

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y  
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES Y  
CONSTRUCCIONES M Y S E.I.R.L PERIODO-2019”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. ADM. SUSY JANETH DÍAZ HUAMÁN**

**ASESOR:**

**Dr. MARIO OSWALDO PAREDES SÁNCHEZ**

**CAJAMARCA – PERÚ.**

**2019**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**Escuela Académico Profesional de Administración**

**APROBACIÓN DE LA TESIS**

El asesor y los miembros del jurado evaluador designados según Resolución de Consejo de Facultad N°257-2019-F-CECA-UNC aprueban la tesis desarrollada por la Bachiller Susy Janeth Díaz Huamán denominada:

**“ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES Y  
CONSTRUCCIONES M Y S E.I.R.L PERIODO-2019”**

---

**Dr. Marco Antonio Pajares Arana**  
**Presidente**

---

**Dr. Alejandro Vásquez Ruíz**  
**Secretario**

---

**M. Cs. Marino Cárdenas Cabellos**  
**Vocal**

---

**Dr. Mario Oswaldo Paredes Sánchez**  
**Asesor**

## **DEDICATORIA**

Principalmente a Dios que guía mis pasos y me da la fuerza y sabiduría necesaria para seguir adelante en el cumplimiento de mis objetivos.

A mis queridos padres, DARÍO y PASCUALA, por ser mis más grandes inspiraciones durante toda mi vida, gracias por su amor incondicional y por brindarme el placer de ser su hija y sobre todo por estar conmigo en los momentos buenos y malos.

*Susy Janeth Díaz Huamán.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por la vida y por la fuerza espiritual que me otorgó para poder realizar esta investigación. A mis padres, que confiaron en mí y me brindaron su apoyo constante para culminar mi carrera profesional.

A todos los docentes de la E.A.P. de administración, que de alguna manera contribuyeron con un granito de arena en mi formación integral. Al Dr. Mario Oswaldo Paredes Sánchez, por su asesoramiento en la elaboración de la presente investigación.

A todos los que de alguna manera me apoyaron en la realización de esta tesis.

*Susy Janeth Díaz Huamán*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA EXTERNA.....	i
PÁGINA DE RESPETO.....	ii
APROBACIÓN DE LA TESIS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xiv
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Identificación del problema.....	1
1.2. Formulación del problema .....	2
1.2.1. Problema general .....	2
1.2.2. Problemas específicos.....	2
1.3. Objetivo general .....	3
1.4. Objetivos específicos.....	3
1.5. Justificación e importancia de la investigación.....	3
1.5.1. Justificación teórica .....	3
1.5.2. Justificación práctica.....	4
1.5.3. Justificación académica .....	4
1.6. Limitaciones de la investigación.....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	5
2.1. Antecedentes .....	5
2.1.1. Internacionales .....	5
2.1.2. Nacionales.....	7
2.1.3. Regionales.....	10
2.2. Bases teóricas .....	11
2.2.1. Teoría de las relaciones humanas .....	11
2.2.2. Teoría del comportamiento organizacional .....	14
2.2.3. Liderazgo .....	17
2.2.4. Desempeño laboral.....	31
2.3. Definición de términos básicos.....	40

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	41
3.1. Hipótesis.....	41
3.1.1. Hipótesis general.....	41
3.1.2. Hipótesis específicas.....	41
3.2. Variables.....	41
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....	42
4.1. Tipo y nivel de investigación.....	42
4.2. Diseño de la investigación.....	42
4.3. Método de investigación.....	42
4.4. Población y muestra.....	43
4.4.1. Población.....	43
4.4.2. Muestra.....	43
4.5. Unidad de análisis.....	44
4.6. Operacionalización de variables.....	45
4.7. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	46
4.7.1. Método y técnicas de recolección de datos.....	46
4.7.2. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	47
4.7.3. Escala de medición.....	47
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	49
5.1. Resultados.....	49
5.2. Prueba de hipótesis.....	78
5.3. Discusión de resultados.....	83
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES.....	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
APÉNDICE A: Escala de confiabilidad: Estilo de liderazgo y desempeño laboral.....	92
APÉNDICE B: Matriz de consistencia metodológica.....	94
APÉNDICE C: Instrumentos para la obtención de datos.....	95
ANEXOS 1: Ficha de control de asistencia.....	101
ANEXOS 2: Estructura orgánica de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L.....	102

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Estilos de liderazgo según Lewin.....	26
<b>Tabla 2.</b> Fuerza laboral.....	43
<b>Tabla 3.</b> Operacionalización de variables.....	45
<b>Tabla 4.</b> Escala de medición para la encuesta de desempeño laboral .....	48
<b>Tabla 5.</b> Toma de decisiones .....	49
<b>Tabla 6.</b> Control del trabajo.....	50
<b>Tabla 7.</b> Responsabilidad en las decisiones.....	51
<b>Tabla 8.</b> Utiliza castigo en forma de motivar .....	52
<b>Tabla 9.</b> Participación del personal en la toma de decisiones .....	53
<b>Tabla 10.</b> Preocupación por las necesidades .....	54
<b>Tabla 11.</b> Motivación a los trabajadores .....	55
<b>Tabla 12.</b> Delegación de responsabilidad.....	56
<b>Tabla 13.</b> Delegación de toma de decisiones .....	57
<b>Tabla 14.</b> División y ejecución de las tareas .....	58
<b>Tabla 15.</b> Apoyo a los trabajadores .....	59
<b>Tabla 16.</b> Solución de problemas .....	60
<b>Tabla 17.</b> Exactitud en el trabajo.....	61
<b>Tabla 18.</b> Cumplimiento con todos los procesos descritos .....	62
<b>Tabla 19.</b> Reclamos por parte de los clientes .....	63
<b>Tabla 20.</b> Realiza trabajos más de lo que se encarga .....	64
<b>Tabla 21.</b> Se ayudan entre compañeros .....	65
<b>Tabla 22.</b> Comportamiento adecuado entre trabajadores .....	66
<b>Tabla 23.</b> Apoyo en el cumplimiento de las metas.....	67
<b>Tabla 24.</b> Adecuada comunicación .....	68



<b>Tabla 25.</b> Compañerismo .....	69
<b>Tabla 26.</b> Trato respetuoso del trabajador .....	70
<b>Tabla 27.</b> Se presenta ausentismo.....	71
<b>Tabla 28.</b> Cumplimiento de horario de trabajo.....	72
<b>Tabla 29.</b> Cumplimiento de actividades .....	73
<b>Tabla 30.</b> Desempeño trabajador A .....	74
<b>Tabla 31.</b> Desempeño trabajador B .....	74
<b>Tabla 32.</b> Desempeño trabajador C .....	75
<b>Tabla 33.</b> Desempeño trabajador D.....	75
<b>Tabla 34.</b> Desempeño trabajador E .....	76
<b>Tabla 35.</b> Desempeño trabajador F.....	76
<b>Tabla 36.</b> Desempeño trabajador G .....	77
<b>Tabla 37.</b> Coeficiente de correlación.....	78
<b>Tabla 38.</b> Tabla resumen del cuestionario de estilo de liderazgo.....	79
<b>Tabla 39.</b> Estilo de liderazgo del gerente .....	80
<b>Tabla 40.</b> Nivel de desempeño de todos los trabajadores.....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Toma de decisiones.....	49
<b>Figura 2.</b> Control del trabajo .....	50
<b>Figura 3.</b> Responsabilidad en las decisiones .....	51
<b>Figura 4.</b> Utiliza castigo una forma de motivar.....	52
<b>Figura 5.</b> Participación del personal en la toma de decisiones.....	53
<b>Figura 6.</b> Preocupación por las necesidades.....	54
<b>Figura 7.</b> Motivación a los trabajadores .....	55
<b>Figura 8.</b> Delegación de responsabilidad .....	56
<b>Figura 9.</b> Delegación de toma de decisiones .....	57
<b>Figura 10.</b> División y ejecución de las tareas.....	58
<b>Figura 11.</b> Apoyo a los trabajadores .....	59
<b>Figura 12.</b> Solución de problemas.....	60
<b>Figura 13.</b> Exactitud en el trabajo .....	61
<b>Figura 14.</b> Cumplimiento con todos los procesos descritos.....	62
<b>Figura 15.</b> Reclamos por parte de los clientes.....	63
<b>Figura 16.</b> Realiza más trabajos de los que se encarga .....	64
<b>Figura 17.</b> Se ayudan entre compañeros .....	65
<b>Figura 18.</b> Comportamiento del trabajador con sus compañeros es el adecuado.....	66
<b>Figura 19.</b> Apoyo en el cumplimiento de las metas .....	67
<b>Figura 20.</b> Adecuada comunicación.....	68
<b>Figura 21.</b> Compañerismo.....	69
<b>Figura 22.</b> Trato respetuoso del trabajador .....	70
<b>Figura 23.</b> Presentación de ausentismo .....	71
<b>Figura 24.</b> Cumplimiento de horario de trabajo .....	72

<b>Figura 25.</b> Cumplimiento de actividades .....	73
<b>Figura 26.</b> Estilo de liderazgo del gerente.....	81

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se pretende determinar la influencia del estilo de liderazgo del titular/gerente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L.

La presente investigación es de tipo aplicada, de nivel correlacional explicativa y tiene un diseño no experimental, por lo que no se manipuló ninguna variable y solo se observó los fenómenos en su contexto natural; se utilizó la técnica del cuestionario censal para recopilar la información, la misma que fue analizada y procesada mediante la hoja de cálculo de Excel y el aplicativo estadístico SPSS.

Los instrumentos muestran un nivel de confianza de: 0.7204 para la variable estilo de liderazgo y de 0.6559 para la variable desempeño laboral. Los mismos que han sido aplicados a los 11 trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L., cuyos resultados evidencian que el 70% de la población encuestada, señalaron que el estilo predominante en el gerente es el estilo autoritario; y en lo que se refiere a desempeño laboral, alcanzó un puntaje de 8.71, siendo este un puntaje regular, según la escala establecida para su medición.

Se llegó a obtener un coeficiente de correlación de +0,674 lo cual es una correlación positiva moderada; por ende, se llegó a concluir que existe una relación directa entre el estilo de liderazgo y desempeño laboral, lo cual demuestra que existe una influencia de la primera sobre la segunda variable.

**Palabras claves: Estilo de liderazgo, desempeño laboral, liderazgo autoritario, liderazgo democrático, liderazgo liberal.**

## ABSTRACT

This research paper aims to determine the influence of the leadership style of the owner/manager on the work performance of the employees of the company Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L.

The present investigation is of applied type, of explanatory correlational level and has a non-experimental design, so that no variable was manipulated and only the phenomena were observed in their natural context; the census questionnaire technique was used to collect the information, which was analyzed and processed using the Excel spreadsheet and the SPSS statistical application.

The instruments show a confidence level of: 0.7204 for the leadership style variable and 0.6559 for the job performance variable. The same ones that have been applied to the 11 workers of the company Inversiones y Construcciones M and S E.I.R.L, whose results show that 70% of the population surveyed, indicated that the predominant style in the manager is the authoritarian style; and in regard to work performance, it reached a score of 8.71, this being a regular score, according to the scale established for its measurement.

A correlation coefficient of +0.674 was obtained, which is a moderate positive correlation; therefore, it was concluded that there is a direct relationship between leadership style and job performance, which shows that there is an influence of the first on the second variable.

**Keywords: Leadership style, work performance, authoritarian leadership, democratic leadership, liberal leadership.**

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, para que las organizaciones crezcan y perduren, depende de que los directivos empleen un estilo de liderazgo adecuado ante los empleados. El estilo de liderazgo que los directivos o propietario posee es imprescindible tenerlo presente, sabemos que existe diferentes estilos de liderazgo y no todos son los indicados para calificar como un buen jefe, por ello, del estilo de liderazgo utilizado por los directivos dependerá el desenvolvimiento de los trabajadores.

La investigación se llevó a cabo con el desarrollo de los siguientes capítulos.

En el capítulo I, se describe el planteamiento de la investigación, se formula el problema de investigación, los objetivos que se desea lograr y la justificación, así como las limitaciones y delimitaciones del trabajo de investigación.

En el capítulo II, se describe el marco teórico, en donde se enuncian los antecedentes de la investigación, las teorías que sustentan la investigación, se describen las bases conceptuales y se definen los términos básicos.

En el capítulo III, presenta las hipótesis y variables de la investigación además de su operacionalización.

En el capítulo IV, se describe la metodología utilizada en la investigación, precisando el tipo, diseño y método de investigación, población, muestra, unidad de análisis, así como las técnicas e instrumentos tanto de recolección como de procesamiento, análisis e interpretación.

En el capítulo V, se presenta el análisis e interpretación de los resultados, prueba de hipótesis y discusión de resultados.

Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones, bibliografía utilizada y algunos anexos que se consideraron de importancia para la presente investigación.

## **CAPÍTULO I:**

### **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Identificación del problema**

En la actualidad Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L es una empresa que se dedica a la carpintería metálica y soldadura en general; se encuentra en crecimiento y desarrollo, por ello que es necesario poner énfasis en el capital humano para aumentar la eficiencia y eficacia, conllevando a obtener una productividad y desarrollo empresarial de la industria.

En estos últimos tiempos el liderazgo se ha convertido en un tema importante de análisis y se ha puesto en práctica en todas las organizaciones públicas como privadas; puesto que ahora no solo se está considerando la tecnología y economía de las empresas como aspectos de diferenciación y ventaja competitiva; hoy en día el capital humano se ha convertido en el activo más valioso de las empresas al aportar sus conocimientos y experiencia, la cual es difícil de copiar y ser realizada con la misma similitud por otras personas, así obteniendo una diferenciación.

Por ello es de gran importancia encontrar la forma adecuada de liderar al capital humano, para ello se tiene que entender la gran diversidad de comportamientos, cultura, costumbres, tradiciones, valores y hábitos que tiene cada trabajador de la empresa; para que de esa manera el líder sepa como contribuir con sus colaboradores, para enfocarse en conjunto en alcanzar el éxito y desarrollo en el mercado.

En este tiempo que se presentan muchos cambios, las organizaciones tienen la tarea de sobrevivir en un entorno altamente competitivo, es por ello que el papel que desempeñan los líderes al dirigir en las organizaciones es sumamente importante al

momento de tomar una decisión y lograr la satisfacción del personal, consiguiendo así un buen desempeño laboral.

El desempeño laboral de los trabajadores es muy importante, puesto que define el rendimiento laboral y actuación del trabajador al efectuar sus tareas y funciones; por ello es que se conocen que muchos factores influyen en el desempeño laboral como la personalidad, creatividad, liderazgo, integridad, cooperación, satisfacción y el cumplimiento de objetivos de los trabajadores; los cuales a ser dirigidos adecuadamente por los líderes harán que los trabajadores apoyen y busquen lograr los objetivos de la organización; por tal motivo es importante buscar la satisfacción laboral del trabajador, esto va a conllevar a un mejor desempeño y compromiso de los colaboradores; no siendo esto posible sin la existencia de un buen liderazgo organizacional, estructurado de tal manera que se dé un adecuado seguimiento a las funciones y desempeño de los trabajadores.

Por ende, es que se ha visto necesario plantear la investigación donde se identificó el estilo de liderazgo que maneja el gerente de la empresa Inversiones y Construcciones M Y S E.I.R.L. para con sus trabajadores y cómo influye en el desempeño laboral.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera el estilo de liderazgo del titular/gerente influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M Y S E.I.R.L.?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cuál es el estilo de liderazgo que aplica el titular/gerente de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L.?



¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L.?

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del titular/gerente de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L y el nivel de desempeño laboral de sus trabajadores?

### **1.3. Objetivo general**

Determinar la influencia del estilo de liderazgo del titular/gerente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L.

### **1.4. Objetivos específicos**

- Identificar el estilo de liderazgo que aplica el titular/gerente de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L.
- Establecer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M Y S E.I.R.L.
- Establecer la relación entre el estilo de liderazgo del titular/gerente de la empresa Inversiones y Construcciones M Y S E.I.R.L y el nivel de desempeño laboral de sus trabajadores.

### **1.5. Justificación e importancia de la investigación.**

#### **1.5.1. Justificación teórica**

La presente investigación se justifica desde el punto de vista teórico, puesto que permitirá ampliar el marco referencial con respecto al estudio de las teorías de liderazgo y del desempeño laboral, permitiendo con ello incrementar el conocimiento científico en cuanto al estudio de las variables estilo de liderazgo y desempeño laboral y su importancia dentro de toda organización pública y privada.

Esta investigación tiene su base en la teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo, puesto que cede prioridad e importancia a las personas y a los grupos sociales, además comprobó la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas.

### **1.5.2. Justificación práctica**

La presente investigación tiene relevancia práctica, puesto que se plantea conocer el estilo de liderazgo que se maneja en la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores, a fin de establecer el grado de asociación de éstas dos variables, con la finalidad de recomendar algunas acciones concretas tendientes a mejorar el estilo de liderazgo y por ende elevar el nivel de desempeño de los trabajadores.

### **1.5.3. Justificación académica**

El presente trabajo de investigación se justifica, pues permite poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación profesional, conocer los estilos de liderazgo y desempeño laboral. Asimismo, la presente investigación permitirá obtener mi título profesional de Licenciado en Administración, dando cumplimiento al reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas.

### **1.6. Limitaciones de la investigación.**

Limitaciones de tiempo de los trabajadores para brindar la información que se requiere debido al horario y carga de trabajo que tienen.

El acceso limitado a cierta información de carácter administrativo y/o contable debido a motivos de confidencialidad de las empresas

La solución sería una adecuada organización del trabajo, y menos sobrecarga, de esa manera mejorar el ambiente laboral.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes

#### 1.1.1. Internacionales

Malbuena & De la Hoz (2015). *Liderazgo del director y el desempeño laboral del docente en las instituciones educativas*. Tesis de postgrado.

Universidad de Zulia. Maracaibo, Venezuela.

El autor concluye:

- Los estilos de liderazgo observados en las organizaciones objeto de estudio algunas veces es el participativo y el de la orientación al logro, prevaleciendo el estilo directivo o de autoridad para lograr influir en el entorno laboral haciendo comprender al personal que su labor es fundamental para los objetivos de la institución asumiendo el cumplimiento de normas institucionales, además se identificaron los rasgos del líder efectivo presente en estas instituciones educativas, para los cuales de los nueve rasgos investigados los más destacados fueron, confianza personal, flexibilidad e inteligencia. Cabe destacar, entonces que los líderes educativos cuentan con algunos rasgos necesarios basados en la tolerancia, el conocimiento y las competencias alcanzadas, sabiendo lo necesario que son para el desempeño organizacional en las instituciones educativas, donde los docentes son partícipes en la formulación de los objetivos institucionales.
- Por último, se logró apreciar que los roles del docente de la variable Desempeño laboral docente, quedó representado por los roles de facilitador y planificador, en los cuales los docentes tienen amplia experiencia, ya que su principal función es transmitir sus conocimientos para generar nuevo

conocimiento, y para este rol debe programar sus actividades a través de una planificación formal y sistematizada.

Raxuleu, (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*.

Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.

