



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS
HUMANOS**

**Liderazgo situacional y su relación con el desempeño laboral en las Empresas
de Seguros en Lima Metropolitana 2023**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Ramos Torres, Betsy Belén

0000-0003-4211-2265

ASESOR(ES)

Calvo Córdova, José Antonio

0000-0001-6412-9610

Lima, 02 de septiembre de 2023

DEDICATORIA

En primer lugar, quiero expresar mi profundo reconocimiento a la divinidad por ser una fuente primordial de fortaleza y bienestar en mi núcleo familiar. Agradezco sinceramente las bendiciones que nos han sido otorgadas, las cuales han sido fundamentales para mantener nuestra salud y energías durante el camino hacia la consecución de esta meta investigativa.

En segundo lugar, deseo rendir un especial homenaje a mis progenitores, quienes ocupan un lugar central en mi existencia. Mi madre, una mujer abnegada y laboriosa, cuya valiente decisión de abandonar su lugar de origen en busca de mejores oportunidades permitió que accediera a una educación superior. A mi padre, quiero expresar mi más profundo agradecimiento por su inquebrantable dedicación desde mis primeros años de vida, forjando en mí los valores esenciales que han contribuido a mi crecimiento personal y me han guiado hacia un futuro prometedor.

Betsy Belén Ramos

AGRADECIMIENTO

Esta tesis es el resultado de muchos meses de trabajo y dedicación, y me complace presentarla a ustedes. En este camino, he contado con el apoyo y la motivación de muchas personas que han estado presentes en mi vida, y a quienes quiero dedicar este trabajo.

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia por su amor incondicional y su constante apoyo en todas mis metas y proyectos. Gracias por su paciencia, comprensión y por motivarme a seguir adelante en los momentos más difíciles.

En segundo lugar, quiero agradecer a mis amigos y compañeros de estudio, quienes han sido una fuente de inspiración y motivación en todo momento. Gracias por compartir conmigo este camino, por sus palabras de aliento y por su amistad.

En tercer lugar, quiero agradecer a mis profesores y tutores, quienes me han brindado su sabiduría, conocimiento y orientación en cada paso de este proceso. Gracias por su paciencia, por compartir sus experiencias y por ayudarme a crecer como persona y como profesional.

RESUMEN

El propósito del estudio fue determinar la relación entre el liderazgo situacional y el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima durante el año 2023, dado el importante papel que desempeñan ambos aspectos en la gestión empresarial. Para alcanzar este objetivo, se utilizó una metodología cuantitativa con un enfoque correlacional, empleando un diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 367 colaboradores de 4 empresas aseguradoras, seleccionados mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple. A estos participantes se les aplicó un cuestionario compuesto por 50 reactivos, cuyo instrumento demostró una excelente confiabilidad. Las dimensiones del liderazgo situacional evaluadas fueron: dirección, participación, apoyo y delegación, mientras que para medir el desempeño laboral se consideraron las dimensiones de cumplimiento, exigencia de rol y adaptación organizacional. Los resultados del estudio revelaron una correlación lineal significativa entre ambas variables ($\rho=0.819$). Como conclusión, se constató que el liderazgo situacional se relaciona significativamente con el desempeño de los colaboradores de las empresas aseguradoras. Además, se puede afirmar que un buen liderazgo situacional contribuye a un mayor desempeño laboral por parte de los trabajadores.

Palabras Clave: Liderazgo situacional, dirección, participación, apoyo, delegación desempeño laboral.

ABSTRACT

The purpose of the study was to determine the relationship between situational leadership and job performance in insurance companies in Lima during the year 2023, given the important role played by both aspects in business management. To achieve this objective, a quantitative methodology with a correlational approach was used, using a non-experimental cross-sectional design. The sample was composed of 367 employees from 4 insurance companies, selected by simple random probability sampling. These participants were given a questionnaire composed of 50 reagents; whose instrument demonstrated excellent reliability. The dimensions of situational leadership evaluated were: Management, Participation, Support and Delegation, while to measure work performance the dimensions of Compliance, Role Requirement and Organizational Adaptation were considered. The results of the study revealed a significant linear correlation between both variables ($\rho=0.819$). In conclusion, it was found that situational leadership is significantly related to the performance of employees of insurance companies. In addition, it can be said that good situational leadership contributes to greater work performance by workers.

Keywords: Situational leadership, direction, participation, support, delegation work performance.

u201617304_BETSY BELEN RAMOS TORRES_ Liderazgo situacional y su relación con el desempeño laboral en las Empresas de Seguros en Lima Metropolitana 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
4	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%
5	Ahmed H.E. Hassan, Hye Jin Kim, Su Jin Jung, Seo-Yun Jang, Selwan M. El-Sayed, Kyung-Tae Lee, Yong Sup Lee. "Design, synthesis, and evaluation of new anti-inflammatory natural products amide derivatives endowed with anti-blood cancer activity towards development of potential multifunctional agents against hematological cancers", European Journal of Medicinal Chemistry, 2023	1%

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
TABLA DE CONTENIDOS	7
INDICE DE TABLAS	11
INDICE DE FIGURAS	13
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	14
1.1. Antecedentes del problema de investigación	14
1.1.1. Antecedentes internacionales	14
1.1.2. Antecedentes nacionales.....	32
1.2. Planteamiento del problema de investigación.....	33
1.3. Objetivos del estudio.....	34
1.3.1. Objetivo general	34
1.3.2. Objetivos específicos	34
1.4. Significancia del problema de investigación	35
1.4.1. Justificación teórica	35
1.4.2. Justificación práctica	36
1.5. Preguntas de investigación.....	37
1.5.1. Problema principal.....	37
1.5.2. Problemas específicos.....	37
1.6. Hipótesis	37
1.6.1. Hipótesis general	37
1.6.2. Hipótesis específicas.....	38
1.7. Marco teórico.....	38
1.7.1. Variable 1: Liderazgo situacional.....	38

1.7.1.1. Dirección	40
1.7.1.2. Participación	42
1.7.1.3. Apoyo	42
1.7.1.4. Delegación	43
1.7.2. Variable 2: Desempeño laboral	44
1.7.2.1. Tareas básicas	45
1.7.2.2. Exigencias del rol	47
1.7.2.3. Adaptación a la organización	48
1.7.3. Sector de seguros	49
1.8. Definición de términos	56
1.9. Limitaciones del estudio	56
CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	58
2.1. Variable 1: Liderazgo situacional	58
2.1.1. Resumen histórico	58
2.1.2. Hallazgos	63
2.2. Variable 2: Desempeño laboral.....	65
2.2.1. Resumen histórico	65
2.2.2. Hallazgos	67
2.3. Investigaciones que correlacionan ambas variables.....	70
2.4. Principales hallazgos	72
2.5. Conclusiones	76
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	78
3.1. Tipo de investigación	78
3.2. Alcance de investigación	78
3.3. Diseño de la investigación	78
3.4. Población.....	79
3.5. Muestra	80

3.5.1.	Criterios de inclusión y exclusión	82
3.5.1.1.	Criterios de inclusión	82
3.5.1.2.	Criterios de exclusión	83
3.6.	Instrumento	83
3.6.1.	Instrumento de la medición de la variable 1: Liderazgo situacional	85
3.6.1.1.	Matriz de operacionalización.....	86
3.6.2.	Instrumento de la medición de la variable 2: Desempeño laboral.....	88
3.6.2.1.	Matriz de operacionalización de la variable 2: Desempeño laboral	88
3.7.	Recopilación de la información	91
3.8.	Análisis de la información	92
3.9.	Confiabilidad del instrumento.....	93
	CAPÍTULO 4: RESULTADOS	97
4.1.	Análisis de estadísticos descriptivos de los participantes	97
4.2.	Análisis estadísticos de los resultados	101
4.2.1.	Análisis de los resultados descriptivos del Liderazgo situacional.....	105
4.2.2.	Análisis bidimensional del LS y DL.....	110
4.3.	Análisis detallado de la variable Liderazgo situacional.....	111
4.3.1.	Análisis de la dimensión Dirección	112
4.3.2.	Análisis de la dimensión Participación.....	113
4.3.3.	Análisis de la dimensión Apoyo	114
4.3.4.	Análisis de la dimensión Delegación.....	115
4.4.	Análisis detallado de la variable Desempeño Laboral	116
4.4.1.	Análisis de la dimensión Cumplimiento.....	117
4.4.2.	Análisis de la dimensión Exigencia de rol.....	118
4.4.3.	Análisis de la dimensión Adaptación organizacional.....	119
4.5.	Análisis de estadísticos inferenciales	120
4.5.1.	Prueba de hipótesis para la distribución normal de los datos	120

4.5.2.	Prueba de hipótesis general	121
4.5.3.	Prueba de la primera hipótesis específica	123
4.5.4.	Prueba de la segunda hipótesis específica	124
4.5.5.	Prueba de la tercera hipótesis específica	125
4.5.6.	Prueba de la cuarta hipótesis específica	126
4.6.	Discusión de resultados.....	127
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		135
5.1	Conclusión	135
5.2	Recomendaciones	137
Referencia Bibliográficas		139
Anexos		148

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Investigaciones relacionadas a las variables del estudio	70
Tabla 2 Empresas aseguradoras	80
Tabla 3 Empresas aseguradoras estratificado	82
Tabla 4 Matriz de operacionalización de la variable 1	86
Tabla 5 Matriz de operacionalización de la variable 2	88
Tabla 6 Confiabilidad del instrumento de Liderazgo situacional	93
Tabla 7 Interpretación del coeficiente de Alfa de Cronbach	94
Tabla 8 Estadísticos del total de ítems de la variable Liderazgo situacional.....	94
Tabla 9 Confiabilidad del instrumento del Desempeño laboral	95
Tabla 10 Estadísticos del total de ítems de la variable Desempeño laboral	96
Tabla 11 Características generales de los participantes de las empresas aseguradoras	97
Tabla 12 Grado de instrucción de los trabajadores.....	98
Tabla 13 Sexo de los trabajadores	99
Tabla 14 Estado civil de los trabajadores	100
Tabla 15 Baremación del Liderazgo situacional	101
Tabla 16 Baremación de las dimensiones del Liderazgo situacional	102
Tabla 17 Baremación del Desempeño Laboral.....	103
Tabla 18 Baremación de las dimensiones del Desempeño Laboral	104
Tabla 19 Niveles del liderazgo situacional	105
Tabla 20 Niveles de las dimensiones del liderazgo situacional (LS)	106
Tabla 21 Niveles del desempeño laboral	107
Tabla 22 Niveles de las dimensiones del DL.....	108
Tabla 23 Tabla de contingencia de las variables	110
Tabla 24 Percepción del liderazgo situacionales	111

Tabla 25 Percepción de la dimensión dirección	112
Tabla 26 Percepción de la dimensión participación	113
Tabla 27 Percepción de la dimensión Apoyo	114
Tabla 28 Percepción de la dimensión Delegación	115
Tabla 29 Percepción del desempeño laboral	116
Tabla 30 Percepción de la dimensión cumplimiento	117
Tabla 31 Percepción de la dimensión exigencia del rol	118
Tabla 32 Percepción de la dimensión adaptación organizacional	119
Tabla 32 Test de normalidad	120
Tabla 33 Interpretación de las relaciones de Rho de Spearman	121
Tabla 34 Relación entre el LS y DL	122
Tabla 35 Relación entre Dirección y DL	123
Tabla 36 Relación entre Participación y DL.....	124
Tabla 37 Relación entre el Apoyo y DL	125
Tabla 38 Relación entre la Delegación y DL.....	126

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Teoría de liderazgo situacional	62
Figura 2 Diseño metodológico	79
Figura 3 Porcentaje de la edad de los trabajadores.....	97
Figura 4 Porcentaje del grado de instrucción	98
Figura 5 Porcentaje del sexo de los participantes.....	99
Figura 6 Porcentaje del estado civil.....	100
Figura 7 Puntuaciones de los reactivos	101
Figura 8 Puntajes de los reactivos de las dimensiones	102
Figura 9 Puntaje del desempeño laboral.....	103
Figura 10 Puntaje de las dimensiones del desempeño laboral	104
Figura 11 Porcentaje del nivel del liderazgo situacional.....	105
Figura 12 Porcentaje de los niveles de las dimensiones del Liderazgo situacional	106
Figura 13 Porcentaje de los niveles del desempeño laboral (DL)	107
Figura 14 Porcentaje de los niveles de las dimensiones del DL.....	108
Figura 15 Porcentaje del nivel del LS y DL	110
Figura 16 Porcentaje de la percepción del LS	111
Figura 17 Porcentaje de percepción de la dimensión dirección	112
Figura 18 Porcentaje de la percepción de la dimensión participación	113
Figura 19 Porcentaje de la percepción de la dimensión Apoyo	114
Figura 20 Porcentaje de la percepción de la dimensión Delegación	115
Figura 21 Porcentaje de la percepción del desempeño laboral.....	116
Figura 22 Porcentaje de la percepción de la dimensión cumplimiento	117
Figura 23 Porcentaje de la percepción de la dimensión exigencia del rol.....	118
Figura 24 Porcentaje de la percepción de la dimensión adaptación organizacional	119

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes del problema de investigación

1.1.1. Antecedentes internacionales

En la investigación realizada por Alabduljader (2022) se propuso explicar el impacto del liderazgo situacional y sus dimensiones (directivo, apoyo y delegación) en la mejora del desempeño. La importancia de esta investigación yace, en que los colaboradores de la organización de cierta forma se vieron afectados por la pandemia y muchos de ellos no tuvieron un adecuado desempeño en sus labores. En la investigación cuantitativa se empleó un cuestionario que sirvió para la recolección de datos de una muestra de 344 participantes dentro de las PYMES (Pequeñas y Mediana Empresas). Los hallazgos evidenciaron que el liderazgo situacional contribuyó en el nivel de aceptabilidad del desempeño. En relación a estos hallazgos la investigación concluyó en que es indispensable que haya un buen liderazgo situacional en la empresa debido a que esta incide en el desempeño. Esta investigación sirvió para la toma de decisión de los directivos, el cual permitió la mejora del desempeño de los colaboradores.

Shoaib et al. (2022) realizan un estudio se propuso explicar el impacto de los comportamientos de liderazgo, la capacitación electrónica y la seguridad laboral en el proceso de gestión del estrés, mejorando en consecuencia el desempeño de los empleados durante y después de la pandemia. Además, este estudio ofreció información sobre la literatura al examinar diferentes aspectos para mejorar el desempeño del personal durante la fase de transformaciones impuestas por la pandemia, la dimensión estudiada en cuanto al desempeño laboral fue: la seguridad laboral. Este estudio adoptó el estilo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard para examinar el efecto del comportamiento de liderazgo

orientado a tareas y el comportamiento de liderazgo orientado a relaciones en el manejo del estrés y el desempeño del personal docente. Además, basado en el modelo de entrada-proceso-salida, este estudio propuso un marco conceptual y examinó el efecto mediador del manejo del estrés. Los hallazgos evidenciaron el efecto del liderazgo de comportamiento en el desempeño de los colaboradores ($\beta = 0,256$, $\rho < 0,001$). Los comportamientos de liderazgo efectivo, la capacitación electrónica y la seguridad laboral son insumos para el proceso de manejo del estrés y, en consecuencia, mejoran el desempeño. También, este estudio implementó la teoría de demandas y recursos laborales (JD-R) para modelar el desempeño del personal docente logrando resultados satisfactorios para la investigación.

También, Pasaribu et al. (2022) realizaron una investigación cuantitativa mediante una encuesta. En este estudio, los encuestados fueron empleados de PYMES en total 200 personas que se determinaron mediante el muestreo aleatorio simple (probabilístico). El método de obtención de datos se hizo a través de la distribución de cuestionarios en línea a los encuestados a través de las redes sociales. Los hallazgos demostraron que existe un efecto positivo de 50.9% del liderazgo situacional en el desempeño y satisfacción laboral. En base a los resultados del análisis obtenido, las conclusiones de este estudio determinan que el estilo de liderazgo situacional tiene un efecto positivo significativo en la satisfacción laboral de los empleados. También el liderazgo situacional impacta en la Conducta Cívica en las Organizaciones (OCB) de empleados. Finalmente, el liderazgo situacional tuvo impacto en el desempeño; es decir, un buen liderazgo situacional aumentará el OCB de los empleados para que tenga un efecto en el aumento del desempeño de sus trabajadores en PYMES.

Además, Heryyanoor et al. (2021) relatan que la disminución del desempeño de las enfermeras ha creado problemas en los hospitales, especialmente en la calidad de los servicios de salud, por ello, en su estudio proponen como objetivo desarrollar un modelo de

liderazgo situacional basado en la cultura organizacional (CO) para mejorar el desempeño de las enfermeras. Se trató de un diseño de investigación explicativo con una muestra de 135 enfermeros seleccionados mediante muestreo por conglomerado. Las variables incluyen factor de líder interno, factor de enfermera, característica del trabajo, CO, liderazgo situacional y desempeño. La recolección de datos utilizó un cuestionario cerrado cuya validez y confiabilidad fueron probadas. El análisis utilizó mínimos cuadrados parciales. Este estudio evidenció que los elementos endógenos del líder y los aspectos personales de la enfermería ejercieron una influencia sobre la cultura organizacional, el liderazgo situacional y el rendimiento. La CO ejerce una influencia en el liderazgo situacional y el rendimiento laboral. El modelo de liderazgo situacional basado en la CO incrementó el desempeño de los enfermeros en un 53,4%. Asimismo, el modelo de liderazgo situacional basado en la CO, el estilo participativo y consultivo mejoró el desempeño de los enfermeros a través de los factores internos del líder y los factores que el enfermero debe aplicar.

En la misma línea, Thompson y Glasø (2018) emplearon la teoría del liderazgo situacional (SLT) para su investigación a una población de estudio de 80 supervisores y 357 seguidores. Se eligieron organizaciones financieras porque gran parte de la investigación existente sobre SLT se ha centrado hasta ahora en organizaciones orientadas a servicios en educación, atención médica y servicios armados. El presente estudio sigue esta línea de investigación mediante la aplicación de índices objetivos (es decir, experiencia) para la competencia del seguidor. Si bien la experiencia no proporciona una medida del compromiso del seguidor, es posible una prueba parcial de SLT investigando la relación entre la experiencia del seguidor y la directividad del líder, y su impacto en el desempeño del seguidor, como sugiere la teoría. Con respecto a la dimensión de directividad del líder, SLT sugiere una asociación entre los índices de competencia del seguidor y la directividad del líder; es decir, los líderes deberían proporcionar una mayor directividad a los seguidores

inexpertos. A medida que los seguidores adquieren conocimientos, los líderes deben brindar menos directivas a los seguidores que se han vuelto altamente competentes. En consecuencia, se establece que el desempeño laboral es mayor para los seguidores cuya experiencia laboral coincida con la directiva del líder en comparación con los seguidores con la misma experiencia que no coincidan con el estilo de liderazgo situacional.

Continuando, en el estudio de Hasibuan y Azmy (2022) realizado en una empresa de servicios de tecnología, determinó el incremento en el rendimiento de los empleados, el cual es influenciado por el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y la ética laboral. La muestra utilizada consistió en 100 encuestados y se aplicó el muestreo estratificado. Se empleó el método de mínimos cuadrados parciales para el análisis de la relación entre las variables. Los resultados revelaron que el estilo de liderazgo (considerando LS1y LS2=dirección, LS3 y LS4=participación, LS5= apoyo), la cultura organizacional y la ética laboral tuvieron un impacto significativo en el desempeño de los empleados ($r^2=0,776$). En particular, se observó que la ética laboral presentaba las mayores implicaciones para mejorar el rendimiento de los trabajadores. El estudio concluye que, una ética laboral que se caracterice por la profesionalidad, la integridad y la perseverancia dará como resultado un máximo rendimiento. Por ello, es imperante que las empresas se anticipen a los cambios en el entorno empresarial a través de un estilo de liderazgo adecuado y una cultura organizacional sólida. Un líder debe poseer un estilo que se adapte a diversas condiciones situacional). Asimismo, las organizaciones deben asegurarse de que la cultura empresarial se convierta en un modelo a seguir para los empleados en la producción de procesos comerciales de alta calidad. Estas dos variables continúan desempeñando un papel importante en la mejora del rendimiento.

En relación a la dimensión de participación que demuestra un líder a sus seguidores es importante mencionar el estudio de Alarifi y Abdalla (2023) que buscaron explicar el efecto mediador del liderazgo participativo en el comportamiento en el trabajo de los empleados. Se utilizó una encuesta de cuestionario para recopilar datos de 390 gerentes seleccionados al azar de 114 empresas medianas en Arabia Saudita. Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para examinar las relaciones hipotéticas entre las variables de investigación. Los resultados del estudio indican una asociación significativa y positiva entre Comportamiento Innovador en el Trabajo de los Empleados (EWIB) y liderazgo participativo. Existe un efecto positivo e importante tanto del liderazgo participativo como de EWIB en la resistencia de las PYMES. Este liderazgo de participación tuvo un efecto mediador parcial en la relación entre EWIB y la resistencia de las PYMES durante el período de pandemia de COVID-19. El estudio arroja luz sobre la importancia del comportamiento innovador de los trabajadores y el liderazgo participativo para la supervivencia y continuidad de las pymes en tiempos de crisis similar al COVID-19. Los hallazgos del estudio brindan sugerencias para los gerentes de las PYMES con respecto a la adopción de un estilo de liderazgo participativo para desarrollar un comportamiento innovador y garantizar la permanencia de la empresa. Asimismo, el liderazgo participativo se midió mediante seis indicadores desarrollados por que se centraron en la medida en que los empleados estaban involucrados en la toma de decisiones y la planificación en el negocio. Las frases relacionadas con la participación de los empleados en la elaboración de planes alternativos, cumplimiento de las tareas asignadas, el estímulo para expresar opiniones y sugerencias, y el apoyo a sus ideas y soluciones innovadoras.

Continuando con la línea de la dimensión de participación, en la investigación de Ahn y Bessiere (2022) se propuso mostrar evidencias sobre la relación el liderazgo participativo, el empoderamiento y la participación de los residentes de la provincia cercana

a la frontera de Corea. La metodología usada fue científica, de enfoque cuantitativo, se emplearon 758 cuestionarios, el estudio realizó análisis descriptivos, análisis factorial y modelado de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés). Este estudio examinó los efectos del liderazgo participativo y el empoderamiento en tres categorías de participación de los residentes en el turismo en áreas de la Zona Desmilitarizada (DMZ) en Corea del Sur. El presente estudio prueba las relaciones y evalúa los efectos del liderazgo participativo y el empoderamiento de los residentes en tres tipos de participación. El liderazgo participativo incide positivamente en el empoderamiento y la participación. Además, se encontró un efecto positivo del empoderamiento psicológico como mediador entre el liderazgo participativo y la participación. Los resultados evidenciaron que los residentes perciben su participación como importante porque aprenden a tomar decisiones, comunicarse efectivamente, resolver conflictos y motivar a otros. El estudio contribuye a la mejora del desarrollo sostenible y una comprensión más profunda de cómo actúan los residentes. Además, los resultados pueden proporcionar orientación para la creación de enfoques participativos en el desarrollo turístico, mediante el liderazgo.

En esa línea de consideración de investigaciones en relación a la dimensión de participación, también se consideran a Khassawneh y Elrehail (2022) que se propusieron determinar el papel moderador de la teoría institucional en la asociación entre el estilo de liderazgo participativo y varios resultados, como la lealtad de los empleados y el desempeño. Se empleó un diseño de investigación transversal, donde se recopilaban datos de 347 participantes de todos los niveles gerenciales en los Emiratos Árabes Unidos (EAU). Los hallazgos demostraron cómo el nivel de complejidad de la teoría institucional reduce la relación positiva entre el estilo de liderazgo participativo y la lealtad de los empleados, afectando negativamente el desempeño laboral. El estudio actual contribuye a la literatura existente sobre liderazgo al mostrar que los líderes como parte de participar dentro de las

organizaciones no se comportan de manera similar en varios grados de complejidad de la teoría institucional. Los hallazgos sugieren que cuanto mayor es la complejidad del institucionalismo, mayor es la brecha entre líderes y subordinados, por lo que implementar el estilo participativo puede volverse problemático en algunas circunstancias.

Continuando con la dimensión de participación que tienen los líderes para con sus seguidores o equipo, se considera al estudio de Cabrera (2022) donde menciona que, el liderazgo en enfermería como en las organizaciones, ya sean estatales o particulares, es un proceso que promueve la mejora. El propósito fundamental de este estudio radicó en examinar los variados estilos de liderazgo adoptados por la supervisora del departamento de enfermería y explorar la motivación experimentada por el personal de enfermería en una institución pública situada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Para llevar a cabo esta investigación, se optó por un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño de estudio descriptivo no experimental y de carácter transversal. La muestra utilizada en el estudio constó de un total de 133 enfermeros, seleccionados a través de un muestreo no probabilístico. Esta muestra se compuso de 133 unidades de análisis, cuya edad promedio se situó en 40.13 años. Además, se observó un predominio del personal con licenciatura en enfermería, representando aproximadamente un 61.65% de la muestra. En cuanto a los estilos de liderazgo de la jefa de enfermería, prevalecieron los estilos autocrático y democrático, y en menor medida los estilos participativo y permisivo. Sin embargo, es importante destacar la importancia de la participación de los líderes en el contexto de la enfermería y su impacto en la motivación del personal. Dado que, el liderazgo participativo fomenta la participación activa y la colaboración de los miembros del equipo, lo que puede conducir a un mayor compromiso, empoderamiento y satisfacción en el trabajo. Según lo hallado en este trabajo, se observó una prevalencia de los estilos de liderazgo democrático y autocrático, mientras que los estilos de participación y permisión se manifestaron en menor

medida. Estos resultados resaltan la relevancia del liderazgo en el abordaje de los desafíos presentes y futuros, lo que señala la imperiosa necesidad de fortalecer el empoderamiento de los responsables de la toma de decisiones en la promoción de estilos de liderazgo más efectivos. En consecuencia, se requiere un enfoque prioritario en el desarrollo y mejora de estos estilos, fomentando activamente la participación y la apertura a nuevas ideas y perspectivas.

En relación a la dimensión de apoyo que muestra el líder a sus seguidores es importante según Imam et al. (2022) relatan que las organizaciones generalmente buscan lograr una mayor productividad y desempeño de los empleados, pero dejan de lado los roles vitales de compromiso y comunicación, el papel de los empleados en los niveles micro, meso y macro no puede ignorarse en el crecimiento organizacional. Por ello, este estudio examina cómo el apoyo y la comunicación de los líderes aumentan el compromiso y el desempeño de los subordinados mediante la aplicación de la teoría del intercambio social (SET). Se recopilaron datos diádicos de 249 empleados de tiempo completo (nivel medio) y sus líderes del sector automotriz indio a través de una encuesta. Los autores encontraron que los empleados que percibieron el apoyo de sus líderes estaban comprometidos, lo que en consecuencia se suma a su desempeño. De manera similar, los resultados del análisis de moderación destacaron que la comunicación interna es un factor crucial en el compromiso. Por lo cual, se recomienda que los profesionales de RRHH para que actualicen las políticas organizacionales y permitan a los gerentes involucrar a sus subordinados para un mejor desempeño.

Asimismo, López et al. (2022) realizaron una investigación en la cual examinaron el impacto de la interacción entre los elementos ambientales laborales y los comportamientos de liderazgo en la manifestación o ausencia del rendimiento laboral en trabajadores del sector

industrial. Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó un enfoque cualitativo de análisis comparativo utilizando conjuntos borrosos (fsQCA). Los resultados muestran que las variables más importantes son el liderazgo transformacional y el apoyo; donde, la presencia del liderazgo o el apoyo por parte de estos, surgió como una condición indispensable para la presencia del desempeño laboral de los colaboradores (Consistencia =0,92); asimismo, la falta de apoyo tanto de supervisores como de compañeros tuvo una condición casi necesaria para la presencia del desempeño laboral ($C=0,86$). Por ende, resulta fundamental destacar que el fortalecimiento de la autonomía y capacidad de decisión de los trabajadores, así como la relevancia asignada a las tareas desempeñadas, aparentan tener un papel secundario en lo referente al rendimiento laboral de los empleados. Este trabajo proporciona una valiosa aportación al progreso del entendimiento en relación al desempeño en el trabajo por parte de los trabajadores, al reconocer distintas mezclas de situaciones que pueden generar la existencia o falta de este desenlace vital para la entidad.

También, Yong et al. (2021) mencionan que, aunque muchas investigaciones han estudiado los efectos del liderazgo de apoyo en las relaciones supervisor-subordinado, el mecanismo a través del cual el liderazgo de apoyo afecta las relaciones horizontales entre los subordinados permanece poco explorado. Utilizando la teoría del clima psicológico, hemos elaborado un modelo de proceso condicional en el cual el liderazgo de apoyo ejerce influencia en el intercambio entre los miembros del equipo (TMX) a través del clima de apoyo. Además, la relación entre TMX y el desempeño laboral del empleado individual se ve afectada por el TMX promedio del grupo. Para probar el modelo propuesto, se lleva a cabo un total de tres estudios. El estudio 1 es un estudio de validación de escala para nuestra medida climática de apoyo. El Estudio 2 examina el efecto del liderazgo de apoyo en TMX a través del clima de apoyo y el papel moderador del TMX promedio del grupo para la relación TMX-desempeño laboral. El estudio 3, utilizando un diseño de medidas repetidas,

investiga el orden causal entre las variables del estudio. Los resultados proporcionan evidencia convincente para el modelo conceptual, es decir, el estudio actual arroja nueva luz sobre los mecanismos que subyacen a cómo los líderes solidarios fomentan un clima de apoyo, lo que influye en las relaciones de intercambio que los miembros del equipo tienen entre sí y el consiguiente desempeño de los empleados dentro y fuera del rol. Los hallazgos de los dos estudios demuestran que el liderazgo de apoyo conectado con el clima de apoyo, que, a su vez, está relacionado con TMX. Además, el TMX individual mejora significativamente el desempeño tanto dentro como fuera del rol, especialmente en grupos con un TMX medio bajo.

Siguiendo en la línea de investigaciones relacionadas a la dimensión de apoyo del líder para con sus seguidores, se considera a la investigación de Um-e-Rubbab et al. (2021) que, en su estudio realizado en una institución de salud, se propusieron determinar el impacto del liderazgo de apoyo en el bienestar de los empleados (físico, social y psicológico) durante la pandemia de COVID – 19. Para lograr ese propósito diseñaron una investigación no experimental, de nivel relacional, fueron 214 enfermeras a quienes se les dio cuestionarios. Además, se empleó el análisis de regresión lineal. Los hallazgos revelaron la influencia significativa ($t= 1,984$) del liderazgo de apoyo en la satisfacción de los empleados de la entidad de salud. La conclusión se centra en que un líder que brinda apoyo crea un ambiente laboral positivo y saludable, con beneficios tanto para los trabajadores como para toda la organización. Si bien este estudio, se realizó en un contexto diferente; sin embargo, es importante considerarlo debido a que el apoyo por parte del líder es importante porque mejora el bienestar y la satisfacción de los empleados, fomenta la motivación y el compromiso, promueve la confianza y la comunicación abierta, estimula la creatividad e innovación, y reduce el estrés y el agotamiento.

Además, Martínez et al. (2021) establecen que la asunción de nuevos retos y servicios a prestar, y la evolución de las nuevas tecnologías en la administración pública, otorgan a los empleados una importante percepción de ambigüedad a la hora de realizar su trabajo. La ambigüedad de roles ha sido conceptualizada como una de las principales demandas obstaculizadoras en el trabajo con consecuencias negativas. El propósito de este estudio consistió en examinar cómo el apoyo brindado por el líder del departamento moderó el impacto negativo de la ambigüedad de rol en el compromiso y las conductas de desempeño extra-rol de los empleados. Se formuló la hipótesis de que el apoyo del líder de departamento se traduciría en la conversión de la ambigüedad de rol en una demanda laboral desafiante, con resultados positivos. En este estudio han participado un total de 315 empleados públicos con personal administrativo. Los hallazgos obtenidos validaron la moderación del apoyo del líder sobre los efectos de la ambigüedad de rol. La incorporación de esta variable como moderadora generó una transformación de la influencia negativa de la ambigüedad de rol en el compromiso de los empleados, al mismo tiempo que disminuyó su impacto negativo en los comportamientos de desempeño extra-rol. Estos resultados refuerzan la importancia del apoyo del líder como un factor protector frente a las exigencias laborales en entornos de administración pública.

En la misma línea, Pahi et al. (2022) el trabajo se centra en evaluar influencias del liderazgo ejercido de forma participativa y directiva en el compromiso de los colaboradores mediante el intercambio de los conocimientos. Este proceso puede eventualmente ser útil para fomentar la dedicación de los trabajadores hacia la conducta deseada en relación a la calidad del servicio. Se procedió a distribuir una encuesta en 37 establecimientos hoteleros, en la que participaron un total de 235 empleados de nivel inicial. Los hallazgos del estudio muestran que el liderazgo directivo se relaciona negativamente con la calidad de servicio. Por otro lado, el liderazgo participativo influye positivamente en la calidad de servicio.

Específicamente, la transferencia de conocimientos actúa como intermediario entre el liderazgo directivo, el liderazgo participativo y el compromiso con la calidad del servicio. Se observaron conexiones positivas entre el compromiso con la calidad del servicio y los resultados favorables, el rendimiento laboral y el comportamiento de ciudadanía organizacional, mientras que se encontró una relación negativa con la intención de rotación.

En relación a la dimensión de dirección que demuestra el líder al equipo, es importante considerar el estudio de Mutmainnah et al. (2022) donde los investigadores se propusieron determinar la incidencia del liderazgo directivo y en el trabajo innovador. La importancia de esta investigación yace, debido a que, la gestión de la dirección de los colaboradores es fundamental para el desarrollo sostenibles de las organizaciones. Este estudio cuantitativo empleó la técnica encuesta (diseño no experimental), la cual fue aplicada a 120 funcionarios de Bandung de Indonesia; asimismo, emplearon el Partial Structural Least Squares - Structural Equation Modeling, (PLS-SEM, por sus siglas en inglés). es indispensable considerar que el liderazgo directivo tiene un impacto en el compromiso de permanencia. Como resultado, la calidad de dirección llevada a cabo por los líderes puede directamente influir en la creación de un compromiso de permanencia. Los hallazgos fueron, que el liderazgo participativo tiene una incidencia significativa positiva en la continuidad y compromiso. En tanto, el equipo directivo se dio cuenta que una organización que desarrolla adecuada dirección, participación y compromiso de continuidad, será capaz de lograr sus objetivos, porque los empleados tienen el compromiso de hacer lo mejor que pueden en su trabajo.

