

ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN
SUPERIOR DE SEDE INDEPENDENCIA LIMA, 2022

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autor:

Julio Cesar Quispe Linares

Asesor:

Maestro Juan Carlos Llaque Quiroz

<https://orcid.org/0000-0002-1653-9575>

Perú

2023

Resumen

La presente investigación se propone comprobar si los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022.

La población, así como la muestra de la tesis está constituido por 50 trabajadores que se desempeñan en una Institución de Educación Superior de Sede Independencia. La obtención de información se realizó con la encuesta como técnica y el uso del instrumento denominado cuestionario para cada variable, donde el diseño del formato consideró la escala de Likert con 5 categorías de contestación (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo). La variable Estilos de Liderazgo cuenta con 19 preguntas mientras que la variable Desempeño Laboral cuenta con 15 preguntas.

La indagación es de enfoque cuantitativo, no experimental de corte transversal y correlacional. La confiabilidad analizada mostró como resultado el Alpha de Cronbach de 90.21% para la variable Estilos de Liderazgo y 78.01% para la variable Desempeño Laboral. Se utilizó los programas Ms Excel y SPSS, mediante la prueba RHO de Spearman presentando como resultado un nivel de significancia de 0.000 ($\alpha < 0.05$).

Como conclusión se evidencia la existencia de una relación muy significativa, directa y alta entre ambas variables en los colaboradores de la IES Sede Independencia Lima, 2022.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, liderazgo, desempeño laboral, desempeño

Abstract

The present research aims to determine whether leadership styles are related to job performance in employees of a Higher Education Institution of Independencia Lima Campus, 2022.

The population and sample of the study is made up of 50 collaborators who work in a Higher Education Institution of Independence Campus. For data collection, the survey technique and the use of the questionnaire were used as an instrument for each variable, where the design of the format considered the Likert scale with 5 response levels (Strongly disagree, disagree, neutral, agree and totally agree). The Leadership Styles variable has 19 questions while the Work Performance variable has 15 questions.

The research is quantitative, non-experimental cross-sectional and correlational. The reliability analysis resulted in Cronbach's Alpha of 90.21% for the Leadership Styles variable and 78.01% for the Work Performance variable. Ms Excel and SPSS programs were used, through Spearman RHO test, presenting a significance level of 0.000 ($\alpha < 0.05$) as a result.

It was concluded it is evident there is a very significant, direct and high relationship between the leadership styles and the work performance of the collaborators of a Higher Education Institution Independence Lima Headquarters, 2022.

Keywords: Leadership styles, leadership, job performance, performance

Dedicatoria y Agradecimientos

Dedicatoria

A mis padres Honorato y Modesta, quienes con amor me guiaron y apoyaron incondicionalmente.

A mi hija Diana quien representa mi orgullo por su madurez y sus decisiones.

Agradecimientos

A Dios, por su gracia, amor infinito y por iluminar mi camino.

A mi monitor Juan Carlos Llaque Quiroz por sus sugerencias en el desarrollo de la tesis.

A Cinthya, por su especial apoyo en los momentos claves de esta etapa de mi vida.

Tabla de contenidos

Carátula	i
Resumen.....	ii
Abstract	iii
Dedicatoria y agradecimiento	iv
Tabla de contenidos	v
Índice de figuras	vii
Índice de tablas	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
I.1. Realidad problemática	1
I.2. Pregunta de investigación	2
I.2.1. Pregunta general	2
I.2.2. Preguntas específicas	2
I.3. Objetivos de la investigación.....	3
I.3.1. Objetivo general	3
I.3.2. Objetivos específicos.....	3
I.4. Justificación de la investigación	3
I.4.1. Justificación Teórica	3
I.4.2. Justificación Práctica	4
I.4.3. Justificación Metodológica.....	4
I.5. Alcance de la investigación	4
II. MARCO TEÓRICO.....	5
II.1. Antecedentes	5
II.1.1. Antecedentes internacionales.....	5
II.1.2. Antecedentes nacionales	8
II.2. Conceptos.....	11
II.2.1. Liderazgo.	11
II.2.2. Desempeño laboral.	12
II.3. Bases Teóricas	13
Importancia de la evaluación de desempeño.	30
Principios de la evaluación de desempeño.	32
Criterios de evaluación.....	36
II.4. Marco conceptual (terminología)	36

III.	HIPÓTESIS	37
III.1.	Declaración de Hipótesis	37
III.1.1.	Hipótesis general	37
III.1.2.	Hipótesis específicas	38
III.2.	Operacionalización de variables.....	39
IV.	DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS	40
IV.1.	Tipo de investigación.....	40
IV.2.	Nivel de investigación.....	40
IV.3.	Diseño de investigación.....	40
IV.4.	Método de investigación.....	40
IV.5.	Población.....	41
IV.6.	Muestra	41
IV.7.	Unidad de estudio	41
IV.8.	Técnicas de recolección de datos.....	41
IV.9.	Presentación de resultados.....	48
V.	RESULTADOS	49
VI.	DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	52
VI.1.	Discusión	52
VI.2.	Conclusiones.....	55
VI.3.	Recomendaciones	56
	Lista de Referencias.....	57
	Medios Electrónicos	59
	ANEXOS	62

Índice de figuras

Figura 1. Atributos personales del líder	18
Figura 2. Atributos o cualidades de un líder	19
Figura 3. <i>Cualidades del líder</i>	20
Figura 4. Factores que afectan en el desempeño del trabajo.....	26
Figura 5. Proceso tradicional de Evaluación de Desempeño	29
Figura 6. Evaluadores en el método 360°	33
Figura 7. Componentes del feedback 360°	34
Figura 8. Relevancia de las dimensiones de los Estilos de Liderazgo.....	68
Figura 9. Relevancia de las dimensiones del Desempeño Laboral.....	69

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables	39
Tabla 2. Escala de Likert	42
Tabla 3. Escala valorativa	43
Tabla 4. Estilos de liderazgo	43
Tabla 5. Dimensión: Liderazgo transformacional.....	43
Tabla 6. Indicador: Influencia idealizada.....	43
Tabla 7. Indicador: Motivación inspiradora	44
Tabla 8. Indicador: Estimulación intelectual	44
Tabla 9. Indicador: Consideración individualizada.....	44
Tabla 10. Dimensión: Liderazgo transaccional.....	44
Tabla 11. Indicador: Recompensa contingente.....	44
Tabla 12. Indicador: Dirección por excepción	45
Tabla 13. Dimensión: Liderazgo ausente	45
Tabla 14. Indicador: Dirección por excepción pasiva.....	45
Tabla 15. Desempeño laboral	45
Tabla 16. Dimensión: Desempeño individual.....	46
Tabla 17. Indicador: Dinamismo.....	46
Tabla 18. Indicador: Variabilidad en la ejecución	46
Tabla 19. Dimensión: Desempeño grupal	46
Tabla 20. Indicador: Intra rol.....	46
Tabla 21. Indicador: Extra rol	47
Tabla 22. Dimensión: Desempeño global u organizacional	47
Tabla 23. Indicador: Eficiencia.....	47
Tabla 24. Indicador: Efectividad	47
Tabla 25. Indicador: Relevancia	47
Tabla 26. Indicador: Viabilidad financiera.....	48
Tabla 27. Relación entre las variables Estilos de Liderazgo y Desempeño Laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia.....	49
Tabla 28. Relación entre la dimensión Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia.....	50

Tabla 29. Relación entre la dimensión Liderazgo Transaccional y Desempeño Laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia.....	51
Tabla 30. Relación entre la dimensión Liderazgo Ausente y Desempeño Laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia.....	52
ANEXO N° 06 Tabla 31. PRUEBA DE NORMALIDAD	67

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

Actualmente, en el año 2022, el mundo se encuentra en tiempos cambiantes y dinámicos, donde las organizaciones demandan productividad y eficiencia que implican una máxima exigencia en el rendimiento de sus colaboradores en todos los niveles jerárquicos.

En este sentido las empresas deben tomar en cuenta a los estilos de liderazgo como aspectos fundamentales en el ejercicio de dirección y gerencia, a fin de lograr adaptación ante los cambios del mundo en tiempos de globalización y alcanzar un óptimo desempeño laboral en los colaboradores. Uno de los aspectos a considerar en la adaptación es el empleo de las tecnologías de la información.

Los líderes educativos ejercen el liderazgo establecido por la comunidad científica mundial empleando las tecnologías emergentes para optimizar la calidad del servicio educativo y la administración del conocimiento brindado mediante plataformas tecnológicas sin límites geográficos. El poder de los líderes no está vinculado con su cargo o status sino con su profesión y su forma de vida, evidenciando su interés en la actualización de sus conocimientos para mantenerse vigentes sin perder de vista las herramientas tecnológicas (Tintoré, 2019).

Dependiendo de las características de la institución de educación superior y de su entorno social, el liderazgo de sus autoridades debe adaptarse para lograr sus objetivos.

Un estudio del liderazgo en las universidades Iberoamericanas señala que el mundo de la educación superior es diverso por su condición particular o pública, calidad, niveles sociales, prestigio, alcance internacional y otros factores. En el mismo estudio se evidencia que el liderazgo en las instituciones de educación superior es vital, en particular si se toma en cuenta que dichos líderes alcanzan esta condición por sus méritos, conocimientos y capacidades (Ganga, 2018).

En este sentido, una investigación que estudia la relación entre las dos variables de los equipos laborales en Chile, concluye que los estilos de liderazgo tienen relación con el desempeño laboral donde el liderazgo transformacional y transaccional presenta un impacto revelador positivo sobre el desempeño laboral. El líder con características transformacionales generalmente es transaccional y en menor medida *laissez faire* (Rodríguez & Ponce, 2017).

Por lo anterior, es importante determinar el estilo de liderazgo que aplican las organizaciones puesto que de una u otra forma impacta en el desarrollo de actividades de la organización.

Estudios a nivel nacional resaltan la importancia del liderazgo empresarial y en la productividad de la vida personal.

Una investigación que estudia el liderazgo en el Perú “Una visión desde las teorías organizacionales” concluye en que las organizaciones deben estar conscientes del estilo de liderazgo que aplican puesto que pueden influenciar negativamente en la comunicación, desempeño laboral, productividad y otros aspectos. Se considera además que el liderazgo es vital para una organización y la vida misma (Soto, 2020).

El presente estudio se lleva a cabo en una Institución de Educación Superior, sede ubicada en el distrito de Independencia en la ciudad de Lima Perú. Las evaluaciones de desempeño de los colaboradores reflejan resultados aceptables, sin embargo, es importante potenciar a los colaboradores y optimizar el resultado obtenido hasta el momento. Lo mencionado permitirá estar a la altura de las exigencias organizacionales de la actualidad.

El estilo aplicado por los líderes y la forma de trabajo que despliegan puede influir de alguna forma en el desempeño de los trabajadores dependiendo de las particularidades del mismo. En el presente estudio se busca contar con elementos verificables para determinar la relación entre ambas variables en la sede Independencia de una Institución de Educación Superior.

I.2. Pregunta de investigación

I.2.1. Pregunta general

¿Cómo los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022?

I.2.2. Preguntas específicas

¿Cómo el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022?

¿Cómo el estilo de liderazgo transaccional se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022?

¿Cómo el estilo de liderazgo ausente se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022?

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1. Objetivo general

Determinar si los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022

I.3.2. Objetivos específicos

Determinar si el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022

Determinar si el estilo de liderazgo transaccional se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022

Determinar si el estilo de liderazgo ausente se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022.

I.4. Justificación de la investigación

Es importante conocer y comprender los estilos de liderazgo que aplican los líderes de la organización, así como la relación que tiene respecto al desempeño laboral de los colaboradores. Esto nos permitirá profundizar y ser conscientes de las formas de liderazgo que emplean nuestros líderes, así como el impacto que tienen sobre el desempeño. Los principales beneficiados con la presente investigación son los colaboradores de la Institución de Educación Superior de Sede Independencia, así como la Institución misma, pues se contribuye con la presentación de resultados al servicio de la Institución Educativa para las medidas que consideren.

I.4.1. Justificación Teórica

El estudio se explica teóricamente porque permitirá fortalecer el conocimiento de las dos variables mencionadas en el título.

En esta investigación se emplea diversas fuentes de información teórica y autores como Bernard Bass que permite obtener conclusiones que provean antecedentes para estudios posteriores.

La comprensión del liderazgo y sus estilos así como la medición de la evaluación de desempeño requieren de las teorías como sustento. (Bass, 1994, citado por Gómez, 2019) nos dice que el líder debe contribuir al desarrollo de los seguidores y de la organización lo cual va alineado a la teoría transformacional que tiene

trascendencia con el liderazgo educacional. Por su parte (Chiavenato, 2020) indica que el desempeño humano es un aspecto fundamental para el éxito de la organización. En este sentido, la presente investigación favorecerá al enriquecimiento de la literatura científica sobre estas variables determinando la relación existente entre las mismas, en particular sobre la población de instituciones de educación superior.

I.4.2. Justificación Práctica

El estudio se realiza porque las organizaciones tienen la necesidad de optimizar el desempeño laboral para el logro de sus objetivos.

El presente estudio se justifica en la práctica porque contribuirá en la optimización de las dimensiones de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores mediante el conocimiento de la correlación de ambas variables. Permitirá a las organizaciones tomar conciencia de la importancia de adoptar medidas respecto a ambas variables.

I.4.3. Justificación Metodológica

La indagación es de nivel correlacional no experimental de corte transversal de enfoque cuantitativo cuyos instrumentos empleados permitirán explorar y analizar las variables para obtener conclusiones.

Se justifica metodológicamente porque la herramienta para la obtención de la información queda a disposición a fin de que pueda ser empleado en otras investigaciones futuras o que sirva como base para optimizar otro instrumento de medición respecto a las variables de la presente investigación.

I.5. Alcance de la investigación

La indagación es correlacional y comprende a los colaboradores docentes a tiempo completo, docentes a tiempo parcial y coordinadores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia durante los ciclos de estudios 2022 I y 2022 II que inicia en marzo y culmina en diciembre del presente año.

La pandemia COVID 19 constituye una limitación para el contacto directo debido al trabajo remoto tanto en la labor administrativa como del dictado de sesiones de clase.

El estudio se limita a los colaboradores de la sede Independencia de una Institución de Educación Superior profundizando en el liderazgo y los estilos empleados y su relación con el desempeño laboral.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

Respecto al desempeño laboral y el liderazgo se encuentra considerable variedad de estudios e investigaciones elaboradas en el ámbito mundial o internacional y a nivel nacional. Se toma en cuenta algunos estudios como esquema referencial para la elaboración de la presente investigación.

II.1.1. Antecedentes internacionales

Independientemente del liderazgo y el estilo aplicado en las empresas, se encuentra estudios e investigaciones donde se concluye que de una u otra forma se evidencia una relación entre ambas variables.

En el sector latinoamericano, (Quinde, 2022) publicó su tesis referente a ambas variables en grupos de gran desempeño en el rubro de finanzas, cuyo logro fue determinar la relación entre las dos variables que caracterizan a los equipos de alta calidad en finanzas, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., fue la institución objeto de estudio situada en la provincia de Tungurahua ciudad de Ambato. Para ello, se consideró a un universo de 326 colaboradores que conforman las distintas áreas. A través de dos cuestionarios se identificó los tres estilos de liderazgo que prevalecen en la organización, se tomó como sustento teórico, dos teorías como son: La teoría de Rango Total (Full Range Leadership Model, FRL) del autor Bass y Avolio (2004) y la Teoría de competencias laborales que propone Pereda y Berrocal (2001). Esta investigación fue de corte transversal, diseño no experimental, enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional. El instrumento aplicado tuvo valores significativos de fiabilidad del (0,93) para el alfa de Cronbach, para la validez se realizó mediante el análisis factorial exploratorio (AFE), a través de componentes principales (ACP) con rotación verimax, con el coeficiente de la prueba KMO ($P=0,740$), respectivamente y de esfericidad de Bartlett. Se realizó una prueba piloto con una muestra representativa de cada área. Los resultados señalaron que existe una predominancia del liderazgo transformador dado que se obtuvo la media de (48, 95), donde no distaba del transaccional y en una minoría el laissez faire, la percepción del nivel de desempeño en los colaboradores fue moderada con un rango que fluctúa entre (61-119) puntos. Para la comprobación de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, dado que los resultados obtenidos fueron no paramétricos, en los cuales se denota una correlación positiva perfecta entre el desempeño laboral (1,0); el estilo de liderazgo transformacional (0,48); es decir una correlación positiva media. Con estos resultados se discuten los alcances, limitaciones e implicancias de la investigación.

Así mismo, Torres (2019) publicó su tesis cuyo título menciona la relación de las dos variables de una organización de vehículos dedicado al ensamble, publicado en la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, cuyo objetivo fue determinar la relación de las dos variables (Especificado en el título del presente estudio) de los trabajadores de la organización dedicada al ensamble de vehículos CIAUTO.

La base teórica se sostiene en la doctrina del profesional en Psicología Kurt Lewin, el mismo que refiere a tres modos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez-faire.

Este estudio tiene un diseño descriptivo, no experimental, transversal que involucró a 205 funcionarios administrativos. Se utilizó la prueba de liderazgo de Kurt Lewin, previamente validada por conocedores con experiencia, para correlacionar con el desempeño laboral de los empleados.