El autor concluye:

- Existe una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. Una amplia mayoría de respuestas obtenidas apuntan a que el desenvolvimiento de los directores mediante cada acción que impulsan afecta o influyen el accionar pedagógico de los docentes en las aulas, determinando una vinculación alta entre las variables.
- En cuanto a los docentes, alcanzaron una calificación global de eficiente en su desempeño pedagógico en las aulas. Los estudiantes han destacado que cuentan con docentes que se apoyan en el buen desenvolvimiento del liderazgo de los directores, al contestar que las acciones directivas impactan positivamente el trabajo de sus catedráticos.

Urizar, (20126). "Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante don Carlos, Cobán Alta Verapaz." Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.

El autor concluye:

- Se identificó que el estilo de liderazgo predominante en la presente investigación es el Autocrático, estos resultados revelaron que un 75% de los sujetos asumen la responsabilidad en la toma de decisiones, dirigen las acciones; posee diversas características, es por ello que se considera seguro, responsable y capaz de expresar sus ideas de forma directa. Visto de esta

forma posee gran experiencia dentro de la empresa. Mientras que la minoría se encuentra representada con un 25% correspondiente al estilo Liberal donde el líder delega toda la autoridad a sus seguidores

- Se evidencia que el 6% de los colaboradores poseen tendencia participativa baja y el 31% medio bajo. El segundo estilo de liderazgo según los resultados es el participativo en donde el sujeto basa su influencia al escuchar las opiniones e inquietudes de otras personas, se esfuerza en la participación positiva de las personas que lo rodean por eso es importante trabajar unidos hasta alcanzar metas en común entre los sujetos. En efecto el 63% posee una tendencia participativa media demostrando que predomina el nivel medio en la muestra evaluada.
- Se observó que un alto porcentaje de colaboradores se inclinan hacia el estilo de liderazgo autocrático, concluyendo que es éste el que predomina en los líderes que conforman el restaurante. Seguidamente, al estilo de liderazgo liberal y finalmente el liderazgo participativo.

### **1.1.2. Nacionales**

Huahuilque, (2017). *Estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa hipermercados Tottus S.A. de San Luis, 2017*. Tesis de pregrado. Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Lima, Perú.

El autor concluye:

- Los resultados confirmaron que los estilos de liderazgo adoptados tienen influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus de San Luis, 2017 ( $p=0,000$ ;  $r=0,786$ ).

- El estilo de liderazgo autocrático tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus de San Luis, 2017 ( $p=0,000$ ;  $r=0,708$ ).

- El estilo de liderazgo liberal tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus de San Luis, 2017 ( $p=0,000$ ;  $r=0,453$ ).

- El estilo de liderazgo democrático tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus de San Luis, 2017 ( $p=0,000$ ;  $r=0,574$ ).

Ortiz & Ruello (2015). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015*. Tesis de Pregrado.

Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica, Perú.

El autor concluye:

- Se concluye que los Estilos de Liderazgo se relaciona directa y significativa (nivel de correlación: buena) con el Desempeño Laboral. El cual se demuestra con la prueba de Rho de Spearman (Sig. Bilateral =  $0,000 < 0,005$ ; Rho = ,65).

- Existe una relación directa y significativa (nivel de correlación: modera) entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015. El cual lo demuestra la prueba de Rho de Spearman (Sig. Bilateral =  $0,05$ ; Rho = ,36).

- Existe una relación directa y significativa (nivel de correlación buena) entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral en los trabajadores de la MOA en el 2015. Demostrando con la aplicación del Rho de Spearman (Sig. Bilateral =  $0,000 < 0,005$ ; Rho = ,769).

- No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo general permisivo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015. De acuerdo al resultado obtenido con la aplicación del Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,242 > 0,05; Rho =- ,160).

Vásquez, (2017). Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial. Lima 2017. Tesis de post grado. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.

El autor concluye:

- Existe relación positiva y moderada entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.553 y un  $p < 0.05$ .

- Los estilos de liderazgo predominantes en la organización son los Liderazgos coercitivo (57.5%) y participativo (47.5%). Así también el desempeño laboral es Alto (67.5%).

- Se concluye que existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo coercitivo con el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.518 y un  $p < 0.05$ .

- Se concluye que existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo benevolente con el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.544 y un  $p < 0.05$ .

- Se concluye que existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo consultivo con el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.433 y un  $p < 0.05$ .

- Se concluye que existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo participativo con el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.496 y un  $p < 0.05$ .

### 1.1.3. Regionales

Cerna, (2015). *El estilo de liderazgo de gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca*. Tesis de postgrado. Universidad Privada del Norte. Cajamarca, Perú.

El autor concluye:

- Obteniendo como resultado un coeficiente de correlación de +0.4966, se concluye que el estilo de liderazgo de los gerentes influye directa y significativamente en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, confirmándose la hipótesis de investigación.
- El estilo de liderazgo que caracteriza a los gerentes en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, es el estilo de liderazgo autoritario porque son impulsivos al pedirles u ordenarles algo a los empleados, se comunican con sus empleados solo cuando se trata de trabajo es decir no se interesan en tener una relación de amistad, son impacientes con las personas que no caminan a su propio ritmo, así mismo los gerentes toman todas las decisiones de la empresa y pocas veces escucha las opiniones del personal, cuando los escucha finalmente termina haciendo lo que ellos pretenden hacer.
- Al evaluar el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, se concluye que no se sienten motivados porque los gerentes no recompensan su esfuerzo y por el estilo de liderazgo autoritario que ejercen, lo cual ha afectado en la actitud cooperativa hacia sus compañeros, la iniciativa en el desarrollo de alguna actividad, la creatividad en su área de trabajo, los trabajos que reporta a su jefe inmediato, la



cantidad de trabajo que presenta diariamente, el conocimiento acerca del trabajo que realiza, la exactitud del trabajo, compañerismo en el trabajo y el liderazgo que puede ejercer en su área de trabajo. Y además el personal siente que cree que sus intereses no van de la mano con los intereses de la empresa.

- El estilo de liderazgo autoritario por parte de los gerentes, dificulta las relaciones del personal dentro de la empresa, porque lejos de haber un ambiente de respeto, se crea un ambiente de presión, nerviosismo, temor, rabia e impotencia, lo cual influye en el desempeño del personal.

Chávez & Cruzado (2018). *Estilo de liderazgo moderno y nivel de desempeño laboral de los colaboradores de Mannucci Diesel Cajamarca para el año 2017*. Tesis de pregrado. Universidad Privada del Norte. Cajamarca, Perú.

Los autores concluyen:

- A través del coeficiente de Correlación de Pearson se determinó que, entre estilos de liderazgo moderno y nivel de desempeño laboral de los colaboradores de Mannucci Diesel Cajamarca para el año 2017, sí existe una relación positiva muy débil, con un coeficiente de 0.1497. Se identificó también que el estilo de liderazgo que sobresale en la empresa es el estilo Transformacional, además, se logró determinar que el nivel de desempeño laboral es alto.

## **1.2. Bases teóricas**

### **1.2.1. Teoría de las relaciones humanas**

Esta investigación tiene su base en la teoría de relaciones humanas, puesto que, cede prioridad e importancia a las personas y a los grupos sociales.

La teoría de las relaciones humanas, fue desarrollada por Elton Mayo (1880-1949) y sus colaboradores. Mayo junto a sus colaboradores, Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor realizaron una serie de estudios en la Western Electric Company en Hawthorne (Illinois), dando inicio la aplicación de las relaciones humanas que, aún en la actualidad, es vital para el éxito de una empresa.

Para Chiavenato (2006), el Enfoque Humanista aparece con el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas en Estados Unidos a partir de 1930. Esta teoría surgió gracias al desarrollo de las ciencias sociales, especialmente de la psicología y en particular de la Psicología del Trabajo; esta última pasa por dos etapas en su desarrollo:

**El análisis del trabajo y de la adaptación del trabajador al trabajo.** El Objetivo de la Psicología del Trabajo era el análisis de las características humanas que cada tarea exige a su ejecutante, y una selección científica de los empleados, basada en estas características por medio de test psicológicos. Los temas predominantes son la selección de personal, la orientación profesional, la capacitación y los métodos de aprendizaje, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y de la fatiga.

**La adaptación del trabajo al trabajador.** En esta etapa la Psicología Industrial se vuelve hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo que predominan sobre los aspectos productivos. Los temas predominantes son el estudio de la personalidad del trabajador y del directivo, la motivación y los incentivos del trabajo, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

La teoría de las relaciones humanas compitió eficazmente con la teoría clásica y estableció su legitimidad por medio de la evidencia proporcionada por una serie de experimentos sobresalientes que se conocieron como los estudios Hawthorne.

En la tercera fase del experimento de Hawthorne Se diseñaron para explorar el efecto de los sentimientos de los trabajadores hacia sí mismos, sus trabajos y sus grupos de trabajo sobre el desempeño laboral. En vez de manipular las condiciones laborales, como en los estudios previos, los investigadores realizaron entrevistas de “ventilación” anónimas y no dirigidas, con los trabajadores, los que se pedía expresar sus sentimientos acerca de sí mismos y de sus trabajos.

La teoría de las relaciones humanas comprobó la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas.

Según los autores de la Teoría de las Relaciones humanas, el liderazgo puede verse, desde perspectivas diferentes:

- Liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal.
- Liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo.
- Liderazgo como relación funcional entre líder y subordinados.
- Liderazgo como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación.

Esta investigación tiene su base en esta teoría, puesto que se da importancia a la persona dentro de la organización, buscando su amplio desarrollo; para ello proporciona la iniciativa de crear ambientes laborales óptimos que ayuden a obtener un adecuado desempeño laboral; también se busca que los directivos y el personal de alta gerencia sean ejemplo de líderes. Además, sirve para

comprender el análisis del trabajo y de qué manera el trabajador se adapta al trabajo y viceversa; asimismo es importante porque acentúa la importancia del individuo y de las relaciones sociales dentro de la organización; en conclusión, esta teoría comprobó la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas.

### **1.2.2. Teoría del comportamiento organizacional**

La teoría del comportamiento surge en al final de la década de 1940. Sus principales exponentes son: Lewin, Herbart, McGregor, Likert, Abram Maslow y Frederick Herzberg. Para esta investigación voy a basarme en los factores motivacionales de Frederick Herzberg.

Según Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

- a. Factores higiénicos: condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la

insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo
- Políticas de la organización y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas

b. Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación de responsabilidad
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.

- Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: éstos son llamados factores motivadores.
- La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: éstos son los llamados factores higiénicos.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados, y son diferentes, de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional, y no la satisfacción.

Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas, que consisten en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

El enfoque de Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción del personal.

Utilizo como base teórica esta teoría de Herzberg puesto que, es necesario conocer la importancia que tiene la motivación en los trabajadores para el logro de los objetivos.

En esta teoría Herzberg nos explica el comportamiento de las personas en el trabajo, de igual manera propone una teoría de la motivación, en donde que destaca que el trabajador se caracteriza por dos tipos de necesidades. Los factores motivacionales, lo cual es necesario que el trabajador se sienta importante para la empresa, donde se pueda reconocer sus logros y poder hacerles reconocimientos, de tal manera que los conlleve a tener un buen rendimiento y desempeño laboral; de tal forma lograr que los trabajadores estén comprometidos con la empresa, con el fin de lograr un trabajo en equipo, alcanzar las metas y objetivos trazados.

### **1.2.3. Liderazgo**

#### **1.2.3.1. Definición de liderazgo**

Para Alles (2006) el liderazgo es la “habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de estos grupos.”

Liderazgo es aquel proceso mediante el cual un individuo ejerce de manera sistemática más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. (Ramos, 2009)

Según Robbins y Judge (2013) afirma: “que el liderazgo es la habilidad de influir al grupo y dirigiéndose a lograr un objetivo en un conjunto. La fuente de esta influencia es proporcionada por la jerarquía administrativa de la organización”. (P.368)

El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objeto o un conjunto de metas. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos son líderes. El liderazgo que no es otorgado, es decir, la capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de la organización, con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. (Robbins & Judge, 2017)

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. El liderazgo, fenómeno social que ocurre sólo en grupos sociales, debe analizarse en función de las relaciones interpersonales en determinada a estructura social y no de una serie de características de la personalidad del líder. (Chiavenato, 2006)

#### **1.2.3.2.Habilidades del liderazgo**

Chiavenato (2009), señala que en diferentes investigaciones realizadas identificaron ciertas habilidades relacionadas con la eficacia del liderazgo.

- El impulso o la motivación íntima para perseguir objetivos.
- La motivación para liderar, es decir, utilizar el poder social para influir en las personas.
- La integridad, que incluye la confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones.
- La confianza en uno mismo para impresionar a las personas y poder contar con ellas.
- La inteligencia, que por lo general se refiere a las habilidades para procesar información, analizar opciones y descubrir oportunidades.



- El conocimiento del negocio, para que las ideas generadas ayuden a la organización a sobrevivir y tener éxito.
- La inteligencia emocional, basada en una personalidad capaz de analizarse, con gran sensibilidad para entender las situaciones y la habilidad para adaptarse a las circunstancias

### **1.2.3.3. Características del liderazgo**

Según Chiavenato (2009), el liderazgo cuenta con características que son indispensables para tener éxito en la economía global.

- **Flexibilidad cultural.** En los negocios internacionales, esta habilidad se refiere a la atención y la sensibilidad hacia otras culturas.
- **Habilidades para la comunicación.** Los líderes eficaces son diestros para comunicar, sea de forma escrita, oral o no verbal.
- **Habilidades relacionadas con las personas.** Dado que las personas forman parte de la eficacia del liderazgo, el líder debe ser capaz de crear un clima de aprendizaje, diseñar y dirigir programas de capacitación, transmitir información y experiencias, permitir el acceso a los resultados, ofrecer asesoría para el desarrollo profesional, promover el cambio organizacional y adaptar el material del aprendizaje.
- **Creatividad.** La capacidad de solucionar problemas, innovar y crear es una ventaja competitiva en el mundo actual. El líder no sólo debe ser creativo, sino también generar un clima que fomente la creatividad de los demás.
- **Aprendizaje autodirigido.** Esta habilidad se refiere a la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades en forma continua. En tiempos de transformaciones drásticas y competitividad global, los líderes deben cambiar permanentemente y tener capacidad de aprender solos.

#### **1.2.3.4. Teorías de liderazgo**

Para Robbins y Judge (2017), existe diferentes teorías, como la teoría de los rasgos, enfoque conductual y las teorías de contingencias.

##### **a. Teoría de los rasgos**

Esta escuela ha tenido un auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Según Yukl (1992) este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no indica si el líder será exitoso o no.

Teoría de los rasgos del liderazgo se enfocan tanto en las cualidades como en las características personales. A menudo el surgimiento y la eficacia del liderazgo se evalúan de forma separada en estudios comparativos de los rasgos.

En cuanto a la personalidad, una revisión detallada de la literatura sobre el liderazgo respecto de la perspectiva de los cinco grandes reveló que la extroversión es el rasgo más importante para predecir un liderazgo eficaz. Sin embargo, algunas veces la extroversión está más relacionada con la forma como surgen los líderes que con su eficacia.

Un estudio encontró que los líderes que obtenían puntuaciones muy elevadas en asertividad eran menos eficaces que quienes obtenían puntuaciones moderadamente altas. Por lo tanto, aunque la extroversión puede predecir un liderazgo eficaz, es probable que la relación se deba a las facetas propias de este rasgo.

A diferencia de la afabilidad y la estabilidad emocional, la escrupulosidad y la apertura si son rasgos que pueden predecir el liderazgo, especialmente su eficacia. La meticulosidad y la extroversión se relacionan positivamente con

la autoeficacia de los líderes, y los individuos son más propensos a seguir a alguien que se muestre confiado y que vaya a la dirección correcta lo cual permite que surjan estos líderes.

En resumen, a los líderes que les gusta estar rodeados de personas que son capaces de reafirmarse a sí mismos (extrovertidos), que son disciplinados y capaces de cumplir los compromisos que hacen (escrupulosos), y que son creativos y flexibles (abiertos) tienen una ventaja aparente en lo que respecta al liderazgo.

Un rasgo que podría indicar un liderazgo eficaz es la inteligencia emocional (IE). Una investigación también demostró que las personas con una IE elevada tienen mayores probabilidades de surgir como líderes, incluso después de tomar en cuenta las habilidades cognitivas y la personalidad.

#### **b. Teorías conductuales**

Esta escuela presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960. Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. Las teorías conductuales del liderazgo plantean que es posible capacitar a los individuos para convertirlos en líderes. Las teorías conductuales más detalladas acerca del liderazgo se originaron a partir de los Ohio State Studies, que buscaban identificar dimensiones independientes de la conducta de liderazgo. Comenzaron con más de mil dimensiones y, con el tiempo, restringieron la lista a las dos que mejor explicaban la mayoría de las conductas de liderazgo descritas por los empleados: la estructura de iniciativa y la consideración.

La estructura de iniciación se refiere al grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de

las metas, e incluye la conducta que intenta organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas. Un líder con una alta estructura de iniciación es alguien que asigna a los miembros del grupo a tareas específicas, establece estándares de desempeño definidos y hace énfasis en el cumplimiento de las fechas límite.

La consideración se describe como el grado en que las relaciones laborales de un individuo se caracterizan por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de los empleados y la atención a sus sentimientos. Un líder muy considerado ayuda a los subalternos con sus problemas personales, es amigable y es fácil de contactar, trata a todos los trabajadores como iguales, y expresa aprecio y apoyo.

### **c. Teorías de contingencias**

El modelo de Fiedler

Fred Fiedler, ideó el primer modelo de contingencias exhaustivo para entender el liderazgo. El modelo de contingencias de Fiedler establece que el desempeño del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación. El modelo supone que el estilo de liderazgo individual es permanente.

Es posible evaluar la situación en términos de tres dimensiones de contingencia o situacionales:

- Relaciones líder – miembro: grado de confianza y respeto que los miembros sienten por su líder.
- Estructura de la tarea: que tan definidos están los procedimientos para las tareas del puesto (es decir, si están estructurados o no).

- Poder de la posición: grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de salario.

Según el modelo, cuanto más estructurada sea la tarea, más procedimientos se agregará; y cuanto mayor sea el poder de la situación, más control tendrá el líder.

#### **d. Teoría del liderazgo situacional**

La Teoría Situacional es un modelo de liderazgo creado por Paul Hersey, científico del comportamiento y empresario, y Ken Blanchard, escritor estadounidense y experto en management.

Se enfoca en los seguidores y plantea que un liderazgo exitoso depende de que seleccione el estilo de liderazgo correcto, el cual debe ser contingente a la disposición de los seguidores, es decir, al grado en que están motivados y dispuestos a realizar una tarea encomendada. Un líder debería elegir cuatro conductas, dependiendo de la disposición de sus seguidores.

Si los líderes son incapaces y no están dispuestos a realizar una tarea, el líder necesita darles instrucciones claras y específicas; si los seguidores son incapaces y están dispuestos, el líder tiene que mostrar una gran orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad de los seguidores, así como una gran orientación a la relación para lograr que “apoyen” los deseos del líder. Si los seguidores son capaces y no están dispuestos, el líder debería utilizar un estilo participativo y de apoyo; y si los seguidores son capaces y están dispuestos, el líder no requiere hacer mucho.

