

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO DE CRÉDITO  
DEL PERÚ - TACNA, PERIODO 2021**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Kristhian Mattheaus Franco Gonzales**

**Orcid: 0009-0002-2289-9515**

**Asesor:**

**Mag. Ernesto Alessandro Leo Rossi**

**Orcid: 0000-0002-9716-6853**

**Para obtener el grado académico de:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TACNA – PERÚ**

**2024**



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO DE CRÉDITO  
DEL PERÚ - TACNA, PERIODO 2021**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Kristhian Mattheaus Franco Gonzales**

**Orcid: 0009-0002-2289-9515**

**Asesor:**

**Mag. Ernesto Alessandro Leo Rossi**

**Orcid: 0000-0002-9716-6853**

**Para obtener el grado académico de:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TACNA – PERÚ**

**2024**

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS**

**Tesis**

**“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL  
PERÚ - TACNA, PERIODO 2021”**

Presentada por:

Bach: Kristhian Matthaeus Franco Gonzales

Tesis sustentada y aprobada el 03 de Diciembre de 2024; ante el siguiente jurado  
examinador:

**PRESIDENTE:** Dra. Giovanna Lourdes CUNEO ÁLVAREZ

**SECRETARIO:** Dra. Juana Del Carmen BEDOYA CHANOVE

**VOCAL: Dra.:** Dra. Gretty Paola ROSSI ESTEBAN

**ASESOR:** Mag. Ernesto Alessandro LEO ROSSI

## DECLARACION JURADA DE ORGINILIDAD

Yo Kristhian Matthaeus Franco Gonzales, en calidad de maestrando de la Maestría de Administración y Dirección de empresas de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado con el DNI 71909933.

Soy Autor de la tesis titulada:

“Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del banco de crédito del Perú - Tacna, periodo 2021” con asesor el Mag. Ernesto Alessandro Leo Rossi.

Declaro bajo Juramento:

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Maestro en Administración y Dirección de Empresas, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declaró 20% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y

sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna

Lugar y Fecha: Tacna 03 de Diciembre del 2024

Nombres y Apellidos: Kristhian Matthaesus Franco Gonzales

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Kristhian Matthaesus Franco Gonzales', written in a cursive style. The signature is positioned above a horizontal line that extends to the right.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mi Madre, porque gracias a su mano firme pero amiga ha sabido guiarme siempre por el camino correcto y apoyarme siempre en seguir superando mis propias metas día a día y a todos quienes han estado a mi lado con su apoyo, amistad y cariño.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, el ser supremo que nos permite la vida y nos da libre albedrío para elegir nuestro camino y ser personas de bien. A mi familia por ayudarme en este arduo camino del aprendizaje y autorrealización, con su apoyo y motivación del día a día. A mis asesores de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, por su apoyo en el largo transcurso de la planificación y ejecución de esta investigación, para mi formación personal y profesional. Mi especial reconocimiento a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú Oficina Sucursal Tacna, por su cooperación en la realización del presente trabajo de investigación.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xv
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT .....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA .....	2
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.2.1    Problema principal .....	4
1.2.2    Problemas secundarios .....	4
1.3    JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3.1    Justificación teórica.....	5
1.3.2    Justificación metodológica.....	5
1.3.3    Justificación práctica.....	5
1.3.4    Justificación social .....	6
1.3.5    Justificación económica .....	6
1.4    OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4.1    Objetivo general .....	6
1.4.2    Objetivos específicos .....	6
CAPÍTULO II EL MARCO TEÓRICO .....	8
2.1    ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
2.1.1    Antecedentes internacionales .....	8
2.1.2    Antecedentes nacionales .....	10
2.1.3    Antecedentes locales .....	13
2.2    BASES TEÓRICAS:.....	15
2.2.1    Estilos de liderazgo .....	15

2.2.2	Desempeño laboral.....	39
2.3	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS .....	61
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....		65
3.1	HIPOTESIS.....	65
3.1.1	Hipótesis general.....	65
3.1.2	Hipótesis específicas .....	65
3.2	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	66
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	66
3.4	NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	66
3.5	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	67
3.6	ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	67
3.7	POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO .....	67
3.6.1	Población.....	67
3.6.2	Muestra.....	68
3.7	PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	68
3.7.1	Procedimiento .....	68
3.7.2	Técnica .....	68
3.7.3	Instrumento .....	69
3.8	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.....	69
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....		70
4.1	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO .....	70
4.2	DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	70
4.3	RESULTADOS.....	72
4.3.1	Estilos de liderazgo .....	72
4.3.2	Desempeño laboral.....	100
4.4	PRUEBA ESTADÍSTICA .....	127
4.4.1	Análisis de fiabilidad.....	127
4.4.2	Análisis de normalidad.....	127
4.5	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	128
4.5.1	Verificación de la hipótesis general .....	128
4.5.2	Comprobación de la primera hipótesis específica.....	129

4.5.3	Comprobación de la segunda hipótesis específica.....	130
4.5.4	Comprobación de la tercera hipótesis específica .....	132
4.6	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	133
	CONCLUSIONES .....	136
	RECOMENDACIONES .....	138
	REFERENCIAS .....	140
	APÉNDICE .....	150
	Apéndice 1: Matriz consistencia .....	151
	Apéndice 2: Instrumentos de recolección de datos .....	152
	Apéndice 3: Validación por juicio de expertos .....	154
	Apéndice 4: Carta de autorización .....	160
	Apéndice 5: Base de datos .....	162

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Variables e Indicadores .....	66
<b>Tabla 2</b>	Total de colaboradores .....	67
<b>Tabla 3</b>	Baremación de la variable Estilos de liderazgo .....	71
<b>Tabla 4</b>	Baremación de la variable Desempeño laboral.....	72
<b>Tabla 5</b>	¿El gerente de la empresa es el único que toma todas las decisiones en la organización? .....	72
<b>Tabla 6</b>	¿El gerente de la empresa controla el trabajo realizado por el personal? .....	74
<b>Tabla 7</b>	¿El gerente de la empresa asume la responsabilidad de las decisiones que toma? .....	76
<b>Tabla 8</b>	¿El gerente de la empresa utiliza el castigo como forma de motivar? ...	78
<b>Tabla 9</b>	Dimensión liderazgo autoritario.....	80
<b>Tabla 10</b>	¿El gerente de la empresa permite la participación del personal en la toma de decisiones?.....	81
<b>Tabla 11</b>	¿El gerente de la empresa se preocupa por las necesidades de sus trabajadores? .....	83
<b>Tabla 12</b>	¿El gerente de la empresa otorga alguna recompensa y/o incentivo por el cumplimiento de las tareas? .....	85
<b>Tabla 13</b>	¿El gerente de la empresa delega responsabilidad a los trabajadores? .....	87
<b>Tabla 14</b>	Dimensión liderazgo democrático .....	89
<b>Tabla 15</b>	¿El gerente de la empresa delega la toma de decisiones a los trabajadores? .....	90
<b>Tabla 16</b>	¿El gerente de la empresa permite que la división y ejecución de las tareas sean realizadas por el grupo de trabajo? .....	92
<b>Tabla 17</b>	¿El gerente de la empresa brinda constante apoyo a los trabajadores? .....	94
<b>Tabla 18</b>	¿El gerente de la empresa permite que los trabajadores solucionen problemas de acuerdo a sus criterios?.....	96
<b>Tabla 19</b>	Dimensión liderazgo liberal .....	98
<b>Tabla 20</b>	Variable Estilos de liderazgo .....	99

