios para disponer de instrumentos pertinentes para su medición.

#### **1.4. Formulación del problema**

Para enfocarnos en el principal objetivo de nuestra propuesta, es decir, diseñar de un instrumento que permita medir el constructo liderazgo directivo, desde el punto de vista de los colaboradores de una institución específica y con las condiciones de validez y confiabilidad, de tal forma que el instrumento sea pertinente para medir lo que queremos medir, planteamos la siguiente interrogante:

¿Qué dimensiones e indicadores conformarían el constructo *liderazgo directivo*, para que el instrumento diseñado cumpla con los requisitos de validez y confiabilidad, al ser aplicado en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad?

## 1.5. Hipótesis

### 1.5.1. Hipótesis General

La hipótesis general (HG) que planteamos, de acuerdo a la formulación del problema, corresponde a:

**HG:** El instrumento de medición diseñado para medir el constructo *liderazgo directivo* en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, y que cumple con los requisitos de validez y confiabilidad, se fundamenta en las siguientes cuatro dimensiones: Relaciones humanas y participativas; Competitividad y control; Innovación y espíritu emprendedor; Mantener el orden y la racionalidad.

La hipótesis general (HG) planteada nos permitió proponer la correspondiente hipótesis nula ( $HG_0$ )

**HG<sub>0</sub>:** El instrumento de medición diseñado para medir el constructo *liderazgo directivo* en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, y que cumple con los requisitos de validez y confiabilidad, se fundamenta solo en algunas de las siguientes cuatro dimensiones: Relaciones humanas y participativas; Competitividad y control; Innovación y espíritu emprendedor; Mantener el orden y la racionalidad.

La hipótesis general (HG) e hipótesis nula ( $HG_0$ ) planteadas nos permitieron proponer la correspondiente hipótesis alternativa ( $HG_a$ )

**HG<sub>a</sub>:** El instrumento de medición diseñado para medir el constructo *liderazgo directivo* en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, y que cumple con los requisitos de validez y confiabilidad, se fundamenta en otras dimensiones además de las siguientes cuatro dimensiones: Relaciones humanas y participativas;

Competitividad y control; Innovación y espíritu emprendedor;  
Mantener el orden y la racionalidad.

### 1.5.2. Hipótesis Específicas

La hipótesis general (HG) planteada en el punto anterior, permitió establecer las siguientes hipótesis específicas.

La primera hipótesis específica (HE<sub>1</sub>) corresponde a:

**HE<sub>1</sub>:** La dimensión Relaciones humanas y participativas del constructo *liderazgo directivo*, se compone de los siguientes dos (2) indicadores: Comunicarse verbalmente y escuchar a las personas; Construir equipos.

La hipótesis específica 1 (HE<sub>1</sub>) nos permitió proponer la correspondiente hipótesis específica 1 nula (HE<sub>10</sub>)

**HE<sub>10</sub>:** La dimensión Relaciones humanas y participativas del constructo *liderazgo directivo*, se compone solo de alguno de los siguientes dos (2) indicadores: Comunicarse verbalmente y escuchar a las personas; Construir equipos.

La hipótesis específica 1 (HE<sub>1</sub>) e hipótesis específica 1 nula (HE<sub>10</sub>) nos permitieron proponer la correspondiente hipótesis específica 1 alternativa (HE<sub>1a</sub>)

**HE<sub>1a</sub>:** La dimensión Relaciones humanas y participativas del constructo *liderazgo directivo*, se compone de otros indicadores además de los siguientes dos (2) indicadores: Comunicarse verbalmente y escuchar a las personas; Construir equipos.

La segunda hipótesis específica (HE<sub>2</sub>) corresponde a:

**HE<sub>2</sub>:** La dimensión Competitividad y control del constructo *liderazgo directivo* se compone de los siguientes cuatro (4) indicadores: Motivar a otros e influir en ellos; Delegar; Definir objetivos con una visión congruente; Ser precavido.

La hipótesis específica 2 (HE<sub>2</sub>) nos permite proponer la correspondiente hipótesis específica 2 nula (HE<sub>20</sub>)

**HE<sub>20</sub>:** La dimensión Competitividad y control del constructo *liderazgo directivo* se compone solo de algunos de los siguientes cuatro (4) indicadores: Motivar a otros e influir en ellos; Delegar; Definir objetivos con una visión congruente; Ser precavido.

La hipótesis específica 2 (HE<sub>2</sub>) e hipótesis específica 2 nula (HE<sub>20</sub>) nos permitieron proponer la correspondiente hipótesis específica 2 alternativa (HE<sub>2a</sub>)

**HE<sub>2a</sub>:** La dimensión Competitividad y control del constructo *liderazgo directivo* se compone de otros indicadores además de los siguientes cuatro (4) indicadores: Motivar a otros e influir en ellos; Delegar; Definir objetivos con una visión congruente; Ser precavido.

La tercera hipótesis específica (HE<sub>3</sub>) corresponde a:

**HE<sub>3</sub>:** La dimensión Innovación y espíritu emprendedor del constructo *liderazgo directivo* se compone del siguiente indicador: Reconocer, analizar y resolver problemas.

La hipótesis específica 3 (HE<sub>3</sub>) nos permite proponer la correspondiente hipótesis específica 3 nula (HE<sub>30</sub>)

**HE<sub>30</sub>:** La dimensión Innovación y espíritu emprendedor del constructo *liderazgo directivo* no se compone del siguiente indicador: Reconocer, analizar y resolver problemas.

La hipótesis específica 3 (HE<sub>3</sub>) e hipótesis específica 3 nula (HE<sub>30</sub>) nos permitieron proponer la correspondiente hipótesis específica 3 alternativa (HE<sub>3a</sub>)

**HE<sub>3a</sub>:** La dimensión Innovación y espíritu emprendedor del constructo *liderazgo directivo* se compone de otros indicadores además del siguiente indicador: Reconocer, analizar y resolver problemas.

La cuarta hipótesis específica (HE<sub>4</sub>) corresponde a:

**HE<sub>4</sub>:** La dimensión Mantener el orden y la racionalidad del constructo *liderazgo directivo* se compone de los siguientes tres (3) indicadores: Administrar el tiempo y el estrés; Administrar las decisiones individuales; Administrar conflictos.

La hipótesis específica 4 (HE<sub>4</sub>) nos permitió proponer la correspondiente hipótesis específica 4 nula (HE<sub>40</sub>)

**HE<sub>40</sub>:** La dimensión Mantener el orden y la racionalidad del constructo *liderazgo directivo* se compone de solo algunos de los siguientes tres (3) indicadores: Administrar el tiempo y el estrés; Administrar las decisiones individuales; Administrar conflictos.

La hipótesis específica 4 (HE<sub>4</sub>) e hipótesis específica 4 nula (HE<sub>40</sub>) nos permitieron proponer la correspondiente hipótesis específica 4 alternativa (HE<sub>4a</sub>)

**HE<sub>4a</sub>:** La dimensión Mantener el orden y la racionalidad del constructo *liderazgo directivo* se compone de otros indicadores además de los siguientes tres (3) indicadores: Administrar el tiempo y el estrés; Administrar las decisiones individuales; Administrar conflictos.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo General**

Diseñar un instrumento de medición para medir el constructo *liderazgo directivo* en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, que cumpla con los requisitos de validez y confiabilidad, fundamentado en las siguientes cuatro dimensiones: Relaciones humanas y participativas; Competitividad y control; Innovación y espíritu emprendedor; Mantener el orden y la racionalidad.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

**a.** Identificar y registrar los indicadores del constructo *liderazgo directivo*, con la opinión de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad.

**b.** Identificar y registrar las dimensiones relacionadas a los indicadores del constructo *liderazgo directivo*, según la opinión de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad.

**c.** Someter a los procesos de Validez de contenido y Validez de constructo el instrumento para medir el *liderazgo directivo*, obtenido de la opinión de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad.

**d.** Someter al proceso de Confiabilidad el instrumento para medir el constructo *liderazgo directivo*, diseñado con la opinión de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad.

e. Comprobar la hipótesis general y específicas, comparando el modelo de referencia propuesto por Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto Comportamiento Organizacional, y el modelo diseñado a partir de la opinión de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad; a partir de los resultados de los puntos específicos “c” y “d”.

f. Aplicar el instrumento diseñado para medir el constructo *liderazgo directivo* al gerente del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, procesar y analizar la información con la finalidad de evaluar la realidad de esta institución y poner a disposición los resultados.

## **1.7. Material**

### **1.7.1. Población**

La población comprendió a todos los colaboradores del área de operaciones del BCP de la Región La Libertad, que involucra a 366 trabajadores de las diversas sedes que laboran en esta región. A continuación, presentamos el Cuadro I-1, que resume el número de personas que trabajan en cada sede del Banco de Crédito del Perú de la Región La Libertad.

### **1.7.2. Muestra**

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó, como lo propone Castañeda (2015), la técnica Probabilística – Muestreo Aleatorio Correlacional con Población Finita (pp. 21 – 22). La siguiente fórmula, permite el cálculo correspondiente:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / (E^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q)$$

En donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población = 366

Z = Unidades de desviación estándar a un nivel de confianza de 95% = 1,96.

p = Proporción de aceptación, se asume = 0.5

q = Proporción de rechazo = 1 – p = 0.5

E = Error máximo permitido es 0.05

**Cuadro I-1.** Personal del área de Operaciones, por sede – Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad

<b>Sede</b>	<b>Cantidad de colaboradores</b>
Trujillo	81
Real Plaza	27
Mall Aventura Plaza Trujillo	24
España	12
Open Plaza	24
El Porvenir	15
Primavera	25
Esperanza	16
Mercado Mayorista	28
Av. Perú	20
Húsares	19
Larco	17
Unión	11
Huamachuco	12
Chepén	24
Pacasmayo	11
<b>TOTAL</b>	<b>366</b>

**Fuente:** Área de Recursos Humanos del BCP, al mes de agosto 2016.

Reemplazando los datos en la fórmula se obtiene  $n = 188$ . Pero este tamaño de muestra debe ser ajustado según la siguiente fórmula, que considera la variable población:

$$n_0 = (n) / (1 + n/N)$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra  $n_0$  es de 124. Considerando el número de participantes de la muestra, equivalente a 124, hemos seleccionado a los colaboradores de tres sedes que juntas equivalen a 125 trabajadores. Las sedes seleccionadas fueron: Trujillo con 81 trabajadores, Larco con 17 trabajadores y Real Plaza con 27 trabajadores; entre personal de promotores, Banca Exclusiva, PYME, guías, plataforma, supervisores y jefes. En nuestro caso, la muestra fue elegida tomando en cuenta que cada sede concentra un número determinado de colaboradores, lo que permitió recoger la información con mayor facilidad. Pero, para ello realizamos una agrupación de sedes en torno al número de colaboradores según el tamaño de la muestra, pero decidimos por conveniencia considerar en todos los grupos a la sede Trujillo, por ser la sede principal de la Región La Libertad, y agregamos a esta sede dos o tres sedes hasta llegar al tamaño de la muestra. A continuación, hicimos un sorteo entre todas las sedes, saliendo elegida el Grupo 4. Ver Figura I-1. Al respecto, Hernández et al. (2014, p. 189), nos dice que las muestras no probabilísticas o muestras dirigidas, “*suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización*”. En el muestreo por conveniencia los casos disponibles son aquellos a los cuales tenemos acceso directamente o están disponibles sin mayor inconveniente, por ello según Kinnear y Taylor (1998, p. 203) explican que en este tipo de muestreo “*el elemento se autoselecciona o se ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad*”.

**Figura I-1.** Distribución de grupos de las sedes del Banco de Crédito del Perú Región La Libertad, en arreglos de hasta 125 colaboradores.

Grupo	Sede	N° de colaboradores	Grupo	Sede	N° de colaboradores	Grupo	Sede	N° de colaboradores
Grupo 1	Trujillo	81	Grupo 2	Trujillo	81	Grupo 3	Trujillo	81
	Mall Aventura Plaza Trujillo	24		Open Plaza Trujillo	24		Mercado Mayorista	28
	Av. Perú	20		Av. Perú	20		Esperanza	16
	<b>Total</b>	<b>125</b>		<b>Total</b>	<b>125</b>		<b>Total</b>	<b>125</b>
Grupo 4	Trujillo	81	Grupo 5	Trujillo	81	Grupo 6	Trujillo	81
	Real Plaza Trujillo	27		Mercado Mayorista	28		Av. Perú	20
	Larco	17		El Porvenir	15		Chepén	24
	<b>Total</b>	<b>125</b>		<b>Total</b>	<b>124</b>		<b>Total</b>	<b>125</b>
Grupo 7	Trujillo	81	Grupo 8	Trujillo	81	Grupo 9	Trujillo	81
	Primavera	25		España	12		Unión	11
	Húsares	19		Av. Perú	20		Pacasmayo	11
	<b>Total</b>	<b>125</b>		Huamachuco	12		Av. Perú	20
			<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>Total</b>	<b>123</b>		

Fuente: Elaboración propia

### 1.7.2.1. Marco de muestreo

Corresponde al Registro de personal del Área de Recursos Humanos del Banco de Crédito del Perú, de la Región La Libertad, al mes de agosto del 2016.

### 1.7.2.2. Unidad de análisis

Está conformada por los colaboradores que tienen los cargos orgánicos de: Promotor, Banca Exclusiva, PYME, Guía, Plataforma, Supervisor y Jefe.

## 1.8. Procedimientos

### 1.8.1. Instrumentos de recojo de información

Considerando que las técnicas son herramientas metodológicas para resolver un problema científico concreto o



### 1.8.2. Diseño de Investigación

De acuerdo a la función científica nuestra investigación tuvo un alcance descriptivo. Para Hernández et al. (2010, p. 92), en una investigación de nivel descriptiva se busca conocer características, medir actitudes u opiniones, propiedades y correlaciones no causales; para describir los fenómenos o contextos y establecer cómo son y cómo se manifiestan. En nuestro trabajo los datos fueron obtenidos directamente de la realidad sin ser modificados, lo que permitió especificar características y perfiles de personas, luego de recoger información de la variable compleja en estudio y realizar el análisis estadístico del caso.

El enfoque metodológico de nuestra investigación correspondió al mixto cualitativo – cuantitativo. *“La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.”* (Hernández et al., 2014, p. 532).

De acuerdo a su propósito fundamental nuestra investigación fue aplicada, puesto que los nuevos conocimientos que obtuvimos nos permitieron que el instrumento diseñado sea aplicado para ayudar a transformar una realidad, lo que conlleva a solucionar un problema. (Hernández et al., 2010, p. XXIV del prólogo).

El diseño metodológico es muy importante porque determina cómo se va a realizar la investigación, qué estrategias se emplearán y cuáles procedimientos se llevarán a cabo para dar respuesta al problema planteado y así lograr los objetivos propuestos. El método de investigación que empleamos fue el mixto, es decir, desarrollamos una primera fase basándonos en el enfoque cualitativo, que implicó entender el constructo “liderazgo directivo”, mediante la recolección de información a través de encuestas de entrada, organización de los datos y construcción del instrumento, estableciendo para ello las dimensiones e indicadores inherentes al constructo y según la

realidad de la organización elegida. Para la organización de los datos y construcción del instrumento, se analizó la información inicial con la técnica de la triangulación, comparando las respuestas con el modelo teórico y los conceptos de Administración, estableciendo tendencias o patrones y organizándolos de acuerdo a cada categoría. Una vez “construido” el instrumento de la variable compleja en estudio, solicitamos la intervención de expertos e investigadores para que “*validen el contenido*” del instrumento diseñado, tomando en cuenta sus propios criterios y conocimientos. La validación de contenido (Juicio de expertos) del instrumento recae en el ámbito del proceso cualitativo, principalmente.

A continuación, pasamos a utilizar el enfoque cuantitativo, que implicó utilizar la estadística inferencial para tratar los datos recogidos en la encuesta preliminar, y someter al instrumento a la validación de constructo (mediante el Análisis Factorial en su fase exploratorio) y la prueba de Confiabilidad mediante la verificación de la “*consistencia interna*” calculando el coeficiente Alfa de Cronbach, para ello utilizamos el SPSS versión 15. Una vez ajustado el instrumento con los resultados obtenidos, aplicamos el instrumento diseñado en la organización elegida para medir el constructo liderazgo, utilizando para ello la estadística descriptiva, y obtuvimos así datos de la primera aplicación del instrumento en la realidad de la institución en estudio.

Complementamos lo indicado líneas arriba, en cuanto al diseño elegido, mencionando que el presente trabajo de investigación fue no experimental, puesto que no tuvimos control o posibilidad de manipular la variable independiente y tampoco realizar la conformación de grupos experimentales, solo observamos el fenómeno, en su contexto natural, para después analizarlo. Para Kerlinger (1979, p. 116) “... *La investigación no experimental o ex post – facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones.*”.

Finalmente, analizamos cuál fue el nivel o modalidad de la variable compleja en estudio en un momento dado o en un único momento, por ello nuestra investigación fue de corte transeccional, luego de recolectar los datos en un momento establecido procedimos a analizarlos y describir la incidencia de los resultados en la variable compleja en estudio (Hernández et al., 2010, p. 154).

### **1.8.3. Operacionalización de la variable compleja**

La operacionalización del constructo liderazgo directivo, que permitió el diseño del instrumento pertinente para su aplicación en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, fue previamente definido según se muestra en la tabla I-1.

En esta tabla I-1 se especifica la definición operacional, se numeran las dimensiones e indicadores del constructo, pero tomando en cuenta la propuesta inicial, y se establecen las métricas que permitieron someter a prueba las hipótesis. Hemos considerado que el constructo liderazgo directivo está conformado por cuatro dimensiones tal y como lo proponen Whetten y Cameron (2011, p. 11), quienes luego de varias investigaciones realizadas y de haber analizado muchas otras propuestas mencionan:

*“Los análisis estadísticos revelaron que las habilidades caían dentro de cuatro grupos principales. Un grupo de habilidades se concentraba en las capacidades de participación y relaciones humanas (por ejemplo, comunicación de apoyo y formación de equipos), mientras otro grupo se centraba justamente en lo opuesto, esto es, en la competitividad y el control (por ejemplo, habilidades de asertividad, poder e influencia). Un tercer grupo se concentró en la innovación y en el espíritu emprendedor individual (por ejemplo, la solución analítica y creativa de problemas), mientras que un cuarto grupo enfatizaba el tipo de actividades opuestas, es decir, mantener el orden y la racionalidad (por ejemplo, administración del tiempo y toma de decisiones racionales).”*

Lo anteriormente reproducido nos permitió estructurar la tabla I-1, que se muestra a continuación.

**Tabla I-1.** Operacionalización del constructo *liderazgo directivo* aplicable en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad.

VARIABLE COMPLEJA o CONSTRUCTO	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTRICAS
<b>LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	Conjunto combinado de competencias personales claves, agrupadas en categorías o dimensiones, que debe tener todo gerente y que implica características de los directivos eficaces (Rossi, 2016)	<b>I. Relaciones humanas y participativas</b>	<b>I.1</b> Comunicarse verbalmente y escuchar a las personas. <b>I.2</b> Construir equipos.	Composición dimensional del constructo <b>liderazgo directivo</b> = 4 (100%)  Composición por indicadores de la dimensión <b>Relaciones humanas y participativas</b> = 2 (20%)
		<b>II. Competitividad y control</b>	<b>II.1</b> Motivar a otros e influir en ellos. <b>II.2</b> Delegar. <b>II.3</b> Definir objetivos con una visión congruente. <b>II.4</b> Ser precavido.	Composición por indicadores de la dimensión <b>Competitividad y control</b> = 4 (40%)
		<b>III. Innovación y espíritu emprendedor</b>	<b>III.1</b> Reconocer, analizar y resolver problemas.	Composición por indicadores de la dimensión <b>Innovación y espíritu emprendedor</b> = 1 (10%)
		<b>IV. Mantener el orden y la racionalidad</b>	<b>IV.1</b> Administrar el tiempo y el estrés. <b>IV.2</b> Administrar las decisiones individuales. <b>IV.3</b> Administrar conflictos.	Composición por indicadores de la dimensión <b>Mantener el orden y la racionalidad</b> = 3 (30%)

**Fuente:** El autor, en base a la propuesta de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto Comportamiento Organizacional.

#### **1.8.4. Método de análisis de la Información**

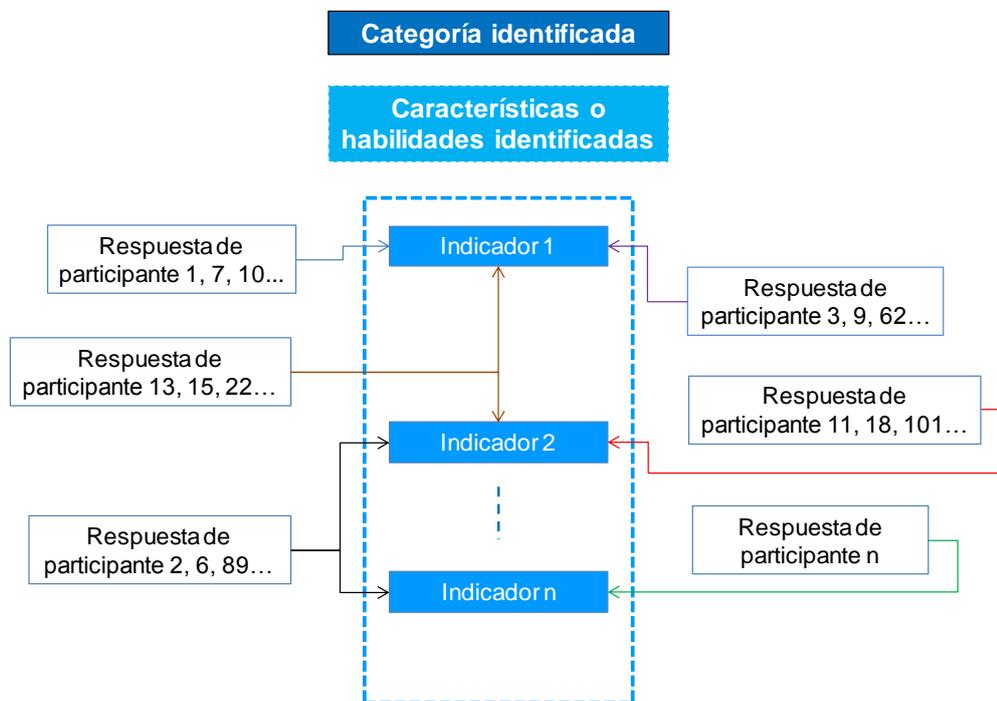
El proceso de recojo de la información empezó con una encuesta preliminar aplicada a 125 colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad (ver Anexo ii), la cual tuvo como principal objetivo identificar los indicadores y dimensiones que correspondan al constructo liderazgo directivo en esta entidad. Luego, se recopiló toda la data y se procedió a categorizar las respuestas del reactivo n° 3, principalmente, pero tomando en cuenta lo comentado en los otros reactivos, según el esquema de la figura I-1.

En esta primera parte hicimos uso de un método de análisis cualitativo, que implica el empleo de la técnica de triangulación para establecer en qué categoría (dimensión) se ubica cada uno de los indicadores identificados durante el recojo de la información, tomando como base las dimensiones de la propuesta de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345), en su texto *Comportamiento Organizacional*. Al respecto, la técnica de triangulación se emplea para comparar datos, contrastar diferentes perspectivas, comparar teorías, contextos, instrumentos o métodos de forma diacrónica o sincrónica, en el tiempo. Podemos agregar que con la triangulación se usan dos o más técnicas e instrumentos para recoger y/o analizar y/o verificar datos. La triangulación proporciona un mayor grado de validez a los resultados, reduciendo el sesgo que puede existir, principalmente, en la información subjetiva.

En nuestro trabajo usamos dos técnicas de triangulación de datos para obtener la información, la técnica del análisis de contenido y la técnica de la encuesta, con sus correspondientes instrumentos (ficha de análisis de contenido y el cuestionario de preguntas). Lo anterior nos proporcionó los datos necesarios para analizar la realidad, y confrontar la información obtenida en la muestra para detectar una tendencia lógica en la mezcla de los resultados (caracterizaciones sobre las categorías), considerando que la validez de la triangulación utilizada implicó ser capaces de organizar los datos

en un marco coherente y a la vez divergente, para estructurar el constructo *liderazgo directivo*

**Figura I-2.** Esquema para categorizar los datos.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificadas los indicadores y dimensiones del constructo *liderazgo directivo*, a partir de la opinión de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, se procedió a validar el instrumento empleando la técnica del Juicio de expertos (Ver Anexo iii). En la tabla I-2 se muestran los resultados del procesamiento de los datos (es un ejemplo) a partir de la valoración de los expertos. Cada uno de los expertos consultados, en el ejemplo, proporciona su opinión por cada uno de los 20 ítems que contiene el instrumento a validar, en base a ello se aplica la fórmula de la CVR para obtener los resultados mostrados en la última columna. Se puede observar que la opinión de los expertos da como resultado a ocho (8) ítem con un valor del CVR de 0,80 y doce (12) ítems con un valor de 1,00. El valor de 0,92, del ejemplo, es superior al recomendado por

Lawshe (1975), quien establece que se debe obtener un valor mínimo de “Razón de Validez de Contenido” o “CVR” de 0,62 con un mínimo de diez expertos.