Al analizar las teorías del liderazgo, la teoría que utilizo para describir esta investigación es la teoría del liderazgo situacional, ya que, se enfoca en los

seguidores y plantea que un liderazgo exitoso depende de que seleccione el estilo de liderazgo correcto, el cual debe ser el adecuado a la disposición de los seguidores, es decir, al grado en que están motivados y dispuestos a realizar una tarea encomendada.

#### **1.2.3.5. Estilos de liderazgo**

##### **A. Estilos de liderazgo según Likert**

Likert citado por Nunes (2016), divide los estilos de liderazgo en cuatro tipos diferentes según el grado de uso de autoridad por el líder, concretamente:

- **Sistema I – Autoritario Coactivo:** autocrático, fuertemente arbitrario y que organiza y controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización, son usadas amenazas y castigos, la comunicación es rara y el trabajo de grupo es inexistente. Las principales consecuencias negativas de este tipo de liderazgo son la sumisión, la dependencia, la inhibición y la desmotivación. Puede tener algunas consecuencias positivas principalmente a nivel de la rapidez en la toma de decisiones. Se verifica generalmente en organizaciones de mano de obra intensiva y no especializada y con poca tecnología.
- **Sistema II – Autoritario Benevolente:** autoritario e impositivo, pero más condescendiente y menos rígido que el autoritario coactivo; en este sistema existe alguna consulta y delegación y, a la vez que las amenazas, existen también recompensas. Las consecuencias son semejantes a las del Sistema Autoritario Coactivo, aunque menos intensas. Sucede en organizaciones industriales con alguna tecnología y mano de obra más especializada.
- **Sistema III – Consultivo:** más participativo y con menor arbitrariedad organizacional; los objetivos y las tareas son discutidas previamente, existe alguna comunicación de abajo para arriba y existe algún estímulo para el

trabajo de grupo. Permite alguna seguridad colectiva y motivación de los trabajadores, volviéndose, con todo esto, más demorado que los anteriores.

Usualmente utilizado en empresas de servicios y en algunas áreas de empresas industriales más organizadas.

- **Sistema IV – Participativo:** democrático, donde todos participan democráticamente en la tomada de decisiones; existe buena comunicación en todos los sentidos y se alcanza un buen nivel de motivación. De las principales consecuencias se destaca el sentimiento de seguridad colectiva y de interdependencia y una mayor motivación, pudiendo, con todo, el proceso de decisión ser más demorado. Localizada en empresas de elevada tecnología y personal especializado, donde los profesionales desarrollan actividades complejas.

## **B. Estilos de liderazgo según Lewin**

Según Chiavenato (2009) los estilos de liderazgo que identificaron Kurt

Lewin y un grupo de colaboradores son los siguientes:

- **El liderazgo autocrático:** el líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.
- **El liderazgo liberal (laissez-faire):** el líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante. Otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.
- **El liderazgo democrático:** el líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la

autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas.

**Tabla 1**  
*Estilos de liderazgo según Lewin*

<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Liberal (Laissez-Faire)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder fija las directrices sin participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El grupo debate y decide las orientaciones, estimulando y apoyado por el líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertad total en la toma de decisiones grupales o individuales. La participación del líder es mínima.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder determina los pasos por seguir, de uno en uno a medida que sean necesarios e imprevisibles para el grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El grupo sugiere pasos para alcanzar el objetivo y pide asesoría al líder. Quien da algunas alternativas. Las tareas se ven desde otras perspectivas gracias a los debates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación del líder es limitada. Solo presenta diversos materiales al grupo y aclara que puede dar información si se la piden.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder fija la tarea de cada uno y asigna el compañero de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La división de las tareas es potestad del grupo y cada miembro es libre de escoger sus compañeros de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La división de las tareas y la selección de los compañeros de trabajo queda a cargo del grupo. Falta total de participación del líder.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder es dominante. Los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro son personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder se convierte en otro miembro del grupo, en animador. El líder es objetivo y se limita a los hechos en las críticas y los elogios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder no evalúa al grupo ni domina los acontecimientos. Solo comenta las actividades cuando le pregunten.</li> </ul>

**Fuente:** (Chiavenato, 2007)



### C. Estilos de liderazgo según Goleman

Según Rodríguez (2018) Daniel Goleman describió seis tipos de liderazgo diferentes. Cada uno de ellos está basado en un componente de la inteligencia emocional.

- **Liderazgo coercitivo o autoritario:** el primero de los tipos de liderazgo según Daniel Goleman se basa en la disciplina. Los directivos que siguen este modelo intentan que permanezca, por encima de cualquier otro valor, la disciplina. Para ello, normalmente emplean instrucciones cortas, concretas y precisas.

Por lo general, además, las consecuencias de no cumplir con lo encargado serán duras y en muchos casos intentarán sentar precedente, constituirse como un aviso para aquel que tenga la tentación de relajarse o de no seguir lo pautado. Esto provoca, en general, la desmotivación de los miembros del grupo: los trabajadores sienten que no tienen control sobre su trabajo, que su operatividad y capacidad de decisión no va más allá de la de una máquina. Por ello, solo debería utilizarse en situaciones en las que sea necesario actuar de un modo muy concreto o en las que haya muchos problemas de organización en el grupo.

- **Liderazgo democrático:** el liderazgo democrático sigue la idea de que es necesario tener en cuenta las opiniones de todo el grupo a la hora de tomar una decisión. Esto suele implicar multitud de reuniones, debates y charlas. Por lo tanto, será especialmente útil en casos en los que haya mucho tiempo para elegir el camino a seguir y en aquellos en los que la formación de todos los miembros del grupo para el objetivo propuesto es similar.

Por otra parte, el liderazgo democrático suele utilizarse cuando el equipo de trabajo es multidisciplinar y, por lo tanto, es necesario conjugar las diferentes disciplinas para sacar adelante los proyectos. Es decir, es necesario alcanzar acuerdos en aquellos puntos en los que las disciplinas se unen o solapan, de manera que las partes que hagan todos encajen.

- **Liderazgo afiliativo:** el tercer tipo de liderazgo, según Daniel Goleman, se basa en la creación de lazos entre los distintos miembros del grupo. Así, se consigue la armonía y colaboración entre ellos. Hablamos de un tipo de liderazgo que busca, sobre todo, que el ambiente humano sea bueno, entendiendo que este es un estímulo para los trabajadores. La principal dificultad que encuentra este tipo de líderes surge cuando la falta de disciplina y de organización es muy grande. También cuando se desata una ola de conflictos, porque la implicación emocional de las personas sumergidos en ellos será mucho mayor.

- **Liderazgo visionario u orientativo:** los líderes que hacen uso de este estilo motivan a sus subordinados mediante una visión clara y emocionante. Así, hacen ver a cada uno de ellos cuál es su papel dentro de la misma. La principal ventaja de este tipo de liderazgo es que todo el mundo tiene claro hacia dónde se dirige el equipo, por lo que la motivación está más presente. Por lo general, se trata de uno de los estilos de liderazgo más demandados hoy en día.

- **Liderazgo timonel:** el papel de un líder timonel es marcar un rumbo y conseguir que se mantenga. Se pone a sí mismo de ejemplo, por lo que busca actuar siempre como lo haría un modelo. En general, es usado por personas a las que les gusta sentirse protagonistas. Su mayor problema es que impide que

el equipo pueda sumar algo al proyecto final que no sea la replicación de un modelo. Este tipo de liderazgo es especialmente efectivo cuando el líder es un experto en el campo y el resto de miembros del grupo tienen que asumir un gran segmento -de lo que se requiere de ellos como aprendizaje.

- **Liderazgo coach:** el último tipo de liderazgo se basa en ayudar a los miembros del grupo a encontrar sus puntos débiles y fuertes. Después, trata de que cada uno de ellos desarrolle todo su potencial. La filosofía que hay detrás es que un buen trabajador aportará más que uno que no haya alcanzado su máximo desarrollo.

Para la presente investigación titulada “Estilo de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L.” para analizar el estilo de liderazgo que aplica el titular/gerente de la empresa, voy a utilizar los estilos de liderazgo de Lewin; se tomó como base el análisis de 3 dimensiones las cuales son: Estilo democrático, autoritario y Laissez- faire; para lo cual se plantean indicadores para cada dimensión para poder realizar un mejor análisis.

#### **1.2.3.6. Dimensiones de los estilos de liderazgo**

- Liderazgo autoritario

Los indicadores utilizados son los siguientes:

Toma de decisiones centralizadas: es una característica que más describe a un líder autoritario, es él quien toma las decisiones de la organización.

Fijación de tareas: el líder autoritario fija tareas para cada uno, es el quien ejecuta la división del trabajo.

Control a los trabajadores: el líder autoritario está en constante control a los trabajadores.

Responsabilidad de toma de decisiones: el líder autoritario toma decisiones y es responsable de sus decisiones sean buenas o malas.

Líder dominante. El líder autoritario que realiza elogios y críticas de manera personal.

- Liderazgo democrático

Toma de decisiones horizontalmente: el líder democrático es el tipo de líder que, para tomar una decisión, requiere de la participación de sus seguidores.

Delegación de responsabilidad a los trabajadores: el líder democrático delega responsabilidades a sus seguidores.

Preocupación por las necesidades de sus trabajadores: el líder democrático se preocupa por las necesidades de sus trabajadores.

Motiva a los trabajadores: el líder democrático motiva y anima a sus seguidores.

- Liderazgo liberal

Delega la toma de decisiones: el líder liberal otorga libertad total en la toma de decisiones. Delega a cada uno tomar decisiones.

Libertad total en la toma de decisiones: el líder liberal deja en total libertad que sus seguidores tomen decisiones.

La división de las tareas está a cargo del grupo: el líder liberal deja que los miembros del grupo que los siguen se encarguen de la división y la selección de los compañeros de trabajo, es decir son más liberales en elegir con quien trabajar y que hacer, este tipo de liderazgo deja mucha potestad a los colaboradores en la toma de decisiones importantes para la empresa.

Escaso apoyo a sus colaboradores: el líder liberal se caracteriza por su ausencia total de participación, es un tipo de líder que no evalúa al grupo.

## **1.2.4. Desempeño laboral**

### **1.2.4.1. Definición de desempeño laboral**

El desempeño laboral es la evaluación que determina si una persona realiza bien su trabajo. Es una evaluación a nivel individual, una medida basada en el esfuerzo de una sola persona. Generalmente el departamento de recursos humanos administrará la evaluación, pero el desempeño laboral es un proceso sumamente importante para el éxito de toda compañía. ( Corvo, 2018)

Para Robbins y Judge (2013) el desempeño laboral, son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser evaluados en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (p. 84)

Para Chiavenato (2002), el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. (p. 236)

Podemos ver que el desempeño laboral es de suma importancia para las empresas, ya que con esto se logra evidenciar, la formación del ser humano, la manera como ejecuta sus actividades, además el líder o gerente puede medir los resultados de eficiencia y eficacia lo cual conducen a las empresas a lograr sus objetivos y por ende lograr una buena productividad.

### **1.2.4.2. Factores que influyen en el desempeño laboral**

Para Barcelo, s.f., los factores que influyen en el desempeño laboral son los siguientes:

- **La motivación:** la motivación es uno de los factores claves que inciden en el desempeño laboral. La motivación no es algo que dependa exclusivamente de la organización, ya que sabemos que hay también una

motivación intrínseca que depende de cada uno de nosotros, lo cierto es que cuando no sientes que tu trabajo tiene valor y razón de ser, probablemente te cueste mucho más ejecutarlo.

- **Clima laboral:** el clima organizacional es otro factor determinante en nuestro rendimiento. A todos nos gusta trabajar teniendo un buen clima laboral que nos de tranquilidad y donde podamos expresarnos libremente y sentirnos bien. Cuando no se respira un buen clima organizacional, el rendimiento baja considerablemente.
- **La comunicación:** otro factor determinante para un buen rendimiento es la buena comunicación en el seno de la empresa. Si no existe una buena comunicación o si esta solo existe en una dirección, es muy probable que el rendimiento de los trabajadores disminuya.
- **Los horarios:** los horarios también son un factor determinante. Afortunadamente desde hace algunos años aquella idea de que trabajar más horas suponía rendir más, ha ido cambiando. Esto ha llevado a muchas organizaciones a plantearse este tema de los horarios e introducir cambios como una mayor flexibilidad o las reducciones de jornada.
- **Factores Ambientales:** factores ambientales o higiénicos. Desde que la prevención de riesgos laborales alcanzó la importancia que siempre debió tener, los factores ambientales e higiénicos son considerados también fundamentales para un buen rendimiento. El clima (frío o calor excesivo afectan negativamente), el ruido, la iluminación, la calidad del aire, la ergonomía y todo aquello que afecte a la salud física o mental del trabajador se considera clave para su rendimiento.

- **Desarrollo profesional:** para incentivar y motivar a los empleados se debe promoverlos. Tienen que tener la posibilidad de desarrollarse profesionalmente a través de planes de carrera que aumenten su motivación y su rendimiento.
- **Herramientas necesarias:** no disponer de las herramientas necesarias para realizar las tareas es otro motivo que provoca la falta de rendimiento. Para poder ejecutar las tareas de nuestro trabajo debemos disponer de todas las herramientas necesarias. La falta de medios lleva consigo la falta de rendimiento. Como se puede evidenciar son muchos los factores que influyen al logro de un buen desempeño laboral, por ello es que toda empresa debe de conocerlos a profundidad y saber cómo sacarles el máximo provecho, pues su práctica conllevará a una mejora para toda empresa.

#### **1.2.4.3. Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, dicho de otra manera, su contribución total a la organización, y en último término, justifica su permanencia en la empresa. (Mondy & Robert, 2005, pg. 302)

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. (Chiavenato, 2000)

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). (Farides, 2013)

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. (Farides, 2013)

Vemos que la evaluación del desempeño es muy importante realizarlo, ya que, este instrumento nos permitirá conocer el rendimiento de cada miembro de la empresa, además podremos conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

#### **1.2.4.4. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Según Chiavenato (2000), los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

##### **1. Métodos de las escalas gráficas.**

Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Aunque en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representa los factores de evaluación del desempeño, en tanto en las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

##### **2. Método de elección forzada**

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada



bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada”.

### **3. Método de investigación de campo**

El método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe) con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre investigación de campo. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, se hace énfasis en que la función de staff debe asesorar a cada jefe.

### **4. Métodos de incidentes críticos**

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas.

### **5. Métodos mixtos**

#### **- Métodos de comparación por pares**

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño

se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

- **Método de frases descriptivas**

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo “+” o “S”) y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (signo “-“ o “N”)

**1.2.4.5. Beneficios de la evaluación de desempeño**

Según Chiavenato (2000), existen beneficios para el jefe, subordinado y para toda la organización.

**Beneficios para el jefe:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

**Beneficios para el subordinado.**

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

**Beneficios para la organización:**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

**1.2.4.6. Dimensiones del desempeño laboral**

Para Chiavenato (2007) las dimensiones del desempeño laboral son las siguientes:

- **Relaciones interpersonales.** “Relaciones constantes entre la organización y los colaboradores. Relaciones afectivas y emocionales, conexiones personales entre los miembros en el entorno laboral”

Los indicadores utilizados en esta dimensión son los siguientes:

**Empatía con los compañeros:** la empatía es la capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos. La capacidad de demostrar empatía es ampliamente solicitada en entornos de trabajo, especialmente en posiciones de liderazgo.

**Compañerismo:** compañerismo es el vínculo que existe entre compañeros. Los compañeros, por su parte, son las personas que se acompañan para algún fin, formando algún tipo de equipo.

**Adecuada comunicación:** Comunicarnos mejor es clave para relacionarnos con las personas que nos rodean y para nuestro propio desarrollo personal.

- **Calidad del trabajo:** “Cada persona aporta a la organización ideas, experiencia, visiones, expectativas, sueños, capacidades, habilidades y competencias y, sobre todo, conocimiento y talento.

Los indicadores utilizados son los siguientes:

**Exactitud:** exactitud es la puntualidad y fidelidad en la ejecución de algo.

**Cumplimiento de parámetros en los procesos:** cumplimiento de los reglamentos de la empresa.

**Eficacia:** la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

**Satisfacción del cliente:** grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo.

**Eficiencia:** ya que la calidad de trabajo se consigue con satisfacción del cliente y con el buen trabajo realizado por parte de la organización.

- **Trabajo en equipo:** Los equipos implican relaciones, o sea, conexiones humanas, en las cuales el todo emerge como algo mayor que la suma de sus

partes. El desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y lo que llamamos el producto del trabajo colectivo.

Para lograr tener un gran equipo de trabajo, se plantearon los siguientes indicadores:

La cooperación: sumatoria de esfuerzos entre varios trabajadores para alcanzar un objetivo común.

Apoyo profesional: apoyo entre los compañeros de trabajo y tanto el órgano más alto de la empresa con el fin de alcanzar más logros profesionales.

Valores: son principios que permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.

Compromiso: el compromiso que cada trabajador tiene con su trabajo y general con la empresa.

Comportamiento del personal: el comportamiento de los trabajadores es fundamental para el logro de un adecuado clima laboral y por ende un buen desempeño de los trabajadores.

- **Orientación de resultados:** Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado.

Los indicadores utilizados en esta dimensión:

El ausentismo: incumplimiento de la obligación de un trabajador de asistir al lugar donde desarrolla sus tareas habituales.

El cumplimiento de horarios de trabajo: obligación del trabajador a cumplir el horario de trabajo.

El cumplimiento de las actividades encomendadas: si se cumple todas las responsabilidades que tiene el trabajador se obtendrá buenos resultados.

### 1.3. Definición de términos básicos.

- **Desempeño laboral:** es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

- **Evaluación de desempeño:** es un sistema formal para evaluar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado.

- **Estilos de liderazgo:** estilo de liderazgo se puede definir como la pauta de comportamiento que adopta el líder de un grupo o como la forma en que un líder orienta su actuación hacia los miembros del grupo.

- **Líder:** un líder es una persona con visión, capaz de inspirar a las personas, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas.

- **Liderazgo:** es un proceso mediante el cual el individuo es capaz de influenciar en el desarrollo de otros.

- **Liderazgo autoritario:** es aquel en donde una persona asume las responsabilidades y la toma de decisiones, se encarga de dar las órdenes a las demás personas bajo su cargo, es decir el poder se centra en una sola persona y donde los demás no son considerados a la hora de tomar las decisiones.

- **Liderazgo democrático:** es el tipo de liderazgo llevado a cabo por una persona que toma en cuenta la participación de los demás miembros que conforman una organización, aceptando las ideas y críticas que éstos puedan tener para de esa forma mejorar.

- **Liderazgo Laissez-Faire:** es aquel líder capaz de dar completa libertad a sus subordinados, permitiéndoles trabajar solos sin ninguna supervisión.

## **CAPÍTULO III:**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1.Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

El estilo de liderazgo del titular/gerente influye directa y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

- El titular/gerente de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L. aplica un estilo de liderazgo autoritario.
- El desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L es regular.
- Existe una estrecha relación directa entre el estilo de liderazgo del titular/gerente y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de Inversiones y construcciones M Y S E.I.R.L.