<b>Tabla 21</b>	¿Se siente competente para realizar las tareas asignadas a su puesto de trabajo?.....	100
<b>Tabla 22</b>	¿Considera que posee las habilidades necesarias para cumplir con sus responsabilidades laborales de manera eficaz?.....	102
<b>Tabla 23</b>	¿Siente que recibe el apoyo y la capacitación necesarios para desarrollar sus habilidades laborales?.....	104
<b>Tabla 24</b>	¿Cree que su nivel de competencia contribuye al éxito de su equipo de trabajo?.....	106
<b>Tabla 25</b>	¿Se siente confiado en su capacidad para resolver problemas y enfrentar desafíos en el trabajo?.....	108
<b>Tabla 26</b>	¿Considera que su nivel de competencia está en línea con las expectativas de su puesto de trabajo?.....	110
<b>Tabla 27</b>	Dimensión competencias .....	112
<b>Tabla 28</b>	¿Entiende claramente los objetivos y metas establecidos para su puesto de trabajo?.....	113
<b>Tabla 29</b>	¿Se siente motivado para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa?.....	115
<b>Tabla 30</b>	¿Considera que los objetivos establecidos son alcanzables y realistas? .....	117
<b>Tabla 31</b>	¿Recibe retroalimentación sobre su progreso hacia el logro de sus objetivos? .....	119
<b>Tabla 32</b>	¿Siente que sus objetivos individuales están alineados con los objetivos generales de la empresa?.....	121
<b>Tabla 33</b>	¿Cree que el logro de sus objetivos contribuye al éxito general de la empresa?.....	123
<b>Tabla 34</b>	Dimensión objetivos .....	125
<b>Tabla 35</b>	Variable desempeño laboral.....	126
<b>Tabla 36</b>	Prueba de fiabilidad .....	127
<b>Tabla 37</b>	Prueba de normalidad.....	127
<b>Tabla 38</b>	Rho de Spearman de la hipótesis general.....	128
<b>Tabla 39</b>	Rho de Spearman de la hipótesis específica 1 .....	130

<b>Tabla 40</b> Rho de Spearman de la hipótesis específica 2 .....	131
<b>Tabla 41</b> Rho de Spearman de la hipótesis específica 3 .....	132

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	¿El gerente de la empresa es el único que toma todas las decisiones en la organización? .....	73
<b>Figura 2</b>	¿El gerente de la empresa controla el trabajo realizado por el personal? .....	75
<b>Figura 3</b>	¿El gerente de la empresa asume la responsabilidad de las decisiones que toma? .....	77
<b>Figura 4</b>	¿El gerente de la empresa controla utiliza el castigo como forma de motivar?.....	79
<b>Figura 5</b>	Dimensión liderazgo autoritario .....	80
<b>Figura 6</b>	¿El gerente de la empresa permite la participación del personal en la toma de decisiones?.....	82
<b>Figura 7</b>	¿El gerente de la empresa se preocupa por las necesidades de sus trabajadores? .....	84
<b>Figura 8</b>	¿El gerente de la empresa otorga alguna recompensa y/o incentivo por el cumplimiento de las tareas? .....	86
<b>Figura 9</b>	¿El gerente de la empresa delega responsabilidad a los trabajadores?.	88
<b>Figura 10</b>	Dimensión liderazgo democrático .....	89
<b>Figura 11</b>	¿El gerente de la empresa delega la toma de decisiones a los trabajadores? .....	91
<b>Figura 12</b>	¿El gerente de la empresa permite que la división y ejecución de las tareas sean realizadas por el grupo de trabajo? .....	93
<b>Figura 13</b>	¿El gerente de la empresa brinda constante apoyo a los trabajadores? .....	95
<b>Figura 14</b>	¿El gerente de la empresa permite que los trabajadores solucionen problemas de acuerdo a sus criterios?.....	97
<b>Figura 15</b>	Dimensión liderazgo liberal.....	98
<b>Figura 16</b>	Variable Estilos de liderazgo.....	99
<b>Figura 17</b>	¿Se siente competente para realizar las tareas asignadas a su puesto de trabajo?.....	101

<b>Figura 18</b>	¿Considera que posee las habilidades necesarias para cumplir con sus responsabilidades laborales de manera eficaz.....	103
<b>Figura 19</b>	¿Siente que recibe el apoyo y la capacitación necesarios para desarrollar sus habilidades laborales? .....	105
<b>Figura 20</b>	¿Cree que su nivel de competencia contribuye al éxito de su equipo de trabajo?.....	107
<b>Figura 21</b>	¿Se siente confiado en su capacidad para resolver problemas y enfrentar desafíos en el trabajo?.....	109
<b>Figura 22</b>	¿Considera que su nivel de competencia está en línea con las expectativas de su puesto de trabajo?.....	111
<b>Figura 23</b>	Dimensión competencias .....	112
<b>Figura 24</b>	¿Entiende claramente los objetivos y metas establecidos para su puesto de trabajo? .....	114
<b>Figura 25</b>	¿Se siente motivado para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa?.....	116
<b>Figura 26</b>	¿Considera que los objetivos establecidos son alcanzables y realistas? .....	118
<b>Figura 27</b>	¿Recibe retroalimentación sobre su progreso hacia el logro de sus objetivos? .....	120
<b>Figura 28</b>	¿Siente que sus objetivos individuales están alineados con los objetivos generales de la empresa? .....	122
<b>Figura 29</b>	¿Cree que el logro de sus objetivos contribuye al éxito general de la empresa?.....	124
<b>Figura 30</b>	Dimensión objetivos .....	125
<b>Figura 31</b>	Variable desempeño laboral .....	126



## RESUMEN

**Objetivo:** Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021. **Metodología:** Investigación básica, correlacional y transversal, con una muestra de 30 trabajadores de la sucursal. **Resultados:** Nivel medio de la variable estilos de liderazgo con 80,00%, con liderazgo autoritario bajo (70,00%), liderazgo democrático alto (56,67%) y liderazgo liberal bajo (63,33%). Desempeño laboral muy eficiente con 60,00%, con nivel de competencias eficiente (66,67%) y nivel de objetivos muy eficiente (50,00%). Desempeño laboral relacionado con liderazgo democrático ( $Rho=0,727$ ;  $p=0,000$ ) y liderazgo liberal ( $Rho=0,377$ ;  $p=0,040$ ). **Conclusión:** Existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú –Tacna, periodo 2021 ( $Rho=0,869$ ;  $p=0,000$ ).

**Palabras clave:** Liderazgo, Administración, Productividad, desempeño laboral, correlación, estilos.

## ABSTRACT

**Objective:** To determine the relationship between leadership styles and the job performance of the employees at Banco de Crédito del Perú – Tacna branch, during the period of 2021. **Methodology:** Basic, correlational, and cross-sectional research, with a sample of 30 workers from the branch. **Results:** The leadership styles variable showed a medium level at 80.00%, with low authoritarian leadership at 70.00%, high democratic leadership at 56.67%, and low liberal leadership at 63.33%. Job performance was very efficient at 60.00%, with an efficient level of competencies at 66.67% and a very efficient level of objectives at 50.00%. Job performance was related to democratic leadership ( $Rho=0.727$ ;  $p=0.000$ ) and liberal leadership ( $Rho=0.377$ ;  $p=0.040$ ). **Conclusion:** There is a significant relationship between leadership styles and job performance of the employees at Banco de Crédito del Perú – Tacna branch, during the period of 2021 ( $Rho=0.869$ ;  $p=0.000$ ).

**Keywords:** Leadership, Administration, Productivity, job performance, correlation, styles.

## INTRODUCCIÓN

El estudio de “Los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Tacna”, hace denotar una problemática sobre que estilo de liderazgo es el ideal para lograr el mejor desempeño laboral entre el personal de la sucursal del BCP en Tacna; siendo esta también una investigación de interés para la comunidad académica puesto que se desarrollará a acorde a criterios científicos como para el sector empresarial pues ayudará a demostrar que un estilo de liderazgo adecuado va relacionarse de forma positiva con el desempeño de los colaboradores.

El propósito de esta investigación es determinar la relación existente en las variables estilos de liderazgo y desempeño laboral; por consiguiente, para la obtención de la información se aplicó un cuestionario a los colaboradores de la mencionada empresa como instrumento de recolección de datos, lo cual nos permitió desarrollar la investigación propuesta.

Este trabajo de investigación se desarrolla de la siguiente manera:

El capítulo I, presenta el problema de investigación y describe el fenómeno de estudio, el capítulo II, el Marco Teórico donde se selecciona luego de la revisión de la literatura los antecedentes y bases teóricas que dan argumento a la investigación, el capítulo III, el marco Metodológico presenta el enfoque, diseño, procesamiento de la información recolectada e instrumento utilizado; el capítulo IV, Resultados presenta el análisis descriptivo como el inferencial, y la contrastación de las hipótesis.