La prueba de liderazgo evidencia que en la organización prevalece el liderazgo democrático, puesto que el líder inspira compañerismo, es comunicativo, se involucra con el equipo y fomenta acciones como la flexibilidad, inducciones, actividades en equipo que dicho liderazgo es el óptimo a niveles de media y alta escala. Por su parte, respecto al desempeño, la evaluación muestra que los colaboradores alcanzaron calificaciones buenas y muy buenas.

La conclusión indica la viable relación entre las dos variables indicada en el título del presente.

Además, (Laica, 2018) en su tesis referido a la relación de las dos variables del presente estudio en los colaboradores administrativos de la Universidad de las Américas correspondiente a la última mitad del año 2017, publicado en Quito, Ecuador, cuyo logro central fue determinar la existencia de la relación de ambas variables, a partir de un levantamiento de información en dicha Universidad, en el que el estilo de liderazgo es la variable independiente y el desempeño laboral la variable dependiente. La investigación empírica abarcó una población integrada de 75 personas con carga administrativa de director o coordinador. La información se ha recolectado mediante el cuestionario de la rejilla de liderazgo o malla administrativa de los autores Blake y Mouton (1991) y la evaluación de desempeño de 360 grados.

El análisis fue basado en la visión práctica del Dr. Robert Blake y la Dra. Jane Mouton; la investigación documental fue de gran relevancia para obtener resultados concisos mediante la aplicación de instrumentos validados. Con la verificación de información se obtuvieron datos, los cuales se sometieron a una comparación con los valores de “p” para rechazar o comprobar la hipótesis. Se obtuvieron resultados que muestran que el estilo del liderazgo de la institución

analizada, se ubica en la posición Democrática y Transformadora con el 51,6 por ciento del universo investigado, cuya relación corresponde a una gestión positiva en donde se privilegia tanto el bienestar del trabajador, así como la productividad y resultados de los departamentos administrativos de la Universidad de las Américas. Para el porcentaje restante se ha realizado una propuesta de un plan de formación y desarrollo de liderazgo eficaz en la función directiva.

Así mismo, encontramos tesis e investigaciones que resaltan la importancia del liderazgo para la gestión educativa y el desempeño, en particular del liderazgo transaccional.

La tesis de (Ospina, 2019) titulado “Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y su impacto en el desempeño laboral” publicado en la Universidad Estatal de Colombia, cuyo logro persiguió establecer las relaciones de influencia de los dos liderazgos mencionados con el rendimiento en labores. A fin de alcanzarlo, se recolectó la información acerca del liderazgo y los estilos de siete gerentes pertenecientes a Mabe, organización multinacional dedicada a la fabricación de electrodomésticos de línea blanca, para lo cual se utilizó el MLQ (Cuestionario de Liderazgo Multifactorial); y se obtuvo también por medio de una evaluación global de desempeño, la información acerca del nivel de cumplimiento de los objetivos de los 40 colaboradores que hacen parte de la línea directa de los gerentes evaluados. Ésta información se procesó y se estudió realizando análisis estadísticos descriptivos, dentro de los cuales se examinó el comportamiento de los componentes de ambos liderazgos en los gerentes evaluados, y la calificación de desempeño de los colaboradores que le reportan directamente a éstos gerentes para entender el nivel de cumplimiento de los objetivos; y posteriormente se efectuaron análisis relacionales de tipo bivariado para identificar, tanto la relación entre los componentes de los dos liderazgos mostrados en los gerentes con el rendimiento laboral de los colaboradores, como la relación entre ambos liderazgos con el desempeño laboral. Dentro de los principales resultados se obtuvo que los dos estilos de liderazgo están presentes en los gerentes de la muestra y ambos producen el cumplimiento satisfactorio del desempeño, sin embargo, se observa lo que indica la teoría referente a la correspondencia de ambos liderazgos con el rendimiento en labores, evidenciando que el liderazgo transformacional es percibido en mayor proporción por aquellos colaboradores que exceden en su desempeño de manera parcial o total siendo la motivación inspiracional y la estimulación intelectual los componentes que más influyen; mientras que el estilo de liderazgo transaccional se presenta con mayor frecuencia influenciando a aquellos colaboradores que cumplen en su desempeño de acuerdo a lo esperado, siendo la recompensa contingente el componente que más influye en la relación.

Además, otros estudios señalan que el liderazgo tiene que ver incluso con la subsistencia de una organización, cambios de impacto y el desempeño.

La tesis de (Vega, 2021) titulado “Estilos de liderazgo y desempeño laboral de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.”, cuyo objetivo fue determinar los estilos de liderazgo que existen en la organización y a su vez establecer cuál de ellos es el que tienen mayor incidencia dentro de la organización y como esto se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores dentro de la institución.

Para dar cumplimiento a las metas planteadas dentro de la investigación la metodología a utilizarse es de carácter cualitativo, con un diseño descriptivo, el cual a través de un análisis documental bibliográfico pretende establecer los tipos de liderazgo existentes en las instituciones con esta actividad económica (financiera) y mostrar la realidad de como los encargados departamentales o líderes dentro de la organización se relacionan con el personal bajo su cargo partiendo de un enfoque general y llegando a lo más específico, el instrumento de recolección de datos es un cuestionario el cual es aplicado directamente a cada uno de los involucrados.

Los resultados obtenidos establecen que dentro de los distintos tipos de liderazgo que se pueden utilizar dentro de una institución financiera el que tiene mayor presencia dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. es el consultivo y el de menor presencia es el liderazgo benevolente lo que demuestra la participación que existe entre los encargados departamentales y sus trabajadores lo cual permite tener un desempeño laboral alto por parte del 55 por ciento de los involucrados. Con la conclusión de la investigación se denota la importancia de ejecutar un liderazgo que permita la integración de todos los actores de la organización para la consecución de mejores resultados y así elevar el estándar de calidad en cuanto al servicio brindado para satisfacción de sus clientes.

II.1.2. Antecedentes nacionales

A nivel nacional, se encuentra estudios que relacionan las 2 variables, en particular el liderazgo transformacional puesto que impacta en la motivación de los colaboradores.

(Díaz, López, & Chauca, 2021) realizó una investigación cuyo referido a las 2 variables del presente estudio en los organismos educativos privados ubicados en la provincia Huaraz, cuyo objetivo fue analizar el liderazgo y el estilos aplicado, así como la forma en que influyen en el rendimiento de los trabajadores de las organizaciones de educación particulares de la capital de Ancash, Huaraz. La

investigación se desarrolló desde una perspectiva descriptiva y explicativa. El diseño es seccional o transversal. Se utilizó un cuestionario validado por juicio de expertos y aplicado mediante la técnica de la encuesta a una muestra de 12 directores y 185 trabajadores. Se empleó el programa SPSS 20.0 y Excel con la finalidad de analizar estadísticamente y procesar los datos obtenidos.

Los resultados muestran que el 63.24% de trabajadores manifiesta que el uso inapropiado del liderazgo y sus estilos, conduce al rendimiento deficiente en labores. Se concluye que el uso inapropiado del liderazgo y sus estilos ha conducido al rendimiento deficiente del personal, quienes permanecen en un ambiente de trabajo poco grato. No pueden hablar libremente con su superior porque no confía en ellos, no solicita sus ideas, no reconoce el buen trabajo, usa más amenazas o castigos, no estimula el trabajo cooperativo, no les hace partícipes en las decisiones y es estricto en la cantidad de trabajo a realizar.

Otros estudios resaltan la importancia del liderazgo y sus estilos así como el vínculo con el rendimiento del personal en labores.

(Morales & Ruiz, 2021) en su tesis refiere a la relación de las dos variables del presente estudio en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Coronel Portillo de Pucallpa, realizado el año 2021, cuyo objetivo fue determinar el vínculo existente entre las dos variables en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Coronel Portillo de Pucallpa. La metodología es de tipo cuantitativo de diseño no experimental de corte transversal de enfoque correlacional. Tiene una población de 80 colaboradores en planta, el mismo que se consideró para la muestra. Se empleó una encuesta de manera virtual para la obtención de información medidas con la escala de Likert. Se empleó el instrumento de estilo de liderazgo y el instrumento de desempeño laboral, los cuales se sometieron por el método del alfa de Cronbach obteniendo resultados satisfactorios. Posteriormente, observando los resultados obtenidos se llegó a la conclusión respecto a la existencia de una relación muy media, positiva y significativa entre ambas variables con un rho de Spearman de 0.166 y un P valor 0,002.

(Vargas, 2020) en su tesis denominada “Liderazgo y desempeño laboral del personal administrativo en la sede Mariscal Nieto de la Universidad Nacional de Moquegua, 2019” cuyo objetivo fue identificar el vínculo existente entre ambas variables en el personal administrativo de la Sede Mariscal Nieto de la Universidad Nacional de Moquegua, 2019. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, con un diseño no experimental. Se trabajó con una población conformada por 179 trabajadores administrativos de la Sede Mariscal Nieto, 87 trabajadores se consideraron para la muestra. La información fue recolectada

mediante la técnica de la encuesta. Como instrumentos se emplearon 2 cuestionarios para medir ambas variables y se tomó en consideración tres dimensiones para el estilo de liderazgo: conducción, motivación al logro y autonomía; para la medición del desempeño laboral se tuvo en cuenta tres dimensiones: capacidad para desempeñarse, oportunidad para desempeñarse y disposición para desempeñarse; cada instrumento fue revisado y validado por especialistas en la materia y la confiabilidad por estadístico de alfa de Cronbach. El análisis de los resultados estadísticos permite afirmar que existe una relación significativa ($p=0.000$) con una correlación de Pearson 0.378 estableciendo así una correlación positiva baja entre el liderazgo y el rendimiento laboral, una correlación positiva baja entre la conducción y el rendimiento laboral, una correlación positiva moderada entre la motivación al logro y desempeño laboral y una correlación positiva baja entre autonomía y desempeño laboral.

La tesis de (Chavez, 2021) cuyo título es “Liderazgo y su evaluación de desempeño laboral de la Dirección de Administración de la Universidad Nacional de Cañete, periodo 2021” cuyo logro principal fue identificar la relación entre ambas variables de las unidades de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de Cañete en 2021. La población de objeto que se utilizó en la presente investigación estuvo conformada por cincuenta (50) trabajadores de las diferentes unidades de la Dirección General de Administración de la Universidad nacional de Cañete. El tamaño de la muestra para esta investigación estuvo conformado por cuarenta y cuatro (44) personas de las unidades de la Dirección General de Administración. En este estudio se empleó el Juicio de expertos como técnica para determinar la validez de nuestro instrumento. Para el objetivo general, al finalizar el estudio se llegó a la conclusión que se presenta un vínculo entre los estilos de liderazgo y la Evaluación del Desempeño en labores ya que tiene un valor p-valor (0,00) siendo menor a 0.05, teniendo una relación $\rho = 0.740$ entre ambas, demostrando que esta es positiva y además tiene un nivel de correlación positiva alta.

El estudio de nivel local mostrado, correspondiente al sector público, encuentra que el vínculo entre ambas variables no necesariamente es significativo.

En la tesis de (Chirinos & Contreras, 2021) cuyo título es “Relación entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral de los servidores públicos del sector defensa en Lima Metropolitana, 2021” cuyo logro primordial fue identificar el vínculo de las dos variables en los servidores públicos del Sector Defensa en Lima Metropolitana, 2021. Para lograr este objetivo, se realizó una investigación de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y corte transversal, considerando 378 servidores públicos de distintas entidades del Sector Defensa en Lima

Metropolitana, 2021 como muestra. El análisis estadístico ha sido implementado con la finalidad de demostrar la correlación entre las dos variables de los servidores públicos. Se concluye que de acuerdo con el análisis de la data obtenida de los servidores públicos del Sector Defensa en Lima Metropolitana en el 2021, existe una correlación débil entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, asimismo, su relación es directamente proporcional. Por ende, en este sector aplicar los estilos de liderazgo de la presente investigación no conlleva a una vinculación significativa con el rendimiento en labores.

En los estudios revisados, se observa que en el desempeño laboral intervienen factores diversos donde el liderazgo juega un papel importante en mayor o menor medida.

II.2. Conceptos.

II.2.1. Liderazgo.

Diversos autores han definido el concepto de liderazgo y en la revisión realizada se encuentra lo que se muestra a continuación:

(Lazzati & Tailhade, 2019, p. 42), define al liderazgo como “el proceso por el cual una persona influye en otras para que se encaminen hacia el logro de objetivos comunes. El liderazgo depende de los atributos del líder, pero su ejercicio implica una relación entre el líder y el liderado, la cual depende también de la predisposición del liderado y de las condiciones de la situación. Si no media tal relación de influencia, no hay liderazgo”.

“Liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia la consecución de metas y objetivos organizacionales. Es cualquier tentativa para influenciar el comportamiento de un individuo o de un grupo” (Gamboa Suárez, 2017, p. 15).

(Northouse, 2014, citado por López & Gallegos, 2019, p. 68) “señala que dado que el liderazgo se define como un proceso a través del cual un individuo influye sobre un grupo para lograr metas comunes, una condición necesaria para que exista liderazgo es el trabajo de grupo, por lo que este se relaciona necesariamente con la eficacia colectiva”.

“Se entiende por liderazgo el conjunto de orientaciones del carácter de la persona que configura una manera de ser, de pensar, de sentir y de actuar que permite a un individuo influir sobre la conducta de las demás personas para construir conjuntamente el futuro del mundo. Un líder tiene vida espiritual, porque se da tiempo para reflexionar en silencio temas como qué quiero, de qué soy capaz y en qué puedo inspirarme para lograrlo. El liderazgo es un talante espiritual, un espíritu de coraje” (Martínez, 2019, p. 19).

“La influencia interpersonal, dirigida a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas (Ramos, 2018, p. 119)”. Se entiende como el proceso de guiar a los integrantes de un equipo de trabajo influyendo hacia la obtención del objetivo trazado.

“Actividad que consiste en influir sobre el comportamiento de otras personas, individualmente y como grupo, para lograr los objetivos deseados. Este se puede entender como un don que se tiene, como algo que una persona hace o como una relación entre el líder y los miembros del grupo” (Herrero & Perello, 2018, p. 42).

“El ejercicio del liderazgo es un proceso cuyo propósito central es implementar la transformación y el cambio planificado en la empresa. Es la fuerza que va a llevar a la organización a un estado superior resultante de implementar los cambios previstos [...]. En este proceso, las personas con habilidades —que llamaremos líderes— logran que otros se motiven a realizar las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pero además deben tener la capacidad de entrenar, escuchar, aceptar ideas de sus subordinados, dirigirlos, guiarlos como un equipo de trabajo a cumplir con las metas organizacionales y poseer visión de futuro, entre otras características” (Villar, 2018, p. 114).

El autor (Lussier, 2009, citado por Köhler, 2022, p. 156), define el liderazgo como “el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”.

II.2.2. Desempeño laboral.

“El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos preestablecidos” (Ramírez & Tejada, 2019, p. 105).

(Bouzas & Reyes, 2019), en su libro titulado *Gestión del Talento Humano*, definen el desempeño laboral como el rendimiento del colaborador en las actividades inherentes a su puesto de trabajo para el logro de los objetivos definidos en la organización.

El autor (Naumov, 2018), considera que el desempeño laboral es el grado de rendimiento de las tareas asignadas para cumplir con los lineamientos definidos en la organización. También menciona que el desempeño laboral se manifiesta en las competencias del personal, sus capacidades y habilidades.

Según la Real Academia Española - RAE (2021), “el desempeño es la acción y efecto de desempeñar o desempeñarse” y la otra entrada que contiene la forma “desempeño” es desempeñar cuya definición es “ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio”.

II.3. Bases Teóricas

II.3.1. Liderazgo

Cronología del liderazgo.

A continuación, se muestra una secuencia cronológica de los estudios e investigaciones sobre el liderazgo según (Quiroz & García, 2020).

Según (Peiró, 1995), la investigación empírica en liderazgo empezó con Kurt Lewin en 1940 que junto a sus seguidores consideraron que el aspecto principal es referido a que los líderes nacen, y el liderazgo es una habilidad innata (Bryman, 1996).

Posteriormente, en la década de los cincuenta aparecen definiciones sobre los estilos de liderazgo, entre ellos: liderazgo funcional, liderazgo sin líder, liderazgo burocrático, carismático, democrático, autocrático, laissez, entre otros. (Peiró, 1995) expone que no hay consenso sobre la definición ni mecanismo de estudiarlo.

En los años setenta e inicios de los ochenta, destaca el estudio de (Stogdill, 1974) el mismo que difundió un handbook sobre el liderazgo. La investigación de cuatro décadas, referido a lo que en ese entonces se publicó respecto al liderazgo concluyó que no se tiene una comprensión integrada al liderazgo.

Seguidamente emerge el punto de vista de contingencia, con un concepto novedoso: el liderazgo se impacta por el contexto y la situación (Bryman, 1996). En las décadas de los ochenta y noventa, según (Glynn y Dejordy, 2010), nacen dos propuestas teóricas: 1) las teorías comportamentales y 2) las teorías contingenciales, los cuales predominan en los estudios.

Posteriormente, en los años ochenta emergen estudios sobre un nuevo liderazgo: el liderazgo transformacional y carismático donde los líderes deben tener una visión estratégica, inspirar lealtad en sus adeptos y se deben involucrar emocionalmente (Bryman, 1996).