Siguiendo con investigaciones relevantes relacionadas a la dimensión de dirección y delegación que tienen los líderes para con sus seguidores, también se tiene en consideración al estudio realizado por Ilyana y Sholihin (2021) se embarcaron en un estudio cuyo objetivo

era explorar los patrones de liderazgo y los estímulos proporcionados, y cómo esta interacción incide en la capacidad creativa de los miembros del equipo. Con este fin, optaron por emplear una metodología basada en la observación y diseño experimental factorial de 2x2, donde se estudió al estilo de liderazgo (directivo y empoderador) tratamiento de incentivos (competencia y reconocimiento). Los hallazgos evidenciaron que el liderazgo empoderador conduce a un mayor desempeño creativo de los colaboradores, es decir; si el líder delega responsabilidad y funciones a los colaboradores estos responderán mejor en su desempeño creativo. Por su parte, el liderazgo directivo no tiene mucho efecto en el desempeño creativo, con el liderazgo empoderador (delegación). Esto debido a que, al delegar tareas y responsabilidades a diferentes miembros del equipo, se les brinda la oportunidad de aportar sus propias perspectivas y enfoques creativos. Esto fomenta la diversidad de ideas y enriquece el proceso creativo al incorporar diferentes puntos de vista y habilidades. La conclusión a la que llegó fue que, este estudio es consistente con la teoría del liderazgo situacional, ciertos tipos de liderazgo son apropiados para ciertas condiciones ambientales. Para mejorar el desempeño creativo, los empleados deben estar empoderados porque necesitan la autoridad y la libertad para desarrollar ideas.

Por su parte, se considera al estudio de AlMazrouei (2021), porque guarda relación con la dimensión de delegación que demuestra el líder para con su equipo. El propósito de este estudio fue examinar la correlación entre el liderazgo empoderador (un tipo de liderazgo que busca otorgar autonomía y responsabilidad para la toma de decisiones y la acción independiente) y su impacto en el desempeño laboral y la participación en el trabajo creativo dentro de la comunidad de expatriados en los Emiratos Árabes Unidos. El documento sugiere un modelo teórico derivado de las respuestas de la encuesta recopiladas de organizaciones multinacionales ubicadas en la ciudad de Dubai en los Emiratos Árabes Unidos. Los resultados demostraron que el compromiso organizacional tuvo un rol parcial en la conexión

entre el liderazgo empoderador y el desempeño laboral. Con esta investigación, se añade valor al cuerpo de conocimiento en el ámbito de los negocios internacionales, al analizar los impactos del compromiso organizacional y el liderazgo empoderador. Por lo mencionado, se afirma que la delegación como parte del liderazgo empoderador, es una herramienta clave. Esto no solo fomenta la confianza y la autonomía, sino que también permite el desarrollo y el crecimiento individual de los miembros del equipo.

Continuando en la línea de la dimensión de delegación también se considera a Kim y Beehr (2023) donde mencionan que, en el liderazgo empoderador la delegación implica no solo transferir tareas, sino también proporcionar los recursos y el apoyo necesarios para que los miembros del equipo puedan cumplir con éxito con sus responsabilidades delegadas. Además, implica establecer expectativas claras, comunicación abierta y retroalimentación constante para asegurar que los miembros del equipo comprendan lo que se espera de ellos y puedan realizar su trabajo de manera efectiva. Este estudio cuantitativo, tuvo una muestra de 200 empleados coreanos que trabajan en una variedad de industrias. Entre los principales hallazgos se establece que el modelo de ecuaciones estructurales apoyó un modelo de mediación en serie que muestra cómo el liderazgo empoderador puede promover la adecuación persona-trabajo de los empleados. El mayor ajuste persona-trabajo se relacionó con una mayor autoeficacia en la amplitud de roles de los empleados y un trabajo significativo, lo que a su vez predijo los comportamientos empresariales. Los modelos alternativos con caminos más directos no mejoraron el ajuste del modelo, destacando los roles de los mediadores. El liderazgo empoderador es un recurso importante que facilita las actividades empresariales a través de su influencia en las percepciones, delegaciones y los recursos de los empleados.

Teniendo en consideración a la dimensión de apoyo, se imperante considerar al estudio de Alahbabi et al. (2021) donde relatan que el liderazgo de servicio impacta en los comportamientos de los recursos humanos al aumentar la felicidad de los empleados y fomentar su desempeño. Además, este estilo de liderazgo se enfoca en las necesidades de los individuos y sirve a los seguidores para satisfacer estas necesidades; asimismo, este liderazgo, implica brindar ayuda, respaldo y recursos a los miembros del equipo para que puedan alcanzar sus metas y desempeñarse de manera efectiva. Las personas que aceptan el liderazgo de servicio experimentan mayores niveles de satisfacción, confianza, creatividad, reconocimiento e independencia en su trabajo. Hoy en día, muchas organizaciones del sector de la salud se enfrentan a diversos desafíos asociados con los recursos humanos. Uno de estos desafíos es la ausencia de una estrategia para hacer felices a los empleados en el lugar de trabajo. Otro desafío es encontrar el estilo de liderazgo adecuado, que mejore el desempeño laboral. Por lo tanto, el tema de la felicidad en el lugar de trabajo debe conceptualizarse adecuadamente para comprender el papel del liderazgo desde una perspectiva diferente. En consecuencia, este estudio desarrolló un marco conceptual que construye la felicidad de los empleados como un medio entre el liderazgo de servicio y el desempeño laboral. La metodología adoptada en este estudio es cuantitativa, considerando que la encuesta se ha realizado en Abu Dhabi Health Services Company (SEHA). La población representa a los empleados y personal administrativo. Los hallazgos de este estudio contribuyeron al conjunto de conocimientos sobre el liderazgo de servicio y la felicidad en el lugar de trabajo. Además, muestra que el desempeño de los recursos humanos en las instituciones de salud puede mejorar si las organizaciones adoptan un estilo de liderazgo de servicio.

De la misma manera, Martins et al. (2022) argumenta que el estilo de liderazgo que sea más apropiado para la circunstancia determinada determinará si un líder tiene éxito o no.

Significa lo que los grandes líderes deben hacer mientras trabajan con una fuerza laboral diversa. Deben ser emocionalmente inteligentes para entender a los miembros de su equipo y modificar su estilo de liderazgo para sacar lo mejor de ellos. El compromiso de los empleados en el lugar de trabajo es crucial para las empresas, pero diferentes factores pueden mantener a los empleados motivados. Las actividades de compromiso laboral, particularmente aquellas respaldadas por el departamento de recursos humanos, generalmente se han observado como los principales factores que motivan a los empleados. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 ha provocado una serie de ajustes. El objetivo principal de este estudio es examinar cómo las prácticas de recursos humanos virtuales y el liderazgo paternal afectaron la retención de empleados en COVID-19, con la función de las actividades de compromiso laboral como mediador. Los datos fueron recopilados de 250 profesores portugueses que instruían a estudiantes de pregrado utilizando un instrumento de encuesta. Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales Smart-PLS (PLS-SEM) para evaluar las hipótesis del estudio. Se ha descubierto que el liderazgo que es proveedor de recursos, vale decir de apoyo, con una actitud benévola, tiene un impacto directo en el desempeño laboral y la intención de los empleados de dejar el trabajo.

Asimismo, Tremblay y Simard (2018) proponen un modelo objetivo de similitud integrador que prueba el papel central del apoyo social como un mecanismo de intercambio en las relaciones entre las prácticas que mejoran el desarrollo, el comportamiento de liderazgo transformacional, la estructura organizacional y los resultados del desempeño laboral a nivel de equipo. Usando datos de 1200 empleados de tiempo completo en 120 equipos en una gran institución financiera canadiense y un análisis de modelo de ecuación estructural, los resultados indican que las prácticas de mejora del desarrollo fomentan principalmente el apoyo organizacional percibido y el comportamiento ciudadano dirigido

hacia la organización, el comportamiento de liderazgo transformacional favorece principalmente el apoyo percibido, el apoyo del supervisor y el desempeño de tareas, y la estructura orgánica fomenta principalmente el apoyo percibido de colegas y OCB dirigido hacia los compañeros de equipo. Cabe precisar que, el líder de apoyo crea un ambiente de confianza y seguridad psicológica. Los empleados se sienten cómodos para expresar sus ideas, plantear inquietudes y compartir feedback con su líder. Esto facilita una comunicación abierta y sincera, lo que a su vez fortalece las relaciones laborales y mejora la colaboración en el equipo. La investigación concluyó en que, el análisis de relaciones cruzadas proporcionó evidencia para el modelo de dominio del agente debido al papel central que desempeña el apoyo percibido de los compañeros de trabajo en las dimensiones del desempeño laboral.

En la misma línea, Hamid et al. (2023) argumentan que la pandemia de Covid-19 ha abierto el panorama para las ventajas del trabajo desde casa y la adaptación en la realización de tareas. El estilo de liderazgo y la autonomía laboral también tienen el potencial de ayudar a los empleados a adaptarse al entorno de trabajo flexible. Por lo tanto, el propósito del estudio es examinar el efecto del trabajo desde casa, la autonomía laboral y el liderazgo humilde en el desempeño adaptativo, así como su efecto moderador. La teoría de la autodeterminación subyacente para identificar hasta qué punto la autonomía laboral y el liderazgo humilde pueden ayudar a los empleados a estar más motivados para realizar el trabajo desde casa. Se utilizó la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS) para probar las relaciones hipotéticas entre las variables utilizando los 200 datos respondidos. Los resultados de este estudio indicaron que el trabajo desde casa, la autonomía laboral (delegación) y el liderazgo humilde influyeron en el desempeño adaptativo. El estudio arroja nueva luz sobre la contribución teórica de que la amplia autonomía laboral y la influencia de

un estilo de liderazgo humilde ha mejorado el rendimiento adaptativo incluso cuando se trabaja desde casa.

Por otro lado, Sorengaard y Langvik (2022) investigaron la relación entre el liderazgo justo y de apoyo y los síntomas de agotamiento e insomnio en los empleados de la policía. El agotamiento y la falta de sueño pueden tener efectos adversos en la salud, el rendimiento y la seguridad de los miembros de la fuerza policial, y es esencial investigar en detalle los factores de riesgo y protección relacionados. Los datos fueron recolectados en un distrito policial en Noruega mediante cuestionarios administrados en octubre de 2018 y mayo de 2019. La muestra consistió en 206 empleados policiales (52% hombres), con una edad promedio de 42 años y una experiencia laboral policial promedio de 16 años. Los resultados mostraron que un alto grado de liderazgo justo y solidario se asoció con niveles más bajos de agotamiento e insomnio seis meses después. Se concluye que el liderazgo justo y de apoyo puede ayudar a proteger a los empleados de las consecuencias adversas del estrés y contribuir a mejorar la salud ocupacional, el compromiso y desempeño laboral.

Además, Ali et al. (2022) desarrollan y prueban un modelo teórico para un mecanismo motivacional que relaciona el liderazgo participativo con el desempeño del servicio basado en la teoría de la motivación del equipo. El modelo propone que el liderazgo participativo influye en la generación y orientación de objetivos de servicio del equipo, lo que eventualmente conduce a un mejor desempeño. Además, el efecto del liderazgo participativo en la generación y orientación de objetivos de servicio del equipo se ve moderado positivamente por el clima de inclusión del equipo. Los datos recopilados de 72 equipos brindan apoyo empírico para el modelo, que muestra cómo los equipos de servicio de primera línea funcionan de manera efectiva en la industria hotelera y resalta la importancia del liderazgo participativo, el enfoque de búsqueda de objetivos de servicio en

equipo y el rendimiento. Se concluye la existencia de una relación positiva y significativa entre el liderazgo participativo y el desempeño del servicio.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Blas et al. (2016) el estudio se centró en el liderazgo situacional como herramienta para la gestión de recursos humanos en medianas empresas en Lima, con el objetivo de mejorar la competitividad sin necesidad de reestructuración. Se introdujo el liderazgo situacional como medio para aumentar el rendimiento de los colaboradores, aprovechando la interacción entre líder y equipo. Su adaptabilidad permite al líder ajustarse según las habilidades de los colaboradores. La combinación de esta modalidad con supervisión constante, ambiente favorable y motivación, promueve la formación de equipos altamente competitivos. Entrevistas en profundidad en cinco medianas empresas respaldaron la hipótesis de correlación entre ambas variables. En resumen, se buscó sensibilizar a los líderes en Lima sobre la gestión de recursos humanos como generadora de ventaja competitiva.

En relación a la dimensión dirección de los líderes para con su equipo, se tiene en consideración al trabajo de Murillo y Castro (2022) llevaron a cabo una investigación sobre el impacto del liderazgo responsable en el desempeño de los empleados en empresas de servicios turísticos. Ante la incertidumbre generada por la COVID-19, el liderazgo efectivo resultó crucial al guiar la adaptación de las organizaciones y garantizar el bienestar del personal. El liderazgo responsable, que integra responsabilidad ética y social con habilidades de gestión, se mostró significativamente relacionado con el desempeño laboral, según el análisis de regresión. La investigación evidenció que este enfoque puede tener un impacto positivo en el rendimiento de los empleados en el ámbito de los servicios turísticos.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

En la actualidad, las empresas se enfrentan en un mundo dinámico y altamente competitivo, donde el liderazgo prima como esencia fundamental, para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones. El líder influye en el comportamiento de los colaboradores para lograr juntos un desempeño eficiente y cumplir con la misión, visión y metas institucionales (Contreras, 2008). De acuerdo con Lynch et al. (2018) el marco de Liderazgo Situacional centrado en la persona captura siete atributos fundamentales del líder como: relacionarse con la esencia del ser; armonizar acciones con la visión; equilibrar la preocupación por el cumplimiento; escuchar a la otra persona con el corazón; y unificar a través del apoyo, participación, apreciación y confianza.

Para el sector de seguros, la gestión de personas se ha convertido en una cuestión estratégica para que la empresa sea competitiva y tenga éxito. Por ello, se busca contar con un coach y líder que modifique el pensamiento de sus trabajadores para que puedan adaptarse a los constantes cambios del mercado. En última instancia, esto permite a la empresa tener éxito y ser competitiva. Las empresas reconocen que el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta al escenario en cuestión. Esto se debe a que el líder directivo asume la posición que le resulte más ventajosa dadas las circunstancias en las que se encuentre. En este sentido, se considera que el liderazgo situacional es una herramienta clave para la gestión de personas y para la consecución de los objetivos empresariales (Hersey et al., 1996).

No obstante, a pesar de la relevancia del liderazgo situacional en la gestión del personal y en el logro de los objetivos organizacionales, aún no se ha llevado a cabo una investigación exhaustiva sobre su vínculo con el desempeño laboral en compañías de seguros en Lima. Por esta razón, el presente estudio se propone abordar esta brecha en la literatura

académica y empresarial, brindando a las empresas información pertinente y actualizada acerca de la relación entre el liderazgo situacional y el rendimiento de los empleados en este sector empresarial.

En este sentido, se espera que los resultados de este estudio permitan a las empresas de seguros en Lima mejorar su gestión de personas, identificando las prácticas del liderazgo situacional que se relacionan de manera más efectiva al desempeño laboral de los trabajadores. Asimismo, se busca proporcionar información sobre liderazgo y desempeño laboral, generando nuevos conocimientos y perspectivas sobre la relación entre estos dos constructos en el contexto empresarial peruano. En conclusión, el presente estudio busca analizar la relación entre el estilo de liderazgo situacional y el desempeño laboral en empresas de seguros en Lima en el año 2023.

1.3. Objetivos del estudio

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo situacional y el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

OE1: Determinar la relación entre la dirección y el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023.

OE2: Determinar la relación entre la participación y el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023.

OE3: Determinar la relación entre el apoyo y el desempeño en las empresas de seguros en Lima, 2023.

OE4: Determinar la relación entre la delegación y el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023.

1.4. Significancia del problema de investigación

1.4.1. Justificación teórica

La fundamentación teórica de esta investigación se sustenta en la imperante necesidad de comprender la correlación entre el liderazgo situacional y el desempeño laboral en las compañías aseguradoras de Lima. Esto adquiere especial relevancia en el actual contexto de transformación constante y competitividad empresarial.

En la actualidad, la administración de recursos humanos se ha convertido en un aspecto primordial para que las organizaciones puedan alcanzar sus metas y destacar en el mercado. En este contexto, el liderazgo ha sido identificado como un factor esencial en la gestión de personas, gracias a su vínculo con el desempeño y conducta de los colaboradores.

En este contexto, el liderazgo situacional ha surgido como un enfoque que permite al líder adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades y características de la situación en la que se encuentra. Esto implica que el líder tenga la capacidad de identificar las necesidades y características de sus trabajadores, y adaptar su estilo de liderazgo para maximizar su desempeño (Contreras, 2008).

A pesar de las indagaciones antecedentes concernientes a la interrelación entre la guía directiva y el rendimiento ocupacional, aún se vislumbra la necesidad de una pesquisa minuciosa sobre la vinculación particular entre el liderazgo situacional y desempeño laboral en el marco empresarial de las firmas aseguradoras en Lima.

Por lo tanto, esta investigación busca llenar este vacío en la literatura académica y empresarial, y contribuir al desarrollo de nuevos conocimientos y perspectivas sobre la relación entre el liderazgo situacional y el desempeño laboral en este sector empresarial.

1.4.2. Justificación práctica

Ostenta relevancia la justificación práctica, ya que, al conocer la interconexión entre el liderazgo circunstancial y la ejecución laboral, es posible discernir las modalidades directivas más eficaces para fomentar la productividad y el regocijo en el quehacer laboral. Además, esta investigación puede contribuir a la mejora de las políticas y estrategias de gestión de recursos humanos en el sector de seguros, fomentando entornos laborales saludables y motivadores que promuevan el crecimiento profesional y personal de los empleados. Por lo cual, en primer lugar, se analiza el liderazgo situacional propuesto por Hersey et al. (1996) y al desempeño laboral según Gruman y Saks (2011).

En segundo lugar, los hallazgos derivados de este estudio pueden tener una valiosa aplicabilidad para las compañías de seguros en Lima, ya que les ofrecerán la oportunidad de mejorar su gestión de recursos humanos y, en última instancia, contribuir al éxito y competitividad empresarial. Al comprender la interacción del liderazgo situacional con el desempeño laboral, estas empresas podrán diseñar estrategias de liderazgo más efectivas, ajustadas a las particularidades y peculiaridades de su personal.

En tercer lugar, esta investigación puede tener un impacto positivo en la calidad de vida laboral de los trabajadores de las empresas de seguros en Lima. Al conocer la relación, las empresas podrán diseñar políticas y programas de bienestar laboral que promuevan una estrategia para potenciar la motivación y aumentar la productividad de los empleados, lo que podría traducirse en mejoras en su calidad de vida laboral.

Por último, es importante destacar que este estudio tiene el potencial de ejercer un impacto significativo en la economía nacional, al contribuir al desarrollo del sector empresarial de seguros en Lima, el cual representa una pieza fundamental de la economía peruana. Al fortalecer la gestión de recursos humanos en las compañías aseguradoras, se podría elevar su competitividad y su capacidad para generar empleo, impulsando así el crecimiento económico del país.

1.5. Preguntas de investigación

1.5.1. Problema principal

¿De qué manera el liderazgo situacional se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023?

1.5.2. Problemas específicos

PE1: ¿De qué manera la dirección se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023?

PE2: ¿De qué manera la participación se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023?

PE3: ¿De qué manera el apoyo se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023?

PE4: ¿De qué manera la delegación se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023?

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

HG: El liderazgo situacional se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

1.6.2. Hipótesis específicas

HE1: La dirección se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

HE2: La participación se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

HE3: El apoyo se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023

HE4: La delegación se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

1.7. Marco teórico

En esta investigación, se identifican dos variables de interés: el liderazgo situacional y el desempeño laboral. Ambas variables serán abordadas en el marco teórico para establecer una base sólida que sustente el desarrollo del estudio.

1.7.1. Variable 1: Liderazgo situacional

El enfoque del liderazgo situacional se fundamenta en la teoría concebida por Paul Hersey y Kenneth Blanchard durante la década de 1970. Este modelo se enfoca en la premisa de que el estilo de liderazgo más óptimo está intrínsecamente ligado a la situación en la que el líder se encuentra, así como a las necesidades y habilidades del equipo que está bajo su guía (Hersey et al., 1996). Por ende, líneas abajo se detallan las teorías y enfoques en relación al liderazgo situacional.

La filosofía de liderazgo conocida como liderazgo situacional hace hincapié en adaptar el propio estilo de liderazgo a las necesidades y capacidades de los seguidores en cada circunstancia. Según este modelo, no existe un método de liderazgo que sea superior a todos los demás, sino que se espera que el líder analice las circunstancias y adapte su enfoque en consecuencia para sacar lo mejor de las personas a las que dirige (Hersey et al., 1996).

De igual forma, de acuerdo a la teoría anteriormente mencionada, la estrategia líder más apropiada se encuentra condicionada por el grado de madurez de los seguidores en una tarea específica. El liderazgo circunstancial es una teoría que encara la noción de que los líderes deben calibrar su enfoque directivo acorde a la madurez y competencias de los seguidores. Según esta teoría, el enfoque de liderazgo más efectivo varía según el nivel de madurez que los seguidores demuestren en una tarea específica. Según esta idea, no existe un único método de liderazgo que sea eficaz en todas las circunstancias, sino que los líderes deben tener la capacidad de adaptar sus métodos de liderazgo a las necesidades y capacidades de los miembros de sus equipos. La noción de liderazgo situacional es un enfoque pragmático de la gestión que ha demostrado su eficacia en una amplia variedad de contextos profesionales y organizativos (Hersey et al., 1996).

Asimismo, los principios clave de la teoría son que el liderazgo es un talento que puede adquirirse mediante el estudio y la práctica, y que los líderes pueden mejorar su capacidad para ajustar su comportamiento en respuesta a una amplia variedad de circunstancias y requisitos. La noción de liderazgo situacional se utiliza con frecuencia en los programas de formación y desarrollo de directivos y empresarios, además de haber obtenido una amplia aceptación entre los directivos y líderes corporativos. El concepto de liderazgo situacional se basa en la noción de que los líderes deben ser capaces de modificar sus estilos de liderazgo de acuerdo con las circunstancias a las que se enfrentan, y que el éxito de un líder es directamente proporcional a su capacidad para ajustar sus métodos de liderazgo a las capacidades y requisitos de sus seguidores (Hersey et al., 1996).

Según estos autores, el liderazgo situacional se mide en cuatro dimensiones:

- Dirección (Directing): El líder proporciona directrices claras y específicas a los seguidores y supervisa de cerca su desempeño (Hersey et al., 1996).

- Participación: El líder sigue proporcionando dirección, pero también se centra en desarrollar las habilidades y capacidades de los seguidores (Hersey et al., 1996).
- Apoyo (Supporting): El líder cede el control y permite que los seguidores tomen decisiones y resuelvan problemas, brindando apoyo y retroalimentación positiva (Hersey et al., 1996).
- Delegación (Delegating): El líder proporciona poca dirección y apoyo, dejando que los seguidores tomen decisiones y resuelvan problemas por su cuenta.

Estas cuatro dimensiones están diseñadas para ajustarse a diferentes niveles de desarrollo de los seguidores y situaciones de liderazgo (Hersey et al., 1996).

El liderazgo situacional es una noción flexible y comprensiva, explica Bass (1990) en su manual. Para él, implica que un líder modula sus acciones dependiendo de múltiples factores contextuales. Antes de actuar, reflexiona sobre los rasgos de sus colaboradores, desde su conocimiento y experiencia hasta su nivel de motivación. Asimismo, considera las demandas específicas de la tarea y la situación: si requiere rapidez, está sujeta a presiones externas o posee restricciones presupuestarias. En base a este análisis, el líder calibra su comportamiento para ser más o menos directivo, enfocado en las tareas o sensible a las relaciones humanas (Aprianto et al., 2023). Sabe que no existen fórmulas infalibles y que lo que funciona en un caso puede fracasar en otro. Un buen líder situacional, en tal sentido, es aquel capaz de modular su estilo. Es directivo cuando los colaboradores necesitan orientación y estructura, más delegativo cuando poseen la madurez y motivación para tomar decisiones por sí mismos.

1.7.1.1. Dirección

La dimensión de dirección o Directing del liderazgo situacional de Blanchard se refiere a una situación en la que el líder proporciona una dirección clara y específica a los

seguidores y supervisa de cerca su desempeño. Esta dimensión es adecuada cuando los seguidores tienen un nivel bajo de competencia, pero un alto nivel de compromiso y motivación. En este caso, el líder debe ser muy explícito en sus expectativas y proporcionar un enfoque claro y detallado sobre cómo llevar a cabo las tareas (Hersey et al., 1996).

El líder debe establecer objetivos específicos, asignar tareas y proporcionar instrucciones detalladas sobre cómo llevar a cabo las tareas. Además, el líder debe proporcionar retroalimentación constante y monitorear de cerca el progreso de los seguidores para asegurarse de que estén en el camino correcto. Esta dimensión implica un estilo de liderazgo más autoritario y directivo, en el que el líder asume la responsabilidad de tomar decisiones y guiar a los seguidores hacia la consecución de los objetivos.

La dimensión de dirección es más efectiva cuando se trata de tareas específicas y bien definidas que requieren un alto nivel de atención al detalle. Sin embargo, también es crucial que el líder sepa del nivel de competencia y la capacidad de los seguidores para realizar las tareas asignadas. Si los seguidores tienen un nivel más alto de competencia, es posible que prefieran un estilo de liderazgo más delegativo que les permita tomar decisiones y resolver problemas por sí mismos.

Según Hersey et al. (1996), autores de esta teoría, los indicadores de la dimensión dirección en la teoría del liderazgo situacional de Blanchard son comúnmente conocidos como:

- Comunicación directa y específica
- Instrucciones claras y concretas
- Expectativas definidas
- Retroalimentación constante y oportuna

1.7.1.2. Participación

En la etapa de participación del liderazgo situacional de Blanchard, el líder se enfoca en desarrollar las habilidades y capacidades de los seguidores. Además de proporcionar directrices claras y específicas, el líder también brinda retroalimentación y apoyo para mejorar el desempeño de los seguidores. La participación se centra en ayudar a los seguidores a desarrollar habilidades específicas, proporcionando instrucciones detalladas y retroalimentación constante para que los seguidores puedan mejorar y crecer en su desempeño (Hersey et al., 1996). El líder en esta etapa se convierte en un mentor, ayudando a los seguidores a desarrollar su capacidad de tomar decisiones y resolver problemas de manera efectiva. La confianza y la autonomía del seguidor se fomentan en esta etapa, lo que resulta en un desempeño cada vez más efectivo y satisfactorio. En resumen, la etapa de Participación del liderazgo situacional de Blanchard se centra en desarrollar las habilidades y capacidades de los seguidores mediante de la instrucción detallada, el apoyo para mejorar su desempeño y el feedback constante.

1.7.1.3. Apoyo

La dimensión del liderazgo situacional denominada "Apoyo" implica que el líder otorga cierta libertad a los seguidores para tomar decisiones y solucionar problemas, mientras brinda su respaldo y retroalimentación positiva. En este enfoque, el líder actúa como un facilitador y mentor, que ayuda a los seguidores a mejorar sus habilidades y conocimientos para poder realizar tareas con mayor autonomía y eficacia. El líder se enfoca en mantener un ambiente de trabajo favorable y en fomentar la confianza y la colaboración entre los miembros del equipo. Asimismo, brinda su apoyo emocional y moral, y se mantiene accesible para responder preguntas o brindar orientación si los seguidores lo necesitan. En resumen, la dimensión de "Apoyo" en el liderazgo situacional se enfoca en fomentar el

desarrollo y la autonomía de los seguidores, y en crear un ambiente de trabajo en el que se sientan apoyados y motivados para alcanzar los objetivos de la organización (Hersey et al., 1996).

1.7.1.4. Delegación

La delegación es una de las dimensiones del liderazgo situacional propuesta por Paul Hershey y Ken Blanchard, que se enfoca en la transferencia de la responsabilidad y el control desde el líder hacia los seguidores. En esta dimensión, el líder proporciona poca dirección y apoyo, lo que permite a los seguidores tomar decisiones y resolver problemas por su cuenta. El líder que utiliza la delegación reconoce que sus seguidores tienen la capacidad y el conocimiento para asumir la responsabilidad de sus tareas y que su papel es proporcionar una orientación general y recursos necesarios para ayudarles a cumplir con sus objetivos. El líder delega autoridad y responsabilidad en los seguidores, y les da la libertad de tomar decisiones y hacer elecciones que sean coherentes con los objetivos y metas de la organización (Hersey et al., 1996). En este estilo de liderazgo, el líder tiene un papel más pasivo y se convierte en un facilitador que brinda retroalimentación constructiva y apoyo en lugar de controlar activamente el proceso. Los seguidores tienen la responsabilidad de identificar y abordar los problemas y desafíos que surjan, y el líder está disponible para ofrecer ayuda y orientación en caso de que sea necesario. La delegación se enfoca en el desarrollo de la confianza y la autonomía en los seguidores, lo que les permite crecer y desarrollar su capacidad de liderazgo.

La delegación es una dimensión del liderazgo situacional que se centra en transferir la responsabilidad y el control desde el líder hacia los seguidores. Esto implica proporcionar poca dirección y apoyo para permitir que los seguidores tomen decisiones y resuelvan problemas por su cuenta. El líder delega autoridad y responsabilidad en los seguidores y se

convierte en un facilitador que brinda retroalimentación y apoyo, lo que fomenta la autonomía y el desarrollo de liderazgo en los seguidores

1.7.2. Variable 2: Desempeño laboral

El desempeño laboral puede ser conceptualizado como la evaluación de hasta qué punto un empleado satisface las expectativas y asume las responsabilidades propias de su puesto de trabajo, así como su contribución al logro de los objetivos establecidos por la organización. Según Locke (1968), uno de los autores más reconocidos en este ámbito, el desempeño laboral es el resultado de la interacción entre las habilidades y conocimientos del empleado, la motivación para realizar su trabajo y las condiciones del entorno laboral. Además, se puede evaluar el desempeño laboral en términos de calidad, cantidad, eficiencia, puntualidad y fiabilidad de la tarea realizada

Para Dolan et al. (2007) se ha afirmado que los trabajadores tienen la capacidad de incrementar su nivel de rendimiento y desempeño en el ámbito laboral mediante la participación activa en diversas actividades orientadas al desarrollo personal y profesional. Estas actividades buscan ampliar los conocimientos existentes, adquirir nuevas habilidades y promover actitudes positivas para impulsar el crecimiento y la mejora continua en el entorno laboral.

Además, Hackman y Oldham (1975) identifican dos principales dimensiones sobre el desempeño laboral, las cuales se refieren a la Calidad del trabajo, es decir, a la habilidad del empleado para realizar su trabajo de manera satisfactoria; en otras palabras, es cuanto trabajo que el empleado es capaz de realizar en un período determinado de tiempo, cumpliendo con los plazos y los objetivos establecidos. Ambas dimensiones están interrelacionadas, debido a que la calidad del trabajo puede afectar la cantidad de trabajo que un empleado es capaz de realizar y viceversa.

También, desde la perspectiva de Gruman y Saks (2011) podría definirse como la capacidad total de un empleado para satisfacer los requerimientos formales e informales de su rol dentro de una organización. Esto incluye 3 dimensiones principales; la primera, las tareas básicas, es decir, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades clave expresadas en la descripción del puesto; la segunda, la exigencia del rol, lo cual significa llevar a cabo las actividades y comportamientos que, aunque no están escritos formalmente en el puesto, se espera que realice para cumplir bien su rol. Por ejemplo, asistir a reuniones, trabajar horas extra, cooperar con otros departamentos, etc.; y la tercera, la adaptación a la organización, lo cual hace referencia a la habilidad para adaptarse a la cultura, valores, normas y sistemas de la organización de forma que pueda desempeñar sus funciones de manera efectiva dentro de ese contexto particular. Esto involucra internalizar e implementar los valores de la empresa.

Por ello, para el presente trabajo de investigación tomaremos de referencia a los autores Gruman y Saks (2011), porque argumentan que estos tres elementos son necesarios para una real evaluación del desempeño laboral de un empleado. Solo mirar las tareas formales no es suficiente. Se deben considerar también las demandas implícitas del rol y la capacidad de integrarse a la organización como un todo. De esta manera, para Gruman et al. (2006), el desempeño laboral va más allá de cumplir una lista de tareas, involucra satisfacer todas las demandas y exigencias de un rol, tanto explícitas como implícitas, y funcionar bien dentro de la cultura y estructura organizacional.

1.7.2.1. Tareas básicas

Según Gruman y Saks (2011), las tareas básicas se refieren a las responsabilidades y actividades centrales que un empleado debe realizar, y que están expresamente definidas en

su descripción de puesto de trabajo u objeto de contrato. Son las actividades principales que un empleado realiza en forma rutinaria como parte de los requisitos fundamentales de su rol.

Las tareas básicas representan la parte central y obligatoria de las funciones de un empleado, y constituyen el nivel mínimo de desempeño que se espera que cumpla. Para Gruman y Saks (2011), aunque el cumplimiento de las tareas básicas es necesario, no es suficiente para considerar que un empleado tiene un desempeño óptimo. Se deben tomar en cuenta también las exigencias del rol y la capacidad de adaptación a la organización. Las tareas básicas son importantes, pero forman parte de una visión más amplia que estos autores tienen sobre el desempeño laboral.

Según Gruman y Saks (2011), los principales indicadores para medir si un empleado cumple con sus tareas básicas son:

- Cumplimiento de metas y objetivos establecidos: Esto incluye metas cuantitativas en términos de producción, ventas, productividad, entre otras que estén ligadas directamente a las responsabilidades y actividades centrales del rol.
- Calidad del trabajo realizado: Se refiere a la precisión y ausencia de errores con que el empleado realiza sus tareas y actividades habituales, de acuerdo con los estándares y procedimientos establecidos.
- Eficiencia y productividad: La capacidad del empleado para realizar sus actividades rutinarias en el tiempo adecuado y haciendo un uso óptimo de los recursos disponibles. Se mide en términos de cantidad de trabajo realizado por unidad de tiempo o esfuerzo.