En la parte final se incluyen las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los apéndices necesarios.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El desempeño laboral es un componente esencial para el éxito y la competitividad de cualquier organización; en el contexto del Banco de Crédito del Perú - Sucursal Tacna, se ha detectado una deficiencia significativa en el desempeño laboral de sus colaboradores, lo cual impacta no solo la eficiencia operativa de la sucursal, sino también la satisfacción del cliente y la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

El desempeño laboral puede definirse como el grado en que los empleados cumplen con las tareas y responsabilidades asignadas de manera eficiente y efectiva (Chiavenato, 2017), lo cual implica no solo la ejecución de tareas, sino también el compromiso, la motivación y la satisfacción del empleado con su trabajo. Según Herzberg (1959), Vroom (1964) y Bass (1985), diversos factores influyen en el desempeño laboral, entre ellos el entorno de trabajo, la motivación intrínseca y extrínseca, y especialmente, el estilo de liderazgo ejercido por los superiores.

En la sucursal de Tacna del BCP, se ha observado que el personal no está alcanzando los niveles de rendimiento esperados, ya que las metas no se están cumpliendo, lo que podría estar relacionado con la forma en que se dirige y gestiona al equipo. Esta situación es alarmante, ya que un bajo desempeño laboral puede derivar en problemas más amplios como una disminución en la productividad, un aumento en la rotación de personal y una baja moral entre los empleados, además de llevar a una insatisfacción del cliente, afectando la reputación de la sucursal y, por ende, del banco a nivel general.

La pandemia del COVID-19 ha exacerbado estos problemas, imponiendo nuevos desafíos a la gestión del desempeño laboral; según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la crisis sanitaria ha revelado las debilidades en el

liderazgo para enfrentar retos laborales, con más de 195 millones de trabajadores en riesgo de perder sus empleos y un 81% de la fuerza laboral global afectada por cierres parciales o totales de los lugares de trabajo (OIT, 2021). En Perú, esta situación ha puesto a prueba las capacidades de los líderes organizacionales para adaptarse y gestionar eficazmente a sus equipos en un entorno de trabajo remoto (Andina, 2021), siendo crucial la respuesta de los líderes del BCP para mantener la moral y el rendimiento del personal.

El liderazgo juega un papel fundamental en la determinación del desempeño laboral, ya que un estilo de liderazgo inadecuado, como el autoritario, puede crear un ambiente de trabajo tenso y desmotivador, mientras que un liderazgo democrático o transformacional puede fomentar un mayor compromiso y eficiencia en los colaboradores (Burns, 1978; Bass & Avolio, 1995). En la sucursal de Tacna, se ha observado que los colaboradores responden de manera diversa a los estilos de liderazgo aplicados, lo cual sugiere que una reevaluación y ajuste en los enfoques de liderazgo podrían ser necesarios.

La revisión de la literatura refuerza la importancia de los estilos de liderazgo en el rendimiento organizacional; Bhatti y Alyahya (2021) señalan que los estilos de liderazgo pueden impactar positivamente en el desempeño laboral, mientras que Vermeeren et al. (2014) destacan que un liderazgo adecuado puede estimular un uso eficiente de los recursos y mejorar el desempeño organizacional. Por otro lado, Saeed et al. (2014) muestran la relevancia del liderazgo en la gestión de conflictos y la efectividad en la dirección de personas.

En el caso de la sucursal del BCP en Tacna, se ha observado que la gestión y dirección actuales no están logrando el rendimiento óptimo de los colaboradores. Por ello, la investigación busca identificar los estilos de liderazgo más efectivos para mejorar el desempeño laboral en esta sucursal específica. Este estudio es relevante no solo para proporcionar soluciones inmediatas a los problemas observados, sino también para generar conocimientos que puedan ser aplicables a otras sucursales y contextos similares.

El objetivo de esta investigación es determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Sucursal Tacna, de modo que, al identificar qué estilos de liderazgo son más efectivos, se espera proporcionar una guía práctica para los líderes de la organización, ayudándolos a optimizar la gestión del personal y mejorar el desempeño laboral. Esta investigación no solo contribuirá a la literatura existente sobre liderazgo y desempeño laboral, sino que también tendrá implicaciones prácticas significativas para el Banco de Crédito del Perú y otras instituciones similares que buscan mejorar la eficiencia y la productividad de sus equipos.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### ***1.2.1 Problema principal***

¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021?

### ***1.2.2 Problemas secundarios***

¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo autoritario y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021?

¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021?

¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo liberal y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### ***1.3.1 Justificación teórica***

La presente investigación es relevante desde un enfoque teórico, ya que busca profundizar en el análisis de la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, dos variables ampliamente estudiadas en la gestión empresarial. Al hacerlo, pretende ampliar la comprensión sobre cómo diferentes estilos de liderazgo influyen en la productividad, motivación y compromiso de los colaboradores. Este estudio se apoya en teorías reconocidas como las de Bass y Avolio (1995), Herzberg (1959) y Vroom (1964), lo que permitirá aportar nuevos hallazgos que complementen y actualicen las perspectivas existentes en la literatura científica.

### ***1.3.2 Justificación metodológica***

Desde el punto de vista metodológico, la investigación presenta una estructura confiable basada en un diseño no experimental, transversal y correlacional. Este enfoque permite relacionar las variables sin manipularlas, garantizando la objetividad y validez de los datos. Además, el uso de instrumentos como cuestionarios estandarizados asegura la recolección de información de manera sistemática, permitiendo replicar este estudio en otros contextos o sectores empresariales para validar sus resultados.

### ***1.3.3 Justificación práctica***

A nivel práctico, esta investigación es útil para los directivos del Banco de Crédito del Perú - Sucursal Tacna, ya que les proporciona herramientas y evidencias para identificar el estilo de liderazgo más efectivo para optimizar el desempeño laboral de sus colaboradores. Los resultados servirán como base para implementar estrategias de liderazgo más adecuadas, lo que contribuirá a mejorar la productividad y el clima laboral dentro de la organización.

#### ***1.3.4 Justificación social***

La relevancia social de este estudio radica en su impacto en el bienestar de los colaboradores; identificar y aplicar estilos de liderazgo que fomenten el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral puede mejorar la calidad de vida de los trabajadores, promoviendo relaciones laborales más saludables y armoniosas. Asimismo, contribuye a fortalecer el vínculo entre los empleados y la organización, lo que puede repercutir en la percepción positiva de la sociedad hacia la empresa.

#### ***1.3.5 Justificación económica***

Desde una perspectiva económica, el estudio tiene el potencial de generar beneficios significativos al mejorar el desempeño laboral, lo que puede traducirse en un aumento de la eficiencia operativa y una reducción de costos asociados a la baja productividad o la alta rotación de personal. Además, los hallazgos permitirán optimizar la gestión de recursos humanos, lo que es clave para mantener la competitividad y sostenibilidad financiera de la sucursal en un mercado dinámico y exigente.

### **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### ***1.4.1 Objetivo general***

Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021.

#### ***1.4.2 Objetivos específicos***

Conocer la relación que existe entre el estilo de liderazgo autoritario y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021.



Estudiar la relación que existe entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021.

Detectar la relación que existe entre el estilo de liderazgo liberal y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021.

## CAPÍTULO II

### EL MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1 *Antecedentes internacionales*

Laica (2018), en su trabajo titulado “Estilo de liderazgo y su relación con la efectividad laboral del personal administrativo” de la Universidad de las Américas final semestre 2017 en Quito, Ecuador, se presentan las siguientes conclusiones respecto a la relación entre el estilo de liderazgo y la efectividad administrativa. desempeño laboral del personal, examinado utilizando varios puntos de referencia en la literatura científica. Este estudio se basa en la teoría del Dr. Robert Blake y el Dr. Jane Mouton, quien “identificó cinco estilos de liderazgo: burocrático, paternalista, democrático, autoritario y transformacional. El objetivo principal fue determinar si existe correlación entre el estilo de liderazgo y la efectividad laboral del personal administrativo, a partir de un estudio realizado en el último semestre del 2017 en la Universidad de las Américas sede Quito, donde el estilo de liderazgo es la variable independiente y es eficacia del trabajo la variable dependiente “. El estudio empírico se centró en una población integrada de 75 personas con la carga administrativa de un director o coordinador. La información se recopiló utilizando el Grid de liderazgo o el Cuestionario de Grid administrativo de Blake y Mouton (1991).