El liderazgo transaccional sugiere un acuerdo implícito entre líderes y seguidores que implica un intercambio donde el líder entrega recompensas, dinero, prestigio y otros. El liderazgo transformacional estimula y motiva incrementando las aspiraciones de los seguidores (Bass y Avolio, 1994; Gil, 2008).

El desarrollo del liderazgo transformacional, proviene de la diferencia entre liderazgo transaccional y transformador.

Bass (1985; 1999) desarrolla la teoría de liderazgo transformacional partiendo de la diferenciación indicada (transaccional-transformador). Este planteamiento es efectivo en todas las situaciones y culturas además considera las dimensiones

carisma, motivación inspiracional, consideración individualizada y estimulación intelectual (Gil, 2008).

En la década de los noventa aparecen tendencias respecto al liderazgo asociadas a la investigación de otros procesos psicológicos a nivel individual, grupal y organizacional (Bienestar, calidad de vida, comunicación, equipos de trabajo, los aspectos éticos del liderazgo, liderazgo por e-learning, liderazgo como fenómeno grupal, liderazgo como proceso, líder como sujeto, los seguidores, la situación, entre otras) considerando el aspecto cultural como uno de sus pilares fundamentales y tomando en cuenta la globalización en el mundo (Contreras, Barbosa y Piñeros, 2016; Molero y Morales, 2011; Sabucedo y Morales, 2015).

Los autores, Aguilar y Correa (2017); Antonakis, Cianciolo y Stenberg (2004); Contreras (2008); García, Aguilar, Payan y Forero (2016); Molero (2011); Gil y Alcover (2008); Sabucedo y Morales (2015), demostraron una variedad de formas de estudiar el tema liderazgo en el marco de la psicología social y de las organizaciones. Muestran que el liderazgo se encuentra en desarrollo y se tiene heterogeneidad en investigaciones cuantitativas, cualitativas y puede complicar la forma de dar a conocer los resultados de dichas investigaciones por parte de las organizaciones académicas.

Las investigaciones de liderazgo que emplean metodologías cuantitativas trabajan básicamente con cuestionarios. A modo de ejemplo, Bass estudió el liderazgo transformacional (Bass, 1985; 1990; 1999; Bass y Avolio, 1994). Los cuestionarios son dirigidos a los líderes y dirigido a los colaboradores. Los ítems hacen énfasis en dimensiones y variables que permiten medir el liderazgo.

Molero y Morales (2011) y Molero (2011) concluyen que las investigaciones cuantitativas y cualitativas sobre liderazgo buscan estudiar el comportamiento del líder, los seguidores y la situación. Cada metodología tiene aspectos a favor y en contra, y siendo el liderazgo de amplia complejidad, requiere que se integren y complementen, pues su rigurosidad permite replicar y validar estudios para contrastar la información de la publicación.

Importancia del liderazgo.

Diversos autores resaltan la importancia del liderazgo en las organizaciones, como guía hacia las metas buscando el bien común y conectando los diversos niveles para lograr enfocar los esfuerzos hacia los resultados esperados.

“En toda organización y por ende en toda empresa, es necesario que exista un liderazgo, formado por una o más personas, cuya función es marcar el camino al equipo y hacer que lo sigan. Es muy complicado que un grupo de profesionales fijen objetivos por sí solos y luego los logren, si no hay un liderazgo claro que los

guíe. No es posible la estrategia sin liderazgo; quizá se pueda hacer un plan estratégico sin un liderazgo claro, pero lo que seguro que no conseguiremos es cambiar nuestra organización en el sentido que marque dicho plan, sin un liderazgo nítido y contundente” (Rodero, 2019, p. 114).

“Para liderar en momentos de crisis, se debe tener claridad del propósito que se tiene como empresa y como persona, con el fin de alinear en esa misma lógica todos los esfuerzos de la organización. Asimismo, se debe entender el rol que se tiene como empresa hacia la sociedad, frente al servicio y cuidado de la dignidad de la persona hacia el bien común” (Moreno & Pinzón, 2020, p. 39).

El autor (Villar, 2018, p. 118) considera que “la actuación de los líderes es crucial para que los flujos de información, comunicación, planificación y toma de decisiones recorran los distintos niveles jerárquicos de la organización, cruzando así toda la estructura (Mintzberg 1990a), hecho que confirma Daft (2000) al otorgar a los líderes una responsabilidad como enlace tanto en los límites como en los procesos, condición vital, de acuerdo con este autor, para la efectividad”.

Según (Gómez, 2019, p. 48) la importancia del liderazgo considera los siguientes criterios: a) Aquel que tiene seguidores. b) El que lucha por convertir a sus seguidores en líderes y, con ello, su desarrollo integral e independiente. c) El que se proyecta y desarrolla para adaptarse a las nuevas situaciones y enfrentar los cambios. d) El que logra resultados significativos en el desarrollo de su actividad, que respondan a necesidades y exigencias del momento y brindar productos de calidad. e) El que logra coherencia entre hechos y palabras. f) El que demuestra relación entre comportamiento y valores profesionales. g) El que sea consecuente más que inteligente.

(Köhler, 2022, p. 152) plantea una cuestión con su respectiva respuesta “¿Por qué el liderazgo es tan importante para el éxito del grupo y la organización? La respuesta está en la necesidad de coordinar y controlar las tareas. La importancia del líder radica esencialmente en la necesidad de las personas por seguir a alguien, en quien ven una forma de alcanzar sus propias metas”.

Líder.

Los autores plantean definiciones variadas para el líder. Algunos con tendencia al manejo de habilidades blandas, otros con tendencias motivadoras e inspiracionales con capacidades de influencia.

Seguidamente muestro algunos autores que proponen que el líder tiene características de motivador:

“Es quien tiene la responsabilidad de apoyar, respaldar y motivar el esfuerzo que requiere la reingeniería. Será quien lidere el cambio, el que comunique al personal los objetivos a seguir y los logros alcanzados. Es quien asignará las nuevas responsabilidades. Deberá poseer un muy buen manejo de las relaciones interpersonales y una multiplicidad de estilos de liderazgo que le permitan obtener resultados deseados en los distintos escenarios que enfrente en distintos momentos” (Crespo, 2021, p. 210).

Para (J. C. Casales, 1996, citado por Gómez, 2019, p. 16) “se trata de aquel miembro del grupo que influye en mayor grado en los restantes integrantes de manera espontánea, capaz de motivarlos, guiarlos o dirigirlos en determinado sentido, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas, la obtención de las metas y el funcionamiento del grupo”.

Según (Köhler, 2022, p. 154) “Un líder es una persona muy especial, y aunque todos podemos serlo, sólo unos cuantos se animan a serlo. El buen líder es la persona que logra el progreso de la sociedad. Para lograrlo percibe la realidad, hace su diagnóstico, piensa varias soluciones, escoge aquella que le parece mejor, la propone a sus seguidores, los convence, organiza a todos los que participan, sabe qué pedirles, los conoce, los motiva y actúa de manera que logra el resultado propuesto; es decir, el líder es la persona capaz de hacer que las cosas sucedan, logrando la visión propuesta”.

Otros autores resaltan la característica de guía y orientador, tales como:

“El líder es la persona que orienta, guía, dirige, escucha, comunica y motiva a sus subordinados para que realicen ciertas actividades necesarias para cumplir con los objetivos establecidos. Para que se implemente el liderazgo con efectividad es necesario contar con una persona que se desempeñe como un líder efectivo, el cual debe poseer ciertas características y rasgos que lo hacen diferente a las demás personas” (Villar, 2018, p. 116).

“El líder es una especie de estimulador, guía y protector de la energía humana. Debiera ser un orientador, alguien que despierta y renueva los conceptos de esperanza y prosperidad, entusiasmo y disposición” (Barreto, 2012, citado por Silva, 2018, p. 68).

Por otro lado, hay autores que resaltan a la influencia como una de las características importantes en un líder tal como lo señala Köhler.

Según (Köhler Peláez, 2022) “El líder es aquella persona capaz de influir en los demás. La influencia que ejerce es por su autoridad, la cual inspira confianza a los miembros del grupo. Es el líder porque visualiza lo que los demás no ven, es el que está al frente, el que nos lleva a la meta”.

Perfil del líder.

Los autores resaltan diversas características, capacidades o habilidades que debe tener un líder para gestionar los recursos y procesos organizacionales.

El autor (Ramos, 2018) en su publicación titulado *Psicología Empresarial y Comunicación* señala que los líderes tienen características que denomina atributos útiles, los cuales permiten orientar a otros colaboradores a la obtención de objetivos empresariales con interrelaciones personales positivas. Entre estos atributos se considera: a) La disposición para adoptar responsabilidades. El líder asume retos siendo consciente de las presiones por los tiempos, esfuerzo e incluso de un posible fracaso. b) Capacidad de percepción. El líder es observador y descubridor de la realidad del entorno. Reconoce las fortalezas y limitaciones propias y del equipo que lidera. La empatía es característica fundamental. d) Capacidad para ser objetivo. El líder tiene la capacidad de analizar los hechos o inconvenientes en forma racional, imparcial y no tomarlo de manera personal reduciendo los aspectos emocionales y evitando la distorsión de la realidad. e) Capacidad para establecer prioridades. El líder tiene la capacidad de determinar un orden de prioridades según la criticidad de los casos. f) Capacidad para comunicarse. El líder tiene la capacidad de efectuar las comunicaciones en forma asertiva y con claridad para evitar distorsión.

Según (Fresno, 2018), el líder tiene las siguientes características: a) Poseen inteligencia emocional, cuyas cualidades son autocontrol, entusiasmo, empatía, persistencia, motivación y destreza. b) Son responsables de ejecutar las actividades de la estrategia de gestión del conocimiento. c) Crean competencias vitales y la estrategia de la organización incidiendo en el saber y no en lo que hace.

El autor (Drucker, 2014, citado por Villar, 2018), considera cuatro habilidades para un líder efectivo: 1) Capacidad de escuchar. 2) Capacidad de comunicarse. 3) Capacidad de no aceptar actividades mal realizadas. Es decir, realizar las actividades correctamente y repetirlo en caso sea necesario. 4) Orientación al logro. El líder debe estar enfocado en el cumplimiento de los objetivos.

Por su lado, para (Goleman, 2011, citado por Villar, 2018) el líder debe tener inteligencia emocional (autoconciencia o autoconocimiento, autorregulación o autocontrol, empatía, habilidades sociales y motivación), coeficiente intelectual y destrezas técnicas.

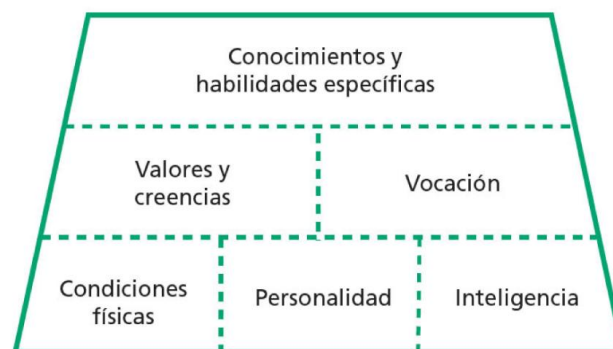
Según (Villar, 2018), el líder se desenvuelve en los siguientes niveles: a) Nivel individual. Labora con los miembros del equipo guiando, apoyando y motivando en busca de cumplir con las metas propuestas. b) Nivel grupal. El líder realiza reuniones para transmitir lineamientos o pautas a considerar. En este nivel es

importante que el líder promueva alcanzar estándares de desempeño. c) Nivel organizacional. El líder es intermediario entre los niveles operativos y directivos de la organización. Es importante la capacidad de comunicación.

Para (Barreto, 2012, citado por Silva, 2018, p. 68), el líder es: a) Gerente. Se concentran en el logro del objetivo planteado potenciando las capacidades de los colaboradores. b) Educador. El líder asume el rol de educador aplicando la pedagogía para enseñar y transmitir. c) Motivador. El líder asume el rol de motivador generando un clima propicio para que los seguidores participen activamente.

Según (Lazzati & Tailhade, 2019), las características o atributos personales del líder están representados en el esquema siguiente:

Figura 1. Atributos personales del líder



Nota. Adaptado de *Liderazgo gerencial* (p. 70), por Lazzati & Tailhade, 2019, Ediciones Granica Editorial

Donde: a) Los conocimientos y habilidades son importantes porque permiten tener influencia sobre los seguidores ganándose la confianza, respeto, entre otros. b) Los valores y creencias tendrán un mayor impacto en los seguidores dependiendo del contexto. c) La vocación del líder transmite y contagia la actitud positiva en los seguidores. d) La condición física es importante para ejecutar acciones transmitiendo dinamismo y agilidad. e) La personalidad para afrontar situaciones complejas con equilibrio y optimismo. f) Es importante que el líder ponga en práctica su inteligencia emocional y cognitiva brindando soluciones creativas.

Según (Gómez, 2019, p. 18), las principales características que debe poseer un líder son: a) Tener visión de futuro (para motivar a sus seguidores). b) Ser muy realista (no basarse en suposiciones, sino en hechos reales). c) Ser un excelente comunicador. d) Tener un pensamiento estratégico y dirige por objetivos. e) Ser proactivo y saber arriesgar (promueve el cambio, es innovador). f) Ejercer una

influencia que vaya más allá del directivo (ser espontáneo). g) Aglutinar, dirigir el grupo y saber tirar de él con fuerza. h) Tener poder de acción para impulsar, mover, transformar. i) Ser creativo, carismático, saber escuchar y trabajar en grupo. j) Poseer la capacidad para impactar y convencer a partir de la persuasión. k) Utilizar el carisma, la consideración individualizada y la estimulación intelectual para dirigir a los hombres.

Para (Köhler, 2022) no es común ubicar todos los atributos en un líder y en una situación, pero sí es deseable que reúnan la mayor parte de las cualidades siguientes:

Figura 2. Atributos o cualidades de un líder

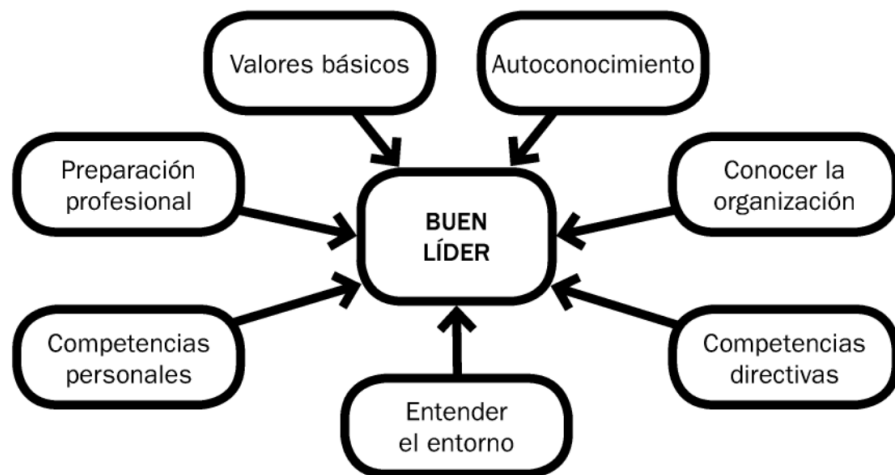


Nota. Adaptado de *Comunicación + Liderazgo* (p. 175), por Köhler, 2022, Grupo Editorial Éxodo

Según (López, 2018), las características esenciales de un líder son: a) Visión de futuro. Se adelanta a los hechos, planifica posibles acciones a ejecutar llegado el momento y prepara a su equipo para el cumplimiento de metas. b) Motivación. Motiva a los seguidores e inspira para que se concentren en el cumplimiento de las metas en forma voluntaria. c) “En pro del bien común”. El líder busca el crecimiento personal de sus seguidores en paralelo al crecimiento organizacional.

Según (Guilera, 2021), las cualidades de un líder se representan en el siguiente esquema:

Figura 3. Cualidades del líder



Nota. Adaptado de *Competencias directivas* (p. 37), por Guilera, 2021, Marge Books Editorial

Tipos de líderes.

Los autores toman en cuenta diversos puntos de vista para establecer la clasificación de los líderes, tales como la forma de ejercer el liderazgo, estilos, comportamientos y funciones.

Según (Ruiz, 2017), los líderes se pueden clasificar por la forma de ejercer el liderazgo:

- a) Líder espontáneo. Es el líder que surge espontáneamente al presentarse una determinada situación o problema asumiendo el mando de las acciones a realizar, dando instrucciones y coordinando las acciones necesarias para llevarlas a buen fin.
- b) Líder tradicional. Es el líder que obtiene el poder por poseer un cargo o por pertenecer a un grupo de poder establecido antaño; es el caso que suele darse en monarquías y empresas familiares, en las que el liderazgo es heredado a un miembro (generalmente al primogénito), independientemente de que el individuo en cuestión posea o no las cualidades necesarias para dirigir y liderar a sus subordinados.
- c) Líder dictador. Es quien decide en forma autoritaria, sin pedir consejo a otras personas ni dar explicaciones sobre sus actos y decisiones; aunque en ocasiones sus decisiones son acertadas, suelen errar en el camino adecuado para la consecución de las acciones tendientes a un fin preciso, ya que al ser

autoritarios ignoran y desaprovechan las opiniones y las sugerencias de sus subordinados.

Consideraciones actuales.