Cumplimiento de procedimientos y normas: Se refiere a que el empleado realiza sus actividades diarias de acuerdo a los procesos, reglas y políticas establecidas para ese puesto en particular.

1.7.2.2. Exigencias del rol

Las exigencias del rol, según Gruman y Saks (2011), se refieren a los comportamientos y actividades que, aunque no son parte de las actividades básicas explicitadas en el puesto de trabajo, se espera que el empleado realice para cumplir ampliamente con su rol dentro de la organización. Estas "demandas implícitas" del rol van más allá de lo estrictamente requerido y especificado, pero son importantes para el buen desempeño del empleado. Asimismo, las exigencias del rol complementan las tareas básicas. Alguien podría cumplir estrictamente con sus deberes definidos, pero no llenar estas "demandas ocultas" que también se esperan de ese rol. Esto afectaría negativamente su desempeño total. Por lo tanto, para una evaluación integral del desempeño de un empleado se deben considerar tanto sus tareas básicas como las exigencias implícitas de su rol dentro de la organización. Los principales indicadores que los autores proponen para medir si un empleado cumple con las exigencias de su rol son:

- Disponibilidad para trabajar horas extra: Esto incluye la frecuencia con que el empleado accede y trabaja más allá de su horario habitual cuando la situación lo requiere.
- Participación en actividades y reuniones no obligatorias: Se refiere a la asistencia y colaboración del empleado en eventos, capacitaciones y reuniones que no son estrictamente parte de su trabajo rutinario pero que servirían para mejorar su desempeño general.
- Cooperación con otros departamentos: Incluye la voluntad de compartir información, apoyar las iniciativas y brindar asistencia a otros grupos dentro de la organización, aunque esto no sea necesariamente parte de sus deberes formales.

- Adquisición de conocimientos y habilidades complementarias: Hace referencia a que el empleado se mantiene actualizado sobre temas y desarrolla capacidades que, aunque no requeridas explícitamente, le permitirán desempeñar mejor su rol en general.

Gruman y Saks (2011), enfatizan que, para evaluar debidamente el desempeño laboral, es importante considerar tanto si el empleado cumple con sus tareas básicas como con las exigencias implícitas de su rol laboral dentro de la organización. Ambos aspectos son relevantes.

1.7.2.3. Adaptación a la organización

La adaptación a la organización es la capacidad de un empleado para aprender, entender y ajustarse eficazmente a los sistemas, procesos, cultura y normas particulares de la empresa para la que trabaja, logrando integrarse plenamente e interactuar de manera apta y productiva dentro de ese medio organizacional específico (Gruman et al., 2006). Esto implica que el empleado:

- Comprende la misión, visión, valores y filosofía de trabajo promovidos formalmente por la empresa.
- Internaliza e implementa dichos valores y filosofía en su propio desempeño y comportamiento laboral.
- Aprende y sigue las políticas, reglas, procedimientos y rutinas administrativas implementadas.
- Desarrolla las actitudes y habilidades requeridas para comunicarse y relacionarse efectivamente con sus compañeros de trabajo y la estructura jerárquica propia de esa organización en particular.

En general, implica que el empleado “piensa y actúa” de manera acorde al contexto y exigencias de ese medio organizacional específico en el cual se desenvuelve, más allá de simplemente cumplir con un conjunto de tareas y responsabilidades explícitas.

Para Gruman y Saks (2011) la adaptación a la organización implica principalmente estas tres dimensiones:

- Adquirir el conocimiento básico: El empleado debe aprender acerca de la empresa, como su historia, sus productos o servicios, su estructura organizacional, sus sistemas y procesos de trabajo, sus políticas y procedimientos. Se trata de obtener la información factual necesaria para poder funcionar dentro de ese contexto.
- Internalizar los valores: El empleado internaliza e integra en su pensamiento y comportamiento los valores, la filosofía y la cultura predominante de la organización. Esto le permite desarrollar las actitudes y juicios alineados a los parámetros y expectativas de la empresa.
- Desarrollar las habilidades: El empleado desarrolla las habilidades requeridas para adaptarse exitosamente al entorno organizacional específico. Esto incluye competencias sociales para comunicarse y relacionarse efectivamente con los demás, así como habilidades administrativas para cumplir con los sistemas y procesos de la empresa.

1.7.3. Sector de seguros

De acuerdo con el Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI, 2021), en Perú, durante el período de análisis del trimestre, se registró un aumento del 11,9% en la creación de empresas, con un total de 68,811 nuevas compañías. El sector con el mayor número de registros fue el comercio al por menor, representando el 29,5% del total, seguido por el comercio al por mayor con el 15,4%. Otros servicios, que engloban actividades como

servicios personales, salud, bienes raíces, administración pública, arte, entretenimiento, educación, finanzas y seguros, representaron el 11,5%.

Con el fin de facilitar una expansión consistente entre los proveedores de seguros que conforman el sector, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2023b) viene realizando un gran esfuerzo para modernizar el marco regulatorio y de supervisión que rige a la industria. Los cambios normativos se han realizado con (i) la intención de asegurar una adecuada gestión de riesgos por parte de las empresas y (ii) la protección de los intereses de los asegurados en mente. Los cambios se han realizado teniendo en cuenta la experiencia internacional, en particular los principios y prácticas de otros supervisores o instituciones internacionales que los representan, como la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS). Esto se ha hecho para (i) garantizar una gestión adecuada del riesgo y (ii) salvaguardar los intereses de los asegurados.

Uno de los primeros cambios que se dio y que implicó una renovación y revisión de diversas normas fue la expedición de la Ley del Contrato de Seguro (LCS), que fue expedida por el Congreso de la República el 06.11.2012, la cual entró en vigencia el 26.05.2013 y tuvo como objetivo contar con un marco jurídico específico para el contrato de seguro, que permita regular las diversas situaciones que se pueden presentar entre las partes del contrato y, lo más importante, brindar una regulación que proteja a los usuarios del contrato. En el pasado, las controversias de este tipo se resolvían utilizando los principios del derecho consuetudinario y algunas resoluciones aprobadas por la SBS, que resultaron insuficientes.

También, se propone que la finalidad que tiene un seguro es reducir la duda que las personas presentan en relación a los posibles riesgos que pueden suceder en un futuro lo cual genere daños o circunstancias de pérdida hacia una persona en relación a los diversos aspectos de su vida, ya sea en el ámbito económico, de salud o social. Por estos motivos se

puede clasificar a los seguros por seguros privados los cuales son contratos de seguro que brindan cobertura médica y de salud a los individuos o grupos que los adquieren. A diferencia de los sistemas de seguros de salud públicos, como los proporcionados por el gobierno, los seguros privados son ofrecidos por compañías aseguradoras privadas y se financian a través de primas pagadas por los asegurados; seguros obligatorios, hacen referencia a aquellos que el Estado o la legislación requieren que ciertos individuos o entidades adquieran para protegerse contra determinados riesgos. Estos seguros se imponen como una obligación legal y su propósito principal es garantizar la seguridad y protección de las personas involucradas; y seguros sociales son programas de protección social financiados por el Estado y administrados por entidades gubernamentales, cuyo objetivo es brindar seguridad y bienestar a los ciudadanos en diversas áreas de su vida. Estos programas se financian mediante contribuciones obligatorias de los empleados, los empleadores y, en algunos casos, el Estado (Tarango, 2012).

Del mismo modo, Gudiño (2017) menciona que los seguros se pueden clasificar de diferentes formas, según los criterios utilizados.

1. Seguros por ramos:

- a. Seguros de vida: Ofrecen respaldo económico a las personas elegidas como beneficiarias en el evento de que el titular del seguro fallezca.
- b. Seguros de salud: Cubren los gastos médicos y de atención de la salud, como consultas médicas, hospitalización y medicamentos.
- c. Seguros de automóvil: Protegen contra los riesgos asociados a la propiedad y uso de vehículos, incluyendo colisiones y responsabilidad civil.
- d. Seguros de hogar: Brindan cobertura para la vivienda y los contenidos contra riesgos como incendios, robos y daños por agua.

- e. Seguros de responsabilidad civil: Cubren las responsabilidades legales y los daños causados a terceros por el asegurado.
 - f. Seguros de accidentes: Proporcionan indemnizaciones por lesiones o muerte causadas por accidentes.
 - g. Seguros de viaje: Ofrecen protección durante los viajes contra riesgos como cancelaciones, pérdida de equipaje o enfermedad.
2. Seguros por tipo de cliente:
- a. Seguros individuales: Se contratan por personas físicas para proteger sus propios intereses.
 - b. Seguros colectivos: Son contratados por grupos o colectivos, como empleados de una empresa o miembros de una asociación.
3. Seguros por duración de la cobertura:
- a. Seguros a corto plazo: Tienen una duración limitada y cubren eventos específicos durante ese período.
 - b. Seguros a largo plazo: Proporcionan cobertura continua a lo largo de un período más extenso, como seguros de vida o de pensiones.
4. Seguros por modalidad de contratación:
- a. Seguros de prima única: Se paga una única prima por adelantado para obtener cobertura durante un período determinado.
 - b. Seguros de prima periódica: Se paga una prima regularmente, generalmente de manera mensual, trimestral o anual.

Además, el Reglamento de Transparencia, el Reglamento de Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos y el Reglamento de Gestión de Conducta de Mercado del Sistema de Seguros fueron publicados en el 2013 como parte de las normas que se

produjeron y modificaron para complementar el marco legal que proporcionó la LCS. Todos estos reglamentos se publicaron como parte del Sistema de Seguros (SBS, 2019).

En cuanto a la Gestión Actuarial, la norma que se emitió en el 2016 fue la primera regulación en el Perú sobre gestión actuarial para empresas de seguros. Esta norma estableció las responsabilidades de la función actuarial y de la función de gestión técnica de riesgos; los criterios de calidad de los datos utilizados en la tarificación y cálculo de reservas técnicas; y precisó el rol de la auditoría interna y externa en materia actuarial. Además, el reglamento establecía las responsabilidades de la función actuarial y de la función de gestión del riesgo técnico (SBS, 2019).

Transcurrieron diecisiete años entre la promulgación del primer reglamento aplicable a los seguros a corto plazo y la promulgación de los reglamentos que regulan la reserva para riesgos en curso y la reserva para primas insuficientes. Esta ley define una técnica estándar de cálculo de las reservas y permite la opción de presentar una metodología de reservas propia para aquellos seguros con características específicas basadas en la propia experiencia de la empresa. Ambas disposiciones están incluidas en el mismo reglamento (SBS, 2019).

Por otro lado, en el año 2017 se llevó a cabo una autoevaluación de los veintiséis (26) Principios Básicos de Seguros (ICP) de la IAIS, como parte de la preparación para la revisión del Programa de Evaluación del Sector Financiero (PESF). Esto se hizo con el fin de estar preparados para la revisión. Las conclusiones de esta autoevaluación revelaron fallos en determinados principios, el más significativo de los cuales era la ausencia de un modelo de requisitos de capital basado en el riesgo. Estas conclusiones impulsaron la generación de una hoja de ruta para el desarrollo de normas, metodologías y directrices de supervisión, todas las cuales se han aplicado con éxito para reforzar el sector de los seguros y su gestión (SBS, 2019).

También, la regulación integral de la conciliación de activos y pasivos es uno de los temas que se considerarán en el futuro. Este reglamento establecerá directrices aplicables a todas las líneas de negocio de una compañía de seguros con el fin de casar adecuadamente todos los productos y obligaciones de las compañías, y gestionar mejor la liquidez. Es importante señalar que este reglamento será uno de los temas que se considerarán en el futuro. Se prevé que el procedimiento de pre publicación, las eventuales revisiones necesarias y la formación del período de aplicación estarán terminados dentro de los años 2021 y 2022 (SBS, 2019).

Es importante señalar que en 2016 se publicó un nuevo reglamento que tenía un carácter exhaustivo sobre todo el proceso de inversión. El objetivo de esta regulación era adoptar estándares internacionales en materia de gestión de carteras y riesgos asociados, al tiempo que se ampliaba el abanico de posibilidades, se flexibilizaban los límites, se mejoraba la gestión de activos y pasivos (ALM) y se agilizaban las operaciones asociadas a las inversiones que respaldan obligaciones con instrumentos financieros (SBS, 2019).

En 2020 se ha publicado una circular con el objetivo de establecer los formularios (anexos) para la remisión de información a la Central de Vida Ley. Además, se han iniciado los trabajos preliminares para la creación de una Central de Información de Caucción, Fianzas y Seguros de Crédito. Mientras que los dos primeros juegan un papel importante en el desarrollo de la infraestructura en Perú porque pueden servir como garantía al Estado del cumplimiento de las obligaciones asumidas, el tercero permite a las empresas mitigar el riesgo de no ser pagadas por las ventas realizadas a crédito, ya sea que esas ventas se realicen a nivel local o internacional. Mientras que los dos primeros desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de las infraestructuras en Perú, el tercero permite a las empresas mitigar el riesgo. Posteriormente, se trabajará en la elaboración de los anexos que requerirán

información sobre las pólizas de seguro de salud y sus siniestros. En el caso de los seguros de salud, se está elaborando un proyecto de norma para regular la gestión de estos seguros, así como realizar precisiones respecto a otras normas ya establecidas (SBS, 2019).

Por otro lado, la SBS en el año 2018, también ha buscado modernizar los requerimientos de capital de las aseguradoras para adecuarlos a los estándares internacionales. Por ello, trabaja desde hace varios años en el desarrollo de un modelo de requerimientos de capital en función del riesgo (RBC). Para ello, se han revisado diversas metodologías, como Solvencia II, el Modelo Suizo y el Modelo Mexicano, a fin de proponer un modelo adecuado a la realidad peruana. El obstáculo más importante ha sido la creación de la metodología de aseguramiento de riesgos (pasivos), así como la construcción de una base de datos de pasivos que permita generar los cálculos adecuados para conocer el monto de capital que se requiere (SBS, 2019).

Al 31 de diciembre de 2020 existían 18 empresas aseguradoras activas en el mercado asegurador peruano. De estas 18 empresas, 7 se dedicaban tanto a ramos generales como a ramos de vida, 7 se dedicaban exclusivamente a ramos generales y 4 se dedicaban exclusivamente a ramos de vida (SBS, 2021).

En cuanto a su solvencia financiera, las entidades aseguradoras demostraron una cobertura satisfactoria de sus obligaciones técnicas: la ratio se situó en 1,075 veces a finales de 2020, comparable a la que se registró en 2019 (la ratio mínima legal es de 1 vez). Por otro lado, la relación entre los fondos propios efectivos y los fondos propios necesarios fue de 1,43 veces, superior a la de 1,39 veces que se registró en 2019 (asimismo, la ratio mínima legal es de 1) (SBS, 2021).

En conclusión, la rentabilidad técnica (resultado técnico dividido por las primas retenidas) a nivel del sistema fue del 2,15% en 2020. Esta cifra es inferior al 2,57% del año

anterior. En segundo lugar, la rentabilidad de las inversiones cayó del 7,32% en 2019 al 6,2% en 2020. La rentabilidad de los fondos propios en 2020 fue del 12,5%, muy inferior al 19,0% registrado en 2019 (SBS, 2021).

1.8. Definición de términos

- Área comercial: Encargados de desarrollar y controlar las actividades comerciales de seguros.
- Asesores de seguros: Encargado de la asesoría y venta de todo tipo de seguros.
- Procuradores: Personal encargado de asistir al lugar del accidente para asesorar y reportar a la empresa aseguradora los daños del vehículo asegurado. Asimismo, orienta al asegurado en trámites policiales y/o administrativos
- Ramo de seguros generales: Se refiere a un tipo de seguro que cubre distintos tipos de riesgos, como terremotos, incendios, caución y responsabilidad civil.
- Rendimiento laboral: Son aquellas acciones observables que se encuentran dirigidas hacia los objetivos de la empresa.

1.9. Limitaciones del estudio

El estudio presenta ciertas limitaciones que se enfocan en la obtención de información, para la variable desempeño laboral porque tiene sinónimo como mayor uso de rendimiento laboral y productividad laboral. Por otra parte, se observa una escasez de investigaciones que se hayan centrado en fuentes nacionales como fuente de información en este contexto específico. A continuación, se detallan algunas de las principales limitaciones del estudio:

- Limitación de antecedentes: A pesar de la búsqueda intensa en las diferentes bases de datos existen pocos estudios que correlacionan estas variables dentro de un

periodo no mayor a 5 años. Aunque la disponibilidad de estudios correlacionales puede ser limitada en un periodo específico, es importante realizar una revisión exhaustiva de la literatura existente. Además, se puede considerar ampliar el período de búsqueda y explorar fuentes adicionales, como informes de investigación y estudios publicados, para obtener una perspectiva más completa.

- Sesgo de selección: Es posible que exista un sesgo en la selección de las empresas participantes en el estudio, lo que podría afectar la validez de los resultados. Para abordar el sesgo de selección, se puede utilizar un enfoque de muestreo riguroso y aleatorio que garantice la representatividad de las empresas de seguros incluidas en el estudio. También resulta esencial reunir datos exhaustivos acerca de los atributos de las compañías involucradas con el fin de analizar posibles prejuicios y gestionarlos de manera efectiva durante el proceso de análisis de información.
- Fiabilidad y validez de las medidas: La fiabilidad y validez de las medidas utilizadas para medir el liderazgo situacional y el desempeño laboral pueden ser limitadas. Si las medidas no son confiables o válidas, por manipulación del encuestado, los resultados del estudio podrían no reflejar con precisión la relación entre las variables.
- Además de investigar la relación entre el liderazgo situacional y el desempeño laboral, es esencial reconocer la existencia de otros factores que pueden tener un impacto en el rendimiento de las empresas de seguros en Lima. Si estos factores no son tomados en cuenta en la investigación, los resultados podrían estar sesgados y no proporcionar una visión completa de los determinantes del desempeño laboral en este contexto empresarial.

CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Variable 1: Liderazgo situacional

2.1.1. Resumen histórico

2.1.1.1. Teorías del liderazgo

Existen numerosas teorías del liderazgo que han surgido a lo largo de los años, cada una con su propio enfoque y explicación sobre cómo se desarrolla el liderazgo y qué factores influyen en él. Una de las principales es la teoría de los rasgos (Fiedler, 1981) la cual sostiene que ciertos rasgos personales, como el carisma, la inteligencia, la confianza y las habilidades comunicativas, son inherentes a los líderes efectivos. Según esta perspectiva, el liderazgo es una cualidad innata y las personas nacen con las características necesarias para ser líderes (Alcanzar, 2020).

Con el transcurrir del tiempo, el concepto del liderazgo ha vuelto a adquirir relevancia debido a las diversas definiciones que existen en relación a este tema. Múltiples enfoques han experimentado evoluciones, influyéndose mutuamente o, en algunos casos, reforzándose o debilitando a sus predecesores (Nonailhada & Martin, 2022). En este sentido, es posible identificar múltiples enfoques del liderazgo según las siguientes características:

- Según rasgos: Se enfatiza en el liderazgo carismático y la teoría motivacional, los cuales se concentran en los atributos personales e invariables de aquellos individuos que exhiben tales cualidades. Estas características, ampliamente evaluadas, comprenden la responsabilidad, la inteligencia, la confiabilidad, la originalidad, la sociabilidad y la posición económica (Gómez, 2002).
- Según los comportamientos: se agrupan las conductas específicas exhibidas por los líderes, las cuales impactan en la forma de interactuar con los subordinados. En esta

categoría, se incluyen las teorías del liderazgo conductual, transaccional y transformacional.

- Teniendo en cuenta el papel social es donde se puede encontrar la teoría racional-burocrática.
- Según las actitudes: como conjunto de comportamientos concretos demostrados por los líderes, que dictan el estilo de interacción con los subordinados. El objetivo del liderazgo conductual es crear una conexión entre las acciones del líder y el nivel de rendimiento alcanzado por el grupo (Hodgetts & Altman, 1989).
- Según el contexto: aquí se encuentran las teorías situacionales o contingencias en sus respectivos contextos.

A partir de la previa contextualización expuesta, es imperativo extraer la conclusión de que el liderazgo, como una manifestación de conducta humana, está sujeto a las características invariables del individuo, a su ubicación geográfica y al momento histórico en que se desenvuelve. Por lo tanto, es este contexto el que influye en la eficacia de dicho comportamiento cuando se manifiesta dentro de un entorno social específico, en un escenario determinado (Gómez, 2002).

2.1.1.2. Liderazgo situacional

El liderazgo situacional se basa en un conjunto de teorías que afirman que el comportamiento del líder está influenciado por diversos factores, según el contexto en el que se encuentre. Estas circunstancias determinarán la efectividad de su liderazgo (Kinicki & Kreitner, 2003). Este enfoque del liderazgo se basa en varios principios, entre los cuales se destaca el énfasis en el apoyo socioemocional que el líder brinda a sus seguidores, así como el respaldo que él mismo proporciona en situaciones específicas.

Asimismo, el liderazgo situacional fue desarrollado por Paul Hersey y Ken Blanchard a fines de la década de 1960 y se formalizó en la década de 1970. Hersey y Blanchard se dieron cuenta de que el enfoque de liderazgo tradicional, que se centraba en un estilo de liderazgo único y estático, no era efectivo en todas las situaciones. Decidieron investigar y desarrollar un enfoque más flexible que se adaptara a las necesidades cambiantes de los líderes y sus seguidores. En 1969, Paul Hersey publicó el libro "Situational Leadership and Organizational Development" (Liderazgo situacional y desarrollo organizacional), donde presentó por primera vez la teoría del liderazgo situacional. En este texto, Hersey sostuvo que el estilo de liderazgo más eficaz cambia en función de las exigencias de la situación y el nivel de desarrollo de los seguidores. En su enfoque de liderazgo situacional, Hersey y Blanchard identificaron cuatro estilos distintos de liderazgo: directivo, persuasivo, participativo y delegativo. Cada modalidad de dirección se adecúa a circunstancias diversas y niveles de progresión de los seguidores. Los líderes deben llevar a cabo una constante evaluación de la coyuntura y el estadio de desarrollo de los integrantes del equipo, con el fin de calibrar su enfoque directivo (Maurer et al., 2017).

Un rendimiento favorable de un equipo se alcanzará cuando se logre una apropiada combinación entre el estilo de interacción del líder y el equipo, tal como señaló Fiedler (1981). El liderazgo situacional se distingue por dos enfoques primordiales: uno centrado en la tarea y otro en las relaciones. Es relevante resaltar que la relación entre el líder y sus seguidores estará determinada por las particularidades de la tarea y el nivel de control o influencia que el líder ejerza en la situación. A partir de lo mencionado anteriormente, se pueden identificar tres consideraciones fundamentales:

- La calidad de las relaciones interpersonales entre el líder y el grupo puede variar entre ser satisfactoria o insatisfactoria.

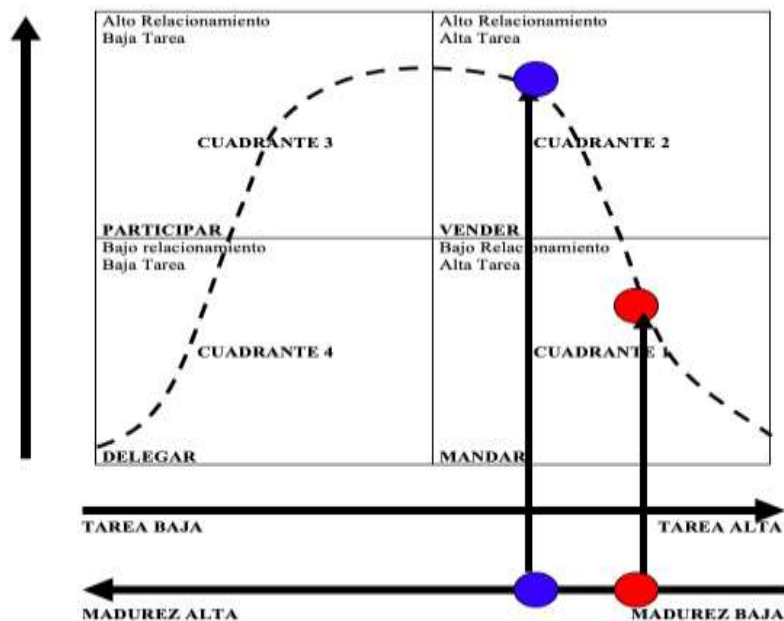
- Nivel de estructuración de la tarea: bajo o alto
- Cantidad de poder que el líder posee en función de su posición en la organización: débil o fuerte

De manera similar, este liderazgo se fundamenta en la concepción de que no hay un único patrón de liderazgo que sea eficaz en todas las circunstancias, y que los líderes deben ajustar su enfoque en función de las exigencias y del nivel de avance de sus seguidores. Este enfoque se sustenta en dos dimensiones clave: el comportamiento relacionado con las tareas y el comportamiento relacionado con las relaciones interpersonales. También, la Teoría del Liderazgo de Heifetz et al. (2009) se considera una forma de liderazgo situacional. Según esta teoría, los líderes deben ser capaces de adaptarse y enfrentar los desafíos y cambios en entornos complejos y en constante evolución. Los líderes adaptativos reconocen la importancia de la capacidad de aprendizaje y de desafiar el statu quo.

De manera equivalente, Fiedler (1981) introdujo su propia perspectiva del liderazgo situacional, nombrada como el Modelo de Contingencia de Fiedler. Este modelo pone atención en la interconexión entre el estilo de dirección y el grado de favorable condición de la situación. Conforme a Fiedler, la modalidad de liderazgo más eficaz difiere en función de la relación entre el líder y los seguidores, la estructura de la labor, y el nivel de poder e influencia que el líder ejerce sobre el grupo (Guedeney & Montalescot, 2019).

En la **Figura 1** ilustra que, en conformidad con el esquema, cada grado de desarrollo está vinculado a un comportamiento singular por parte del dirigente. Además, se anticipa que la eficacia aumentará cuando exista una mayor coincidencia entre el nivel de desarrollo y el patrón de liderazgo manifestado (Sánchez & Rodríguez, 2010).

Figura 1
Teoría de liderazgo situacional



Nota. Adaptado de “40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión” Sánchez y Rodríguez, 2010 p. 27

Hersey et al. (1996) plantean que el liderazgo conlleva el acto por el cual se ejerce influencia sobre las decisiones de un sujeto o colectivo con el fin de lograr un objetivo concreto en una coyuntura específica. En sus inicios, el liderazgo situacional era denominado como la teoría del ciclo de vida del liderazgo, la cual encuentra aplicaciones y analogías en el contexto familiar, especialmente en la dinámica padre-hijo, desde la infancia hasta la edad adulta. Esta teoría no solo se enfoca en el estilo de liderazgo preferido por el líder, sino también en las diversas situaciones en las que se desenvuelve, lo que exige su adaptación a diferentes contextos y el empleo de estilos de liderazgo distintos a los que podría preferir. La teoría del liderazgo situacional examina dos aspectos principales del comportamiento del líder:

- El comportamiento hacia las personas, que implica principalmente la comunicación bidireccional, la habilidad de escuchar, así como brindar retroalimentación y apoyo a los colaboradores.
- El comportamiento hacia las tareas, donde el líder se encarga de explicar a sus seguidores o grupo las instrucciones sobre qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, dónde hacerlo y quién debe encargarse de realizarlo.

La teoría del liderazgo situacional, también conocida como teoría funcionalista, surge como una alternativa a las teorías personalistas, buscando superar las limitaciones y contradicciones de este enfoque. En lugar de enfocarse en la personalidad del líder, se centra en su comportamiento y acciones. Este enfoque reconoce que el liderazgo está influenciado por diversos factores, como el tipo de tarea que se realiza, los objetivos, metas y necesidades del grupo. El líder se adapta y desempeña funciones específicas para acercar al grupo a los resultados para los cuales ha sido creado (López et al., 2022).

En una organización, el liderazgo situacional va más allá de la mera posesión de ciertos rasgos o comportamientos por parte del líder. Los líderes se enfrentan a diversos contextos en los que interactúan con todos los colaboradores que los siguen como modelos a seguir. Por lo tanto, este enfoque se presenta como una forma efectiva de liderazgo que se adapta a la situación específica (García, 2015).

2.1.2. Hallazgos

A lo largo de la investigación y estudio del liderazgo, se han identificado varios hallazgos importantes que han contribuido a nuestra comprensión de este fenómeno, según Salvador y Sánchez (2018) la importancia de los rasgos y habilidades, si bien no existe un conjunto definitivo de rasgos que caracterice a todos los líderes, se ha encontrado que ciertos rasgos, como la inteligencia emocional, la autoconfianza, la integridad y la capacidad de

comunicación efectiva, están asociados con un liderazgo efectivo. Además, se ha reconocido que las habilidades de liderazgo, como la capacidad de motivar y desarrollar a los demás, son fundamentales para el éxito del líder. Así como, la influencia del contexto y la situación, es decir, el contexto y la situación en la que se encuentra un líder desempeñan un papel crucial en su efectividad. En distintas circunstancias se demandan enfoques de liderazgo variados, y un líder efectivo puede ajustar su estilo de liderazgo y conducta para responder a las necesidades específicas de la situación y de los seguidores.

De manera similar, se subraya la importancia de las conexiones y la confianza, lo cual se refiere a la calidad de las relaciones entre guías y seguidores, emergiendo como un aspecto esencial en el liderazgo exitoso. Los líderes que forjan relaciones fundamentadas en confianza, consideración y comunicación franca con sus seguidores tienden a ejercer una influencia más profunda en el rendimiento y el grado de complacencia del equipo. Esto destaca la relevancia de la concentración en la formación de líderes, siendo reconocida la trascendencia de nutrir líderes competentes a través de programas de adiestramiento, tutoría y desarrollo personal. Los líderes pueden mejorar y desarrollar sus habilidades de liderazgo a lo largo del tiempo, y el aprendizaje continuo es esencial para adaptarse a los cambios y desafíos en el entorno empresarial (Castillo et al., 2019).

Por su parte, el liderazgo situacional ha sido objeto de investigación y estudio, lo que ha llevado a algunos hallazgos clave sobre este enfoque de liderazgo según Mojica (2020) uno de los datos primordiales de interés radica en la Modificación del patrón de dirección, lo cual alude a la significancia de adecuar el estilo de liderazgo a las exigencias y al nivel de evolución de los seguidores. Los líderes de carácter situacional reconocen que diversas circunstancias y seguidores demandan enfoques distintos de liderazgo, y están dispuestos a adaptar su estilo de liderazgo en concordancia. También, se encuentra el enfoque en el

desarrollo de los seguidores, la evaluación continua de la situación y los seguidores, la mejora de la eficacia del liderazgo; en otras palabras, la aplicación del liderazgo situacional ha demostrado mejorar la eficacia del liderazgo y el rendimiento del equipo. Al adaptar el enfoque de liderazgo a las necesidades individuales y grupales, los líderes situacionales pueden aumentar la motivación, la satisfacción y el compromiso de los seguidores, lo que a su vez conduce a mejores resultados.

2.2. Variable 2: Desempeño laboral

2.2.1. Resumen histórico

De acuerdo con la definición propuesta por Hill (2002), la Administración del desempeño se refiere al proceso a través del cual una empresa garantiza que sus empleados trabajen en consonancia con los objetivos de la organización. Esto implica establecer y revisar las tareas laborales, desarrollar las habilidades de los empleados y distribuir las recompensas en la organización. Asimismo, es la medida de la efectividad del trabajo de un individuo y su contribución al logro de los objetivos de la organización (Cascio, 2016). Esta definición destaca la importancia de evaluar la contribución de los empleados al logro de los objetivos organizacionales, lo que implica que el desempeño laboral es un aspecto crítico para la eficacia y la competitividad de la organización.

Adicionalmente según Bhatti y Alyahya (2021) el desempeño laboral es de suma importancia tanto para los empleados como para las organizaciones en las que trabajan. A continuación, se detallan algunas razones por las que el desempeño laboral es importante:

- **Productividad y eficiencia:** Un buen desempeño laboral contribuye a la productividad y eficiencia de una organización. Cuando los empleados realizan su trabajo de manera efectiva y eficiente, los proyectos se completan a tiempo, los objetivos se alcanzan y los resultados son de alta calidad.

- Cumplimiento de metas y objetivos: El desempeño laboral sólido es esencial para lograr los objetivos y metas establecidos por la organización. Si los empleados no rinden a un nivel óptimo, es probable que la empresa no logre sus metas, lo que puede afectar su crecimiento y éxito a largo plazo.
- Desarrollo profesional: Un buen desempeño laboral puede ser una base para el desarrollo profesional. Los empleados que demuestran habilidades y competencias destacadas tienen más oportunidades de crecimiento dentro de la organización, como ascensos, aumento de responsabilidades y acceso a programas de capacitación y desarrollo.
- Motivación y satisfacción: Cuando los empleados logran un buen desempeño, se sienten motivados y satisfechos en su trabajo. El reconocimiento y la recompensa por el desempeño laboral sobresaliente pueden aumentar la moral y el compromiso de los empleados, lo que a su vez mejora la retención del talento y reduce la rotación de personal.
- Impacto en el trabajo y prestigio de la entidad: El rendimiento laboral tiene un impacto directo en la calidad del trabajo realizado. Cuando los empleados desempeñan sus tareas de forma eficiente, disminuye la probabilidad de cometer errores y se mejora la excelencia de los productos o servicios proporcionados. Esto, a su vez, contribuye a la reputación de la organización y a su habilidad para atraer y mantener clientes y colaboradores comerciales.

Colaboración y trabajo en equipo: Un buen desempeño laboral fomenta la colaboración y el trabajo en equipo. Cuando los empleados se esfuerzan por alcanzar altos niveles de desempeño, están más dispuestos a colaborar con sus compañeros de trabajo,

compartir conocimientos y apoyarse mutuamente. Esto fortalece la cohesión del equipo y mejora la eficacia de la colaboración (Shen & Abe, 2022).