“Según Urazar (2016) en su trabajo titulado “Estilos de liderazgo en la ejecución laboral de los empleados del restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz. 2016 Guatemala para graduar a los empleados del restaurante Don Carlos para determinar qué tipo de liderazgo desarrollan, la muestra estuvo conformada por 16 empleados de ambos géneros; La investigación es descriptiva, la metodología estadística consiste en vaciar, ordenar, recopilar e interpretar los

resultados obtenidos a través de un cuadro resumen que permite la clasificación de la información utilizando el programa Excel” (Urazar, 2016)

“Se concluyó que el estilo de liderazgo que predomina en Restaurante Don Carlos de Cobán Alta Verapaz, es el Autocrático (orientado hacia la tarea), es por ello que derivado de los hallazgos significativos se proponen conclusiones y recomendaciones sugiriendo implementaciones de charlas motivaciones y capacitaciones para fomentar la participación y trabajo en equipo entre los colaboradores”. (Urazar, 2016)

Según el autor Zuzama (2015), en su tesis titulada “Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real” de la universidad de les Illes Balears para obtener el Grado de Pedagogía. España, muestra los siguientes hallazgos: “Expone los distintos estilos de liderazgo que se pueden dar en los grupos u organizaciones y ver qué efectos tienen llevados a la práctica.

Para ello, en primer lugar, se tendrá que definir el término de liderazgo en sus múltiples perspectivas; definir los principales estilos de liderazgo, y, finalmente, realizar el análisis de una organización: una pequeña empresa compuesta por su líder, un encargado y 10 trabajadores que se encuentran a cargo de este último. Este análisis tendrá como objetivo determinar qué estilo de liderazgo se está llevando a cabo en dicha empresa” (Zuzama, 2015)

Santamaría (2020) realizó un trabajo de investigación, cuyo el objetivo fue, determinar que el clima organizacional incide en el desempeño laboral de la empresa Datapro S.A. En este estudio, se desarrolló la investigación mixta cuantitativo-cualitativa, su diseño fue no experimental y correlacional, por su alcance descriptivo, explicativo y correlacional. Se usó el instrumento de cuestionario, sometido a

pruebas de validez de confiabilidad, formado por 32 preguntas con 4 alternativas de respuesta en escala de Likert a todo el universo de la empresa, siendo 106 colaboradores. Se realizó prueba de hipótesis aplicando Chi-cuadrado de Pearson, obteniendo un valor de significancia de 0,00.

Giglione (2017), en su tesis titulada: “Gestión de Recursos Humanos del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia la Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación del desempeño”. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar, la investigación se planteó el objetivo de analizar Gestión de Recursos Humanos del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia la Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación del desempeño, para lo cual aplicó el método deductivo e inductivo, tuvo un diseño no experimental y transversal y con un nivel descriptivo y tuvo como población y muestra a los 15 personal que realizan la gestión de recursos humanos y arriba a las siguientes conclusiones que: la importancia del rol de los Recursos Humanos dentro de la sociedad en general, y las organizaciones en particular, ha cobrado mayor relevancia con el paso de los años, los Recursos Humanos son el activo más importante dentro de las organizaciones públicas y representan el factor clave de éxito o fracaso y que se debe eliminar las barreras burocráticas, promover la capacitación, la eliminación de la influencia política y la profesionalización de las áreas y el proceso decisional.

### ***2.1.2 Antecedentes nacionales***

Según Autores Cuba et al. (2019) en su tesis titulada “El Rol predictivo de los estilos de liderazgo sobre el desempeño laboral de los colaboradores de una entidad financiera en el Perú” de la Universidad del Pacífico, para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas. “El presente estudio tuvo como objetivo determinar si los

estilos de liderazgo predicen el desempeño laboral de los colaboradores de la banca comercial retail de una entidad financiera en el Perú. (Bass y Avolio, 1995). Para ello, en primer lugar, se utilizó la teoría del rango completo de Bass y Avolio (1995), que “representa distintas dimensiones que el líder puede demostrar en diferentes momentos, mediante la aplicación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). En segundo lugar, para analizar el desempeño laboral, se aplicó el modelo propuesto por los autores Borman y Motowidlo (1993), que tiene un enfoque en los comportamientos del colaborador y en el logro de los objetivos; con esto, se hace una distinción entre el desempeño de la tarea y el desempeño contextual, que son los criterios de medición para la evaluación del desempeño laboral general del colaborador. En vista de los resultados, se desarrolla un plan de acción de mejora para llevarlo a cabo en la organización, teniendo como objetivo mantener y optimizar los altos niveles de desempeño laboral, tanto por competencias como por objetivos, preservando y reforzando los altos niveles de consideración individualizada del estilo liderazgo transformacional”.

Según las autoras Abad et. al. (2021) en su tesis titulada “Estilos de liderazgo y desempeño docente en una institución educativa pública de nuevo Chimbote de la universidad católica de Trujillo Benedicto XVI, para obtener el grado académico de Maestro en educación con mención en gestión y acreditación educativa”. Tuvieron como resultados que existe relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente en la institución objeto de estudio. Palabras clave: liderazgo, desempeño docente, educación, liderazgo coercitivo, liderazgo participativo”.

Según las autoras Kaneshima et al. (2021) en su tesis titulada “El Liderazgo Transformacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro”. Sus

hallazgos, muestran que uno de los estilos de liderazgo que ha tomado relevancia en diferentes compañías a nivel mundial es el Liderazgo Transformacional. “Los resultados finales demostraron que en definitiva existe una relación positiva entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral. Estos nuevos hallazgos son de importancia para el Sector Bancario, a fin de que puedan lograr un mejor rendimiento en sus trabajadores. Luego de realizado el estudio de Alpha de Cronbach, se obtuvo un coeficiente de 0.958 Palabras claves: Liderazgo Transformacional, Estilos de Liderazgo, Desempeño Laboral, Sector Bancario”. (Kaneshima et al., 2021)

Mendoza (2019) realizó un trabajo de investigación, cuyo objetivo fue, determinar la relación entre liderazgo y el desempeño laboral en las empresas comercializadoras de electrodomésticos del distrito de Tarapoto, en su estudio, aplicó un tipo de investigación descriptiva correlacional, donde la muestra fue 61 colaboradores de tres principales empresas. Se usó el instrumento de encuesta para la recopilación de información primaria. Se usó el coeficiente correlación lineal de Pearson. El resultado fue ( $r=0.889$ ). Además, existe un coeficiente de determinación (0.790). Por lo que se demuestra que el 80% aproximadamente de los colaboradores tiene un buen desempeño laboral. O sea, si existe una relación efectiva entre ambas variables, precisando que se requiere que las organizaciones, cuenten con un líder que los asesore y ayude a mejorar sus procesos, para que los resultados de los colaboradores sean favorables y óptimos para la organización.

Torres (2021) en su tesis Gestión administrativa y desempeño laboral en el personal nombrado del hospital regional docente clínico quirúrgico Daniel A. Carrión, Huancayo 2021, concluye: al iniciar esta investigación se planteó el objetivo específico 2: Determinar el tipo y nivel de relación que existe entre la organización y el desempeño laboral en el personal nombrado del HRDCQ “Daniel A. Carrión”,

Huancayo 2021, luego de la recolección de datos y el análisis estadístico se concluyó que existe relación directa y moderada entre la organización y el desempeño laboral. Debido a que el  $p$  valor = 0,000 < 0.05 =  $\alpha$ , se rechaza  $H_0$  (p.41).

### **2.1.3 Antecedentes locales**

Según el autor Calderón (2007), en su tesis titulada “Los estilos de liderazgo y su incidencia en el trabajo en equipo de zofratacna, 2006” Para optar al Título de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann Tacna, Perú. “La importancia del presente trabajo de investigación es el identificar qué estilos de liderazgo caracterizan a los gerentes en la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna (ZOFRATACNA), con la finalidad de determinar su incidencia en el nivel de trabajo en equipo del personal administrativo que tienen a su cargo, para lo cual, se aplicaron instrumentos a una muestra de 122 personas que laboran en dicha institución, durante el último bimestre del año 2006. El valor de alpha encontrado es 0,8530, lo cual representa una aceptable confiabilidad en los resultados hallados con el instrumento aplicado” (Calderón, 2007)

Según Martínez (2017) en su tesis titulada “Los estilos de liderazgo y el clima organizacional en Atento Perú, sede Tacna. Período 2016”, para optar por el título profesional de Ingeniero Comercial de la Universidad Privada de Tacna. La investigación tiene como objetivo determinar cómo influyen los estilos de liderazgo en el clima organizacional en Atento Perú, Sede Tacna. La metodología implementada para la investigación es de tipo básica, con un diseño observacional y transversal. En tanto el nivel es correlacional. La investigación estuvo dirigida a 30 colaboradores de Atento Perú sede Tacna.