Una perspectiva que cita (Aguilar, 2017; Gil, 2008) está referido a la dirección, liderazgo, globalización y tecnologías de la información emergentes puesto que han ocasionado transformaciones y reestructuración de funciones, roles y competencias en las empresas. Shamir y Howell (1999) consolida nuevos escenarios de liderazgo como el liderazgo indispensable (usar y tirar) con un trato temporal, limitado en su objetivo y duración; el liderazgo colectivo, compartido, distribuido o de los miembros que propone que el liderazgo se distribuya entre los integrantes (equipos autónomos); y el teleliderazgo, donde el líder se concentra en desarrollar una comunicación más efectiva a través de las tecnologías de comunicación (Quiroz & García, 2020).

Estilos de liderazgo.

“El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás, y se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación” (Ramos, 2018, p. 125).

Se encuentra autores que resaltan el liderazgo transaccional (Orientado al intercambio de intereses) y transformacional (Basado en la motivación alineando intereses), así como el liderazgo ausente.

“James McGregor Burns introdujo a principios de 1970 la idea de que hay dos estilos de liderazgo distintos: el transaccional y el transformador” (Lazzati & Tailhade, 2019, p. 140).

El liderazgo transaccional constituye un vínculo conveniente entre el líder y el seguidor para cubrir necesidades de ambas partes.

El liderazgo transformacional implica que el líder influye en el seguidor motivándolo y alterando positivamente sus emociones. Así mismo, el líder experimenta un crecimiento a raíz del vínculo con el seguidor.

(Bass, 1994, citado por Gómez, 2019, p. 54), “plantea que en las funciones del líder deben incorporarse aquellas que dinamicen, proyecten y desarrollen a los seguidores y a la organización para alcanzar metas superiores. Reconoce las teorías anteriores como teorías transaccionales, ya que mantienen el status quo,

se adaptan a la situación y no la transforman. Además, su teoría va a lo dinámico, activo, impulsor del dirigente y con ello, surge la teoría transformacional, la cual tiene gran trascendencia para la proyección del liderazgo educacional. Líder transformacional, es aquel que utiliza el carisma, la consideración individualizada y la estimulación intelectual para dirigir a sus hombres". Con esta sencilla frase se puede resumir la operativa y los factores constituyentes del liderazgo transformacional.

En síntesis, el liderazgo transformacional permite al directivo potenciar sus capacidades directivas y dar respuesta ante situaciones cambiantes, propias del entorno actual, además, aprovecha no solo las características más relacionadas con el mundo de la objetividad y la racionalidad (históricamente protagonistas y ensalzadas), sino también las inmersas en lo experiencial e inspirador (históricamente relegadas a un segundo plano y menospreciadas)".

Se cuenta con investigaciones que estudian las distinciones de ambos estilos de liderazgo, el transaccional y transformador, así como la percusión en los procesos empresariales.

"Los líderes transaccionales son aquellos que especifican claramente cuáles son las tareas que deben realizar sus subordinados, monitorizan su cumplimiento y ejercen acciones de recompensas si se alcanzan los objetivos. Los líderes transformacionales son aquellos que se caracterizan por mover a los subordinados más allá de sus propios intereses. Es decir, consiguen que los subordinados se identifiquen con la empresa, los motivan, los estimulan intelectualmente apoyando sus esfuerzos y mantienen comportamientos de consideración personal con cada uno de ellos" (Bass, 1988, citado por Pasamar & López, 2018, p. 45).

Según (Villar, 2018), la relación entre el líder y sus seguidores tomando en cuenta el enfoque de liderazgo se explica considerando 3 estilos:

Liderazgo transaccional. Orientado a los acuerdos, intercambio tangible o compensación según las necesidades de los colaboradores.

Liderazgo transformacional. Orientado a la conexión emocional donde el líder es carismático, motivador y proveedor de información mayormente. Son líderes idóneos para cambios considerables en la empresa.

Liderazgo carismático. Basado en la cualidad del carisma.

Es importante que los líderes tengan una comunicación efectiva para transmitir claramente los objetivos a los colaboradores. El liderazgo carismático debe complementarse con el liderazgo transaccional y transformacional.

Según (Silva, 2018), el liderazgo transformacional se manifiesta cuando el líder persuade al equipo a trascender sus intereses particulares alineado a una visión futurista. El líder cuida a sus seguidores y estos lo acompañan a alcanzar la visión. El modelo que plantea Bass en 1999 se basa en las definiciones de Burns que propuso en 1978 los tipos de liderazgo transaccional y transformacional, donde el primero es un intercambio entre el líder y sus adeptos, es decir, los colaboradores reciben un valor por su trabajo, lo cual es confirmado por Bass en el sentido costo-beneficio. En otras palabras, los líderes reconocen o sancionan dependiendo si la eficiencia alcanza los niveles esperados.

En el liderazgo transformacional los colaboradores están motivados por intereses personales buscando satisfacer sus necesidades alineados a los objetivos de la empresa. En este caso los líderes proyectan la visión, construyen un vínculo emocional con los colaboradores, trabajan en el incremento de conciencia de alcanzar metas más allá de sus propios intereses.

Los comportamientos de los líderes transformacionales son:

- a) Influencia idealizada o carisma. Referido a las características de los líderes (carisma, moral, confianza, integridad) según el punto de vista de los seguidores tomando en cuenta la confianza y los pensamientos trascendentes.
- b) Motivación inspiradora. Tanto líderes como seguidores están comprometidos a incrementar los niveles de motivación anteponiendo los objetivos del equipo por encima de su propio interés.
- c) Estímulo intelectual. El líder empodera a los seguidores para que incrementen sus habilidades en la práctica de solucionar problemas.
- d) Consideración individual. El líder está atento, es empático y escucha frecuentemente a sus seguidores. Plantea retos y oportunidades para los colaboradores con comunicación efectiva.

Según (Torres y Ortiz, 2006 citado por Silva, 2018, p. 65), los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, citando a Bass en conjunto con Bruce Avolio, proponen el liderazgo de rango completo (Full Range Leadership) como modelo, el cual incluye los módulos del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos, y la eficacia y efectividad de la organización. El modelo Full Range

Leadership (FRL) a su vez considera ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo. Esto, según Bass y Avolio:

1. Laissez-Faire o dejar hacer: este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece.

2. Administración pasiva por excepción: el líder por excepción tiende hacia el laissez faire pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención.

3. Administración activa por excepción: el líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado.

4. Reconocimiento contingente: es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que «caminen el kilómetro extra» ya que para esto se requiere un estilo más transformacional.

5. Consideración individual: en esta dimensión se incluyen la atención, ponerse en lugar del prójimo, y proporcionar desafíos para los compañeros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte.

6. Estímulo intelectual: el líder inspira al equipo a analizar los problemas que se presenten y potencien sus cualidades.

7. Motivación e inspiración: el líder motiva al equipo para optimizar su desempeño y superarse, puesto que tiene características de persuasión y convencimiento con su equipo.

8. Influencia idealizada o carisma: tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo tienen la característica del carisma y el equipo los reconoce como personas morales, íntegros y que inspiran confianza.

“Por su parte, Lippitt y White (1943) y White y Lippitt (1960) proponen un estilo diferente denominado “laissez-faire”, caracterizado porque los líderes les dan total libertad a sus subordinados para utilizar los medios que crean convenientes para alcanzar las metas, por lo que hay poca presencia e intervención del líder en las acciones coti- dianas de sus subordinados y solo ejerce orientación y control por excepción” (Ferro, García & Vesga, 2018, p. 66).

Para (Köhler, 2022, p. 166) “Cuando el grupo pide mayor participación y libertad de actuación, quiere tener la responsabilidad de resolver problemas por su alto grado de conocimientos y experiencia, el líder debe aplicar el estilo de laissez-

faire. Los miembros del grupo se capacitan constantemente y organizan su propia motivación. La meta la impone la organización. Pero como en todo grupo, alguien debe recordar las reglas, metas, tiempos y tomar decisiones para resolver problemas. De igual manera, el líder laissez-faire, gestiona y suministra los recursos”.

II.3.2. Desempeño laboral.

Idalberto Chiavenato define el desempeño como “el conjunto de características o de capacidades del comportamiento o el rendimiento de una persona, equipo u organización de acuerdo con los objetivos estratégicos que la entidad ha determinado. Asimismo, es el comportamiento de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, cuando se comparan con objetivos, indicadores, estándares o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, cumplir una actividad determinada, con objetivos negociados y establecidos. Es la manera en la cual las personas, los equipos o las organizaciones ejecutan sus tareas y actividades y, de tal modo, alcanzan los objetivos organizacionales y entregan resultados excelentes. La palabra desempeño significa realización, puesta en marcha, o sea, hacer real lo que antes era idealizado, planeado o deseado” (Chiavenato, 2016, citado por Chiavenato, 2020, p. 264).

Desempeño individual y organizacional.

Según (Robbins, Coulter & Pineda, 2018), el desempeño organizacional es la suma de los resultados finales de las actividades laborales de la empresa. El objetivo de los líderes o gerentes es que los equipos de trabajo alcancen altos niveles de desempeño. Como consecuencia de lo mencionado, el desempeño del colaborador es el resultado final de las actividades que le corresponde realizar y serán medidos según el estándar o la expectativa.

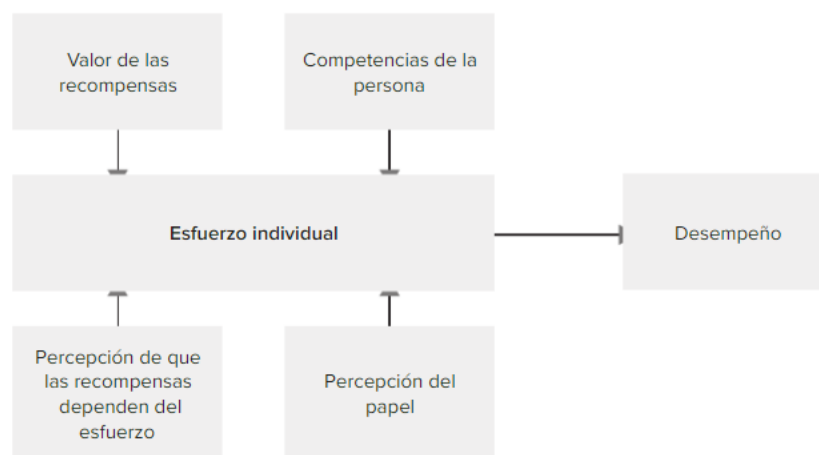
Los autores (Polo, Madrid & Gómez, 2022) destacan que el desempeño individual impacta en el desempeño de los compañeros que requieran de su labor, en el desempeño organizacional y en los resultados organizacionales. El desempeño se evalúa individualmente pero el respectivo análisis requiere de un panorama mayor que incluya los grupos de trabajo teniendo en cuenta a los miembros de la estructura orgánica.

“En este sentido, es importante tener en cuenta que, en la organización una de las mejores formas de fortalecer el desempeño es fomentando la cooperación entre los colaboradores. Y aquí cobra una particular importancia la cultura organizacional (Martínez, 2010), que, de ser positiva, fortalecerá la ciudadanía organizacional, aumentando significativamente las posibilidades de incrementar el desempeño tanto individual como organizacional” (García, 2013, citado por Polo,

Madrid & Gómez, 2022). Los mismos autores indican que el desempeño organizacional y el cumplimiento de sus objetivos están directamente relacionados.

Por su parte, (Chiavenato, 2020, p. 264), indica que “la gestión del desempeño organizacional se enfoca en alcanzar los distintos objetivos organizacionales. Uno de sus aspectos más importantes es el que se refiere al desempeño humano en sus distintos niveles de decisión y acción. Todos los colaboradores, desde el presidente hasta el más sencillo de ellos, cada quien en su papel correspondiente, se esfuerzan continuamente por alcanzar las metas y los objetivos, sean estratégicos, tácticos u operacionales. Todos esos objetivos son importantes y, por tanto, el desempeño humano como un todo se convierte en un punto fundamental para el éxito de la organización”.

Figura 4. Factores que afectan en el desempeño del trabajo



◆ **Figura 9.5** Principales factores que afectan el desempeño en el trabajo.

Nota. Adaptado de *Gestión del Talento Humano* (p. 264), por Chiavenato, 2020, McGraw-Hill Interamericana Editorial

(Chiavenato, 2020) menciona que una de las tendencias modernas de la evaluación de desempeño humano es que la misma se debe sustentar en indicadores de referencia objetivos como:

- a) Desempeño global u organizacional (La organización).
- b) Desempeño departamental (Área de la organización).
- c) Desempeño grupal (Equipo de trabajo).

d) Desempeño individual (Colaborador).

Evaluación de desempeño.

Varios autores han escrito sobre la evaluación de desempeño, verificando los resultados alcanzados versus lo planificado y midiendo la productividad del colaborador en un puesto de trabajo.

“La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que lleva a cabo, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización” (Chiavenato, 2020, p. 271).

“Por Evaluación de Desempeño se debe entender aquella herramienta de Desarrollo de Recursos Humanos que permite comparar el rendimiento efectivo de una persona en un puesto versus el previsto para ese puesto en un período determinado” (Crespo, 2021, p. 412).

“En un proceso aglutinador puede precisarse que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático de medición del rendimiento o logro de resultados de una persona, considerando sus competencias y su potencial de desarrollo —lo que las personas son, hacen y logran—, basado en procedimientos establecidos a la medida de cada organización, de acuerdo con sus objetivos y cultura organizacional” (Flores & Cervantes, 2019, p. 150).

“La evaluación de desempeño es el proceso que se lleva a cabo para medir el resultado de los colaboradores en la organización. Para ello, se toma en cuenta el perfil del puesto, los indicadores establecidos, los resultados esperados y los métodos más efectivos” (Ramírez & Tejada, 2019, p. 94).

“La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace a fin de que se logren los objetivos del sistema administrativo” (Chiavenato, 2008, citado por Ramírez & Tejada, 2019, p. 94).

“La evaluación del desempeño es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los RR.HH. en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro” (Herrero, Marin & Blasco, 2018, p. 187).

Según (Cuesta 2013, p.341, citado por Flores & Cervantes, 2019, p. 150), “la evaluación del desempeño, también conocida como evaluación de la actuación,

performance appraisal o evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso o actividad clave de la gestión de los Recursos Humanos, consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los colaboradores de una organización, con el objetivo principal de mejorar la actuación vinculada estrechamente a la eficiencia del sistema de trabajo, al aumento de la productividad o el incremento del buen desarrollo laboral”.

“La evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona; pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informe de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, y varía enormemente de una organización a otra” (Chiavenato, 2009, p.245 citado por Flores & Cervantes, 2019, p. 150).

Según (Flores & Cervantes, 2019, p. 157), “existen dos enfoques de la evaluación del desempeño: la evaluación del desempeño operativo o de gestión, que abarca la parte inferior a partir de la Dirección General, y una evaluación del desempeño estratégico, directivo o de Gobierno Corporativo, que abarca la parte superior de la estructura de la empresa: al Consejo de Administración y al CEO o Director General”.

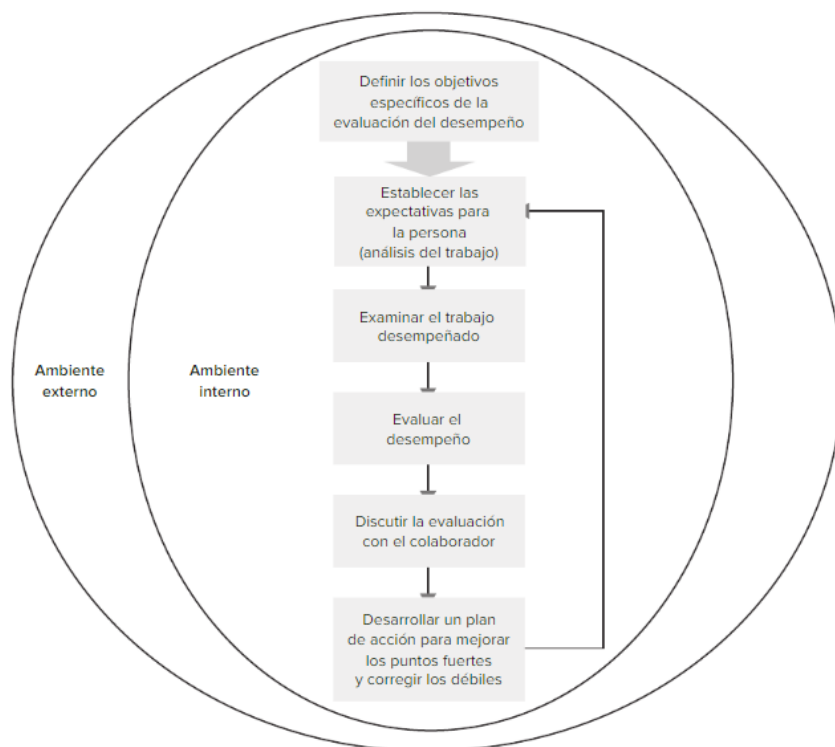
Según (Chiavenato, 2008, citado por Ramírez & Tejada, 2019, p. 94) tenemos seis interrogantes importantes que es necesario plantear previo a la evaluación de desempeño:

- ¿Por qué se debe evaluar el desempeño? Para brindar retroalimentación al colaborador respecto a su desempeño y revisar juiciosamente aspectos referido a incrementos salariales, promociones o despidos.
- ¿Qué desempeño se debe evaluar? Logro de metas y objetivos en el cargo del colaborador. Se revisa la forma de mejorar la productividad de la empresa.
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño? La organización define el método y herramientas para la evaluación alineado a los objetivos y políticas.
- ¿Quién debe evaluar el desempeño? La empresa define quien tiene la responsabilidad según sus normas y políticas.
- ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño? Lo define la organización. El colaborador debe tener claro que se evaluará.

- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño? Generalmente se lleva a cabo una reunión donde participan, el representante de recursos humanos, el inmediato superior del colaborador y el colaborador. Se incide en las fortalezas, oportunidades de mejora y el plan de mejora correspondiente.

Las cuestiones que plantea Chiavenato permiten comprender el proceso de la evaluación de desempeño desde la razón por la cual se inicia el proceso hasta la forma de comunicación de los resultados obtenidos.

Figura 5. Proceso tradicional de Evaluación de Desempeño



◆ Figura 9.9 Proceso tradicional de evaluación del desempeño.

Nota. Adaptado de *Gestión del Talento Humano* (p. 269), por Chiavenato, 2020, McGraw-Hill Interamericana Editorial

Objetivos de la evaluación de desempeño.

Según (Herrero & Perello, 2018), los logros de la evaluación de desempeño son:

- Realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa que permitan hacer una asignación de trabajos más adecuada con la potencialidad de cada persona.
- Adoptar decisiones respecto de los planes de carrera individuales y los planes de sucesión.
- Que los jefes o

encargados conozcan mejor a cada colaborador directo, facilitando así la comunicación vertical, tanto ascendente como descendente. d) Que los evaluados, al conocer como son percibidos por su superior inmediato, reflexionen sobre aspectos de su actuación y mejoren en consecuencia su desempeño. e) Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en un periodo de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que se revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores. f) Conseguir unas mejores relaciones entre jefe y empleado, basadas en que le pueda orientar, prestar ayuda y tutelar el desarrollo profesional del evaluado. g) Establecer sistemas de retribución más justos, basados en las diferencias de rendimiento individuales y el logro de objetivos. h) Poner al día las descripciones de los puestos de trabajo. Toda descripción de un puesto va sufriendo modificaciones con el transcurso del tiempo, y es conveniente que se actualice periódicamente, ya que la descripción de puestos de trabajo es la base para el cálculo de retribuciones.

(Bonache, 2003, citado por Villar, 2018), considera 4 objetivos: 1) Control. Cuando la evaluación está enfocada en el desempeño del periodo pasado del colaborador. 2) Desarrollo. Cuando la evaluación está enfocada en identificar las fortalezas y debilidades para optimizarlos con planes de mejora. 3) Comunicación. Cuando se desea transmitir valores y normas de comportamiento respecto a los resultados de la evaluación. 4) Validación. Cuando los resultados de la evaluación se toman en cuenta para un posible traslado, recompensa o desarrollo del colaborador.

Importancia de la evaluación de desempeño.

La oportunidad de mejorar procesos e indicadores de productividad y rendimiento son constantes y constituyen el punto de partida para la evaluación de desempeño, como de evidencia en la siguiente definición:

“La evaluación de desempeño humano no es una herramienta cuyo fin sea el de sancionar o premiar a los trabajadores, sino un instrumento trascendental para crear políticas de mejoramiento continuo. De esta forma, los empleados utilizan, desarrollan y capturan competencias para sí formando una cadena que afecta de forma positiva a los resultados organizacionales. La importancia de tener un buen sistema de evaluación radica en que este entregue información fundamentada en evidencias para la toma de decisiones en personas y recursos humanos específicos” (Villar, 2018, p. 183).

La importancia de la evaluación de desempeño en el sentido más amplio se destaca en el concepto “La evaluación de desempeño es universal de manera formal e informal, es decir, todos evaluamos en desempeño de alguien en algún

momento aunque no contemos con las herramientas necesarias o correctas” (Ramírez & Tejada, 2019).

Es importante contar con un sistema formal de evaluación de desempeño puesto que el recurso humano es un elemento valioso en la empresa donde el reto directivo es saber el aporte particular del colaborador en los resultados organizacionales finales y en el logro de objetivos. La retroalimentación pertinente del evaluador y la revisión de los superiores jerárquicos determinarán la calificación sobresaliente, satisfactorio o deficiente dependiendo de cada caso (Werther, Davis, & Guzmán, 2019).

Por otra parte (Villar, 2018), señala que “la importancia de tener un buen sistema de evaluación radica en que este entregue información fundamentada en evidencias para la toma de decisiones en personas y recursos humanos específicos”.

Características de la evaluación de desempeño.

La medición del rendimiento debe ser transversal a las jerarquías, midiendo en base a objetivos y con estructuras definidas con miras a alcanzar la mejora del colaborador salvo casos particulares.

Para (Herrero & Perello, 2018), las características de la evaluación de desempeño son las siguientes: 1) Sistemático. La metodología de evaluación es la misma para todos los colaboradores. Los aspectos a evaluar y el procedimiento están sistematizados. 2) Orgánico. Impacta a toda la organización. 3) Cascada. Es un proceso vertical donde el superior evalúa al inmediato inferior hasta el último nivel del esquema organizacional. 4) Expresión de juicios. Permite crear juicio identificando las fortalezas y debilidades de la empresa que permitan tomar acción a fin de lograr mayor eficiencia. 5) Valor. Se busca cuantificar el valor del colaborador en su puesto de trabajo. 6) Óptica histórica. Generalmente el periodo de evaluación es de un año. Las conclusiones sirven para tomar decisiones respecto a ascensos o incentivos. 7) Óptica prospectiva. Permite tomar medidas para la mejora del colaborador de forma que tenga un mejor desempeño en periodos posteriores.

Propósitos de la evaluación de desempeño.

Según (Ramírez & Tejada, 2019), la evaluación de desempeño tiene diversos propósitos entre los cuales podemos mencionar: a) Desarrollo del empleado. Se revisa el logro y la oportunidad de mejora del colaborador definiendo el plan de mejora correspondiente. b) Motivación y/o satisfacción. Se revisa los niveles de

éxito alcanzados. c) Recompensas. Los empleadores evalúan la distribución de recompensas, salarios y bonos. d) Transferencias. Los empleadores evalúan las aptitudes del colaborador para identificar oportunidades de transferencias. e) Promoción o ascenso. La información de desempeño sirve de insumo para promociones. f) Despidos. La información de desempeño sirve de insumo para recorte de personal.

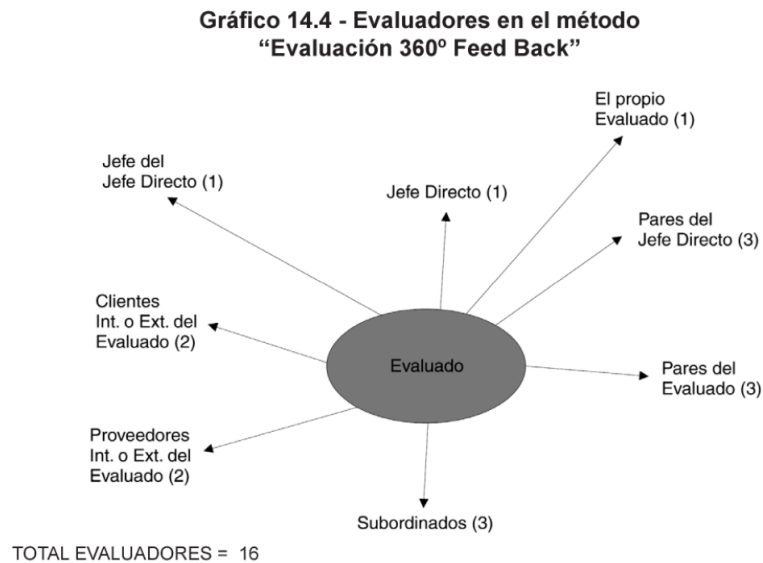
Principios de la evaluación de desempeño.

Según (Macías, 2020) se debe considerar los siguientes principios para la evaluación de desempeño: 1) Orientado al crecimiento de los colaboradores. 2) Evaluación basada en fuentes de información significativa del puesto laboral. 3) Contar con objetivos claramente medibles respecto a la eficiencia en los resultados obtenidos. 4) Tener procesos claramente definidos evitando roles duplicados e incoherencia de funciones. 5) Promover el compromiso de los colaboradores. 6) Tener evaluadores empáticos promoviendo un clima favorable para la interacción.

Métodos modernos de evaluación de desempeño.

Según (Ramírez & Tejada, 2019), los métodos de evaluación de desempeño actuales toman en cuenta los requerimientos del mercado: a) Evaluación por competencias. Considera la competencia personal (Capacidad para intercambiar conocimientos con el equipo), competencia tecnológica (Capacidad para adaptarse a técnicas que contribuyan a la labor inherente al puesto), competencia metodológica (Creatividad para definir procedimientos a fin de resolver problemas) y competencia social (Capacidad de relacionarse con el equipo de trabajo). b) Evaluación participativa por objetivos. Es una evaluación consensuada y democrática que se desarrolla en 6 etapas: 1) Definición de objetivos, 2) Compromiso personal, 3) Aprobación de asignación de recursos (Gerente o Superior), 4) Desempeño (Probabilidad de lograr objetivos), 5) Monitoreo (Verificación y control de avance con el análisis costo beneficio) y 6) Feedback permanente (Evaluación de reforzamiento y acciones de mejora). c) Evaluación 360 grados. Evaluación orientada al desempeño tomando en consideración la intervención de superiores, subordinados, pares, clientes, reemplazantes y la autoevaluación del mismo colaborador. Un aspecto a favor en esta evaluación es la intervención de todos los colaboradores que interactúan con el evaluado. Se considera una desventaja el impacto emocional, mental y laboral del colaborador dado la intervención de diferentes actores en todos sus niveles. Se considera el anonimato para los subordinados a fin de no tener consecuencias.

Figura 6. Evaluadores en el método 360°

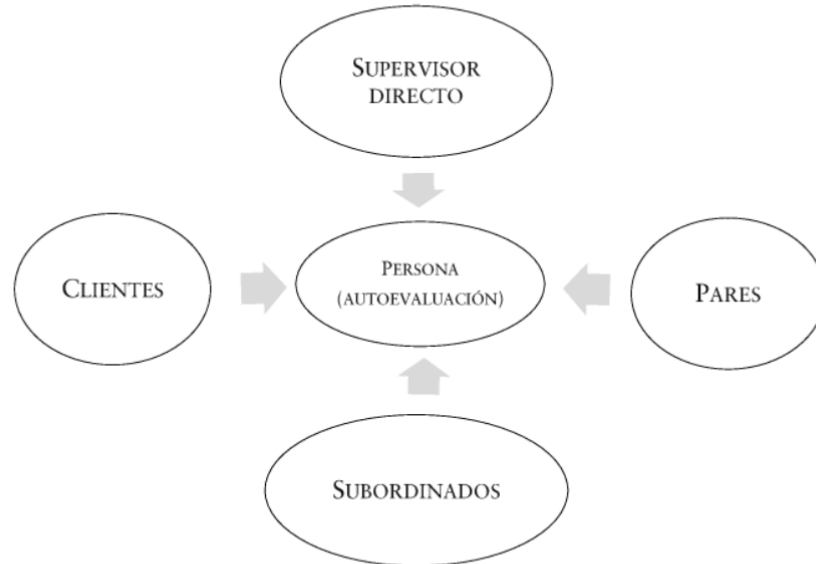


Nota. Adaptado de *La gestión moderna de recursos humanos* (p. 419), por Crespo, 2021, Eudeba Editorial

“La evaluación integral es una de las herramientas más utilizadas por las empresas. Consiste en que el empleado es evaluado por todas las personas que tienen una interacción directa con él (clientes, supervisor, compañeros, etc.). Cada uno de los involucrados entrega datos de las fortalezas y debilidades del individuo; con toda esta información recopilada se procede a evaluar, para posteriormente retroalimentar al empleado y diseñar políticas de corrección y de desarrollo de competencias” (Villar, 2018, p. 188).

Figura 7. Componentes del feedback 360°

Figura 39: Componentes del feedback 360°



Fuente: elaboración propia en base a Chiavenato (2007).

Nota. Adaptado de *Movilizando a las personas y sus recursos humanos* (p. 189), por Villar, 2018, RIL Editores

Según (Flores & Cervantes, 2019) las desventajas de la evaluación de desempeño se presentan en los siguientes aspectos: a) Percepción. El evaluado lo toma como instrumento de represión.

Resistencia a los comentarios desfavorables del evaluador. Percepción de desigualdad al notar que los directivos no son evaluados. Algunos directivos creen que el ejecutivo no necesita ser evaluado. b) Forma. Muchos items en los formularios a llenar con carencia de objetividad. Se cuantifica solo lo que se encuentra a la vista que no necesariamente son útiles. La evaluación es extensa con aspectos inutilizables. Se emplea solo el 2% de los datos. c) Utilidad. La alta dirección desconoce lo que representa la información obtenida en la evaluación. Los resultados obtenidos no se utilizan para tomar decisiones correctivas o de mejora.

Se gasta más en la evaluación que en el beneficio obtenido. Las conclusiones de la evaluación se presentan de forma inoportuna y pierden su utilidad.

Algunos autores resaltan la importancia del coaching y la autoevaluación como alternativas a la evaluación de desempeño.

Para (Macías, 2020), el coaching incrementa su valor dado que reemplaza la evaluación por un proceso de seguimiento orientado al crecimiento personal destacando y potenciando las fortalezas. Es importante el trabajo colaborativo y la autoevaluación el cual es verificado por sus pares o comités. Considera la retroalimentación constante optimizar el desempeño y el logro de objetivos.

Según (Smitter, 2008, p.285 citado por Flores & Cervantes, 2019, p. 163), “la autoevaluación se concibe como un proceso de evaluación formativa, dirigido al mejoramiento continuo mediante la reflexión permanente sobre la propia actuación, generando autonomía y contribuyendo a la autorregulación del quehacer” de cada miembro de la organización.

Por su parte (Chiavenato, 2009 citado por Flores & Cervantes, 2019, p. 163), “manifiesta que el ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia, para evitar la subjetividad implícita del proceso. Según él, en las organizaciones más democráticas y abiertas, es el propio individuo, con ayuda de su superior, el responsable de su desempeño y de su monitoreo. En esas organizaciones es muy utilizada la autoevaluación del desempeño, donde cada colaborador evalúa constantemente su actuación, su eficiencia y eficacia, verificando el cumplimiento de los parámetros que le proporciona su superior o la tarea misma”.

Para incentivar el crecimiento individual es importante la autoevaluación, con lo cual es menos probable que el colaborador tenga actitudes defensivas y ayuda al supervisor para una retroalimentación de calidad (Werther, Davis, & Guzmán, 2019).

Por otro lado, la evaluación hacia arriba permitirá fortalecer las relaciones de trabajo haciéndolas más eficaces.

(Chiavenato, 2009, citado por Flores & Cervantes, 2019, p. 166) “sostiene que esta es una faceta específica de la evaluación para calificar a un superior. La evaluación hacia arriba es la antípoda de la evaluación de un subordinado por parte del superior, dado que permite que el grupo de subordinados evalúe al nivel jerárquico que lo preside. Algunos aspectos de la evaluación pueden referirse a qué tan bien proporciona al equipo de subordinados los medios y los recursos para alcanzar los objetivos y la forma cómo podría incrementar su eficacia”.

Criterios de evaluación

Según (Villar, 2018, p. 185), “los criterios o dimensiones son aquellos aspectos estándares por lo que los distintos empleados son evaluados. Fundamentalmente indican y permiten la comprensión de la cantidad y calidad del trabajo que se espera de estos”. Así mismo considera que “es de mucha importancia reconocer e identificar tales criterios para conocer los aspectos fuertes y débiles de los empleados y encaminar las acciones de estos por medio de políticas correctivas en pro de lo que la empresa necesita para lograr los resultados organizacionales deseados”.

(Louffat, 2018, p. 115), indica que “los criterios, factores o variables a evaluar estarán constituidos por las competencias previamente definidas por la institución. En otras palabras, se trata de evaluar al funcionario en las dimensiones de conocimientos, habilidades y actitudes, así como en los resultados o criterios de productividad obtenidos en su trabajo”.

II.4. Marco conceptual (terminología)

Estilo. “La palabra ‘estilo’ se ha empleado en dos sentidos distintos: Uno, para referirse a la inclinación general de la persona a comportarse de cierta manera, a repetir patrones de conducta, más allá de condicionamientos situacionales. El otro se refiere al comportamiento puntual de la persona en una situación determinada. Este es el significado que utilizan los autores volcados al liderazgo situacional” (Lazzati & Tailhade, 2019, p. 119).

Recompensa. “Para recompensar se basa en el hecho de que una persona (el influenciador) tenga la capacidad de recompensar a otra (el influenciado) por cumplir órdenes u otras disposiciones opuestas al coercitivo. El seguidor puede caer en el servilismo por obtener recompensas” (Köhler, 2022, p. 188).