2.2.2. Hallazgos

Hackman y Oldham en 1976 desarrollaron la teoría del enriquecimiento del trabajo y realizaron investigaciones importantes sobre el desempeño laboral. Sus hallazgos se centran en el diseño del trabajo y cómo afecta la motivación y el desempeño de los empleados según Riera et al. (2020) entre ellos se encuentran:

1. Hackman y Oldham diseñaron el concepto del mejoramiento ocupacional, cuyos fundamentos radican en la noción de que ciertas particularidades del empleo pueden intensificar la motivación y el rendimiento de los trabajadores. Estos atributos comprenden la diversidad de aptitudes, la unicidad de la labor, la importancia de la actividad, la independencia y la respuesta proporcionada.
2. Tareas significativas: Según su investigación, las tareas que tienen un propósito claro y significativo para los empleados tienden a generar un mayor compromiso y desempeño. Los empleados encuentran más satisfacción y motivación cuando ven el impacto directo de su trabajo en los resultados finales y en los demás.
3. Autonomía: Hackman y Oldham encontraron que la autonomía en el trabajo, es decir, la capacidad de los empleados para tomar decisiones y tener control sobre su propio trabajo, está relacionada con un mayor compromiso y desempeño. Cuando los empleados tienen la libertad de tomar decisiones y utilizar su experiencia, se sienten más responsables y motivados para alcanzar los objetivos.
4. Retroalimentación: encontraron que proporcionar esta retroalimentación o feedback regular y constructivo sobre el desempeño de los empleados es esencial para mejorar su motivación y desempeño. El feedback ayuda a los empleados a comprender cómo están

progresando, qué aspectos necesitan mejorar y qué impacto está teniendo su trabajo en la organización.

Por lo mencionado es necesario destacar la importancia de diseñar trabajos que sean significativos, brinden autonomía y ofrezcan retroalimentación continua para mejorar la motivación y el desempeño de los empleados. Su teoría del enriquecimiento del trabajo ha sido ampliamente aplicada y ha influido en la forma en que se diseñan y gestionan los puestos de trabajo en diversas organizaciones.

Adicionalmente Bautista et al. (2020) menciona que ha encontrado que las competencias y habilidades relevantes para el trabajo desempeñan un papel fundamental en el rendimiento laboral. Los individuos que poseen las competencias y habilidades necesarias para realizar sus tareas de manera efectiva tienden a tener un mejor desempeño. Los empleados que están motivados y satisfechos con su trabajo tienden a tener un mayor compromiso, dedicación y rendimiento. Asimismo, apoyo que los empleados reciben de la organización, incluyendo el apoyo emocional, el apoyo instrumental y el apoyo en el desarrollo profesional, se ha relacionado positivamente con el desempeño laboral. Cuando los empleados perciben que la organización valora y apoya su trabajo, tienden a mostrar un mejor desempeño (Sarwar et al., 2023).

Por otro lado, es importante el clima y la cultura organizacional también desempeñan un papel importante en el desempeño laboral. Un clima laboral positivo, caracterizado por la confianza, la cooperación y la comunicación abierta, se ha asociado con un mejor desempeño individual y de equipo. Los empleados que reciben retroalimentación regular sobre su desempeño y tienen oportunidades de desarrollo y crecimiento tienden a mejorar su rendimiento (Vargas & Flores, 2019).

También es importante mencionar el ajuste entre las características individuales de los empleados y las demandas del trabajo también influye en el desempeño laboral. Cuando hay un buen ajuste entre las habilidades, los valores y las necesidades de los empleados y las exigencias del trabajo, se espera un mejor rendimiento. Estos resultados resaltan la relevancia de aspectos como las habilidades, la incentivación, el respaldo institucional y la concordancia entre la persona y el trabajo en el desempeño laboral. Entender y atender estos factores puede favorecer la mejora en el desempeño de los trabajadores y, en última instancia, el triunfo de las organizaciones.

2.3. Investigaciones que correlacionan ambas variables

Existen investigaciones sobre la relación entre el liderazgo situacional y el desempeño laboral, entre ellas se presentan en la **Tabla 1** :

Tabla 1

Investigaciones relacionadas a las variables del estudio

Estudios de alcance Correlacional	Hallazgos y Aporte
<p>Alabduljader, S. (2022). Situational Leadership Role in Enhancing Organizational Performance during Covid 19 Pandemic among a Sample of Kuwaiti SMEs. <i>WSEAS Transactions on Business and Economics</i>, 19, 1706–1715. https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.154</p>	<p>Los hallazgos evidenciaron que el liderazgo situacional tuvo una relación significativa positiva con la mejora del desempeño laboral de los colaboradores durante la pandemia de la COVID-19($r=0.816$, $p=0.000$). estos hallazgos permitieron identificar la necesidad de aumentar la atención sobre el hecho de que uno de los defectos del liderazgo situacional es no identificar las habilidades de liderazgo requeridas para ciertas situaciones.</p>
<p>Alahbabi, A. M. F. M., Melaka, M., Anidah, R., Samer, M., & Al-Shami, A. (2021). A framework of servant leadership impact job performance: The mediation role of employee happiness in UAE healthcare sector. <i>Academy of Strategic Management Journal</i>, 20.</p>	<p>Los hallazgos de esta investigación fueron que se evidenció una relación entre el liderazgo de servicio con el desempeño laboral ($B=0.505$ $p=0.04$). Gracias a este trabajo se pudo mostrar una comprensión del liderazgo de servicio de los empleados para que se seleccionen líderes calificados de manera eficiente para desarrollar el desempeño del personal en la industria de la salud.</p>
<p>Alarifi, G., & Abdalla, N. (2023). The Role of Participatory Leadership and Employee Innovative Behavior on SMEs' Endurance. <i>Sustainability</i>, 15. https://doi.org/10.3390/SU15032740.</p>	<p>Los hallazgos de esta investigación fueron que el comportamiento innovador en el trabajo de los empleados (EWIB) se asocia positivamente con el liderazgo participativo ($\beta = 0,473$; $t = 9,670$; $p = 0,00$). Los resultados del bootstrapping también confirman el impacto positivo y significativo del liderazgo participativo en la resistencia de las pymes (H3: $\beta = 0,315$; $t = 5,330$; $p = 0,00$). Estos resultados permitieron conocer el efecto mediador del liderazgo participativo en la relación entre EWIB y la resistencia de las PYMES.</p>
<p>Ali, A., Ali, S., & Xue, X. (2022). Motivational approach to team service performance: Role of participative leadership and team-inclusive climate. <i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i>, 52, 75–85</p>	<p>El estudio pudo hallar la existencia de una relación positiva y significativa entre el liderazgo participativo y el desempeño del servicio. Los datos recopilados de 72 equipos brindan apoyo empírico para el modelo, que muestra cómo los equipos de servicio de primera línea funcionan de manera efectiva en la industria hotelera y resalta la importancia del liderazgo participativo, el enfoque de búsqueda de objetivos de servicio en equipo y el rendimiento.</p>

<p>Bhatti MA, & Alyahya M. (2021). Role of leadership style in enhancing health workers job performance. Polish Journal of Management Studies, 24.</p>	<p>Los hallazgos de este estudio reflejaron la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral ($r^2 = 0.690$), es decir, el desempeño laboral puede ser explicado por los estilos de liderazgo (de Servicio, Transformacional, multicultural y de Laissez Faire). Los resultados de este estudio serán útiles para que los responsables de la formulación de políticas y los profesionales de la salud se centren más en el estilo de liderazgo transformacional y el estilo de liderazgo multicultural, especialmente cuando los trabajadores de la salud pertenecen a una cultura diversa.</p>
<p>Hasibuan, E. P., & Azmy, A. (2022). Improving Employee Performance Affected by Leadership Style, Organizational Culture, and Work Ethics in Technology Service Company. Quality - Access to Success, 23(189), 56–66</p>	<p>Los resultados revelaron que el estilo de liderazgo (considerando LS1 y LS2=dirección, LS3 y LS4=participación, LS5= apoyo), la cultura organizacional y la ética laboral tuvieron un impacto significativo en el desempeño de los empleados ($r^2=0.776$). Por ello, es imperante que las empresas se anticipen a los cambios en el entorno empresarial a través de un estilo de liderazgo adecuado y una cultura organizacional sólida.</p>

2.4. Principales hallazgos

Los hallazgos en base al liderazgo situacional, se centraron en los autores; de Shoaib et al. (2022), que como parte de su estudio empleó el estilo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard para examinar el efecto del comportamiento de liderazgo orientado a tareas y el comportamiento de liderazgo. Asimismo, el estudio de Alabduljader (2022), determinó el impacto del liderazgo situacional y sus dimensiones (directivo, apoyo y delegación) en la mejora del desempeño. Concluyendo en que, es indispensable que haya un buen liderazgo situacional en la empresa debido a que esta incide en el desempeño de los colaboradores.

En esa línea se tiene al estudio de Pasaribu et al. (2022), En consonancia con esto, el trabajo de investigación de Pasaribu et al. (2022) mostró que el liderazgo situacional tiene un impacto favorable del 50.9% en el desempeño y la satisfacción laboral. Además, se evidenció que el liderazgo situacional ejerce una influencia significativa y positiva en la Conducta Cívica en las Organizaciones (OCB) de los empleados. También, el trabajo de Heryyanoor et al. (2021). Finalmente, el estudio de Hasibuan y Azmy (2022), donde logró evidenciar que estilos de liderazgo como participación, dirección y apoyo impactan significativamente en el desempeño ($r^2=0.776$).

En cuanto a las investigaciones relacionados a la dimensión dirección y participación se consideró al estudio de Thompson y Glasø (2018), esta investigación evidenció SLT sugiere una asociación entre los índices de competencia del seguidor y la directividad del líder; es decir, los líderes deberían proporcionar una mayor directividad a los seguidores inexpertos. Asimismo, Pahi et al. (2022) Exploró cómo el liderazgo en posiciones de dirección, tanto en términos autoritarios como colaborativos, afecta la implicación de los empleados de primera línea en relación con la calidad del servicio; evidenciando que, el

liderazgo directivo se relaciona negativamente con la calidad de servicio. Investigación se concuerda con Ahn y Bessiere (2022) al manifestar que los colaboradores perciben la participación como importante porque aprenden a tomar decisiones, comunicarse efectivamente, resolver conflictos y motivar a otros.

En tanto la investigación de Khassawneh y Elrehail (2022) y Cabrera (2022) coinciden en que, la complejidad del institucionalismo, mayor es la brecha entre líderes y subordinados, por lo que implementar el estilo participativo puede volverse problemático en algunas circunstancias. Por ello, se requiere un enfoque prioritario en el desarrollo y mejora de estos estilos, fomentando activamente la participación y la apertura a nuevas ideas y perspectivas. Finalmente, Ali et al. (2022) En su estudio, se logró constatar una relación significativamente positiva entre el liderazgo participativo y el desempeño del servicio. Además, se observó que la participación en la creación y dirección de los objetivos de servicio del equipo está influenciada positivamente por el clima de inclusión en el equipo.

Alarifi y Abdalla (2023) y Mutmainnah et al. (2022) Ilyana y Sholihin (2021) Los hallazgos de estos estudios brindan sugerencias para los gerentes con respecto a la adopción de un estilo de liderazgo participativo para desarrollar un comportamiento innovador y garantizar la permanencia de la empresa. Aseverando que, un equipo directivo que desarrolla adecuada dirección, participación y compromiso de continuidad, será capaz de lograr sus objetivos, porque los empleados tienen el compromiso de hacer lo mejor que pueden en su trabajo.

Agregando a ello, en el estudio nacional realizado por Murillo y Castro (2022) el liderazgo responsable ejerce una influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores en el sector de servicios turísticos. Afirmando que, un líder responsable, no solo se deben considerar los aspectos éticos y sociales, sino también las habilidades y

competencias necesarias para liderar y dirigir a las personas y los recursos de manera efectiva.

Continuando con los hallazgos, los siguientes estudios guardan relación con la dimensión apoyo, se tiene al estudio realizado por Imam et al. (2022) y Yong et al. (2021) que lograron evidenciar que los empleados que percibieron el apoyo de sus líderes, lo que en consecuencia se suma a su desempeño. Asimismo, el liderazgo de apoyo está positivamente relacionado con el clima de apoyo, que, a su vez, está relacionado con intercambio entre miembros del equipo. Además, este intercambio individual mejora significativamente el desempeño tanto dentro como fuera del rol.

Asimismo, Um-e-Rubbab et al. (2021) determinó el efecto significativo del liderazgo de apoyo en la satisfacción de los colaboradores. Concluyendo que, un líder de apoyo crea un ambiente de trabajo positivo y saludable que beneficia tanto a los empleados como a la organización en su conjunto. También Martins et al. (2022) evidenció que el liderazgo que es proveedor de recursos, vales decir de apoyo, con una actitud benévola, tiene un impacto directo en el desempeño laboral y la intención de los empleados de dejar el trabajo. De la misma manera, Alahbabi et al. (2021) En su estudio, se menciona que el liderazgo de servicio ejerce influencia en los comportamientos de los recursos humanos al promover la felicidad de los empleados y estimular su desempeño. Además, este enfoque de liderazgo se centra en las necesidades individuales y tiene como objetivo servir a los seguidores para satisfacer dichas necesidades.

Asimismo, Tremblay y Simard (2018) y Sorengaard y Langvik (2022) indican que las prácticas de mejora del desarrollo fomentan principalmente el apoyo organizacional percibido y el comportamiento dirigido hacia la organización. Además, que el liderazgo de

apoyo puede ayudar a proteger a los empleados de las consecuencias adversas del estrés y contribuir a mejorar la salud ocupacional, el compromiso y desempeño laboral.

Añadiendo, Martínez et al. (2021) logró evidenciar que los resultados obtenidos, validaron la moderación del apoyo del líder sobre los efectos de la ambigüedad de rol. La incorporación de esta variable como moderadora generó una transformación de la influencia negativa de la ambigüedad de rol en el compromiso de los empleados, al mismo tiempo que disminuyó su impacto negativo en los comportamientos de desempeño extra-rol. Estos resultados refuerzan la importancia del apoyo del líder como un factor protector frente a las exigencias laborales en entornos de administración pública

Finalmente, en relación a la dimensión de delegación Ilyana y Sholihin (2021) Esto debido a que, al delegar tareas y responsabilidades a diferentes miembros del equipo, se les brinda la oportunidad de aportar sus propias perspectivas y enfoques creativos. Asimismo, Kim y Beehr (2023) mencionan que en el liderazgo empoderador la delegación implica no solo transferir tareas, sino también proporcionar los recursos y el apoyo necesarios para que los miembros del equipo puedan cumplir con éxito con sus responsabilidades delegadas.

El estudio de AlMazrouei (2021) se propuso indagar en el vínculo entre el liderazgo que fomenta la autonomía, el rendimiento ocupacional y la involucración en tareas creativas en la comunidad de expatriados de los Emiratos Árabes Unidos. Los resultados indicaron que la dedicación hacia la organización desempeñó una función parcial en la conexión entre el liderazgo que empodera y el desempeño en el trabajo.

2.5. Conclusiones

El liderazgo situacional y el desempeño laboral están estrechamente vinculados debido a la capacidad del enfoque del liderazgo situacional para adaptar el estilo de liderazgo a las necesidades particulares de los empleados y las circunstancias en las que se encuentran. A continuación, se detalla cómo el liderazgo situacional puede ejercer influencia en el rendimiento laboral.

Por medio de la adaptación al nivel de competencia y madurez, el liderazgo situacional se basa en la idea de que no todos los empleados tienen el mismo nivel de competencia y madurez en su trabajo. Al evaluar la competencia y la madurez de los empleados en una tarea específica, los líderes pueden ajustar su estilo de liderazgo para brindar el nivel adecuado de dirección y apoyo. Esto ayuda a los empleados a sentirse respaldados y les permite desempeñarse mejor al tener el nivel de orientación adecuado.

También, el fomento del desarrollo y crecimiento, el liderazgo situacional se centra en el desarrollo y crecimiento de los empleados. Los líderes que aplican este enfoque brindan oportunidades de aprendizaje y desarrollo a sus empleados, lo que les permite adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Esto puede mejorar su desempeño laboral al aumentar su competencia y confianza en su capacidad para realizar sus tareas.

La motivación y el empoderamiento son elementos clave en el liderazgo situacional, ya que los líderes proporcionan a sus empleados un sentido de empoderamiento al permitirles tomar decisiones y asumir responsabilidades de acuerdo con su nivel de competencia y madurez. Esto puede aumentar la motivación de los empleados, ya que se sienten valorados y reconocidos por su capacidad para influir en los resultados. Un empleado motivado es más propenso a desempeñarse bien y alcanzar altos niveles de productividad.

Asimismo, el liderazgo situacional mejora la comunicación al promover una interacción efectiva entre los líderes y los empleados. Los líderes que aplican este enfoque deben ser capaces de adaptar su estilo de comunicación a las necesidades individuales de cada empleado. Esto facilita la comprensión mutua, proporciona claridad en las expectativas y fomenta la retroalimentación constructiva. Como resultado, se mejora el desempeño laboral, evitando malentendidos y promoviendo una comunicación abierta y efectiva.

De igual manera, el liderazgo situacional juega una función esencial en la eficacia ocupacional y la capacidad productiva de los trabajadores. La literatura científica ha demostrado una asociación favorable entre la dirección y el logro, sugiriendo que el liderazgo situacional podría estar estrechamente conectado con el desempeño de los miembros del equipo.

La comunicación es un aspecto fundamental del liderazgo en diferentes contextos. Se observa una asociación significativa entre el liderazgo y la comunicación, lo que indica que una comunicación sólida por parte de los líderes puede contribuir a un mejor rendimiento laboral. La falta de seguimiento y control, así como la falta de cumplimiento de los procesos establecidos, pueden tener un impacto negativo en la eficiencia y duración de las tareas. Estos hallazgos resaltan la importancia de establecer sistemas de seguimiento y control efectivos para garantizar el cumplimiento de los procedimientos y mejorar la eficiencia operativa. Existe la necesidad de mejorar el liderazgo y la gestión en las organizaciones. Los estudios demuestran que los niveles de liderazgo pueden ser bajos o insatisfactorios en algunas empresas, lo que sugiere la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo y establecer programas de formación y desarrollo para los líderes.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

La investigación aplicada se distingue por su intención de producir conocimiento con el objetivo de abordar desafíos prácticos y aplicar los descubrimientos en entornos reales. Este tipo de investigación se centra en la utilidad y pertinencia de los resultados alcanzados, con el propósito de generar un impacto efectivo en la práctica y mejorar la toma de decisiones en situaciones específicas (Hernández & Mendoza, 2018). La investigación realizada siguió un enfoque aplicado de naturaleza cuantitativa, donde se hizo hincapié en la recolección y análisis de datos numéricos mediante.

3.2. Alcance de investigación

El alcance de investigación empleado en este estudio es correlacional, ya que tiene como objetivo establecer la relación entre las variables de estudio. En una investigación correlacional, se buscan asociaciones entre las variables sin intervenir en su manipulación. En este caso, el investigador registra las variables tal y como ocurren naturalmente y analiza su relación, con el propósito de determinar si existe una conexión entre ellas, si esa conexión es positiva o negativa, y cuál es su grado de fuerza (Hernández & Mendoza, 2018).

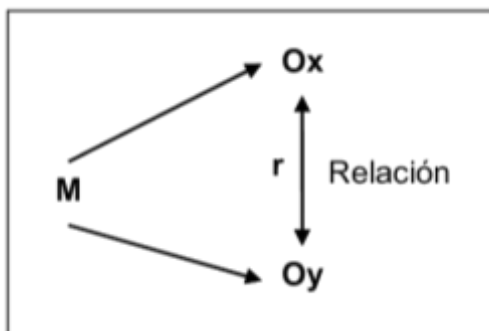
3.3. Diseño de la investigación

El diseño de investigación fue no experimental, lo que significa que se basa en la observación de datos existentes sin manipular las condiciones de las variables de estudio. Además, se trata de un estudio de corte transversal, ya que los datos se recopilaron en un único momento en el tiempo. En una investigación no experimental, el investigador no interviene intencionalmente en las variables, sino que simplemente las observa y registra para analizar su relación. En su lugar, observa y mide cómo ocurren los fenómenos de forma natural, sin intervenir; asimismo, el estudio transversal es aquel donde los datos se recopilan

en un momento dado, por lo que no se realiza un seguimiento o evaluación longitudinal (Hernández & Mendoza, 2018).

Figura 2

Diseño metodológico



Donde:

M = muestra

Ox = Variable independiente: Liderazgo situacional

Oy = Variable dependiente: Desempeño laboral

3.4. Población

Hernández et al. (2014) se refiere a “la totalidad de las situaciones que cumplen con un conjunto de características específicas”. Por ello, la población de colaboradores de las cuatro principales empresas de seguros y reaseguros que participan en el mercado peruano ya que, según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP SBS (2023) estas albergan el 66% de la participación del mercado peruano en los últimos años, están compuestas por 4 empresas tal como se ve en la **Tabla 2**.

Tabla 2
Empresas aseguradoras

Empresa	Cantidad de colaboradores
Rímac	2835
Mapfre	1640
La Positiva	971
Pacífico	2845
Total	8291

Nota: Por lo que arroja una población de 8291 trabajadores en el sector de seguros.

3.5. Muestra

De acuerdo con Hernández et al. (2014) la muestra representa un grupo de elementos que comparten características similares y forma parte de la población que se estudia. La decisión de utilizar una muestra probabilística o no probabilística depende de la estructura del estudio, el diseño de investigación y el objetivo que se persigue con la investigación.

Con fines prácticos, se empleó la fórmula general para determinar el tamaño de muestra, la cual es:

$$n = \frac{NZ^2 x pq}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

$e = 0,05$ (margen de error).

$p = q = 0,5$ (probabilidad de éxito y máxima dispersión).

$Z = 1,96$ (95% nivel de confianza).

n = tamaño de muestra.

$N = 8291$ (tamaño de la población)

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{(8291 \times 3.8416) \times 0.25}{0.0025(8290) + 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{7962,68}{20,725 + 0.9604} =$$

$$n = \frac{7949,23}{21,6854} = 366.57 = 367 \text{ colaboradores.}$$

Tamaño de muestra: 368 colaboradores

la muestra corregida $\frac{n}{N} > e$

$$\frac{367}{8291} = 0,044 > 0.05$$

Con el propósito de corroborar la adecuación de las muestras empleadas en el estudio, se llevó a cabo una confrontación entre la muestra y la población. Tras analizar el resultado obtenido en conjunción con el margen de imprecisión, se constató que este último era inferior, sugiriendo que no se requiere implementar una modificación en la muestra (Triola, 2010).

Por lo tanto, se necesitaría una muestra de alrededor de 367 individuos de la población de 8291 para obtener una estimación con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Se utilizó el método de muestreo aleatorio simple, el cual implica la selección de unidades de la muestra (individuos, objetos o lugares) de forma que todas las posibles combinaciones tengan la misma probabilidad de ser escogidas. Según el autor, en este

enfoque de muestreo, cada componente de la población tiene una probabilidad equitativa de ser elegido, lo que garantiza que la muestra adquirida refleje de manera precisa la composición de la población bajo análisis. Según Hernández y Mendoza (2018), el muestreo aleatorio simple produce muestras con muy baja probabilidad de sesgos y con una buena variabilidad, lo que permite generar resultados que pueden generalizarse a toda la población.

Para conocer la cantidad de trabajadores por empresa aseguradora se empleó el muestreo estratificado, para lo cual se empleó la siguiente fórmula:

$$n_i = \frac{N_i}{N} * n$$

Tabla 3
Empresas aseguradoras estratificado

Empresa	Cantidad de colaboradores
Rímac	126
Mapfre	73
La Positiva	42
Pacífico	126
Total	367

3.5.1. Criterios de inclusión y exclusión

3.5.1.1. Criterios de inclusión

Para Bernal (2010) existen múltiples restricciones asociadas a las particularidades específicas de cada población o muestra que se sometieron a análisis. En consecuencia, es fundamental proporcionar una descripción exhaustiva y detallada de dichas características al hacer referencia a la población o muestra en cuestión. Para considerar los criterios de inclusión en el presente estudio, es importante tener en cuenta las limitaciones que pueden

surgir al analizar una población o muestra específica. Los criterios mencionados tienen como finalidad asegurar que los resultados obtenidos sean representativos y relevantes en relación a la población objetivo del estudio. De acuerdo con esta información, el enfoque de esta investigación se dirigió hacia una población específica, definiendo los criterios de inclusión de la siguiente manera:

- Colaboradores que pertenezcan a las aseguradoras como Rímac, Mapfre, La Positiva y Pacífico Seguros.
- Colaboradores que trabajen en las sedes de Lima Metropolitana.
- Participación voluntaria.
- Aceptación del consentimiento informado.

3.5.1.2. Criterios de exclusión

- Colaboradores de otras aseguradoras.
- Colaboradores fuera de Lima Metropolitana.
- No querer ser parte de la evaluación.
- Responder el instrumento de manera incorrecta.

3.6. Instrumento

De acuerdo con Hernández et al. (2014) el cuestionario emerge como un instrumento aplicado en la indagación en el ámbito social y educativo con la finalidad de recolectar información. Este comprende un conjunto de interrogantes organizadas que se someten a los participantes con el propósito de adquirir datos sobre variables particulares. Los cuestionarios pueden contener preguntas cerradas, las cuales ofrecen opciones de respuesta predefinidas, así como preguntas abiertas que permiten respuestas más amplias y detalladas. El objetivo primordial del cuestionario es obtener datos cuantitativos y cualitativos que contribuyan a abordar las interrogantes de investigación planteadas en el estudio. Cada

investigación requiere medidas apropiadas que realmente capturen las variables de estudio. Un instrumento válido mide genuinamente lo que pretende. Uno confiable, brinda resultados consistentes. Ambas propiedades dependen del contexto y la muestra. Por ello, un buen investigador adapta medidas existentes, las traduce y prueba su validez y confiabilidad en el nuevo entorno. Mide propiedades como validez de contenido, criterio y consistencia interna. En ocasiones, ningún instrumento parece apto. Ante ello, Hernández sugiere desarrollar uno propio. Pero antes, aconseja una revisión exhaustiva de la literatura y los fundamentos teóricos subyacentes. En cualquier caso -sean adaptaciones, traducciones o desarrollos propios- el autor enfatiza la necesidad de reportar detalladamente las propiedades psicométricas del instrumento. Esto permite a otros juzgar su idoneidad (Hernández & Mendoza, 2018).

En este estudio, se seleccionó el cuestionario como el instrumento de investigación. El cuestionario es una herramienta en la cual el investigador formula preguntas relacionadas con una o más variables que serán medidas, y el encuestado responde por escrito, basándose en su conocimiento, experiencia u opinión. Este método de recolección de datos, señala el autor, es uno de los más utilizados debido a su practicidad, bajo costo y rapidez de aplicación (Hernández & Mendoza, 2018).

El cuestionario diseñado posee una escala de Likert, la cual permite medir actitudes y preferencias con precisión, según señala Hernández en su obra Metodología de la investigación. Estas escalas presentan la ventaja de brindar grados para mostrar la intensidad de las actitudes al ofrecer alternativas entre total desacuerdo y total acuerdo (Hernández & Mendoza, 2018).

Las opciones que se emplearon en esta escala que van desde muy de acuerdo hasta muy en desacuerdo.

3.6.1. Instrumento de la medición de la variable 1: Liderazgo situacional

La herramienta escogida para el estudio consistió en un cuestionario, el cual fue sometido a un procedimiento de validación a través de la evaluación de expertos en la materia. Con este fin, se ha desarrollado un cuestionario compuesto por 25 reactivos relacionados con la variable de Liderazgo Situacional. Este cuestionario fue administrado de forma virtual en el área comercial del sector de seguros.

3.6.1.1. Matriz de operacionalización

Tabla 4

Matriz de operacionalización de la variable 1

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	ESCALA DE MEDICIÓN
Liderazgo situacional	Dirección	Comunicación directa y específica	1. Mi líder me transmite los mensajes de manera directa.	Ordinal Escala de Likert 1-5 5 = Muy de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2 = En desacuerdo 1 = Muy en desacuerdo
			2. Mi líder emplea los canales de comunicación adecuados.	
		Instrucciones claras y concretas	3. Las instrucciones de mi líder es directa y fácil de entender.	
		Expectativas definidas	4. Las expectativas que mi líder tiene de mí están definidas claramente.	
	Retroalimentación constante y oportuna	5. Mi líder me brinda retroalimentación constante y oportuna.		
	Participación	Escucha activa y receptiva	6. Mi líder escucha activamente las ideas de sus subordinados.	
			7. Mi líder considera mis propuestas en el trabajo.	
		Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo	8. Mi líder fomenta la colaboración entre sus subordinados.	
			9. Mi líder fomenta el trabajo en equipo.	
		Oportunidades de participación en la planificación y ejecución de proyectos	10. Mi líder comparte información de los proyectos con el equipo.	
			11. Mi líder brinda oportunidades para que sus subordinados participen en la planificación y ejecución de proyectos.	
	Apoyo	Apoyo emocional.	12. Mi líder brinda apoyo emocional.	
		Relaciones Interpersonales.	13. Mi líder brinda apoyo en las relaciones interpersonales a sus subordinados. 14. Mi líder fomenta un ambiente de trabajo positivo.	

	Fomento de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo	15. Mi líder proporciona un ambiente de trabajo colaborativo.
	Preocupación por el bienestar de los subordinados y su opinión	16. Mi líder se preocupa por el bienestar de sus subordinados y se interesa en su opinión. 17. Mi líder se preocupa por la opinión de sus subordinados.
	Aliento a la participación y aportaciones de los subordinados	18. Mi líder alienta a sus subordinados a compartir sus ideas y aportaciones.
		19. Mi líder confía en sus subordinados para tomar decisiones.
	Confianza en la capacidad de decisión de los subordinados	20. Mi líder confía en sus subordinados para que actúen de manera autónoma.
Delegación	Libertad para actuar según criterio propio	21. Mi líder brinda a sus subordinados la libertad de opinión. 22. Mi líder brinda libertad a sus subordinados para actuar de acuerdo a mi criterio propio.
	Autonomía en el trabajo de los subordinados	23. Mi líder permite un alto grado de autonomía en el trabajo de sus subordinados.
	Oportunidades para asumir mayores responsabilidades	24. Mi líder valora la voluntad de sus subordinados para asumir mayores responsabilidades en su trabajo.
		25. Mi líder brinda oportunidades para que sus subordinados asuman mayores responsabilidades en su trabajo.

3.6.2. Instrumento de la medición de la variable 2: Desempeño laboral

El método de recolección de datos elegido consiste en utilizar un cuestionario como instrumento de investigación, el cual fue sometido a un proceso de validación por parte de expertos en el campo. Para este propósito, se ha elaborado un cuestionario compuesto por 25 reactivos relacionados con la variable de Desempeño Laboral. Este cuestionario se aplicó de forma virtual en el área comercial del sector de seguro.

3.6.2.1. Matriz de operacionalización de la variable 2: Desempeño laboral

Tabla 5

Matriz de operacionalización de la variable 2

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	ESCALA DE MEDICIÓN
Desempeño Laboral	Cumplimiento de tareas básicas	Cumplimiento de metas y objetivos establecidos	1. Cumpro con todas mis metas de producción y ventas asignadas. 2. Logro o supero los objetivos mensuales definidos para mi rol.	Escala de Likert 1-5 1 - completamente en desacuerdo 5 - completamente de acuerdo
		Calidad de trabajo realizado	3. Mi trabajo siempre cumple los más altos estándares de calidad. 4. Realizo mis tareas y actividades sin cometer errores evitables.	
		Eficiencia y productividad	5. Optimizo el uso de recursos y minimizo el tiempo ocioso en mi labor. 6. Realizo mis tareas de la forma más rápida y efectiva posible. 7. Sigo todos los protocolos y normas de calidad relacionados a mi rol.	

	Cumplimiento de procedimientos y normas	8. Cumpro con todas las políticas y directrices internas aplicables a mi cargo.
	Disponibilidad para trabajar horas extra	9. Estoy dispuesto a trabajar tiempo extra cuando la situación lo requiere. 10. Asumo la carga de trabajo adicional que se me asigne.
	Participación en reuniones y actividades no obligatorias	11. Asisto a capacitaciones y eventos internos, aunque no formen parte de mis obligaciones laborales. 12. Participó activamente en iniciativas que promuevan el desempeño del equipo.
Exigencias de rol	Cooperación con otros departamentos	13. Comparto información y recursos con otros departamentos cuando me lo solicitan.
	Adquisición de conocimientos y habilidades complementarias	14. Me actualizo en temas y desarrollo habilidades que eleven mi valor para la empresa.
	Adquirir el conocimiento básico	15. Entiendo bien cuáles son los objetivos y principios que rigen el funcionamiento de mi área. 16. Conozco las políticas y procedimientos que debo seguir para desempeñar mi trabajo. 17. Comparto y practico los valores y normas promovidos como parte de la cultura de la organización.
Adaptación a la organización	Internalizar los valores	18. Mis decisiones y acciones reflejan los principios y filosofía de trabajo de la empresa. 19. Internalizo la misión y visión de la compañía y las hago propias.

Preocupación por el bienestar de los subordinados y su opinión	20. Escucho activamente las preocupaciones e ideas de los que reportan a mi cargo. 21. Me aseguro de que mis subordinados tengan los recursos y apoyo necesarios para desempeñarse bien.
Desarrollar habilidades	22. Valoro e implemento las sugerencias de mis colaboradores para mejorar nuestro trabajo. 23. Adquiero nuevas competencias que me permiten cumplir mejor con mis responsabilidades. 24. Me mantengo actualizada con las tendencias y tecnologías más relevantes para mi labor. 25. Fortalezco continuamente mis habilidades blandas de comunicación y trabajo en equipo.

3.7. Recopilación de la información

La encuesta como una técnica sistemática de recolección de datos que involucra la formulación de interrogantes estandarizadas dirigidas a una muestra seleccionada de individuos pertenecientes a una población específica. La encuesta generalmente se lleva a cabo mediante el uso de cuestionarios estructurados (Hernández et al., 2014)

A través de los enfoques cuantitativos de investigación vinculados a las variables en consideración, liderazgo circunstancial y desempeño en el trabajo, se empleó un cuestionario para obtener información de los sujetos involucrados, quienes fueron elegidos mediante un proceso aleatorio a partir de la población en cuestión. El cuestionario se puso a disposición en línea y se distribuyó a los participantes seleccionados a través del correo electrónico.