#### **3.2.Variables**

##### **Variable dependiente.**

Desempeño Laboral

##### **Variable independiente.**

Estilo de liderazgo

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA**

### **4.1. Tipo y nivel de investigación.**

El presente trabajo de investigación es de tipo aplicada, porque utilizó la información existente en particular sobre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral, para aplicarlo en una realidad concreta, en este caso específicamente en la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L y es de nivel correlacional explicativo, porque buscó identificar el grado de asociación y relación entre ambas variables.

### **4.2. Diseño de la investigación.**

- **No experimental:** puesto que no se manipuló ninguna de las variables, solo se observó los fenómenos en su contexto natural.
- **Transversal:** puesto que la información para el presente estudio se ha recopilado en un periodo de tiempo determinado.

### **4.3. Método de investigación**

- **Método analítico:** el presente trabajo de investigación permitió analizar e identificar las dimensiones del estilo de liderazgo del gerente y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L. y como éstos se relacionan.
- **Método sintético:** a partir del análisis, se llegó a conclusiones que nos permitieron determinar y explicar el grado de asociación y relación entre ambas variables.
- **Método inductivo:** el presente estudio se inició con la observación de las características y peculiaridades de ambas variables con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter general.



- **Método deductivo:** el presente estudio se inició con el conocimiento teórico referencial de cada una de las variables en general con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter específico contenidas explícitamente en la problemática en general.

#### 4.4. Población y muestra

##### 4.4.1. Población

El ámbito de estudio fue la empresa Inversiones y Construcciones M Y S E.I.R.L. y la población está representada por el personal en su totalidad, conformado por once (11) trabajadores.

**Tabla 2.**

*Fuerza laboral*

<b>Cargo o puesto</b>	<b>Número</b>
Titular – Gerente	01
Administrador (órgano de apoyo)	01
Jefes de sección de carpintería metálica	01
Jefe de unidad de diseño	01
Jefe de unidad de cortes	01
Jefe de unidad de pintado	01
Operario o ayudante	01
Jefe de sección soldadura	01
Jefe de unidad de armado	01
Jefe de unidad de lijado	01
Jefe de unidad de soldadura	01
<b>Total</b>	<b>11</b>

Fuente: Planillas de la empresa

##### 4.4.2. Muestra

La muestra es de tipo no probabilística. Teniendo en cuenta que el tamaño de la población es pequeña, se tomó como muestra a toda la población, es decir se aplicó un censo.

El censo como herramienta para el estilo de liderazgo estuvo conformada por 10 trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L.

El censo como técnica y como herramienta la hoja censal lo utilizamos para medir el desempeño laboral estuvo conformada por 7 trabajadores, porque los únicos que están siendo evaluados es el personal operativo de la empresa.

#### **4.5. Unidad de análisis.**

La investigación tuvo como unidad de análisis a cada uno de los trabajadores que laboran en la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L.

#### 4.6. Operacionalización de variables

**Tabla 3**

*Operacionalización de variables*

Nombre de la Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Índices
Estilos de liderazgo	<p>- El liderazgo autocrático: el líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo. (Chiavenato, 2009)</p> <p>- El liderazgo liberal (laissez-faire): el líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante. Otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo. (Chiavenato, 2009)</p> <p>-El liderazgo democrático: el líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas. (Chiavenato, 2009)</p>	Estilo autoritario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones centralizadas</li> <li>• Fija las tareas</li> <li>• Control a los trabajadores</li> <li>• Responsabilidad de la toma de decisiones</li> <li>• Líder dominante(castiga)</li> </ul>	Hoja censal
		Estilo democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones horizontalmente.</li> <li>• Delegación de responsabilidad a los trabajadores.</li> <li>• Preocupación por las necesidades de sus trabajadores.</li> <li>• Motiva a los trabajadores.</li> </ul>	
		Estilo Laissez - faire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delega la toma de decisiones</li> <li>• Libertad total en la toma de decisiones</li> <li>• La división de las tareas está a cargo del grupo.</li> <li>• Escaso apoyo a sus colaboradores</li> </ul>	
Desempeño laboral	<p>- Calidad del trabajo: Cada persona aporta a la organización ideas, experiencia, visiones, expectativas, sueños, capacidades, habilidades y competencias y, sobre todo, conocimiento y talento. (Chiavenato, 2007)</p> <p>- Trabajo en equipo: Los equipos implican relaciones, o sea, conexiones humanas, en las cuales el todo emerge como algo mayor que la suma de sus partes. (Chiavenato, 2007)</p> <p>-Relaciones interpersonales. Relaciones constantes entre la organización y los colaboradores. Relaciones afectivas y emocionales, conexiones personales entre los miembros en el entorno laboral. (Chiavenato, 2007)</p> <p>- Orientación de resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos. (Chiavenato, 2007)</p>	Calidad del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exactitud</li> <li>• Cumplimiento de parámetros en los procesos</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Eficiencia</li> </ul>	Hoja censal
		Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación</li> <li>• Apoyo profesional</li> <li>• Valores</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Comportamiento del personal</li> </ul>	
		Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía con los compañeros</li> <li>• Compañerismo.</li> <li>• Adecuada comunicación</li> </ul>	
		Responsabilidad en su desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausentismo</li> <li>• Cumplimiento de horarios de trabajo.</li> <li>• Cumplimiento de las actividades</li> </ul>	

#### **4.7. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

##### **4.7.1. Método y técnicas de recolección de datos.**

La técnica de recolección de datos que se utilizó es el censo y su instrumento la hoja censal, la misma que consta de preguntas cerradas y que fueron aplicadas en forma directa por la investigadora. Se utilizaron dos instrumentos: uno para medir el estilo de liderazgo y otro para medir el nivel de desempeño laboral.

El contenido de la hoja censal del estilo de liderazgo estuvo constituido por 12 ítems.

Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos:

Totalmente en desacuerdo	: 1
En desacuerdo	: 2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	: 3
De acuerdo	:4
Totalmente de acuerdo	:5

El cuestionario de la hoja censal para medir el desempeño laboral estuvo constituido por 13 ítems.

Cada ítem estuvo codificado según la escala siguiente:

Sí : 1

No : 0

Para ambos instrumentos, se aplicó el Alfa de Cronbach, a fin de darle el nivel de confianza.

El análisis de Confiabilidad del cuestionario de la hoja censal de “Estilo de Liderazgo”, a través del método de Alfa de Cronbach, compuesta por 12 ítems, arrojó un coeficiente de 0.7204 que oscila entre 0.61 a 0.80 cuya magnitud es alta, por ende, se existe una alta confiabilidad del instrumento.

El análisis de Confiabilidad del cuestionario de la hoja censal de “Desempeño Laboral”, a través del método de Alfa de Cronbach, compuesta por 13 ítems; arrojó un coeficiente de 0,6569 que oscila entre 0,61 a 0,80 cuya magnitud es alta, por ende, existe una alta confiabilidad del instrumento.

#### **4.7.2. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

La información recopilada fue analizada y procesada, utilizando la hoja de cálculo de Excel y el programa estadístico SPSS, mediante la elaboración de tablas y gráficos, las mismas que fueron interpretadas y que nos permitieron llegar a conclusiones.

#### **4.7.3. Escala de medición**

La escala de valoración para la identificación de la variable estilo de liderazgo fue ponderada teniendo en cuenta el mayor porcentaje obtenido en cada dimensión, interpretándose como predominante; es decir, se está considerando el puntaje más alto obtenido en cada dimensión.

La escala de valoración para medir la variable desempeño laboral fue ponderada teniendo en cuenta el valor obtenido en cada una de las dimensiones y la suma total de su valorización fue dividida entre el total de la población encuestada.

Es decir si el resultado obtenido está entre la escala de 0-5 el desempeño laboral es malo y no es adecuado para la empresa, mientras que si se ubica de 5 - 9 se determina que se está respondiendo con buen nivel de desempeño, pero que se puede aplicar algunas técnicas para mejorarlas; mientras que si el resultado oscila de 9 - 13 el desempeño laboral es óptimo, es decir la empresa tiene un adecuado nivel de desempeño desde el titular/gerente hasta el personal operativo de la empresa, lo cual se tiene que mantener para el desarrollo de las empresas.

**Tabla 4.**

*Escala de medición para la encuesta de desempeño laboral*

<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Óptimo</b>
0 - 5	5 - 9	9 - 13

## CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

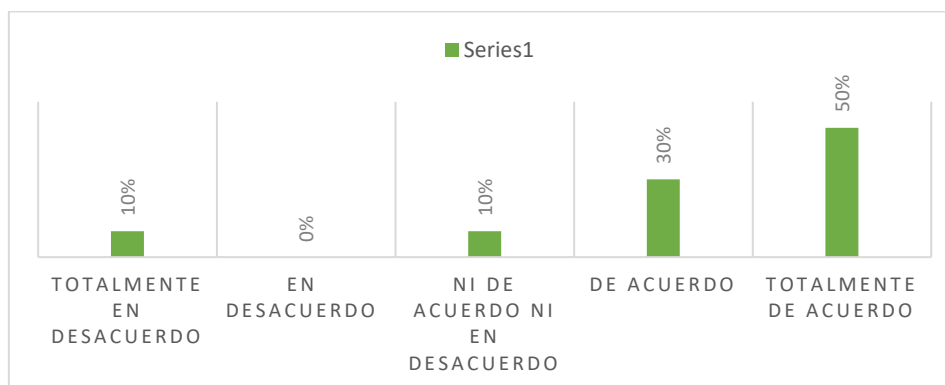
### 5.1. Resultados

**A. Estilo de liderazgo:** análisis e interpretación de la hoja censal aplicada a los trabajadores (10) de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L.

**Tabla 5.**  
*Toma de decisiones*

<b>Criterio</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	1	10%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
De acuerdo	3	30%
Totalmente de acuerdo	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario de la hoja censal de estilo de liderazgo



**Figura 1.** Toma de decisiones

**Fuente:** tabla 5

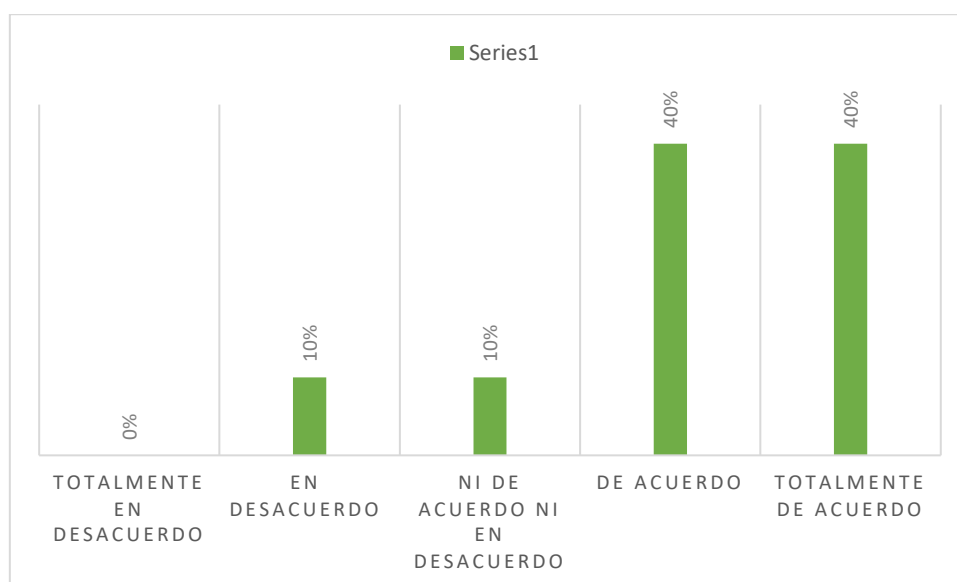
#### **Interpretación:**

El 30% de la población encuestada estuvieron de acuerdo que el titular/gerente es el único quien toma todas las decisiones de la empresa y el 50% estuvieron totalmente de acuerdo, con lo cual evidencian que las decisiones de la empresa solo las toma el titular/gerente y no dan oportunidad al personal de línea a dar a conocer sus opiniones y sugerencias para poder tomar mejores decisiones, sin embargo, el 20% estuvieron totalmente en desacuerdo ni en de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 6.**  
*Control del trabajo*

<b>Criterio</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
De acuerdo	4	40%
Totalmente de acuerdo	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario de la hoja censal de estilo de liderazgo



**Figura 2.** Control del trabajo

**Fuente:** tabla 6

**Interpretación:**

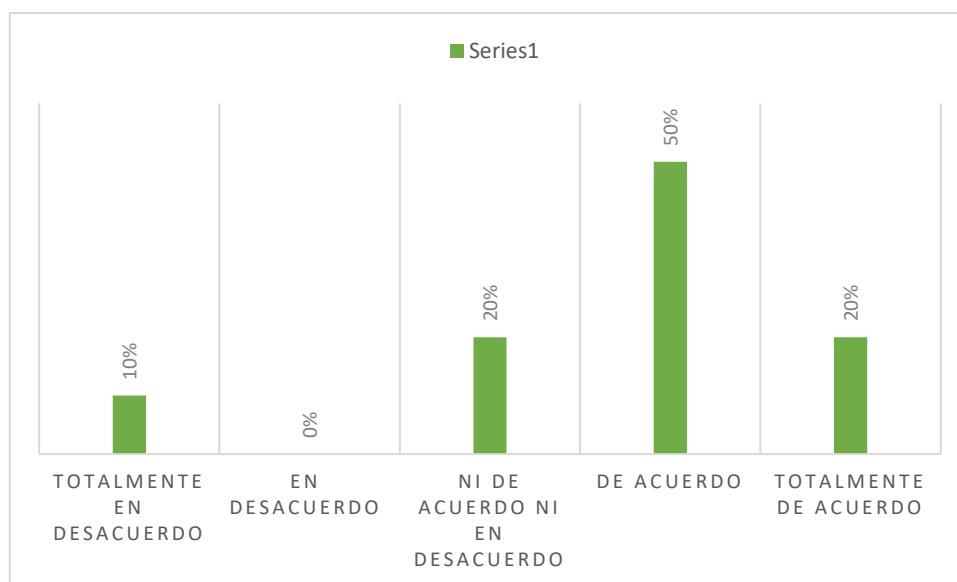
El 40% de la población encuestada estuvo totalmente de acuerdo que el titular/gerente controla el trabajo realizado por los trabajadores y el 40% estuvieron de acuerdo; es decir el mayor control de toda la empresa es realizada por el titular/gerente; por otra parte, el 20% señalaron estar en desacuerdo ni de acuerdo ni en desacuerdo.



**Tabla 7**  
*Responsabilidad en las decisiones*

<b>Criterio</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	1	10%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
De acuerdo	5	50%
Totalmente de acuerdo	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario de la hoja censal del estilo de liderazgo



**Figura 3.** Responsabilidad en las decisiones  
**Fuente:** tabla 7

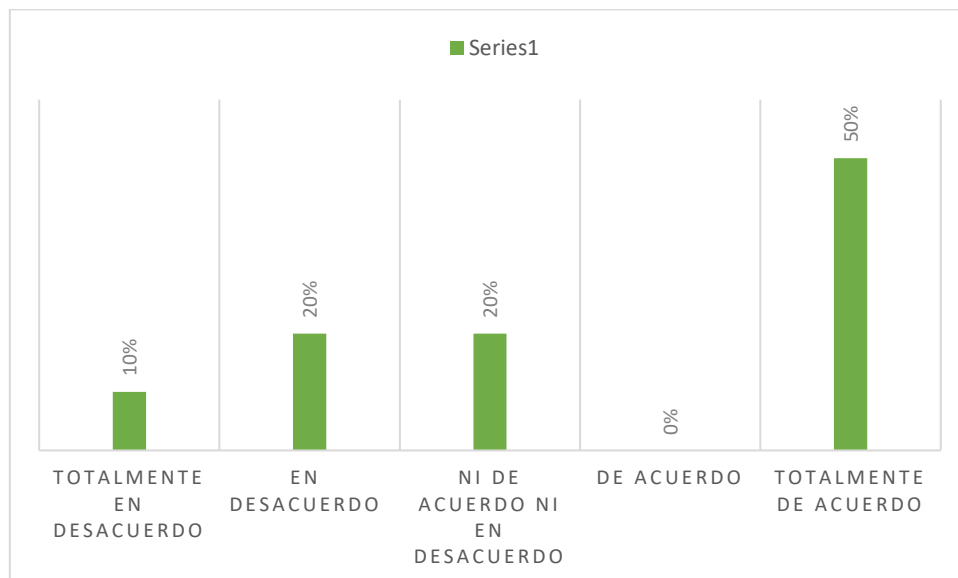
**Interpretación:**

El 50% de la población encuestada estuvieron de acuerdo que el titular/gerente asume la responsabilidad de sus decisiones, y el 20% estuvieron totalmente de acuerdo, es decir el gerente asume la responsabilidad de sus decisiones sean buena o malas, porque es el único quien toma decisiones en la empresa, sin embargo, el 30% señalaron estar totalmente en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 8**  
*Utiliza castigo en forma de motivar*

<b>Criterio</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	1	10%
En desacuerdo	2	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario de la hoja censal del estilo de liderazgo



**Figura 4.** Utiliza castigo una forma de motivar

**Fuente:** tabla 8

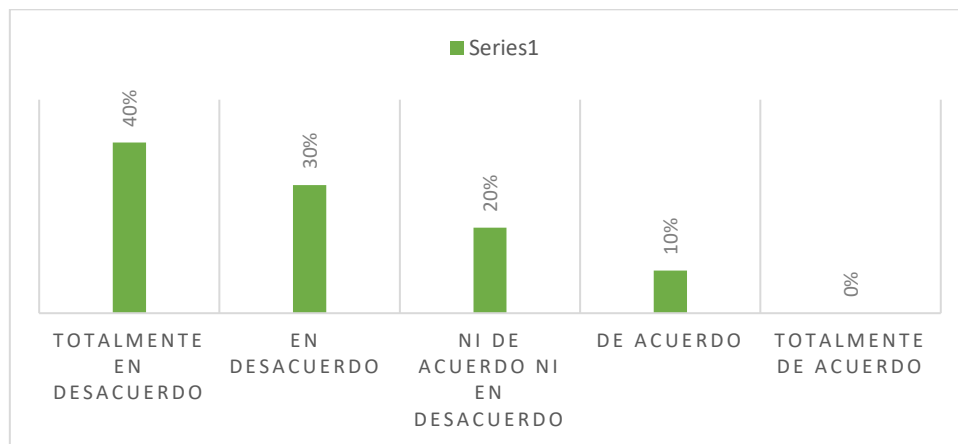
**Interpretación:**

El 50% de la población encuestada señalaron estar totalmente de acuerdo el titular/gerente utiliza el castigo como una forma de motivar a los trabajadores, este tipo de castigo se refiere a trabajar horas extras y el otro 50% señalaron estar totalmente en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 9***Participación del personal en la toma de decisiones*

<b>Criterio</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	4	40%
En desacuerdo	3	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario de la hoja censal del estilo de liderazgo