Actitud. “La actitud es la disposición de un estado de ánimo que se expresa de algún modo; sus componentes involucran las áreas del conocimiento, pues incluyen las percepciones, las creencias y la información que se tiene de un objeto, la tendencia a reaccionar en cierta manera a esas percepciones y la consecuente demostración de un sentimiento a favor o en contra de un objeto social” (Ruiz, 2017, p. 33).

Evaluar. “La evaluación de desempeño es universal de manera formal e informal, es decir, todos evaluamos en desempeño de alguien en algún momento aunque no contemos con las herramientas necesarias o correctas” (Ramírez & Tejada, 2019, p. 144).

Desempeño. El concepto de desempeño está relacionado con la posibilidad de identificar y medir las conductas de un empleado que promueven el cumplimiento de los objetivos de la organización (Rotundo & Sackett, 2002, citado por Polo, Madrid, & Gómez, 2022).

Indicador. “Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad mediante el establecimiento de una relación entre variables. Comparados con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permiten evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. El indicador posibilita medir cambios, resultados e impactos de la aplicación y ejecución programática presupuestal” (Macías, 2020, p. 116).

Eficiencia. “El término “eficiencia” por lo regular se relaciona con la condición de lograr hacer más con menos, miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento, interpretándose como un ahorro gracias al óptimo uso de los recursos asignados y a su vez al hecho de evitar desperdicios de insumos y esfuerzos” (Macías, 2020, p. 132).

Competencia. “Son las habilidades individuales que aportan o agregan las personas. En tiempos modernos, las organizaciones tratan de medir, evaluar y cuidar sus propias competencias esenciales, así como las competencias funcionales dentro de sus áreas, y las competencias administrativas de sus ejecutivos” (Chiavenato, 2020, p. 264).

Resultados. “Son los frutos concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo” (Chiavenato, 2020, p. 264).

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de Hipótesis

III.1.1. Hipótesis general

Los estilos de liderazgo se relacionan directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022.

Variabes:

Variable 1: Estilos de liderazgo.

Variable 2: Desempeño laboral.

III.1.2. Hipótesis específicas

El estilo de liderazgo transformacional se relaciona directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022.

El estilo de liderazgo transaccional se relaciona directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022.

El estilo de liderazgo ausente se relaciona directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022.

III.2. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Tipo de Variable	Definición	Operacionalización	Categorías o Dimensiones	Indicador	Nivel de Medición	Unidad de Medida	Índice	Valor
Estilo de liderazgo.	Cualitativa	<p>El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás, y se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación” (Ramos, 2018, p. 125).</p> <p>(Lazzati & Tailhade, 2019, p. 42), define al liderazgo como “el proceso por el cual una persona influye en otras para que se encaminen hacia el logro de objetivos comunes. El liderazgo depende de los atributos del líder, pero su ejercicio implica una relación entre el líder y el liderado, la cual depende también de la predisposición del liderado y de las condiciones de la situación. Si no media tal relación de influencia, no hay liderazgo”.</p>	<p>Los autores (Silva, 2018), (Torres y Ortiz, 2006 citado por Silva, 2018, p. 65) y (Ferro, García & Vesga, 2018, p. 66) consideran en sus teorías al liderazgo transaccional, liderazgo transaccional y liderazgo ausente.</p> <p>Para medir el estilo de liderazgo se operativizó la variable en 3 dimensiones: Liderazgo ausente, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. Cada dimensión será medido mediante la aplicación de un cuestionario con escala de Likert.</p>	Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de influencia idealizada (1,2). - Nivel de motivación inspiradora (3,4,5). - Nivel de estimulación intelectual (6,7,8). - Nivel de consideración individualizada (9,10). 	Ordinal	Nivel de frecuencia o repetición.	Puntaje	Nivel alto. Nivel medio. Nivel bajo.
				Liderazgo transaccional	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de recompensa contingente (11,12,13). - Nivel de dirección por excepción (14,15,16). 				
				Liderazgo ausente	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de dirección por excepción pasiva (17,18,19). 				
Desempeño laboral.	Cualitativa	<p>(Bouzas & Reyes, 2019), en su libro titulado Gestión del Talento Humano, definen el desempeño laboral como el rendimiento del colaborador en las actividades inherentes a su puesto de trabajo para el logro de los objetivos definidos en la organización.</p> <p>El autor (Naumov, 2018), considera que el desempeño laboral es el grado de rendimiento de las tareas asignadas para cumplir con los lineamientos definidos en la organización. También menciona que el desempeño laboral se manifiesta en las competencias del personal, sus capacidades y habilidades.</p>	<p>Chiavenato (2020) considera indicadores para las evaluaciones de desempeño como: Indicadores de desempeño individual, grupal, departamental y global (Organizacional).</p> <p>Para medir el desempeño laboral se operativizó la variable en 3 dimensiones: Indicadores de desempeño individual, grupal y organizacional. Cada dimensión será medido mediante la aplicación de un cuestionario con escala de Likert.</p>	Desempeño individual	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de dinamismo (20,21) - Nivel de variabilidad en la ejecución (22,23) 	Ordinal	Nivel de frecuencia o repetición.	Puntaje	Nivel alto. Nivel medio. Nivel bajo.
				Desempeño grupal	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de intra rol (24,25) - Nivel de extra rol (26,27,28) 				
				Desempeño global u organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de eficiencia (29,30) - Nivel de efectividad (31,32) - Nivel de relevancia (33) - Nivel de viabilidad financiera (34) 				

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1. Tipo de investigación

La presente investigación es no experimental puesto que no se adulteró las variables (Hernandez. 2006, citado por Feria, Blanco, & Valledor Estevill, 2019). En la investigación se observó y analizó el comportamiento de dichas variables en su estado natural. La investigación es descriptiva de enfoque cuantitativo. Según (Feria, Blanco, & Valledor Estevill, 2019, p. 7), “la investigación descriptiva persigue exponer las características observables y generales del fenómeno que se investiga, con vistas, además, a clasificar, establecer relaciones entre variables”.

“En toda investigación cuantitativa se aplica un instrumento para medir las variables contenidas en la hipótesis. Esa medición es efectiva cuando el instrumento aplicado en realidad representa las variables que el investigador tiene en mente y le ayudan a lograr los objetivos propuestos” (Maldonado Pinto, 2018, p. 116). El uso de la estadística es imprescindible.

IV.2. Nivel de investigación

El estudio es correlacional dado que se busca determinar la relación entre las variables Estilos de Liderazgo y Desempeño Laboral. (Perez, Perez, & Seca, 2020, p.122) indica que las hipótesis correlacionales “son aquellas en las que decimos que dos variables están relacionadas, pero no decimos que una dependa de otra”.

IV.3. Diseño de investigación

El estudio es no experimental de corte transversal porque los datos se obtuvieron en un momento determinado y éstos no se manipularon.

Según (Perez, Perez, & Seca, 2020), al realizar la recolección de datos por única ocasión para posterior análisis, estamos ante un diseño transversal. Es decir, los resultados obtenidos son válidos para explicar la situación en ese momento específico.

Se considera transversal puesto que la información se obtuvo en un espacio determinado y único. La intención que se buscó fue describir ambas variables y examinar la relación existente entre ellos en el momento que se recabó los datos.

IV.4. Método de investigación

El método empleado es el hipotético deductivo. Es deductivo porque se enfoca la teoría desde lo general a lo específico y a partir de esta teoría se plantea la hipótesis el cual es sometido a prueba. Según (Feria, Blanco, & Valledor, 2019, p. 27), “al alcanzar una ciencia determinada cierto nivel de desarrollo teórico-metodológico, las hipótesis cumplen una función importante en el progreso del conocimiento, se convierten en puntos de

partida de nuevas deducciones, dando lugar al denominado método hipotético-deductivo. Este método se aplica con mucha frecuencia en las ciencias de la educación”.

IV.5. Población

Se consideró a 50 colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia en el año 2022 que cumplen el criterio de laborar más de 10 horas cronológicas semanales en el desempeño de sus labores.

IV.6. Muestra

Se consideró a los 50 colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia en el año 2022. Por conveniencia, el criterio empleado es que los colaboradores tengan más de 10 horas cronológicas semanales en el desempeño de sus labores.

IV.7. Elemento de investigación

Se consideró como unidad de estudio al colaborador de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022 que labora más de 10 horas cronológicas semanales.

IV.8. Técnicas de obtención de datos

IV.8.1. Técnica. La técnica empleada para la obtención de datos fue la encuesta. Para (Mias, 2018, p. 47), “la encuesta es una técnica de recolección de datos que puede tener formato de preguntas breves, cuestionarios, consultas telefónicas o por medios electrónicos”.

IV.8.2. Instrumento. El instrumento utilizado fue un cuestionario para cada variable, el cual se diseñó con la escala de Likert. El formato empleado estuvo conformado por 5 categorías de contestación: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Dicho instrumento cumplió con las 2 condiciones indispensables y forzosos: La confiabilidad y la validez.

Para obtener la confiabilidad, referente a la ejecución reiterada al mismo sujeto y que produzca iguales resultados, se realizó un ensayo piloto a 11 colaboradores de otras áreas o sedes de una Institución de Educación Superior y se impuso a la verificación de consistencia empleando el método Alfa de Cronbach cuyo resultado fue de 90.21% para la variable Estilos de Liderazgo y 78.07% para la variable Desempeño Laboral, siendo en ambos casos de muy buena confiabilidad.

La validez del instrumento es el grado en que este mide realmente la variable y para ello se validó con 3 profesionales expertos obteniendo 96% como resultado.

Los datos obtenidos se procesaron empleando el software estadístico SPSS v27 mediante el estudio estadístico de correlación no paramétrica RHO de Spearman, cuyo nivel de relación existente entre las 2 variables varía entre +1 (correlación positiva perfecta) y -1 (correlación negativa perfecta) tomando en cuenta que 0 representa que no hay correlación.

El grado de significancia considerado es del 95% con un margen de error del 5%.

Respecto a la confiabilidad del instrumento, se validó mediante el coeficiente del Alpha de Cronbach procesado en la hoja de cálculo Excel. El mismo software permitió representar la información en gráficos estadísticos para un mejor entendimiento de la información obtenida.

La variable Estilos de Liderazgo cuenta con 19 preguntas mientras que la variable Desempeño Laboral cuenta con 15 interrogantes. Para el diseño del formato se consideró la escala de Likert con 5 categorías de contestación (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo).

Tabla 2. Escala de Likert

Categoría	Valores
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutral	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Hernández (2014)

Considerando lo indicado anteriormente, y para una óptima interpretación de resultados, creí necesario, acondicionar la escala de Likert a una escala de valores compuesto por tres categorías con valores pertinentes asignados, donde:

El nivel bajo es concerniente a que no es muy notable en el desarrollo de las labores de los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia.

El nivel medio es concerniente a que es más o menos notable en el desarrollo de las labores de los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia.

El nivel alto es concerniente a que es notable en el desarrollo de las labores de los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia.

La mencionada adecuación de tres niveles, se consideró de manera similar en que la consultora internacional de Gestión de Talento Humano Great Place To Work realiza la medición e interpretación del clima laboral y la cultura organizacional en las organizaciones.

Tabla 3. Escala valorativa

Nivel	Valores
Bajo	1
Medio	2
Alto	3

Fuente: Escala de estimación Great Place To Work

Seguidamente se preparó la escala valorativa para la variable Estilos de Liderazgo y de la misma forma para sus dimensiones e indicadores.

Tabla 4. Estilos de liderazgo

Puntaje	Nivel	Valor
19 – 45	Bajo	1
46 - 71	Medio	2
72 - 95	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 5. Dimensión: Liderazgo transformacional

Puntaje	Nivel	Valor
10 – 24	Bajo	1
25 – 38	Medio	2
39 - 50	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 6. Indicador: Influencia idealizada

Puntaje	Nivel	Valor
2 – 5	Bajo	1
6 – 8	Medio	2
9 - 10	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 7. Indicador: Motivación inspiradora

Puntaje	Nivel	Valor
3 – 7	Bajo	1
8 – 11	Medio	2
12 - 15	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 8. Indicador: Estimulación intelectual

Puntaje	Nivel	Valor
3 – 7	Bajo	1
8 – 11	Medio	2
12 - 15	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 9. Indicador: Consideración individualizada

Puntaje	Nivel	Valor
2 – 5	Bajo	1
6 – 8	Medio	2
9 - 10	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 10. Dimensión: Liderazgo transaccional

Puntaje	Nivel	Valor
6 – 14	Bajo	1
15 – 22	Medio	2
23 - 30	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 11. Indicador: Recompensa contingente

Puntaje	Nivel	Valor
3 – 7	Bajo	1
8 – 11	Medio	2
12 - 15	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 12. Indicador: Dirección por excepción

Puntaje	Nivel	Valor
3 – 7	Bajo	1
8 – 11	Medio	2
12 - 15	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 13. Dimensión: Liderazgo ausente

Puntaje	Nivel	Valor
3 – 7	Bajo	1
8 – 11	Medio	2
12 - 15	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 14. Indicador: Dirección por excepción pasiva

Puntaje	Nivel	Valor
3 – 7	Bajo	1
8 – 11	Medio	2
12 - 15	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

A continuación, se preparó la escala valorativa para la variable Desempeño Laboral y de la misma forma para sus dimensiones e indicadores.

Tabla 15. Desempeño laboral

Puntaje	Nivel	Valor
15 – 35	Bajo	1
36 – 55	Medio	2
56 – 75	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 16. Dimensión: Desempeño individual

Puntaje	Nivel	Valor
4 – 10	Bajo	1
11 – 16	Medio	2
17 - 20	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 17. Indicador: Dinamismo

Puntaje	Nivel	Valor
2 – 5	Bajo	1
6 – 8	Medio	2
9 - 10	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 18. Indicador: Variabilidad en la ejecución

Puntaje	Nivel	Valor
2 – 5	Bajo	1
6 – 8	Medio	2
9 - 10	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 19. Dimensión: Desempeño grupal

Puntaje	Nivel	Valor
5 – 12	Bajo	1
13 – 19	Medio	2
20 - 25	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 20. Indicador: Intra rol

Puntaje	Nivel	Valor
2 – 5	Bajo	1
6 – 8	Medio	2
9 - 10	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 21. Indicador: Extra rol

Puntaje	Nivel	Valor
3 – 7	Bajo	1
8 – 11	Medio	2
12 - 15	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 22. Dimensión: Desempeño global u organizacional

Puntaje	Nivel	Valor
6 – 14	Bajo	1
15 – 22	Medio	2
23 - 30	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 23. Indicador: Eficiencia

Puntaje	Nivel	Valor
2 – 5	Bajo	1
6 – 8	Medio	2
9 - 10	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 24. Indicador: Efectividad

Puntaje	Nivel	Valor
2 – 5	Bajo	1
6 – 8	Medio	2
9 - 10	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 25. Indicador: Relevancia

Puntaje	Nivel	Valor
1 – 2	Bajo	1
3 – 4	Medio	2
5 – 5	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

Tabla 26. Indicador: Viabilidad financiera

Puntaje	Nivel	Valor
1 – 2	Bajo	1
3 – 4	Medio	2
5 - 5	Alto	3

Fuente: Información obtenida del tratamiento de la escala de calificación

IV.9. Presentación de resultados

La presentación de resultados se basó en la información obtenida en las encuestas que se aplicaron a 50 colaboradores. Para ello se hizo uso del software estadístico SPSS v27 y de la hoja de cálculo Excel. Se hace uso de tablas, cuadros y gráficos estadísticos, así como los esquemas de resultados del SPSS como la prueba de normalidad y correlaciones de Spearman.

V. RESULTADOS

Resultado N°01. Prueba de Hipótesis del objetivo general.

Objetivo general: Determinar si los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022.

Con la finalidad de verificar la hipótesis del objetivo general, se empleó el análisis no paramétrico RHO de Spearman para variables ordinales cuyo valor de significancia bilateral (Sig (bilateral) = 0.000) es menos que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo cual, se evidencia que existe relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022. Esta relación es muy significativa, positiva alta.

Tabla 2. Relación entre las variables Estilos de Liderazgo y Desempeño Laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia

Correlaciones

			TotalV1	TotalV2
Rho de Spearman	TotalV1	Coefficiente de correlación	1,000	,787**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	TotalV2	Coefficiente de correlación	,787**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS v27

Resultado N°02. Prueba de Hipótesis del objetivo específico 1.

Objetivo específico 1: Determinar si el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022.

Con la finalidad de verificar la hipótesis del objetivo específico, se empleó el análisis no paramétrico RHO de Spearman para variables ordinales cuyo valor de significancia bilateral

(Sig (bilateral) = 0.000) es menos que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo cual, se evidencia que existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de Una Institución de Educación Superior Sede Independencia Lima, 2022. Esta relación es muy significativa, positiva alta.

Tabla 28. Relación entre la dimensión Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia

Correlaciones

		V1D1	TotalV2
Rho de Spearman	V1D1	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	50
	TotalV2	Coefficiente de correlación	,735**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS v27

Resultado N°03. Prueba de Hipótesis del objetivo específico 2.

Objetivo específico 2: Determinar si el estilo de liderazgo transaccional se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022.

Con la finalidad de verificar la hipótesis del objetivo específico, se empleó el análisis no paramétrico RHO de Spearman para variables ordinales cuyo valor de significancia bilateral (Sig (bilateral) = 0.000) es menos que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo cual, se evidencia que existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores de Una Institución de Educación Superior Sede Independencia Lima, 2022. Esta relación es muy significativa, positiva alta.