**Tabla I-2.** Valoración de expertos.

Número de ítem evaluado	Expertos consultados																				Consolidado de respuestas		C.V.R. por ítem	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		SI	NO		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
1	x			x	x		x		x		x		x		x		x		x		9	1	0.80	
2	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
3	x		x			x	x		x		x		x		x		x		x		9	1	0.80	
4	x		x		x		x		x		x		x		x			x	x		9	1	0.80	
5	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
6	x			x	x		x		x		x		x		x		x		x		9	1	0.80	
7	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
8	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
9	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
10	x		x			x	x		x		x		x		x		x		x		9	1	0.80	
11	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
12	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
13	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
14	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
15	x		x		x			x	x		x		x		x		x		x		9	1	0.80	
16	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
17	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
18	x		x			x	x		x		x		x		x		x		x		9	1	0.80	
19	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
20	x		x		x		x		x		x			x	x		x		x		9	1	0.80	
Promedio final del C.V.R. del instrumento																								0.92

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se llevó a cabo la prueba Validez de constructo, para lo cual, con los datos obtenidos en la pre aplicación del instrumento diseñado, e inclusive, mejorado con la opinión de los expertos que validaron el contenido, procedimos a efectuar los cálculos estadísticos correspondientes usando el programa para tratamiento estadístico SPSS versión 15, para así obtener la medida de adecuación muestral Kaiser – Meyer – Olkin, y realizar la prueba de esfericidad de Bartlett. Los resultados de ambas pruebas se

muestran, como ejemplo, en la tabla I-3. Se esperaba que obtengamos resultados similares al de este ejemplo.

**Tabla I-3.** Medida de adecuación muestral KMO y prueba de esfericidad de Bartlett.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,794
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	456,644
	gl	36
	Sig.	,000

**Fuente:** Elaboración propia

Luego, con el uso del programa de tratamiento estadístico SPSS versión 15 procedimos a la extracción de los “factores” representativos mediante el análisis de los componentes principales y rotación Varimax, según se muestra en la tabla I-4, la cual es una muestra, a manera de ejemplo, de lo que se obtuvo con los datos reales. En la tabla I-4 se observa que los resultados apuntan a cinco factores representativos, sin embargo, esto corresponde a un ejemplo. Cuando obtuvimos los datos reales de la aplicación de la pre encuesta, procedimos a utilizar el programa SPSS versión 15 para establecer qué factores resultan representativos, para el instrumento diseñado, y así pudimos establecer realmente qué indicadores corresponden con sus dimensiones y cuáles nos interesaban tener en cuenta para nuestro trabajo, de tal forma que el instrumento diseñado se ajuste a la realidad y sea pertinente para la institución del estudio.

Lo que siguió a continuación fue obtener una matriz de componentes rotados. En la tabla I-5 se muestra la Matriz de componentes rotados obtenida con el programa de cálculos estadísticos SPSS versión 15, a partir de los datos obtenidos con la

aplicación de la pre aplicación del instrumento a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, lo cual nos proporcionó información acerca del grado de relación entre un ítem y su factor correspondiente, entendiéndose como factor a la dimensión o categoría en evaluación

**Tabla I-4.** Varianza total explicada del instrumento para medir el *liderazgo directivo*.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	16,356	49,563	49,563	16,356	49,563	49,563	9,427	28,566	28,566
2	4,226	12,807	62,370	4,226	12,807	62,370	7,073	21,433	49,999
3	3,494	10,587	72,957	3,494	10,587	72,957	4,649	14,087	64,086
4	1,889	5,724	78,681	1,889	5,724	78,681	3,935	11,923	76,009
5	1,228	3,721	82,402	1,228	3,721	82,402	2,110	6,393	82,402
6	,980	2,971	85,373						
7	,893	2,705	88,078						
8	,816	2,473	90,552						
9	,744	2,256	92,807						
10	,649	1,968	94,775						
11	,473	1,434	96,209						
12	,313	,949	97,158						
13	,252	,765	97,922						
14	,210	,636	98,558						
15	,168	,509	99,067						
16	,131	,398	99,465						
17	,077	,232	99,697						
18	,059	,179	99,876						
19	,041	,124	100,000						
20	1,94E-015	5,87E-015	100,000						
21	7,05E-016	2,14E-015	100,000						
22	5,93E-016	1,80E-015	100,000						
23	5,15E-016	1,56E-015	100,000						
24	3,69E-016	1,12E-015	100,000						
25	2,64E-016	8,01E-016	100,000						
26	1,77E-016	5,37E-016	100,000						
27	5,27E-017	1,60E-016	100,000						
28	-4,4E-018	-1,3E-017	100,000						
29	-1,3E-016	-4,0E-016	100,000						
30	-3,6E-016	-1,1E-015	100,000						
31	-4,3E-016	-1,3E-015	100,000						
32	-4,9E-016	-1,5E-015	100,000						
33	-7,2E-016	-2,2E-015	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla I-6 se muestra el resultado obtenido a partir de la tabla I-5. En esta tabla I-6 se puede apreciar que el constructo

*liderazgo directivo* consta de cuatro dimensiones definidas a partir del Análisis de componentes principales y la rotación Varimax.

**Tabla I-5. Matriz de componentes rotados.**

**Matriz de componentes rotados**

	Componente				
	1	2	3	4	5
ITEM32	,878		,162	,165	,177
ITEM30	,869		,326		,266
ITEM29	,867	-,162		,215	,312
ITEM27	,788		-,103	,313	,155
ITEM17	,788	,491	,288		-,107
ITEM33	,770	,349	-,136	,110	-,292
ITEM14	,766	,341	,236	,330	
ITEM25	,744	,340	,392	-,118	
ITEM26	,718	,294	,393		
ITEM10	,707	,341			,264
ITEM31	,689	,359	,424	,174	
ITEM23	,658	,506		,369	
ITEM21	,631	,395		,480	
ITEM20	,618	,176	,232	,434	-,253
ITEM4	,127	,893	,138	-,113	
ITEM1		,849	,116	,155	,242
ITEM11	,313	,820	,189	,128	
ITEM16	,237	,810	,279	,212	-,134
ITEM3	,200	,803		,162	,122
ITEM2	,247	,781	-,126	,314	
ITEM6	,152	,653	,519	-,115	-,364
ITEM5	-,194	,650	,515	,167	,334
ITEM19	,207	,173	,899	,155	,128
ITEM18	,519		,736	,129	,279
ITEM7	,211		,697	,449	,136
ITEM24		,525	,576	,387	
ITEM22		,132	,322	,819	,371
ITEM8	,252		,403	,783	,306
ITEM9	,355	,262		,601	
ITEM12	,386	,328	,530	,554	,125
ITEM13	,482	,378	,207	,484	,135
ITEM28	,360	,130	,354	,268	,745
ITEM15	,271	,229	,458	,341	,586

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 22 iteraciones.

**Fuente:** Elaboración propia

Las dimensiones en este caso corresponden a la propuesta de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto *Comportamiento Organizacional*, y no es el resultado final, es solo un ejemplo que nos servirá de referencia.

**Tabla I-6.** Ejemplo de constructo *liderazgo directivo* a partir de la validez de la variable compleja.

Constructo	Categorías o Dimensiones	Indicadores	Instrumento de medición
<b>LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	<b>1) Relaciones humanas y participativas</b>	1) Se comunica verbalmente. 2) Sabe escuchar. 3) Sabe conformar equipos de trabajo.	Cuestionario de opinión (Encuesta)
	<b>2) Competitividad y control</b>	1) Sabe motivar. 2) Sabe influir en los demás. 3) Sabe delegar. 4) Sabe definir objetivos con una visión congruente. 5) Es precavido.	
	<b>3) Innovación y espíritu emprendedor</b>	1) Sabe reconocer los problemas, analizarlos y resolverlos.	
	<b>4) Mantener el orden y la racionalidad</b>	1) Sabe administrar el tiempo. 2) Sabe administrar el estrés. 3) Sabe administrar las decisiones individuales. 4) Sabe administrar los conflictos.	

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla I-7 podemos ver el resultado que se obtendría del coeficiente Alfa de Cronbach para el instrumento diseñado para medir el *liderazgo directivo*, calculado con ayuda del programa SPSS versión 15.

Una vez que hallamos culminado con las etapas de validez y fiabilidad del instrumento, y teniendo el instrumento diseñado con sus correspondientes dimensiones o categorías e indicadores por categoría, se podrá terminar el instrumento final, diseñado

específicamente para medir el liderazgo directivo en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad.

**Tabla I-7.** Estadísticos de fiabilidad del instrumento diseñado para medir el *liderazgo directivo*.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,965	,967	33

**Fuente:** Elaborado propia.

El siguiente paso consistió en comparar la información estructurada del constructo liderazgo directivo, a partir de la opinión de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, con una tabla equivalente a la usada para operacionalizar la misma (ver Tabla I-8), la cual contiene los valores de correspondencia ponderados, que nos permitieron comprobar las hipótesis.

Para comprobar las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación, utilizamos la estadística descriptiva para valorar cada una de las dimensiones e indicadores, con una ponderación porcentual lógica, tal que nos permite verificar la presencia o ausencia de los indicadores y dimensiones en el constructo *liderazgo directivo*, comparando la propuesta teórica con lo encontrado en el desarrollo de nuestra investigación, es decir, se procede a comparar con la tabla equivalente construida con la opinión de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad.

A continuación, mostramos la tabla I-9 donde cada dimensión equivale al 25% para denotar presencia en el constructo, y se valorará con 0% si no está presente la dimensión.

**Tabla I-8.** Operacionalización del constructo liderazgo directivo con la ponderación correspondiente para las dimensiones e indicadores.

Dimensión	Métrica del peso porcentual relativo de dimensiones		Indicadores	Métrica para la presencia de los indicadores	
Relaciones humanas y participativas	Relaciones humanas	10.00%	20.00%	Comunicarse verbalmente y escuchar a las personas	10.00%
	Relaciones participativas	10.00%		Construir equipos	10.00%
Competitividad y control	Competitividad	30.00%	40.00%	Motivar a otros e influir en ellos	10.00%
				Delegar	10.00%
	Control	10.00%		Definir objetivos con una visión congruente	10.00%
				Ser precavido	10.00%
Innovación y espíritu emprendedor	Innovación	5.00%	10.00%	<b>Reconocer, analizar y resolver problemas</b>	10.00%
	Espíritu emprendedor	5.00%			
Mantener el orden y la racionalidad	Mantener el orden	10.00%	30.00%	<b>Administrar el tiempo y el estrés</b>	10.00%
				Administrar las decisiones individuales	10.00%
	Racionalidad	20.00%		Administrar conflictos	10.00%
<b>Suma total de valores asignados</b>			100.00%		100.00%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la propuesta de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345), en su texto Comportamiento Organizacional.

La hipótesis general (HG) establece que, si el valor obtenido es 100%, el constructo se compone de las cuatro dimensiones indicadas.

En la tabla I-10 se muestran los datos y criterios usados para comprobar las hipótesis específicas (HE), para lo cual se valoraron cada uno de los indicadores presentes en cada dimensión de acuerdo a la propuesta de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto Comportamiento Organizacional. La ponderación se ha realizado tomando en cuenta que el constructo referencial correspondía al 100%, si contenía las cuatro dimensiones propuestas por Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto Comportamiento Organizacional, así como a los diez indicadores identificados previamente por estos autores.

**Tabla I-9.** Valoración de hipótesis general (HG).

<b>Prueba de Hipótesis General</b>							
<b>HG =</b>	Relaciones humanas y participativas	+	Competitividad y control	+	Innovación y espíritu emprendedor	+	Mantener el orden y la racionalidad
<b>HG =</b>	25%	+	25%	+	25%	+	25%
<b>HG =</b>	100%						

**HG = 100%**

**HG<sub>0</sub> < 100%**

**HG<sub>a</sub> > 100%**

**Fuente:** Elaboración propia

El instrumento diseñado incluirá todos los reactivos necesarios (sobre la base del proceso de validación y el proceso de confiabilidad) para aplicar la encuesta a los colaboradores de la institución de nuestro interés, y de esta forma podremos medir los niveles de liderazgo en esta organización empresarial. La encuesta incluye opciones de respuestas mediante el “escalamiento tipo Likert” de cinco categorías, para un mejor análisis de los resultados. En este caso el análisis de los resultados de la aplicación de la encuesta se hará utilizando la estadística descriptiva.

En el Anexo iv se muestra una tabla donde se recogen, a manera de ejemplo, datos de la encuesta aplicada, la cual nos permitió tratar los datos para la presentación según se muestra en la tabla I-11, la cual también representa un ejemplo con fines ilustrativos.

El resultado anterior puede ser presentado, también, utilizando gráficos de barras, tal y como se muestra en el Gráfico I-1, el cual se muestra con fines ilustrativos. En el capítulo III. Resultados, se mostrarán las tablas, cuadros y gráficos obtenidos con el procesamiento de los datos obtenidos de la realidad en estudio.

**Tabla I-10.** Valoración de hipótesis específicas (HE).

<b>Prueba de Hipótesis Específica 1</b>		
<b>HE<sub>1</sub> =</b>	Comunicarse verbalmente y escuchar a las personas	+ Construir equipos
<b>HE<sub>1</sub> =</b>	10%	+ 10%
<b>HE<sub>1</sub> =</b>	20%	

$$HE_1 = 20\%$$

$$HE_{10} < 20\%$$

$$HE_{1a} > 20\%$$

<b>Prueba de Hipótesis Específica 2</b>				
<b>HE<sub>2</sub> =</b>	Motivar a otros e influir en ellos	+ Delegar	+ Definir objetivos con una visión congruente	+ Ser precavido
<b>HE<sub>2</sub> =</b>	10%	+ 10%	+ 10%	+ 10%
<b>HE<sub>2</sub> =</b>	40%			

$$HE_2 = 40\%$$

$$HE_{20} < 40\%$$

$$HE_{2a} > 40\%$$

<b>Prueba de Hipótesis Específica 3</b>	
<b>HE<sub>3</sub> =</b>	Reconocer, analizar y resolver problemas
<b>HE<sub>3</sub> =</b>	10%
<b>HE<sub>3</sub> =</b>	10%

$$HE_3 = 10\%$$

$$HE_{30} < 10\%$$

$$HE_{3a} > 10\%$$

<b>Prueba de Hipótesis Específica 4</b>			
<b>HE<sub>4</sub> =</b>	Administrar el tiempo y el estrés	+ Administrar las decisiones individuales	+ Administrar conflictos
<b>HE<sub>4</sub> =</b>	10%	+ 10%	+ 10%
<b>HE<sub>4</sub> =</b>	30%		

$$HE_4 = 30\%$$

$$HE_{40} < 30\%$$

$$HE_{4a} > 30\%$$

**Fuente:** Elaboración propia

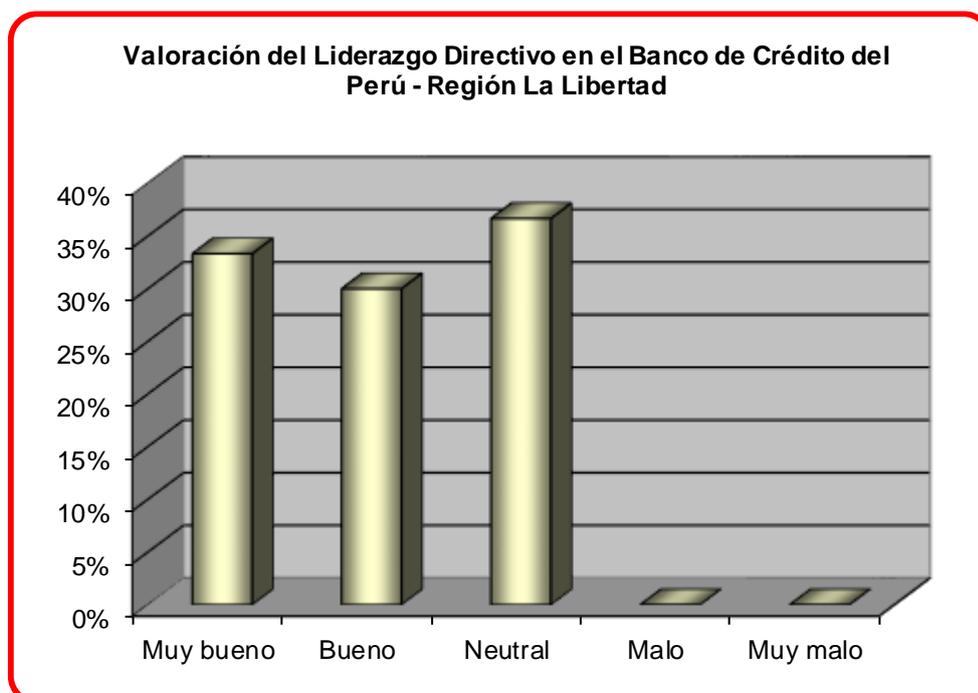
**Tabla I-11.** Resultados de la valoración del *liderazgo directivo* en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad.

Variable: Liderazgo Directivo			
Rango	Interpretación	Banco de Crédito del Perú - Región La Libertad	
141 - 165	Muy bueno	10	33%
114 - 140	Bueno	9	30%
87 - 113	Neutral	11	37%
60 - 86	Malo	0	0%
33 - 59	Muy malo	0	0%
Total		30	100%

Fuente: Elaborado propia.

El mismo análisis se lleva a cabo con cada una de las dimensiones del constructo liderazgo directivo, de tal forma que pudimos identificar los puntos fuertes y débiles del constructo, en la institución en estudio, con lo cual esperamos transformar la realidad.

**Gráfico I-1.** Resultados de la valoración del *liderazgo directivo* en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad.



Fuente: Elaborado propia.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Investigaciones relacionadas con el estudio

La medición de las variables o constructos que muchos investigadores llevan a cabo, generalmente, se realizan utilizando las propuestas de instrumentos diseñados para una realidad determinada o para una situación coyuntural específica, lo que conlleva a que muchas veces estas mediciones no se ajusten a la nueva realidad o los resultados no reflejen lo que realmente corresponde al fenómeno en estudio. En otras ocasiones hemos encontrado trabajos de investigación que utilizan un instrumento específico, que previamente ha sido adaptado a la nueva realidad, lo cual es más conveniente si se desea obtener resultados más cercanos a la verdad.

Para nuestro caso, la medición del constructo liderazgo se ha llevado a cabo utilizando propuestas de algunos investigadores que tomaron en cuenta la opinión de los gerentes o ejecutivos o directivos, para diseñar el instrumento; pero en ningún caso hemos encontrado una investigación que utilice un instrumento para medir el constructo liderazgo desde el punto de vista de los seguidores, lo cual creemos no representa verdaderamente una medición objetiva. Es por ello que el presente trabajo de investigación busca el poner a disposición de la comunidad científica un instrumento diseñado tomando en cuenta la opinión de los colaboradores o seguidores de los gerentes, lo que nos conlleva a denominar a nuestro constructo como *liderazgo directivo*.

Hemos encontrado algunas investigaciones que tienen relación con nuestro trabajo de investigación, que a continuación mencionamos:

En la investigación *Indicadores para Medir el Liderazgo de los Profesores en el Proceso de Formación de Profesionales en la Universidad de Ciego de*

Ávila, las autoras Borroto y Nogales (2015) indican que identificaron cuatro (4) dimensiones con sus respectivos indicadores, todo lo cual fue sometido a la validación por ocho (8) expertos y complementaron su trabajo con entrevistas. La población del estudio estuvo conformada por estudiantes, jefes de departamentos y profesores de las carreras de Contabilidad y Finanzas y Procesos Agroindustriales de la Filial de Majagua, de Agronomía, Turismo y Contabilidad y Finanzas de la Sede central de la Universidad de Ciego de Ávila. La muestra estuvo constituida por 210 estudiantes (85%) y 121 profesores (82%). Los métodos y técnicas empíricas empleadas fueron: encuestas a estudiantes y profesores para diagnosticar la percepción del liderazgo, entrevista a cinco jefes de Departamento para identificar el seguimiento que se da al liderazgo de los profesores y para valorar la pertinencia y viabilidad de los indicadores para evaluar el liderazgo de los profesores. Para los datos recogidos se determinó la fiabilidad a través del Alfa de Cronbach, obteniendo un valor alto de 0.963. Para el análisis de datos se aplicó la estadística descriptiva para la moda, media y el análisis porcentual, la prueba U de Mann – Whitney para la comparación de medias de dos muestras pequeñas independientes como alternativa a la prueba t para diferenciar medias cuando no se cumple el supuesto de normalidad. Entre otras, las conclusiones del trabajo fueron:

*“La definición del constructo liderazgo es muy diversa e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías, debido a lo cual su estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas. No obstante, no se han alcanzado acuerdos universales de los indicadores que caractericen a un líder y menos aún de indicadores para medir liderazgo en los profesores.”.*

*“Se definió el constructo “liderazgo de los profesores”, cuatro variables que lo caracterizan “autoridad moral, comunicación educativa, ejemplaridad y capacidad para trabajo en equipo” y 48 indicadores para medirlos, los cuales fueron validados por expertos, que los valoraron como pertinentes y viables.”.*

En la Tesis titulada *Adaptación del cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*, las autoras Vega y Zavala (2004) indican que su estudio fue una investigación

de tipo metodológico, descriptivo y correlacional; con un diseño no experimental, ex-post-facto y transversal; cuyo principal objetivo fue el adaptar al contexto cultural chileno, el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta, en sus dos versiones - Líder y Clasificador -, desarrollado por los autores Bernard Bass y Bruce Avolio (2000). En su trabajo para adaptar el cuestionario, las investigadoras tradujeron los ítems del inglés, con el apoyo de dos bilingües y un experto en gramática y lengua castellana; consultaron a 8 expertos en Psicología Organizacional, para la validez de contenido. Luego aplicaron el instrumento sobre una muestra no probabilística, dirigida, compuesta por 10 grupos de trabajo del área de ventas, a 107 seguidores, y 10 líderes. Para el análisis de resultados se usó la estadística descriptiva y correlacional, hallando una adecuada capacidad de discriminación de los ítems, y alto índice de confiabilidad ( $\alpha = 0.97$ ). Entre otras, establecieron las siguientes conclusiones:

*“Cabe destacar, que el mayor aporte de este estudio fue entregar un instrumento basado en el MLQ 5X Corto (Bass y Avolio, 2000), pero con características que lo distinguen de éste, adaptado al contexto organizacional chileno, constituido por nuevos ítems y con propiedades psicométricas, en términos de capacidad de discriminación, confiabilidad y evidencias de validez.”.*

*“El MLQ 5X Corto adaptado, presenta un alto índice de confiabilidad ( $\alpha = 0.97$ ) de acuerdo con los criterios de corte utilizados en la literatura, lo que indica la pertenencia de los ítems a un mismo dominio muestral y el control de las fuentes de error causadas por el muestreo aleatorio de reactivos.”.*

*“Se encuentra evidencia que aporta a la validez de contenido y de constructo del instrumento. No obstante, el apoyo a la validez de constructo para el MLQ 5X Corto adaptado es parcial en esta investigación, siendo éste positivo en cuanto matriz de intercorrelaciones por variable, a correlaciones Líder – grupo, y a comparación con criterio de Jueces, pero no para el criterio externo UFAs, debido a la imposibilidad de obtener diferencias significativas en cuanto a este indicador de productividad entre los grupos de la muestra.”.*

*“Tras los resultados obtenidos en la correlación intervariable, que fueron coherentes con los datos reportados por Bass y Avolio (Tepper y Percy, 1994, Den Hartog y otros, 1997, Bass y Avolio, 2000), se hipotetiza que el patrón*

*jerárquico de correlaciones observado da cuenta de la estructura conceptual jerárquica del Modelo de Liderazgo de Rango Total expuesto por los autores. Sin embargo, se encontró evidencia que cuestiona la pertinencia de la variable Dirección por Excepción Activa como componente del factor de más alto orden Liderazgo Correctivo/Evitador, ya que este último integra variables disímiles y contrarias en cuanto a su naturaleza, a saber: Dirección por Excepción Activa, en contraposición a Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire, características del Liderazgo Pasivo. Haciéndose necesaria una revisión más acuciosa de las jerarquías de variable del Cuestionario en este punto.”.*

En el artículo científico *Validez de Constructo de una Escala para Medir Clima y Liderazgo desde una Óptica Comunicativa en la Pequeña Empresa Industrial*, publicado por Mellado (2005), ésta menciona haber trabajado con la propuesta de Mellado (2004), quien propuso el instrumento de medición IMCOL (Instrumento de medida de clima organizacional y liderazgo), orientado hacia las características y estructura de las pequeñas empresas industriales. Este instrumento contiene, principalmente, 48 ítems que miden la percepción del clima laboral de la empresa por parte de sus miembros, así como la percepción del tipo de liderazgo del jefe. Para la medición de cada ítem se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos. El trabajo tuvo como objetivos: Validar a través de un análisis factorial confirmatorio (AFC) los factores determinados por el cuestionario IMCOL, y determinar el nivel óptimo de factorización tanto a nivel de la medición del clima como del liderazgo en la pequeña empresa industrial.

El método empleado por Mellado (2005) fue la modelización mediante ecuaciones estructurales, trabajó con el programa de ordenador AMOS 5.0 basándose en la factorización, en la cual se empleó una muestra de 173 sujetos pertenecientes a cinco pequeñas empresas industriales españolas de diferentes firmas. Las conclusiones de este trabajo fueron:

*“Mediante la realización de un análisis confirmatorio de segundo nivel se constata la validez del instrumento de medición de Clima y Liderazgo IMCOL, planteado por Mellado (2004), debiendo reunificar a nivel de clima las siete dimensiones específicas que lo describen, en tres macro – factores.”.*

*“A nivel de liderazgo el modelo ajusta adecuadamente al efectuar un análisis confirmatorio de primer nivel, debiéndose restar algunos ítems poco significativos según la p calculada y relacionando ciertos errores de medición conjuntos.”.*

*“De esta forma, se constata nuevamente que el modelo de medición del clima organizativo y el liderazgo generado para la pequeña empresa industrial es válido metodológicamente en el ámbito comunicativo, según los análisis estadísticos realizados.”.*

## **2.2. Bases teórico - científico**

En el ámbito de la administración, antes del surgimiento del modelo humanista o Teoría de las Relaciones Humanas, y en los albores de la Segunda Guerra Mundial, los empresarios centraban sus esfuerzos en la producción y la tarea, haciendo énfasis en la autoridad, la jerarquía, la racionalización del trabajo, etc.; y consideraban al ser humano como parte del proceso, según las concepciones de la administración científica. Al trabajador se le pagaba por producir, y punto.