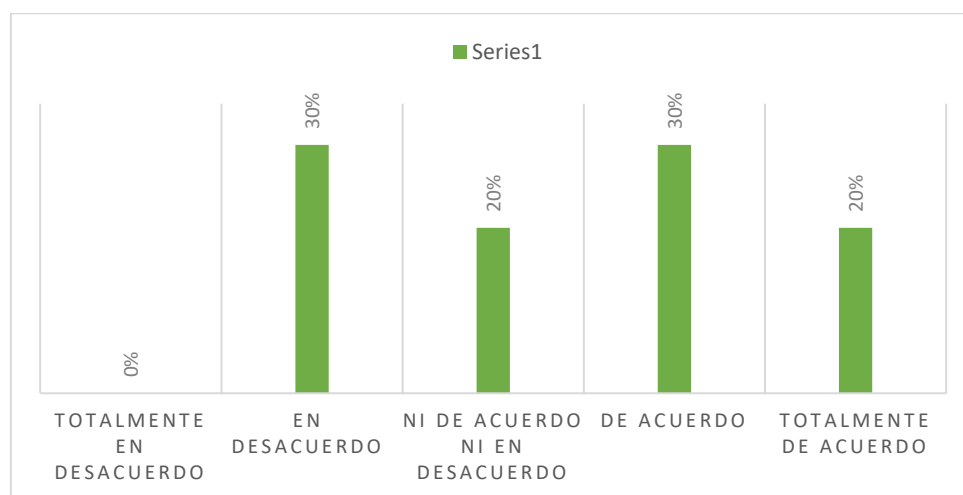
**Figura 5.** Participación del personal en la toma de decisiones**Fuente:** tabla 9**Interpretación:**

El 40% de la población encuestada señalaron estar totalmente en desacuerdo, el 30% en desacuerdo, es decir la mayoría de la población encuestada señalaron que el titular/gerente de la empresa no permite la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, es decir, es el titular/gerente quien toma casi todas las decisiones de la empresa e impide la participación de los trabajadores en la toma de ellas, sin embargo, y el 20% señalaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y solamente el 10% estuvieron de acuerdo en que el gerente permite la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

**Tabla 10**  
*Preocupación por las necesidades*

<b>Criterio</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
De acuerdo	3	30%
Totalmente de acuerdo	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario de la hoja censal del estilo de liderazgo



**Figura 6.** Preocupación por las necesidades  
Fuente: tabla 10

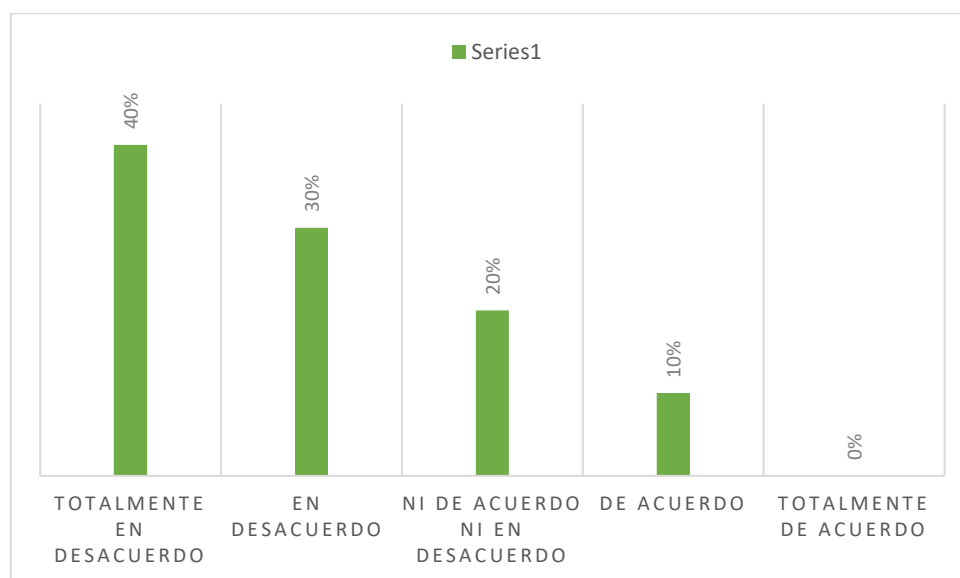
**Interpretación:**

El 30% de la población encuestada señalaron estar de acuerdo, el 20 de la población encuestada señalaron estar totalmente de acuerdo, es decir, la mayoría de la población encuestada señalaron que el titular/gerente de la empresa se preocupa por las necesidades de los trabajadores, al preocuparse por las necesidades de los trabajadores se tendrá mayor compromiso con el trabajo y por ende tendrán una motivación y un buen rendimiento laboral; sin embargo el 20% de la población encuestada señalaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 30% en desacuerdo.

**Tabla 11.**  
*Motivación a los trabajadores*

<b>Criterio</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	4	40%
En desacuerdo	3	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario de la hoja censal del estilo de liderazgo



**Figura 7.** Motivación a los trabajadores

**Fuente:** tabla 11

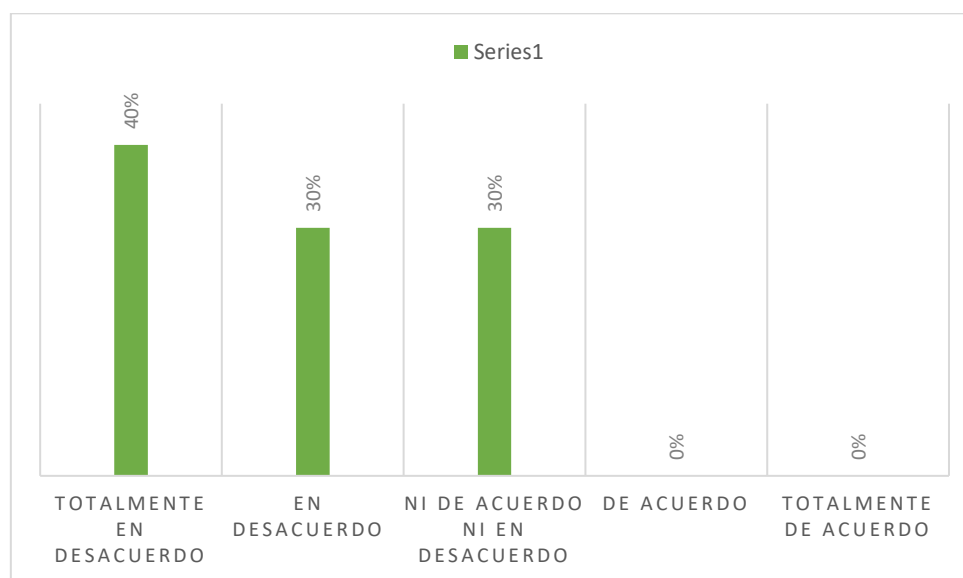
**Interpretación:**

El 70% de la población encuestada señalaron estar en desacuerdo y en total desacuerdo en que el titular/gerente motiva a los trabajadores con alguna recompensa o incentivo por el cumplimiento de tareas, es decir, el titular/gerente no motiva mediante incentivos sino es un líder más dominante, sin embargo, el 20% de la población encuestad estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y solamente el 10% estuvieron de acuerdo.

**Tabla 12**  
*Delegación de responsabilidad*

<b>Criterio</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	4	40%
En desacuerdo	3	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	30%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario de la hoja censal del estilo de liderazgo



**Figura 8.** Delegación de responsabilidad

**Fuente:** tabla 12

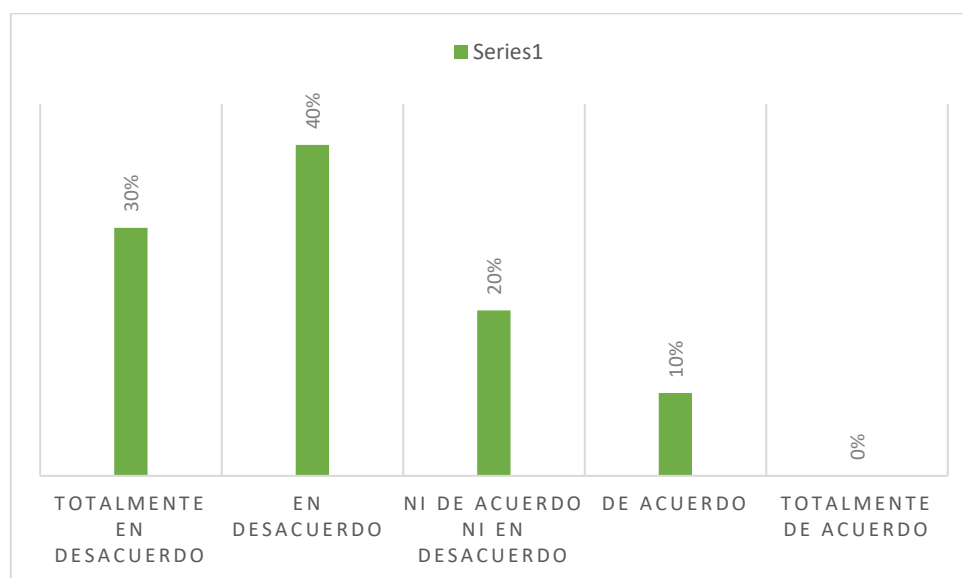
**Interpretación:**

El 40% de la población encuestada señalaron estar en total desacuerdo, el 30% en desacuerdo, es decir, la mayoría de la población encuestada señalaron que el titular/gerente no delega responsabilidades a cada uno de los trabajadores; sin embargo, el 30 de la población encuestada señalaron estar de ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 13.**  
*Delegación de toma de decisiones*

<b>Criterio</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	3	30%
En desacuerdo	4	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario de la hoja censal del estilo de liderazgo



**Figura 9.** Delegación de toma de decisiones

**Fuente:** tabla 13

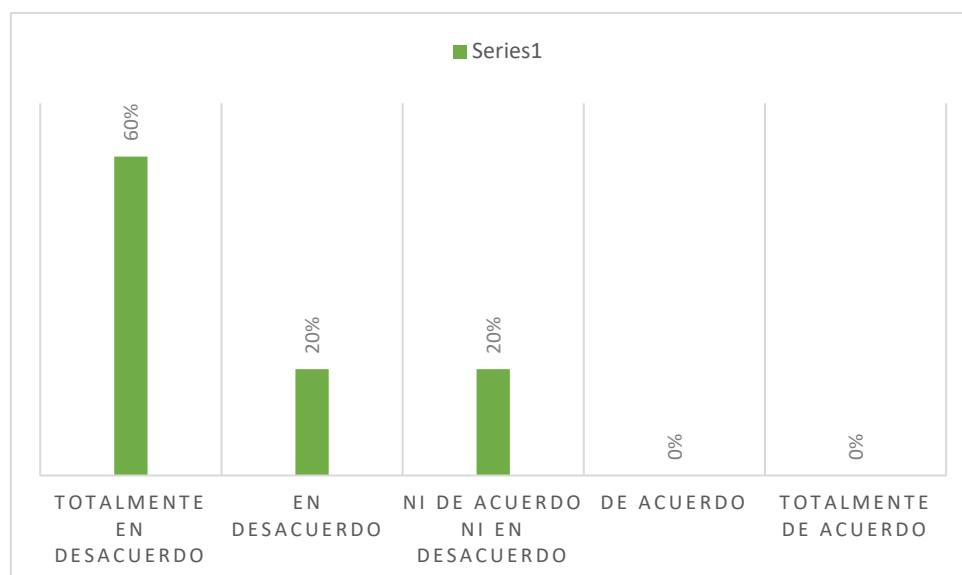
**Interpretación:**

El 30% de la población encuestada señalaron estar en total desacuerdo, el 40% de la población en desacuerdo, es decir, la mayoría de la población encuestada señalaron que el titular/gerente de la empresa no delega la toma de decisiones a los trabajadores, por otra parte, el 20% de la población encuestada señalaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% de acuerdo.

**Tabla 14.**  
*División y ejecución de las tareas*

<b>Criterio</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	6	60%
En desacuerdo	2	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario de la hoja censal del estilo de liderazgo



**Figura 10.** División y ejecución de las tareas

**Fuente:** tabla 14

**Interpretación:**

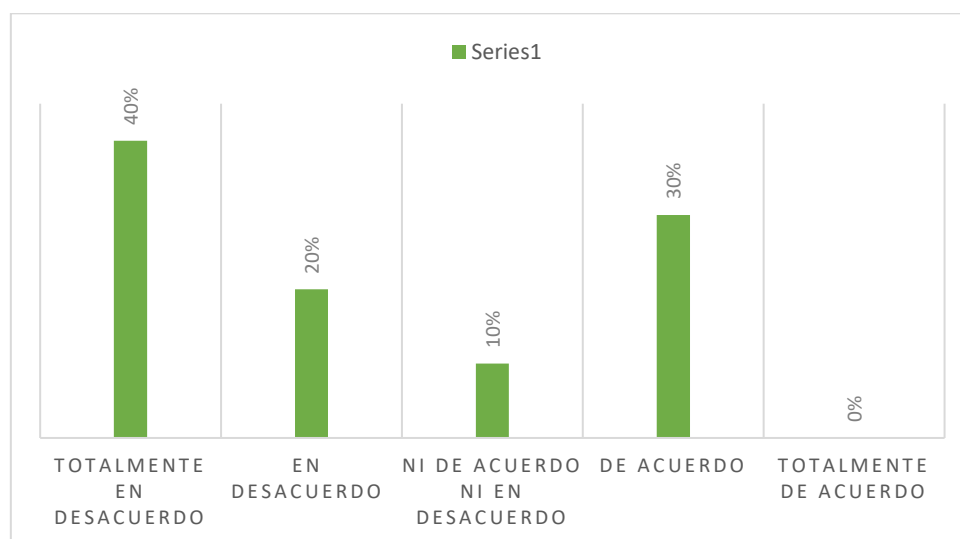
El 60% de la población encuestada señalaron estar en total desacuerdo y el 20 % en desacuerdo, es decir, el titular/gerente no permite que el grupo de trabajo se encargue de la división y ejecución de las tareas, ello quiere decir que solamente el titular/gerente es quien se encarga de la división de las tareas, es el quien asigna a ejecución de cada tarea., sin embargo, el 20% de la población encuestada señalaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.



**Tabla 15**  
*Apoyo a los trabajadores*

<b>Criterio</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	4	40%
En desacuerdo	2	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
De acuerdo	3	30%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario de la hoja censal del estilo de liderazgo



**Figura 11.** Apoyo a los trabajadores  
**Fuente:** tabla 15

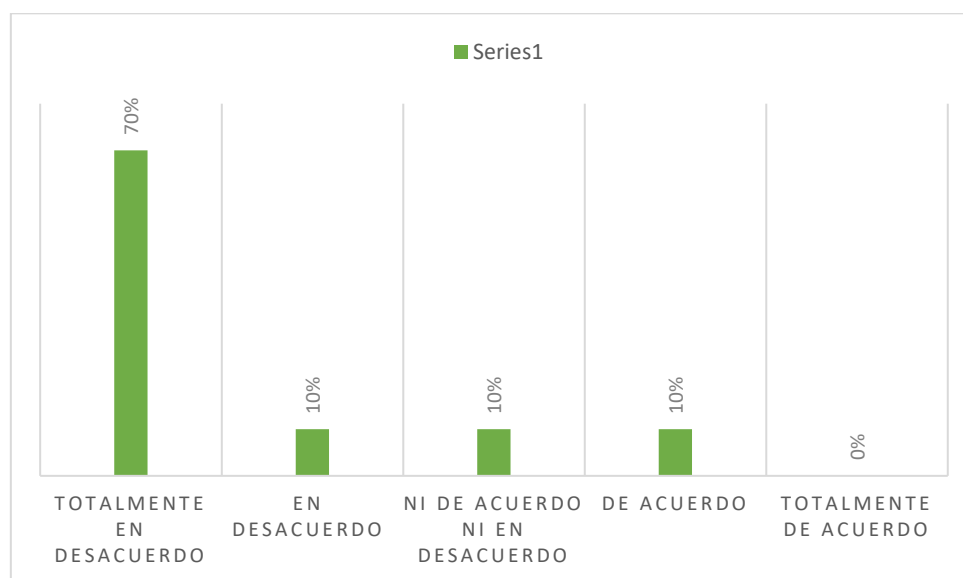
**Interpretación:**

El 40% de la población encuestada señalaron estar en total desacuerdo y el 20% de la población encuestada señalaron estar en desacuerdo, es decir la mayoría de la población encuestada señalaron que el titular/gerente no está en constante apoyo a los trabajadores, es decir, es un tipo de líder que solo se preocupa por el trabajo realizado dejando de lado el constante apoyo a su personal, sin embargo, el 10% de la población encuestada señalaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y solamente el 30% señalaron estar de acuerdo en el que el gerente brinda apoyo a los trabajadores.

**Tabla 16.**  
*Solución de problemas*

<b>Criterio</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	7	70%
En desacuerdo	1	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario de la hoja censal del estilo de liderazgo



**Figura 12.** Solución de problemas

**Fuente:** tabla 16

**Interpretación:**

El 70% de la población encuestada señalaron estar en total desacuerdo y el 10% en desacuerdo, es decir la mayoría de la población encuestada señalaron que el titular/gerente de la empresa no permite a los trabajadores solucionar problemas de acuerdo a sus criterios, es decir, primero tienen que comunicarse con él, sin embargo, el 10% de la población encuestada estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y solamente el 10% de la población señalaron estar de acuerdo.

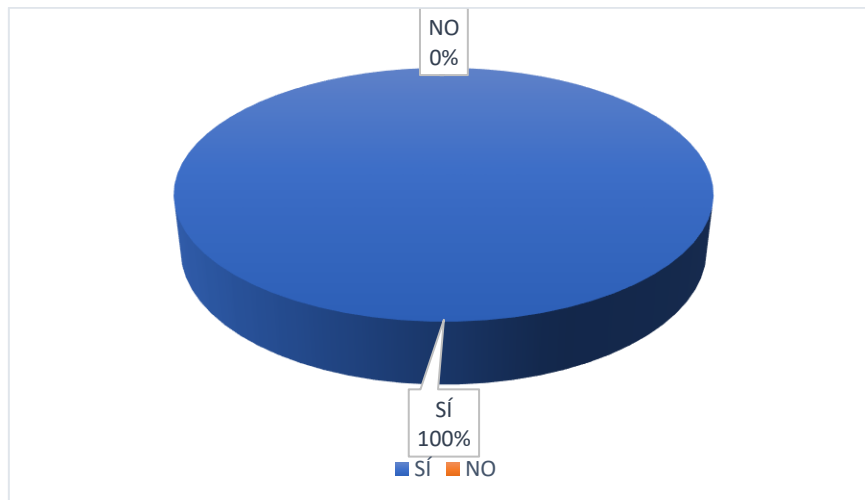
## B. Desempeño laboral

Los siguientes resultados fueron obtenidos de la evaluación que realizó el gerente, administrador y los 2 jefes de sección, a cada uno de los trabajadores para identificar su nivel de desempeño de cada uno, es decir, se evaluó su nivel de desempeño a los 7 trabajadores de manera individual, por ello, fueron 28 evaluaciones realizadas; los siguientes gráficos fueron realizados a base de las 28 evaluaciones recogidas.