El estudio permitió establecer la existencia de la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional en Atento Perú, sede Tacna. Este resultado se explica calculando un valor de  $p$  menor a 0.00 y un R-cuadrado de 19.78%, lo que indica que el liderazgo tiende a afectar el clima organizacional en este nivel. Estos resultados muestran que la forma en que los gerentes de línea trabajan en conjunto con la alta gerencia y el personal tiende a influir en las percepciones de los empleados sobre el clima en el que opera la empresa. Cabe señalar que el clima, a través del modelo utilizado, es un indicador para evaluar las relaciones laborales y el liderazgo, del cual se puede concluir que en Atento Perú existen adecuadas condiciones de liderazgo que contribuyen al logro del clima adecuado.

Según Baltazar (2019) en su tesis titulada “Análisis de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones en el nivel gerencial de la Municipalidad Distrital de Sama – Tacna, período 2019.” de la Universidad Privada de Tacna, para optar al Título de Ingeniero Comercial. Muestra los siguientes hallazgos, la población de estudio fue finita y estuvo conformada por los 6 gerentes que laboran en la Municipalidad Distrital de Sama, teniendo así como muestra la misma cantidad de gerentes. La investigación fue de tipo básica con un nivel explicativo – causal, así mismo la metodología del estudio tuvo un diseño no experimental y transversal. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta aplicando como instrumento el cuestionario. Las confiabilidades para los instrumentos obtuvieron un nivel moderado y fuerte de confiabilidad respectivamente dentro de la escala de Alfa de Cronbach, ya que la variable estilos de liderazgo obtuvo 0.71 y la variable toma de decisiones obtuvo 0.70. Por último, en el cálculo de la regresión lineal se obtuvo un  $R^2$  de 0.55, lo que quiere decir que los estilos de liderazgo explican en un 55% el



comportamiento de la variable toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Sama – Tacna.

## **2.2 BASES TEÓRICAS:**

### **2.2.1 *Estilos de liderazgo***

#### **2.2.1.1 Teorías científicas sobre el Liderazgo**

Antes de abordar los planteamientos específicos de las corrientes teóricas del liderazgo, es importante destacar que estas teorías comparten algunas características comunes. En gran medida, estas escuelas de pensamiento concuerdan en que el liderazgo puede definirse como un proceso natural de influencia que se da entre una persona, es decir, el líder, y sus seguidores. Además, coinciden en que este proceso de influencia se puede explicar a partir de las características y comportamientos del líder, las percepciones y atribuciones de los seguidores, y el contexto en el que tiene lugar este proceso (Antonakis, Cianciolo, & Sternber, 2004). Según Yukl y Van (1992), la confusión presente en la investigación del liderazgo en la actualidad se debe, en parte, a la gran diversidad de enfoques existentes, así como a los enfoques limitados adoptados por la mayoría de los investigadores y a la falta de teorías integrales que puedan unificar los diversos hallazgos aislados.

La mayoría de los estudios sobre liderazgo pueden clasificarse en función de su énfasis en las características del líder, sus comportamientos, su poder e influencia, o los factores situacionales. Según Gómez (2002), se pueden identificar las siguientes teorías científicas sobre el liderazgo:

## **A) Teoría de los rasgos**

La Teoría de los rasgos, parte de las Teorías del Gran Hombre, postuladas por Francis Galton, sugiere que ciertos rasgos personales diferencian a los líderes de los no líderes (Bass, 2008). Esta teoría se desarrolló principalmente entre las décadas de 1920 y 1950, y experimentó un resurgimiento en los años 90, sostiene que el liderazgo se define por atributos personales como inteligencia, responsabilidad, activación social, confiabilidad, originalidad, estatus económico, habilidades cognitivas y seguridad.

Estas afirmaciones se basan en teorías de la personalidad que buscan identificar diferencias individuales entre las personas. Según Yukl (2002), este enfoque ayuda a identificar el tipo de persona adecuada para el liderazgo, aunque no garantiza el éxito. Sin embargo, se han propuesto rasgos relacionados con el liderazgo efectivo, como altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza.

Altos niveles de energía y tolerancia al estrés permiten a los líderes responder a las demandas urgentes. La integridad y la madurez emocional les ayudan a mantener relaciones de cooperación, mientras que la autoconfianza facilita la consecución de objetivos difíciles y la influencia exitosa sobre los seguidores.

Sin embargo, este enfoque ha enfrentado críticas en el ámbito académico debido a la diversidad de resultados encontrados, lo que ha dificultado la síntesis y evaluación específica de cada rasgo en la identificación de líderes potenciales (Yukl, 2002).

## **B) Teoría del liderazgo carismático**

La Teoría del Liderazgo Carismático se centra en la importancia del seguidor como la variable fundamental en el liderazgo. Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994), citados por Gómez (2002), esta teoría postula que el liderazgo implica la capacidad de los líderes para influir de manera excepcional en los seguidores, basándose en poderes de atracción casi sobrenaturales. Los líderes carismáticos se caracterizan por su confianza en sí mismos, una visión clara y un fuerte compromiso con ella, habilidades de comunicación efectiva de esa visión, comportamientos no convencionales e, a menudo, extraordinarios, así como una sensibilidad hacia su entorno, entre otros rasgos. En línea con esta idea, Gómez (2002) señala que los líderes carismáticos poseen poder social, lo que les otorga la autoridad para influir en el pensamiento y comportamiento de los seguidores.

El término "carisma" se refiere a una cualidad extraordinaria de una personalidad que se considera dotada de fuerzas sobrenaturales o inaccesibles para otros, a menudo percibidas como enviadas por Dios o ejemplares. Esto resulta en su papel como líderes, guías y jefes, ya sea en contextos religiosos, sociales o militares.

La teoría del Liderazgo Carismático abarca varias teorías, como las de Conger y Kanungo, así como la Teoría Carismática de Murnighan. La primera teoría identifica el carisma como un atributo y caracteriza la conducta de los líderes carismáticos a través de aspectos como el respaldo a una visión clara, la disposición a asumir riesgos personales, la adopción de estrategias no convencionales, una evaluación precisa de la

situación, la comunicación de autoconfianza y el uso del poder personal. Por otro lado, la Teoría Carismática de Musser distingue entre dos tipos de líderes: los Líderes Negativos, que enfatizan la devoción hacia sí mismos y utilizan la ideología como una herramienta para obtener poder, adaptándola o ignorándola según sus necesidades personales; y los Líderes Carismáticos Positivos, que buscan la devoción a través de una ideología compartida.

### **C) Teoría del liderazgo motivacional**

La Teoría del Liderazgo Motivacional resalta la importancia de tres motivadores fundamentales: el poder, el logro y la afiliación. Estos motivadores ejercen influencia en la conducta de las personas, aunque no siempre están igualmente presentes en cada individuo. En la mayoría de los casos, solo uno de estos motivadores determina el tipo de conducta que exhibe el líder.

Según Romero (1993), los líderes que han experimentado un crecimiento personal conducen a sus seguidores hacia la búsqueda de un crecimiento similar. En este contexto, el crecimiento personal se define como un proceso en el cual la persona desarrolla construcciones integradoras cada vez más complejas acerca de su realidad interna y externa. Para esta teoría, un líder motivacional es alguien en constante crecimiento que no teme cometer errores y está dispuesto a corregirse cuando lo hace. Reconoce que no existen verdades absolutas y que sus planteamientos son conjeturas sujetas a verificación. El líder motivacional es hábil para escuchar a los demás y muestra un interés genuino en acercarse a las personas. Aquellos que le siguen lo hacen por identificación, respeto y confianza en sus juicios y decisiones, no por temor. Este líder es una fuente de

inspiración y también posee las ventajas del poder asociado a su posición.