Sin embargo, el malestar y las disconformidades de los trabajadores, así como el desarrollo de las disciplinas sociales, motivaron la necesidad de cambio de paradigmas en las empresas, y Chiavenato (2007, p. 209) lo explica así: *“El modelo humanista surgió con la Escuela de las Relaciones Humanas durante la década de 1930 como franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo de la época.”.* Para este modelo humanista, denominado Teoría de las Relaciones Humanas, empiezan a tomarse en cuenta aspectos vinculados al ser humano como ser social.

En ese contexto, de acuerdo a Chiavenato (2007, p. 209), *“surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, la motivación, las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las tareas (administración científica) y el interés en la estructura (teoría clásica) se sustituyeron por el interés en las personas.”.* Los conceptos y primeros estudios acerca de: liderazgo, comunicación, cultura organizacional, clima organizacional y

motivación del trabajador, entre otros aspectos psicológicos y sociales; permiten que empiecen los cambios, hasta lograr entender la verdadera dimensión el rol del trabajador en las organizaciones (Chiavenato, 2006, p. 100).

En la actualidad se conoce que es mejor tratar bien a los empleados, interactuar con ellos y brindarles facilidades en el entorno organizacional, para que la producción se eleve y el rendimiento y rentabilidad sean atractivos. Por ello, según Robbins y Coulter (2010, p. 207), “... *la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño.*”, y por ello un gerente o directivo empresarial es el que tiene la responsabilidad de transmitir a sus colaboradores, esa manera en que su organización los trata, y es aquí donde el liderazgo tiene un rol fundamental.

Y justamente, es el liderazgo lo que motiva actualmente una atención especial, sobre todo cuando se observa el surgimiento de grandes empresas, de la mano de personas con habilidades o características especiales o particulares. Para Chiavenato (2009, p. 335), en su libro Comportamiento Organizacional, “*El tema del liderazgo ha fascinado al mundo desde hace mucho tiempo y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones.*”.

En tiempos en donde la incertidumbre y la velocidad en los cambios sociales y tecnológicos plantean nuevas formas de actuar de las organizaciones, “*las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad.*” (Chiavenato, 2009, p. 335).

En las organizaciones quien ejerce el liderazgo es el gerente o directivo, quien es nombrado por el directorio para lograr objetivos que conduzcan al éxito empresarial.

### **2.2.1. Poder, la clave del liderazgo**

El poder que tiene una persona en una organización nace de la autoridad otorgada por el cargo que ejerce como gerente o por el liderazgo que tiene entre sus seguidores. De acuerdo a Jones y George (2006, pp. 498 – 499), “... *un componente clave en un buen*

*liderazgo radica en el poder que tiene el líder para afectar la conducta de otra persona y lograr que actúe en cierta forma. Hay varios tipos de poder: legítimo, de recompensa, coercitivo, experto y referido.”.* Tanto Jones como George consideran que los líderes efectivos dosifican suficientes niveles de cada tipo de poder y los utilizan para obtener logros. A continuación, se muestra la tabla II-1 en la cual se describe cada tipo de poder del líder según Jones y George (2006, pp. 499 – 501).

**Tabla II-1.** Poderes inherentes al líder.

<b>Poder del líder</b>	<b>Descripción</b>
<b>Legítimo</b>	Corresponde a la autoridad que tiene un gerente, como consecuencia del cargo que ocupa en la estructura jerárquica de la organización.
<b>De recompensa</b>	Implica aquella autoridad que tiene el gerente para poder conceder o denegar premios o beneficios tangibles o intangibles a los colaboradores.
<b>Coercitivo</b>	Corresponde a la capacidad que tiene un gerente para aplicar sanciones a aquellos colaboradores que cometan faltas.
<b>Experto</b>	Que deriva de los conocimientos, habilidades y pericia que posee el líder.
<b>Referido</b>	El que resulta del respeto, la admiración y lealtad que genera el líder en sus seguidores.

**Fuente:** Jones y George (2006, pp. 499 – 501)

### **2.2.2. Teorías sobre Liderazgo**

Una preocupación importante de las actuales organizaciones es contar con gerentes que sean verdaderos líderes, luego, el liderazgo es uno de los temas centrales en el estudio del Comportamiento Organizacional. Existe una gran variedad de teorías sobre el concepto de liderazgo, lo que evidencia la complejidad de esta variable o constructo.

Las primeras teorías acerca del liderazgo, se basaban en las características peculiares y personales o rasgos de los sujetos considerados líderes del momento; investigaciones posteriores consideraron a las habilidades personales e interpersonales, así como a las competencias del sujeto, como requisitos de un líder.

Las actuales organizaciones están invirtiendo en la formación y potenciación de las personas que ocupan cargos directivos para que sean líderes y las conduzcan al éxito. Por ello, instituciones importantes, como las Universidades de Michigan y Ohio, han estudiado el constructo liderazgo considerando la producción y las personas como bases del concepto liderazgo. El managerial grid consideró esas dos variables en una tabla para identificar los diversos estilos de liderazgo.

Por otro lado, el enfoque situacional o de contingencias de Fiedler aborda el liderazgo en relación a tres fuerzas vinculadas: líder, subordinados y situación; y establece cómo el líder puede escoger las pautas del liderazgo a emplear, más adecuados para cada situación presente en su entorno organizacional. Este enfoque propone que las relaciones entre los miembros y el líder, la estructura de la tarea y el poder de la posición del líder, se deben combinar y ajustar adecuadamente para lograr un liderazgo eficaz; e incorpora el concepto de expectativa en este escenario.

Mientras tanto, House desarrolló una teoría basada en pasos graduales para combinar los objetivos intermedios con los finales. En tanto, Hersey y Blanchard desarrollaron la teoría situacional del liderazgo, con la idea de integrar diversas teorías y conceptos de investigaciones anteriores.

Las actuales teorías del liderazgo ofrecen conocimientos útiles para su aplicación práctica, aunque solo algunas teorías permiten comprender mejor los diversos procesos del liderazgo eficaz. Entre las teorías que han llamado la atención están la teoría del liderazgo carismático, la teoría del liderazgo transaccional, la teoría del

liderazgo transformacional, la teoría cognitiva social y la teoría de los sustitutos del liderazgo (Chiavenato, 2009, pp. 372 – 373).

Tanto Robbins y Coulter (2010, p. 371), nos recuerdan que:

*“... no fue sino hasta la primera parte del siglo XX que los investigadores realmente comenzaron a estudiar el liderazgo. Estas primeras teorías acerca del liderazgo se concentraban en el líder (teorías de los rasgos) y en cómo el líder interactuaba con los miembros de su grupo (teorías del comportamiento)”*.

A continuación, presentamos cada una de las principales teorías del constructo liderazgo.

**a) Teoría de los Rasgos.** Los autores Robbins y Coulter (2010, p. 371), explican que:

*“Las investigaciones sobre liderazgo en las décadas de 1920 y 1930 se enfocaban en aislar los rasgos de los líderes, es decir, las características que diferenciarían a los líderes de los no líderes. Algunos de los rasgos estudiados incluían estatura, apariencia, clase social, estabilidad emocional, fluidez de discurso y sociabilidad.”*

No obstante, fue imposible, desde un punto de vista científico, identificar aquellos rasgos que predominantemente diferenciara a una persona líder de una que no lo era. Posteriormente se identificaron algunos rasgos asociados con el liderazgo, desde el punto de vista del proceso. Al respecto, según Jones y George (2006, p. 502), las características personales que se debían identificar correspondían solo para aquellos líderes eficaces.

**b) Teorías del Comportamiento.** Los autores Robbins y Coulter (2010, pp. 372 – 373) se hacen las siguientes preguntas: *“¿Qué sabemos sobre el comportamiento de un líder y cómo nos puede ayudar a entender qué es un líder efectivo?”* Las respuestas las trataron de brindar al revisar las diversas teorías del Comportamiento y las resumen en la tabla II-2.

Por otro lado, Jones y George (2006, p. 503), agregan que en un inicio los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio,

identificaron dos clases básicas de conductas que compartían muchos líderes de diferentes países, sometidos al estudio. En la tabla II-3 se muestran estas dos conductas, como una ampliación de la tabla II-2.

**c) Teorías de contingencia.** Los investigadores se dieron cuenta que predecir el éxito del liderazgo involucraba algo más complejo que aislar algunos rasgos o comportamientos deseables en un líder, y fueron más allá. Por ello, se empezó a observar las influencias situacionales, por lo que trataron de responder la siguiente pregunta: ¿cuáles estilos podían ajustarse a las diferentes situaciones, y cuáles eran estas diferentes situaciones?

Complementando lo anterior, Jones y George (2006, p. 506), mencionan que un gerente será un líder eficaz si interacciona su forma de ser, lo que hace y la situación en la que se da el liderazgo.

**d) El modelo de contingencia de Fiedler.** Los autores Robbins y Coulter (2010, p. 375), comentan que el desempeño efectivo de un grupo depende de hacer que coincidan el estilo del líder y la cantidad de control e influencia en la situación. El modelo se basa en la premisa de que un estilo de liderazgo es más efectivo en diferentes tipos de situaciones. Las claves para establecer ello son: (1) definir los estilos de liderazgo y establecer los diferentes tipos de situaciones. (2) identificar las combinaciones apropiadas de estilo de liderazgo y tipo de situación.

Tanto Robbins y Coulter (2010, p. 376) indican que Fiedler logró identificar factores situacionales claves en la efectividad de un líder, según el esquema:

**“Relación líder – miembros.** Que se define como el grado de fe, confianza y respeto que los empleados sienten por su líder; calificadas como buenas o malas.

**Estructura de las tareas.** Que es el grado en el que se formalizaban y estructuraban las funciones laborales; calificada como alta o baja.

**Poder por posición.** Que implica el grado de influencia de un líder sobre actividades como la contratación, los despidos, la disciplina, los ascensos y los aumentos de sueldo; calificado como fuerte o débil.”

**Tabla II-2.** Teorías del comportamiento.

<b>Propuesta teórica</b>	<b>Dimensión conductual</b>	<b>Conclusión</b>
<b>University of Iowa</b>	<p><b>Estilo democrático:</b> involucra a los subordinados, delega autoridad y promueve la participación.</p> <p><b>Estilo autocrático:</b> dicta los métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación.</p> <p><b>Estilo liberal:</b> da al grupo la libertad de tomar decisiones y completar el trabajo.</p>	El estilo de liderazgo democrático resultó más efectivo, aunque otros estudios demostraron resultados mixtos.
<b>Ohio State</b>	<p><b>Consideración:</b> es considerado hacia las ideas y los sentimientos de los seguidores.</p> <p><b>Estructura inicial:</b> estructura el trabajo y trabaja en las relaciones para cumplir los objetivos laborales.</p>	El líder alto-alto (alto en consideración y alto en estructura inicial) logró un alto nivel de desempeño y satisfacción de sus subordinados, pero no en todas las situaciones.
<b>University of Michigan</b>	<p><b>Orientado al empleado:</b> hace hincapié en las relaciones interpersonales y se hace cargo de las necesidades de los empleados.</p> <p><b>Orientado a la producción:</b> hace hincapié en los aspectos técnicos y las tareas del trabajo.</p>	Había una asociación entre los líderes orientados al empleado y los niveles elevados de productividad de grupo y satisfacción laboral.
<b>Rejilla del liderazgo</b>	<p><b>Interés por las personas:</b> preocupación del líder por los subordinados, medida en una escala de 1 a 9 (baja a alta).</p> <p><b>Interés por la producción:</b> preocupación del líder por la realización del trabajo, medida en una escala de 1 a 9 (baja a alta).</p>	<p>Los líderes tuvieron un mejor desempeño con un estilo 9.9 (interés por la producción e interés por las personas).</p> <p>La rejilla no ofrecía ninguna explicación sobre lo que hacía que un líder fuera eficaz; sólo proporcionaba un marco para la conceptualización del estilo de liderazgo.</p>

**Fuente:** Robbins y Coulter (2010, p. 373)

**Tabla II-3.** Conductas básicas de los líderes.

<b>Conductas de líderes</b>	<b>Descripción</b>
Consideración	Implica que un gerente confía en sus colaboradores, los respeta y se preocupa por ellos.
Iniciar la estructura	Comportamiento del gerente que lo conlleva a cerciorarse que el trabajo se está realizando, que los colaboradores se desempeñan en sus puestos de manera aceptable y que la organización es eficiente y efectiva.

**Fuente:** Jones y George (2006, p. 503)

La siguiente Tabla II-4 permite identificar las tres categorías (I, II y III), que son las más favorables para el líder según la propuesta de Fiedler.

**Tabla II-4.** Categorías situacionales *Muy favorables* para el líder.

<b>Categoría</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
Relaciones líder-miembros	Buena	Buena	Buena
Estructura de las tareas	Alta	Alta	Baja
Poder por posición	Fuerte	Débil	Fuerte

**Fuente:** Robbins y Coulter (2010, p. 376)

A pesar de lo indicado anteriormente, las conclusiones de Fiedler han sido muy criticadas, siendo la crítica más relevante la referida a que una persona no pueda cambiar su estilo de liderazgo para adaptarlo a la situación.

Al respecto, Jones y George (2006, p. 508) comentan que según Fiedler, los líderes para que sean eficaces deben ser ubicados en situaciones de liderazgo acorde a su estilo, o bien que las

situaciones deberían cambiar para adaptarse al estilo del líder; lo cual no es correcto, ya que posteriormente se ha comprobado que los líderes eficaces pueden cambiar, y cambian, sus estilos según la coyuntura situacional.

De todos modos, el gran aporte de Fiedler se refiere a que un estilo de liderazgo efectivo necesitaba reflejar los factores situacionales de esta variable compleja, para que sea mejor estudiada.

### **e) Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.**

La teoría del liderazgo situacional tiene como precursores a Tannenbaum y Schmidt, quienes según Chiavenato (2009, p. 354), en su libro *Comportamiento Organizacional*, considera que:

*“... el líder debe escoger las pautas de liderazgo más adecuadas para cada situación. El liderazgo es un fenómeno situacional que se basa en tres aspectos: las fuerzas del líder, las fuerzas de los subordinados y las fuerzas de la situación.”*

En ese sentido, Robbins y Coulter (2010, p. 377) explican que la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) es una teoría de contingencia que se enfoca en la disposición de los seguidores, es decir, se hace énfasis en los seguidores, por cuanto la efectividad del liderazgo se sustenta en las acciones de los seguidores, quienes son los que aceptan o rechazan al líder.

Esa disposición de los seguidores, con relación al liderazgo, es definida por Hersey y Blanchard, como *“el grado en el que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica.”*

Los autores Robbins y Coulter (2010, p. 377) amplían el análisis al afirmar que Hersey y Blanchard definen cuatro estilos de liderazgo específicos y cuatro etapas de la disposición de los seguidores, como se muestran en la tabla II-5 y en la tabla II-6.

Es importante recalcar que la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard reconoce la importancia de los seguidores, y se basa en la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones de habilidad y motivación de sus seguidores, ya que ellos son los que lo ayudarán al éxito.

Los detractores la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard indican que el mismo adolece de inconsistencias internas y problemas con la metodología de investigación. Sin embargo, no deja de ser atractivo para algunos investigadores que siguen la misma línea.

**Tabla II-5.** Estilos de liderazgo según Hersey y Blanchard.

<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>Descripción del estilo</b>
<b>Decir</b> (alto respecto de las tareas/bajo respecto de las relaciones)	El líder define los roles e indica a cada quien qué, cómo, cuándo y dónde llevar a cabo las diferentes tareas.
<b>Vender</b> (alto respecto de las tareas/alto respecto de las relaciones)	El líder presta su comportamiento directivo y solidario.
<b>Participar</b> (bajo respecto de las tareas/alto respecto de las relaciones)	Líder y seguidores toman decisiones conjuntas; la función principal del líder es facilitar y comunicar.
<b>Delegar</b> (bajo respecto de las tareas/bajo respecto de las relaciones)	El líder proporciona poca dirección o apoyo.

**Fuente:** Robbins y Coulter (2010, p. 377)

**f) Teoría de la Ruta – Meta.** Para Robbins y Coulter (2010, pp. 378 – 380), esta teoría desarrollada por Roben House, sostiene que el trabajo de un líder es ayudar a los seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para asegurar que sus metas sean compatibles con las metas del grupo.

**Tabla II-6.** Etapas de la disposición de los seguidores según Hersey y Blanchard.

<b>Etapas de la disposición de los seguidores</b>	<b>Descripción de cada etapa</b>	<b>Estilo de liderazgo necesario</b>
<b>R1</b>	Estas personas son incapaces y están poco dispuestas a tomar la responsabilidad de hacer algo. Estos seguidores no son competentes ni seguros de sí mismos.	<b>Decir</b>
<b>R2</b>	Estas personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Estos seguidores están motivados, pero carecen de las habilidades apropiadas.	<b>Vender</b>
<b>R3</b>	Estas personas son capaces, pero están poco dispuestas a hacer lo que el líder desea. Estos seguidores son competentes, pero no quieren hacer las cosas.	<b>Participar</b>
<b>R4</b>	Estas personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les solicite.	<b>Delegar</b>

**Fuente:** Robbins y Coulter (2010, p. 377)

Roben House identificó cuatro comportamientos de liderazgo, según se muestra en la Tabla II-7, y que corresponden al del Líder directivo, el líder solidario, el líder participativo y el líder orientado a los logros.

Tanto Robbins y Coulter (2010, p. 378), mencionan que según Roben House, los líderes son flexibles y pueden exteriorizar cualquiera o todos estos estilos de liderazgo, dependiendo de la situación o las circunstancias. El desempeño y la satisfacción de un colaborador podrían verse influidos positivamente si el líder elige un estilo de liderazgo que compense las debilidades en el entorno, sea del empleado o del trabajo.

Por otro lado, los autores Jones y George (2006, p. 509), mencionan que la premisa de la teoría de Roben House era que los líderes eficaces motivan a sus seguidores para alcanzar las metas al:

*“1) Identificar claramente los resultados que los subordinados están tratando de obtener en el sitio de trabajo, 2) recompensar a los subordinados que alcanzan los resultados, por haber obtenido un alto desempeño y haber logrado las metas del trabajo y 3) aclarar a los subordinados las rutas que llevan al logro de las metas de trabajo.”.*

**g) Liderazgo Transformacional – Transaccional.** Según Robbins y Coulter (2010, p. 380), las primeras teorías sustentaban que los líderes basaban su liderazgo en intercambios o *transacciones*, es decir, se trabaja con metas y se otorga recompensas según productividad. Sin embargo, existe el líder que estimula e inspira o *transforma* a sus seguidores para alcanzar resultados extraordinarios.

Un líder transformacional presta atención a los intereses y necesidades de cada seguidor; cambian la percepción de sus seguidores y les ayudan desde otra perspectiva. Son capaces de entusiasmar, despertar e inspirar a los seguidores para un esfuerzo mayor.

Diversos estudios han demostrado que los líderes transformacionales son más eficaces, con niveles de desempeño más elevados y más sensibles en el área interpersonal, que sus colegas transaccionales. El liderazgo transformacional está fuertemente correlacionado con tasas más bajas de rotación y niveles más altos de productividad, con la satisfacción laboral, la creatividad, el logro de objetivos y el bienestar de los seguidores.

En tanto, Jones y George (2006, p. 513), agregan que los líderes transformadores hacen que:

*“1) los subordinados estén conscientes de la importancia de su trabajo para la organización, y que tan necesario es que ellos realicen su trabajo lo mejor posible para que la organización pueda alcanzar sus metas, 2) sus subordinados estén conscientes de sus propias necesidades de crecimiento personal, desarrollo y sentido de logros, y 3) sus subordinados se motiven para trabajar por el bien de la organización como un todo, no solo por beneficio o ganancia personal.”.*

**Tabla II-7.** Comportamientos de liderazgo según Roben House.

<b>Comportamientos de liderazgo</b>	<b>Descripción del comportamiento de liderazgo</b>	<b>Predicciones de la teoría</b>
<b>Líder directivo</b>	El líder permite que los subordinados sepan lo que se espera de ellos, programa el trabajo que debe hacerse, y proporciona una guía específica de cómo llevar a cabo las tareas.	Cuando las tareas son ambiguas o estresantes, lleva a una satisfacción mayor que cuando éstas están estructuradas y bien planeadas. Los seguidores no están seguros de lo que tienen que hacer, por lo que el líder necesita dirigirlos de alguna manera.
<b>Líder solidario</b>	El líder muestra interés por las necesidades de los seguidores y es amistoso.	Da como resultado un alto nivel de desempeño laboral y satisfacción cuando los subordinados llevan a cabo tareas estructuradas. En esta situación, el líder sólo necesita apoyar a los seguidores, no decirles lo que tienen que hacer.
<b>Líder participativo</b>	El líder consulta con los miembros del equipo y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.	Los subordinados con un locus de control interno se sienten más satisfechos con este estilo. Como estos seguidores creen que controlan lo que les sucede, prefieren participar en las decisiones.
<b>Líder orientado a los logros</b>	El líder establece objetivos desafiantes y espera que los seguidores se desempeñen a su más alto nivel.	Aumentarán las expectativas de los subordinados de que sus esfuerzos los llevarán a un alto desempeño en caso de que las tareas estén estructuradas de manera ambigua. Al establecer metas desafiantes, los seguidores saben cuáles son las expectativas.

**Fuente:** Robbins y Coulter (2010, pp. 378 – 380)

**h) Liderazgo carismático – visionario.** Según Robbins y Coulter (2010, p. 381), un líder carismático es una persona entusiasta y segura de sí misma, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se conduzcan de cierta forma. Hay evidencia importante que correlaciona el liderazgo carismático y altos niveles de desempeño y satisfacción entre los seguidores.

Se considera que el carisma es una cualidad de liderazgo deseable, y aunque un número reducido de expertos todavía piensa que el carisma no se puede aprender la mayoría cree que se puede capacitar a los gerentes para que muestren comportamientos carismáticos.

En algunos casos, la capacitación ha permitido que líderes empresariales mejoren y aprendan: a comunicar una meta de gran alcance, a demostrar confianza en la habilidad de sus colaboradores, a sentir empatía con las necesidades de sus colaboradores; a proyectar una presencia poderosa, confiada y dinámica, han practicado un tono de voz cautivador y atractivo, a inclinarse hacia el seguidor a la hora de comunicarse, a mantener el contacto visual, y tener una postura relajada y expresiones faciales vivaces.

### **2.2.3. Dimensiones e indicadores del constructo Liderazgo**

Para poder operacionalizar el constructo liderazgo, es necesario revisar las propuestas de diversos autores, quienes han identificado a priori o mediante investigaciones algunas categorías de esta variable. Según Jones y George (2006, p. 495):

*“... el liderazgo es un ingrediente clave en la administración efectiva. Cuando los líderes son eficaces, sus subordinados o seguidores se hallan fuertemente motivados, comprometidos y alcanzan un alto desempeño. Cuando los líderes no son eficaces, hay una buena posibilidad de que sus subordinados no obtengan resultados a la altura de sus potencialidades, estén desmotivados y puedan estar insatisfechos.”*

Para Chiavenato (2009, p. 373), *“... los actuales modelos de liderazgo se basan en las habilidades personales e interpersonales del líder. Las organizaciones están invirtiendo en la formación y creación de líderes en sus cuadros.”*

Y de acuerdo al mismo Chiavenato (2009, p. 53), los talentos humanos son aquellas personas dotadas de competencias como: *“... conocimiento, habilidad, juicio y actitud.”* Cada competencia involucra

una serie de indicadores, así para la competencia habilidad (saber hacer) un indicador necesario y presente corresponde al liderazgo.

**a) Indicadores según la Teoría de los rasgos.** Las investigaciones centradas en los rasgos, en los inicios de 1900, dieron como resultado la identificación de siete (7) rasgos asociados al *liderazgo efectivo*, según Robbins y Coulter (2010, p. 372). Luego, complementado lo anterior con la propuesta de Jones y George (2006, p. 503), se obtiene un total de nueve (9) indicadores, los cuales se muestran en la tabla II-8.

**Tabla II-8.** Rasgos asociados al Líder efectivo.

1. Impulso	Muestran un elevado nivel de empeño. Tienen un deseo de logros relativamente alto, son ambiciosos, poseen mucha energía, son incansablemente perseverantes en sus actividades y toman la iniciativa.
2. Deseo de dirigir.	Tienen un fuerte deseo de influir y guiar a otros. Demuestran su disposición de tomar responsabilidades
3. Honestidad e integridad	Construyen relaciones de confianza con sus seguidores ya que son veraces y honestos, y muestran una elevada consistencia entre lo que dicen y lo que hacen.
4. Confianza en sí mismos	Demuestran confianza en sí mismos para así convencer a los seguidores de la rectitud de sus objetivos y decisiones.
5. Inteligencia.	Necesitan ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, así como ser capaces de crear opiniones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
6. Conocimiento relativo al trabajo.	Cuentan con un alto grado de conocimiento sobre la compañía, la industria y los aspectos técnicos. El conocimiento profundo permite que los líderes tomen decisiones bien informadas y que entiendan las implicaciones de las mismas.
7. Extroversión	Son personas enérgicas y vivaces. Son sociables, asertivos, y rara vez, callados o retraídos.
8. Tolerancia a la tensión	Les permite manejar incertidumbres y tomar decisiones difíciles.
9. Madurez	Permite actuar sin egoísmo, controlando los sentimientos y reconociendo los errores.