**Tabla 17**  
*Exactitud en el trabajo*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	28	100%
No	0	0%
Total	28	100%

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral



**Figura 13.** Exactitud en el trabajo

**Fuente:** tabla 17

### **Interpretación:**

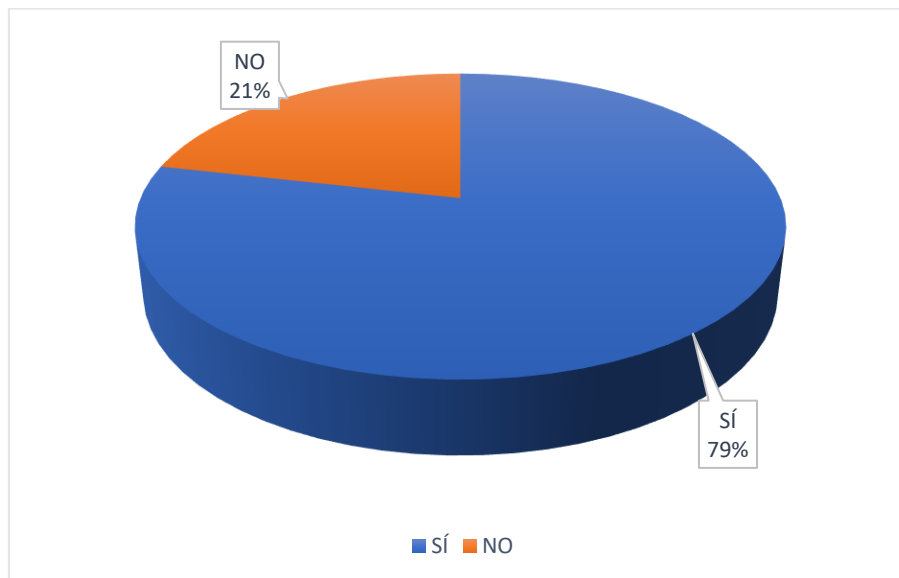
Al ser evaluados los 7 trabajadores por el gerente, el administrador, el jefe de sección de carpintería metálica y jefe de sección de soldadura se obtuvo como

resultado que todos los trabajadores entregan el trabajo con total exactitud a los requerimientos dados por sus jefes.

**Tabla 18**  
*Cumplimiento con todos los procesos descritos*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	22	79%
No	6	21%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral



**Figura 14.** Cumplimiento con todos los procesos descritos

Fuente: tabla 18

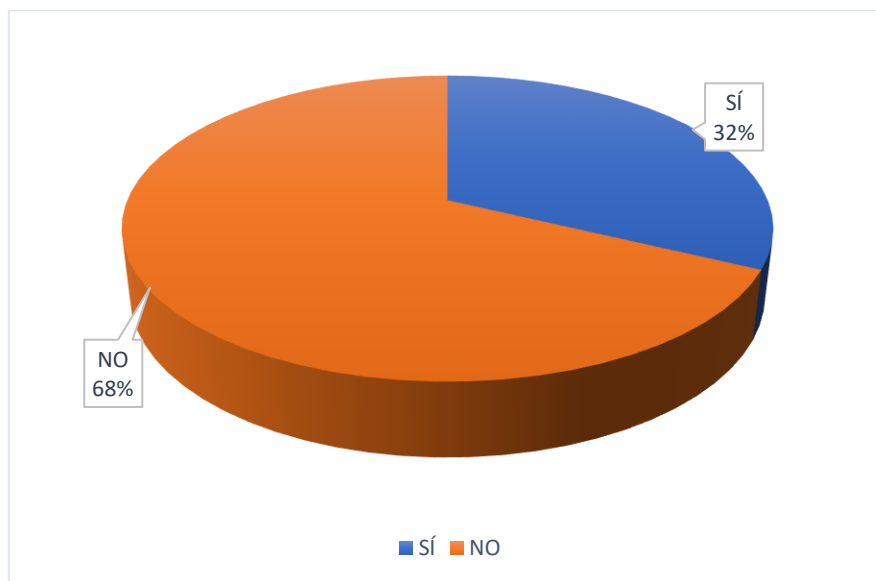
**Interpretación:**

Al ser evaluados los 7 trabajadores por el gerente, el administrador, el jefe de sección de carpintería metálica y jefe de sección de soldadura se obtuvo como resultado 28 evaluaciones, los cuales 79% de las respuestas obtenidas indican que los trabajadores cumplen con los procesos descritos por su superior, sin embargo, el 21% de las respuestas obtenidas indicaron que no se cumple con todos los procesos descritos por su superior.

**Tabla 19**  
*Reclamos por parte de los clientes*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	9	32%
No	19	68%
Total	28	100%

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral



**Figura 15.** Reclamos por parte de los clientes

**Fuente:** tabla 19

**Interpretación:**

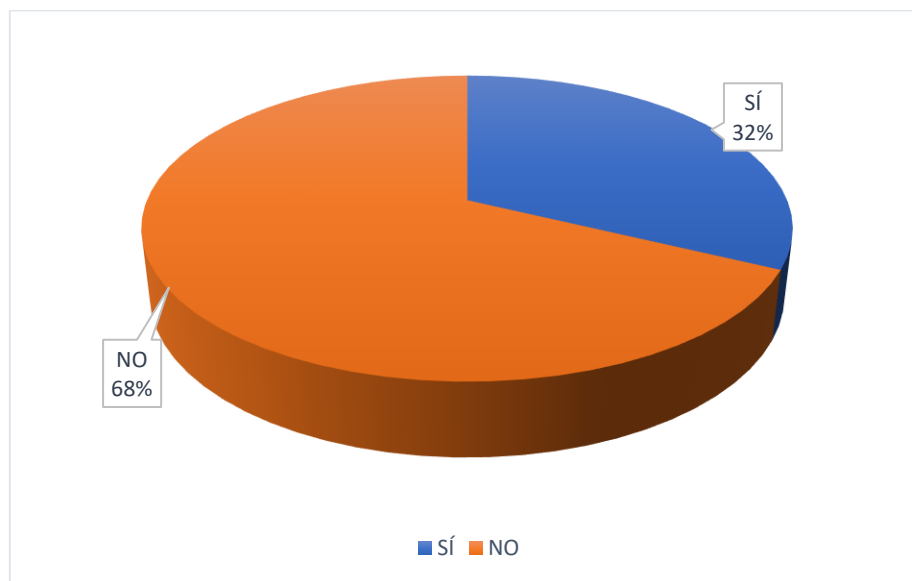
Al ser evaluados los 7 trabajadores por el gerente, el administrador, el jefe de sección de carpintería metálica y jefe de sección de soldadura se obtuvo como resultado 28 evaluaciones, los cuales 68% de las respuestas obtenidas indican que no se ha presentado reclamos por parte del cliente en los productos y servicios que entrega el trabajador, sin embargo, el 32% de las respuestas obtenidas indicaron que si se presenta reclamos por parte del cliente en los productos y servicios que entrega el trabajador.

**Tabla 20**

*Realiza trabajos más de lo que se encarga*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	9	32%
No	19	68%
Total	28	100%

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral



**Figura 16.** Realiza más trabajos de los que se encarga

**Fuente:** tabla 20

**Interpretación:**

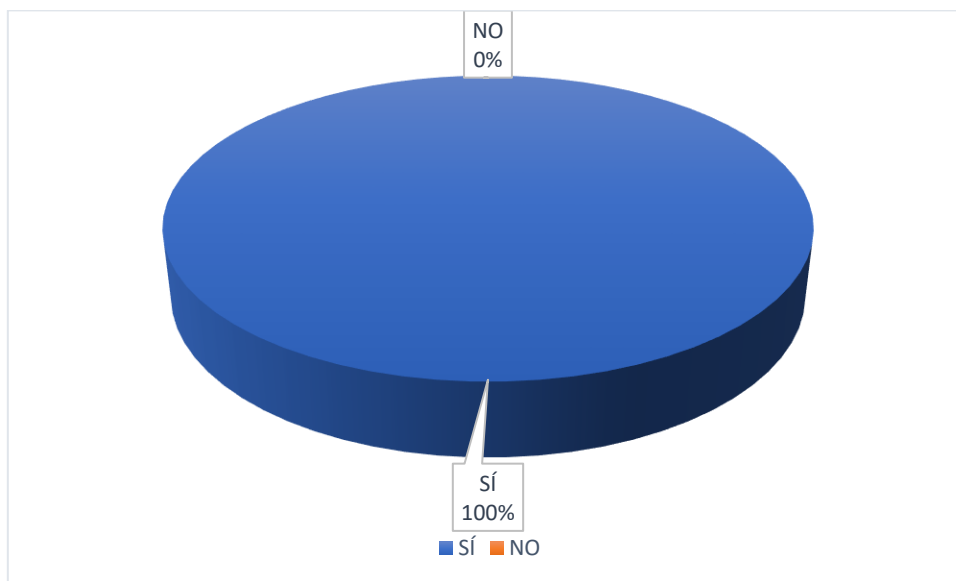
Al ser evaluados los 7 trabajadores por el gerente, el administrador, el jefe de sección de carpintería metálica y jefe de sección de soldadura se obtuvo como resultado 28 evaluaciones, los cuales 68% indican que los trabajadores no realizan más trabajos de los que se encarga, sin embargo, el 32% de las respuestas obtenidas indicaron que sí se realizan más trabajos de los que se encarga.

**Tabla 21**

*Se ayudan entre compañeros*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	28	100%
No	0	0%
Total	28	100%

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral



**Figura 17.** Se ayudan entre compañeros

**Fuente:** tabla 21

**Interpretación:**

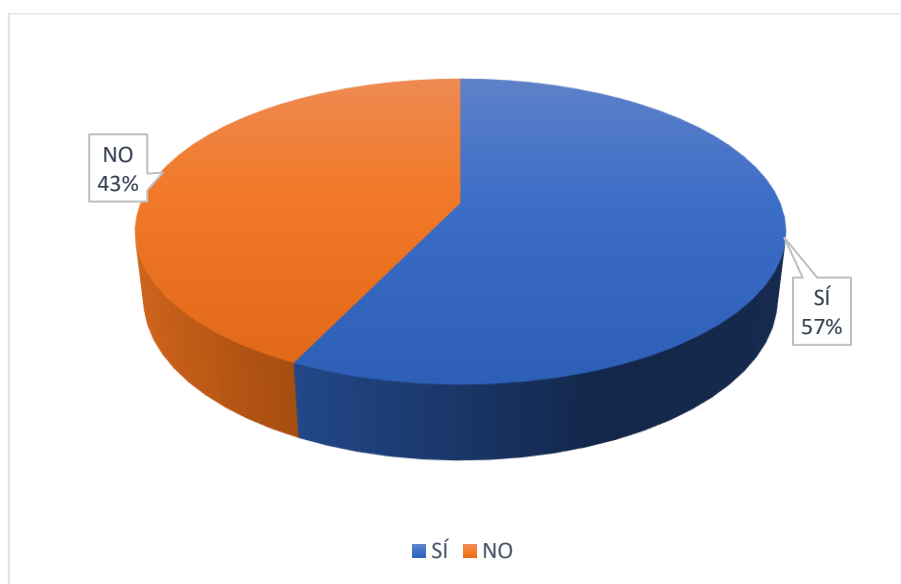
Al ser evaluados los 7 trabajadores por el gerente, el administrador, el jefe de sección de carpintería metálica y jefe de sección de soldadura se obtuvo como resultado 28 evaluaciones, los cuales 100% de las respuestas obtenidas indican que los trabajadores se ayudan entre compañeros en procesos que no conocen como realizarlo, es decir predomina el compañerismo.

**Tabla 22**

*Comportamiento adecuado entre trabajadores*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	16	57%
No	12	43%
Total	28	100%

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral



**Figura 18.** Comportamiento del trabajador con sus compañeros es el adecuado.

**Fuente:** tabla 22

**Interpretación:**

Al ser evaluados los 7 trabajadores por el gerente, el administrador, el jefe de sección de carpintería metálica y jefe de sección de soldadura se obtuvo como resultado 28 evaluaciones, los cuales el 57% de las respuestas obtenidas indicaron que el comportamiento de los trabajadores con sus compañeros es el adecuado, sin embargo, el 43% de las respuestas obtenidas indicaron que el comportamiento de los trabajadores con sus compañeros no es el adecuado.

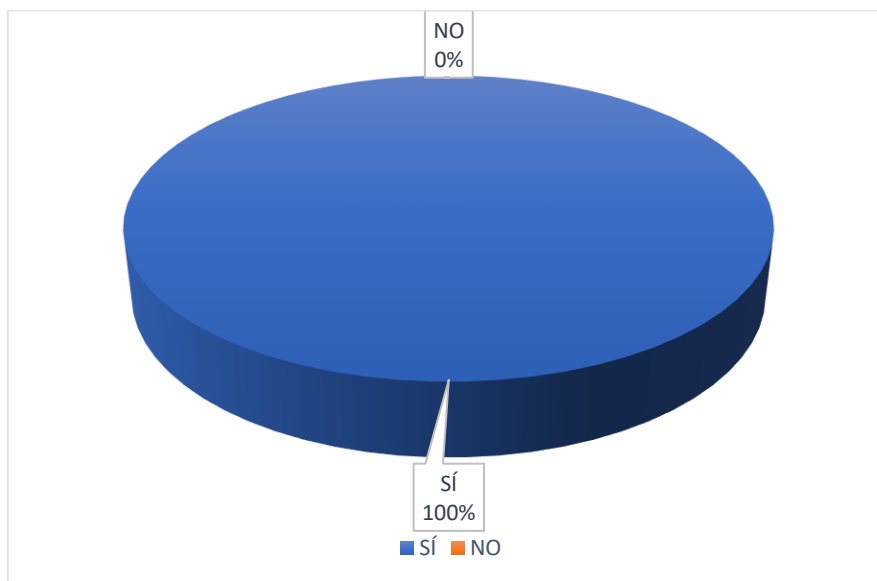


**Tabla 23**

*Apoyo en el cumplimiento de las metas*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	28	100%
No	0	0%
Total	28	100%

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral



**Figura 19.** Apoyo en el cumplimiento de las metas

**Fuente:** tabla 23

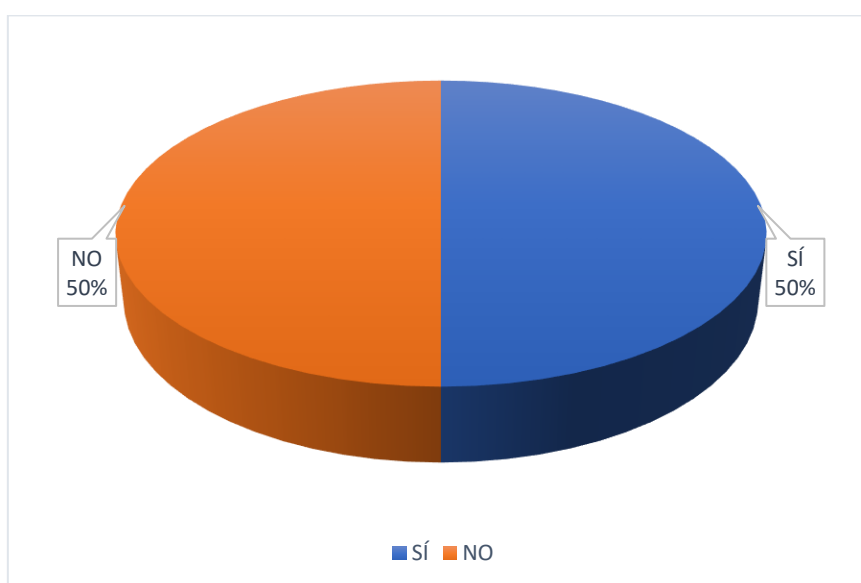
**Interpretación:**

Al ser evaluados los 7 trabajadores por el gerente, el administrador, el jefe de sección de carpintería metálica y jefe de sección de soldadura se obtuvo como resultado 28 evaluaciones, los cuales el 100% de las respuestas obtenidas indicaron que los trabajadores apoyan al cumplimiento de las metas de la empresa.

**Tabla 24**  
*Adecuada comunicación*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	14	50%
No	14	50%
Total	28	100%

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral



**Figura 20.** Adecuada comunicación

**Fuente:** tabla 24

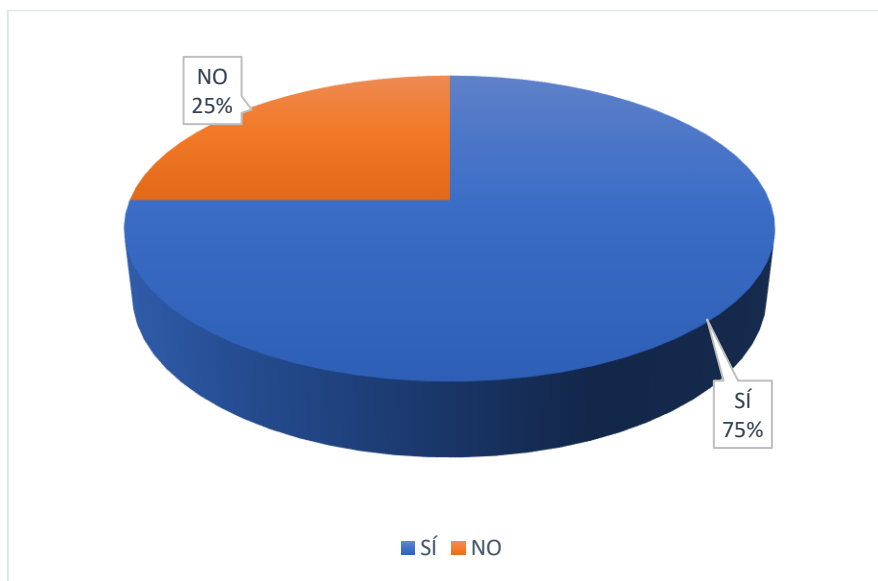
**Interpretación:**

Al ser evaluados los 7 trabajadores por el gerente, el administrador, el jefe de sección de carpintería metálica y jefe de sección de soldadura se obtuvo como resultado 28 evaluaciones, los cuales el 50% de las respuestas obtenidas indicaron que los trabajadores mantienen una adecuada comunicación con el resto de sus compañeros, sin embargo, el otro 50% de las respuestas obtenidas indicaron que los trabajadores no mantienen una adecuada comunicación con el resto de sus compañeros.