La encuesta constó de dos secciones. La primera sección se centró en recopilar información demográfica de los participantes, como su edad, género, nivel educativo, experiencia laboral, entre otros. La segunda sección se enfocó en medir la variable 1, por medio del instrumento que mide el liderazgo situacional, del mismo modo, se realizó la medición de la variable 2, que en este caso es el desempeño laboral.

Durante el proceso de elaboración del cuestionario, se han incluido preguntas que están directamente relacionadas con las variables de investigación, así como con las dimensiones e indicadores que se derivan de dichas variables.

También, la encuesta se probó con un grupo piloto de 30 participantes para evaluar su claridad y comprensión, y se realizaron las modificaciones necesarias antes de aplicarla a la muestra final.

La variable de Liderazgo Situacional ha sido dividida en cuatro dimensiones, con un total de 25 preguntas que fueron evaluadas utilizando una escala Likert, donde 5 representa

"Muy de acuerdo", 4 representa "De acuerdo", 3 representa "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 2 representa "En desacuerdo" y 1 representa "Muy en desacuerdo". De manera similar, la variable de desempeño laboral ha sido dividida en tres dimensiones, con un total de 25 preguntas que también fueron evaluadas utilizando la escala Likert.

Con el fin de asegurar que el cuestionario sea un instrumento que facilite la obtención de información objetiva, auténtica y precisa, se llevó a cabo un proceso de validación realizado por expertos en el área, cuya información se encuentra en el Anexo 4. Dos expertos evaluaron, analizaron y verificaron la coherencia de los indicadores en relación con las dimensiones y variables del estudio.

3.8. Análisis de la información

Se utilizó el software estadístico SPSS (Statistical Package for the IBM SPSS Statistics 25) y Microsoft Excel (Versión 2018) para el procesamiento de la información recopilada. Luego, se creó una base de datos en Excel que albergó los datos cuantitativos para su posterior incorporación al software. Se procedió a examinar los resultados de las medidas de tendencia central, tales como la moda, la mediana y el promedio.

Con el fin de exponer los hallazgos en un formato de fácil asimilación visual, se recurrió a la utilización de gráficos que reflejan cada dimensión, a fin de simplificar la interpretación de los datos. Además, se llevó a cabo la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para determinar la conformidad de los datos con una distribución normal. Dado que no se ajustaban a esta distribución, se optó por emplear el coeficiente de correlación Rho de Spearman para analizar las conexiones entre las variables.

3.9. Confiabilidad del instrumento

Es de suma importancia llevar a cabo el cálculo y el análisis de la confiabilidad de todos los dispositivos de medición implementados en la investigación, abarcando los dos cuestionarios correspondientes a las variables de Liderazgo Situacional y Desempeño Laboral. Siguiendo las orientaciones proporcionadas por Hernández et al. (2014) es común que un instrumento involucre diversas escalas para diferentes variables o dimensiones, por lo que es necesario evaluar la confiabilidad tanto de cada escala en particular como del conjunto completo de escalas empleadas. Con este propósito en mente, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, cálculo que se efectúa siguiendo la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{S_t^2} \right)$$

Se administró el cuestionario a un grupo de prueba de 30 participantes de las Empresas de Seguros en Lima Metropolitana 2023, a continuación, se exponen los resultados obtenidos.

Tabla 6

Confiabilidad del instrumento de Liderazgo situacional

Liderazgo situacional	
Alfa de Cronbach	Número de ítems
.882	25

En cuanto a la interpretación de los datos de la muestra de estudio sobre el liderazgo situacional, se observa una confiabilidad excelente, ya que el coeficiente Alfa de Cronbach (0.882) se encuentra dentro del rango de 0,72 a 0.99, según los criterios establecidos.

Tabla 7*Interpretación del coeficiente de Alfa de Cronbach*

Interpretación	Intervalos
Confiabilidad perfecta	1.00
Excelente confiabilidad	0.72 – 0.99
Muy confiable	0.66 – 0.71
Confiable	0.60 – 0.65
Confiabilidad baja	0.54 – 0.59
Confiabilidad nula	≤0.53

Nota. Tomado de “Notas de Psicometría”, Herrera, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, (1998) p. 22.

Tabla 8*Estadísticos del total de ítems de la variable Liderazgo situacional*

Ítem-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM01	68,4000	234,110	,376	,880
ITEM02	68,7000	235,321	,325	,881
ITEM03	68,5667	231,013	,443	,878
ITEM04	68,7333	235,789	,327	,881
ITEM05	68,9000	224,645	,606	,874
ITEM06	68,9333	225,030	,536	,876
ITEM07	68,9333	222,892	,706	,872
ITEM08	69,3667	229,826	,438	,879
ITEM09	68,8667	231,568	,357	,881
ITEM10	69,0333	221,895	,582	,874
ITEM11	68,9667	226,585	,556	,875
ITEM12	68,8667	235,637	,322	,881
ITEM13	68,8667	237,430	,280	,882

ITEM14	68,8667	227,085	,515	,876
ITEM15	68,9333	230,685	,420	,879
ITEM16	68,8000	226,924	,493	,877
ITEM17	68,9667	221,551	,701	,872
ITEM18	69,1333	233,499	,333	,881
ITEM19	68,9667	240,585	,168	,885
ITEM20	69,1333	229,568	,483	,877
ITEM21	69,4333	228,254	,663	,874
ITEM22	68,7000	229,045	,522	,877
ITEM23	68,8333	231,799	,426	,879
ITEM24	68,6667	224,368	,516	,876
ITEM25	68,8333	235,868	,261	,883

De la **Tabla 8** se puede observar que existe relación interna entre todos los reactivos, lo cual representa una relación interna excelente, por lo que se aprecia la homogeneidad.

Tabla 9

Confiabilidad del instrumento del Desempeño laboral

Desempeño Laboral	
Alfa de Cronbach	Número de ítems
,846	25

En lo que concierne a la elucidación de los datos derivados de la muestra examinada en relación con el desempeño laboral, es válido afirmar que estos exhiben una confiabilidad notable. Esto es evidenciado por el coeficiente de Alfa de Cronbach (0,846), cuyo valor se encuentra dentro del intervalo previamente establecido de 0,72 a 0,99, validando así la coherencia interna de las respuestas proporcionadas.

Tabla 10*Estadísticos del total de ítems de la variable Desempeño laboral*

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM01	63,3333	179,954	,265	,845
ITEM02	62,9333	172,616	,517	,836
ITEM03	63,3667	168,654	,569	,833
ITEM04	63,3000	172,769	,453	,838
ITEM05	63,4333	168,875	,598	,832
ITEM06	64,0667	179,030	,409	,840
ITEM07	64,0667	177,513	,418	,840
ITEM08	63,7667	172,668	,524	,836
ITEM09	63,8333	172,626	,548	,835
ITEM10	63,2667	175,651	,463	,838
ITEM11	63,1000	173,266	,545	,835
ITEM12	64,2333	176,599	,408	,840
ITEM13	63,4667	180,189	,295	,844
ITEM14	64,1000	189,128	,009	,853
ITEM15	63,7667	169,840	,618	,832
ITEM16	63,9333	187,720	,068	,850
ITEM17	63,1667	184,351	,234	,845
ITEM18	63,1333	185,844	,116	,849
ITEM19	63,3333	176,644	,330	,843
ITEM20	63,1333	183,154	,196	,847
ITEM21	62,9333	170,823	,627	,832
ITEM22	63,0667	171,168	,508	,836
ITEM23	63,1000	179,197	,300	,844
ITEM24	63,0333	180,999	,253	,845
ITEM25	62,7333	173,926	,443	,838

De la **Tabla 10** se puede observar que existe relación interna entre todos los reactivos de la variable desempeño laboral, lo cual representa una relación interna excelente, por lo que se aprecia la homogeneidad.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

4.1. Análisis de estadísticos descriptivos de los participantes

A continuación, se exponen los resultados obtenidos mediante el sondeo llevado a cabo entre los trabajadores de las compañías de seguros.

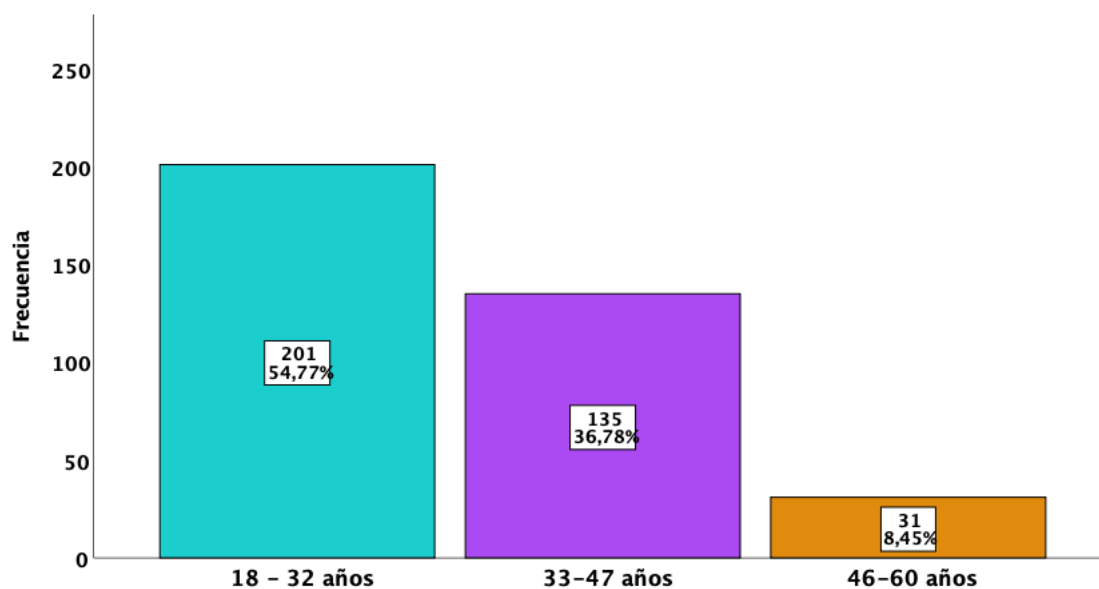
Tabla 11

Características generales de los participantes de las empresas aseguradoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Edad	18-32 años	201	54,8	54,8	54,8
	33-47 años	135	36,8	36,8	91,6
	46-60 años	31	8,4	8,4	100,0
	Total	367	100,0	100,0	

Figura 3

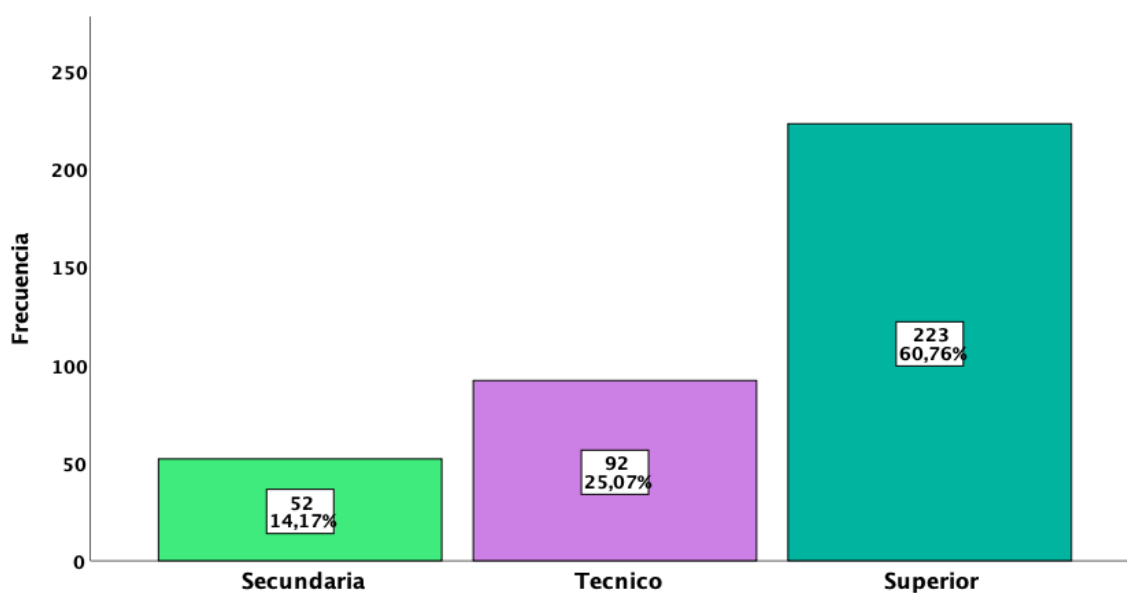
Porcentaje de la edad de los trabajadores



Se observa en la **Tabla 11** y la **Figura 3** que el 54,8% de los encuestados tiene entre 18 a 32 años siendo es el que más predomina, el 36,8% está entre los 33 a 47 años y el 8,4% se encuentra entre los 46 hasta los 60 años.

Tabla 12*Grado de instrucción de los trabajadores*

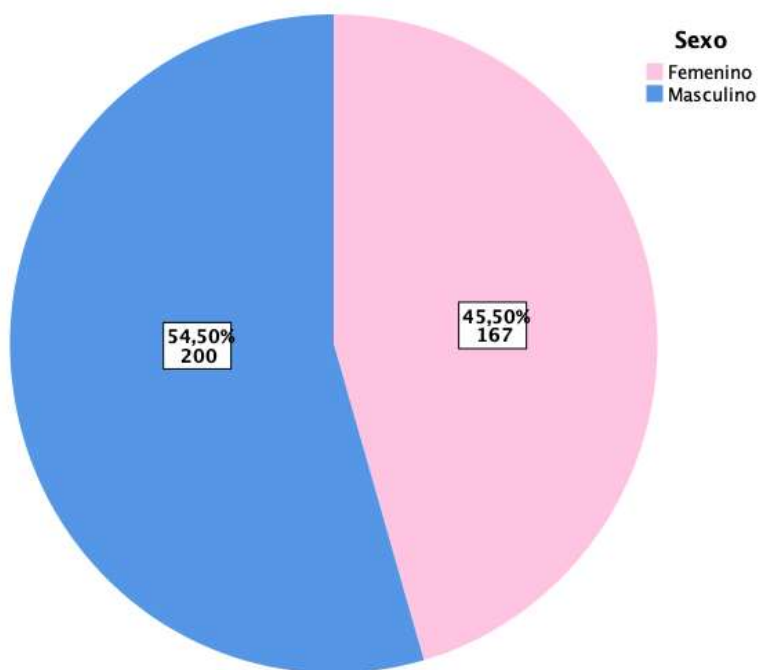
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Grado de instrucción	Secundaria	52	14,2	14,2	14,2
	Superior	223	60,8	60,8	74,9
	Técnico	92	25,1	25,1	100,0
Total		367	100,0	100,0	

Figura 4*Porcentaje del grado de instrucción*

Según la **Tabla 12** y la **Figura 4**, se puede observar que, de un total de 367 encuestados, el 60,8% (223 de ellos) poseía educación superior, mientras que el 25,1% (92 de los 367) contaba solo con educación técnica. Por último, el 14,2% (52 de los 367) correspondía al nivel secundario.

Tabla 13*Sexo de los trabajadores*

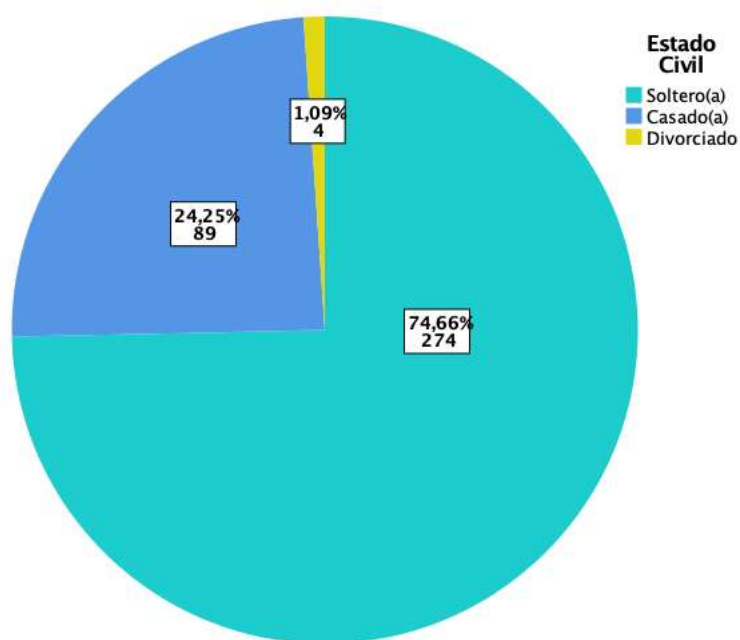
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sexo	Femenino	200	54,5	54,5	54,5
	Masculino	167	45,5	45,5	100,0
	Total	367	100,0	100,0	

Figura 5*Porcentaje del sexo de los participantes*

Según la información presentada en la **Tabla 13** y la **Figura 5**, se puede observar que el sexo femenino fue el más predominante, representando el 54,5% (200 de los 367) de los encuestados, mientras que el sexo masculino constituyó el 45,5% (167 de los 367) restante.

Tabla 14*Estado civil de los trabajadores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casado(a)	89	24,3	24,3	24,3
Estado Civil Divorciado(a)	4	1,1	1,1	25,3
Soltero(a)	274	74,7	74,7	100,0
Total	367	100,0	100,0	

Figura 6*Porcentaje del estado civil*

Según la información presentada en la **Tabla 14** y la **Figura 6**, se puede observar que el 74,7% (274 de 367) de los encuestados se encuentran solteros, mientras que el 24,3% (89 de 367) está casado. Por último, un pequeño porcentaje, el 1,1% (4 de 367) de los encuestados, han pasado por un divorcio.

4.2. Análisis estadísticos de los resultados

Para llevar a cabo el estudio explicativo de los atributos “Liderazgo situacional y desempeño laboral” junto con sus respectivas dimensiones, se emplearon escalas evaluativas como parte de la baremación, las cuales se exhiben en las tablas subsiguientes:

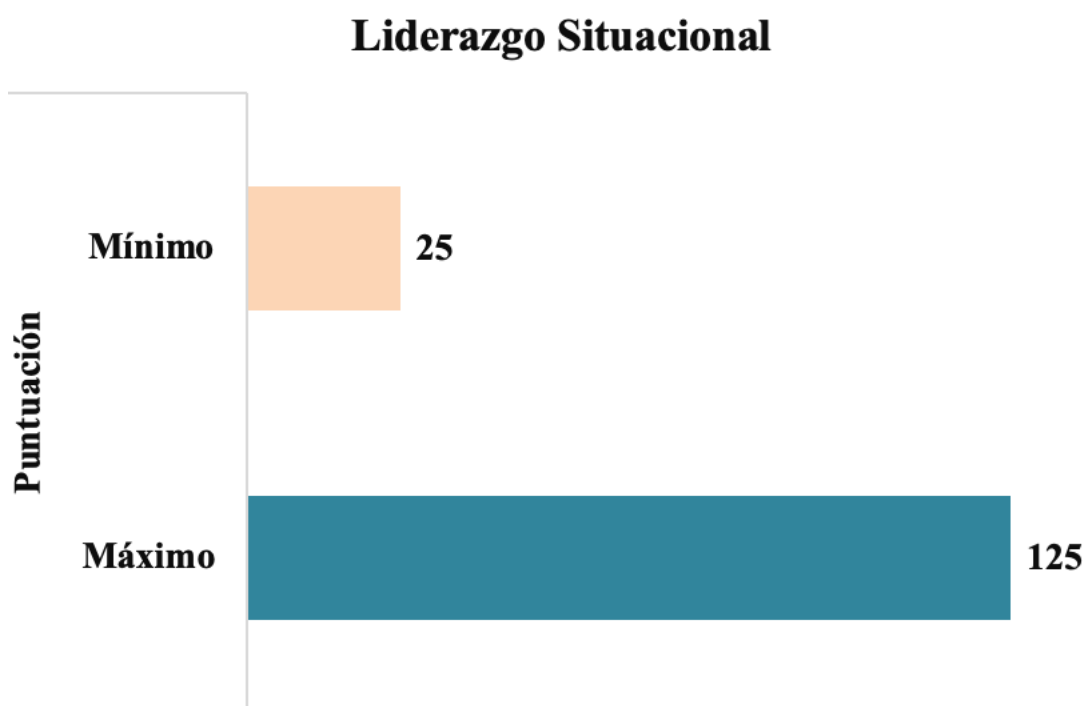
Tabla 15

Baremación del Liderazgo situacional

Variable	Nivel			Puntuación	
	Bajo	Medio	Alto	Máximo	Mínimo
Liderazgo situacional	25-58	59-91	92-125	125	25

Figura 7

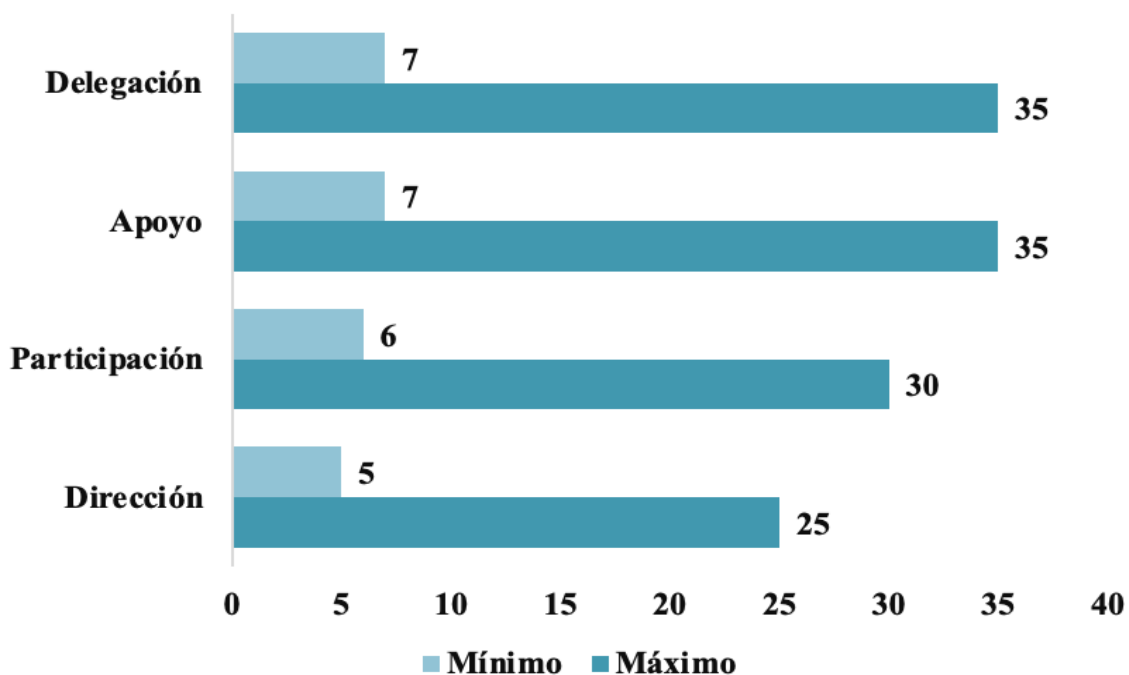
Puntuaciones de los reactivos



En la **Tabla 15** y la **Figura 7** se presenta minuciosamente los distintos niveles, alcances y valores teóricos asignados a la variable de liderazgo situacional la cual posee un puntaje máximo total de 125 puntos y un mínimo de 5.

Tabla 16*Baremación de las dimensiones del Liderazgo situacional*

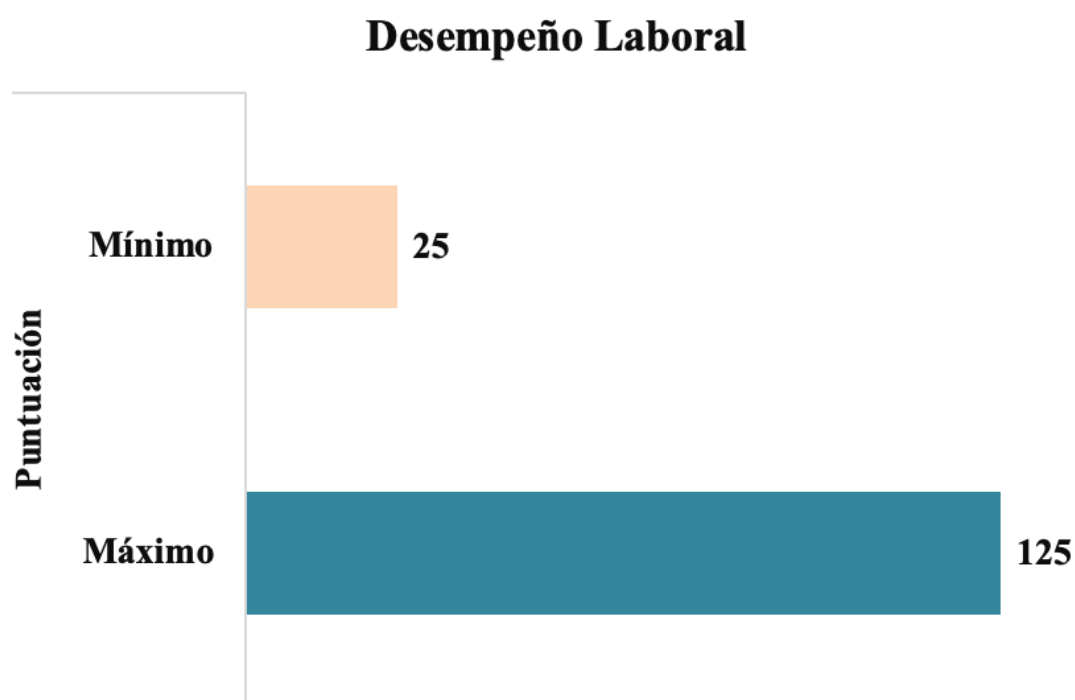
Dimensiones	Nivel			Puntuación	
	Bajo	Medio	Alto	Máximo	Mínimo
Dirección	5-11	12-18	19-25	25	5
Participación	6-13	14-22	23-30	30	6
Apoyo	7-16	17-25	26-35	35	7
Delegación	7-16	17-25	26-35	35	7

Figura 8*Puntajes de los reactivos de las dimensiones*

De la **Tabla 16** y la **Figura 8**, se aprecia que el puntaje máximo en la dimensión de dirección fue de 25, y el mínimo fue 5. Asimismo, en la dimensión de participación, el puntaje máximo fue de 30, y el mínimo fue 6. Además, en la dimensión de apoyo y delegación, el máximo fue de 35, y el mínimo fue 7.

Tabla 17*Baremación del Desempeño Laboral*

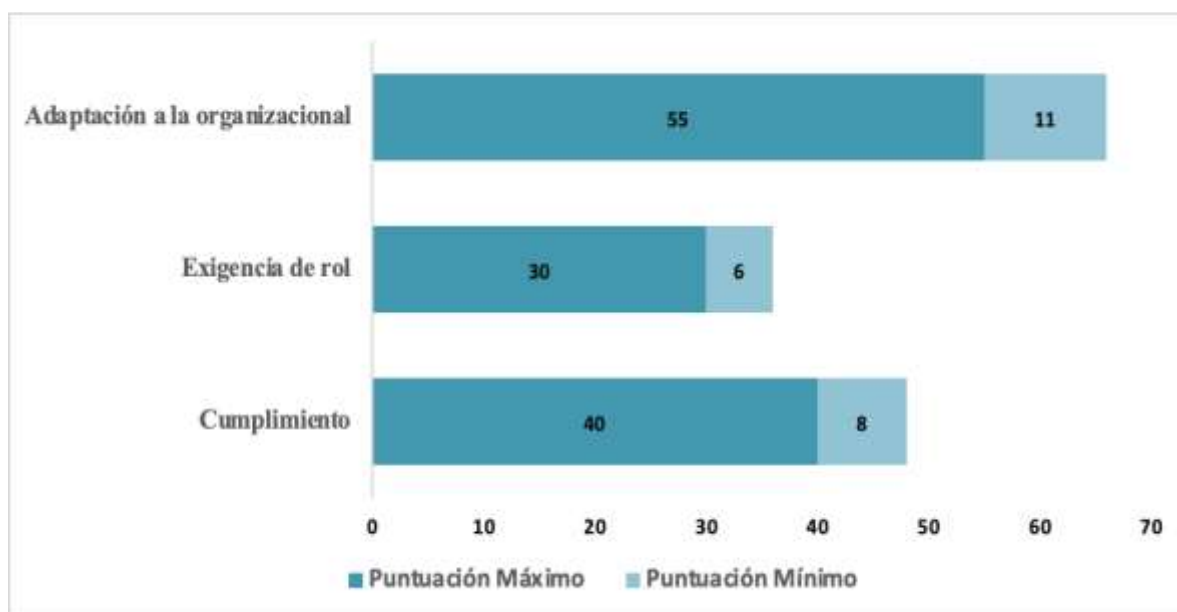
Variable	Nivel			Puntuación	
	Bajo	Medio	Alto	Máximo	Mínimo
Desempeño Laboral	25-58	59-91	92-125	125	25

Figura 9*Puntaje del desempeño laboral*

En la **Tabla 17** y la **Figura 9** se exponen cuidadosamente los diversos niveles, alcances y valores teóricos asignados a la variable de Desempeño laboral, la cual tiene una puntuación máxima total de 125 puntos y un mínimo de 5.

Tabla 18*Baremación de las dimensiones del Desempeño Laboral*

Dimensiones	Nivel			Puntuación	
	Bajo	Medio	Alto	Máximo	Mínimo
Cumplimiento	8-18	19-29	30-40	40	8
Exigencia de rol	6-13	14-22	23-30	30	6
Adaptación a la organización	11-25	26-40	41-55	55	11

Figura 10*Puntaje de las dimensiones del desempeño laboral*

En cuanto a las dimensiones del desempeño laboral, en la **Tabla 18** y la **Figura 10** los puntajes teóricos varían entre 8 y 55.

4.2.1. Análisis de los resultados descriptivos del Liderazgo situacional

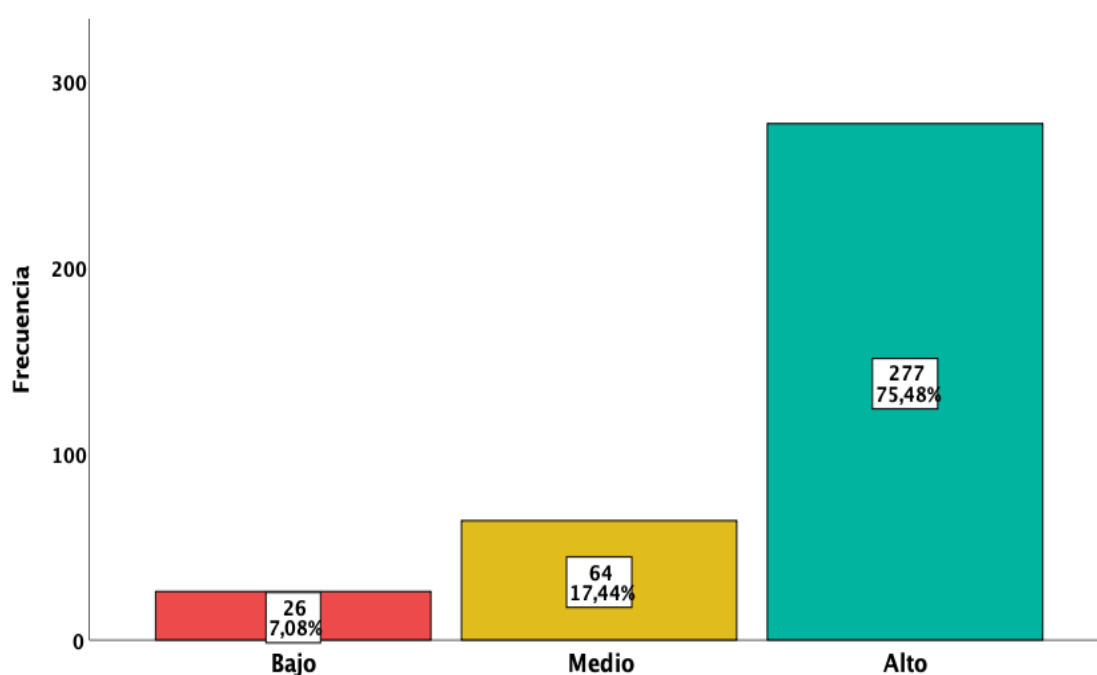
Tabla 19

Niveles del liderazgo situacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Liderazgo Situacional	Bajo	26	7,08	7,08	7,08
	Medio	64	17,44	17,44	24,52
	Alto	277	75,48	75,48	100,0
Total		367	100,0	100,0	

Figura 11

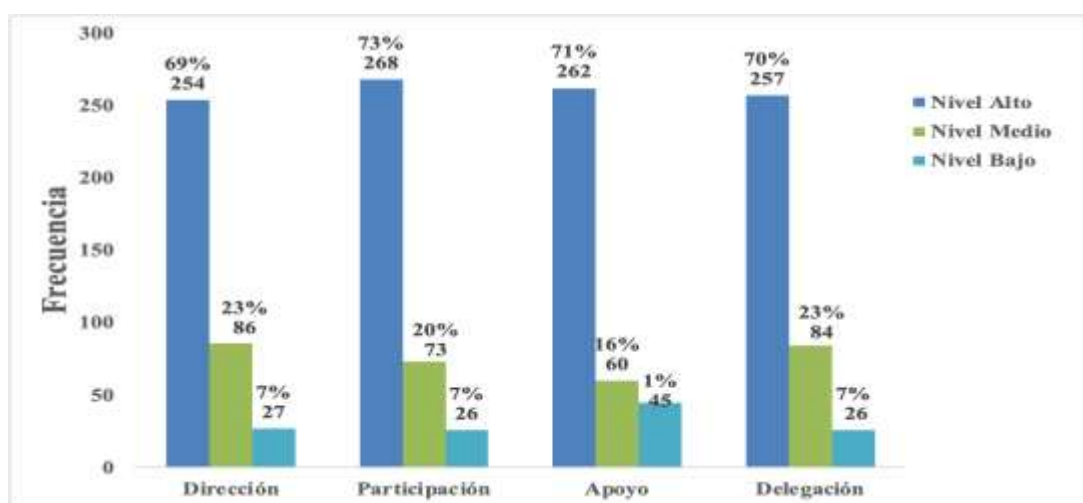
Porcentaje del nivel del liderazgo situacional



En la **Tabla 19** y la **Figura 11** se observa que, 75,5% (277) de los colaboradores manifiestan que el nivel de liderazgo situacional es alto, 17,4% (64) dicen que es medio y solo 7,1% (26) es bajo. Resultados que demuestran que, en las empresas aseguradoras de lima metropolitana, el liderazgo situacional tiene un nivel alto.