**Fuente:** Robbins y Coulter (2010, p. 372) complementado con Jones y George (2006, p. 503)

Los nueve rasgos indicados en la tabla II-8, representan una propuesta de indicadores del constructo liderazgo, que debemos tomar en cuenta.

**b) Indicadores según la propuesta de Chiavenato, adaptado de Warren.** Chiavenato (2009) nos presenta las características del líder, ver tabla II-9, tomando la propuesta de G. Bennis Warren (1989), que reflejan los componentes de indicadores del constructo liderazgo observado en otras propuestas estudiadas por él, y que le permitieron consolidarlas en una sola propuesta. Estas características que encajan en el concepto de indicador como componente de algunas dimensiones, son interesantes y deberían ser analizadas con mayor profundidad, cuando se trata de operacionalizar el constructo liderazgo.

**Tabla II-9.** Características del líder.

Innova
Es original
Desarrolla
Se enfoca en las personas
Inspira confianza
Perspectiva de largo plazo
Pregunta qué y por qué
Vista puesta en el horizonte
Desafía el statu quo
Es él mismo
Actúa con seguridad

**Fuente:** Chiavenato (2009), en su libro Comportamiento Organizacional, adaptado de la propuesta de Warren (1989)

**c) Indicadores según la visión ampliada del liderazgo de Chiavenato.** Según Chiavenato (2009, p. 365), “*el líder debe ser capaz de hacer muchas cosas al mismo tiempo... Debe ser simultáneamente explorador, organizador, controlador y orientador.*”, y ello implica tomar en cuenta los indicadores que se muestran en la tabla II-10.

**Tabla II-10.** Aspectos del liderazgo.

Escuchar
Comunicar
Mejorar las relaciones con los subordinados
Aconsejar
Resolver problemas
Tomar decisiones en forma participativa

**Fuente:** Chiavenato (2009, p. 365), en su texto Comportamiento Organizacional.

**d) Indicadores según la teoría del líder carismático – visionario.** Según Robbins y Coulter (2010, p. 381), se han identificado cinco características relevantes en los líderes carismáticos, estas se muestran en la tabla II-11. Como se puede apreciar, estas cinco características podrían representar indicadores adicionales a la propuesta de la tabla II-8, lo cual sería motivo de análisis posterior.

**Tabla II-11.** Cinco características que tienen los Líderes carismáticos.

1. Una visión.
2. Habilidad de comunicar esa visión.
3. Disposición de tomar riesgos para alcanzar esa visión.
4. Sensibilidad ante las limitaciones ambientales y las necesidades de los seguidores.
5. Comportamientos que están fuera de lo común.

**Fuente:** Robbins y Coulter (2010, p. 381)

e) **Dimensiones según el programa de investigación GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness).** Los autores Robbins y Coulter (2010, p. 82) comentan que Geert Hofstede desarrolló un enfoque para ayudar a los gerentes a comprender las diferencias entre las culturas nacionales, y la organización GLOBE amplió el trabajo de Hofstede llevando a cabo una investigación para identificar comportamientos interculturales de liderazgo.

**Tabla II-12.** Nueve dimensiones en las diferentes culturas del mundo, según GLOBE.

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
<b>Distancia del poder</b>	Medida que aceptan los miembros de una sociedad con respecto a la desigualdad en la distribución del poder.
<b>Rechazo a la incertidumbre.</b>	Confianza de una sociedad en las normas y procedimientos sociales para aligerar lo impredecible de eventos futuros.
<b>Asertividad</b>	Grado hasta el que una sociedad alienta a las personas para que sean fuertes, polémicas, asertivas y competitivas, en lugar de modestas y sensibles.
<b>Orientación humana</b>	Grado hasta el que una sociedad alienta y recompensa a los individuos por ser justos, altruistas, generosos, comprensivos y amables con los demás.
<b>Orientación al futuro</b>	Grado hasta el que una sociedad alienta y recompensa los comportamientos orientados hacia el futuro, como la planeación, inversión en el futuro y retrasar las gratificaciones.
<b>Colectivismo institucional</b>	Grado hasta el que los individuos son alentados por instituciones sociales a integrarse a grupos de las empresas y de la sociedad.
<b>Diferencia de género</b>	Grado hasta el que una sociedad amplía las diferencias de género, medido por el estatus y las responsabilidades que tienen las mujeres en la toma de decisiones.
<b>Colectivismo grupal</b>	Grado hasta el que los miembros de una sociedad se enorgullecen de pertenecer a pequeños grupos, como sus familias, sus círculos de amistades cercanas y a las organizaciones en que trabajan.
<b>Orientación al desempeño</b>	Grado hasta el que una sociedad alienta y recompensa a los miembros de un grupo para mejorar su desempeño y lograr la excelencia.

**Fuente:** Robbins y Coulter (2010, pp. 82 – 83)

Para ello se tomó información de más de 18,000 gerentes en 62 países del mundo, lo cual permitió al equipo de investigación de GLOBE (dirigido por Roben House) identificar nueve (9) dimensiones en las diferentes culturas del mundo, que podrían considerarse aspectos universales en el liderazgo. Las nueve dimensiones indicadas se muestran en la tabla II-12. Esta propuesta resulta interesante debido a que se trata de dimensiones que encajan en cualquier organización mundial, que tiene interés por el liderazgo, sin embargo, se debe ajustar a las necesidades de cada realidad.

**f) Dimensiones e indicadores según la propuesta de Whetten y Cameron, referido por Chiavenato.** Según Chiavenato (2009, p. 345), Whetten y Cameron encuestaron a 400 gerentes de alto desempeño, resultando las siguientes habilidades mencionadas, con más frecuencia:

- “1. Comunicarse verbalmente y escuchar a las personas.
2. Administrar el tiempo y el estrés.
3. Administrar las decisiones individuales.
4. Reconocer, analizar y resolver problemas.
5. Motivar a otros e influir en ellos.
6. Delegar.
7. Definir objetivos con una visión congruente.
8. Ser precavido.
9. Construir equipos.
10. Administrar conflictos.”.

Los mismos Whetten y Cameron (2011, p. 8) detallan su trabajo así:

“... En nuestra propia investigación... quisimos identificar las habilidades y las competencias que separan a los individuos extraordinariamente eficaces del resto... Identificamos a 402 personas que fueron calificadas como directivos altamente eficaces en sus propias organizaciones... para que nombraran a los directivos más eficaces de sus organizaciones. Luego, entrevistamos a esos individuos para determinar cuáles atributos se asociaban con la eficacia administrativa.”

Para seleccionar las diez características o atributos de la investigación, tanto Whetten y Cameron (2011, p. 9), nos comentan lo siguiente:

*“... Nuestro análisis de las entrevistas produjo alrededor de 60 características de los directivos eficaces... se muestran las que se identificaron con más frecuencia. No es de sorprender que las 10 características sean habilidades conductuales. No son atributos o estilos de personalidad, ni tampoco generalizaciones... También son comunes en diversas industrias, niveles y responsabilidades laborales. Las características de los directivos efectivos no son ningún secreto.”*

Chiavenato (2009, p. 345), menciona además que otros estudios e investigaciones demuestran que estas 10 habilidades se pueden clasificar en cuatro categorías, según se muestra en la tabla II-13.

**Tabla II-13.** Cuatro categorías, según David Whetten y Kim Cameron.

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
<b>Relaciones humanas y participativas</b>	Transmitir apoyo y construir equipos.
<b>Competitividad y control.</b>	Por ejemplo: asertividad, poder e influencia.
<b>Innovación y espíritu emprendedor</b>	Solución creativa de problemas.
<b>Mantener el orden y la racionalidad</b>	Toma racional de decisiones y administración del tiempo.

**Fuente:** Chiavenato (2009, p. 345)

El constructo *liderazgo directivo*, que hemos tomado como referencia para nuestro trabajo de investigación, está conformado por cuatro (4) dimensiones propuestas por Whetten y Cameron (2011, p. 11), quienes al referirse a las habilidades directivas, fundamentadas en el liderazgo, y que requiere un directivo eficaz, mencionan:

*“Los análisis estadísticos revelaron que las habilidades caían dentro de cuatro grupos principales. Un grupo de habilidades se concentraba en las capacidades de participación y relaciones humanas (por ejemplo, comunicación de apoyo y formación de equipos), mientras otro grupo se centraba justamente en lo opuesto, esto es, en la competitividad y el control (por ejemplo, habilidades de asertividad, poder e influencia). Un tercer grupo se concentró en la innovación y en el espíritu emprendedor individual (por ejemplo, la solución analítica y creativa de problemas), mientras que un cuarto grupo enfatizaba el tipo de actividades opuestas, es decir, mantener el orden y la racionalidad (por ejemplo, administración del tiempo y toma de decisiones racionales).”*

### **2.3. Definición de términos básicos**

A continuación, definiremos los términos básicos inherentes a nuestro trabajo de investigación, tomando como referencia la propuesta de Cabrejos (2014).

#### **2.3.1. Científicamente**

**Alfa de Cronbach.** - El coeficiente Alfa de Cronbach fue explicado por Cronbach (1951) como un índice o indicador usado para medir la confiabilidad de un instrumento de medición científica, desde el punto de vista de la consistencia interna, es decir, ayuda a evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados.

Para ello, la evaluación de la consistencia interna del instrumento se basa en el promedio de las correlaciones entre los ítems, si éstos están estandarizados con una desviación estándar de uno; o en la covarianza promedio entre los ítems de una escala, si los ítems no están estandarizados.

Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem.

Matemáticamente, el coeficiente Alfa de Cronbach se interpreta como el valor del cuadrado de la correlación entre los resultados obtenidos por una persona en una escala en particular (puntaje observado) y los puntajes que se obtendrían si se contestaran todos

los ítems disponibles en el universo (puntaje verdadero). Realizado el cálculo y el análisis, el procedimiento puede conducir a la eliminación de aquellos ítems que al retirarlos de la prueba contribuyen a un incremento “significativo” del valor del coeficiente Alfa de Cronbach. Para el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach se utiliza la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \cdot \frac{(\sigma_T)^2 - (\sum \sigma_T)^2}{(\sigma_T)^2}$$

Donde, K es el número de reactivos;  $(\sigma_T)^2$  es la varianza de las puntuaciones totales de la escala; y  $(\sum \sigma_T)^2$  es la sumatoria de las varianzas de cada reactivo. El valor del coeficiente Alfa de Cronbach debería ser al menos 0,70 para aceptar que el instrumento tiene una adecuada confiabilidad de la consistencia interna. (Oviedo y Campo, 2005).

**Análisis de los componentes principales.** - De acuerdo a Quezada (2014, p. 213), “El objetivo del análisis de componentes principales es identificar, a partir de un conjunto de  $p$  variables, otro conjunto  $k$  ( $k < p$ ) variables no directamente observables, denominadas << factores >>, tal que:

$k$  sea un número pequeño.

Se pierda la menor cantidad posible de información.

La solución obtenida sea interpretable.”.

**Análisis factorial.** – Para Quezada (2014, pp. 210 y 212) con esta técnica estadística multivariante se “Intenta identificar variables subyacentes o factores que expliquen la configuración de las correlaciones, dentro de un conjunto de variables observadas. Se suele utilizar en la reducción de los datos, para identificar un pequeño número de factores que explique la mayoría de la varianza observada en un número mayor de variables manifiestas.”. El mismo autor

agrega que el propósito principal de esta técnica es “sintetizar las interrelaciones observadas entre un conjunto de variables, en forma concisa y segura, como una ayuda a la construcción de nuevos conceptos y teorías”. Por otro lado, Quezada (2014) menciona que el análisis factorial puede ser “exploratorio o confirmatorio... el análisis exploratorio se caracteriza porque no se conocen a priori el número de factores y es, en la aplicación empírica, donde se determina este número.”.

**Confiabilidad.** - Es el “*grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes*” (Hernández et al., 2010, p. 200). Para determinar la confiabilidad del instrumento utilizamos la prueba de “*consistencia interna*”, que permite determinar el grado en que los ítems de un instrumento están correlacionados entre sí.

Si los diferentes reactivos del instrumento tienen una correlación positiva y, como mínimo, moderada, dicho instrumento será homogéneo, es decir, habrá consistencia en la ejecución en todos los reactivos de la prueba (Loevinger, 1947; Anastasi, 1961).

En base a ello, al aplicar un instrumento con un alto grado de consistencia interna, y al saber cómo se desempeña un encuestado en un ítem, ello permitiría predecir como lo hará en los demás.

El énfasis de esta evaluación se pone en las puntuaciones de los sujetos y no en el contenido o el formato de los reactivos. Por lo tanto, si los ítems del instrumento correlacionan positivamente entre sí, éste será homogéneo, independientemente del tipo de contenido que se haya utilizado.

Considerando que existen diferentes propuestas para estimar la confiabilidad de “consistencia interna”, decidimos utilizar el coeficiente Alfa de Cronbach. Para la prueba de confiabilidad se realizará una prueba piloto, que involucrará pre aplicar el instrumento a una muestra de participantes voluntarios (Hernández et al., 2010, p. 396). Esta muestra está compuesta por al menos 20 colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad.

**Constructo.** – Para Kerlinger y Lee (2002, p. 36), “*un constructo es un concepto, que tiene el significado agregado de haber sido inventado o adoptado para un propósito científico especial, de forma deliberada y consciente.*”.

Así, por ejemplo, la inteligencia es un constructo que corresponde a “*un concepto, una abstracción de la observación de comportamientos presumiblemente inteligentes y no inteligentes.*”. En este caso:

“... los científicos de manera consciente y sistemática la usan de dos formas: 1) se incorpora en los esquemas teóricos y se relaciona en diversas formas con otros constructos (aprovechamiento escolar como función de la inteligencia y motivación) y 2) “*inteligencia*” se define y especifica de tal forma que puede ser observada y medida (test de inteligencia, observación de los profesores sobre el grado relativo de inteligencia de sus alumnos).”

**Dimensiones de una variable compleja o constructo.** – Una variable que requiere ser definida a partir de la identificación de sus componentes, se denomina constructo, lo que equivale a decir que, estamos frente a una variable compleja. Los componentes de la variable compleja o constructo se denominan dimensiones. Al respecto, Hernández et al. (2010, p. 211) indican: “*Cuando se construye un instrumento, el proceso más lógico para hacerlo es transitar de la variable a sus dimensiones o componentes, luego a los indicadores y finalmente a los ítems o reactivos.*”.

**Indicadores de una variable.** – Cuando definimos la idea de dimensión de una variable, mencionamos que los componentes de la variable compleja o constructo se denominan dimensiones. Luego, cada dimensión tiene sus propios componentes, y corresponde a los indicadores.

En un proceso de medición de una variable, lo que se hace es “... *vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos.*” (Hernández et al., 2010, p. 199). Luego los indicadores son los datos

disponibles que nos permiten acceder a la información en forma directa u observable.

Una definición más directa es la que hacen Espinoza y Toscano (2015, p. 82), quienes comentan que:

*“Los indicadores son elementos característicos de una determinada población, de un conjunto de elementos o de una realidad concreta, que describen o indican una situación, permitiendo un análisis e interpretación. Son referentes empíricos que permiten una medición, descripción, ordenamiento de los elementos estudiados.*

*Indicador es toda cantidad, valor o elemento que permite conocer el estado de un hecho o fenómeno. También puede expresar la variación, el comportamiento, la intensidad o relación de dos o más características, hechos o fenómenos.”.*

**Instrumento de medición.** – Para tener una mejor idea de lo que representa un instrumento de medición en las investigaciones científicas, tomaremos la opinión de (Hernández et al., 2010, p. 200):

*“En toda investigación cuantitativa aplicamos un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis (y cuando no hay hipótesis simplemente para medir las variables de interés). Esa medición es efectiva cuando el instrumento de recolección de datos en realidad representa a las variables que tenemos en mente. Si no es así, nuestra medición es deficiente; por tanto, la investigación no es digna de tomarse en cuenta.”.*

Luego, Hernández et al. (2010, p. 200) complementa lo anterior cuando reproduce que: un instrumento de medición *“es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Grinnell, Williams y Unrau, 2009).”*

**Ley de Pareto.** – Según relatan Levin y Rubin (2004, p. 430), Vilfredo Pareto (1848 – 1923) fue un economista italiano que estudió la distribución de la riqueza en la sociedad, y mediante análisis estadístico comprobó que un número relativamente pequeño de personas son dueños de la mayor parte de la riqueza de una sociedad, y sobre esta base Joseph Moses Juran (1904 – 2008), experto de la calidad y la gestión de la calidad, hizo notar que en la mayoría de los

sistemas el 80% de defectos y errores se puede atribuir al 20% de las causas.

**Reducción de datos.** – Según Quezada (2014, p. 210) es una “Técnica estadística... que sirve para encontrar grupos homogéneos. También permite describir las relaciones entre las categorías de cada variable, así como la relación entre variables.”.

**Validez de un instrumento.** – La validez de un instrumento es el “*grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir*” (Hernández et al., 2014, p. 200). La validez de un instrumento se consigue a través de evidencias que, aunadas y comprobadas, por diferentes métodos buscan responder la siguiente pregunta: “*¿está midiendo lo que cree que está midiendo?*” Si es así su medida es válida (Hernández et al., 2014, p. 201). Para el presente trabajo de investigación interesa trabajar con la evidencia relacionada con el contenido (validez de contenido) y la evidencia relacionada con el constructo (validez de constructo).

**Validez de contenido.** – Una evidencia que ayuda a determinar la validez de un instrumento, corresponde a la “validez de contenido” o “*grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide*” (Hernández et al., 2010, p. 201). Una forma de establecer la “validez de contenido” corresponde al método Juicio de expertos (face validity) y para ello se utiliza un instrumento diseñado para este propósito. En este instrumento se muestran los datos correspondientes a las dimensiones e indicadores del constructo en estudio, reflejados en reactivos o ítems, además, se indica la opción de respuesta por cada ítem, que en nuestro caso corresponde al “escalamiento tipo Likert” de cinco categorías. Los expertos que evalúan el instrumento de validez brindan una información, la cual se procesa con la propuesta de Lawshe (1975), quien establece que se debe obtener un valor mínimo de “Razón de Validez de Contenido” o “CVR” de 0,62 con al menos diez expertos. Según Lawshe (1975) el tener la opinión de al

menos diez expertos nos asegura que sea improbable que el acuerdo o el resultado final obtenido se deba al azar. Entre los expertos a consultar se debe tener en cuenta a especialistas, académicos e investigadores.

El proceso de medición de la CVR involucra que, para cada ítem se registra el número de expertos que afirmaron que el ítem es coherente con el indicador y con su correspondiente dimensión. Luego, se aplica la fórmula denominada “Razón de Validez de Contenido” (CVR, por sus siglas en inglés), según Lawshe (1975).

$$CVR = \frac{ne - (N / 2)}{(N / 2)}$$

Donde, “ne” corresponde al número de expertos que afirman que el ítem sí es coherente con el indicador y su correspondiente dimensión y “N” corresponde al número total de expertos consultados.

**Validez de constructo.** - Es otra evidencia para comprobar la validez de un instrumento. Con la prueba “validez de constructo”, la cual está referida “*a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico*” (Hernández et al., 2010, p. 203), se puede determinar cuáles son las dimensiones que realmente se miden con el instrumento, de manera tal que se dé significado teórico a la interpretación de las puntuaciones que se obtienen en la aplicación del mismo. Esta prueba nos permite responder a la pregunta: “*¿Qué concepto teórico, subyacente a los datos observados, está realmente reflejado en el instrumento?; es decir, ¿hasta qué punto los indicadores miden al constructo teórico?*”.

En este trabajo de investigación interesa utilizar el Análisis Factorial, en su fase exploratorio, y para ello se utiliza los datos de una pre aplicación del instrumento en una muestra de participantes voluntarios, integrantes de la población.

Se busca determinar si la estructura cuantitativa obtenida del instrumento coincide con la estructura teórica del mismo, lo cual

confirmaría que el instrumento es válido o por el contrario necesita ajustarse. (Pérez – Gil et al., 2000).

Es recomendable realizar el diagnóstico de las condiciones previas necesarias para la aplicación del Análisis Factorial, y ese diagnóstico se realizará utilizando la prueba de adecuación muestral de “Kaiser – Meyer – Olkin” (KMO), que corresponde a un coeficiente de correlación entre las dimensiones que permite establecer la fuerza de las relaciones entre dos dimensiones eliminando la influencia del resto. Si las dimensiones involucran “factores” comunes, el coeficiente de correlación parcial entre pares de dimensiones deberá ser bajo, puesto que se eliminan los efectos lineales de las otras dimensiones, por lo tanto, el valor de la KMO debería tender a 1. El KMO se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} a_{ij}^2}$$

Donde,  $r_{ij}$  corresponde al coeficiente de correlación lineal de Pearson entre la dimensión  $i$  y la dimensión  $j$ ; y  $a_{ij}$  corresponde al coeficiente de correlación parcial entre la dimensión  $i$  y la dimensión  $j$ , eliminando la influencia del resto de las dimensiones. Se requiere que la KMO sea mayor a 0,75 para aceptar que es conveniente realizar un Análisis Factorial.

Al examinar la matriz de correlaciones del instrumento, mediante la prueba de esfericidad de Bartlett, se contrastará si la matriz de correlación de las dimensiones observadas es la matriz identidad (lo que significaría que las intercorrelaciones entre las dimensiones son cero o las dimensiones no están interrelacionadas).

Este indicador se obtiene a partir de una transformación del determinante de la matriz de correlación ( $R$ ), e implica la hipótesis nula  $H_0$ : El Determinante de  $R = 1$ . Este estadístico se distribuye asintóticamente según una distribución chi – cuadrado ( $\chi^2$ ) con  $(d*(d$

– 1)) / 2 grados de libertad. Si se obtienen valores altos de  $\chi^2$  (o un determinante de la matriz bajo), significa que hay dimensiones con correlaciones altas, y si la significación (Sig.) es menor a 0,05 ( $p < 0,05$ ); se sustenta realizar el Análisis Factorial.

El Análisis Factorial es uno de los métodos recomendados para la validación de constructo de un instrumento, según Nunnally (1978, p. 112) y Stapleton (1997a); por ello emplearemos este método en su fase exploratorio. En este caso, considerando que hemos asumido que el constructo *Liderazgo directivo* se compone de 4 dimensiones, el tamaño mínimo de la muestra correspondería a 20, en una proporción de 5 a 1 según la sugerencia de Marsh y O' Neill (1984).

**Variable.** – Para definir lo que representa una variable, tomaremos los aportes de Kerlinger y Lee (2002, pp. 36 – 37), y diremos que es “*una es una propiedad que asume diferentes valores*” o “*es un símbolo al que se le asignan valores*”. Así, por ejemplo, si definimos la variable  $\langle g \rangle$  como el género de un grupo humano, podemos establecer que si  $g = 1$ , corresponde al género masculino, y por el contrario si  $g = 0$ , corresponderá al género femenino. En este caso particular  $\langle g \rangle$  solo puede tomar dos valores: 0 y 1; por lo que se dice que la variable  $\langle g \rangle$  es dicotómica. Existen otras variables que pueden tomar muchos más valores, en un rango determinado o infinito. Otros ejemplos de variables serían: talla, ingreso, educación, clase social, productividad, coeficiente intelectual, etc. Una variable puede ser más compleja de medir, en ese caso hablamos de un constructo.

**Varianza total explicada.** - Según Quezada (2014, p. 217), “Se utiliza para determinar cuántos factores deben retenerse...”. Los primeros factores tendrán varianzas (auto valores) mayores que 1, y entre esos factores recogerán el mayor porcentaje posible de la varianza de las variables originales. Los factores mencionados son equivalentes a las dimensiones de una variable compleja o constructo de nuestro interés.

### 2.3.2. Etnográficamente

**Competencias personales.** – De acuerdo a González (2000, p. 42):

*“Las competencias personales son el resultado de las cualidades latentes y específicas que tienen las personas que obtienen un determinado éxito en sus actividades profesionales; convirtiéndose estas en competencia personales distintivas cuando el rendimiento obtenido sea superior al que logra la generalidad de las personas en las mismas atribuciones.”*

**Gerente.** - Los expertos Robbins y Coulter (2010, p. 5) definen al gerente como *“... alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la organización.”*. Asimismo, Chiavenato (2009, p. 147), en su libro Gestión del Talento Humano, al referirse a las competencias esenciales de la organización, establece que entre las competencias gerenciales necesarias para que una empresa sea competitiva, se requiere que los gerentes sean líderes o cuenten con el liderazgo requerido.

Las organizaciones o empresas cuentan con estructuras jerárquicas que les permiten administrar sus recursos y procesos para obtener rentabilidad y lograr sus objetivos. Normalmente la alta dirección se compone de directivos y gerentes, quienes asumen la responsabilidad por los resultados.

Luego, un gerente es una persona que ocupa un cargo gerencial, en relación a esa estructura orgánica, el cual es designado por la alta dirección o directorio o junta general de accionistas, luego de un proceso de selección, para ejercer el poder que le otorga tal cargo y cumplir con su misión que le permita lograr objetivos definidos en el proceso de planeación.

En algunas empresas el cargo de gerente es equivalente al cargo de directivo, desde un punto de vista nominal, ello involucra que el gerente está en otro nivel de decisiones y responsabilidades. En ese sentido, Chiavenato (2009, p. 339), en su libro Comportamiento

Organizacional, nos dice que *“el gerente utiliza la autoridad de su posición para conseguir cierto comportamiento de los subordinados.”*.