Tabla 29. Relación entre la dimensión Liderazgo Transaccional y Desempeño Laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia

Correlaciones

			V1D2	TotalV2
Rho de Spearman	V1D2	Coeficiente de correlación	1,000	,743**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
TotalV2	TotalV2	Coeficiente de correlación	,743**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS v27

Resultado N°04. Prueba de Hipótesis del objetivo específico 3.

Objetivo específico 3: Determinar si el estilo de liderazgo ausente se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022.

Con la finalidad de verificar la hipótesis del objetivo específico, se empleó el análisis no paramétrico RHO de Spearman para variables ordinales cuyo valor de significancia bilateral (Sig (bilateral) = 0.993) es mayor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo cual, se evidencia que no existe relación entre el estilo de liderazgo ausente y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022.

Tabla 30. Relación entre la dimensión Liderazgo Ausente y Desempeño Laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia

Correlaciones

			V1D3	TotalV2
Rho de Spearman	V1D3	Coefficiente de correlación	1,000	,001
		Sig. (bilateral)	.	,993
		N	50	50
TotalV2	TotalV2	Coefficiente de correlación	,001	1,000
		Sig. (bilateral)	,993	.
		N	50	50

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS v27

VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

VI.1. Discusión

El estudio poseyó como logro general, determinar si los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño laboral en los trabajadores de una Institución de Educación Superior Sede Independencia Lima, 2022, el mismo que se confirma con los resultados obtenidos con el coeficiente de correlación de Spearman que evidencia la existencia de una relación positiva directa y muy significativa entre las dos variables. Lo anterior refleja que las actitudes, aptitudes y prácticas de liderazgo del líder mantienen una relación directa con el desempeño de los trabajadores. Los resultados obtenidos se corroboran por (Morales & Ruiz, 2021) quienes en su investigación concluyen que existe una relación media, positiva y significativa entre estilos de liderazgos y desempeño laboral que implica una mínima relación entre las variables. Por otro lado, (Vargas, 2020) en su investigación concluye que existe una relación significativa y positiva baja entre el liderazgo y el desempeño laboral que implica aumento moderado del desempeño del colaborador ante la mejora del liderazgo. Por lo expuesto y analizando los resultados se verifica que en el presente estudios y los referenciados, los estilos de liderazgo mantienen una relación

directa positiva pero el nivel puede ser bajo, medio o alto. En este sentido, se concuerda con lo indicado por (Díaz, López, & Chauca, 2021), quien concluye que el empleo inadecuado de los estilos de liderazgo conlleva al bajo desempeño de los colaboradores en las instituciones educativas particulares de la ciudad de Huaraz.

Además, se determina que en las organizaciones de Educación Superior existe una relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores.

El estudio se realizó con colaboradores docentes a tiempo completo, docentes a tiempo parcial con más de 10 horas de labores y administrativos, lo cual constituye una limitación puesto que cada tipo de colaborador mencionado amerita un estudio particular que podría aportar con nuevos resultados.

Respecto al primer objetivo específico, determinar si el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022, se corrobora según los resultados alcanzados con el coeficiente de correlación de Spearman que evidencia la existencia de una relación positiva directa y muy significativa entre ambas variables. Lo mencionado evidencia que aspectos como la motivación, estimulación intelectual y nivel de comprensión del líder tienen una relación directa con el desempeño de los colaboradores.

Los resultados obtenidos se corroboran por (Ospina, 2019) quien en su investigación evidencia una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del trabajador en el logro de sus objetivos de manera que supera las expectativas, destacando la motivación inspiracional y estimulación intelectual con mayor frecuencia. Por otro lado, (Chavez, 2021) en su investigación concluye en que existe una dependencia entre la variable liderazgo transformacional y la variable desempeño laboral. La relación es en alto grado de correlación directa por lo que el estudio concluye que el liderazgo transformador tiene una mayor correlación con el desempeño laboral donde el líder posee capacidad de gestión e influencia para inducir a cambios profundos. Analizando los resultados de los estudios anteriormente mencionados y la presente investigación se verifica que el estilo de liderazgo transformacional mantiene una relación directa positiva muy alta con el desempeño laboral.

La oportunidad se presenta en estudiar la dependencia del desempeño laboral con el estilo de liderazgo exclusivamente en docentes a tiempo completo y administrativos con jornada laboral completa, cuyos resultados enriquecerán el aspecto teórico.

Respecto al segundo objetivo específico, determinar si el estilo de liderazgo transaccional se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022, se confirma con los resultados obtenidos con el coeficiente de correlación de Spearman que evidencia la existencia de

una relación positiva directa y muy significativa entre ambas variables. Lo mencionado evidencia que aspectos como la recompensa contingente y nivel de dirección del líder tienen una relación directa con el desempeño de los colaboradores.

Las conclusiones alcanzadas se verifican por (Ospina, 2019) quien en su investigación evidencia que existe una relación entre el desempeño laboral de los trabajadores con el estilo transaccional de sus líderes. Este estudio halló que menos del 40% de líderes destacan en la gestión por excepción pasiva y recompensa contingente, lo cual difiere con la presente investigación por el nivel alto de correlación hallado. Por otro lado, (Chavez, 2021) en su investigación concluye que existe un alto grado de correlación positiva entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral, sin embargo, dicha correlación no es tan alta como se presenta en el liderazgo transformacional. Por los resultados mostrados en los estudios se valida que el estilo de liderazgo transaccional mantiene una relación directa positiva medio o alto.

El tercer objetivo específico, determinar si el estilo de liderazgo ausente se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022, no se corrobora puesto que los resultados obtenidos con el coeficiente de correlación de Spearman evidencia que no existe relación entre ambas variables. Dicho resultado evidencia que aspectos como la dirección por excepción pasiva del líder no mantiene relación directa con el desempeño de los colaboradores.

Estos resultados coinciden con el estudio de (Chavez, 2021) quien en su investigación concluye que no existe una correlación significativa entre el liderazgo laissez faire y el desempeño laboral, dado que el liderazgo ausente se fundamenta en que los colaboradores hagan en base a sus conocimientos. Laissez Faire no se orienta a liderar el equipo o brindar pautas para la ejecución de actividades. Por su parte, (Quinde, 2022) en su investigación concluye que entre el liderazgo ausente y el desempeño laboral existe una correlación positiva muy débil con una media de 17,54 donde se observa autonomía en la toma de decisiones y con ausencia del líder. Por los resultados mostrados en los estudios se valida que el estilo de liderazgo ausente y el desempeño laboral no presenta una relación significativa.

El estudio de la correlación entre el liderazgo ausente y el desempeño laboral en docentes a tiempo completo y administrativos, nos brindará resultados que favorecerán la teoría, dado que dichos colaboradores tienen dedicación en jornada completa de labores. Así mismo, el estudio en todas las sedes de la Institución Educativa ampliará las bases teóricas para estudios futuros.

VI.2. Conclusiones

En la presente investigación se determinó que los estilos de liderazgo tienen una relación muy significativa, positiva alta con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022, dado que en la prueba RHO de Spearman se encontró que el (Sig(bilateral) = 0.000) y el coeficiente de correlación fue de 0.787.

En esta tesis se determinó que el estilo de liderazgo transformacional presenta una relación muy significativa, positiva alta con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022, evidenciado en los resultados de la prueba RHO de Spearman donde se encontró que el (Sig(bilateral) = 0.000) y el coeficiente de correlación fue de 0.735.

En el presente estudio se determinó que el estilo de liderazgo transaccional presenta una relación muy significativa, positiva alta con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022, reflejado en los resultados de la prueba RHO de Spearman donde se encontró que el (Sig(bilateral) = 0.000) y el coeficiente de correlación fue de 0.743.

En la presente investigación se determinó que el estilo de liderazgo ausente no tiene relación con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022, dado que en la prueba RHO de Spearman se encontró que el (Sig(bilateral) = 0.993) y el coeficiente de correlación fue de 0.001.

VI.3. Recomendaciones

Los responsables de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia, pueden emplear los resultados del presente estudio a fin de estar al tanto de la relación que concurre entre los Estilos de Liderazgo y el Desempeño Laboral, de forma que permita accionar en dichas variables ajustado a las necesidades y esperanzas de los trabajadores además de las estrategias institucionales.

Se recomienda que la Institución de Educación Superior de Sede Independencia continúe fortaleciendo el estilo de liderazgo transformacional para que los colaboradores fortalezcan su actuar basado en la motivación y estimulación intelectual contribuyendo con los objetivos institucionales y personales, aun cuando el resultado de dicha dimensión es propicio. Además, se recomienda que otras investigaciones empleen otros indicadores de la mencionada dimensión para incrementar la información de forma que la institución alcance los objetivos trazados.

Respecto al Desempeño Laboral se recomienda que la Institución de Educación Superior de Sede Independencia se oriente a optimizar el desempeño individual y el desempeño grupal. Haciendo énfasis en las dimensiones mencionadas, se tendrá mejoras importantes en el desempeño laboral de los colaboradores favoreciendo el logro de los objetivos institucionales de la sede.

Respecto a las variables Estilos de Liderazgo y Desempeño Laboral, se recomienda que la Institución de Educación Superior de Sede Independencia considere las dimensiones del presente estudio para diseñar un régimen de operación que incluya a ambas variables en particular el estilo de liderazgo transformacional dado que es la dimensión con mayor nivel de relación con el desempeño laboral.

Se recomienda a la Institución de Educación Superior de Sede Independencia reforzar la gestión de líderes con un plan que incida en el liderazgo transformacional y transaccional para optimizar el desempeño laboral.

Lista de Referencias

- Bouzas Ortiz, J. A., & Reyes Gaytán, G. (2019). *Gestión del Talento Humano*. IURE Editores.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Córdoba, J. C. (2007). *Modelo de Calidad para Portales Bancarios*. San José, Costa Rica.
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba.
- Feria Avila, H., Blanco Gómez, M. R., & Valledor Estevill, R. F. (2019). *La dimensión metodológica del diseño de la investigación científica*. Editorial Académica Universitaria (Edacun).
- Ferro Vásquez, J., García Rubiano, M., & Vesga Rodríguez, J. J. (2018). *Actualizaciones en psicología organizacional*. Universidad Católica de Colombia.
- Flores Mendoza, R. L., & Cervantes Penagos, M. Á. (2019). *Evaluación del desempeño del Gobierno Corporativo*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Franciso Ganga, E. R. (2018). *RELEVANCIA DEL LIDERAZGO EN EL GOBIERNO DE LAS UNIVERSIDADES IBEROAMERICANAS*. ProQuest Central.
- Fresno Chávez, C. (2018). *¿Qué es la gestión del conocimiento?* El Cid Editor.
- Gamboa Suárez, R. (2017). *Liderazgo: una mirada desde la proxemia*. Ecoe Ediciones.
- Gómez Moldes, J. (2019). *Liderazgo educacional*. Editorial Académica Universitaria (Edacun).
- Guilera, L. (2021). *Competencias directivas: claves para la gestión y el liderazgo (2a. Ed.)*. Marge Books.
- Herrero Blasco, A., Marin, M. d., & Blasco, A. H. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Jr, W. B., Davis, K., & Brito, M. P. (2019). *Administración del capital humano (8a. ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Köhler Peláez, M. (2022). *Comunicación + Liderazgo: un enfoque constructivista por competencias*. Grupo Editorial Éxodo.
- Lazzati, S. C., & Tailhade, M. (2019). *Liderazgo gerencial*. Ediciones Granica.
- López-Jurado Puig, M. (2018). *Mirando hacia el futuro: la competencia transversal del liderazgo. Liderar...¿para qué?* UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Louffat, E. (2018). *Administración del potencial humano*. Barcelona: Editorial Reverté.
- Macías Valadez Treviño, F. J. (2020). *Evaluación al desempeño: herramienta para la validación fiscal de erogaciones estrictamente indispensables*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Martínez Herrera, H. (2019). *Formación de líderes éticos globalmente responsables*. Ecoe Ediciones.

- Mireia Tintoré, I. C. (2019). *Liderazgo y e-liderazgo [Revista de Educación Mediática y TIC, Universidad de Córdoba]*. ProQuest Central. doi:10.21071/edmetec.v8i2.11700
- Moreno Salamanca, A., & Pinzón Ríos, C. P. (2020). *Dirección empresarial: ¿cómo navegar en tiempos de crisis?* Universidad de La Sabana.
- Naumov García, S. L. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. Grupo Editorial Patria.
- Pablo López Alfaro, V. G. (2019). *Gestión de organizaciones educativas: una mirada desde el liderazgo distribuido*. RIL editores. 2019.
- Perez, L., Perez, R., & Seca, M. V. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Maipue.
- Polo Vargas, J. D., Madrid Contrera, J. D., & Gómez Franco, L. A. (2022). *Psicología organizacional y del trabajo: miradas actuales*. Universidad del Norte.
- Quiroz González, E., Vesga R., J. J., & García-Rubiano, M. (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*.
- Ramírez, M., & Tejada Betancourt, L. (2019). *Psicología industrial*.
- Ramos Ramos, P. (2018). *Psicología empresarial y comunicación*.
- Rodero, J. A. (2019). *Estrategia empresarial: del diagnóstico a la implantación*. Ediciones de la U.
- Ruiz Speare, O. (2017). *Liderazgo*. Editorial Alfil, S. A. de C. V.
- Silva Munar, J. L. (2018). *Gestión estratégica de la felicidad*. RIL editores.
- Soto, M. O. (2020). *El liderazgo: una visión desde las teorías organizacionales*. Repositorio institucional, Perú. doi:http://dx.doi.org/10.17162/au.v10i3.463
- Stephen P. Robbins; Mary Coulter; Leticia Esther Pineda Ayala. (2018). *Administración (13a. ed.)*. Pearson Educación.
- Valdunciel, L. M. (2007). Análisis de la Calidad de Servicio que prestan las Entidades Bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la Entidad. . *Revista Asturiana de Economía*, 85.
- Valencia, A. (2012). Una visión para hacer mas eficiente el desempeño del Sector Bancario en América Latina. *IDC- Analyze The Future*, 1.
- Villar Vargas, M. F. (2018). *Movilizando a las personas y sus recursos humanos para el logro de resultados empresariales*. RIL editores.
- Villar Vargas, Mario Fidel. (2018). *Movilizando a las personas y sus recursos humanos para el logro de resultados empresariales*. Ril editores Santiago-Chile.

Medios Electrónicos

- Chavez Chocce, A. B. (2021). *Liderazgo y su evaluación de desempeño laboral de la Dirección de Administración de la Universidad Nacional de Cañete, periodo 2021* [Tesis maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/75729>
- Chirinos Mora, M. B., & Contreras Carazas, D. L. (2021). *Relación entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral de los servidores públicos del sector defensa en Lima Metropolitana, 2021, [Tesis UPC]*. Repositorio institucional, Lima, Perú.
- Colina, F. y. (2019). *Una mirada crítica sobre los estilos de liderazgo en las organizaciones contemporáneas [Revista de investigación, Universidad Internacional del Ecuador]*. Repositorio Internacional, Ecuador. Obtenido de <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/908>
- Deysi Broncano Díaz, C. A. (2021). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral en las instituciones educativas particulares de la ciudad de Huaraz [Revista digital de investigación, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]*. Repositorio institucional, Huaraz, Perú. Obtenido de <http://revistas.unasam.edu.pe/index.php/llalliq/article/view/827>
- Díaz, D. B., López, C. A., & Chauca, C. M. (2021). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral en las instituciones educativas particulares de la ciudad de Huaraz, [Investigación, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]*. Repositorio institucional, Ancash. Obtenido de [Estilos de liderazgo y desempeño laboral en las instituciones educativas particulares de la ciudad de Huaraz | Llalliq \(unasam.edu.pe\)](http://Estilos%20de%20liderazgo%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral%20en%20las%20instituciones%20educativas%20particulares%20de%20la%20ciudad%20de%20Huaraz%20|%20Llalliq%20(unasam.edu.pe))
- Emilio Rodríguez-Ponce. (2017). *La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile*. ProQuest Central, Tarapacá, Chile. doi: <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
- García, R. E., Fuentes, J. R., Mursulí, F. M., & Madrigal, A. I. (2018). *Liderazgo transformacional en la educación universitaria [Revista de investigación UNIANDES, Universidad Politécnica Territorial de Venezuela]*. Repositorio institucional, Sucre, Venezuela. doi: <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.1186>
- Huanambal, F. B. (20 de Noviembre de 2014). *Monografías.com*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de <http://www.mongrafias.com/trabajos103/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria2.shtml>
- Jinez Ccallo, N. M. (2018). *Estilos de liderazgo en las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 197 Huascar de la ciudad de Puno en el año 2018 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]*. Repositorio institucional, Puno, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/10267>