#### **D) Teorías conductuales**

Las Teorías Conductuales del liderazgo se centran en el comportamiento de los líderes y su relación con el liderazgo efectivo. Estas teorías se desarrollaron principalmente en la década de 1950 y 1960 y analizan cómo las acciones del líder, su estilo, la delegación de tareas, la comunicación con los seguidores y la motivación influyen en la consecución de objetivos.

En la Ohio State University, un importante centro de investigación en este enfoque, se identificaron dos categorías independientes de comportamiento del líder que influyen en el liderazgo efectivo. La primera es la "iniciación de estructura," que se enfoca en la organización de tareas y roles. La segunda es la "consideración," que se centra en las relaciones de confianza, respeto y camaradería entre el líder y los seguidores. Autores como Larson, Hunt y Osborn (1976) y Nystrom (1978) sugieren que ambas son necesarias para la efectividad del liderazgo, aunque a menudo se las considera de manera independiente.

Blake y Mouton (1982), House y Mitchell (1974) y Yukl (2002) argumentan que los líderes efectivos pueden adaptar sus comportamientos según la situación que enfrenten. Sin embargo, la investigación en esta área ha sido limitada, ya que se ha centrado en las conductas individuales de los líderes en lugar de investigar patrones de comportamiento específicos que los líderes utilizan en contextos particulares.

En resumen, el enfoque de las Teorías Conductuales busca establecer una correspondencia entre las acciones del líder y el desempeño del grupo. Gómez (2002), destaca un modelo desarrollado por investigadores de la Universidad de Michigan que incorpora dos dimensiones principales: el interés del líder en lograr que se realice el trabajo y su preocupación por las personas en el grupo, es decir, una dimensión centrada en la tarea y otra centrada en las relaciones con los trabajadores.

### **E) Teoría del liderazgo racional burocrático**

La Teoría del Liderazgo Racional Burocrático se basa en principios democráticos, donde el poder se considera de origen divino, pero se ejerce a través de la mediación del pueblo, que elige a sus líderes mediante votación mayoritaria. Este enfoque destaca el papel del liderazgo en lugar de la identidad del líder en sí. En este modelo, la ley tiene un papel supremo y se sitúa por encima de los funcionarios, independientemente de sus rasgos personales. La obediencia se dirige hacia la ley en lugar de depender de la voluntad arbitraria del gobernante (Gómez, 2002).

Este enfoque se sustenta en los principios de la democracia y la legalidad. Aquí, el liderazgo se ejerce de acuerdo con las normas y regulaciones establecidas, lo que implica un énfasis en la imparcialidad y la igualdad ante la ley. Los líderes en este contexto son guardianes de la legalidad y deben cumplir con sus deberes y responsabilidades sin discriminar o favorecer a individuos o grupos específicos. La autoridad y la toma de decisiones se basan en procesos democráticos, donde la voluntad del pueblo se refleja en la elección de líderes y la creación de leyes.

Una de las características distintivas del liderazgo racional burocrático es la importancia que se otorga a las instituciones y procedimientos establecidos. El sistema burocrático proporciona una estructura que garantiza la continuidad y la estabilidad, ya que los líderes pueden cambiar, pero las instituciones y las leyes permanecen. La burocracia se convierte en un elemento central para garantizar la administración eficiente y equitativa del poder.

En resumen, el enfoque del Liderazgo Racional Burocrático se caracteriza por su énfasis en la democracia y la legalidad, donde el poder emana del pueblo y se ejerce a través de líderes electos que obedecen y hacen cumplir las leyes. Este modelo coloca a las instituciones y las regulaciones en el centro del liderazgo, asegurando la igualdad y la imparcialidad en la toma de decisiones y la administración del poder

#### **2.2.1.2 Concepciones de liderazgo**

A lo largo de la historia, han surgido diversas concepciones sobre el liderazgo que han evolucionado desde la idea de que un líder es alguien con autoridad coercitiva hasta la noción de liderazgo como un medio para lograr objetivos comunes a través de la influencia.

La autoridad de un líder en una organización no se mide por el tipo de poder que ejerce sobre sus miembros, sino más bien por su capacidad de inspirar a los demás a realizar acciones con convicción, compartiendo la visión y entendiendo que su trabajo contribuye a un propósito significativo en lugar de verse como una mera obligación. Esta autoridad se basa en el prestigio que el líder ha ganado ante sus seguidores, construido a través de su

ejemplo y su habilidad para empoderar a otros, fomentando el desarrollo de sus propias habilidades y talentos.

En este contexto, se pueden identificar diversas definiciones de liderazgo que comparten similitudes conceptuales significativas.

### **A) Definiciones importantes de liderazgo**

El liderazgo, a lo largo del tiempo, ha sido conceptualizado de diversas maneras, evolucionando desde nociones que consideran al líder como alguien con autoridad coercitiva hasta una perspectiva en la que el liderazgo se entiende como un mecanismo de influencia para alcanzar objetivos comunes. Diversos autores han aportado a esta comprensión del liderazgo desde distintos enfoques.

Chiavenato (2017) describe el liderazgo como la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. En esta visión, el líder ejerce influencia sobre los demás para lograr la realización de tareas o metas específicas. Chiavenato sugiere que el liderazgo consta de dos dimensiones: la primera involucra la capacidad de motivar a las personas para que realicen lo que se espera de ellas, y la segunda dimensión está determinada por la disposición de los seguidores para seguir al líder en pos de sus objetivos personales.

Koontz y Weihrich (2001) presentan el liderazgo como un arte que parte de la voluntad y el entusiasmo para impulsar a las personas a realizar acciones con satisfacción, esmero y alegría. Este enfoque enfatiza la influencia del líder para inspirar a los demás, generando un ambiente en el que los individuos se



comprometan y se sientan entusiasmados para alcanzar metas compartidas.

Gioya y Rivera (2008) subrayan la importancia de desarrollar habilidades interpersonales, como la comunicación, la gestión de equipos y la negociación, para convertirse en un líder. Desde esta perspectiva, el liderazgo se basa en la habilidad para motivar, influir y convencer a otros para que realicen lo que el líder desea. El énfasis está en el poder de la influencia y la capacidad de generar compromiso en los seguidores.

Fischman (2000) propone que los líderes no nacen, sino que se hacen. Según él, el liderazgo es la capacidad adquirida de influir en los demás, no a través del poder, que implica desigualdad entre mandantes y obedientes, sino mediante la influencia mutua entre quienes se sienten iguales en términos de pensamiento, objetivos y metas compartidas.

Cueva (2006) considera el liderazgo como la función o autoridad de guiar y dirigir a un grupo de personas. Esta perspectiva abarca nociones de autoridad, poder y prestigio y señala que el líder tiene la responsabilidad de dirigir al grupo hacia un objetivo común. La relación entre líder y seguidores se basa en la dirección y el cumplimiento de metas compartidas.

Gioya y Rivera (2008) destacan un cambio en la base del poder y el liderazgo, alejándose de conceptos divinos o sobrenaturales. Desde esta perspectiva, el líder debe adquirir habilidades para obtener el poder que le otorga temporalmente el pueblo, lo que lo lleva a la necesidad de influir, motivar y convencer a los demás para lograr objetivos comunes. Este

enfoque separa el liderazgo del poder y promueve la igualdad de condiciones.

Fiedler (1978) introduce la idea de que un líder es elegido democráticamente o emerge dentro de un grupo para coordinar los esfuerzos de sus miembros hacia una meta específica. Desde esta perspectiva, el líder trabaja en colaboración con su equipo, confiando en los miembros que lo han elegido para dirigir la organización y lograr sus objetivos.

Finalmente, Manes (2011) destaca la importancia del liderazgo efectivo, describiéndolo como un proceso de guiar a un grupo de personas en una dirección específica mediante medios no coercitivos. Este liderazgo demuestra ser efectivo al lograr metas a través del trabajo colaborativo de los seguidores, quienes se dejan influenciar cuando el líder satisface sus necesidades. Estas diversas perspectivas reflejan la evolución del concepto de liderazgo a lo largo del tiempo, desde un enfoque de poder hacia uno de influencia y colaboración en pos de objetivos comunes.