El perfil de los gerentes ha variado con el transcurrir de los tiempos, y ello se corrobora con lo que Robbins y Coulter (2010, p. 4), mencionan acerca de los gerentes:

*“Sus edades varían entre los 18 y los 80 años de edad. Dirigen tanto grandes empresas como aquellas que apenas empiezan. Se encuentran en departamentos de gobierno, hospitales, pequeños negocios, agencias no lucrativas, museos, escuelas e incluso en organizaciones no tradicionales como campañas políticas y cooperativas de consumo. También es posible encontrar gerentes desempeñando funciones directivas en cualquier país del mundo. Además, algunos gerentes son de alto nivel, mientras que otros son de primera línea. Y en la actualidad, los gerentes pueden ser tanto hombres como mujeres.”*

Es importante tomar en cuenta que el éxito de las organizaciones se basa en el papel de los gerentes, al mando de su equipo de trabajo o colaboradores, por ello tanto Robbins y Coulter (2010, pp. 4 – 5), agregan *“... Pero sin importar dónde se encuentren o el género de los gerentes, el hecho es que tienen trabajos apasionantes y desafiantes, y las organizaciones más que nunca necesitan gerentes en estos tiempos inciertos, complejos y caóticos.”*.

Es comprobado que los gerentes tienen una gran importancia en el éxito empresarial, y han sido motivo de estudios de empresas como Gallup Organization y la consultora Watson Wyatt Worldwide, que demuestran que la buena relación entre los colaboradores y sus gerentes contribuyen a la productividad, la lealtad de los trabajadores, y el rendimiento financiero (Robbins y Coulter, 2010, p. 5). Por otro lado, Robbins y Judge (2009, p. 386) agregan que las organizaciones *“necesitan gerentes que formulen planes detallados, creen estructuras organizacionales eficientes y supervisen las operaciones cotidianas.”*.

**Habilidades directivas.** – Según Whetten y Cameron (2011, pp. 9 – 10):

*“Existen varias características distintivas de las habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas. Primero, las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad... En segundo lugar, las habilidades directivas son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo... En tercer lugar, las habilidades directivas se pueden desarrollar. Es posible mejorar el desempeño... En cuarto lugar, las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas... En quinto lugar, las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas.”*

Son ejemplos de habilidades directivas: buena comunicación verbal, saber manejar conflictos, saber tomar decisiones, alta competencia técnica, capacidad para trabajar en equipo, etc.

**Líder.** - Para Robbins y Coulter (2010, p. 370), *“... un líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial...”*, y éste mismo autor amplía sus ideas *“... Los líderes y el liderazgo, como la motivación, son temas de comportamiento organizacional de los cuales se ha investigado exhaustivamente. La mayor parte de esas investigaciones han estado dirigidas a responder la pregunta: ¿Qué es un líder efectivo?”*.

Chiavenato (2006, p. 104), en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, menciona que un gerente es líder si conoce la motivación humana y sabe conducir a las personas.

**Liderazgo.** - Antes de definir el término liderazgo, es necesario mencionar lo que Borroto y Nogales (2015, p. 60) acotan: *“... el liderazgo es, según Peiró (2005), uno de los temas más estudiados dentro de la psicología social de las organizaciones, el esfuerzo por obtener una comprensión científica del liderazgo es un fenómeno relativamente reciente.”*. Estas mismas autoras, Borroto y Nogales (2015, p. 60), agregan que *“... Probablemente sea el liderazgo más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se*

*ha escrito, pero sobre el que menos se conoce, a pesar de es importante para el éxito de las organizaciones ...”.*

Tanto Borroto y Nogales (2015, p. 60), concluyen que “... No existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto al liderazgo. Se constató la existencia de un alto número de indicadores de liderazgo en las organizaciones, pero dispersos y no contextualizados ...”. Y tal vez tengan razón en ello, pero creemos que todos los esfuerzos al final se sumaran en un solo camino, entender mejor lo que el liderazgo representa en las organizaciones.

Sin embargo, creemos necesario brindar algunas definiciones relevantes, de autores reconocidos.

Para Robbins y Coulter (2010, p. 370), “...Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas.”.

Para Robbins y Judge (2009, pp. 385 – 386), “Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.”, estos autores agregan al respecto que:

*“Las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y administración sólida para obtener una eficacia óptima. En el mundo dinámico de hoy se necesitan líderes que desafíen el statu quo, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr las visiones.”.*

Otra definición la encontramos en Lussier y Achua (2011, p. 6), quienes dicen que el liderazgo es “... el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales por medio del cambio.”.

El reconocido Chiavenato (2009, p. 335), en su libro Comportamiento Organizacional, define el liderazgo como “la influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos

*específicos. Por lo tanto, el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos.”.*

Para Jones y George (2006, p. 495), “... *el liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización. La persona que ejerce tal influencia es un líder.”.*

Asimismo, Chiavenato (2006, p. 104), en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, agrega que, según los autores de la Teoría de la Relaciones Humanas, el liderazgo puede observarse desde cuatro perspectivas:

*“(1) Como fenómeno de influencia interpersonal ejercida en una situación dada, en el marco de las relaciones interpersonales (2) Como proceso de la reducción de la incertidumbre de un grupo, en la medida que el líder orienta y apoya, (3) Como relación funcional entre líder y subordinados, considerando que las personas desean satisfacer sus propias necesidades y (4) Como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de la situación, que se resume en la siguiente fórmula  $L = f(l, s, v)$ .”.*

**Liderazgo directivo.** - Desde la perspectiva del presente trabajo de investigación, definiremos el liderazgo asociando el término al gerente de una empresa, por lo tanto, denominaremos liderazgo directivo al constructo que representa un conjunto combinado de competencias personales claves que debe tener todo gerente. Si estas competencias personales son adecuadamente identificadas y desarrolladas, el directivo tendrá una gran ventaja para bien de su organización. Un gerente es a la vez líder cuando logra que sus colaboradores se comprometan voluntariamente y toman parte decidida con la acción, cumpliendo a cabalidad y con eficacia y eficiencia sus funciones, pero convencidos de que sus esfuerzos les permitirán alcanzar los objetivos y metas, definidos claramente en la etapa de planificación.

Otra forma de definir el liderazgo directivo es: Está referido al conjunto combinado de competencias personales claves,

agrupadas en categorías o dimensiones, que debe tener todo gerente y que implica características de los directivos eficaces. El liderazgo directivo es reconocido por los colaboradores, quienes participan activamente en la consecución de los objetivos empresariales.

### 2.3.3. Metodológicamente

**Enfoque metodológico cualitativo.** – De acuerdo a Hernández et al. (2010, p. 7), el enfoque cualitativo “... *utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.*”. Hernández et al. (2010, p. 10) menciona a Creswell (1997) y Neuman (1994), para presentar una síntesis de las actividades principales del investigador cualitativo, según la cual éste:

“• *Adquiere un punto de vista “interno” (desde dentro del fenómeno), aunque mantiene una perspectiva analítica o una cierta distancia como observador (a) externo (a).*

• *Utiliza diversas técnicas de investigación y habilidades sociales de una manera flexible, de acuerdo con los requerimientos de la situación.*

• *No define las variables con el propósito de manipularlas experimentalmente.*

• *Produce datos en forma de notas extensas, diagramas, mapas o “cuadros humanos” para generar descripciones bastante detalladas.*

• *Extrae significado de los datos y no necesita reducirlos a números ni debe analizarlos estadísticamente (aunque el conteo puede utilizarse en el análisis).*

• *Entiende a los participantes que son estudiados y desarrolla empatía hacia ellos; no sólo registra hechos objetivos, “fríos”.*

• *Mantiene una doble perspectiva: analiza los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como aquellos implícitos, inconscientes y subyacentes. En este sentido, la realidad subjetiva en sí misma es objeto de estudio.*

• *Observa los procesos sin irrumpir, alterar o imponer un punto de vista externo, sino tal como los perciben los actores del sistema social.*

• *Es capaz de manejar paradojas, incertidumbre, dilemas éticos y ambigüedad.”.*

**Enfoque metodológico cuantitativo.** – De acuerdo a Hernández et al. (2010, p. 4), el enfoque cuantitativo de investigación es una metodología que “... *usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.*”. En este enfoque el investigador sigue una serie de pasos rigurosos, como: A partir de la idea de investigación, plantear el problema de interés, luego hacer una revisión de la literatura y desarrollar el marco teórico, establecer el alcance del estudio, para después elaborar las hipótesis y definir las variables, desarrollar el diseño de investigación, definir y seleccionar la muestra, recolectar los datos, analizarlos y elaborar el reporte de resultados (Hernández et al., 2010, p. 5).

**Enfoque metodológico mixto.** - Una definición mencionada por Hernández et al. (2014, p. 534), y que corresponde al aporte de Hernández y Mendoza (2008), denota que:

*“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.”.*

**Triangulación.** - Se denomina triangulación al proceso de combinación de distintas técnicas de indagación para lograr hallazgos que contribuyan al desarrollo del conocimiento, en un determinado campo de estudio. Investigadores como Denzin (1970, 1975 y 1989) y Cresswell (1994), afirman que la triangulación es una estrategia de investigación, utilizada principalmente en el enfoque cualitativo, mediante la cual un mismo objeto de estudio es abordado desde diferentes perspectivas de análisis (teóricos o de campo) o en diferentes momentos del estudio.

## **CAPITULO III: RESULTADOS**

### **3.1. Presentación de los Resultados**

La propuesta central del presente trabajo de investigación correspondió al diseño de un instrumento que permitiera medir el constructo liderazgo directivo, pero teniendo como fuente primaria de los datos necesarios para identificar los indicadores y dimensiones del constructo en estudio, a los colaboradores de la empresa de interés. A diferencia de las propuestas de diferentes autores e investigadores, quienes basan sus modelos para medir el constructo liderazgo en la opinión (entrevistas o encuestas) de los empresarios o directivos a nivel mundial, nuestro trabajo buscó la opinión de los seguidores del líder para construir el instrumento que permitiera medir el constructo.

La secuencia de presentación de los resultados se ajusta a los objetivos específicos mencionados en el acápite 6.2; y se corresponde con los pasos que seguimos para, primero, identificar los indicadores y dimensiones; luego someter a los procesos de validación y confiabilidad el modelo de instrumento resultante; a continuación, llevar a cabo la prueba de hipótesis; y finalmente aplicar el instrumento en la entidad correspondiente, para medir el constructo en la realidad de la institución de interés.

Con los objetivos específicos “a” y “b”, procedimos con la aplicación del cuestionario del Anexo ii, lo que nos permitió identificar los indicadores y dimensiones, para lo cual tomamos en cuenta la frecuencia con la que el colaborador mencionó el indicador de su interés y usamos la técnica de triangulación para ordenar y categorizar las respuestas. En la tabla III.1 se muestran los indicadores identificados, con sus respectivas dimensiones y ponderación, basada en la frecuencia registrada.

**Tabla III-1.** Operacionalización del constructo liderazgo directivo con la ponderación correspondiente para las dimensiones e indicadores, desde el punto de vista del colaborador del BCP – Región La Libertad.

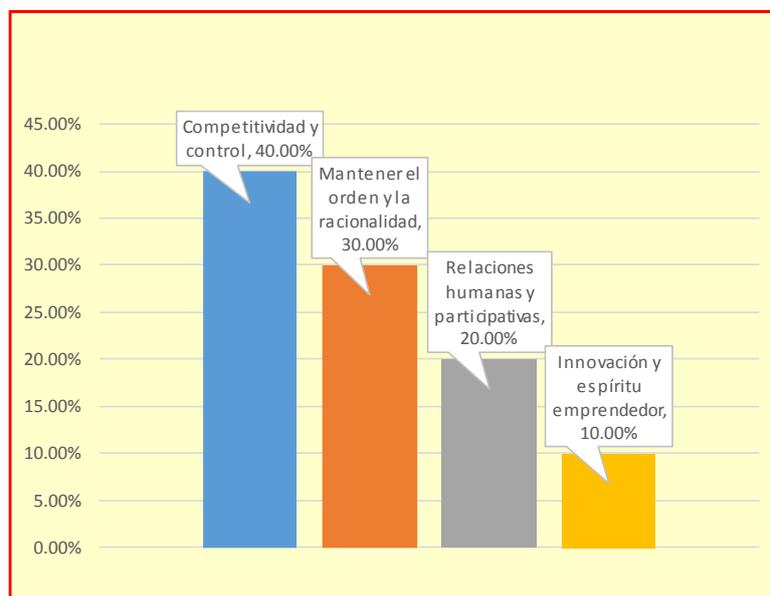
Dimensión	Métrica para la presencia de dimensiones			Indicadores	Métrica para la presencia de los indicadores
Relaciones humanas y participativas	Relaciones humanas	51.6%	60.6%	Integridad	13.5%
				Empatía	12.3%
				Buenas relaciones interpersonales	11.6%
				<b>Comunicación verbal</b>	7.7%
				<b>Escuchar</b>	4.5%
	Confiable	1.9%			
	Relaciones participativas	9.0%		<b>Trabajar en equipo</b>	9.0%
Competitividad y control	Competitividad	13.5%	27.1%	<b>Motivar</b>	9.7%
				<b>Empoderar (empowerment)</b>	3.9%
	Control	13.5%		<b>Buen gestor</b>	9.0%
				Incentivar	4.5%
Innovación y espíritu emprendedor	Innovación	1.3%	5.81%	Creativo	1.3%
	Espíritu emprendedor	4.5%		Proactivo	2.6%
				Optimista	1.9%
Mantener el orden y la racionalidad	Mantener el orden	5.2%	6.5%	Justo	5.2%
	Racionalidad	1.3%		Flexible	1.3%
<b>Suma total de valores asignados</b>			<b>100.00%</b>		<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos obtenidos de la aplicación del cuestionario del Anexo ii.

Es importante resaltar que la propuesta modelo de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciada por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto Comportamiento Organizacional, representa un referente en opinión de los directivos o empresarios; pero esta propuesta no brinda más detalles que las que presentamos en el marco teórico, por ello se propuso un modelo de ponderación de las dimensiones del constructo, como se muestra en el gráfico III-1.

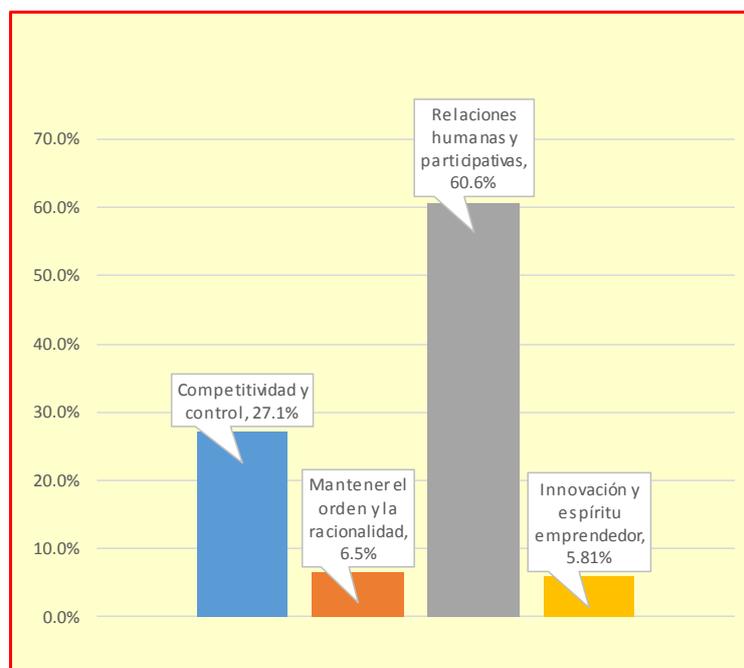
Con la recogida de datos preliminares entre los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, el modelo que obtuvimos sufre una primera variante en cuanto a la importancia relativa de las dimensiones, tal y como se muestra en el gráfico III-2. Lo que será materia de discusión más adelante.

**Gráfico III-1.** Esquema de ponderación de las dimensiones del constructo Liderazgo, según la propuesta modelo de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345), en su texto Comportamiento Organizacional.



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico III-2.** Esquema de ponderación de las dimensiones del constructo Liderazgo directivo, según la opinión de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad. La ponderación se muestra sin el ajuste estadístico con SPSS.



**Fuente:** Elaboración propia.

Con el objetivo específico “c”, procedimos a Validar el instrumento preliminar con el proceso Validez de contenido mediante el juicio de expertos. Para ello utilizamos un instrumento diseñado para captar la opinión de los expertos, en cuanto a la validez del contenido del instrumento, ver Anexo iii. De los diez expertos consultados tres fueron académicos y siete fueron funcionarios con estudios en ciencias sociales. Con fines de ilustración, en los Anexos v y vi se muestran los formatos utilizados por dos de los expertos para validar el contenido de nuestro instrumento.

Como consecuencia de los aportes de los expertos se ajustó el ítem número cuatro (4) del instrumento. Luego, procedimos al cálculo de la “Razón de validez de contenido” o CVR, según se muestra en la Tabla III-2.

**Tabla III-2.** Cálculo de la “Razón de validez de contenido” o CVR con el aporte de los expertos.

Número de ítem evaluado	Expertos consultados																				Consolidado de respuestas		C.V.R. por ítem	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		SI	NO		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO						
1	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
2	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
3	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
4	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		7	3	0.40	
5	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
6	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
7	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
8	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
9	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
10	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
11	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
12	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
13	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		9	1	0.80	
14	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
15	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
16	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
17	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
18	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
19	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
20	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
21	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
22	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
23	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
24	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
25	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		9	1	0.80	
26	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		10	0	1.00	
Promedio final del C.V.R. del instrumento																								0.96

Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo específico “c”, también procedimos a Validar el constructo con mediante el Análisis Factorial, en su fase exploratorio, y para ello se utilizó los datos de la pre aplicación del instrumento en una muestra de al menos 20 participantes voluntarios, integrantes de la población del estudio.

El instrumento resultante, luego del proceso de Validez de contenido, y que utilizamos para el proceso de Validez de constructo se muestra en los Anexos vii y viii, este instrumento fue aplicado a los participantes voluntarios. Con los datos obtenidos en la prueba piloto, donde participaron 125 voluntarios, procedimos a efectuar los cálculos correspondientes usando el SPSS versión 15, para obtener la medida de adecuación muestral Kaiser – Meyer – Olkin y realizar la prueba de esfericidad de Bartlett. Los resultados de ambas pruebas se muestran en la Tabla III-3.

**Tabla III-3.** Medida de adecuación muestral KMO y prueba de esfericidad de Bartlett.

<b>KMO y prueba de Bartlett</b>		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.807
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	4732.271
	gl	325
	Sig.	.000

**Fuente:** Elaboración propia.

Con el apoyo del programa SPSS versión 15 procedimos a la extracción de los “factores” representativos para los reactivos, que permitirían identificar las dimensiones representativas de la variable compleja de interés.

Mediante el análisis de los componentes principales y rotación Varimax, se obtuvieron los resultados según se muestra en la Tabla III-4.

**Tabla III-4.** Varianza total explicada del instrumento para medir el “Liderazgo directivo” en el BCP Región La Libertad

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	14.762	56.776	56.776	14.762	56.776	56.776	9.492	36.508	36.508
2	3.854	14.823	71.598	3.854	14.823	71.598	7.294	28.055	64.563
3	1.189	4.573	76.171	1.189	4.573	76.171	3.018	11.608	76.171
4	.956	3.678	79.849						
5	.827	3.181	83.030						
6	.682	2.621	85.651						
7	.578	2.222	87.873						
8	.490	1.886	89.759						
9	.406	1.560	91.319						
10	.377	1.448	92.768						
11	.338	1.301	94.069						
12	.309	1.187	95.256						
13	.214	.823	96.079						
14	.193	.741	96.820						
15	.159	.611	97.431						
16	.153	.587	98.017						
17	.112	.430	98.448						
18	.096	.368	98.816						
19	.076	.293	99.109						
20	.062	.240	99.349						
21	.057	.219	99.569						
22	.036	.138	99.706						
23	.033	.127	99.833						
24	.024	.091	99.924						
25	.014	.052	99.976						
26	.006	.024	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**Fuente:** Elaboración propia.

En la Tabla III-5 se muestra la Matriz de componentes rotados obtenida con el programa SPSS versión 15, que nos proporciona información acerca del grado de relación entre un ítem y su factor representativo correspondiente (componente), de acuerdo a la opinión de los colaboradores del BCP Región La Libertad.

En la Tabla III-6 se muestra el resultado obtenido a partir del análisis efectuado con los resultados mostrados en la Tabla III-5. En esta Tabla III-6 se puede apreciar que el constructo “Liderazgo directivo” de acuerdo a los resultados obtenidos para el BCP Región La Libertad, consta de tres dimensiones definidas a partir del Análisis de componentes principales y la rotación Varimax. Las dimensiones identificadas como representativas son: “Innovación y espíritu emprendedor” que involucra al 50% de los reactivos, “Relaciones humanas y participativas” que agrupa al 34.62% de los reactivos y

“Competitividad y control” que contiene el 15.38% de los reactivos de interés para esta realidad.

**Tabla III-5.** Matriz de componentes rotados con datos del Liderazgo directivo.

**Matriz de componentes rotados**

	Componente		
	1	2	3
ITEM1	.243	.828	.054
ITEM2	.209	.811	-.032
ITEM3	.208	.748	.214
ITEM4	.157	.812	.142
ITEM5	.122	.756	.224
ITEM6	.289	.844	.182
ITEM7	.225	.869	.263
ITEM8	.181	.790	.278
ITEM9	.252	.766	.367
ITEM10	.388	.547	.588
ITEM11	.352	.426	.781
ITEM12	.317	.478	.636
ITEM13	.432	.378	.700
ITEM14	.685	.137	.404
ITEM15	.769	.127	.394
ITEM16	.748	.265	.214
ITEM17	.853	.174	.255
ITEM18	.834	.233	.206
ITEM19	.817	.174	.194
ITEM20	.869	.248	.032
ITEM21	.834	.192	.241
ITEM22	.860	.210	.021
ITEM23	.817	.248	.305
ITEM24	.892	.230	-.013
ITEM25	.751	.176	.217
ITEM26	.763	.354	.157

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla III-6.** Operacionalización del “Liderazgo directivo” con “validez de contenido”, “validez de constructo” y “confiabilidad”.

Dimensión	Métrica del peso porcentual relativo de dimensiones			Indicadores	Métrica para la presencia de los indicadores
Relaciones humanas y participativas	Relaciones humanas	51.6%	60.6%	Integridad	13.5%
				Empatía	12.3%
				Relaciones interpersonales	11.6%
				<b>Comunicación verbal</b>	7.7%
				<b>Escucha</b>	4.5%
	Confiabilidad	1.9%			
	Relaciones participativas	9.0%		<b>Trabajo en equipo</b>	9.0%
Competitividad y control	Competitividad y Control	13.5%	13.5%	<b>Motivación</b>	9.7%
				<b>Empoderamiento (empowerment)</b>	3.9%
Innovación y espíritu emprendedor	Innovación	1.3%	25.81%	Creatividad	1.3%
	Espíritu emprendedor	24.5%		Gestión	9.0%
				Incentivo	4.5%
				Proactividad	2.6%
				Optimismo	1.9%
				Justicia	5.2%
				Flexibilidad	1.3%
<b>Suma total de valores asignados</b>			<b>100.0%</b>		<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para el objetivo específico “d”, se sometió el instrumento al proceso de Confiabilidad. El resultado del coeficiente Alfa de Cronbach se muestra en la Tabla III-7, obtenido con el SPSS versión 15, para el BCP Región La Libertad.

**Tabla III-7.** Estadísticos de fiabilidad del instrumento que mide el Liderazgo directivo.

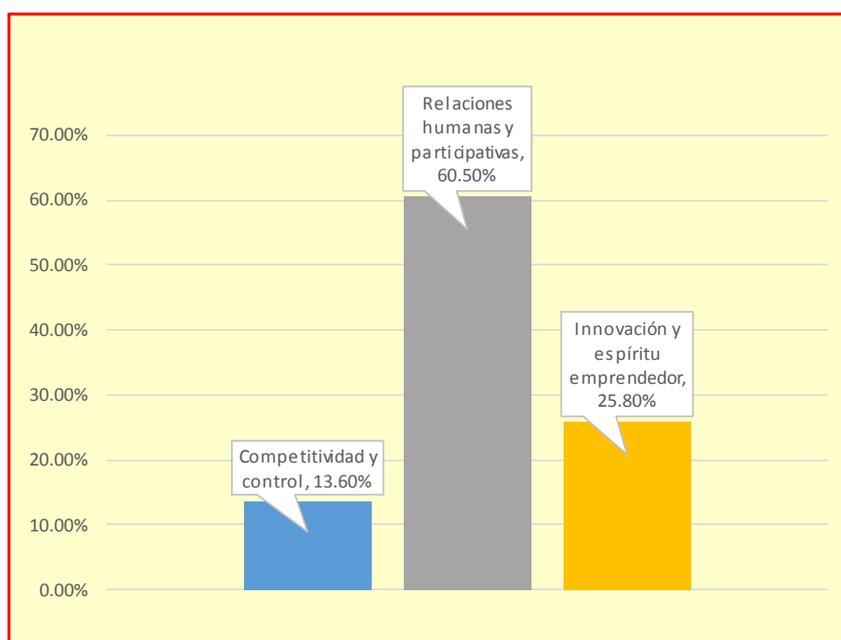
**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.969	.969	26

Fuente: Elaboración propia.

Con la recogida de datos aplicando el instrumento a evaluar, entre los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, el modelo que obtuvimos sufre una segunda y definitiva variante, en cuanto a la importancia relativa de las dimensiones, tal y como se muestra en el gráfico III-3. Si comparamos los resultados del gráfico III-3 con el gráfico III-2 y III-1; podemos observar que el análisis estadístico proporciona una mejor perspectiva de la realidad predominante y que determina el modelo final a proponer.

**Gráfico III-3.** Esquema de ponderación de las dimensiones del constructo Liderazgo directivo, según la opinión de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, luego de los procesos de Validez y Confiabilidad.