- Laica Hernández, V. G. (2018). *El estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad de las Américas, [Tesis maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]*. Repositorio institucional, Quito, Ecuador. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/6446>
- Lázaro Hernández, H. M., & Hernández Romero, G. (2020). *Liderazgo docente en la perspectiva de universitarios [Revista de investigación, Universidad Nacional del Centro del Perú]*. Repositorio institucional, México. Obtenido de <http://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/423>
- Morales Peñaherrera, M. C., & Ruiz Soria, E. (2021). *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de UGEL de Coronel Portillo, Pucallpa, 2021, [Tesis, Universidad Peruana Unión]*. Repositorio institucional, Pucallpa. Obtenido de [Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de UGEL de Coronel Portillo, Pucallpa, 2021 \(upeu.edu.pe\)](http://Estilos_de_liderazgo_y_su_relacion_con_el_desempeno_laboral_de_los_colaboradores_de_UGEL_de_Coronel_Portillo,_Pucallpa,_2021_(upeu.edu.pe))
- Ospina, M. A. (2019). *Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y su impacto en el desempeño laboral [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]*. Repositorio institucional, Manizales, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/76121>
- Quinde Paucar, J. B. (2022). *Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero, [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato]*. Repositorio institucional, Ambato, Ecuador. Obtenido de [Repositorio Universidad Técnica de Ambato: Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero \(uta.edu.ec\)](http://Repositorio_Universidad_Tecnica_de_Ambato:_Estilos_de_liderazgo_y_el_desempeno_laboral_en Equipos_de_alto_rendimiento_en_el_sector_financiero_(uta.edu.ec))
- Restrepo, S. R., Arango, U. O., Manrique, J. D., Correa, J. A., & Higuera, S. Á. (2020). *Satisfacción y desempeño laboral del docente universitario [Revista de investigación, Corporación Universitaria Americana]*. Repositorio institucional, Medellín, Colombia. Obtenido de <https://americana.edu.co/medellin/wp-content/uploads/2021/06/SATISFACCIO%CC%81N-Y-DESEMPENO-LABORAL-DEF-completo.pdf>
- Tello Aguilar, C. P. (2019). *Percepción de los estilos de liderazgo y desempeño docente en una universidad de Lima [Tesis doctoral, Universidad Cesar Vallejo]*. Repositorio institucional, Lima, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/48992>
- Torres López, F. A. (2019). *Relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral del personal en una empresa ensambladora de vehículos [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]*. Repositorio institucional, Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2726>
- Vargas Cruz, M. L. (2020). *Liderazgo y desempeño laboral del personal administrativo en la sede Mariscal Nieto de la Universidad Nacional de Moquegua, 2019 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Moquegua]*. Repositorio institucional, Moquegua. Obtenido de <http://repositorio.unam.edu.pe/handle/UNAM/183>

Vega Vásquez, L. M. (2021). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.*, [Tesis Maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio institucional, Ambato, Ecuador. Obtenido de [Repositorio Universidad Técnica de Ambato: Estilos de liderazgo y desempeño laboral de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. \(uta.edu.ec\)](https://repositorio.uta.edu.ec/)

ANEXOS

ANEXO N° 01 MATRIZ DE CONSISTENCIA

AUTOR: Julio Cesar Quispe Linares				
TÍTULO: Estilos de liderazgo y desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema General:	1. Objetivo General:	1. Hipótesis General:	Variable 1	1. Tipo de Investigación
¿Cómo los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022?	Determinar si los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022	Los estilos de liderazgo se relacionan directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022	Estilos de liderazgo	Descriptivo de enfoque cuantitativo.
2. Problemas Específicos:	2. Objetivos Específicos	2. Hipótesis Específicas (opcional):	Variable 2	2. Nivel de Investigación
¿Cómo el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022?	Determinar si el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022	El estilo de liderazgo transformacional se relaciona directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022.	Desempeño laboral	Correlacional.
¿Cómo el estilo de liderazgo transaccional se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022?	Determinar si el estilo de liderazgo transaccional se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022	El estilo de liderazgo transaccional se relaciona directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022.	V. Intervinientes:	3. Método:
¿Cómo el estilo de liderazgo ausente se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022?	Determinar si el estilo de liderazgo ausente se relaciona con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022	El estilo de liderazgo ausente se relaciona directamente con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022.		Hipotético deductivo.
				4. Diseño de la Investigación:
				No experimental de corte transversal.
				5. Marco Muestral:
				Colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia con más de 10 horas cronológicas semanales en el desempeño de labores.
				6. Población:
				50 colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia.
				6. Muestra:
				50 colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia.
				7. Técnicas:
				Encuestas
				8. Instrumentos:
				Cuestionario
				9. Indicadores:
				Cuadro de operacionalización

ANEXO N° 02

ENCUESTA PARA MEDIR EL ESTILO DE LIDERAZGO

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene como objetivo determinar si los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022.

La encuesta es de carácter anónimo por lo cual le solicito que brinde sus respuestas con honestidad.

Tipo de colaborador:

PTC (Tiempo completo) PTP (Tiempo parcial) Administrativo

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

INDICACIONES: Marque con una X la respuesta que considere a los enunciados planteados.

N°	Item	1	2	3	4	5
1	Confío en el criterio, capacidad y convicciones de mi jefe					
2	Intento imitar las acciones buenas de mi jefe					
3	Está comprometido con la misión y desarrollo de sus funciones					
4	Mi jefe impulsa el trabajo en equipo para lograr los objetivos					
5	Siento libertad de manifestar a mi jefe que me equivoqué y obtener aprendizajes de los errores					
6	Mi jefe promueve la participación en la solución de inconvenientes del área					
7	Propongo soluciones innovadoras y creativas					
8	Me siento libre de pensar y opinar distinto a mi jefe					
9	Mi jefe comprende mis necesidades individuales					
10	Mi jefe me mantiene informado de las decisiones organizacionales y del área					
11	Mi jefe reconoce mi esfuerzo y dedicación					
12	Tenemos recompensa por alcanzar las metas planificadas.					
13	Mi jefe transmite confianza en alcanzar las metas propuestas trabajando en equipo					
14	Mi jefe toma medidas correctivas solo cuando es estrictamente necesario					
15	Mis labores son monitoreadas regularmente					
16	Se impulsa el cumplimiento de estándares definidos para evitar resultados inesperados					
17	Recibo indicaciones para el desarrollo de mis labores					
18	No monitorean mi labor excepto cuando surge un inconveniente					
19	Mi jefe no se preocupa por mi					

Muchas gracias por su participación

ANEXO N° 03

ENCUESTA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene como objetivo determinar si los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022.

La encuesta es de carácter anónimo por lo cual le solicito que brinde sus respuestas con honestidad.

Tipo de colaborador:

PTC (Tiempo completo) PTP (Tiempo parcial) Administrativo

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

INDICACIONES: Marque con una X la respuesta que considere a los enunciados planteados.

N°	Item	1	2	3	4	5
1	Mi desempeño se afecta por aspectos emocionales, coyunturales o personales					
2	Mi desempeño mejora por las capacitaciones recibidas					
3	Se distingue la capacidad, competencias y personalidad del colaborador					
4	Tengo conductas que aportan considerablemente a la organización					
5	Las tareas que ejecuto contribuyen al logro de los objetivos de la organización					
6	Las tareas que ejecuta están relacionados a su puesto laboral					
7	Es voluntario en la ejecución de tareas diversas					
8	Es asignado en tareas que no están relacionados a su puesto laboral					
9	Realiza un esfuerzo adicional en culminar las tareas asignadas					
10	La organización cumple con los objetivos planteados en el tiempo definido					
11	La organización gestiona los recursos en forma óptima priorizando actividades					
12	La organización se orienta al logro de la misión					
13	La organización se orienta al logro de los objetivos					
14	La organización ha mantenido su relevancia y trascendencia en el tiempo					
15	La organización es viable financieramente					

Muchas gracias por su participación

ANEXO N° 04
ALFA DE CRONBACH
ESTILOS DE LIDERAZGO

Encuestados	Items																			Suma v1
	v1: Estilos de liderazgo																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
E1	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	5	4	5	2	2	75
E2	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	74
E3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	1	1	81
E4	3	2	5	4	4	4	5	5	3	2	2	2	4	4	5	5	4	2	4	69
E5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	88
E6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	93
E7	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	63
E8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	1	5	88
E9	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3	67
E10	5	4	5	4	3	5	4	3	3	4	3	1	4	5	5	4	5	1	1	69
E11	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	76
Varianza	0.595	0.628	0.413	0.43	0.595	0.248	0.231	0.595	0.694	0.992	0.992	1.339	0.446281	0.38	0.43	0.562	0.43	0.727	1.835	
Suma																				
varianzas																				12.56198347
Varianza																				
Suma																				86.41322314
Items																				

Coefficiente de confiabilidad del cuestionario	=	0.9021083
Número de items del instrumento	=	19
Sumatoria de las varianzas de los items	=	12.561983
Varianza total del instrumento	=	86.413223

ANEXO N° 05
ALFA DE CRONBACH
DESEMPEÑO LABORAL

Encuestados	Items															Suma v2
	v2: Desempeño laboral															
	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
E1	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	60
E2	3	5	5	5	5	5	4	2	3	5	4	4	4	4	4	62
E3	2	4	5	3	4	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	62
E4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	74
E5	1	5	5	5	5	5	2	1	5	5	5	5	5	5	5	64
E6	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	69
E7	1	4	3	4	5	5	4	3	3	2	2	3	3	3	3	48
E8	1	5	5	5	5	5	4	1	4	5	5	5	5	5	5	65
E9	3	4	4	4	4	2	2	5	4	3	3	4	4	3	4	53
E10	3	5	4	4	5	4	5	1	5	2	2	3	5	4	5	57
E11	1	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	61
Varianza	1.702	0.231	0.612	0.43	0.198	0.793	1.174	1.884	0.628	1.355	1.355	0.562	0.429752	0.595	0.595	
Suma																
varianzas																12.54545455
Varianza																
Suma																46.23140496
Items																

Coefficiente de confiabilidad del cuestionario	=	0.780683
Número de items del instrumento	=	15
Sumatoria de las varianzas de los items	=	12.54545
Varianza total del instrumento	=	46.2314

ANEXO N° 06
Tabla 31. PRUEBA DE NORMALIDAD

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
V1D1	,151	50	,006	,909	50	,001
V1D2	,128	50	,040	,945	50	,021
V1D3	,184	50	,000	,903	50	,001
TotalV1	,097	50	,200*	,933	50	,007
TotalV2	,092	50	,200*	,964	50	,133

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

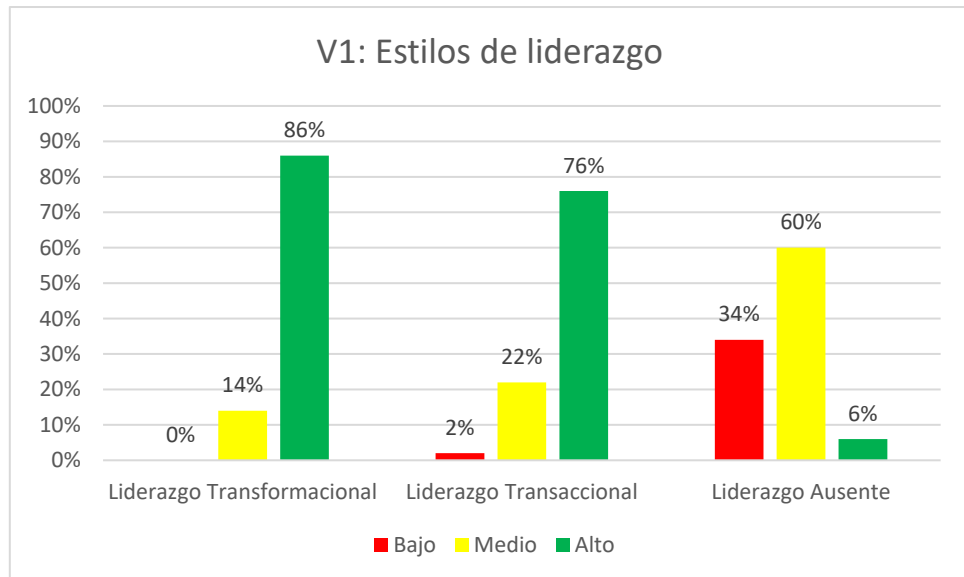
a. Corrección de significación de Lilliefors

El valor del sig de la variable Desempeño Laboral en la prueba de normalidad Shapiro Wilk es mayor que 0.05 y el valor sig de la variable Estilos de Liderazgo es menor a 0.05, por lo cual se tiene una distribución no paramétrica en la segunda variable. Por tanto las pruebas de correlaciones se trabajaron con RHO de Spearman.

ANEXO N° 07

Dimensiones de la variable Estilos de Liderazgo

Figura 8. Relevancia de las dimensiones de los Estilos de Liderazgo



(Mias,

2018)

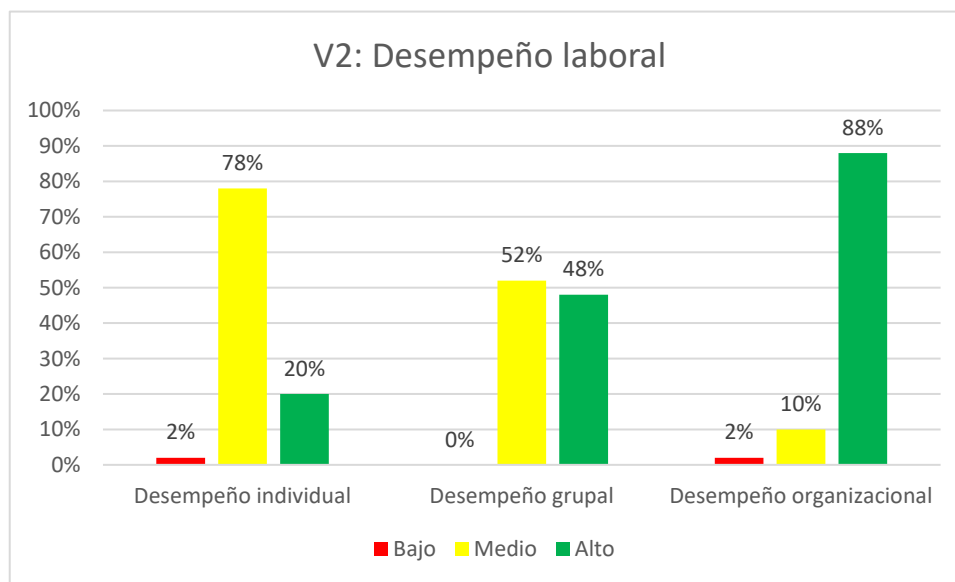
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia, 2022

Se evidencia que el estilo de liderazgo transformacional es relevante con un nivel alto del 86% seguido por el liderazgo transaccional con un nivel alto de 76% en los colaboradores de una Institución Educativa de Educación Superior de Sede Independencia 2022. Lo indicado se debe a que los líderes empoderan a los colaboradores y les brindan autonomía, así como compensaciones de tiempo u otros necesarios. El liderazgo ausente figura con un nivel medio del 60% y con un nivel bajo del 34%.

ANEXO N° 08

Dimensiones de la variable Desempeño Laboral

Figura 9. Relevancia de las dimensiones del Desempeño Laboral




Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia, 2022

Se evidencia que el desempeño organizacional es relevante con un nivel alto del 88% dado que los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia 2022 reconocen la misión, visión y objetivos planteados. El desempeño grupal muestra un nivel medio con 52% y alto con 48% puesto que se trabaja en equipo con flexibilidad para desarrollar actividades fuera de su rol. Mientras que el desempeño individual se encuentra a un nivel medio con 78% debido a las capacitaciones realizadas.

ANEXO N° 09

FICHA PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Moisés Raúl Meza Chávez
- 1.2. Especialidad: Administración y Negocios
- 1.3. Cargo actual: Docente UPN
- 1.4. Grado académico:
Licenciado en Economía
Master en Gestión. Mención Marketing y Ventas. Especialidad Gestión Internacional
Magister en Docencia para la Educación Superior
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Lima, 10 de enero de 2023

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

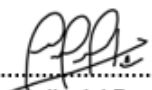
N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total	35	12				

□

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 94\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Instrumento de las variables Estilos de Liderazgo y Desempeño Laboral validado correspondiente al bachiller Julio Cesar Quispe Linares son pertinentes para el objeto de estudio.



 Firma y sello del Experto

ANEXO N° 10

FICHA PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Carlos Rodolfo Carbajal Enciso
- 1.2. Especialidad: Administración y Negocios
- 1.3. Cargo actual: Docente UPN
- 1.4. Grado académico:
 - Licenciado en Administración de Empresas
 - MBA (Magister en Administración de Negocios)
- 1.5. Institución: Universidad San Ignacio de Loyola
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Lima, 10 de enero de 2023

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	35	12				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 94\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Instrumento de las variables Estilos de Liderazgo y Desempeño Laboral validado correspondiente al bachiller Julio Cesar Quispe Linares.

.....
Firma y sello del Experto

ANEXO N° 11

FICHA PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: VICTOR MANUEL PIPA VALLADOLID
- 1.2. Especialidad: Ciencias de la Comunicación
- 1.3. Cargo actual: Jefe Académico Cibertec Sede Breña
- 1.4. Grado académico:
 - Licenciado en Ciencias de la Comunicación
 - MBA (Magister en Administración de Negocios)
- 1.5. Institución: Universidad Privada de Ciencias Aplicadas - UPC
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Lima, 10 de enero de 2023

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total	50					

Coficiente de valoración porcentual: $c = 100\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Instrumento de las variables Estilos de Liderazgo y Desempeño Laboral validado correspondiente al bachiller Julio Cesar Quispe Linares. Está correctamente realizado y corresponde al estudio presentado.

.....
Firma y sello del Experto