Por tanto, el liderazgo es un concepto multifacético que ha experimentado una evolución a lo largo del tiempo, transitando desde nociones de autoridad coercitiva hacia un mecanismo de influencia y motivación para la consecución de objetivos compartidos. Diversos enfoques y definiciones han enriquecido la comprensión del liderazgo, resaltando la importancia de habilidades interpersonales, la capacidad de influir y motivar a otros, así como la necesidad de colaborar con un equipo. Estas perspectivas subrayan el papel dinámico del líder en la creación de un entorno que inspire y movilice a las personas hacia la realización de metas comunes. Con el tiempo, el liderazgo ha

evolucionado, alejándose de concepciones antiguas basadas en el poder divino o la autoridad coercitiva, y acercándose a una comprensión más igualitaria y democrática. En última instancia, el liderazgo no reside exclusivamente en la figura del líder, sino en la capacidad de unir a las personas, inspirar su compromiso y trabajar en conjunto para alcanzar un propósito compartido. Las diversas perspectivas sobre el liderazgo enriquecen la comprensión de este fenómeno complejo y desempeñan un papel crucial en la formación de líderes efectivos en el mundo actual.

## **B) Factores asociados al liderazgo**

La Motivación es un factor estrechamente vinculado al ejercicio del liderazgo. Según Petri (1991), la motivación es un concepto que puede emplearse para explicar las discrepancias en la intensidad de la conducta, es decir, cuanto mayor es el nivel de motivación, mayor es la intensidad de la conducta.

En ocasiones, se observa que la motivación es el motor impulsor de la conducta humana, generando cambios a nivel personal, familiar, académico y en la vida en general. Sin embargo, es importante destacar que la comprensión de la motivación puede variar según la perspectiva teórica que se adopte.

Existen diversas teorías que se centran en el estudio de la motivación, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

### **Teoría de la Motivación desarrollada por Maslow (1987)**

El comportamiento de las personas se origina en su búsqueda por satisfacer sus necesidades. Los individuos orientan sus intereses hacia la consecución de estas necesidades, evitando

actividades que les impidan alcanzarlas. Maslow propone una clasificación jerárquica de estas necesidades y las organiza en una estructura de tipo piramidal.

Para empezar, las necesidades básicas, que forman la base de esta pirámide, están relacionadas con la satisfacción de las necesidades fundamentales, como alimentación, vestimenta y vivienda. Para lograr esto, es necesario contar con un trabajo que permita cumplir con estos aspectos.

Una vez que se han satisfecho estas necesidades básicas, surge un nuevo nivel de búsqueda y exigencia. Las necesidades de aceptación y estabilidad, como la aceptación de uno mismo como individuo y la estabilidad en el ámbito laboral, toman relevancia. Después de alcanzar este nivel, el individuo se enfoca en su sentido de pertenencia a un grupo social, buscando ser aceptado en dicho grupo.

Posteriormente, se dirige hacia la autoestima y la valoración personal, ya que, al ser aceptado en un grupo social, necesita tener una autoimagen sólida y fundamentada que le permita consolidarse en la sociedad. Este nivel se relaciona con la autorrealización y la valoración de uno mismo.

La teoría propuesta por Maslow describe un proceso continuo, en constante evolución, complejo y dinámico, similar a la naturaleza cambiante e inagotable del ser humano.

### **Teoría de la Motivación de Mc. Clelland (1989)**

Resalta que las personas buscan la satisfacción de sus necesidades relacionadas con la estimación, la valoración, la

reputación y el prestigio, y que el equilibrio entre estos impulsos puede variar de una persona a otra. Estas necesidades se pueden definir de la siguiente manera:

- Logro: se refiere al deseo de alcanzar el éxito y destacarse. La motivación surge al establecer metas significativas que apuntan a la excelencia, centrándose en la realización de un trabajo de alta calidad y la asunción de responsabilidades.
- Poder: implica el deseo de influir en otros y obtener reconocimiento por su importancia. Aquí, se busca el prestigio y el estatus social.
- Afiliación: se relaciona con el impulso de mantener relaciones personales satisfactorias, amistosas y cercanas, y sentirse parte de un grupo. Esto involucra la búsqueda de la popularidad, la interacción con otras personas y la disposición para ser útil a los demás.

Si consideramos los enfoques previamente detallados, es posible identificar dos grupos de necesidades que se convierten en fuentes de motivación y que contribuyen a la ejecución efectiva de su trabajo.

Así, podemos dividir estas necesidades en dos categorías: la primera conformada por el deseo de fuerza, logro, competencia, confianza en el mundo, independencia y libertad; y la segunda está compuesta por el deseo de reputación y prestigio, estatus, fama, reconocimiento, atención, dignidad y aprecio. La satisfacción de estas necesidades genera sentimientos de

autoconfianza, autovaloración, capacidad y utilidad, y la percepción de ser necesario en el entorno (Maslow, 1987).

### **Teoría de Motivación de Competencia**

Un líder que adopta esta actitud muestra un fuerte anhelo por comprender a fondo tanto su ámbito de trabajo como el entorno en el que opera, tanto en términos físicos como sociales, con el propósito de tomar decisiones precisas y efectivas. Este deseo se manifiesta a través de una serie de características distintivas (Palomo M. , 2000):

- Una firme voluntad de explorar y comprender a fondo las particularidades de su propio campo laboral.
- Un apetito insaciable por adquirir nuevos conocimientos, técnicas y procedimientos.
- Un deseo de enfrentar desafíos y situaciones novedosas con valentía y determinación.
- La intención de investigar y comprender su entorno con la finalidad de ejercer una influencia significativa en él.
- La aspiración de ser un participante activo, más que un simple observador, en la adquisición de conocimientos.
- Una aversión hacia las tareas monótonas y ampliamente conocidas que no permiten el pleno despliegue de sus capacidades o la adquisición de nuevas habilidades.

- Un rechazo hacia trabajos o situaciones en las que no puede ejercer influencia o control.

Este enfoque refleja un liderazgo proactivo y orientado a la acción, centrado en la adquisición constante de conocimiento y la toma de decisiones fundamentadas para impulsar el cambio y la mejora continua.

### **Teoría Motivacional de Ferreiro**

En el marco de la Teoría Motivacional de Ferreiro (2014), se destaca que la motivación es el motor que impulsa a las personas a tomar acción en busca de satisfacción. Este impulso se origina en la valoración que se hace de las acciones antes de llevarlas a cabo, es decir, la elección de una acción se basa en la percepción de su valor en comparación con otras alternativas disponibles. Los tipos de satisfacción que una persona puede buscar abarcan tres áreas fundamentales de necesidades humanas: las relacionadas con el cuerpo y la mente, las cognitivas y las emocionales.

Ferreiro (2014) establece una distinción clave entre "motivo" y "motivación". El motivo es la realidad o situación que se anticipa proporcionará satisfacción, es decir, lo que se valora como valioso. Motivo y valor son conceptos intercambiables: consideramos valioso aquello que tiene el potencial de generar satisfacción, y algo valioso puede servir de motivo para la acción. La motivación, en cambio, es el proceso de cambio interno que impulsa a la persona a actuar con el fin de alcanzar un motivo o valor.

En resumen, todas estas teorías coinciden en un punto fundamental: la importancia de la motivación y el logro, destacando la necesidad de establecer metas claras para alcanzar los objetivos de manera eficiente y efectiva. La motivación, impulsada por la valoración de las acciones y su potencial de satisfacción, desempeña un papel central en el proceso de alcanzar metas y logros.

### **C) Estilos de liderazgo**

#### **Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional es un estilo que va más allá de simplemente administrar y supervisar; busca inspirar y motivar a los seguidores a alcanzar niveles excepcionales de desempeño y logro. Según Bass (1985), este enfoque se centra en la idea de "transformar" a las personas, impulsándolas a superar sus propias expectativas y contribuyendo a cambios significativos en grupos, organizaciones y la sociedad en general. El líder transformacional se esfuerza por elevar la motivación, la moral y el rendimiento del equipo. Además, este estilo destaca la importancia de construir una cultura organizacional que valore los recursos humanos y fomente el compromiso en el trabajo.

En la visión de Ayoub (2011), el liderazgo transformacional se entiende como un proceso recíproco en el cual tanto el líder como los seguidores persiguen metas mutuas y se elevan mutuamente hacia mayores niveles de motivación y moralidad. Este estilo es particularmente relevante en contextos gubernamentales, donde se enfoca en inspirar cambios y empoderar a los seguidores para mejorar su desempeño y contribuir a los procesos organizativos.