**Fuente:** Elaboración propia.

Con el objetivo específico “e” se propuso comprobar las hipótesis lo cual implica el comparar la presencia o ausencia de las dimensiones e indicadores de los componentes del constructo del modelo de referencia con el modelo resultante que se obtuvo con la opinión de los colaboradores del BCP Región La Libertad y la aplicación de las estadísticas con el SPSS versión 15 para validar el constructo y establecer su confiabilidad. A continuación, se muestran los esquemas resultantes que serán motivo de análisis.

**Tabla III-8.** Valoración de hipótesis general (HG) de acuerdo a resultados obtenidos con el modelo final del constructo Liderazgo directivo.

Prueba de Hipótesis General - Dimensiones reconocidas						
<b>HG =</b>	Relaciones humanas y participativas	+	Competitividad y control	+	Innovación y espíritu emprendedor	+ Mantener el orden y la racionalidad
<b>HG =</b>	25%	+	25%	+	25%	+ 0%
<b>HG =</b>	75%					

**HG = 100%**  
**HG<sub>0</sub> < 100%**  
**HG<sub>a</sub> > 100%**

**Fuente:** Elaboración propia.

En la Tabla III-8 se muestra el resultado obtenido luego de ponderar (presencia = 25% y ausencia = 0%) cada una de las dimensiones que fueron identificadas y comprendidas en el constructo liderazgo directivo. La sustentación de la hipótesis se hará en el siguiente capítulo.

En la Tabla III-9 se muestran los resultados obtenidos luego de ponderar (presencia = 10% y ausencia = 0%) cada uno de los indicadores definidos para cada una de las dimensiones tomadas como referencia de acuerdo a la propuesta de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345), en su texto Comportamiento Organizacional. Recordemos que las dimensiones referentes correspondían a: Relaciones Humanas y participativas, Competitividad y control, Innovación y espíritu emprendedor y Mantener el orden y la racionalidad. Cada una de estas dimensiones contaban con un determinado número de indicadores, que para efectos de comprobación de las hipótesis específicas se estableció, en forma arbitraria, que la presencia de un indicador equivalía a 10% de peso relativo, mientras que la ausencia del mismo indicador equivalía a 0% de peso relativo.

El análisis de los resultados se desarrollará en el capítulo siguiente, aunque podemos adelantar que solo tres de las cuatro dimensiones de la referencia fueron validadas, y en cuanto a los indicadores de cada una de las tres dimensiones que fueron validadas en dos de ellas se detectaron más indicadores, y en una de ellas menos indicadores, tomando en cuenta la referencia.

**Tabla III-9.** Valoración de hipótesis específicas (HE) de acuerdo a resultados obtenidos con el modelo final del constructo Liderazgo directivo.

Prueba de Hipótesis Específica 1 - Indicadores convalidados							
HE <sub>1</sub> =	Comunicarse verbalmente y escuchar a las personas	+	Construir equipos	+	Integridad	+	Empatía + Relaciones interpersonales + Confiabilidad
HE <sub>1</sub> =	10%	+	10%	+	10%	+	10%
HE <sub>1</sub> =	60%						
<b>HE<sub>1</sub> = 20%</b> <b>HE<sub>10</sub> &lt; 20%</b> <b>HE<sub>1a</sub> &gt; 20%</b>							

Prueba de Hipótesis Específica 2 - Indicadores convalidados					
HE <sub>2</sub> =	Motivar a otros e influir en ellos	+	Delegar	+	Definir objetivos con una visión congruente + Ser precavido
HE <sub>2</sub> =	10%	+	10%	+	0% + 0%
HE <sub>2</sub> =	20%				
<b>HE<sub>2</sub> = 40%</b> <b>HE<sub>20</sub> &lt; 40%</b> <b>HE<sub>2a</sub> &gt; 40%</b>					

Prueba de Hipótesis Específica 3 - Indicadores convalidados									
HE <sub>3</sub> =	Reconocer, analizar y resolver problemas	+	Creatividad	+	Gestión	+	Incentivo	+	Proactividad + Optimismo + Justicia + Flexibilidad
HE <sub>3</sub> =	0%	+	10%	+	10%	+	10%	+	10%
HE <sub>3</sub> =	70%								
<b>HE<sub>3</sub> = 10%</b> <b>HE<sub>30</sub> &lt; 10%</b> <b>HE<sub>3a</sub> &gt; 10%</b>									

Prueba de Hipótesis Específica 4 - Indicadores convalidados			
HE <sub>4</sub> =	Administrar el tiempo y el estrés	+	Administrar las decisiones individuales + Administrar conflictos
HE <sub>4</sub> =	0%	+	0% + 0%
HE <sub>4</sub> =	0%		
<b>HE<sub>4</sub> = 30%</b> <b>HE<sub>40</sub> &lt; 30%</b> <b>HE<sub>4a</sub> &gt; 30%</b>			

**Fuente:** Elaboración propia.

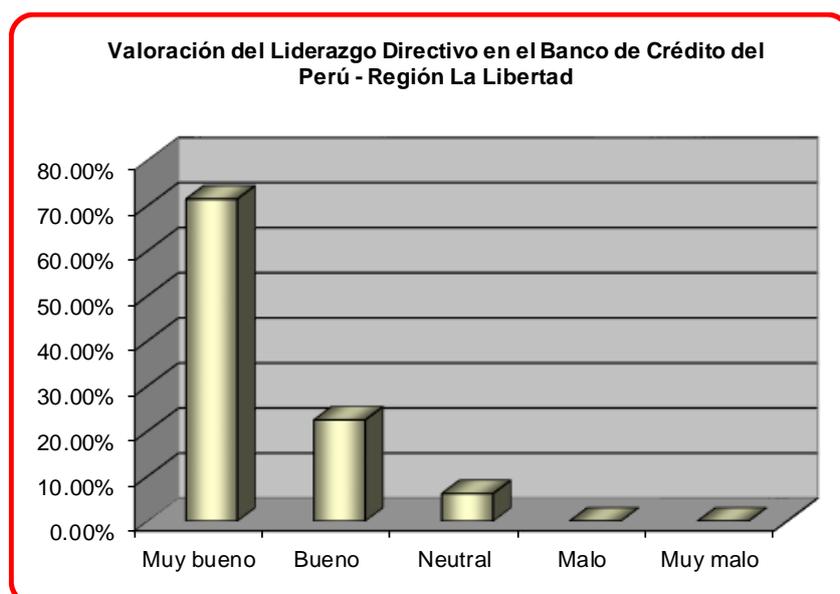
Con el objetivo específico “f” se propuso aplicar el instrumento diseñado a partir de la opinión de los colaboradores del BCP Región La Libertad y luego de los procesos de validez y confiabilidad, con la finalidad de observar los resultados de la realidad de la entidad mencionada. A continuación, se muestran los cuadros obtenidos con la aplicación del instrumento.

**Tabla III-10.** Resultados de la valoración del *liderazgo directivo* en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad aplicando el instrumento diseñado.

Variable: Liderazgo Directivo			
Rango	Interpretación	Banco de Crédito del Perú - Región La Libertad	
110 - 130	Muy bueno	89	71.43%
89 - 109	Bueno	28	22.45%
68 - 88	Neutral	8	6.12%
47 - 67	Malo	0	0%
26 - 46	Muy malo	0	0%
Total		125	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico III-4.** Resultados de la valoración del *liderazgo directivo* en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad aplicando el instrumento diseñado.



Fuente: Elaboración propia.

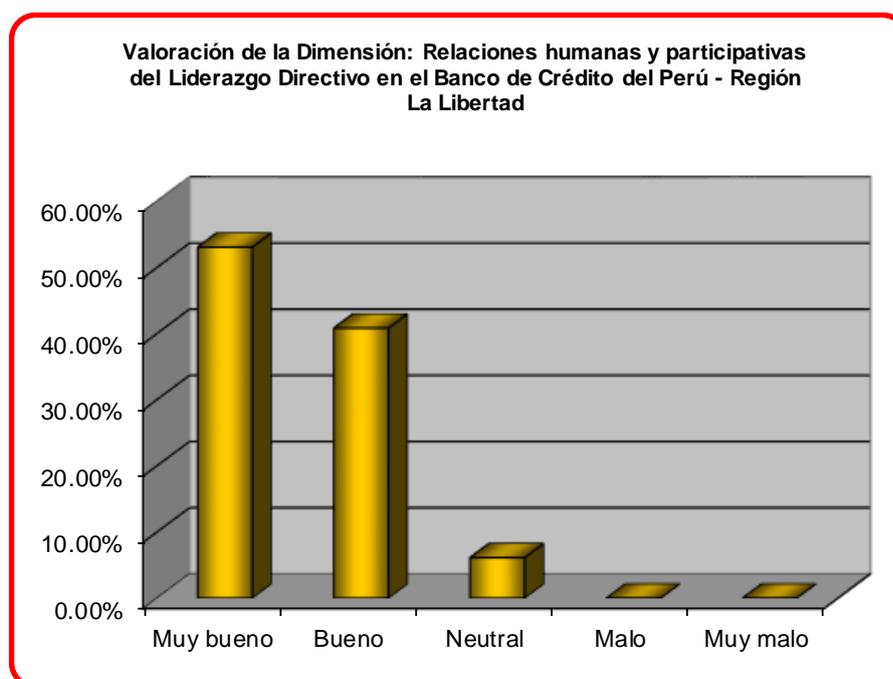
En la Tabla III-10 se muestran los resultados de la valoración del nivel de Liderazgo directivo del gerente del BCP Región La Libertad, según la opinión de sus colaboradores.

**Tabla III-11.** Resultados de la valoración del *liderazgo directivo*, para la dimensión Relaciones humanas y participativas, en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad aplicando el instrumento diseñado.

Dimensión: Relaciones humanas y participativas			
Rango	Interpretación	Banco de Crédito del Perú - Región La Libertad	
41 - 45	Muy bueno	66	53.06%
33 - 40	Bueno	51	40.82%
25 - 32	Neutral	8	6.12%
17 - 24	Malo	0	0%
9 - 16	Muy malo	0	0%
Total		125	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico III-5.** Resultados de la valoración del *liderazgo directivo*, para la dimensión Relaciones humanas y participativas, en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad aplicando el instrumento diseñado.



Fuente: Elaboración propia.

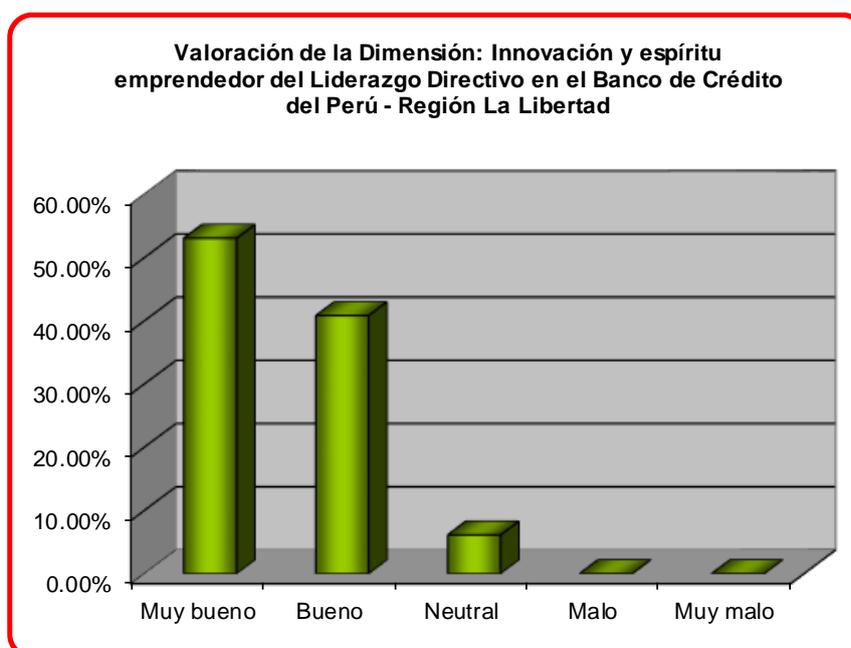
En las Tablas III-11 a la III-13 se muestran los resultados de la valoración del Liderazgo directivo del gerente del BCP Región La Libertad, según la opinión de sus colaboradores, según cada una de las dimensiones del constructo.

**Tabla III-12.** Resultados de la valoración del *liderazgo directivo*, para la dimensión Innovación y espíritu emprendedor, en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad aplicando el instrumento diseñado.

Dimensión: Innovación y espíritu emprendedor			
Rango	Interpretación	Banco de Crédito del Perú - Región La Libertad	
57 - 65	Muy bueno	66	53.06%
46 - 56	Bueno	51	40.82%
35 - 45	Neutral	8	6.12%
24 - 34	Malo	0	0%
13 - 23	Muy malo	0	0%
Total		125	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico III-6.** Resultados de la valoración del *liderazgo directivo*, para la dimensión Innovación y espíritu emprendedor, en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad aplicando el instrumento diseñado.



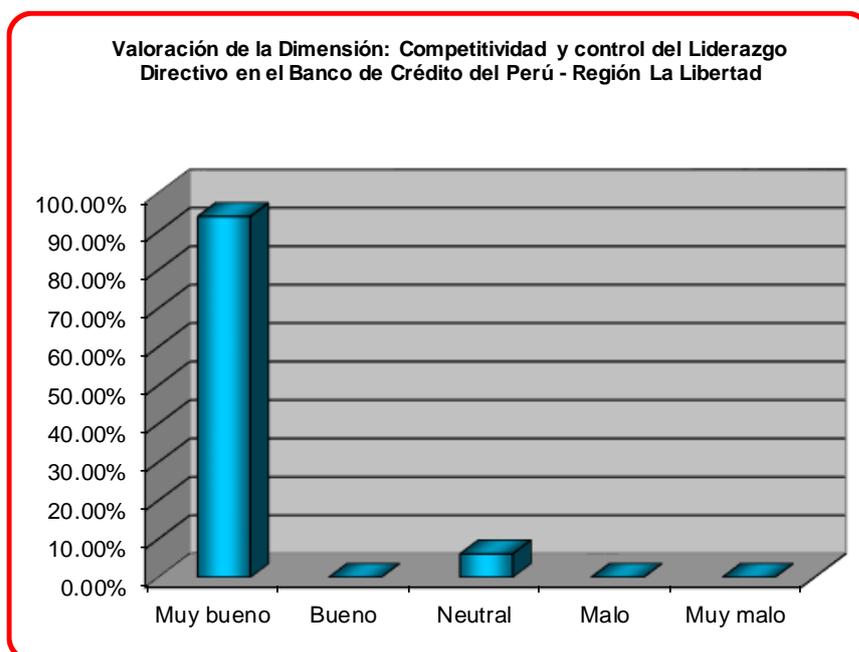
Fuente: Elaboración propia.

**Tabla III-13.** Resultados de la valoración del *liderazgo directivo*, para la dimensión Competitividad y control, en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad aplicando el instrumento diseñado.

Dimensión: Competitividad y control			
Rango	Interpretación	Banco de Crédito del Perú - Región La Libertad	
16 - 20	Muy bueno	117	93.88%
13 - 15	Bueno	0	0%
010 - 012	Neutral	8	6.12%
007 - 009	Malo	0	0%
004 - 006	Muy malo	0	0%
Total		125	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico III-7.** Resultados de la valoración del *liderazgo directivo*, para la dimensión Competitividad y control, en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad aplicando el instrumento diseñado.



Fuente: Elaboración propia.

### **3.2. Análisis y discusión de los resultados**

El modelo que tomamos como referencia para diseñar nuestro instrumento para medir el constructo liderazgo directivo correspondió a la propuesta de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345), en su texto *Comportamiento Organizacional*. Este modelo comprende cuatro dimensiones: Relaciones humanas y participativas, Competitividad y control, Innovación y espíritu emprendedor y Mantener el orden y la racionalidad; cada dimensión implica un número determinado de indicadores que presentamos en Tabla I-1 (p. 33). Si tomamos en cuenta que el modelo de referencia surgió de la entrevista y encuestas aplicadas a directivos y gerentes a nivel mundial, podemos afirmar que este modelo proporcionaba un adecuado punto de partida para el diseño de nuestro instrumento.

La recolección de datos utilizando el Anexo ii, permitió identificar los indicadores que luego fueron categorizados y organizados en las dimensiones del modelo de referencia, lo que nos dio como resultado la Tabla III-1 (p. 83). Es importante aclarar que la información mostrada en la Tabla III-1 no era la definitiva, dado que aún se tenía que llevar a cabo los procesos de validación y confiabilidad aplicando la estadística inferencial. Con fines de comparación, presentamos los Gráficos III-1 y III-2 (p. 84) en donde se puede apreciar la variación en el peso relativo de la presencia de las dimensiones constitutivas del constructo. Resalta el hecho que para los directivos y gerentes la dimensión Competitividad y control (40%) es la de mayor relevancia; en tanto, para los colaboradores o seguidores del líder la dimensión Relaciones humanas y participativas (60.6%) representa el factor de mayor importancia para el reconocimiento del liderazgo.

Con la identificación de los indicadores para cada una de las cuatro dimensiones del constructo, mostrados en la Tabla III-1, procedimos a diseñar el instrumento para medir el liderazgo directivo del gerente del BCP Región La Libertad. Ello implicó redactar para cada indicador el reactivo o reactivos que englobaran el indicador, de tal forma que abarcamos su concepción competente. En la Tabla III-1 se muestran un total de dieciséis indicadores, de los cuales siete se agrupan en la dimensión Relaciones humanas y participativas; cuatro

comprenden la dimensión Competitividad y control; tres indicadores corresponden a la dimensión Innovación y espíritu emprendedor; y dos indicadores están comprendidos en la dimensión Mantener el orden y la racionalidad.

A partir de los dieciséis indicadores redactamos los correspondientes reactivos del instrumento. Así, en los Anexos vii y viii se muestran los veintiséis reactivos redactados para el instrumento de medición del Liderazgo directivo. Con el instrumento mostrado en los Anexos vii y viii, se procedió a llevar a cabo los procesos de Validación y Confiabilidad.

Se empezó con la Validez de contenido, el cual involucró que diez expertos validaran el instrumento usando el formato mostrado en el Anexo iii. El resultado de la opinión de los expertos (tres académicos y siete profesionales afines con nivel de funcionario) se muestra en la Tabla III-2. Mediante el cálculo de la Razón de Validez de Contenido (CVR), que en nuestro caso fue de 0.96, se cumplió con el requisito de Lawshe (1975), quien establece que se debe obtener un valor mínimo de CVR de 0.62 con un mínimo de diez expertos. Tomando en consideración los aportes de los expertos, procedimos a ajustar el reactivo número 4.

El siguiente paso fue llevar a cabo la Validez de constructo. Como se explicó en el marco teórico, el Análisis de los Componentes Principales o Análisis Factorial (fase exploratoria), requiere comprobar si la correlación entre los factores analizados era lo “suficientemente fuerte” como para justificar la factorización de la matriz de coeficientes de correlación, que nos permita identificar a los principales factores o “dimensiones” del constructo. Esta comprobación la hicimos mediante el cálculo del índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett, como complemento a la prueba KMO. Tomando en cuenta que el índice de Kaiser-Meyer-Olkin o medida de adecuación muestral KMO tiene el mismo objetivo que el test de Bartlett, se trata de saber si podemos factorizar los factores originales de forma eficiente. El punto de partida también es la matriz de correlaciones entre los factores observados. Sabemos que los factores pueden estar más o menos correlacionados, pero la correlación entre dos de ellos puede estar influenciada por los otros. Así pues,

utilizaremos la correlación parcial para medir la relación entre dos factores eliminando el efecto del resto. El índice KMO compara los valores de las correlaciones entre los factores y sus correlaciones parciales. Cuanto más cerca de uno (1) tenga el valor obtenido del test KMO, implica que la relación entre los factores es alta.

Podemos considerar que si el valor de KMO  $\geq 0.9$ , la prueba se considera como muy buena; será notable para un valor de KMO  $\geq 0.8$ ; se considera medianamente bueno para un valor de KMO  $\geq 0.7$ ; diremos que es bajo para un valor de KMO  $\geq 0.6$ ; y muy bajo para un valor de KMO  $< 0.5$ .

En la Tabla III-3 se muestra el valor obtenido de 0.807, lo que implica que nuestra prueba es considerada como “notable”, por lo tanto, se justifica la factorización de la matriz de coeficientes de correlación.

Con la prueba de esfericidad de Bartlett se evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de los factores que componen el constructo de interés. El modelo es significativo cuando se puede aplicar el análisis factorial, en la medida que el valor de la significación Sig. (p-valor)  $< 0.05$ , es decir, con esta condición se acepta la  $H_0$  (hipótesis nula) y se puede aplicar el análisis factorial. De los datos obtenidos en la Tabla III-3 se puede concluir que el análisis factorial es factible ya que el p-valor (Sig.)  $< 0.05$ . Lo que se complementa positivamente con lo hallado en la prueba KMO.

Sobre la base de lo anterior se obtuvo la tabla de la Varianza Total Explicada (Tabla III-4) que explica la selección de los tres componentes principales constitutivos del constructo. Como se puede ver en esta tabla, únicamente los tres primeros factores tienen valores propios mayores que uno (1) y explican el 76,171% de la varianza, esto quiere decir que con estos tres factores se puede representar un 76,171% del problema original, produciéndose una pérdida del 23,829% de la información original. Al tener como referencia que solo eran necesarios tres factores (dimensiones) para representar el constructo de interés, procedimos a obtener la Matriz de componentes rotados, ver Tabla III-5, en la cual se muestran los tres componentes o factores principales que aglomeran a los 26 reactivos del instrumento.

Con la Tabla III-5 procedimos a reagrupar los reactivos con su correspondiente dimensión. Se debe tomar en cuenta que el software SPSS versión 15, en lo que corresponde a la Reducción de datos y al Análisis Factorial, no reconoce qué dimensiones son las que estamos evaluando, solo reconoce la valoración que los encuestados proporcionaron a los reactivos, a los que agrupa eligiendo para cada factor los que tengan correlaciones más elevadas con el factor (considerando para ello los valores que se acercan a +1). Es así que, con la dimensión o factor 1 se agruparon los reactivos del 14 al 26. Con la dimensión o factor 2 se agruparon los reactivos del 1 al 9. Y finalmente, con la dimensión o factor 3 se agruparon los reactivos 10 al 13.

Lo obtenido en la Tabla III-5 se trasladó a la Tabla III-6, en donde se muestran los indicadores con sus respectivas dimensiones, identificadas sobre la base del modelo de referencia.

En la Tabla III-6 se puede apreciar que solo estamos considerando tres (3) dimensiones o factores relevantes para el modelo, tomando en cuenta los resultados mostrados en la Tabla III-5. La dimensión Relaciones humanas y participativas agrupa a siete indicadores: Integridad, Empatía, Relaciones interpersonales, Comunicación verbal, Escucha, Confiabilidad y Trabajo en equipo. La dimensión Competitividad y control concentra dos indicadores: Motivación y Empowerment. Y la dimensión Innovación y espíritu emprendedor incluye siete indicadores: Creatividad, Gestión, Incentivo, Proactividad, Optimismo, Justicia y Flexibilidad.

Es importante mencionar que la métrica considerada para el peso específico porcentual que se indica en la Tabla III-6, equivale a los mismos valores porcentuales detectados en la recolección de la información inicial, mostrados en la Tabla III-1. La diferencia entre lo mostrado en la Tabla III-1 y lo mostrado en la Tabla III-6, corresponde al reagrupamiento de los indicadores según los resultados del proceso de Validez de constructo, explicado anteriormente. Ello conllevó a una nueva configuración en el peso específico de cada una de las tres dimensiones que ahora constituyen el constructo en estudio. En el Gráfico III-3 se muestra la configuración final de las tres dimensiones consideradas, con su respectivo peso específico; lo cual es comparable con lo

mostrado en el Gráfico III-1, que muestra la configuración de las cuatro dimensiones del modelo de nuestra referencia.

La prueba que nos permitió confirmar si nuestro instrumento es confiable, se muestra en la Tabla III-7. En esta tabla se puede apreciar que el Coeficiente Alfa de Cronbach resultó en un valor de 0.969. Si consideramos que este coeficiente debe estar lo más próximo a 1, para asegurar que el instrumento es confiable. Podemos concluir que nuestro instrumento es altamente confiable, dado que el valor resultante está muy próximo a 1.

Con el modelo obtenido según la Tabla III-6 procedimos a comprobar las hipótesis planteadas, para ello establecimos previamente:

**Hipótesis General (HG):** El instrumento de medición diseñado para medir el constructo *liderazgo directivo* en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, y que cumple con los requisitos de validez y confiabilidad, se fundamenta en las siguientes cuatro dimensiones: Relaciones humanas y participativas; Competitividad y control; Innovación y espíritu emprendedor; Mantener el orden y la racionalidad.

**Hipótesis nula (HG<sub>0</sub>):** El instrumento de medición diseñado para medir el constructo *liderazgo directivo* en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, y que cumple con los requisitos de validez y confiabilidad, se fundamenta solo en algunas de las siguientes cuatro dimensiones: Relaciones humanas y participativas; Competitividad y control; Innovación y espíritu emprendedor; Mantener el orden y la racionalidad.

**Hipótesis alternativa (HG<sub>a</sub>):** El instrumento de medición diseñado para medir el constructo *liderazgo directivo* en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, y que cumple con los requisitos de validez y confiabilidad, se fundamenta en otras dimensiones además de las siguientes cuatro dimensiones: Relaciones humanas y participativas; Competitividad y control; Innovación y espíritu emprendedor; Mantener el orden y la racionalidad.