Tabla 20*Niveles de las dimensiones del liderazgo situacional (LS)*

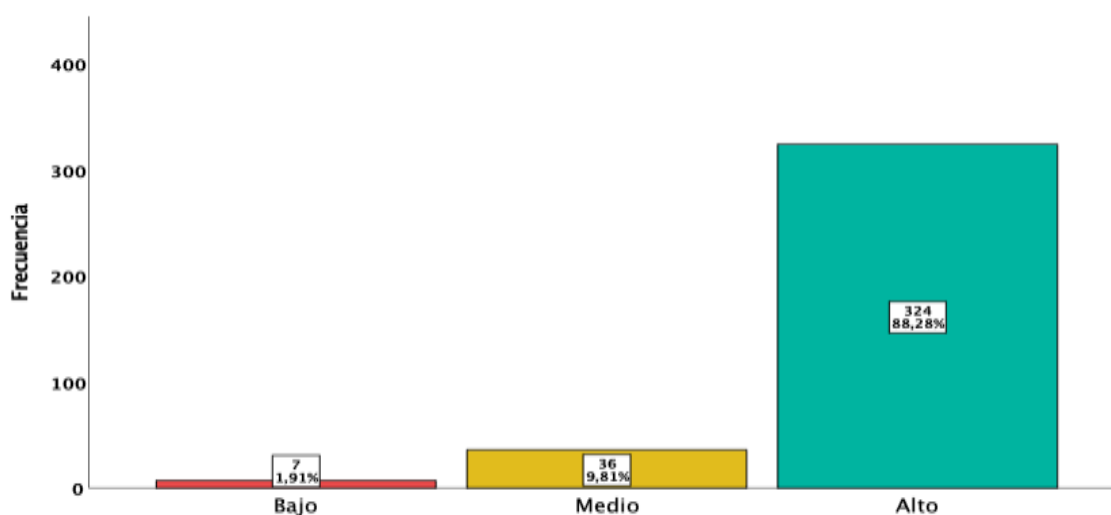
Dimensiones	Alto		Medio		Bajo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Dirección	254	69,2	86	23,4	27	7,4	367	100,0
Participación	268	73,0	73	19,9	26	7,1	367	100,0
Apoyo	262	71,4	60	16,3	45	12,3	367	100,0
Delegación	257	70,0	84	22,9	26	7,1	367	100,0

Figura 12*Porcentaje de los niveles de las dimensiones del Liderazgo situacional*

En la **Tabla 20** y la **Figura 12** se puede apreciar que, el 69,2% de los 367 participantes de las empresas aseguradoras manifestaron que la dirección tiene un nivel alto; asimismo, solo 7,4% dijeron que esta dimensión se encuentra en un nivel bajo. En relación a la dimensión de participación, 73% (268) califican como alto, y solo 7,1% (27) manifestaron que el nivel de la participación es bajo. Por su parte, en la dimensión apoyo, 71,4% (262) dijeron que se encuentra en un nivel alto y solo 12,3% (45) es bajo. Finalmente, en la dimensión de delegación, 70% (257) manifestaron que se encuentra en nivel alto y solo 7,1% (26) nivel bajo.

Tabla 21*Niveles del desempeño laboral*

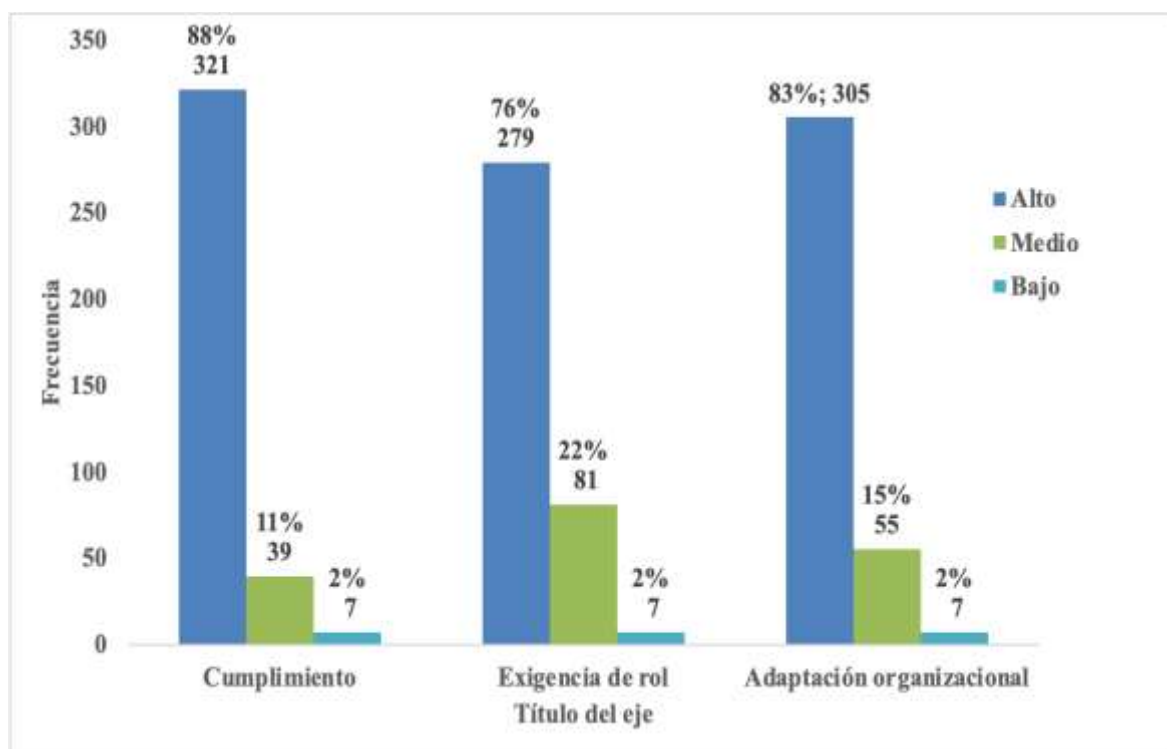
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desempeño laboral	Bajo	7	1,9	1,9	1,9
	Medio	36	9,8	9,8	11,7
	Alto	324	88,3	88,3	100,0
Total		367	100,0	100,0	

Figura 13*Porcentaje de los niveles del desempeño laboral (DL)*

De la **Tabla 21** y la **Figura 13** se aprecia que el 88,24% (324 personas) de los encuestados mencionan que su nivel de desempeño laboral es alto, mientras que el 9,81% (36 personas) considera que es medio y solo el 1,91% (7 personas) indican que su desempeño laboral hasta la fecha es de nivel bajo. Estos resultados demuestran que la mayoría de los colaboradores de las empresas aseguradoras perciben que su desempeño dentro de la empresa es de nivel alto.

Tabla 22*Niveles de las dimensiones del DL*

Dimensiones	Alto		Medio		Bajo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Cumplimiento	321	87,5	39	10,6	7	1,9	367	100,0
Exigencia de rol	279	76,0	81	22,1	7	1,9	367	100,0
Adaptación organizacional	305	83,1	55	15,0	7	1,9	367	100,0

Figura 14*Porcentaje de los niveles de las dimensiones del DL*

En la **Tabla 23** y la **Figura 14** se muestra que, se muestran los resultados de la investigación, en la que participaron 367 colaboradores. Según los datos, el 87,5% de los participantes considera que el desempeño laboral se encuentra en un nivel alto, mientras que

el 10,6% (39 personas) lo clasifica como nivel medio y únicamente el 1,9% (7 personas) lo ve en un nivel bajo.

En cuanto a la dimensión “exigencia del rol”, el 76% (279 personas) de los colaboradores la percibe en un nivel alto, el 22,1% (81 personas) la considera en nivel medio y solo el 1,9% (7 personas) la califica como bajo.

Por último, en la dimensión “adaptación organizacional”, el 83,1% (305 personas) afirmó que se encuentra en un nivel alto, el 22,1% (81 personas) la ubicó en un nivel medio y únicamente el 1,9% (7 personas) la vio como baja.

En consecuencia, se puede afirmar que la mayoría de los participantes perciben que el cumplimiento, la exigencia del rol y la adaptación organizacional se encuentran en un nivel alto.

4.2.2. Análisis bidimensional del LS y DL

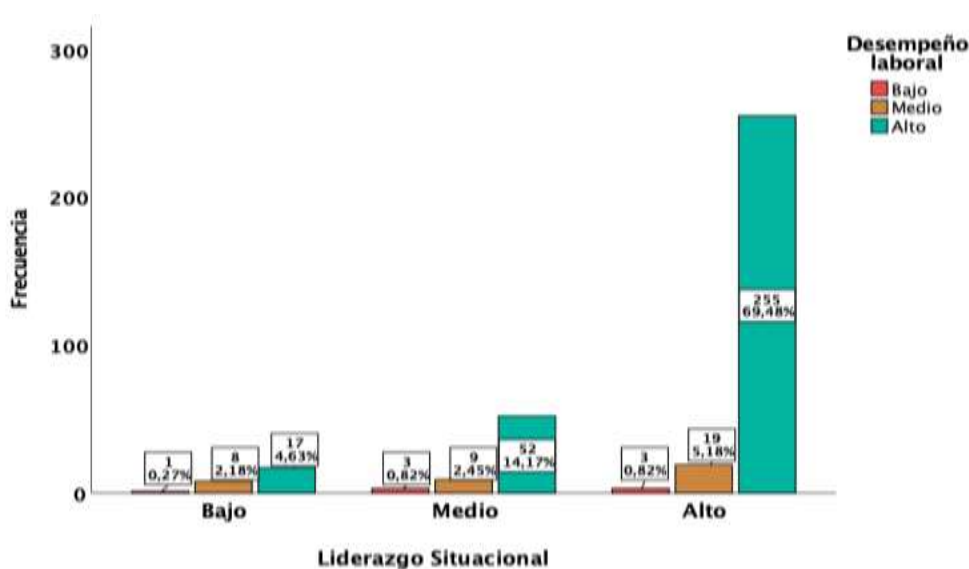
Tabla 23

Tabla de contingencia de las variables

			Desempeño Laboral			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Liderazgo Situacional	Bajo	Cantidad	1	8	17	26
		% of Total	0,3%	2,2%	4,6%	7,1%
	Medio	Cantidad	3	9	52	64
		% of Total	0,8%	2,5%	14,2%	17,4%
	Alto	Cantidad	3	19	255	277
		% of Total	0,8%	5,2%	69,5%	75,5%
Total	Cantidad	7	36	324	367	
	%	1,9%	9,8%	88,3%	100,0%	

Figura 15

Porcentaje del nivel del LS y DL



De acuerdo con los datos presentados en la **Tabla 23** y la **Figura 15**, el 69,5% (255 personas) de los encuestados considera que el nivel de Liderazgo Situacional (LS) y Desarrollo Laboral (DL) se encuentra en un nivel alto. Además, se observa que el 2,5% (9 personas) opinó que tanto el LS como el DL están en un nivel medio, y únicamente el 0,3% (1 persona) considera que ambas variables se encuentran en un nivel bajo. Estos resultados revelan que, dentro del contexto de las empresas aseguradoras en Lima Metropolitana, el liderazgo situacional y el desarrollo laboral son evaluados como adecuados en su mayoría.

4.3. Análisis detallado de la variable Liderazgo situacional

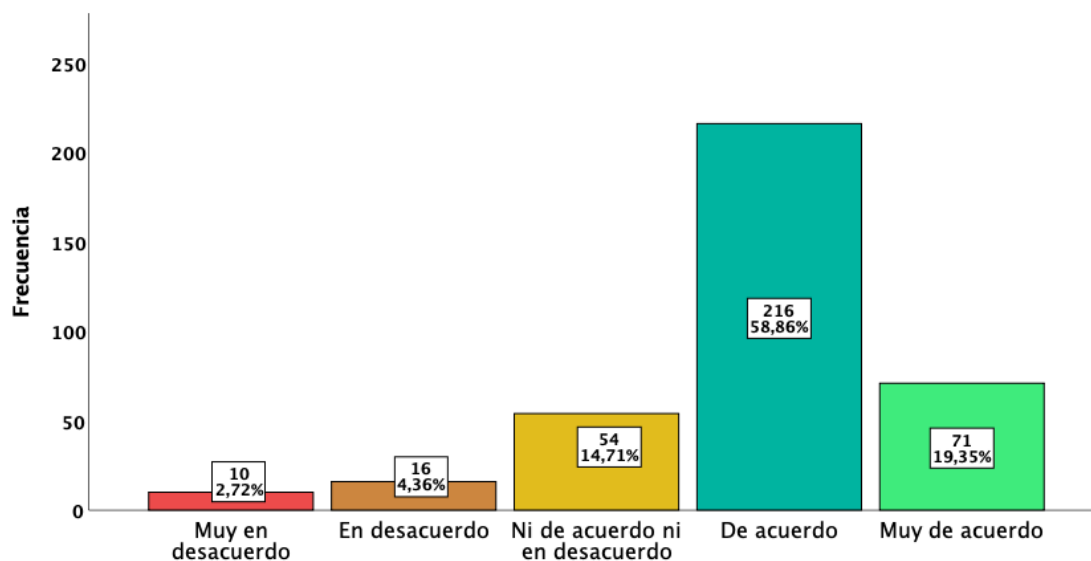
Tabla 24

Percepción del liderazgo situacionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Liderazgo situacional	Muy en desacuerdo	10	2,72	2,72
	En desacuerdo	16	4,36	7,08
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	14,71	21,79
	De acuerdo	216	58,86	80,65
	Muy de acuerdo	71	19,35	100,0
	Total	367	100,0	100,0

Figura 16

Porcentaje de la percepción del LS



En la **Tabla 24** y la **Figura 16** se puede observar que el 58,86% de los colaboradores de las empresas aseguradoras afirmaron estar de acuerdo con el liderazgo situacional dentro de la organización. Asimismo, se aprecia que un 19,35% estuvo muy de acuerdo, un 14,71% ni estuvo de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 4,36% expresó su desacuerdo y solo un 2,72% mostró estar muy en desacuerdo.

4.3.1. Análisis de la dimensión Dirección

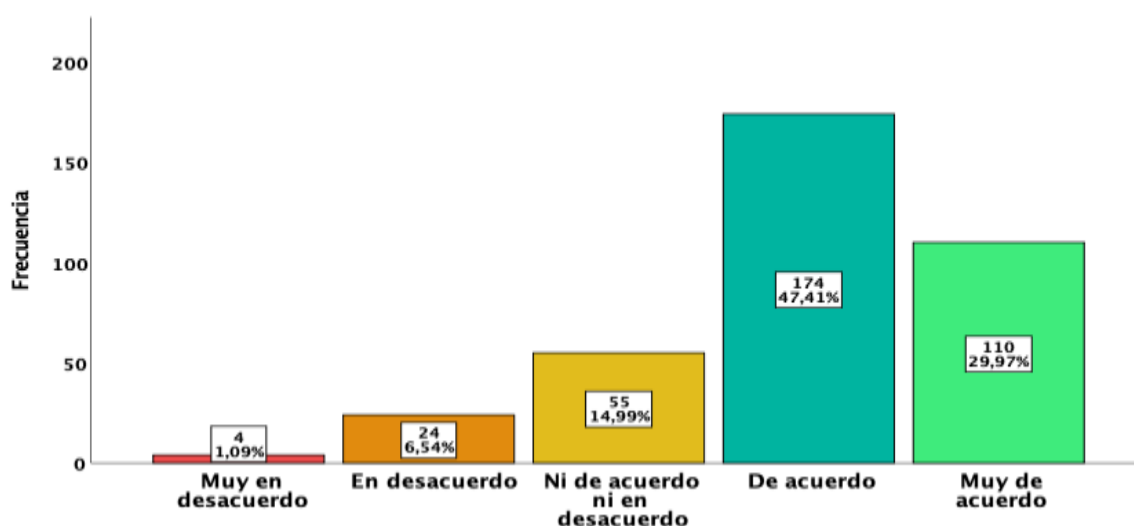
Tabla 25

Percepción de la dimensión dirección

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	4	1,09	1,09	1,09
En desacuerdo	24	6,54	6,54	7,63
Ni de acuerdo ni en	55	14,99	14,99	22,62
Dirección desacuerdo				
De acuerdo	174	47,41	47,41	70,03
Muy de acuerdo	110	29,97	29,97	100,0
Total	367	100,0	100,0	

Figura 17

Porcentaje de percepción de la dimensión dirección



En la **Tabla 25** y la **Figura 17** se presentan los resultados obtenidos de los participantes respecto a la dirección como parte del liderazgo situacional dentro de la organización. De acuerdo con los datos, el 47,41% de los participantes manifestaron estar de acuerdo con la dirección. Además, un 29,97% de los encuestados expresaron estar muy de acuerdo, mientras que un 14,99% señaló no tener una postura definida, es decir, ni estaban de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado, un 6,54% de los participantes indicaron estar en desacuerdo con la dirección, mientras que solo un 1,09% tuvo la percepción de estar muy en desacuerdo.

4.3.2. Análisis de la dimensión Participación

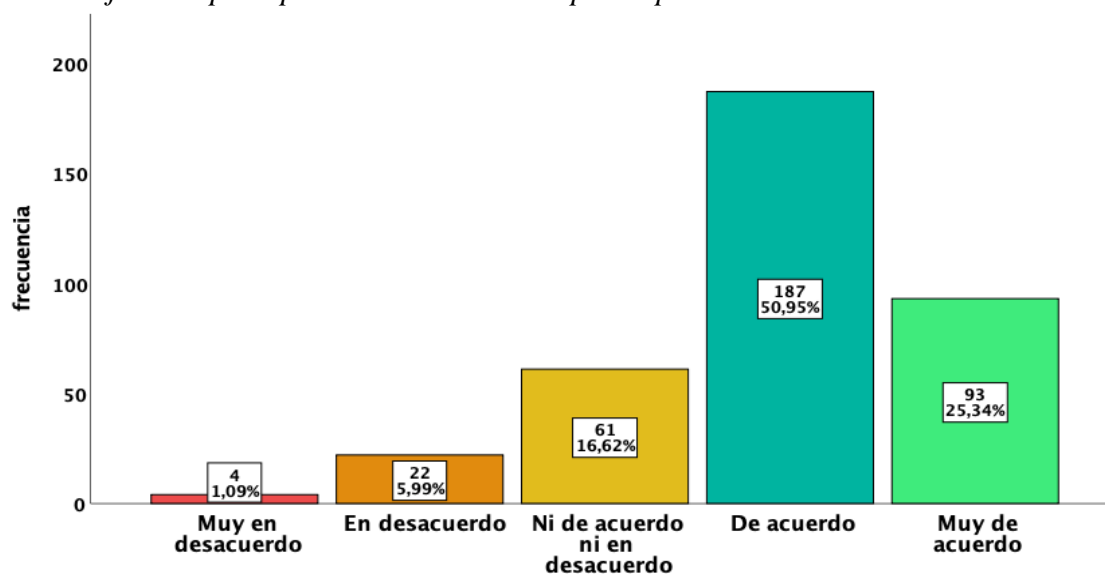
Tabla 26

Percepción de la dimensión participación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Participación	Muy en desacuerdo	4	1,09	1,09
	En desacuerdo	22	5,99	7,08
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	16,62	23,71
	De acuerdo	187	50,95	74,66
	Muy de acuerdo	93	25,34	100,0
	Total	367	100,0	100,0

Figura 18

Porcentaje de la percepción de la dimensión participación



A partir de los datos presentados en la **Tabla 26** y la **Figura 18**, se observa que el 50.95% de los encuestados estuvieron de acuerdo con la participación como parte del liderazgo situacional. Asimismo, un 25,34% de los participantes manifestaron estar muy de acuerdo, mientras que un 16,62% no mostraron una postura definida, es decir, ni estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado, un 5,99% de los encuestados expresaron su desacuerdo con el liderazgo situacional, y únicamente un 1,09% tuvo la percepción de estar muy en desacuerdo.

4.3.3. Análisis de la dimensión Apoyo

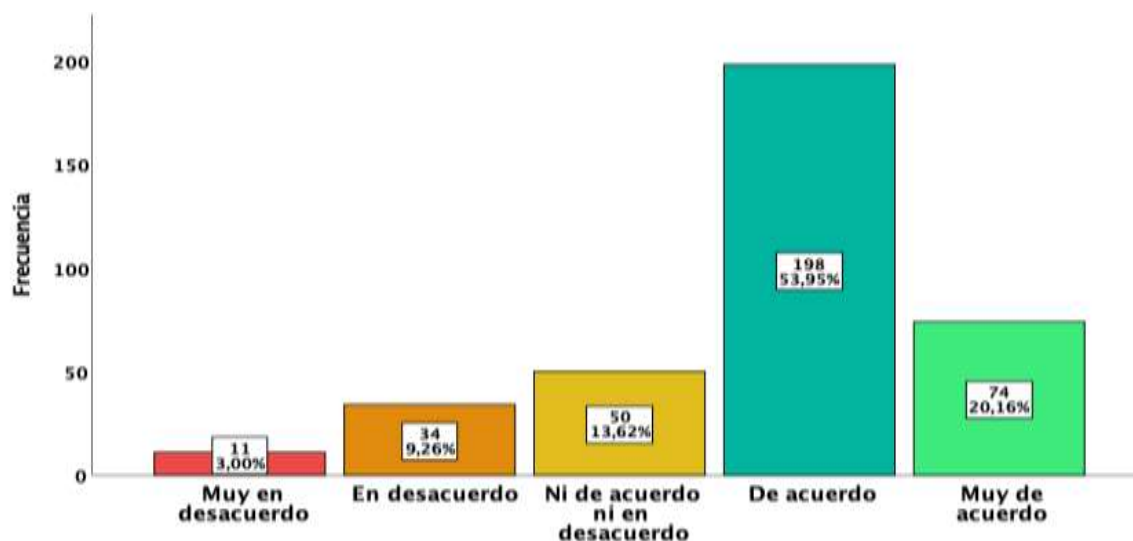
Tabla 27

Percepción de la dimensión Apoyo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	11	3,0	3,0	3,0
En desacuerdo	34	9,3	9,3	12,3
Ni de acuerdo ni en	50	13,6	13,6	25,9
Apoyo				
desacuerdo				
De acuerdo	198	54,0	54,0	79,8
Muy de acuerdo	74	20,2	20,2	100,0
Total	367	100,0	100,0	

Figura 19

Porcentaje de la percepción de la dimensión Apoyo



En la **Tabla 27** y la **Figura 19** revelan que más de la mitad, específicamente el 53,95%, de los colaboradores de las empresas aseguradoras están a favor del apoyo como parte del liderazgo situacional en la organización. Además, un significativo 20,16% expresó una fuerte inclinación hacia esta perspectiva (muy de acuerdo), mientras que un 13,62% no mostró una opinión clara, es decir, se mantuvieron neutrales al respecto. Por otro lado, un 9,26% de los colaboradores manifestaron su desacuerdo con el enfoque del liderazgo situacional, y tan solo un reducido 3% expresó estar muy en desacuerdo.

4.3.4. Análisis de la dimensión Delegación

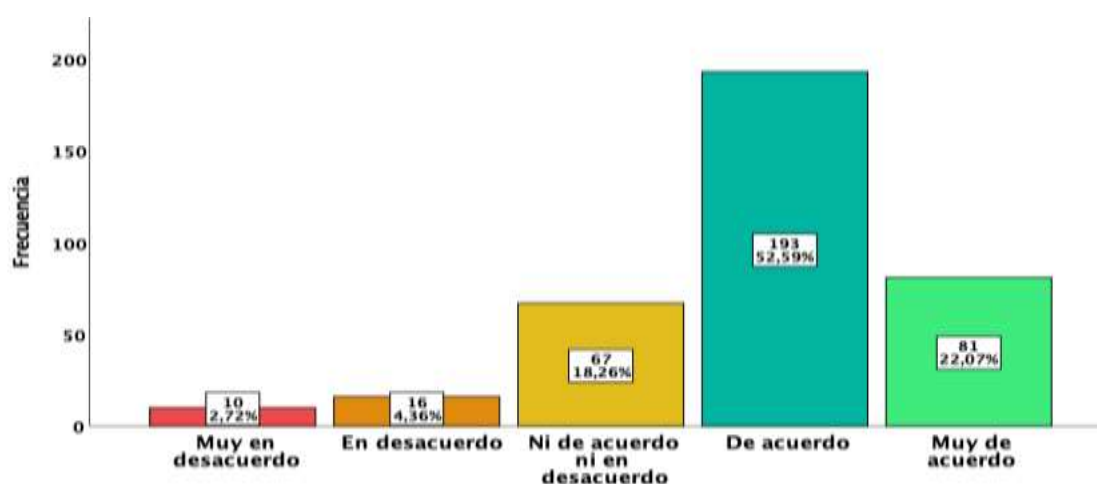
Tabla 28

Percepción de la dimensión Delegación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	10	2,7	2,7	2,7
En desacuerdo	16	4,4	4,4	7,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	67	18,3	18,3	25,3
De acuerdo	193	52,6	52,6	77,9
Muy de acuerdo	81	22,1	22,1	100,0
Total	367	100,0	100,0	

Figura 20

Porcentaje de la percepción de la dimensión Delegación



En la **Tabla 28** y la **Figura 20** se pueden observar los resultados, donde el 52,59% de los colaboradores de las empresas aseguradoras expresaron su acuerdo con la delegación como parte del liderazgo situacional. Además, un considerable 22,07% de ellos mostró un fuerte grado de acuerdo, mientras que un 18,26% se mantuvo neutro, sin tomar una postura clara. En contraste, un 4,36% de los colaboradores estuvo en desacuerdo con el concepto del liderazgo situacional, y solo un pequeño porcentaje del 2,72% expresó una marcada oposición (muy en desacuerdo).

4.4. Análisis detallado de la variable Desempeño Laboral

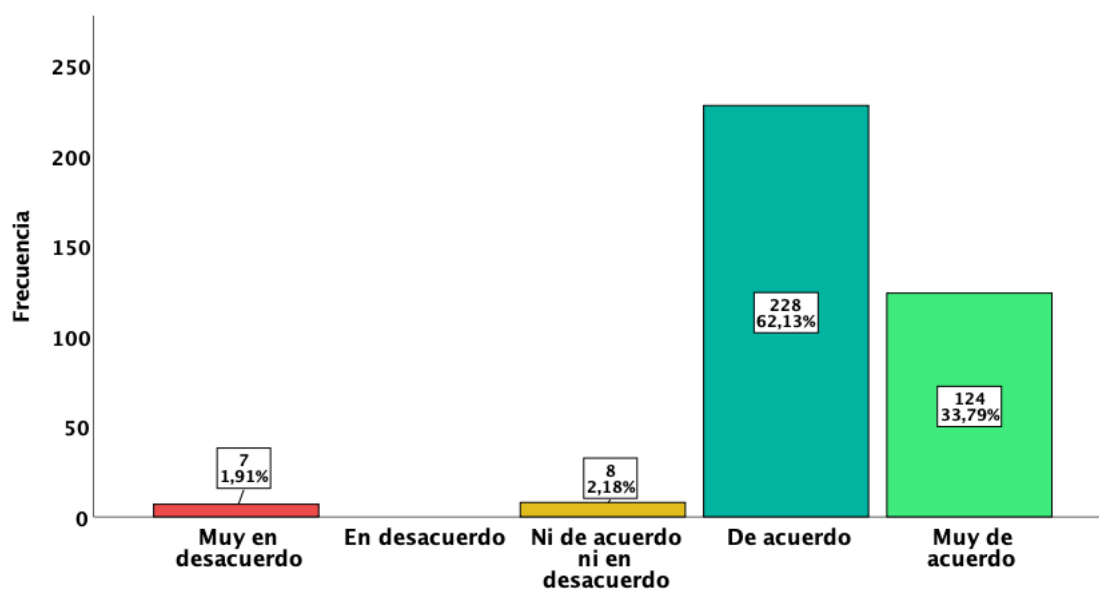
Tabla 29

Percepción del desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desempeño Laboral	Muy en desacuerdo	7	1,9	1,9
	En desacuerdo	0	0	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	2,2	4,1
	De acuerdo	228	62,1	66,2
	Muy de acuerdo	124	33,8	100,0
Total	367	100,0	100,0	

Figura 21

Porcentaje de la percepción del desempeño laboral



En la **Tabla 29** y la **Figura 21** revelan que la mayoría, concretamente el 62,13%, de los trabajadores de las empresas aseguradoras están de acuerdo con el desempeño laboral dentro de la organización. Asimismo, un significativo 33,79% de ellos expresó un fuerte grado de acuerdo, mientras que un pequeño porcentaje del 2,18% no mostró una posición definida, manteniéndose neutral. En contraste, solo un reducido 1,91% de los trabajadores se mostró muy en desacuerdo con el desempeño laboral.

4.4.1. Análisis de la dimensión Cumplimiento

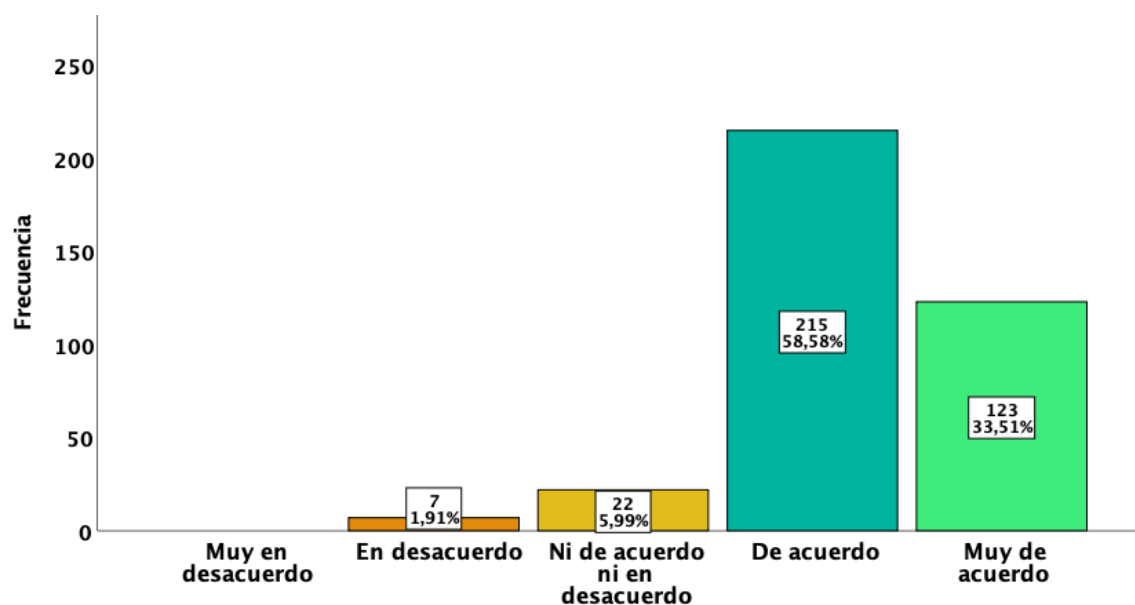
Tabla 30

Percepción de la dimensión cumplimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	7	1,9	1,9	1,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	6,0	6,0	7,9
De acuerdo	215	58,6	58,6	66,5
Muy de acuerdo	123	33,5	33,5	100,0
Total	367	100,0	100,0	

Figura 22

Porcentaje de la percepción de la dimensión cumplimiento



En la **Tabla 30** y la **Figura 22** presentan los resultados que indican que el 58,58% de los participantes están a favor del cumplimiento como parte del desempeño laboral. Asimismo, un significativo 33,51% de ellos expresó un fuerte grado de acuerdo, mientras que un pequeño porcentaje del 5,99% no mostró una posición definida, manteniéndose neutral. En contraste, solo un reducido 1,91% de los participantes mostró desacuerdo con el cumplimiento como parte del desempeño laboral.

4.4.2. Análisis de la dimensión Exigencia de rol

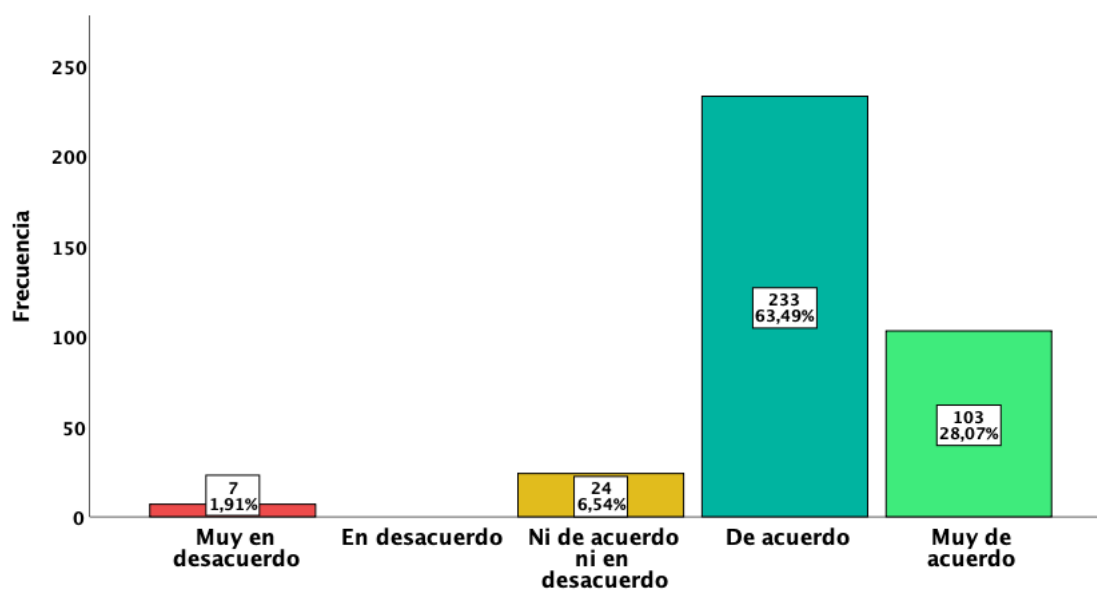
Tabla 31

Percepción de la dimensión exigencia del rol

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Exigencia de rol	Muy en desacuerdo	7	1,9	1,9	1,9
	En desacuerdo	0	0	0	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	3,0	3,0	4,9
	De acuerdo	234	63,8	63,8	68,7
	Muy de acuerdo	115	31,3	31,3	100,0
	Total	367	100,0	100,0	

Figura 23

Porcentaje de la percepción de la dimensión exigencia del rol



Los resultados presentados en la **Tabla 31** y la **Figura 23** muestran que el 63,49% de los participantes respaldan la idea de que la exigencia del rol es una parte importante del desempeño laboral. Además, un considerable 28,07% de los participantes expresó un alto grado de acuerdo, mientras que un pequeño porcentaje, solo el 6,54%, no tomó una posición clara y se mantuvo neutral. En contraste, solo un reducido 1,91% de los participantes mostró desacuerdo con la importancia de la exigencia del rol en el desempeño laboral.