**Tabla 25**  
*Compañerismo*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	21	75%
No	7	25%
Total	28	100%

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral



**Figura 21.** Compañerismo  
**Fuente:** tabla 25

**Interpretación:**

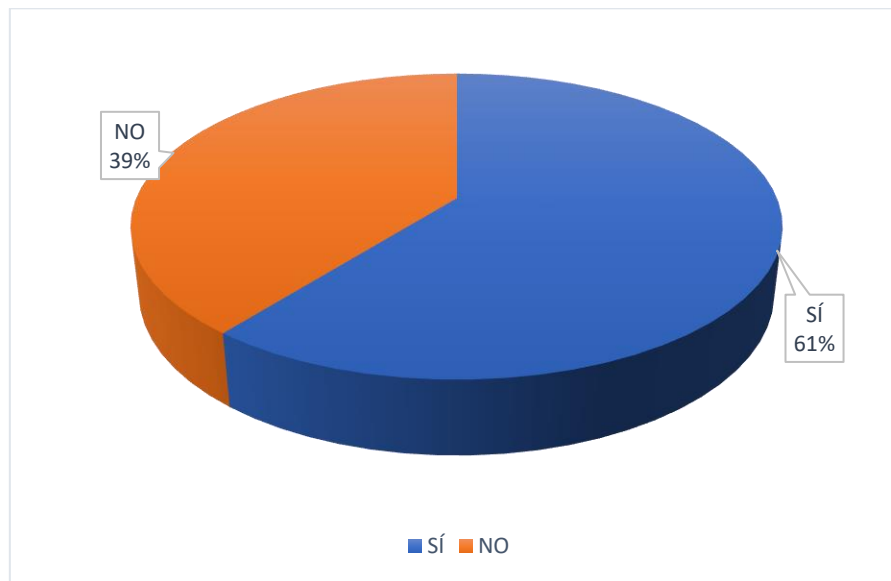
Al ser evaluados los 7 trabajadores por el gerente, el administrador, el jefe de sección de carpintería metálica y jefe de sección de soldadura se obtuvo como resultado 28 evaluaciones, los cuales el 75% de las respuestas obtenidas indicaron que los trabajadores apoyan a sus compañeros cuando tienen problemas externos al de su trabajo, sin embargo, el 25% de las respuestas obtenidas indicaron que los trabajadores no se apoyan entre compañeros cuando tienen problemas externos al de su trabajo.

**Tabla 26**

*Trato respetuoso del trabajador*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	17	61%
No	11	39%
Total	28	100%

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral



**Figura 22.** Trato respetuoso del trabajador

**Fuente:** tabla 26

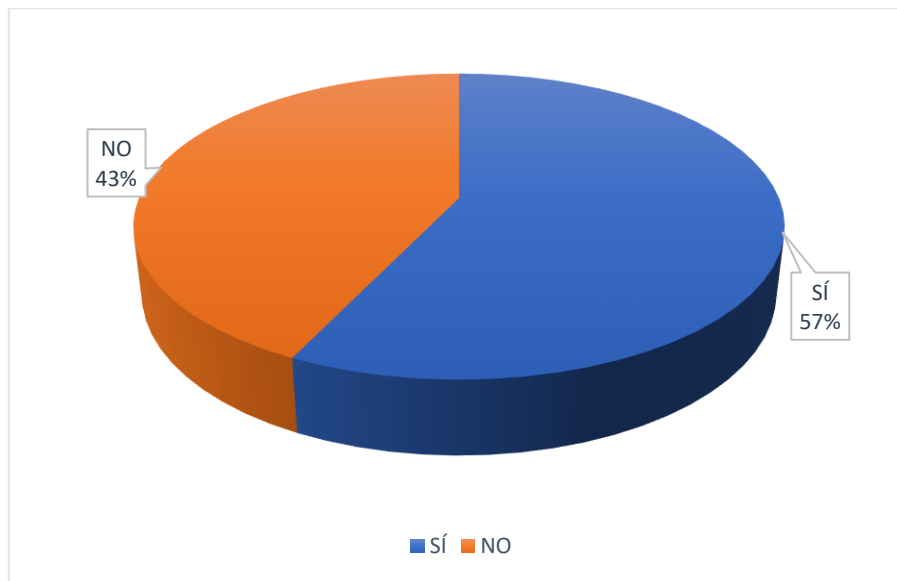
**Interpretación:**

Al ser evaluados los 7 trabajadores por el gerente, el administrador, el jefe de sección de carpintería metálica y jefe de sección de soldadura se obtuvo como resultado 28 evaluaciones, los cuales el 61% de las respuestas obtenidas indicaron que los trabajadores brindan un trato respetuoso a sus jefes como a sus compañeros, sin embargo, el 39% de las respuestas obtenidas indicaron que los trabajadores brindan un trato respetuoso a sus jefes ni a sus compañeros.

**Tabla 27**  
*Se presenta ausentismo*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	16	57%
No	11	43%
Total	28	100%

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral



**Figura 23.** Presentación de ausentismo  
**Fuente:** tabla 27

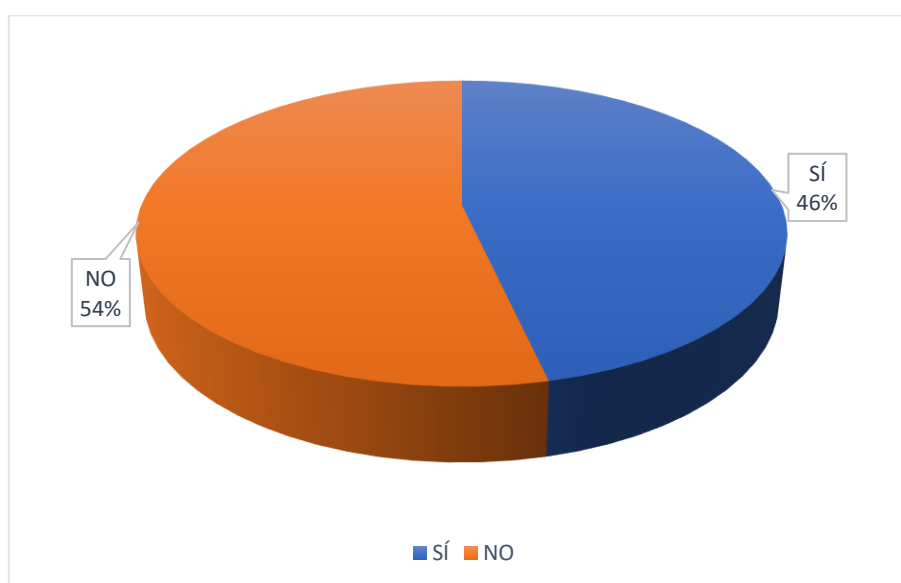
**Interpretación:**

Al ser evaluados los 7 trabajadores por el gerente, el administrador, el jefe de sección de carpintería metálica y jefe de sección de soldadura se obtuvo como resultado 28 evaluaciones, los cuales el 57% de las respuestas obtenidas indicaron que los trabajadores presentan ausentismo, sin embargo, el 43% de las respuestas obtenidas indicaron que los trabajadores no presentan ausentismo en la empresa.

**Tabla 28**  
*Cumplimiento de horario de trabajo*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	13	46%
No	15	54%
Total	28	100%

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral



**Figura 24.** Cumplimiento de horario de trabajo

**Fuente:** tabla 28

**Interpretación:**

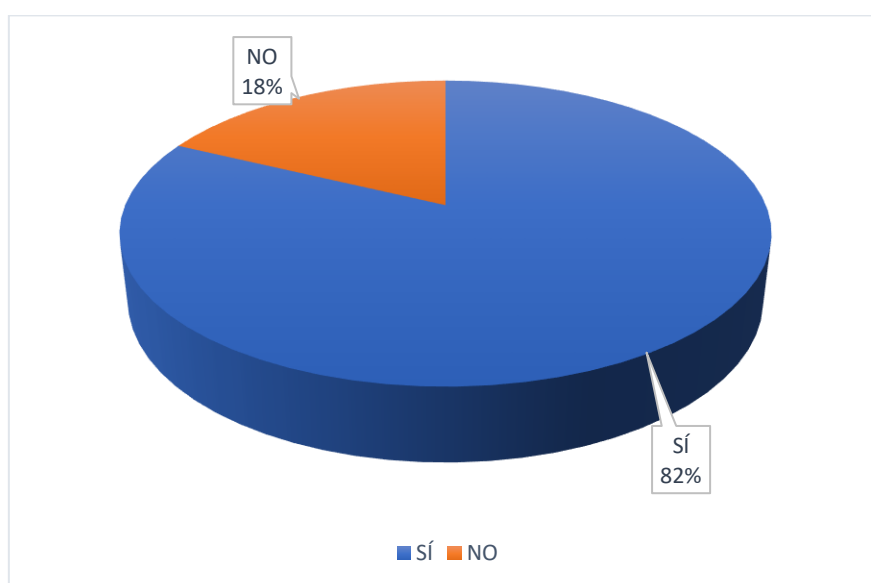
Al ser evaluados los 7 trabajadores por el gerente, el administrador, el jefe de sección de carpintería metálica y jefe de sección de soldadura se obtuvo como resultado 28 evaluaciones, los cuales el 46% de las respuestas obtenidas indicaron que los trabajadores cumplen estrictamente el horario de trabajo, sin embargo, el 54% de las respuestas obtenidas indicaron que los trabajadores no cumplen estrictamente el horario de trabajo.

**Tabla 29**

*Cumplimiento de actividades*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	23	82%
No	5	18%
Total	28	100%

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral



**Figura 25.** Cumplimiento de actividades

**Fuente:** tabla 29

**Interpretación:**

Al ser evaluados los 7 trabajadores por el gerente, el administrador, el jefe de sección de carpintería metálica y jefe de sección de soldadura se obtuvo como resultado 28 evaluaciones, los cuales el 82% de las respuestas obtenidas indicaron que los trabajadores cumplen con las actividades recomendadas por su superior, sin embargo, el 18% de las respuestas obtenidas indicaron que los trabajadores no cumplen con las actividades recomendadas por su superior.

Al ser evaluados los 7 trabajadores por el gerente, administrador, jefe de sección de carpintería metálica y jefe de sección soldadura, se obtuvo los puntajes del nivel de desempeño de forma individual, lo cual se describe en las siguientes tablas.

### 1. Trabajador A

**Tabla 30**

*Desempeño trabajador A*

	<b>Acumulativo</b>
Desempeño laboral	9.75

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral

#### **Interpretación:**

Al ser evaluado el trabajador A, por el gerente, el administrador, y los dos jefes de sección, su nivel de desempeño es óptimo, con un puntaje de 9.75; es decir, el trabajador se esfuerza por cumplir con todas las exigencias de sus jefes y de los clientes; logrando así el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

### 2. Trabajador B

**Tabla 31.**

*Desempeño trabajador B*

	<b>Acumulativo</b>
Desempeño laboral	7.75

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral

#### **Interpretación:**

Al ser evaluado el trabajador B, por el gerente, el administrador, y los dos jefes de sección, su nivel de desempeño es regular, con un puntaje de 7.75; es decir, hay factores que se debe mejorar para tener un buen desempeño, ante ello el líder debe fomentar la participación del trabajador en la toma de decisiones, invertir en el desarrollo profesional de los trabajadores, desarrollar un adecuado ambiente de



trabajo y por último definir y comunicar claramente los objetivos de la empresa e involucrar a todos los trabajadores.

### 3. Trabajador C

**Tabla 32**

*Desempeño trabajador C*

	<b>Acumulativo</b>
Desempeño laboral	8.75

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral

#### **Interpretación:**

Al ser evaluado el trabajador C, por el gerente, el administrador, y los dos jefes de sección, su nivel de desempeño es regular, con un puntaje de 8,75, es decir, hay factores que se debe mejorar para tener un buen desempeño, ante ello el líder debe fomentar la participación del trabajador en la toma de decisiones, invertir en el desarrollo profesional de los trabajadores, desarrollar un adecuado ambiente de trabajo y por último definir y comunicar claramente los objetivos de la empresa e involucrar a todos los trabajadores.

### 4. Trabajador D

**Tabla 33**

*Desempeño trabajador D*

	<b>Acumulativo</b>
Desempeño laboral	11

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral

#### **Interpretación:**

Al ser evaluado el trabajador D, por el gerente, el administrador, y los dos jefes de sección, su nivel de desempeño es óptimo, con un puntaje de 11; es decir, el trabajador se esfuerza por cumplir con todas las exigencias de sus jefes y de los clientes; logrando también el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

## 5. Trabajador E

**Tabla 34**

*Desempeño trabajador E*

	<b>Acumulativo</b>
Desempeño laboral	7.25

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral

### **Interpretación:**

Al ser evaluado el trabajador E, por el gerente, el administrador, y los dos jefes de sección, su nivel de desempeño es regular, con un puntaje de 7.25; es decir, hay factores que se debe mejorar para tener un buen desempeño, ante ello el líder debe fomentar la participación del trabajador en la toma de decisiones, invertir en el desarrollo profesional de los trabajadores, desarrollar un adecuado ambiente de trabajo y por último definir y comunicar claramente los objetivos de la empresa e involucrar a todos los trabajadores.

## 6. Trabajador F

**Tabla 35**

*Desempeño trabajador F*

	<b>Acumulativo</b>
Desempeño laboral	7.75

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral

### **Interpretación:**

Al ser evaluado el trabajador F, por el gerente, el administrador, y los dos jefes de sección, su nivel de desempeño es regular, con un puntaje de 7.75; es decir, hay factores que se debe mejorar para tener un buen desempeño, ante ello el líder debe fomentar la participación del trabajador en la toma de decisiones, invertir en el desarrollo profesional de los trabajadores, desarrollar un adecuado ambiente de

trabajo y por último definir y comunicar claramente los objetivos de la empresa e involucrar a todos los trabajadores.

## **7. Trabajador G**

**Tabla 36**

*Desempeño trabajador G*

	<b>Acumulativo</b>
Desempeño laboral	9.25

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral

### **Interpretación:**

Al ser evaluado el trabajador G, por el gerente, el administrador, y los dos jefes de sección, su nivel de desempeño es óptimo, con un puntaje de 9,25; es decir, el trabajador se esfuerza por cumplir con todas las exigencias de sus jefes y de los clientes; logrando también el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

## 5.2. Prueba de hipótesis

**Tabla 37**  
*Coefficiente de correlación*

		<b>Correlaciones</b>		
			Estilo de liderazgo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Estilo de liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,674
		Sig. (bilateral)	.	,097
		N	10	7
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,674	1,000
		Sig. (bilateral)	,097	.
		N	7	7

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Datos procesados del cuestionario de la hoja censal de Estilo de Liderazgo y Desempeño Laboral

### **Interpretación:**

Como se puede apreciar en la tabla 25 se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,674 cuyo criterio existe una correlación positiva moderada entre las variables de investigación. Por lo tanto, se confirma que el estilo de liderazgo del titular/gerente influye directa y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L

**Tabla 38***Tabla resumen del cuestionario de estilo de liderazgo*

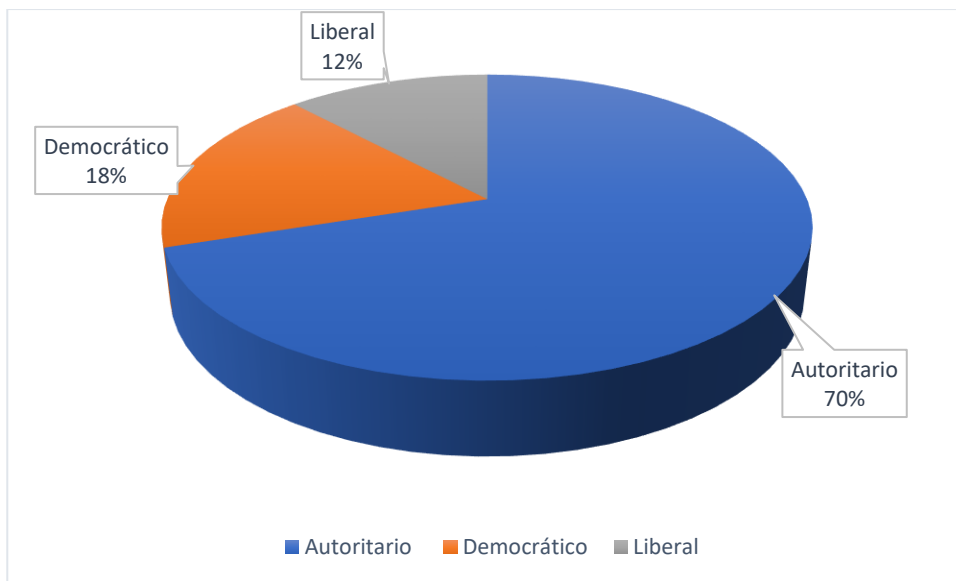
PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
<b>Estilo autoritario</b>											
¿El titular/gerente de la empresa es el único que toma todas las decisiones en la organización?	1	10%	0	0%	1	10%	3	30%	5	50%	10
¿El titular/gerente de la empresa controla el trabajo realizado por el personal?	0	0%	1	10%	1	10%	4	40%	4	40%	10
¿El titular/gerente de la empresa asume la responsabilidad de las decisiones que toma?	1	10%	0	0%	2	20%	5	50%	2	20%	10
¿El titular/gerente de la empresa utiliza el castigo como una forma de motivar?	1	10%	2	20%	2	20%	0	0%	5	50%	10
<b>Estilo democrático</b>											
¿El titular/gerente de la empresa permite la participación del personal en la toma de decisiones?	4	40%	3	30%	2	20%	1	10%	0	0%	10
¿El titular/gerente de la empresa se preocupa por las necesidades de sus trabajadores?	0	0%	3	30%	2	20%	3	30%	2	20%	10
¿El titular/gerente de la empresa otorga alguna recompensa y/o incentivo por el incumplimiento de las tareas?	4	40%	3	30%	2	20%	1	10%	0	0%	10
¿El titular/gerente de la empresa delega responsabilidad a los trabajadores?	4	40%	3	30%	3	30%	0	0%	0	0%	10
<b>Estilo liberal</b>											
¿El titular/gerente de la empresa delega la toma de decisiones a los trabajadores?	3	30%	4	40%	2	20%	1	10%	0	0%	10
¿El titular/gerente de la empresa permite que la división y ejecución de las tareas sean realizadas por el grupo de trabajo?	6	60%	2	20%	2	20%	0	0%	0	0%	10
¿El titular/gerente de la empresa brinda constante apoyo a los trabajadores?	4	40%	2	20%	1	10%	3	30%	0	0%	10
¿El titular/gerente de la empresa permite que los trabajadores solucionen problemas de acuerdo a sus criterios?	7	70%	1	10%	1	10%	1	10%	0	0%	10

Fuente: datos procesados de la encuesta de la hoja censal del estilo de liderazgo

**Tabla 39***Estilo de liderazgo del gerente*

<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>TA + D</b>	<b>Promedio</b>
<b>Autoritario</b>	¿El titular/gerente de la empresa es el único que toma todas las decisiones en la organización?	30%	50%	80%	70%
	¿El titular/gerente de la empresa controla el trabajo realizado por el personal?	40%	40%	80%	
	¿El titular/gerente de la empresa asume la responsabilidad de las decisiones que toma?	50%	20%	70%	
	¿El titular/gerente de la empresa utiliza el castigo como una forma de motivar?	0%	50%	50%	
<b>Democrático</b>	¿El titular/gerente de la empresa permite la participación del personal en la toma de decisiones?	10%	0%	10%	18%
	¿El titular/gerente de la empresa se preocupa por las necesidades de sus trabajadores?	30%	20%	50%	
	¿El titular/gerente de la empresa otorga alguna recompensa y/o incentivo por el incumplimiento de las tareas?	10%	0%	10%	
	¿El titular/gerente de la empresa delega responsabilidad a los trabajadores?	0%	0%	0%	
<b>Liberal</b>	¿El titular/gerente de la empresa delega la toma de decisiones a los trabajadores?	10%	0%	10%	12%
	¿El titular/gerente de la empresa permite que la división y ejecución de las tareas sean realizadas por el grupo de trabajo?	0%	0%	0%	
	¿El titular/gerente de la empresa brinda constante apoyo a los trabajadores?	30%	0%	30%	
	¿El titular/gerente de la empresa permite que los trabajadores solucionen problemas de acuerdo a sus criterios?	10%	0%	10%	

Fuente: datos procesados de la encuesta de la hoja censal del estilo de liderazgo



**Figura 26.** Estilo de liderazgo del gerente

**Fuente:** tabla 39

**Interpretación:**

El estilo de liderazgo que predomina el titular/gerente de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L es el estilo autoritario con un 70%, según la teoría este estilo de liderazgo es el tipo de líder que ordena y espera que se cumplan sus órdenes; además asume la responsabilidad en la toma de decisiones, se evidencia que es el gerente quien toma todas las decisiones de la empresa, controla el trabajo del personal y utiliza el castigo para motivar a los trabajadores, este castigo se refiere a trabajar horas extras.