Considerando que la aceptación o el rechazo de la HG<sub>0</sub> solo depende de la ausencia o presencia de las cuatro dimensiones propuestas por Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto

Comportamiento Organizacional, planteamos en la Tabla I-9 que si  $HG_0 < 100\%$  involucraba que el constructo Liderazgo directivo no contenía las cuatro dimensiones de la referencia y, por lo tanto, se aceptaba la  $HG_0$  y se rechazaba la HG. Para ello asumimos, arbitrariamente, que la presencia de cualquiera de las dimensiones representaba el 25% del total. De tal forma que, si se corroboraba la presencia de las cuatro dimensiones, ello implicaba el 100%. Como se aprecia en la Tabla III-8, el porcentaje alcanzado fue del 75%, dado que la dimensión Mantener el orden y la racionalidad fue excluida del constructo, manteniéndose las otras tres dimensiones de la referencia. Por tanto, **ACEPTAMOS LA  $HG_0$** .

Asimismo, cada una de las cuatro dimensiones del constructo liderazgo propuestas por Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto Comportamiento Organizacional, implicaban un número específico de indicadores, tal y como se puede apreciar en la Tabla III-1. Nuestro trabajo implicó también verificar si se cumplía con estas condiciones, es decir, teníamos que verificar si el instrumento diseñado para medir el liderazgo directivo contenía los indicadores correspondientes a cada dimensión, en número y concepción para la propuesta de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto Comportamiento Organizacional. Para ello, se propuso arbitrariamente que la presencia de cada indicador equivaldría al 10% y la ausencia de un indicador equivaldría al 0%, en el contexto de una dimensión del constructo.

Con los resultados obtenidos procedimos a comprobar las hipótesis específicas, planteadas estadísticamente en la Tabla III-9.

**Hipótesis Específica 1 ( $HE_1$ ):** La dimensión Relaciones humanas y participativas del constructo *liderazgo directivo*, se compone de los siguientes dos (2) indicadores: Comunicarse verbalmente y escuchar a las personas; Construir equipos.

**Hipótesis Específica 1 Nula ( $HE_{10}$ ):** La dimensión *Relaciones humanas y participativas* del constructo *liderazgo directivo*, se compone solo de alguno de

los siguientes dos (2) indicadores: Comunicarse verbalmente y escuchar a las personas; Construir equipos.

**Hipótesis Específica 1 Alterna (HE<sub>1a</sub>):** La dimensión *Relaciones humanas y participativas* del constructo *liderazgo directivo* se compone de otros indicadores además de los siguientes dos (2) indicadores: Comunicarse verbalmente y escuchar a las personas; Construir equipos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el constructo liderazgo directivo incluye en la dimensión *Relaciones humanas y participativas* a los dos indicadores que corresponden a la propuesta de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto *Comportamiento Organizacional*, es decir: *Comunicarse verbalmente y escuchar a las personas* y *Construir equipos*. Sin embargo, esta misma dimensión involucra, según los resultados, a otros cuatro indicadores: *Integridad, Empatía, Relaciones interpersonales* y *Confiabilidad*.

Luego, podemos afirmar que la Hipótesis Específica 1 Nula (HE<sub>10</sub>) no se cumple, por lo que rechazamos esta hipótesis; pero, la Hipótesis Específica 1 (HE<sub>1</sub>) tampoco se ajusta a lo encontrado en nuestra investigación. Sin embargo, la Hipótesis Específica 1 Alterna (HE<sub>1a</sub>) sí se ajusta a lo convalidado por nuestra investigación.

Entonces, **RECHAZAMOS LA HE<sub>10</sub>** y **ACEPTAMOS LA HE<sub>1a</sub>**.

**Hipótesis Específica 2 (HE<sub>2</sub>):** La dimensión *Competitividad y control* del constructo *liderazgo directivo* se compone de los siguientes cuatro (4) indicadores: Motivar a otros e influir en ellos; Delegar; Definir objetivos con una visión congruente; Ser precavido.

**Hipótesis Específica 2 Nula (HE<sub>20</sub>):** La dimensión *Competitividad y control* del constructo *liderazgo directivo* se compone solo de algunos de los siguientes cuatro (4) indicadores: Motivar a otros e influir en ellos; Delegar; Definir objetivos con una visión congruente; Ser precavido.

**Hipótesis Específica 2 Alterna (HE<sub>2a</sub>):** La dimensión *Competitividad y control* del constructo *liderazgo directivo* se compone de otros indicadores

además de los siguientes cuatro (4) indicadores: Motivar a otros e influir en ellos; Delegar; Definir objetivos con una visión congruente; Ser precavido.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el constructo liderazgo directivo incluye en la dimensión *Competitividad y control* a dos indicadores que corresponden a la propuesta de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto Comportamiento Organizacional, es decir: *Motivar a otros e influir en ellos y Delegar*. Sin embargo, esta misma dimensión no involucra, según los resultados, a los otros dos indicadores: *Definir objetivos con una visión congruente y Ser precavido*.

Luego, podemos afirmar que la Hipótesis Específica 1 Nula (HE<sub>20</sub>) se cumple.

Por tanto, **ACEPTAMOS LA HE<sub>20</sub>**.

**Hipótesis Específica 3 (HE<sub>3</sub>):** La dimensión *Innovación y espíritu emprendedor* del constructo *liderazgo directivo* se compone del siguiente indicador: Reconocer, analizar y resolver problemas.

**Hipótesis Específica 3 Nula (HE<sub>30</sub>):** La dimensión *Innovación y espíritu emprendedor* del constructo *liderazgo directivo* no se compone del siguiente indicador: Reconocer, analizar y resolver problemas.

**Hipótesis Específica 3 Alternativa (HE<sub>3a</sub>):** La dimensión *Innovación y espíritu emprendedor* del constructo *liderazgo directivo* se compone de otros indicadores además del siguiente indicador: Reconocer, analizar y resolver problemas.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el constructo liderazgo directivo no incluye en la dimensión *Innovación y espíritu emprendedor* al indicador que corresponde a la propuesta de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto Comportamiento Organizacional, es decir: *Reconocer, analizar y resolver problemas*. Sin embargo, esta misma dimensión involucra, según los resultados, a otros siete indicadores: *Creatividad, Gestión, Incentivo, Proactividad, Optimismo, Justicia y Flexibilidad*.

Luego, podemos afirmar que la Hipótesis Específica 3 Alternativa (HE<sub>3a</sub>) se cumple.

Entonces, **ACEPTAMOS LA HE<sub>3a</sub>**. No obstante que la HE<sub>3a</sub> se cumple parcialmente, dado que la dimensión involucra siete indicadores sin considerar al indicador de la referencia.

**Hipótesis Específica 4 (HE<sub>4</sub>):** La dimensión *Mantener el orden y la racionalidad* del constructo *liderazgo directivo* se compone de los siguientes tres (3) indicadores: Administrar el tiempo y el estrés; Administrar las decisiones individuales; Administrar conflictos.

**Hipótesis Específica 4 Nula (HE<sub>40</sub>):** La dimensión *Mantener el orden y la racionalidad* del constructo *liderazgo directivo* se compone de solo algunos de los siguientes tres (3) indicadores: Administrar el tiempo y el estrés; Administrar las decisiones individuales; Administrar conflictos.

**Hipótesis Específica 4 Alternativa (HE<sub>4a</sub>):** La dimensión *Mantener el orden y la racionalidad* del constructo *liderazgo directivo* se compone de otros indicadores además de los siguientes tres (3) indicadores: Administrar el tiempo y el estrés; Administrar las decisiones individuales; Administrar conflictos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el constructo liderazgo directivo no incluye en la dimensión *Mantener el orden y la racionalidad* a los tres indicadores que corresponden a la propuesta de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto *Comportamiento Organizacional*, es decir: *Administrar el tiempo y el estrés*, *Administrar las decisiones individuales* y *Administrar conflictos*.

Luego, podemos afirmar que la Hipótesis Específica 4 Nula (HE<sub>40</sub>) se cumple, aunque parcialmente, considerando que ninguno de los indicadores está presente y además no existen otros indicadores diferentes al de la referencia. Lo que involucra que la misma dimensión no está presente en el constructo.

Entonces, **ACEPTAMOS LA HE<sub>40</sub>**. Aunque con la salvedad que la dimensión en sí no está presente en el constructo Liderazgo directivo.

La última parte de este análisis y discusión de resultados lo hemos dedicado a los datos obtenidos durante la aplicación del instrumento diseñado para medir el Liderazgo directivo en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad.

Así en la Tabla III-10 y Gráfico III-4, se muestran el resumen y el gráfico de barras (en porcentaje) de la valoración obtenida por el gerente de la institución en estudio, según la apreciación del personal que labora en ésta. De acuerdo a estos resultados se observa que el *Liderazgo directivo* del gerente, está en un nivel extraordinario, considerando que el 71.43% de los encuestados opinan que el Liderazgo directivo es “Muy bueno”, en tanto que el 22.45% de los encuestados opinan que el Liderazgo directivo es “Bueno”, sumando ambos niveles de valoración un 93.88%. La diferencia de los encuestados (6.12%) asume una posición neutral para brindar su opinión sobre el constructo. Al respecto, se debe considerar que el nivel de valoración apropiada para la sumatoria de los rangos “Muy bueno” y “Bueno” debería ser mayor o igual al 80% (tomando como referencia el principio de *Pareto invertido* donde los muchos vitales, que corresponden al 80%, opinan “Bueno” y “Muy bueno”, frente a los pocos triviales, que corresponden al 20%, y que opinan “Muy Malo”, “Malo” o asumen una posición “Neutral”). Aunque es casi imposible que el nivel de valoración de este constructo llegue a ser el 100% para la sumatoria de los rangos “Muy bueno” y “Bueno”; es de esperarse que se puedan obtener niveles de valoración superiores al 80% para este constructo, para la sumatoria de los rangos “Muy bueno” y “Bueno”, cuando el directivo posee un muy buen “liderazgo directivo” y éste es percibido así por sus colaboradores lo cual se refleja en las encuestas.

A continuación, vamos a analizar cada una de las dimensiones del constructo Liderazgo directivo para establecer en donde se ubican los puntos débiles del gerente, no obstante haber sido calificado en forma excelente por sus colaboradores.

En la Tabla III-11 y Gráfico III-5, se muestran el resumen y el gráfico de barras (en porcentaje) de la valoración obtenida por el gerente de la institución

en estudio, según la apreciación del personal que labora en ésta, para la dimensión Relaciones humanas y participativas. De acuerdo a estos resultados se observa que para la dimensión Relaciones humanas y participativas del gerente, ésta se encuentra en un nivel extraordinario, considerando que el 53.06% de los encuestados opinan que en esta dimensión el nivel es “Muy bueno”, en tanto que el 40.82% de los encuestados opinan que en esta dimensión el nivel es “Bueno”, sumando ambos niveles de valoración un 93.88%. La diferencia de los encuestados (6.12%) asume una posición neutral para brindar su opinión sobre esta dimensión. Con el Pareto invertido, se supera el 80% estimado como de un nivel superior o extraordinario para evaluar a esta dimensión.

En la Tabla III-12 y Gráfico III-6, se muestran el resumen y el gráfico de barras (en porcentaje) de la valoración obtenida por el gerente de la institución en estudio, según la apreciación del personal que labora en ésta, para la dimensión Innovación y espíritu emprendedor. De acuerdo a estos resultados se observa que para la dimensión Innovación y espíritu emprendedor del gerente, ésta se encuentra en un nivel extraordinario, considerando que el 53.06% de los encuestados opinan que en esta dimensión el nivel es “Muy bueno”, en tanto que el 40.82% de los encuestados opinan que en esta dimensión el nivel es “Bueno”, sumando ambos niveles de valoración un 93.88%. La diferencia de los encuestados (6.12%) asume una posición neutral para brindar su opinión sobre esta dimensión. Con el Pareto invertido, se supera el 80% estimado como de un nivel superior o extraordinario para evaluar a esta dimensión.

En la Tabla III-13 y Gráfico III-7, se muestran el resumen y el gráfico de barras (en porcentaje) de la valoración obtenida por el gerente de la institución en estudio, según la apreciación del personal que labora en ésta, para la dimensión Competitividad y control. De acuerdo a estos resultados se observa que para la dimensión Competitividad y control del gerente, ésta se encuentra en un nivel extraordinario, considerando que el 93.88% de los encuestados opinan que en esta dimensión el nivel es “Muy bueno”. La diferencia de los encuestados (6.12%) asume una posición neutral para brindar su opinión sobre esta dimensión. Con el Pareto invertido, se supera el 80% estimado como de un nivel superior o extraordinario para evaluar a esta dimensión.

Para la dimensión Innovación y espíritu emprendedor, al analizar la base de datos por reactivo, se observó: Dos reactivos obtuvieron una valoración relativamente baja, comparado con los otros reactivos de la dimensión, los reactivos 14 y 16 obtuvieron una valoración de 535 y 538, respectivamente, sobre un máximo puntaje de 625. El reactivo 14 se refiere a: “Conoce su trabajo” y el reactivo 16 se refiere a: “Planifica su trabajo”. Aunque los valores obtenidos para cada reactivo no son alarmantes, no son valoraciones pobres, se debe tener en cuenta para mejorar el indicador Gestión del gerente de la institución en estudio.

## **CAPITULO IV: PROPUESTA**

### **4.1. Premisas Generales**

#### **4.1.1. Título de la propuesta**

Diseño de un instrumento para medir el constructo liderazgo directivo en el Banco de Crédito del Perú – Región la libertad

#### **4.1.2. Fundamentación científica de la propuesta**

Cuando en una investigación científica se busca explicar un fenómeno o estudiar una variable o constructo normalmente se utilizan los instrumentos de medición para recolectar datos o información que nos ayude a entender el fenómeno, empíricamente. Luego un instrumento de medición representa una herramienta necesaria en toda investigación. Para entender mejor qué representa un instrumento de medición, recurrimos a la explicación de Hernández *et. al.* (2010, pp. 199 – 200), quienes indican:

*“... Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Grinnell, Williams y Unrau, 2009). En términos cuantitativos: capturo verdaderamente la “realidad” que deseo capturar. Bostwick y Kyte (2005) lo señalan de la siguiente forma: “La función de la medición es establecer una correspondencia entre el “mundo real” y el “mundo conceptual”. El primero provee evidencia empírica, el segundo proporciona modelos teóricos para encontrar sentido a ese segmento del mundo real que estamos tratando de describir...”.*

Pero cuando un investigador necesita usar un instrumento de medición, muchas veces no dispone del mismo o sencillamente los instrumentos propuestos no son pertinentes para su investigación en particular. Por ello, los mismos Hernández *et. al.* (2010, p. 200) agregan que en ocasiones es necesario diseñar un instrumento, y lo explican así:

*“... En toda investigación cuantitativa aplicamos un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis (y cuando no hay hipótesis simplemente para medir las variables de interés). Esa medición es efectiva cuando el instrumento de recolección de datos en realidad representa a las variables que tenemos en mente. Si no es así, nuestra medición es deficiente; por tanto, la investigación no es digna de tomarse en cuenta. Desde luego, no hay medición perfecta. Es casi imposible que representemos con fidelidad variables tales como la inteligencia emocional, la motivación, el nivel socioeconómico, el liderazgo democrático, el abuso sexual infantil y otras más; pero es un hecho que debemos acercarnos lo más posible a la representación fiel de las variables a observar, mediante el instrumento de medición que desarrollemos. Se trata de un precepto básico del enfoque cuantitativo. Al medir estandarizamos y cuantificamos los datos (Bostwick y Kyte, 2005; Babbie, 2009) ...”*

Existen innumerables trabajos de investigación que se han centrado específicamente en el diseño de un instrumento de medición, lo cual implicó todo un proceso de investigación científica, con una metodología establecida previamente. Y así lo comentan Hernández *et. al.* (2010, p. 64) cuando se refieren a Núñez (2001) y narran:

*“... finalmente diseñó una investigación para validar un instrumento que midiera el sentido de vida de acuerdo con el pensamiento y la filosofía de Viktor Frankl. Al revisar la literatura se encontró que había otras pruebas logoterapéuticas que medían el propósito de vida; pero que no reflejaban totalmente el pensamiento de dicho autor. Construyó su marco teórico alrededor del modelo concebido por Frankl (manifestaciones del espíritu, libertad, responsabilidad, conciencia, valores, etc.) y tomó los instrumentos previos como puntos de referencia. No se acogió a una teoría, adaptó un esquema de pensamiento y enmarcó su estudio con otros anteriores (que desarrollaron diversos instrumentos de medición) ...”*

Muy pocos investigadores han establecido la necesidad de diseñar un instrumento de medición específico para lograr medir la variable o el constructo de interés, por ello nos planteamos la siguiente interrogante: ¿Qué procedimiento se debe seguir para construir un instrumento de medición que permita medir una variable o constructo?

Ante la pregunta anterior hemos elegido la respuesta propuesta por Hernández *et. al.* (2010, pp. 209 – 210) quienes establecen once (11) fases para construir un instrumento de medición, y que nos sirvió de referencia para desarrollar el presente trabajo de investigación.

En la fase 1, denominada Redefiniciones fundamentales, proponen que se reevalúen las variables de investigación, es decir, si se mantienen o modifican; que se identifique el lugar específico en dónde se recabarán los datos, el propósito de tal recolección, quiénes y cuándo van a ser medidos, las definiciones operacionales y el tipo de dato que se desea obtener.

Para la fase 2, denominada Revisión enfocada de la literatura, indican que se deben revisar la bibliografía correspondiente para encontrar los instrumentos utilizados en estudios anteriores vinculados a las variables de interés, a fin de identificar qué herramientas pueden ser de utilidad.

Según la fase 3, denominada Identificación del dominio de las variables a medir y sus indicadores, los autores mencionan que se debe identificar y señalar con precisión las dimensiones o factores que teóricamente integran a la variable. De igual manera se deben establecer los indicadores de cada dimensión.

La fase 4, denominada Toma de decisiones clave, indican que se deberán tomar tres decisiones importantes que tienen que ver con el instrumento de medición:

1. Utilizar un instrumento de medición ya elaborado, adaptarlo o desarrollar uno nuevo.

2. Si se trata de uno nuevo, decidir de qué tipo (cuestionario, escala de actitudes, hoja de observación, etc.) y cuál será su formato (tamaño, colores, tipo de fuente, etc.).

3. Determinar el contexto de administración o aplicación (autoaplicado, cara a cara en hogares o lugares públicos, internet, observación en cámara de Gesell, etc.).

En cuanto a la fase 5, denominada Construcción del instrumento, implica determinar los niveles de medición, identificar y codificar los reactivos.

Para la fase 6, denominada Prueba piloto, implica administrar el instrumento a una pequeña muestra para probar su pertinencia y eficacia, así como las condiciones de aplicación y procedimientos involucrados. A partir de esta prueba se calculan la confiabilidad y la validez iniciales del instrumento.

En la fase 7, denominada Elaboración de la versión final del instrumento o sistema y su procedimiento de aplicación, requiere la revisión del instrumento y su forma de administración para implementar cambios necesarios (quitar o agregar ítems, ajustar instrucciones, tiempo para responder, etc.) y posteriormente construir la versión definitiva incluyendo un diseño atractivo.

La fase 8, denominada Entrenamiento del personal que va a administrar el instrumento y calificarlo, consiste en entrenar y motivar a las personas que habrán de aplicar y codificar respuestas o valores producidos por el instrumento.

Para la fase 9, denominada Obtener autorizaciones para aplicar el instrumento, se deben conseguir los permisos necesarios para aplicar el instrumento (con los representantes de las organizaciones implicadas en el estudio).

La fase 10, denominada Administración del instrumento, se aplica el instrumento a los participantes o casos de la investigación, es la oportunidad de confrontar el trabajo conceptual y de planeación con los hechos.

Y la fase 11, denominada Preparación de los datos para el análisis, implica Codificar, Limpiar e Insertar en una base de datos (matriz) toda la información recabada.

Se culmina con el proceso planteado por Hernández *et. al.* (2010, pp. 209 – 210) con el análisis.

Las fases explicadas por Hernández *et. al.* (2010, pp. 209 – 210) han sido seguidas durante el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, tal y como se ha sustentado y comentado a lo largo de nuestro trabajo de investigación.

#### **4.2. Propuesta específica**

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación nos han mostrado que para medir el constructo liderazgo se requiere de un instrumento basado en la propuesta de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto Comportamiento Organizacional, y que mostramos en la Tabla I-1, en cuanto a las cuatro dimensiones y sus correspondientes indicadores. Reiteramos que la propuesta de Whetten y Cameron surge de una investigación que implicó entrevistas y encuestas a miles de directivos o gerentes de todo el mundo, es decir, los mismos líderes mencionaron aquellos indicadores y/o dimensiones requeridas para el liderazgo, como constructo. Sin embargo, nuestra propuesta específica se basó en el aporte de los colaboradores de la institución de interés, es decir, los seguidores del líder, quienes a través de consultas refirieron los indicadores y/o dimensiones que constituyen el constructo liderazgo directivo, es decir, el liderazgo del gerente o directivo que ocupa ese cargo en su institución.

**Figura IV-1.** Comparación de las dimensiones en la propuesta de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto Comportamiento Organizacional; y la propuesta surgida del presente trabajo de investigación.



Esquema de ponderación de las dimensiones del constructo Liderazgo directivo, según la opinión de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, luego de los procesos de Validez y Confiabilidad.

Esquema de ponderación de las dimensiones del constructo Liderazgo, según la propuesta modelo de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345), en su texto Comportamiento Organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Luego, el constructo denominado liderazgo directivo, desde el punto de vista de los seguidores del líder resulta en un reacomodo del constructo propuesto por Whetten y Cameron, en cuanto a las dimensiones y sus correspondientes indicadores. El resultado de nuestro trabajo de investigación nos conlleva a proponer el constructo liderazgo directivo diseñado con la opinión de los seguidores, y además el instrumento derivado del mismo para medir este constructo, lo cual representa el fin de nuestro trabajo de investigación.

La Figura IV-1 nos muestra una comparación entre el modelo de constructo propuesto por Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto *Comportamiento Organizacional*, y el modelo de constructo diseñado a partir de la opinión de los seguidores; lo que nos permitirá fundamentar nuestra propuesta específica.

El modelo que proponemos para el constructo liderazgo directivo se muestra en la Tabla III-6, en donde se muestran tanto las dimensiones del constructo, así como sus correspondientes indicadores. Es importante reiterar que nuestro modelo se diferencia del modelo propuesto por Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto *Comportamiento Organizacional*, en el número de dimensiones. Nuestro modelo toma solo tres de las cuatro dimensiones del modelo original, y además el número de indicadores del modelo de referencia son diez, mientras que nuestro modelo implica dieciséis indicadores.

Finalmente, nuestra propuesta central se refiere al instrumento para medir el constructo liderazgo directivo, el cual corresponde a un cuestionario de opinión de veintiséis reactivos que permite valorar cada reactivo mediante un escalamiento tipo Likert, con cinco opciones de valoración que va desde *Muy de acuerdo* a *Muy en desacuerdo*. Este instrumento se muestra en la Tabla IV-1 y fue aplicado en la institución de interés, lo que nos permitió verificar su pertinencia, de acuerdo a los resultados que se mostraron en el capítulo anterior. Es importante tomar en cuenta que nuestra propuesta de instrumento podría ser sometido a pruebas de validez y confiabilidad en cualquier institución financiera privada, de tal forma que se compruebe su validez y confiabilidad y permita un análisis de los resultados.

**Tabla IV-1.** Instrumento para medir el *liderazgo directivo*, resultante de las pruebas de validez y confiabilidad.



**CUESTIONARIO DE OPINIÓN**

Estimado colaborador, a continuación, tiene un cuestionario con proposiciones que permitirán brindar información valiosa para nuestro trabajo de investigación.

**Instrucciones:** Para cada proposición le pedimos que evalúe y marque una de las opciones que corresponde a la mejor alternativa, según su opinión y en relación al gerente. Esta encuesta es anónima, por lo que le pedimos total objetividad. La valoración abarca escalas entre **Muy de acuerdo** (mejor evaluación) y **Muy en desacuerdo** (peor evaluación). Le agradecemos anticipadamente su apoyo.

<b>El gerente de la empresa donde trabaja:</b>	<i>Muy de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Muy en desacuerdo</i>
1. Actúa con responsabilidad.					
2. Es una persona honesta.					
3. Es un ejemplo a seguir.					
4. Comprende mi sentir.					
5. Tiene buenas relaciones interpersonales.					
6. Sabe comunicarse verbalmente.					
7. Sabe escuchar.					
8. Es confiable.					
9. Sabe trabajar en equipo.					
10. Sabe motivarme.					
11. Sabe delegar					
12. Permite que tome mis propias decisiones					
13. Permite que sea autónomo en mi trabajo.					

<b>El gerente de la empresa donde trabaja:</b>	<i>Muy de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Muy en desacuerdo</i>
14. Conoce su trabajo.					
15. Conoce cuáles son los objetivos empresariales.					
16. Planifica el trabajo.					
17. Sabe organizar el trabajo.					
18. Controla los indicadores de gestión.					
19. Es eficaz.					
20. Es eficiente.					
21. Sabe reconocer los logros.					
22. Es creativo.					
23. Es proactivo.					
24. Es optimista.					
25. Es justo.					
26. Es flexible.					

Gracias por participar.