4.4.3. Análisis de la dimensión Adaptación organizacional

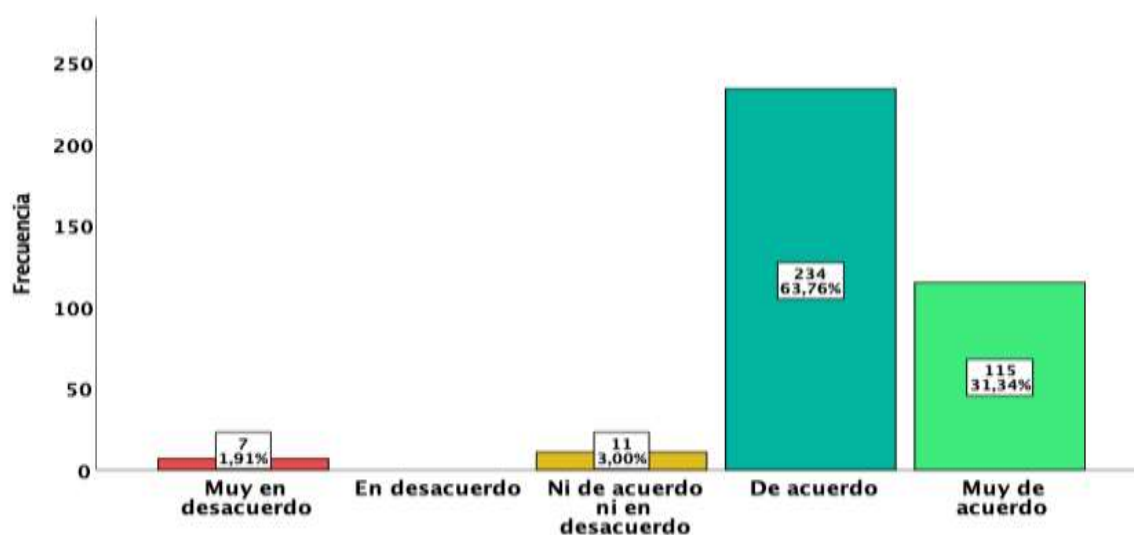
Tabla 32

Percepción de la dimensión adaptación organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adaptación organizacional	Muy en desacuerdo	7	1,9	1,9	1,9
	En desacuerdo	0	0	0	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	3,0	3,0	4,9
	De acuerdo	234	63,8	63,8	68,7
	Muy de acuerdo	115	31,3	31,3	100,0
	Total	367	100,0	100,0	

Figura 24

Porcentaje de la percepción de la dimensión adaptación organizacional



Según los datos presentados en la **Tabla 32** y la **Figura 24**, se observa que un notable 63,76% de los trabajadores de las empresas aseguradoras estuvieron a favor de la adaptación organizacional como parte fundamental del desempeño laboral. Asimismo, un significativo 31,34% de los trabajadores expresó un fuerte grado de acuerdo, mientras que un 3% no tomó una posición clara y se mantuvo neutral. Por el contrario, solo un reducido 1,91% de los trabajadores mostró desacuerdo con la importancia de la adaptación organizacional en el desempeño laboral.

4.5. Análisis de estadísticos inferenciales

4.5.1. Prueba de hipótesis para la distribución normal de los datos

Planteamiento de las Alternativa (H_a) e hipótesis Nula (H_n)

H_n : La distribución de las variables son normales

H_a : La distribución de las variables no son normales.

Paso 2:

H_n : $p\text{-valor} > 5\%$

H_a : $p\text{-valor} \leq 5\%$

Se llevó a cabo un estudio utilizando una muestra de 367 trabajadores, los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 33

Test de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Liderazgo Situacional	,169	367	,000
Desempeño Laboral	,134	367	,000
Dirección	,213	367	,000
Participación	,239	367	,000
Apoyo	,196	367	,000
Delegación	,173	367	,000
Cumplimiento	,166	367	,000
Exigencia de rol	,166	367	,000
Adaptación Organizacional	,128	367	,000

Decisión:

Sí $p\text{-valor} \leq 5\% = 0.050$ se acepta H_a

Sí el $p\text{-valor} > 5\% = 0,050$ se acepta H_n

Conclusión: Al realizar la prueba de hipótesis, se obtuvo un valor de p (0,000) menor al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0,050$). Por lo tanto, los datos no siguen una

distribución de normalidad. Por ello, se empleará una prueba no paramétrica en este caso rho de Spearman.

Tabla 34

Interpretación de las relaciones de Rho de Spearman

Rango	Interpretación
1	Relación perfecta
0,9	Relación muy significativa
0,7	Relación significativa
0,5	Relación moderada
0,25	Relación débil
0,1	Relación Muy débil

Nota. Tomado de “Metodología de investigación”, McGraw Hill, Hernández et al., 2014.

4.5.2. Prueba de hipótesis general

Primer paso: formulación de la hipótesis:

H_a : El liderazgo situacional se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

H_a : $\rho \neq 0$

H_n : El liderazgo situacional no se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

H_n : $\rho = 0$

Segundo paso: $\alpha = 0.05$

Tercer paso: Se realizó una prueba de significancia para evaluar el coeficiente de correlación de Spearman, ya que ambas variables no siguen una distribución normal.

Tabla 35*Relación entre el LS y DL*

		Liderazgo Situacional	
		Coeficiente de	,819**
Spearman's	Desempeño	correlación	
rho	Laboral	Sig. (2 colas)	,000
		N	367

**Correlación significativa 0.01 (dos colas).

Cuarto paso: Decisión**Si valor $p < 0.05$ se rechaza H_0** Si valor $p \geq 0.05$ se acepta H_0

Quinto paso: Conclusión: Con un nivel de confianza del 95%, se puede sostener que existe una relación de tipo lineal entre el Liderazgo situacional y el desempeño laboral. Este argumento se fundamenta en el hecho de que el coeficiente de correlación (0,819) posee una significancia estadística significativa de acuerdo a la tabla de Spearman, evidenciada por el valor p (0,000) el cual resulta menor que el umbral de significancia establecido ($\alpha=5\%$). Por ende, se llega a la conclusión de que el liderazgo situacional se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

4.5.3. Prueba de la primera hipótesis específica

Primer paso: formulación de la hipótesis:

H_a : La dirección se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

H_a : $\rho \neq 0$

H_n : La dirección no se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

H_n : $\rho = 0$

Segundo paso: $\alpha = 0.05$

Tercer paso: Se realizó una prueba de significancia para evaluar el coeficiente de correlación de Spearman, ya que ambas variables no siguen una distribución normal.

Tabla 36

Relación entre Dirección y DL

		Dirección	
Spearman's rho	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,805**
		Sig. (2 colas)	,000
		N	367

**Correlación significativa a 0.01 (dos colas).

Cuarto paso: Decisión

Si valor $p < 0.05$ se rechaza H_0

Si valor $p \geq 0.05$ se acepta H_0

Quinto paso - Conclusión: Con un nivel de confianza del 95%, se puede afirmar que hay una relación significativa y de naturaleza lineal entre la dirección y el desempeño laboral. Con sustento en el hecho de que el coeficiente de correlación (0,805) exhibe una relación significativa de acuerdo a la tabla de Spearman, como se observa en el valor p (0,000) que es menor que el nivel de significancia establecido ($\alpha = 5\%$). Por consiguiente, se puede concluir que la dirección se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

4.5.4. Prueba de la segunda hipótesis específica

Primer paso: formulación de la hipótesis:

H_a : La participación se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

H_a : $\rho \neq 0$

H_n : La participación no se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

H_n : $\rho = 0$

Segundo paso: $\alpha = 0.05$

Tercer paso: Se realizó una prueba de significancia para evaluar el coeficiente de correlación de Spearman, ya que ambas variables no siguen una distribución normal.

Tabla 37

Relación entre Participación y DL

		Participación	
Spearman's rho	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,813**
		Sig. (2 colas)	,000
		N	367

**Correlación significativa a 0.01 (dos colas).

Cuarto paso: Decisión

Si valor $p < 0.05$ se rechaza H_0

Si valor $p \geq 0.05$ se acepta H_0

Quinto paso - Conclusión: Con un nivel de confianza del 95%, se puede sostener que existe una relación de carácter significativo y de naturaleza lineal entre el concepto de “participación” y el desempeño laboral. Esta afirmación se fundamenta en el hecho de que el coeficiente de correlación (0,813) muestra una Relación significativa, de acuerdo a la Tabla de Spearman., como se evidencia en el valor p (0,000) que resulta menor que el nivel de significancia establecido ($\alpha = 5\%$). En consecuencia, se llega a la conclusión de que. la participación se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

4.5.5. Prueba de la tercera hipótesis específica

Primer paso: formulación de la hipótesis:

H_a : El apoyo se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

H_a : $\rho \neq 0$

H_n : El apoyo no se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

H_n : $\rho = 0$

Segundo paso: $\alpha = 0.05$

Tercer paso: Se realizó una prueba de significancia para evaluar el coeficiente de correlación de Spearman, ya que ambas variables no siguen una distribución normal.

Tabla 38

Relación entre el Apoyo y DL

		Apoyo
Spearman's rho	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación Sig. (2 colas)
		,821 ** ,000
		N 367

** Correlación significativa a 0.01 (dos colas).

Cuarto paso: Decisión

Si valor $p < 0.05$ se rechaza H_0

Si valor $p \geq 0.05$ se acepta H_0

Quinto paso - Conclusión: Con un nivel de confianza del 95%, se puede afirmar que hay una relación significativa lineal entre el factor denominado “Apoyo” y el desempeño laboral. Esta conclusión se basa en el hecho de que el coeficiente de correlación (0,821) exhibe una relación significativa, de acuerdo a la Tabla de Spearman; asimismo, tal como se evidencia en el valor p (0,000) que es menor que el nivel de significancia establecido ($\alpha = 5\%$). Por lo tanto, se llega a la conclusión de que el apoyo se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

4.5.6. Prueba de la cuarta hipótesis específica

Primer paso: formulación de la hipótesis:

H_a : La delegación se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

$H_a: \rho \neq 0$

H_n : La delegación no se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

$H_n: \rho = 0$

Segundo paso: $\alpha = 0.05$

Tercer paso: Se realizó una prueba de significancia para evaluar el coeficiente de correlación de Spearman, ya que ambas variables no siguen una distribución normal.

Tabla 39

Relación entre la Delegación y DL

		Delegación	
		Coeficiente de correlación	,894**
Spearman's rho	Desempeño laboral	Sig. (2 colas)	,000
		N	367

** Correlación significativa a 0.01 (dos colas).

Cuarto paso: Decisión

Si valor $p < 0.05$ se rechaza H_0

Si valor $p \geq 0.05$ se acepta H_0

Quinto paso - Conclusión: Con un nivel de confianza del 95%, se puede sostener que existe una relación lineal significativa entre el factor denominado “Delegación” y el desempeño laboral. Esta afirmación se basa en el hecho de que el coeficiente de correlación (0,894) Relación significativa, de acuerdo a la Tabla de Spearman, asimismo, se observa en el valor p (0,000) que es menor que el nivel de significancia establecido ($\alpha = 5\%$). Por consiguiente, la delegación se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.

4.6. Discusión de resultados

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación entre el liderazgo situacional y el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima Metropolitana para el año 2023. Los resultados mostraron que el 74,4% de los trabajadores consideraron que el nivel del liderazgo situacional se encuentra en un nivel alto, mientras que solo el 7,1% indicó que se encuentra en un nivel bajo. En relación al desempeño laboral (DL), el 88,3% de los trabajadores dijo que este se encuentra en un nivel alto, y solo el 1,9% lo consideró en un nivel bajo. Además, se pudo establecer una relación lineal significativa entre el liderazgo situacional y el desempeño laboral, como lo evidencia la prueba estadística de Rho de Spearman con un valor igual a 0,819.

Estos hallazgos guardan relación con Pasaribu et al. (2022) que en su investigación determinó que existe un efecto positivo de 50.9% del liderazgo situacional en el desempeño y satisfacción laboral. También, concuerda con Heryyanoor et al. (2021) evidenció que el modelo de liderazgo situacional basado en la cultura organizacional incrementó el desempeño de los colaboradores en un 53,4%. Asimismo, es similar al de Shoaib et al. (2022) que determinó el efecto del liderazgo de comportamiento en el desempeño de los colaboradores ($\beta = 0,256$, $\rho < 0,001$). Además, se corrobora con el estudio de Murillo y Castro (2022), donde se evidenció que el liderazgo está relacionado con el desempeño de los colaboradores, como se muestra por el coeficiente de determinación ($r^2=0,31$). La similitud con las investigaciones de Pasaribu et al. (2022) y Heryyanoor et al. (2021) radica en que ambos estudios se enfocaron en el liderazgo situacional y su relación con el desempeño.

El primer objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la dirección y el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima para el año 2023. Los resultados revelaron que el 69,2% de los participantes pertenecientes a las empresas aseguradoras

mencionaron que la dirección, como parte del liderazgo situacional, se encuentra en un nivel alto, mientras que solo el 7,4% indicó que se encuentra en un nivel bajo. Además, se pudo observar una relación lineal significativa entre la dirección y el desempeño laboral (DL), con un valor de Rho de Spearman igual a 0,805.

Estos hallazgos son similares al de Alabduljader (2022) que en su investigación determinó la relación entre la dirección y el desempeño de la organización ($r=0.816$). Asimismo, concuerda con Thompson y Glasø (2018) donde identificó que la dirección de los líderes debería ser dirigida a los empleados sin mucha experiencia dado que esto impactará en su rendimiento laboral ($p=0,001$). De igual forma, concuerda con Hasibuan y Azmy (2022) logró determinar que, el liderazgo en su dimensión dirección se relacionó con el desempeño de los colaboradores ($r^2=0,776$). Además, el autor manifiesta que las empresas se anticipen a los cambios en el entorno empresarial a través de un estilo de liderazgo adecuado y una cultura organizacional sólida. Un líder debe poseer un estilo que se adapte a diversas condiciones situacional).

Por su parte, Mutmainnah et al. (2022) identificó que, la calidad de dirección llevada a cabo por los líderes puede directamente influir en la creación de un compromiso de permanencia. Además, que el liderazgo participativo tiene una incidencia significativa positiva en la continuidad y compromiso de los colaboradores. No obstante, discrepa con Pahi et al. (2022) que evidenció que el liderazgo directivo se relaciona negativamente con la calidad de servicio. La similitud de los hallazgos con las diferentes investigaciones obedece a que, al contar con un adecuado liderazgo, de una forma u otra, tendrá un impacto positivo en los colaboradores. La discrepancia con Pahi et al. (2022) yace en que la manera adecuada de los líderes, en relación a la dirección, no se está llevando de manera adecuada la cual está teniendo un impacto negativo en la calidad del servicio.

Todos estos hallazgos se respaldan en Hersey et al. (1996) al mencionar que la dirección o Directing del liderazgo situacional de Blanchard se refiere a una situación en la que el líder proporciona una dirección clara y específica a los seguidores y supervisa de cerca su desempeño. Esta dimensión es adecuada cuando los seguidores tienen un nivel bajo de competencia, pero un alto nivel de compromiso y motivación. En este caso, el líder debe ser muy explícito en sus expectativas y proporcionar un enfoque claro y detallado sobre cómo llevar a cabo las tareas.

El segundo objetivo de la investigación consistió en determinar la relación entre la participación y el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima para el año 2023. Los resultados revelaron que el 73% de los colaboradores mencionaron que el nivel de participación, como parte del liderazgo situacional, se encuentra en un nivel alto, mientras que solo el 7,4% afirmó que se encuentra en un nivel bajo. Además, se pudo apreciar que existe una relación lineal significativa entre la participación y el DL, con un valor de Rho de Spearman igual a 0,813.

Estos hallazgos son idénticos al de Hasibuan y Azmy (2022) que identificó que la participación como parte del liderazgo tiene un impacto positivo sobre el desempeño de los colaboradores ($r^2=0,776$). También, concuerda con Alarifi y Abdalla (2023) en su investigación evidenció que el liderazgo de participación tuvo un efecto mediador parcial en la relación entre Comportamiento Innovador en el Trabajo de los Empleados EWIB y la resistencia de las PYMES durante el período de pandemia de COVID-19. Añadiendo, Ahn y Bessiere (2022) este estudio encontró los residentes perciben su participación como importante porque aprenden a tomar decisiones, comunicarse efectivamente, resolver conflictos y motivar a otros.

Asimismo, Cabrera (2022) logró evidenciar que, el liderazgo participativo fomenta la participación activa y la colaboración de los miembros del equipo, lo que puede conducir a un mayor compromiso, empoderamiento y satisfacción en el trabajo. No obstante, discrepa con Khassawneh y Elrehail (2022) que en su estudio demostraron cómo el nivel de complejidad de la teoría institucional reduce la relación positiva entre el estilo de liderazgo participativo y la lealtad de los empleados, afectando negativamente el desempeño laboral.

Es indispensable mencionar que la similitud con estas investigaciones, antes mencionadas, obedece a que, se estudiaron al liderazgo, teniendo en consideración a la participación y como este se relaciona con el desempeño de los trabajadores, a pesar de que estos estudios se hayan realizado en diferentes contextos. Y la discrepancia con Khassawneh y Elrehail (2022) obedece a que, que cuanto mayor es la complejidad del institucionalismo, mayor es la brecha entre líderes y subordinados, por lo que implementar el estilo participativo puede volverse problemático en algunas circunstancias.

Todos estos hallazgos son respaldados por Hersey et al. (1996) al afirmar que, en esta dimensión el líder se enfoca en desarrollar las habilidades y capacidades de los seguidores. Además de proporcionar directrices claras y específicas, el líder también brinda retroalimentación y apoyo para mejorar el desempeño de los seguidores. La participación se centra en ayudar a los seguidores a desarrollar habilidades específicas, proporcionando instrucciones detalladas y retroalimentación constante para que los seguidores puedan mejorar y crecer en su desempeño. También, se respaldan en Ali et al. (2022) donde hace énfasis en la importancia del liderazgo participativo, el enfoque de búsqueda de objetivos de servicio en equipo y el rendimiento, dado que esto es indispensable en el rendimiento de los colaboradores.

El tercer objetivo de la investigación consistió en determinar la relación entre el apoyo y el desempeño en las empresas de seguros en Lima para el año 2023. Los resultados revelaron que el 71,4% de los colaboradores consideraron que el nivel de apoyo, como parte del liderazgo situacional, se encuentra en un nivel alto, mientras que solo el 12,3% indicó que es de nivel bajo. Además, se pudo establecer una relación lineal significativa entre el apoyo y el desempeño; tal como lo evidenció la prueba de Rho de Spearman con un valor igual a 0,821.

Estos resultados son similares al estudio realizado por Imam et al. (2022) donde evidenció que, los empleados que percibieron el apoyo de sus líderes estaban comprometidos, lo que en consecuencia se suma a su desempeño. Asimismo, es similar a López et al. (2022) que logró determinar que la falta de apoyo tanto de supervisores como de compañeros tuvo una condición casi necesaria para la presencia del desempeño laboral ($C=0,86$). Por su parte, Yong et al. (2021) donde estudiaron los efectos del liderazgo de apoyo, identificaron que, los líderes solidarios fomentan un clima de apoyo, lo que influye en las relaciones de intercambio que los miembros del equipo tienen entre sí y el consiguiente desempeño de los empleados dentro y fuera del rol.

También, Um-e-Rubbab et al. (2021) determinó que, evidenciaron el efecto significativo ($t= 1,984$) del liderazgo de apoyo en la satisfacción de los colaboradores de la institución de salud. Afirmando así que, el líder de apoyo crea un ambiente de trabajo positivo y saludable que beneficia tanto a los empleados como a la organización en su conjunto. En esa línea, Martínez et al. (2021) identificó la validación de la moderación del apoyo del líder sobre los efectos de la ambigüedad de rol. La incorporación de esta variable como moderadora generó una transformación de la influencia negativa de la ambigüedad de rol en el compromiso de los empleados, al mismo tiempo que disminuyó su impacto negativo

en los comportamientos de desempeño extra-rol. Estos resultados refuerzan la importancia del apoyo del líder como un factor protector frente a las exigencias laborales en entornos de administración pública. La similitud con las investigaciones obedece a que, si bien es cierto se realizaron en diferentes ámbitos organizacionales, pero los resultados en cuanto al liderazgo percibido por los colaboradores son similares.

Todos estos hallazgos son respaldados por, Hersey et al. (1996) donde manifiesta que, esta dimensión de apoyo, implica que el líder otorga cierta libertad a los seguidores para tomar decisiones y solucionar problemas, mientras brinda su respaldo y retroalimentación positiva. En este enfoque, el líder actúa como un facilitador y mentor, que ayuda a los seguidores a mejorar sus habilidades y conocimientos para poder realizar tareas con mayor autonomía y eficacia. El líder se enfoca en mantener un ambiente de trabajo favorable y en fomentar la confianza y la colaboración entre los miembros del equipo. Asimismo, brinda su apoyo emocional y moral, y se mantiene accesible para responder preguntas o brindar orientación si los seguidores lo necesitan.

También se respaldan en Alahbabi et al. (2021) al manifestar que, las personas que aceptan el liderazgo de servicio (apoyo) experimentan mayores niveles de satisfacción, confianza, creatividad, reconocimiento e independencia en su trabajo. Significa lo que los grandes líderes deben hacer mientras trabajan con una fuerza laboral diversa. Deben ser emocionalmente inteligentes para entender a los miembros de su equipo y modificar su estilo de liderazgo para sacar lo mejor de ellos. El compromiso y apoyo de los empleados en el lugar de trabajo es crucial para las empresas, manteniendo a los empleados motivados. Finalmente, se cuenta con el respaldo de Tremblay y Simard (2018) donde afirma que el líder de apoyo crea un ambiente de confianza y seguridad psicológica. Los empleados se sienten cómodos para expresar sus ideas, plantear inquietudes y compartir feedback con su

líder. Esto facilita una comunicación abierta y sincera, lo que a su vez fortalece las relaciones laborales y mejora la colaboración en el equipo.

El cuarto objetivo de la investigación consistió en determinar la relación entre la delegación y el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima para el año 2023. Los resultados mostraron que el 70% de los participantes consideraron que el nivel de delegación, como parte del liderazgo situacional, se encuentra en un nivel alto, mientras que solo el 7,1% indicó que es de nivel bajo. Además, se pudo establecer que existe una relación lineal significativa entre la delegación y el DL, como lo evidencia la prueba estadística de Rho de Spearman con un valor igual a 0,894.

Estos hallazgos son similares al de por Ilyana y Sholihin (2021) donde identificó que el liderazgo empoderador (delegación) conduce a un mayor desempeño creativo en los colaboradores, es decir; si el líder delega responsabilidad y funciones a los colaboradores estos responderán mejor en su desempeño creativo. Asimismo, concuerda con AlMazrouei (2021) donde evidenció que el compromiso organizacional desempeñó un papel parcial en la relación entre el liderazgo empoderador (delegación) y el desempeño laboral. Asimismo, se observó que el compromiso organizacional también tuvo un efecto parcial en la relación entre el liderazgo empoderador y la participación en el trabajo creativo.

Además, concuerda con Kim y Beehr (2023) que logró evidenciar que el liderazgo empoderador (delegación) puede promover la adecuación persona-trabajo de los empleados. El autor hace énfasis en que el liderazgo empoderador es un recurso importante que facilita las actividades empresariales a través de su influencia en las percepciones, delegaciones y los recursos de los empleados.

Todos estos hallazgos se respaldan en Hersey et al. (1996) al afirmar que el líder que utiliza la delegación reconoce que sus seguidores tienen la capacidad y el conocimiento para

asumir la responsabilidad de sus tareas y que su papel es proporcionar una orientación general y recursos necesarios para ayudarles a cumplir con sus objetivos. El líder delega autoridad y responsabilidad en los seguidores, y les da la libertad de tomar decisiones y hacer elecciones que sean coherentes con los objetivos y metas de la organización.

En consecuencia, se afirma que la delegación es una dimensión del liderazgo situacional que se centra en transferir la responsabilidad y el control desde el líder hacia los seguidores. Esto implica proporcionar poca dirección y apoyo para permitir que los seguidores tomen decisiones y resuelvan problemas por su cuenta.

A la luz de todo lo previamente expuesto, resulta relevante destacar que el liderazgo situacional emerge como un elemento esencial en el entorno organizacional y posee un impacto considerable en el rendimiento global. La versatilidad y adaptabilidad inherentes a este enfoque de liderazgo habilitan a los líderes para enfrentar diversas situaciones con eficiencia, ajustando su estilo de liderazgo conforme a las exigencias y peculiaridades del equipo y las tareas en cuestión. Al fomentar un liderazgo fundamentado en la dirección, participación, apoyo y delegación, se propicia un ambiente laboral colaborativo y motivador. Esta habilidad para adecuarse y guiar de acuerdo con las circunstancias conlleva a un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral, lo que a su vez contribuye al logro de los objetivos organizacionales. En última instancia, la correcta implementación del liderazgo situacional puede marcar la diferencia entre el éxito y el estancamiento de una organización, impulsando un crecimiento sostenible y una cultura de excelencia en el ámbito laboral.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusión

- El objetivo general del estudio consistió en determinar la relación entre el liderazgo situacional y el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023. Los hallazgos obtenidos mediante la prueba estadística de Rho de Spearman revelaron una correlación lineal significativa con una correlación de grado 0,819, lo que respalda la afirmación de que existe dicha relación. En conclusión, se sostiene que un buen liderazgo situacional está asociado con un mejor desempeño de los colaboradores.
- El primer objetivo específico del estudio fue determinar la relación entre la dirección y el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023. Los resultados obtenidos mediante la prueba estadística de Rho de Spearman revelaron una correlación lineal significativa con un coeficiente de correlación de 0,805, lo que respalda la existencia de dicha relación. En definitiva, se sostiene que, la dirección como parte del liderazgo se asocia con el desempeño de los trabajadores.
- El segundo objetivo específico del estudio fue determinar la relación entre la participación y el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023. Los resultados obtenidos mediante la prueba estadística de Rho de Spearman revelaron una correlación lineal significativa con un coeficiente de correlación de 0,813, lo que indica una relación significativa la participación y el desempeño laboral. En definitiva, se puede afirmar la dimensión de participación guarda relación con el desempeño de los trabajadores.
- El tercer objetivo específico del estudio fue determinar la relación entre el apoyo y el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023. Los resultados

obtenidos mediante la prueba estadística de Rho de Spearman revelaron una correlación lineal significativa con un coeficiente de correlación de 0,821, lo que indica una conexión sólida entre el apoyo y el desempeño laboral. En definitiva, se puede afirmar existe relación entre el apoyo y el desempeño de los colaboradores.

- El cuarto objetivo específico del estudio consistió en determinar la relación entre la delegación y el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023. Los resultados obtenidos mediante la prueba estadística de Rho de Spearman revelaron una correlación lineal significativa con un coeficiente de correlación de 0,894, lo que indica una fuerte relación entre la delegación y el desempeño laboral. En conclusión, se puede afirmar que una mayor delegación de responsabilidades en los colaboradores se asocia con un mejor desempeño laboral en el contexto de las empresas de seguros en Lima.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la investigación sobre la relación entre liderazgo situacional y desempeño laboral en empresas aseguradoras de Lima Metropolitana sea considerada como un referente para futuras investigaciones en el ámbito del liderazgo. Asimismo, este trabajo puede servir como punto de partida para futuras investigaciones y referencia para la realización de estudios similares en otros sectores empresariales. Se sugiere proseguir con la investigación de estudios vinculados al liderazgo situacional con el desempeño en el ámbito laboral, además de explorar otras variables que puedan ejercer su influencia sobre ellos. Dado que los casos que abordan la mejora del desempeño adquieren una creciente relevancia en el sector empresarial, surge la imperiosa necesidad de adentrarse en esta temática y de llevar a cabo una evaluación constante del desempeño de los colaboradores en cada entidad organizativa.
- Es recomendable que las empresas aseguradoras tengan en cuenta la relación entre la dirección y el desempeño de los trabajadores, dado que esta información, sin lugar a dudas, es crucial y altamente relevante para impulsar el crecimiento y desarrollo de la organización en su conjunto. Al entender la importancia de una dirección eficaz y bien enfocada, las empresas aseguradoras podrán optimizar el rendimiento de sus colaboradores y, en consecuencia, alcanzar niveles más altos de eficiencia. Asimismo, a las futuras investigaciones deberán enfocarse en estudios longitudinales y considerar factores mediadores como el clima organizacional.
- Es recomendable que las organizaciones fomenten un enfoque de participación, donde se aliente a los líderes a involucrar a sus colaboradores en la toma de decisiones y a escuchar sus opiniones y sugerencias. Esto creará un ambiente de

trabajo más colaborativo y motivador para los empleados. A las futuras investigaciones exploren también las posibles implicaciones y beneficios a nivel organizacional como la retención de talento.

- Las organizaciones deberán proporcionar un apoyo sólido a los colaboradores, para mejorar significativamente su desempeño laboral y, a su vez, aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, dado que existe una relación significativa entre el apoyo y el desempeño de los trabajadores. Esto no solo tendrá un impacto positivo en la productividad y los resultados de la organización, sino que también contribuirá a retener y atraer talento, lo que es esencial en un mercado competitivo como el de las empresas de seguros en Lima.
- Las organizaciones deberán evaluar la adopción de estrategias y políticas que promuevan una delegación efectiva, ya que esto les permitirá sacar provecho máximo del talento de su equipo y alcanzar un mayor éxito en el ámbito de las empresas de seguros en la ciudad. Esta recomendación se basa en la evidencia de una asociación comprobada entre la dimensión de delegación y el desempeño laboral. A las investigaciones futuras se enfoquen en estudiar tanto los factores que influyen en la decisión de los líderes para delegar responsabilidades como los efectos específicos de la delegación en el desempeño laboral y la satisfacción de los empleados.