Al evidenciar el predominio del estilo de liderazgo autocrático en la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L; podemos decir que el titular/gerente tiene el control total del negocio, y una consecuencia de este estilo es que causa un ambiente estresante, lo cual afecta al desempeño de los trabajadores.

**Tabla 40**  
*Nivel de desempeño de todos los trabajadores*

Trabajadores	Nivel de desempeño	Promedio
Trabajador A	9.75	
Trabajador B	7.75	
Trabajador C	8.75	
Trabajador D	11	
Trabajador E	7.25	8.71
Trabajador F	7.75	
Trabajador G	9.25	

Fuente: cuestionario de la hoja censal del desempeño laboral

**Interpretación:**

El nivel de desempeño laboral que se presenta en la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L. es regular, con una puntuación de 8,71 que oscila entre 5 - 9 cuya escala señala que es una puntuación regular; es decir, hay factores que conllevan a este nivel de desempeño y mucho más se presenta este nivel de desempeño por el estilo de liderazgo que ejerce el gerente ante ello el líder de la empresa debe fomentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones con el fin de mejorar la comunicación entre todos los trabajadores, de esa manera fomentar más el compañerismo, darle prioridad al trabajador de tal forma que él se sienta comprometido con la empresa para evitar ausentismo y hacer cumplir el horario estrictamente.



### 5.3. Discusión de resultados

La presente investigación buscó determinar la influencia del estilo de liderazgo del titular/gerente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L y se planteó como hipótesis que el estilo de liderazgo del titular/gerente influye directa y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L., los mismos que fueron contrastados con los resultados. El cual se demuestra con la prueba de Rho de Spearman ( $Rho=0,674$ ); es decir, existe una correlación positiva moderada entre el estilo de liderazgo del titular/gerente y el desempeño laboral, de igual modo, el valor del Coeficiente de Alfa de Cronbach de la variable estilo de liderazgo es de 0.7204 y de la variable desempeño laboral es de 0,6559; los cuales demuestra un alto nivel de confianza.

El 70% de los trabajadores encuestados determinaron que el estilo que predomina en el titular/gerente es el autoritario, pues su persona tiene el control total del negocio y la consecuencia de este estilo de liderazgo es que causa un ambiente estresante, por ende, afecta al desempeño laboral de los trabajadores.

El desempeño laboral de los trabajadores es regular con una puntuación de 8.71, es decir, los trabajadores de la empresa se esfuerzan poco por cumplir con todas las exigencias de la empresa y de los clientes, esto sucede porque el titular/gerente de la empresa maneja un estilo de liderazgo autoritario y no permite la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Los resultados coinciden con los resultados obtenidos en la investigación de Huahualuque, (2017). *Estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa hipermercados Tottus S.A. de San Luis, 2017*, básicamente en lo que respecta a que los estilos de liderazgo que manejan los jefes

tienen influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus de San Luis, con un coeficiente de correlación de 0,786, además que el estilo de liderazgo autocrático tiene influencia significativa en el desempeño laboral de los trabajadores con un coeficiente de correlación de 0,708. Coincide con esta parte de la investigación ya que, el coeficiente de correlación entre mis dos variables es de 0,674 lo cual indica que existe una influencia directa y significativa entre el estilo de liderazgo del titular/gerente y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L.

De la misma manera, el presente trabajo de investigación coincide en cierta parte con los resultados obtenidos por Ortiz & Ruello, (2015). *El estilo de liderazgo y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015*, básicamente en lo que se refiere a que el estilo de liderazgo se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual quedó demostrado con la prueba de Rho de Spearman ( $Rho=0,650$ ), la coincidencia con mi trabajo de investigación es que también existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo del titular/gerente y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L, la misma que se ha ratificado por los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos en la presente investigación, también coincide con los resultados obtenidos por Cerna, (2015). *El estilo de liderazgo de gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca*, básicamente en lo que se refiere al resultado del coeficiente de correlación de +0.4966, el mismo que demuestra que el estilo de liderazgo de los gerentes influye directa y significativamente en el desempeño laboral del personal de la empresa de almacenes generales de la ciudad de

Cajamarca), la coincidencia con mi trabajo de investigación es que también existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo del titular/gerente y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L, la misma que se ha ratificado por los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos en la presente investigación, también coinciden con los resultados obtenidos por Rulx, (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*, básicamente en lo que se refiere a la existencia de una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente; con un coeficiente de correlación de 0,89 el mismo que demuestra un nivel muy alto de correlación; la coincidencia con mi trabajo de investigación es que también existe una relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo del titular/gerente y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L, la misma que se ha ratificado por los resultados obtenidos.

Por último, también coinciden con los resultados obtenidos por Vásquez, (2017). *Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial de Lima*, básicamente en lo que se refiere a la relación positiva y moderada entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0,553; así también el desempeño laboral fue alto con un 67,5%, la coincidencia con mi trabajo de investigación es que también existe una relación positiva moderada entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L, la misma que se ha ratificado por los resultados obtenidos.

## CONCLUSIONES

1. El estilo de liderazgo del titular/gerente de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L. **influye directa y significativamente** en el desempeño laboral de los trabajadores, puesto que se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,674; es decir existe una relación positiva moderada, resultado obtenido al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman; por ende, una variable influye sobre la otra, es decir, en la medida que el titular/gerente mejore su estilo de liderazgo acercándose al participativo conllevando a un mejor desempeño laboral.
2. Se identificó el estilo que aplica el titular/gerente de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L, es el autoritario; puesto que, el 70% de las respuestas obtenidas confirmaron que éste es el estilo predominante, se identificó este estilo de liderazgo porque es el titular /gerente quien toma todas las decisiones en la empresa sean buenas o malas, controla el trabajo e imposibilita la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, no realiza una adecuada motivación y no delega responsabilidad.
3. El nivel de desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L, es regular, con una puntuación de 8,71 que oscila entre 5 – 9 cuya escala señala que es una puntuación regular, podemos afirmar que el desempeño es regular por el tipo de liderazgo que ejerce el titular/gerente de la empresa lo cual ha afectado en la adecuada comunicación de los trabajadores, en el no cumplimiento del horario de trabajo y en cierta parte del trabajo en equipo.

4. Existe una relación positiva directa entre el estilo de liderazgo del titular/gerente y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L, la cual queda demostrado con la correlación de Spearman donde se obtuvo 0,674 entre las dos variables.

## RECOMENDACIONES

1. El titular/gerente de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L debe desarrollar y practicar nuevos estilos de liderazgo, que complemente al que practica, para ello debe de realizar capacitaciones para el personal de la empresa de los estilos de liderazgo.
2. El titular/gerente de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L debe desarrollar programas de capacitación donde se pueda explicar y dar las pautas para que el personal pueda involucrarse significativamente en la toma de decisiones.
3. El titular/gerente debe brindar mayor empoderamiento a sus trabajadores, no solo centrarse en que toda decisión debe pasar por los directivos; sino dar un grado más de poder de decisión a sus trabajadores.
4. El titular/gerente de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L. debe de poner en práctica un estilo de liderazgo democrático-participativo, puesto que, son los estilos que aumentarían más el nivel de desempeño laboral, pues es el estilo que tendrá un equilibrio entre la adecuada dirección y aceptación por los trabajadores de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2006). *Diccionario de Comportamientos: Gestión Por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Barcelo, J. (s.f.). Bussines School. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/7-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. Ed. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. (6ta. Ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9a. ED.). México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ta. Ed). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Corvo, T. (2018). Lifereder.com. Obtenido de <https://www.lifereder.com/desempeno-laboral/>
- Farides, M. (11 de Marzo de 2013). Blogs E.O.I. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Mondy , W., & Robert, N. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pretince-Hall.

Nunes, P. (18 de octubre de 2016). Obtenido de

<http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/estilos-liderazgo-likert/>

Ramos, A. (2009). Liderazgo y conducción de equipos. México: Trillas S.A.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). Comportamiento Organizacional. México: Perarson Educación S.A.

Rodriguez , A. (18 de 06 de 2018). La mente es maravillosa. Obtenido de

<https://lamenteesmaravillosa.com/tipos-de-liderazgo-segun-daniel-goleman/>

Ruiz, C (2002). Instrumentos de investigación educativa. Procedimientos para su diseño y validación. Barquisimeto: CIDEG, C.A.



# APÉNDICE

**APÉNDICE A:** Escala de confiabilidad: Estilo de liderazgo y desempeño laboral

<b>RANGOS</b>	<b>MAGNITUD</b>
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: (Ruiz, 2000, p.70)

**Alfa de Cronbach: Estilo de liderazgo**

Número de ítems: 12

Número de observaciones: 10

Alfa de Cronbach: 0.7204

<b>Ítem</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
1	0.7661
2	0.6779
3	0.6834
4	0.7095
5	0.6867
6	0.7141
7	0.7028
8	0.7567
9	0.6828
10	0.6588
11	0.7068
12	0.6532

### Alfa de Cronbach: Desempeño laboral

Número de ítems: 13  
Número de observaciones: 28

Alfa de Cronbach: 0.6559

Ítem	Alfa de Cronbach
1	0.6605
2	0.5732
3	0.5896
4	0.7579
5	0.6605
6	0.6701
7	0.6605
8	0.5425
9	0.5830
10	0.6187
11	0.5996
12	0.5549
13	0.6973

## APÉNDICE B: Matriz de consistencia metodológica

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES/ CUALIDADES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS
<p><b>Problema general</b> ¿De qué manera el estilo de liderazgo del titular/gerente influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M Y S E.I.R.L.?</p> <p><b>Problema específico 1</b> ¿Cuál es el estilo de liderazgo que aplica el titular/gerente de la empresa Inversiones y Construcciones M Y S E.I.R.L.?</p> <p><b>Problema específico 2</b> ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de Inversiones y Construcciones M Y S E.I.R.L.?</p> <p><b>Problema específico 3</b> ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del titular/gerente de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L. y el nivel de desempeño laboral de sus trabajadores?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar la influencia del estilo de liderazgo del titular/gerente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L.</p> <p><b>Objetivo específico 1</b> Identificar el estilo de liderazgo que aplica el titular/gerente de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L.</p> <p><b>Objetivo específico 2</b> Establecer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M Y S E.I.R.L.</p> <p><b>Objetivo específico 3</b> Establecer la relación entre el estilo de liderazgo del titular/gerente de la empresa Inversiones y Construcciones M Y S E.I.R.L. y el nivel de desempeño laboral de sus trabajadores.</p>	<p><b>Hipótesis General.</b> El estilo de liderazgo del titular/gerente influye directa y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L.</p> <p><b>Hipótesis específica 1.</b> El titular/gerente de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L. aplica un estilo de liderazgo autoritario.</p> <p><b>Hipótesis específica 2</b> El desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L. es regular</p> <p><b>Hipótesis específica 3</b> Existe una estrecha relación directa entre el estilo de liderazgo del titular/gerente y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y construcciones M Y S E.I.R.L.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Estilo de liderazgo</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> Desempeño laboral</p>	<p><b>1. Estilo autoritario</b></p> <p><b>2. Estilo democrático</b></p> <p><b>3. Estilo Laissez - fair</b></p> <p><b>1. Calidad del trabajo</b></p> <p><b>2. Trabajo en equipo</b></p> <p><b>3. Relaciones interpersonales</b></p> <p><b>4. Responsabilidad en su desempeño laboral.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones centralizadas</li> <li>• Fija las tareas</li> <li>• Control a los trabajadores</li> <li>• Responsabilidad de la toma de decisiones</li> <li>• Líder dominante(castiga)</li> <li>• Toma de decisiones horizontalmente.</li> <li>• Delegación de responsabilidad a los trabajadores.</li> <li>• Preocupación por las necesidades de sus trabajadores.</li> <li>• Motiva a los trabajadores.</li> <li>• Delega la toma de decisiones</li> <li>• La división de las tareas es está a cargo del grupo.</li> <li>• Escaso apoyo a sus colaboradores</li> <li>• Exactitud</li> <li>• Cumplimientos Parámetros en los procesos</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Apoyo profesional</li> <li>• Valores</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Comportamiento del personal</li> <li>• Empatía con los compañeros</li> <li>• Compañerismo</li> <li>• Adecuada comunicación</li> <li>• Ausentismo</li> <li>• Cumplimiento de horarios de trabajo</li> <li>• Cumplimiento de las actividades</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación</b> Correlacional</p> <p><b>Nivel de investigación</b> Correlacional explicativa</p> <p><b>Diseño de la investigación</b> Transversal/ no experimental</p> <p><b>Población de estudio:</b> 11 personas</p> <p><b>Tamaño de la muestra:</b> Encuestados 11 personas</p>	<p>Hoja censal</p>

## APÉNDICE C: Instrumentos para la obtención de datos.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**Facultad de Ciencias Económicas Contables y**  
**Administrativas**  
**E.A.P. Administración**

---

### HOJA CENSAL

#### ESTILO DE LIDERAZGO

Estimado trabajador, la presente encuesta tiene por objetivo determinar el estilo de liderazgo del titular/gerente de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L. La encuesta es anónima, por lo cual, se le solicita que las preguntas sean respondidas de manera honesta.

**Sexo:** Femenino ( )      Masculino ( )

**Puesto que Ocupa:** \_\_\_\_\_ **Edad:** \_\_\_\_\_

\*La escala de valoración para la identificación de la variable estilo de liderazgo fue ponderada teniendo en cuenta el mayor porcentaje obtenido en cada dimensión, interpretándose como predominante; es decir, se está considerando el puntaje más alto obtenido en cada dimensión.

**Instrucciones:** lea detenidamente cada uno de los siguientes criterios y marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	INDICADORES	CATEGORÍA				
		1	2	3	4	5
<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>						
<b>AUTORITARIO.</b>						
1	¿El titular/gerente de la empresa es el único que toma todas las decisiones en la organización?					
2	¿El titular/gerente de la empresa controla el trabajo realizado por el personal?					
3	¿El titular/gerente de la empresa asume la responsabilidad de las decisiones que toma?					
4	¿El titular/gerente de la empresa utiliza el castigo como una forma de motivar?					
<b>DEMOCRÁTICO</b>						
5	¿El titular/gerente de la empresa permite la participación del personal en la toma de decisiones?					
6	¿El titular/gerente de la empresa se preocupa por las necesidades de sus trabajadores?					
7	¿El titular/gerente de la empresa otorga alguna recompensa y/o incentivo por el incumplimiento de las tareas?					
8	¿El titular/gerente de la empresa delega responsabilidad a los trabajadores?					
<b>LIBERAL</b>						
9	¿El titular/gerente de la empresa delega la toma de decisiones a los trabajadores?					

10	¿El titular/gerente de la empresa permite que la división y ejecución de las tareas sean realizadas por el grupo de trabajo?					
11	¿El titular/ gerente de la empresa brinda constante apoyo a los trabajadores?					
12	¿El titular/gerente de la empresa permite que los trabajadores solucionen problemas de acuerdo a sus criterios?					

Fuente: Elaboración propia.

Gracias por su colaboración.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**Facultad de Ciencias Económicas Contables y**  
**Administrativas**  
**E.A.P. Administración**

---

**HOJA CENSAL**

Estimado trabajador, la presente información busca EVALUAR teniendo como objetivo determinar el nivel de desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L. Se le solicita que las preguntas sean respondidas de manera honesta.

**Sexo:** Femenino ( )      Masculino ( )

**Puesto que Ocupa:** \_\_\_\_\_ **Edad:** \_\_\_\_\_

**DESEMPEÑO LABORAL**

La escala de valoración para medir la variable desempeño laboral fue ponderada teniendo en cuenta el valor obtenido en cada una de las dimensiones y la suma total de su valorización fue dividida entre el total de la población encuestada.

Malo	Regular	Óptimo
0 - 5	5 - 9	9 - 13

**Instrucciones:** Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.



N°	INDICADORES	CATEGORÍA	
		SI (1)	NO (0)
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
CALIDAD DE TRABAJO			
1	¿El trabajo que entrega el trabajador es con total exactitud a los requerimientos dados?		
2	¿El trabajador cumple con todos los procesos descritos por su superior?		
3	¿Se han presentado reclamos por parte de los clientes en los productos y servicios que entrega el trabajador?		
4	¿El trabajador realiza más trabajos de los que se encarga?		
TRABAJO EN EQUIPO			
5	¿El trabajador ayuda a sus compañeros en procesos que no conocen como realizarlo?		
6	¿El comportamiento del trabajador de sus compañeros es el adecuado?		
7	¿El trabajador apoya en el cumplimiento de las metas de la empresa?		
RELACIONES INTERPERSONALES			
8	¿El trabajador mantiene una adecuada comunicación con el resto de sus compañeros?		
9	¿El trabajador apoya a sus compañeros cuando tienen problemas externos al de su trabajo?		
10	¿Recibo un trato respetuoso del trabajador, así también él recibe un trato respetuoso del resto de sus compañeros?		

RESPONSABILIDAD DE SU DESEMPEÑO LABORAL			
11	¿Se presenta ausentismo del trabajador en la organización?		
12	¿El trabajador cumple estrictamente con el horario de trabajo?		
13	¿El trabajador cumple con las actividades recomendadas por su superior?		

Fuente: Elaboración propia.

Gracias por su colaboración.

**ANEXOS 1:** Ficha de control de asistencia

**INVERSIONES Y CONSTRUCCIONES M Y S E.I.R.L**

Hora de entrada 8:30  
am

**CONTROL DE ASISTENCIA**

Hora de salida: 6:00 pm

<b>NÚMERO</b>	<b>FECHA</b>	<b>DOCUMENTO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>HORA DE ENTRADA</b>	<b>HORA DE SALIDA</b>	<b>TOTAL DE HORAS TRABAJADAS</b>
1	11/02/2019				6:00 p.m.	
2	11/02/2019				6:00 p.m.	
3	11/02/2019				6:00 p.m.	
4	11/02/2019				6:00 p.m.	
5	11/02/2019				6:00 p.m.	
6	11/02/2019				6:00 p.m.	
7	11/02/2019				6:00 p.m.	
8	11/02/2019				6:00 p.m.	
9	11/02/2019				6:00 p.m.	
10	11/02/2019				6:00 p. m.	
11	11/02/2019				6:00 p.m.	
12	11/02/2019				6:00 p.m.	
13	11/02/2019				6:00 p.m.	

**ANEXOS 2:** Estructura orgánica de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L