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

1. El *liderazgo* es un constructo muy estudiado en el ámbito de la Administración, sin embargo, no se dispone de un instrumento de medición estándar que pueda ser aplicado a diferentes realidades. Algunos investigadores adoptaron algún modelo sin tomar en cuenta que cada realidad podría implicar variantes para las dimensiones e indicadores, constituyentes del constructo.
2. Para operacionalizar el constructo *liderazgo directivo* (liderazgo del gerente o directivo de una institución) se tomó en cuenta la opinión de los seguidores del líder. El resultado que obtuvimos (figura IV-1) implica que los seguidores les dan más importancia a las dimensiones: *Relaciones humanas y participativas* e *Innovación y espíritu emprendedor*, mientras que entre los gerentes predominan las dimensiones: *Competitividad y control* y *Mantener el orden y la racionalidad*, según Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto *Comportamiento Organizacional*.
3. El instrumento diseñado para medir el *liderazgo directivo*, en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, fue sometido al proceso de Validez de contenido cumpliendo con el requisito de Lawshe (1975) al obtener un CVR igual a 0.96. Además, se efectuó el proceso de Validez de constructo, para lo cual previamente se calculó el índice KMO (0.807) y se efectuó la prueba de esfericidad de Bartlett (Sig. (p-valor) < 0.05), lo que implicó que nuestro modelo estaba habilitado para efectuar el análisis factorial, por ello se obtuvo la Varianza Total Explicada y se verificó que tres factores explican el 76,171% de la varianza, lo que se complementó con la Matriz de componentes rotados, para reagrupar los 26 reactivos con su correspondiente dimensión. El Coeficiente Alfa de Cronbach resultó en un valor de

0.969. Por lo tanto, podemos concluir que el instrumento es válido y confiable.

4. Se aceptó la Hipótesis general nula (HG<sub>0</sub>): “El instrumento de medición diseñado para medir el constructo *liderazgo directivo* en el Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, y que cumple con los requisitos de validez y confiabilidad, se fundamenta solo en algunas de las siguientes cuatro dimensiones: Relaciones humanas y participativas; Competitividad y control; Innovación y espíritu emprendedor; Mantener el orden y la racionalidad”, debido a que los resultados comprobaron que la dimensión *Mantener el orden y la racionalidad* no era necesaria para nuestro modelo.
5. El constructo *liderazgo directivo* incluye en la dimensión Relaciones humanas y participativas a los dos indicadores de la propuesta de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto *Comportamiento Organizacional*, es decir: Comunicarse verbalmente y escuchar a las personas y Construir equipos. Sin embargo, esta dimensión también involucra a otros cuatro indicadores: Integridad, Empatía, Relaciones interpersonales y Confiabilidad. Por tanto, rechazamos la hipótesis específica 1 nula HE<sub>10</sub> y aceptamos la hipótesis específica 1 alterna HE<sub>1a</sub>.
6. Se aceptó la Hipótesis específica 2 nula HE<sub>20</sub>, considerando que el constructo *liderazgo directivo* incluye en la dimensión Competitividad y control a dos indicadores que corresponden a la propuesta de Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto *Comportamiento Organizacional*, es decir: *Motivar a otros e influir en ellos* y *Delegar*. Sin embargo, esta misma dimensión no involucra a los otros dos indicadores: *Definir objetivos con una visión congruente* y *Ser precavido*.
7. Rechazamos la hipótesis específica 3 nula HE<sub>30</sub> y aceptamos la Hipótesis Específica 3 Alterna HE<sub>3a</sub> debido a que el constructo *liderazgo directivo*, a pesar que no incluye en la *dimensión Innovación y espíritu emprendedor* al indicador propuesto por Whetten y Cameron (2011, p. 11), referenciado por Chiavenato (2009, p. 345) en su texto *Comportamiento Organizacional*, es decir: *Reconocer, analizar y*

*resolver problemas*. Sin embargo, esta dimensión involucra, a otros siete indicadores: *Creatividad, Gestión, Incentivo, Proactividad, Optimismo, Justicia y Flexibilidad*.

8. Aceptamos la Hipótesis Específica 4 Nula HE<sub>40</sub>, resaltando el hecho que la dimensión *Mantener el orden y la racionalidad* y sus correspondientes indicadores no están incluidos en el constructo.
9. El constructo *liderazgo directivo*, para la realidad del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad, se compone de tres (3) dimensiones: *Relaciones humanas y participativas (7 indicadores); Competitividad y control (2 indicadores) e Innovación y espíritu emprendedor (7 indicadores)*. Estas dimensiones contienen a dieciséis (16) indicadores que permitieron elaborar las proposiciones para los *veintiséis (26) reactivos* que componen el instrumento diseñado.
10. La aplicación del instrumento de medición diseñado permitió evaluar el nivel del *liderazgo directivo* del gerente del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad. De acuerdo a los resultados el *Liderazgo* del gerente está en un nivel extraordinario, considerando que el 71.43% de los encuestados valoraron el constructo como “Muy bueno”, en tanto que el 22.45% de los encuestados valoraron esta variable compleja como “Bueno”, sumando ambas valoraciones el 93.88%.
11. La valoración que obtuvo el gerente del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad para cada dimensión del constructo *liderazgo directivo* fue de un nivel extraordinario, destacando la dimensión *Competitividad y control*. Sin embargo, en la dimensión *Innovación y espíritu emprendedor* se observó que 2 reactivos (Conoce su trabajo y Planifica el trabajo) obtuvieron una valoración relativamente baja, comparado con los otros reactivos. Se debe tomar en cuenta para mejorar el *indicador Gestión*.

## RECOMENDACIONES

1. La base teórica nos permite fundamentar la necesidad de seguir estudiando el *liderazgo*, un constructo importante en el ámbito de la Administración relacionado a los Recursos Humanos, principalmente. Recomendamos que posteriores estudios se centren en la forma de medir este constructo. En las instituciones privadas el *liderazgo* debe medirse en relación al gerente, a fin de ayudarlo en el logro de sus objetivos.
2. El diseño de un instrumento de medición para medir un constructo debe regirse a un proceso científicamente pertinente, de tal forma que se utilicen criterios consensuados de validez y confiabilidad, que permitan su aplicabilidad en realidades similares. En ese sentido, recomendamos el proceso planteado por Hernández *et. al.* (2010, pp. 209 – 210).
3. El instrumento diseñado para medir el constructo Liderazgo directivo, propuesto en el presente trabajo de investigación, fue el resultado del estudio científico en una realidad específica, la del Banco de Crédito del Perú – Región La Libertad. Recomendamos que el mismo instrumento sea sometido a “verificaciones” de validez y confiabilidad en otras instituciones financieras similares. Ello podría dar como resultado un instrumento estándar para medir este constructo en instituciones financieras con características similares.

## BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª ed.). México, D.F.: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos – El capital humano de las organizaciones*. (8ª ed.). México, D.F.: McGraw – Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional – La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª ed.). México, D.F.: McGraw – Hill Interamericana.
- Chiavenato Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). México, D.F.: McGraw – Hill.
- Cresswell, J.W. (1994). *Research design. Qualitative and qualitative approaches*. Thousand Oaks: Sage. Cresswell, J.W. (2008) (3ª ed.). Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. Upper Saddle Creek, New Jersey: Person Education.
- Denzin, N. K. (1970). *The research act*. Chicago: Aldine Publishing.
- Denzin, N. K. (1975). *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw Hill.
- Denzin, N. K. (1989). *Strategies of Multiple Triangulation. The Research Act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw Hill.
- Espinoza, E. y Toscano, D. (2015). *Metodología de Investigación Educativa y Técnica*. Ecuador: Ediciones Universidad Técnica de Machala.

- Hernández, R.; Fernández, R. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Hernández, R.; Fernández, R. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*. (4ª ed.). México, D.F.: McGraw – Hill/Interamericana.
- Kerlinger, F. N. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. (1ª ed.). México, D.F.: Nueva Editorial Interamericana.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. (4ª ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Kinnear, T. y Taylor, J. (1990). *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado*. (3ª ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Levin, R. y Rubin, D. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. (7ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo – Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (4ª ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Nunnally, Jum C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pérez – Gil, J. A.; Chacón, S.; Moreno, R. (2000). *Validez de constructo: El uso de análisis factorial exploratorio – confirmatorio para obtener evidencia de validez*. Málaga: Revista Psicothema.
- Quezada, N. (2014). *Estadística con SPSS 22*. Lima: Editorial Macro.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación.

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación.

## Revistas

Anastasi, A. (1961). *Psychological test: Uses and abuses*. Teacher College Record, 62, 389 – 393.

Borroto, M. y Nogales, M. (2015). *Indicadores para Medir el Liderazgo de los Profesores en el Proceso de Formación de Profesionales en la Universidad de Ciego de Ávila*. Rev. PAIAN VOL. 6 /Nº 1. ISSN Nº2313-3139/2015, pp. 56-86.

Cabrejos, F. (2014). *La tesis de postgrado: concepción del marco teórico*. Revista ANTENOR ORREGO. Vol. 25, Nº 1. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo: 317 – 324.

Cronbach L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. Psychometrika. 16: 297 – 334.

González, M. (2000). *De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento*. Ciencia y Sociedad, vol. XXV, núm. 1, enero-marzo, 2000, pp. 35 – 61.

Lawshe Ch. (1975). *A quantitative approach to content validity*. In: Personnel Psychology, 28, 563 – 575.

Loevinger, J. A. (1947). *A systematic approach to the construction and evaluation of test of ability*. Psychological Monographs, 61 (4).

Marsh, H. W. and O' Neill, R. (1984). *Self – Description Questionnaire III: the Construct Validity of Multidimensional Self – Concept Ratings by Late Adolescents*. Journal of Educational Measurement, 21, 153 – 174.

Mellado, C. (2005). *Validez de Constructo de una Escala para Medir Clima y Liderazgo desde una Óptica Comunicativa en la Pequeña Empresa Industrial*. Razón y Palabra, vol. 10, núm. 47, octubre – noviembre, 2005.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Estado de México, México.

Oviedo, H. y Campo, A. (2005). *Aproximación al uso del coeficiente Alfa de Cronbach*. Revista colombiana de Psiquiatría. Vol. XXXIV, número 004. Asociación Colombiana de Psiquiatría. (pp. 572 – 580)

Pirela de Faría, L. (2010). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 15. N° 51, 2010, 486 – 503.

Stapleton, Connie D. (1997a). *Basic Concepts in Exploratory Factor Analysis (EFA) as a Tool to Evaluate Score Validity: A Right – Brained Approach*. Paper presented at the annual meeting of the Southwest Educational Research Association, Austin.

Warren, G. (1989). *Managing the Dream: Leadership in the 21st Century*. Journal of Organizational Change Management, vol. 2, núm. 1, p. 7.

## **Tesis**

Castañeda, J. (2015). *Modelo de evaluación del Liderazgo de los Oficiales de la jefatura del Estado Mayor en el Ejército del Perú* (tesis de postgrado). Escuela de Postgrado Sección de Postgrado de Ciencias Económicas. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú.

Cruz, C. (2006). *La relación entre el logro educativo y el liderazgo transformacional directivo en escuelas de educación primaria del estado de México* (tesina de postgrado). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Académica México. FLACSO. México.

Vega, C. y Zavala G. (2004). *Adaptación del cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno* (tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile. Chile.

## **ANEXO i**

### **Gerente Regional de entidad financiera**

#### **Requisitos**

- Título Profesional en Administración de Empresas, Economía, Contabilidad o carreras afines.
- Estudios de Maestría en la especialidad.
- Experiencia mínima de 5 años en el cargo de gerente en instituciones financieras.
- Disponibilidad para trabajar a tiempo completo.
- Disponibilidad para viajar.

#### **Competencias**

- Conocimientos de procesos operativos financieros, venta de intangibles, créditos, productos financieros, etc.
- Orientado a resultados.
- Capacidad de análisis y generación de estrategias.
- Orientación de servicio al cliente.
- Formación y dirección de equipos de alto rendimiento.
- Liderazgo.
- Habilidad para establecer buenas relaciones interpersonales.
- Proactivo.
- Negociación y manejo de conflictos.
- Capacidad para trabajar bajo presión.



## ANEXO ii

### ENCUESTA A COLABORADORES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ – REGIÓN LA LIBERTAD

Estimado colaborador, a continuación, le planteamos algunas preguntas que nos permitirá obtener información valiosa para nuestro trabajo de investigación. Le agradeceremos nos conceda unos minutos para responder.

GENERO:  M  F      EDAD:       CARGO ACTUAL:

1. ¿Qué entiende por liderazgo?: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

2. ¿Cree necesario la presencia de liderazgo en su entorno laboral? ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

---

---

---

3. ¿Qué competencias o habilidades o características debería tener su gerente para que lo considere líder en su empresa? Nombre al menos cinco de éstas: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

4. ¿En relación al liderazgo, qué recomendaría a su gerente, para que usted se sienta más motivado?: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**Gracias por su colaboración.**

## ANEXO iii

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:  
CUESTIONARIO DE OPINIÓN PARA EL LIDERAZGO DIRECTIVO  
Encuesta para ser aplicada a colaboradores**



**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

DISEÑO DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CONSTRUCTO LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ – REGIÓN LA LIBERTAD – 2016

**Experto que valida**

Apellidos y nombres: ..... DNI: .....

Domicilio: ..... Teléfono Móvil: ..... Teléfono fijo: .....

Grados académicos: .....

.....

Institución donde trabaja: .....

.....

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

Trujillo, ..... de septiembre de 2016

**TABLA DE VALIDACIÓN**

VARIABLE	DIMENSIONES	ITEMS	Opciones de respuesta					EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN			
								Existe coherencia entre la variable y las dimensiones		Existe coherencia entre las dimensiones y sus indicadores			La opción de respuesta está de acuerdo al indicador		La redacción es comprensible y objetiva
			Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)	SI	NO	SÍ	NO		SÍ	NO	SÍ
Liderazgo directivo	Relaciones horizontales participativas	El Gerente de mi empresa se comunica verbalmente conmigo.													
		El Gerente de mi empresa me escucha.													
		El Gerente de mi empresa sabe conformar equipos de trabajo.													
	Competitividad y control	El Gerente de mi empresa sabe motivarme.													
		El Gerente de mi empresa influye en los demás.													
		El Gerente de mi empresa sabe delegar.													
		El Gerente de mi empresa sabe definir objetivos con una visión congruente.													
	Innovación y espíritu emprendedor	El Gerente de mi empresa es precavido.													
		El Gerente de mi empresa sabe reconocer los problemas, analizarlos y resolverlos.													
	Mantener el orden y la racionalidad	El Gerente de mi empresa sabe administrar el tiempo.													
		El Gerente de mi empresa sabe administrar el estrés.													
		El Gerente de mi empresa sabe administrar las decisiones individuales.													
El Gerente de mi empresa administrar los conflictos.															

Observaciones:

.....

.....

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: .....

Trujillo, ..... de septiembre de 2016

## ANEXO iv

LIDERAZGO DIRECTIVO en el Banco de Crédito del Perú - Región La Libertad																		
Item Encuestado	Relaciones humanas y participativas				Competitividad y control						Innovación y espíritu emprendedor		Mantener el orden y la racionalidad					Total
	1	2	3	ST	4	5	6	7	8	ST	9	ST	10	11	12	13	ST	
1	3	3	5	11	4	4	3	3	4	18	4	4	4	3	2	2	11	44
2	3	4	4	11	4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	3	3	13	46
3	3	2	5	10	3	4	2	3	4	16	4	4	4	2	2	2	10	40
4	4	4	5	13	5	5	5	5	4	24	5	5	5	4	5	4	18	60
5	4	4	4	12	4	4	4	4	3	19	4	4	5	3	3	4	15	50
6	3	3	4	10	4	4	4	3	3	18	3	3	3	4	4	3	14	45
7	4	4	4	12	4	4	4	4	3	19	4	4	4	3	4	4	15	50
8	4	5	5	14	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	20	64
9	3	3	3	9	4	4	4	3	3	18	3	3	4	3	4	4	15	45
10	3	3	3	9	4	3	3	3	3	16	3	3	4	3	3	3	13	41
11	3	2	2	7	4	5	5	4	4	22	4	4	4	3	3	3	13	46
12	4	3	4	11	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	19	60
13	3	3	4	10	4	4	4	4	3	19	4	4	3	3	3	3	12	45
14	3	4	4	11	4	4	4	4	3	19	3	3	4	3	4	4	15	48
15	3	3	4	10	5	4	4	4	4	21	3	3	4	3	4	4	15	49
16	4	5	4	13	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	4	18	61
17	2	3	4	9	4	3	4	2	3	16	2	2	4	3	2	2	11	38
18	3	3	4	10	5	2	4	3	3	17	2	2	4	2	2	2	10	39
19	4	3	3	10	4	4	4	4	3	19	4	4	4	3	3	3	13	46
20	4	5	5	14	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	19	63
21	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	5	19	64
22	4	5	5	14	5	5	4	4	5	23	5	5	5	4	5	5	19	61
23	3	3	3	9	4	4	4	4	3	19	3	3	4	2	3	3	12	43
24	4	4	3	11	4	4	5	5	4	22	4	4	5	3	4	4	16	53
25	3	3	3	9	4	2	3	2	2	13	3	3	3	2	2	2	9	34
.	5	4	4	13	5	5	4	4	5	23	4	4	4	4	5	4	17	57
.	3	4	4	11	5	4	5	3	4	21	4	4	4	3	3	4	14	50
.	4	4	4	12	5	3	5	4	4	21	4	4	5	4	4	5	18	55
.	4	5	4	13	5	5	5	4	5	24	4	4	5	5	5	5	20	61
n	4	4	4	12	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	20	62
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>110</b>	<b>119</b>		<b>133</b>	<b>124</b>	<b>127</b>	<b>116</b>	<b>115</b>		<b>117</b>		<b>129</b>	<b>102</b>	<b>111</b>			

1



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:  
CUESTIONARIO DE OPINIÓN PARA EL LIDERAZGO DIRECTIVO**  
Encuesta a ser aplicada a los colaboradores

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**  
DISEÑO DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CONSTRUCTO LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ  
- REGIÓN LA LIBERTAD - 2016

**Experto que valida**

Apellidos y nombres: Diezada Ramirez Helen Mariasa DNI: 42299773  
Domicilio: vrb. Conicost m2 E Lt 12 Teléfono Móvil: ..... Teléfono fijo: 622027  
Grados académicos: Magister en Administración  
Funcionaria Banca Ape  
Institución donde trabaja: Banco de Crédito del Perú

[Firma]  
FIRMA DEL EVALUADOR

Trujillo, 18 de octubre de 2016



**TABLA DE VALIDACIÓN**

CONSTRUCTO	DIMENSIONES	REACTIVOS	Opciones de respuesta					EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN				
			Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)	¿Existe coherencia entre el constructo y las dimensiones?		¿Existe coherencia entre las dimensiones y los reactivos?			¿La opción de respuesta está de acuerdo al reactivo?		¿La redacción es comprensible y objetiva?	
								SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
Competitividad y control		El gerente tiene claros los objetivos empresariales								✓						
		El gerente planifica su trabajo.								✓						
		El gerente sabe organizar el trabajo.								✓						
		El gerente controla los indicadores de gestión.								✓						
		El gerente es eficaz.								✓						
		El gerente es eficiente.								✓						
Innovación y espíritu emprendedor		El gerente sabe reconocer los logros.								✓						
		El gerente es creativo.						✓								
		El gerente es proactivo.						✓								
Mantener el orden y la racionalidad		El gerente es optimista.								✓						
		El gerente es justo.						✓								
		El gerente es flexible.						✓								

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

Trujillo, ..... de octubre de 2016



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:  
CUESTIONARIO DE OPINIÓN PARA EL LIDERAZGO DIRECTIVO**

Encuesta a ser aplicada a los colaboradores

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**DISEÑO DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CONSTRUCTO LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ – REGIÓN LA LIBERTAD – 2016**

**Experto que valida**

Apellidos y nombres: *Uceda, David*..... DNI: *8.097.8572*.....

Domicilio: *Mz. 15. Urb. Vista Hermosa*..... Teléfono Móvil: *94547331* Teléfono fijo: *.....*.....

Grados académicos: *Doctora en Educación*.....

*Maestra en Administración con mención en Adm. Mg. en*.....

Institución donde trabaja: *UPAO*.....

*[Firma manuscrita]*  
FIRMA DEL EVALUADOR

Trujillo, *25* de octubre de 2016

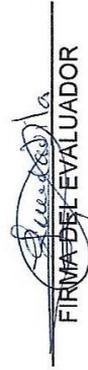
**TABLA DE VALIDACIÓN**

CONSTRUCTO	DIMENSIONES	REACTIVOS	Opciones de respuesta					EVALUACIÓN					OBSERVACIÓN					
			Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)	¿Existe coherencia entre el constructo y las dimensiones?	¿Existe coherencia entre las dimensiones y los reactivos?	¿La opción de respuesta está de acuerdo al reactivo?	¿La redacción es comprensible y objetiva?							
Liderazgo directivo	Relaciones humanas y participativas	El gerente actúa con responsabilidad.																
		El gerente es una persona honesta.																
		El gerente es un ejemplo a seguir.																
		El gerente comprende mis necesidades.																
		El gerente tiene buenas relaciones interpersonales																
		El gerente sabe comunicarse verbalmente.																
		El gerente sabe escuchar.																
		El gerente es confiable.																
		El gerente sabe trabajar en equipo.																
		El gerente sabe motivarme.																
Competitividad y control		El gerente sabe delegar.																
		El gerente permite que tome mis propias decisiones.																
		El gerente permite que sea autónomo en mi trabajo.																
		El gerente conoce su trabajo.																

**TABLA DE VALIDACIÓN**

CONSTRUCTO	DIMENSIONES	REACTIVOS	Opciones de respuesta						EVALUACIÓN					OBSERVACIÓN					
			Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)	¿Existe coherencia entre el constructo y las dimensiones?	¿Existe coherencia entre las dimensiones y los reactivos?	¿La opción de respuesta está de acuerdo al reactivo?	¿La redacción es comprensible y objetiva?								
								SI	NO	SI	NO	SI	NO						
		El gerente tiene claros los objetivos empresariales																	
		El gerente planifica su trabajo.																	
Competitividad y control		El gerente sabe organizar el trabajo.																	
		El gerente controla los indicadores de gestión.																	
		El gerente es eficaz.																	
		El gerente es eficiente.																	
		El gerente sabe reconocer los logros.																	
		El gerente es creativo.																	
Innovación y espíritu emprendedor		El gerente es proactivo.																	
		El gerente es optimista.																	
Mantener el orden y la racionalidad		El gerente es justo.																	
		El gerente es flexible.																	

Observaciones: \_\_\_\_\_

  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

Trujillo, 25 de octubre de 2016



## ANEXO vii

### CUESTIONARIO DE OPINIÓN

Estimado colaborador, a continuación, tiene un cuestionario con proposiciones que permitirán brindar información valiosa para nuestro trabajo de investigación.

**Instrucciones:** Para cada proposición le pedimos que evalúe y marque una de las opciones que corresponde a la mejor alternativa, según su opinión y en relación al gerente. Esta encuesta es anónima, por lo que le pedimos total objetividad. La valoración abarca escalas entre **Muy de acuerdo** (mejor evaluación) y **Muy en desacuerdo** (peor evaluación). Le agradecemos anticipadamente su apoyo.

<b>El gerente de la empresa donde trabajo:</b>	<i>Muy de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Muy en desacuerdo</i>
1. Actúa con responsabilidad.					
2. Es una persona honesta.					
3. Es un ejemplo a seguir.					
4. Comprende mi sentir.					
5. Tiene buenas relaciones interpersonales.					
6. Sabe comunicarse verbalmente.					
7. Sabe escuchar.					
8. Es confiable.					
9. Sabe trabajar en equipo.					
10. Sabe motivarme.					
11. Sabe delegar					
12. Permite que tome mis propias decisiones					
13. Permite que sea autónomo en mi trabajo.					

### ANEXO viii

El gerente de la empresa donde trabajo:	<i>Muy de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Muy en desacuerdo</i>
14. Conoce su trabajo.					
15. Conoce cuáles son los objetivos empresariales.					
16. Planifica el trabajo.					
17. Sabe organizar el trabajo.					
18. Controla los indicadores de gestión.					
19. Es eficaz.					
20. Es eficiente.					
21. Sabe reconocer los logros.					
22. Es creativo.					
23. Es proactivo.					
24. Es optimista.					
25. Es justo.					
26. Es flexible.					

**Gracias por participar.**

## ANEXO ix



### CUESTIONARIO DE OPINIÓN

Estimado colaborador, a continuación, tiene un cuestionario con proposiciones que permitirán brindar información valiosa para nuestro trabajo de investigación.

**Instrucciones:** Para cada proposición le pedimos que evalúe y marque una de las opciones que corresponde a la mejor alternativa, según su opinión y en relación al gerente. Esta encuesta es anónima, por lo que le pedimos total objetividad. La valoración abarca escalas entre **Muy de acuerdo** (mejor evaluación) y **Muy en desacuerdo** (peor evaluación). Le agradecemos anticipadamente su apoyo.

El gerente de la empresa donde trabaja:	<i>Muy de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Muy en desacuerdo</i>
1. Actúa con responsabilidad.	X				
2. Es una persona honesta.	X				
3. Es un ejemplo a seguir.		X			
4. Comprende mi sentir.	X				
5. Tiene buenas relaciones interpersonales.		X			
6. Sabe comunicarse verbalmente.	X				
7. Sabe escuchar.	X				
8. Es confiable.	X				
9. Sabe trabajar en equipo.	X				
10. Sabe motivarme.	X				
11. Sabe delegar	X				
12. Permite que tome mis propias decisiones	X				
13. Permite que sea autónomo en mi trabajo.	X				

## ANEXO x

El gerente de la empresa donde trabajo:	<i>Muy de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Muy en desacuerdo</i>
14. Conoce su trabajo.	X				
15. Conoce cuáles son los objetivos empresariales.	X				
16. Planifica el trabajo.	X				
17. Sabe organizar el trabajo.	X				
18. Controla los indicadores de gestión.	X				
19. Es eficaz.	X				
20. Es eficiente.		X			
21. Sabe reconocer los logros.	X				
22. Es creativo.	X				
23. Es proactivo.	X				
24. Es optimista.	X				
25. Es justo.	X				
26. Es flexible.	X				

Gracias por participar.