Referencia Bibliográficas

- Ahn, Y., & Bessiere, J. (2022). The Role of Participative Leadership in Empowerment and Resident Participation. *Sustainability (Switzerland)*, 14(18). <https://doi.org/10.3390/SU141811223>
- Alabduljader, S. (2022). Situational Leadership Role in Enhancing Organizational Performance during Covid 19 Pandemic among a Sample of Kuwaiti SMEs. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 1706–1715. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.154>
- Alahbabi, A. M. F. M., Melaka, M., Anidah, R., Samer, M., & Al-Shami, A. (2021). A framework of servant leadership impact job performance: The mediation role of employee happiness in UAE healthcare sector. *Academy of Strategic Management Journal*, 20. <https://www.abacademies.org/articles/a-framework-of-servant-leadership-impact-on-job-performance-the-mediation-role-of-employee-happiness-in-uae-healthcare-s.pdf>
- Alarifi, G., & Abdalla, N. (2023). The Role of Participatory Leadership and Employee Innovative Behavior on SMEs' Endurance. *Sustainability*, 15. <https://doi.org/10.3390/SU15032740>
- Alcanzar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Revista de Coyuntura y Perspectiva*, 5, 89–122. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci_abstract
- Ali, A., Ali, S., & Xue, X. (2022). Motivational approach to team service performance: Role of participative leadership and team-inclusive climate. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 75–85. <https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2022.06.005>
- AlMazrouei, H. (2021). Empowerment leadership as a predictor of expatriates job performance and creative work involvement. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2021-2769>
- Aprianto, Y., Kumorotomo, W., & Rajiyem, R. (2023). Leaders' Sensemaking in Communicating Organizational Change. *Studies in Media and Communication*, 11(6), 147. <https://doi.org/10.11114/SMC.V11I6.6075>

- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7, 54–60. <https://doi.org/10.17162/RIVA.V7I1.1417>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera edición). Pearson. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bhatti MA, & Alyahya M. (2021). Role of leadership style in enhancing health workers job performance. *Polish Journal of Management Studies*, 24. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.2.04>
- Blas, C., Gutiérrez, C., Jara, M., & Julián, M. (2016). *El liderazgo situacional como herramienta de gestión para mejorar el desempeño y crear valor en las medianas empresas de Lima* [Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621091/Blas_tc.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Cabrera, O. A. (2022). Head nurse leadership styles and nursing staff motivation. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2. <https://doi.org/10.56294/SALUDCYT202254>
- Cascio, W. (2016). Training and Development: Considerations in Design. In *Applied psychology in human resource management*. (Pearson Education). https://www.google.com.pe/books/edition/Applied_Psychology_in_Human_Resource_Man/CsufAgAAQBAJ?hl=es
- Castillo, E., Medina, M., Bernardo, J., Reyes, C., & Ayala, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37332>

- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1, 64–72.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023508008>
- Dolan, S. (2007). . La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación? *McGrawHill*.
https://www.researchgate.net/publication/258440255_La_gestion_de_los_recursos_hu_manos_Como_atraer_retener_y_desarrollar_con_exito_el_capital_humano_en_tiempos_de_transformacion
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24, 619–632.
https://doi.org/10.1177/000276428102400503/ASSET/000276428102400503.FP.PNG_V03
- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Redalyc*, 11, 60–79.
<https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2, 61–77.
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- Gruman, J., & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123–136.
<https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2010.09.004>
- Gruman, J., Saks, A., & Zweig, D. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90–104. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2006.03.001>
- Gudiño, R. (2017). La aportación de las pequeñas y medianas empresas(PYMES) en la economía. *Revista Ciencia Administrativa*, 146–158.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/14CA201702.pdf>
- Guedeney, P., & Montalescot, G. (2019). GLOBAL LEADERS: looking now at the bigger picture. *EuroPCR in Collaboration with the Working Group on Interventional*

- Cardiology of the European Society of Cardiology*, 15, 1030–1032.
<https://doi.org/10.4244/EIJV15I12A192>
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *APA PsycArticles*, 60, 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hamid, A. (2023). The Effect of Work from Home on Adaptive Performance and Moderated by Humble Leadership. *European Journal of Social Science*, 6, 31–45.
<https://revistia.org/index.php/ejss/article/view/6028>
- Hasibuan, E. P., & Azmy, A. (2022). Improving Employee Performance Affected by Leadership Style, Organizational Culture, and Work Ethics in Technology Service Company. *Quality - Access to Success*, 23(189), 56–66.
<https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.08>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). El liderazgo en una crisis (permanente). *Harvard Business*, 87(7), 66–79.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3110634&info=resumen&idioma=SPA>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta). Mc Graw Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Herrera, A. (1998). *Notas sobre Psicometría, guía para el curso de Psicometría*.
<https://toaz.info/doc-view-2>
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1996). *Management of organizational behavior : utilizing human resources*. Prentice Hall.
https://books.google.com/books/about/Management_of_Organizational_Behavior.html?hl=es&id=mHK8QgAACAAJ
- Heryyanoor, H., Nursalam, N., Hidayat, A., Hidayat, T., Raziansyah, R., Zubaidah, Z., & Pusparina, I. (2021). Culture-Based Situational Leadership Model in Improving the Organization Nurse Performance. *Journal of International Dental and Medical*

- Research*, 14, 1251–1259. <https://scholar.unair.ac.id/en/publications/culture-based-situational-leadership-model-in-improving-the-organ>
- Hill, J. (2002). *Administración del desempeño D*. Panorama. https://www.libreriavirgo.com.mx/libro/administracion-del-desempeno_9499
- Hodgetts, R., & Altman, S. (1989). *Comportamiento en las organizaciones*. McGraw-Hill. https://books.google.com/books/about/Comportamiento_en_las_organizaciones.html?hl=es&id=DK-1AAAACAAJ
- Ilyana, S., & Sholihin, M. (2021). The Effect of incentives and Leadership styles on creative performance. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 36(1), 14–30. <https://doi.org/10.22146/JIEB.59893>
- Imam, H., Sahi, A., & Farasat, M. (2022). The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: a social exchange perspective. *Corporate Communications*, 28, 489–505. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2022-0102/FULL/XML>
- INEI. (2021). *En el Perú existen más de 2 millones 838 mil empresas*. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) . <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peru-existen-mas-de-2-millones-838-mil-empresas-12937/>
- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory. *Administrative Sciences*, 12. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI12040195>
- Kim, M., & Beehr, T. (2023). Employees' entrepreneurial behavior within their organizations: empowering leadership and employees' resources help. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29, 986–1006. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-05-2022-0459>
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento De Las Organizaciones* (McGraw-Will). https://www.academia.edu/35636754/Kreitner_Robert_Comportamiento_De_Las_Organizaciones_PDF

- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- López, M., Vázquez, P., & Quiñoá, L. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.11.006>
- Lynch, B. M., McCance, T., McCormack, B., & Brown, D. (2018). The development of the Person-Centred Situational Leadership Framework: Revealing the being of person-centredness in nursing homes. *Journal of Clinical Nursing*, 27(1–2), 427–440. <https://doi.org/10.1111/JOCN.13949>
- Martínez, A., Mañas, M., Díaz, P., & Aguilar, J. (2021). Leading the Challenge: Leader Support Modifies the Effect of Role Ambiguity on Engagement and Extra-Role Behaviors in Public Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18. <https://doi.org/10.3390/IJERPH18168408>
- Martins, J., Kashif, U., Dantas, R., Rafiq, M., & João, L. (2022). Impact of Paternal Leadership on Employee Retention during COVID-19: Financial Crunch or Financial Gain. *Social Sciences*, 11(10), 485. <https://doi.org/10.3390/SOCSCI11100485>
- Maurer, T., Hartnell, C., & Lippstreu, M. (2017). A model of leadership motivations, error management culture, leadership capacity, and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90, 481–507. <https://doi.org/10.1111/JOOP.12181>
- Mojica, A. (2020). *La relación de Liderazgo. Entre las teorías del Liderazgo situacional y la Acción Humana* [Pregrado, Universidad de Navarra]. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/59713>
- Murillo, Y., & Castro, D. (2022). Influencia del liderazgo responsable en el desempeño de los colaboradores en empresas de servicios turísticos, Lima Metropolitana en el 2021 [Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. In *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas* (UPC). <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/662280>
- Mutmainnah, D., Yuniarsih, T., Disman, Sojanah, J., Rahayu, M., & Nusannas, I. S. (2022). The Impact of Directive Leadership on innovate Work Behaviour: The mediation role

- of continuance commitment. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 37(3), 268–286. <https://doi.org/10.22146/JIEB.V37I3.3377>
- Nonailhada, J., & Martin, R. A. (2022). Applying Situational Leadership to Redeployment Duties during COVID-19: Lessons Learned. *Quality Management in Health Care*, 31(4), 274–277. <https://doi.org/10.1097/QMH.0000000000000350>
- Pahi, M., Abdul, A., Fahd, S., Gilal, A., Talpur, B., Waqas, A., & Anwar, T. (2022). Leadership Style and Employees' Commitment to Service Quality: An Analysis of the Mediation Pathway via Knowledge Sharing. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.926779>
- Pasaribu, S., Goestjahjanti, F., Srinita, S., Novitasari, D., & Haryanto, B. (2022). The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee Performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.896539>
- Riera, Á., Vera, F., & Mariscal, Z. (2020). Variables significativas en el desempeño laboral. Un análisis cuantitativo. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V33I1.2156>
- Salvador, E., & Sánchez, J. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20, 115–124. <https://doi.org/10.18271/RIA.2018.335>
- Sánchez, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión 40 Years of the situational leadership theory: a review. *Scielo*, 42(1), 29–39. <http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v42n1/v42n1a03.pdf>
- Sarwar, U., Aamir, M., Bichao, Y., & Chen, Z. (2023). Authentic leadership, perceived organizational support, and psychological capital: Implications for job performance in the education sector. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.1084963/PDF>
- SBS. (2019). *Avances en el Marco Regulatorio y Supervisión del Sistema Asegurador*. https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/Archivos/2022/Avances-Sistema-Asegurador-27_04_%202022.pdf

- SBS. (2021). *Evolución del Sistema de Seguros al I Trimestre de 2021*. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2021/Marzo/S-101-ma2021.DOC>
- SBS. (2023a). *Empresas de seguros*. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <https://www.sbs.gob.pe/funcionarios>
- SBS. (2023b). *Informe de Estabilidad de Sistema Financiero*. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. <https://www.sbs.gob.pe/>
- Shen, L., & Abe, T. (2022). How do followership behaviors encourage job performance? A longitudinal study. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/S12144-021-02545-2>
- Shoaib, M., Nawal, A., Korsakienė, R., Zámečník, R., Rehman, A. U., & Raišienė, A. G. (2022). Performance of Academic Staff during COVID-19 Pandemic-Induced Work Transformations: An IPO Model for Stress Management. *Economies*, 10. <https://doi.org/10.3390/ECONOMIES10020051>
- Sorengaard, T., & Langvik, E. (2022). The Protective Effect of Fair and Supportive Leadership against Burnout in Police Employees. *Safety and Health at Work*, 13, 475–481. <https://doi.org/10.1016/J.SHAW.2022.09.002>
- Tarango, J. (2012). Didáctica básica para la alfabetización informacional. *Revista Fuentes*. <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2582>
- Thompson, G., & Glasø, L. (2018). Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 39, 574–591. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0050/FULL/XML>
- Tremblay, M., & Simard, G. (2018). A multifoci approach to study social support and job performance: A target similarity consideration of development-enhancing practices, leadership, and structure. *Journal of Business Research*, 92, 118–130. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2018.07.002>
- Triola, M. (2010). *Estadística (Décima)*. Pearson. www.pearsoneducacion.net
- Um-e-Rubbab, Farid, T., Iqbal, S., Saeed, I., Irfan, S., & Akhtar, T. (2021). Impact of Supportive Leadership During Covid-19 on Nurses' Well-Being: The Mediating Role of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.695091>

- Vargas, S., & Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación Bibliotecológica*, 33(79), 149–176. <https://doi.org/10.22201/IIBI.24488321XE.2019.79.57913>
- Yong, kim, Atwater, L., Jolly, P., Ugwuanyi, I., Baik, K., & Yu, J. (2021). Supportive leadership and job performance: Contributions of supportive climate, team-member exchange (TMX), and group-mean TMX. *Journal of Business Research*, 134, 661–674. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.06.011>

Anexos

Anexo 1
Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Problema General: ¿De qué manera el liderazgo situacional se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera la dirección se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023? • ¿De qué manera la participación se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023? 	<p>Objetivo General: Determinar la relación entre el liderazgo situacional y el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la relación entre la dirección y el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023. • Determinar la relación entre la participación y el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023. 	<p>Hipótesis General: El liderazgo situacional se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dirección se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023. • La participación se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023. • El apoyo se relaciona con el desempeño laboral en las 	<p>Variable 1: Liderazgo situacional</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección - Participación - Apoyo - Delegación <p>Variables 2: Desempeño laboral</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento - Exigencia de rol - Adaptación a la organización 	<p>Tipo de Investigación: Aplicado</p> <p>Nivel de Investigación: Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental, Transversal</p>	<p>Población: 8277 colaboradores de cuatro empresas de seguros.</p> <p>Muestra: 367 colaboradores de cuatro empresas de seguros.</p> <p>Muestreo: Probabilístico, aleatorio simple</p>	<p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera el apoyo se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023? • ¿De qué manera la delegación se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la relación entre el apoyo y el desempeño en las empresas de seguros en Lima, 2023. • Determinar la relación entre la delegación y el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima, 2023. 	<p>empresas de seguros en Lima 2023.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La delegación se relaciona con el desempeño laboral en las empresas de seguros en Lima 2023. 				
---	---	---	--	--	--	--

Anexo 2

Cuadro de referencias con cuartiles

	Referencia	Cuartil
1.	Ahn, Y., & Bessiere, J. (2022). The Role of Participative Leadership in Empowerment and Resident Participation. <i>Sustainability (Switzerland)</i> , 14(18). https://doi.org/10.3390/SU141811223 https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85138966831&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.3390%2fSU141811223&sid=1b7f5dc99e8175948a96855e66cb7c83&sot=b&sdt=b&sl=24&s=DOI%2810.3390%2fSU141811223%29&relpos=0&citeCnt=3&searchTerm=	Q2
2.	Alabduljader, S. (2022). Situational Leadership Role in Enhancing Organizational Performance during Covid 19 Pandemic among a Sample of Kuwaiti SMEs. <i>WSEAS Transactions on Business and Economics</i> , 19, 1706–1715. https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.154 https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85072797355&origin=resultslist&sort=r-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=de56945f63d0016604c07d53de40a008&sot=b&sdt=cl&cluster=scofreetoread%2c%22all%22%2ct&sl=106&s=%28TITLE-ABS-KEY%28job+satisfaction%29+AND+T	Q4
3.	Alahbabi, A. M. F. M., Melaka, M., Anidah, R., Samer, M., & Al-Shami, A. (2021). A framework of servant leadership impact job performance: The mediation role of employee happiness in UAE healthcare sector. <i>Academy of Strategic Management Journal</i> , 20. https://www.abacademies.org/articles/a-framework-of-servant-leadership-impact-on-job-performance-the-mediation-role-of-employee-happiness-in-uae-healthcare-s.pdf	Q4

4.	Alarifi, G., & Abdalla, N. (2023). The Role of Participatory Leadership and Employee Innovative Behavior on SMEs' Endurance. <i>Sustainability</i> , 15. https://doi.org/10.3390/SU15032740 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85147882737&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.3390%2fSU15032740&sid=d584dc9197777ea1905358e188936&sot=b&sdt=b&sl=23&s=DOI%2810.3390%2fSU15032740%29&relpos=0&citeCnt=0&searchTerm=	Q2
5.	Ali, A., Ali, S., & Xue, X. (2022). Motivational approach to team service performance: Role of participative leadership and team-inclusive climate. <i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i> , 52, 75–85. https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2022.06.005 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85132349272&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.1016%2fJ.JHTM.2022.06.005&sid=cd7e8dbeae86ed691abd8e544cc8900a&sot=b&sdt=b&sl=31&s=DOI%2810.1016%2fJ.JHTM.2022.06.005%29&relpos=0&citeCnt=4&searchT	Q1
6.	Alshehhi, H., Jano, Z., & Kudus, N. (2023). Exploring Leadership Styles Adopted in Organizational Performance of ADNOC Company. <i>International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology</i> , 14, 63–75. https://doi.org/10.30880/ijscet.2023.14.02.007 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85159941101&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.30880%2fijscet.2023.14.02.007&sid=dd2d160783f8deef937f93bd3c26d7d&sot=b&sdt=b&sl=35&s=DOI%2810.30880%2fijscet.2023.14.02.007%29&relpos=0&citeCnt=0	Q4
7.	Aprianto, Y., Kumorotomo, W., & Rajiyem, R. (2023). Leaders' Sensemaking in Communicating Organizational Change. <i>Studies in Media and Communication</i> , 11(6), 147. https://doi.org/10.11114/SMC.V11I6.6075	Q1

	https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85165494933&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=3384a5b02a6f9327b8573d7e590ed411&sot=a&sdt=a&s=%22situational+leadership%22&sl=24&sessionSearchId=3384a5b02a6f9327b8573d7e590ed411	
8.	Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. <i>Organizational Dynamics</i> , 18(3), 19–31. https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-44949286746&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.1016%2f0090-2616%2890%2990061-S&sid=9211fedd97c0e6ff2fd76c122c39183f&sot=b&sdt=b&sl=33&s=DOI%2810.1016%2f0090-2616%2890%2990061-S%29&relpos=0&citeC	Q3
9.	Bhatti MA, & Alyahya M. (2021). Role of leadership style in enhancing health workers job performance. <i>Polish Journal of Management Studies</i> , 24. https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.2.04 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85122026855&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.17512%2fpjms.2021.24.2.04&sid=ac693f0796ca3f51b745e4d963f8948d&sot=b&sdt=b&sl=31&s=DOI%2810.17512%2fpjms.2021.24.2.04%29&relpos=0&citeCnt=1&searchT	Q3
10.	Cabrera, O. A. (2022). Head nurse leadership styles and nursing staff motivation. <i>Salud, Ciencia y Tecnologia</i> , 2. https://doi.org/10.56294/SALUDCYT202254 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85146041888&origin=resultslist&sort=plf-	Q3

	f&src=s&st1=10.56294%2fSALUDCYT202254&sid=7ae3525590f3d560f7d4ae27341625c5&sot=b&sdt=b&sl=28&s=DOI%2810.56294%2fSALUDCYT202254%29&relpos=0&citeCnt=0&searchTerm=	
11.	Gruman, J., & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. <i>Human Resource Management Review</i> , 21, 123–136. https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2010.09.004 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-79952190370&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.1016%2fJ.HRMR.2010.09.004&sid=2bfb75d44ff461c725dc22b098c7d97c&sot=b&sdt=b&sl=31&s=DOI%2810.1016%2fJ.HRMR.2010.09.004%29&relpos=0&citeCnt=392&searc	Q1
12.	Gruman, J., Saks, A., & Zweig, D. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 69, 90–104. https://doi.org/10.1016/J.JVB.2006.03.001 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-33746083628&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.1016%2fJ.JVB.2006.03.001&sid=e9c3668286ca9e72e5d57b01368e03cf&sot=b&sdt=b&sl=30&s=DOI%2810.1016%2fJ.JVB.2006.03.001%29&relpos=0&citeCnt=203&searchT	Q1
13.	Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. <i>APA PsycArticles</i> , 60, 159–170. https://doi.org/10.1037/h0076546 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-46949085551&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.1037%2fh0076546&sid=7eacbe6f91d6c974007911e51a9f992d&sot=b&sdt=b&sl=21&s=DOI%2810.1037%2fh0076546%29&relpos=0&citeCnt=3872&searchTerm=	Q1
14.	Hasibuan, E. P., & Azmy, A. (2022). Improving Employee Performance Affected by Leadership Style, Organizational Culture, and Work Ethics in Technology Service Company. <i>Quality - Access to Success</i> ,	Q4

	23(189), 56–66. https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.08 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85135573993&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.47750%2fQAS%2f23.189.08&sid=c4acdd62a7f780aae4b0b69b892c94cb&sot=b&sdt=b&sl=27&s=DOI%2810.47750%2fQAS%2f23.189.08%29&relpos=0&citeCnt=0&searchTerm=	
15.	Heryyanoor, H., Nursalam, N., Hidayat, A., Hidayat, T., Raziansyah, R., Zubaidah, Z., & Pusparina, I. (2021). Culture-Based Situational Leadership Model in Improving the Organization Nurse Performance. <i>Journal of International Dental and Medical Research</i> , 14, 1251–1259. https://scholar.unair.ac.id/en/publications/culture-based-situational-leadership-model-in-improving-the-organ . https://www.proquest.com/openview/507bd05470a344e200b482072a8adf96/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1036416	Q3
16.	Ilyana, S., & Sholihin, M. (2021). The Effect of incentives and Leadership styles on creative performance. <i>Journal of Indonesian Economy and Business</i> , 36(1), 14–30. https://doi.org/10.22146/JIEB.59893 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85124602496&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.22146%2fJIEB.59893&sid=000517dcff861b8ff9da50f79fd6eec3&sot=b&sdt=b&sl=24&s=DOI%2810.22146%2fJIEB.59893%29&relpos=0&citeCnt=3&searchTerm=	Q3

17.	<p>Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory. <i>Administrative Sciences</i> , 12.</p> <p>https://doi.org/10.3390/ADMSCI12040195. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85144477252&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.3390%2fADMSCI12040195&sid=3cd44a451c3165cb682a8ccad3bf8deb&sot=b&sdt=b&sl=27&s=DOI%2810.3390%2fADMSCI12040195%29&relpos=0&citeCnt=5&searchTerm=</p>	Q2
18.	<p>Kim, M., & Beehr, T. (2023). Employees' entrepreneurial behavior within their organizations: empowering leadership and employees' resources help. <i>International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research</i>, 29, 986–1006. https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2022-0459. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85152033598&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.1108%2fIJEBR-05-2022-0459&sid=d2334801c9d19b94798f697816d88b4f&sot=b&sdt=b&sl=31&s=DOI%2810.1108%2fIJEBR-05-2022-0459%29&relpos=0&citeCnt=0&searchT</p>	Q1
19.	<p>López, M., Vázquez, P., & Quiñoá, L. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. <i>Journal of Business Research</i>, 140, 361–369.</p> <p>https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.11.006. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85118981204&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.1016%2fJ.JBUSRES.2021.11.006&sid=4377d667852e274cd0eb841cfd4be2e6&sot=b&sdt=b&sl=34&s=DOI%2810.1016%2fJ.JBUSRES.2021.11.006%29&relpos=0&citeCnt=21&</p>	Q1

20.	Lynch, B. M., McCance, T., McCormack, B., & Brown, D. (2018). The development of the Person-Centred Situational Leadership Framework: <i>Revealing the being of person-centredness in nursing homes. Journal of Clinical Nursing</i> , 27(1–2), 427–440. https://doi.org/10.1111/JOCN.13949 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85028678927&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.1111%2fJOCN.13949&sid=e9eb71a428ad8e6c92e3254e9249718c&sot=b&sdt=b&sl=23&s=DOI%2810.1111%2fJOCN.13949%29&relpos=0&citeCnt=26&searchTerm=	Q1
21.	Martínez, A., Mañas, M., Díaz, P., & Aguilar, J. (2021). Leading the Challenge: Leader Support Modifies the Effect of Role Ambiguity on Engagement and Extra-Role Behaviors in Public Employees. <i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i> , 18. https://doi.org/10.3390/IJERPH18168408 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85112129355&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.3390%2fIJERPH18168408&sid=255daba4ec059fcb8b0f8bc78c542e61&sot=b&sdt=b&sl=27&s=DOI%2810.3390%2fIJERPH18168408%29&relpos=0&citeCnt=2&searchTerm=	Q2
22.	Martins, J., Kashif, U., Dantas, R., Rafiq, M., & João, L. (2022). Impact of Paternal Leadership on Employee Retention during COVID-19: Financial Crunch or Financial Gain. <i>Social Sciences</i> , 11(10), 485. https://doi.org/10.3390/SOCSCI11100485 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85140587867&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.3390%2fSOCSCI11100485&sid=c4eb805c7d88af295137616dd77ced51&sot=b&sdt=b&sl=27&s=DOI%2810.3390%2fSOCSCI11100485%29&relpos=0&citeCnt=0&searchTerm=	Q2

23.	Maurer, T., Hartnell, C., & Lippstreu, M. (2017). A model of leadership motivations, error management culture, leadership capacity, and career success. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> , 90, 481–507. https://doi.org/10.1111/JOOP.12181 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85032739006&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.1111%2fJOOP.12181&sid=5290a99d4a2c3300bc96144da484aa15&sot=b&sdt=b&sl=23&s=DOI%2810.1111%2fJOOP.12181%29&relpos=0&citeCnt=24&searchTerm=	Q1
24.	Mutmainnah, D., Yuniarsih, T., Disman, Sojanah, J., Rahayu, M., & Nusannas, I. S. (2022). The Impact of Directive Leadership on innovate Work Behaviour: The mediation role of continuance commitment. <i>Journal of Indonesian Economy and Business</i> , 37(3), 268–286. https://doi.org/10.22146/JIEB.V37I3.3377 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85142814507&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.22146%2fJIEB.V37I3.3377&sid=0399567c1209a35f83a6eb5748c1c859&sot=b&sdt=b&sl=29&s=DOI%2810.22146%2fJIEB.V37I3.3377%29&relpos=0&citeCnt=0&searchTerm=	Q3
25.	Nonaillada, J., & Martin, R. A. (2022). Applying Situational Leadership to Redeployment Duties during COVID-19: Lessons Learned. <i>Quality Management in Health Care</i> , 31(4), 274–277. https://doi.org/10.1097/QMH.0000000000000350 https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85135691699&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=3384a5b02a6f9327b8573d7e590ed411&sot=a&sdt=cl&cluster=scofreetoread%2C%22all%22%2Ct&s=%22situational+leadership%22&sl=24&sessionSearchId=3384a5b02a6f9	Q3

26.	<p>Pahi, M., Abdul, A., Fahd, S., Gilal, A., Talpur, B., Waqas, A., & Anwar, T. (2022). Leadership Style and Employees' Commitment to Service Quality: An Analysis of the Mediation Pathway via Knowledge Sharing. <i>Frontiers in Psychology, 13</i>. https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.926779. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85138926720&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.3389%2fFPSYG.2022.926779&sid=b2773c73e66390cb89a348ae7eaa1eb9&sot=b&sdt=b&sl=30&s=DOI%2810.3389%2fFPSYG.2022.926779%29&relpos=0&citeCnt=0&searchTer</p>	Q2
27.	<p>Pasaribu, S., Goestjahjanti, F., Srinita, S., Novitasari, D., & Haryanto, B. (2022). The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee Performance. <i>Frontiers in Psychology, 13</i>. https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.896539. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85130953255&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.3389%2fFPSYG.2022.896539&sid=c7c4875ae45142715b0d439d0ea9d74e&sot=b&sdt=b&sl=30&s=DOI%2810.3389%2fFPSYG.2022.896539%29&relpos=0&citeCnt=0&searchTer</p>	Q2
28.	<p>Rehman, S., Shahzad, M., Farooq, M., & Javaid, M. (2020). Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job-attitudes and job-outcomes. <i>Asia Pacific Management Review, 25</i>, 38–47. https://doi.org/10.1016/J.APMRV.2019.06.004. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85078719284&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.1016%2fJ.APMRV.2019.06.004&sid=516f651ab12ca977a1693031135fcb98&sot=b&sdt=b&sl=32&s=DOI%2810.1016%2fJ.APMRV.2019.06.004%29&relpos=0&citeCnt=26&sear</p>	Q1

29.	Sarwar, U., Aamir, M., Bichao, Y., & Chen, Z. (2023). Authentic leadership, perceived organizational support, and psychological capital: Implications for job performance in the education sector. <i>Frontiers in Psychology</i> , 13. https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.1084963/PDF https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85146709316&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=563b2fef7133da510cf15bb437af7c13&sot=a&sdt=cl&cluster=scofreetoread%2C%22all%22%2Ct%2Bscosexualkeywords%2C%22Job+Performance%22%2Ct%2Bscosubtype%2C%22a	Q2
30.	Shoaib, M., Nawal, A., Korsakienė, R., Zámečník, R., Rehman, A. U., & Raišienė, A. G. (2022). Performance of Academic Staff during COVID-19 Pandemic-Induced Work Transformations: An IPO Model for Stress Management. <i>Economies</i> , 10. https://doi.org/10.3390/ECONOMIES10020051 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85125067154&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.3390%2fECONOMIES10020051&sid=d185633bbdd2ed9309ff8de4705b81b8&sot=b&sdt=b&sl=30&s=DOI%2810.3390%2fECONOMIES10020051%29&relpos=0&citeCnt=7&searchTer	Q2
31.	Shen, L., & Abe, T. (2022). How do followership behaviors encourage job performance? A longitudinal study. <i>Current Psychology</i> . https://doi.org/10.1007/S12144-021-02545-2 https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85123833242&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=563b2fef7133da510cf15bb437af7c13&sot=a&sdt=cl&cluster=scofreetoread%2C%22all%22%2Ct%2Bscosexualkeywords%2C%22Job+Performance%22%2Ct%2Bscosubtype%2C%22a	Q2

32.	Sorengaard, T., & Langvik, E. (2022). The Protective Effect of Fair and Supportive Leadership against Burnout in Police Employees. <i>Safety and Health at Work</i> , 13, 475–481. https://doi.org/10.1016/J.SHAW.2022.09.002 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85140740677&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.1016%2fJ.SHAW.2022.09.002&sid=bebc7de1389d250f2041c45d5e831553&sot=b&sdt=b&sl=31&s=DOI%2810.1016%2fJ.SHAW.2022.09.002%29&relpos=0&citeCnt=1&searchT	Q2
33.	Tremblay, M., & Simard, G. (2018). A multifoci approach to study social support and job performance: A target similarity consideration of development-enhancing practices, leadership, and structure. <i>Journal of Business Research</i> , 92, 118–130. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2018.07.002 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85050195842&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.1016%2fJ.JBUSRES.2018.07.002&sid=2402b74dff531f0b58f7c7d3edbc66d0&sot=b&sdt=b&sl=34&s=DOI%2810.1016%2fJ.JBUSRES.2018.07.002%29&relpos=0&citeCnt=7&s	Q1
34.	Um-e-Rubbab, Farid, T., Iqbal, S., Saeed, I., Irfan, S., & Akhtar, T. (2021). Impact of Supportive Leadership During Covid-19 on Nurses' Well-Being: The Mediating Role of Psychological Capital. <i>Frontiers in Psychology</i> , 12. https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.695091 . https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85117164995&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.3389%2fFPSYG.2021.695091&sid=abda95b88c51eedaae2b3f009b3846e8&sot=b&sdt=b&sl=30&s=DOI%2810.3389%2fFPSYG.2021.695091%29&relpos=0&citeCnt=13&searchTe	Q2
35.	Vargas, S., & Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. <i>Investigación Bibliotecológica</i> , 33(79), 149–176.	Q3

	<p>https://doi.org/10.22201/IIBI.24488321XE.2019.79.57913. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85066309391&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.22201%2fIIBI.24488321XE.2019.79.57913&sid=5839d5f820bda432205f2de6d16569bd&sot=b&sdt=b&sl=43&s=DOI%2810.22201%2fIIBI.24488321XE.2019.79.57913%29&re</p>	
36.	<p>Yong, kim, Atwater, L., Jolly, P., Ugwuanyi, I., Baik, K., & Yu, J. (2021). Supportive leadership and job performance: Contributions of supportive climate, team-member exchange (TMX), and group-mean TMX. <i>Journal of Business Research</i>, 134, 661–674. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.06.011. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85108060089&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=10.1016%2fJ.JBUSRES.2021.06.011&sid=ca07c125fdb840da90fd84368b6c5e05&sot=b&sdt=b&sl=34&s=DOI%2810.1016%2fJ.JBUSRES.2021.06.011%29&relpos=0&citeCnt=14&</p>	Q1

Anexo 3

Instrumentos de medición

Estimado colaborador,

Se le extiende una cordial invitación para participar en nuestra encuesta sobre el tema de Liderazgo Situacional y Desempeño Laboral. Agradecemos de antemano su disposición para completar el cuestionario, el cual consta de 50 preguntas y requerirá aproximadamente 5 minutos de su tiempo.

Su opinión es sumamente valiosa, ya que su participación en este estudio contribuirá al avance de nuestra investigación. Queremos asegurarle que todas sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad, y los datos obtenidos se analizarán únicamente de manera agregada.

Le solicitamos que responda el cuestionario con honestidad y sinceridad. Su apoyo y dedicación al completar esta encuesta son altamente apreciados.

Agradecemos su tiempo y disposición para colaborar con nuestra investigación.

Saludos cordiales.

Edad: Sexo:

#		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En des-acuerdo	Muy en des-acuerdo
1	Mi líder me transmite los mensajes de manera directa.					
2	Mi líder emplea los canales de comunicación adecuados.					
3	Las instrucciones de mi líder son directa y fácil de entender.					
4	Las expectativas que mi líder tiene de mí están definidas claramente.					
5	Mi líder me brinda retroalimentación constante y oportuna.					
6	Mi líder escucha activamente las ideas de sus subordinados.					
7	Mi líder considera mis propuestas en el trabajo.					
8	Mi líder fomenta la colaboración entre sus subordinados.					
9	Mi líder fomenta el trabajo en equipo.					
10	Mi líder comparte información de los proyectos con el equipo.					
11	Mi líder brinda oportunidades para que sus subordinados participen en la planificación y ejecución de proyectos.					
12	Mi líder brinda apoyo emocional.					

13	Mi líder brinda apoyo en las relaciones interpersonales a sus subordinados.					
14	Mi líder fomenta un ambiente de trabajo positivo.					
15	Mi líder proporciona un ambiente de trabajo colaborativo.					
16	Mi líder se preocupa por el bienestar de sus subordinados y se interesa en su opinión.					
17	Mi líder se preocupa por la opinión de sus subordinados.					
18	Mi líder alienta a sus subordinados a compartir sus ideas y aportaciones.					
19	Mi líder confía en sus subordinados para tomar decisiones.					
20	Mi líder confía en sus subordinados para que actúen de manera autónoma.					
21	Mi líder brinda a sus subordinados la libertad de opinión.					
22	Mi líder brinda libertad a sus subordinados para actuar de acuerdo a mi criterio propio.					
23	Mi líder permite un alto grado de autonomía en el trabajo de sus subordinados.					
24	Mi líder valora la voluntad de sus subordinados para asumir mayores responsabilidades en su trabajo.					
25	Mi líder brinda oportunidades para que sus subordinados asuman mayores responsabilidades en su trabajo.					
26	Cumplo con todas mis metas de producción y ventas asignadas.					
27	Logro o supero los objetivos mensuales definidos para mi rol.					
28	Mi trabajo siempre cumple los más altos estándares de calidad.					
29	Realizo mis tareas y actividades sin cometer errores evitables.					
30	Optimizo el uso de recursos y minimizo el tiempo ocioso en mi labor.					
31	Realizo mis tareas de la forma más rápida y efectiva posible.					
32	Sigo todos los protocolos y normas de calidad relacionados a mi rol.					
33	Cumplo con todas las políticas y directrices internas aplicables a mi cargo.					
34	Estoy dispuesto a trabajar tiempo extra cuando la situación lo requiere.					
35	Asumo la carga de trabajo adicional que se me asigne.					
36	Asisto a capacitaciones y eventos internos, aunque no formen parte de mis obligaciones laborales.					

37	Participó activamente en iniciativas que promuevan el desempeño del equipo.					
38	Comparto información y recursos con otros departamentos cuando me lo solicitan.					
39	Me actualizo en temas y desarrollo habilidades que eleven mi valor para la empresa.					
40	Entiendo bien cuáles son los objetivos y principios que rigen el funcionamiento de mi área.					
41	Conozco las políticas y procedimientos que debo seguir para desempeñar mi trabajo.					
42	Comparto y practico los valores y normas promovidos como parte de la cultura de la organización.					
43	Mis decisiones y acciones reflejan los principios y filosofía de trabajo de la empresa.					
44	Internalizo la misión y visión de la compañía y las hago propias.					
45	Escucho activamente las preocupaciones e ideas de los que reportan a mi cargo.					
46	Me aseguro de que mis subordinados tengan los recursos y apoyo necesarios para desempeñarse bien.					
47	Valoro e implemento las sugerencias de mis colaboradores para mejorar nuestro trabajo.					
48	Adquiero nuevas competencias que me permiten cumplir mejor con mis responsabilidades					
49	Me mantengo actualizada con las tendencias y tecnologías más relevantes para mi labor.					
50	Fortalezco continuamente mis habilidades blandas de comunicación y trabajo en equipo.					

Anexo 4

Validación de Jueces Expertos

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

.....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable | Aplicable después de corregir | No aplicable |

Apellidos y Nombres del juez validador, Dr./ Mg: Antonio Robles Garcia

DNI:

Especialidad del validador:

Magister en Recursos Humanos

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 *Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
 *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

12 de Junio del 2023

Firma del Experto Informante.

**Antonio
Robles García**

Firmado digitalmente por
Antonio Robles Garcia
Fecha: 2023.06.14
07:01:26 +02'00'

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

.....

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

Apellidos y Nombres del juez validador. Dr./ Mg: Domingo Leonardo Maranon Winder

Dni:

Especialidad del validador:

Magister en MBA

.....

***Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

***Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

***Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

.....12.....deJunio.....del 2023

.....
Domingo Maranon

.....
Firma del Experto Informante.