Por tanto, el liderazgo transformacional se caracteriza por su capacidad para inspirar, influir y desencadenar un compromiso profundo en los seguidores, lo que a su vez se traduce en un mayor logro de los objetivos organizacionales y en un ambiente de trabajo más innovador y colaborativo.

### **Liderazgo transaccional**

El liderazgo transaccional, en contraste con el transformacional, se basa en el intercambio y las transacciones entre el líder y los seguidores. En este enfoque, los líderes establecen claras expectativas y recompensas para los seguidores, lo que crea un sistema de motivación basado en incentivos y recompensas contingentes. Mendoza, Escobar y García (2012) lo describen como un modelo en el que el líder utiliza recompensas contingentes para influir en la motivación y aclarar el trabajo necesario para obtener recompensas.

De acuerdo con Alegre y Fernández (2013), el liderazgo transaccional se basa en la premisa de que los seguidores trabajan para obtener recompensas y beneficios. En este contexto, se establecen acuerdos mutuamente beneficiosos en los que el líder recompensa el desempeño positivo de los seguidores. Este enfoque puede ser eficaz en situaciones donde se busca lograr resultados específicos a través de una estructura de incentivos y recompensas claras.

Este estilo de liderazgo es especialmente adecuado cuando se trata de cuestiones de planificación, gestión de recursos y cumplimiento de normas organizacionales. Sin embargo, puede ser menos efectivo en situaciones de cambio rápido y cuando se requiere innovación y adaptación a nuevas circunstancias.

## **Liderazgo instruccional**

El liderazgo instruccional se centra en la creación de un entorno de trabajo efectivo y agradable, especialmente en instituciones educativas, tanto para profesores como para estudiantes. Blasé (1998) lo define como un liderazgo que implica la programación de actividades destinadas a fomentar un ambiente productivo. Muller (2013) identifica tres competencias complejas que los directores de instituciones educativas deben desarrollar para lograr los objetivos de la organización.

La primera de estas competencias consiste en integrar el conocimiento sobre los contenidos curriculares y cómo los estudiantes los aprenden. Esto implica el reconocimiento de buenas prácticas pedagógicas, la promoción de esas prácticas cuando son deficientes y la inducción de mejoras en la enseñanza en diversos dominios curriculares. En segundo lugar, el liderazgo instruccional implica la capacidad de utilizar el conocimiento para resolver problemas y mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto requiere una adaptación continua y una toma de decisiones fundamentada en las situaciones específicas. Por último, el líder instruccional debe ser competente en el uso de habilidades interpersonales para generar un clima de confianza profesional en la comunidad. Esto es esencial para lograr acuerdos claros y definir las responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa.

Por tanto, el liderazgo instruccional desempeña un papel fundamental en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje al integrar conocimientos curriculares, resolver problemas y crear un ambiente de confianza en el entorno educativo. Estas

competencias son esenciales para lograr los objetivos organizacionales en el ámbito educativo.

#### **D) El líder**

Perfil o caracterización de un líder, una tarea que puede resultar desafiante debido a la abundancia de bibliografía, teorías y enfoques que existen sobre este tema. Sin embargo, es posible trazar un perfil que contemple rasgos genéricos o particulares comunes a los líderes en el marco de las concepciones modernas del liderazgo. De acuerdo con Oltra (2005) y su premisa de que "los líderes nacen y se hacen", se entiende que existen características personales innatas y otras que se pueden adquirir a lo largo del tiempo mediante el aprendizaje y la experiencia. Por lo tanto, el liderazgo es una interacción entre fuerzas inherentes y fuerzas externas que influyen en la formación de un líder.

Siguiendo la perspectiva de estos autores, se pueden identificar ciertas características que un líder, en términos generales, debería poseer:

- Confianza en sí mismo: La autoconfianza es esencial para liderar, ya que un líder debe creer en sus propias capacidades y en la visión que busca transmitir a su equipo.
- Sentido de la misión: Un líder debe tener una comprensión clara de los objetivos y la dirección que desea seguir, lo que le permite guiar a otros hacia metas concretas.
- Aprendizaje continuo: La disposición a aprender y adaptarse es crucial. Los líderes exitosos buscan constantemente mejorar y adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

- Vocación para servir: El liderazgo efectivo implica servir a los demás y poner las necesidades del equipo por encima de las personales. Esto crea un ambiente de confianza y respeto.
- Irradiar energía positiva: Un líder optimista y motivado puede inspirar a su equipo y generar un ambiente de trabajo positivo y productivo.
- Conocimiento de los demás: Comprender a las personas que lidera, sus fortalezas, debilidades y necesidades, es esencial para guiar eficazmente.
- Vida equilibrada: Un líder debe cuidar su bienestar físico, emocional, intelectual y espiritual para mantener un equilibrio que le permita liderar de manera efectiva.
- Ver la vida como una aventura: La disposición para abrazar nuevos desafíos y ver la vida como una aventura puede inspirar a otros a seguir el liderazgo.
- Ser sinérgico: Fomentar la colaboración y la sinergia dentro del equipo es fundamental para lograr resultados más allá de las capacidades individuales.
- Ejercitarse para la autoevaluación: Un líder debe ser capaz de reflexionar sobre su desempeño, identificar áreas de mejora y estar dispuesto a evolucionar y crecer como líder.

Estas características, que pueden ser innatas o desarrolladas a lo largo del tiempo, contribuyen a la formación de líderes efectivos que pueden influir positivamente en sus equipos y en la consecución de objetivos comunes.

Desde una perspectiva centrada en el enfoque de liderazgo transformacional, que engloba las características del líder asertivo, se pueden identificar ciertos rasgos según Güell (2006):

- Autoestima y respeto hacia uno mismo y los demás: Un líder transformacional se caracteriza por respetarse a sí mismo y a los demás. Esto implica una conducta ética que refleja coherencia con sus creencias y valores, así como el respeto hacia las necesidades e intereses de los demás. En este contexto, se excluyen las conductas de menosprecio, humillación u ofensa.
- Habilidad para establecer límites: Un líder asertivo es capaz de decir "sí" a las solicitudes que considera apropiadas y, al mismo tiempo, tiene la habilidad de decir "no" sin sentirse culpable por esta negativa. Esta capacidad de establecer límites se ejerce en congruencia con los objetivos del liderazgo y el principio del respeto mutuo.
- Autonomía e independencia: Este tipo de líder posee un criterio propio, lo que le permite cambiar de opinión cuando es necesario sin sentir vergüenza. Además, organiza su tiempo de acuerdo con sus propios intereses. La autonomía se traduce en la libertad de expresar opiniones, emociones y actuar de acuerdo con principios personales. Esta independencia facilita la retroalimentación constructiva y el reconocimiento igualitario tanto de logros como de desafíos.
- Asumir errores y limitaciones: El líder transformacional acepta sus errores y limitaciones, haciéndose responsable de ambas situaciones y tomando medidas para corregirlas. La

responsabilidad en la corrección de errores y la aceptación de las limitaciones lo impulsan a buscar soluciones que estén en línea con sus habilidades y objetivos de liderazgo.

- Autoestima sólida: Todas las características anteriores contribuyen a la formación de una autoestima sólida en el líder. Esto se basa en un autoconcepto equilibrado sin distorsiones cognitivas. La autoestima sólida se refleja en su comportamiento de liderazgo y resulta fundamental para influir de manera efectiva y guiar a un grupo hacia metas educativas específicas.
- Comunicación efectiva: El líder transformacional se comunica de manera eficaz. Escucha sin juzgar, está consciente de los elementos no verbales de la comunicación, utiliza un lenguaje respetuoso, manifiesta y defiende sus opiniones de manera clara y acepta puntos de vista contrarios. Además, participa en debates respetuosos y está dispuesto a admitir posibles errores. Siempre busca la comunicación abierta con aquellos a quienes considere necesario para resolver cualquier problema comunicativo.
- Actitud proactiva: Basándose en el principio de asertividad que establece que uno tiene derecho a buscar lo que considera mejor para sí, siempre y cuando no afecte negativamente a otros, el líder actúa directamente de acuerdo con sus objetivos. Su actuación se origina a partir de motivaciones internas y se alinea con sus intereses en relación con los objetivos previstos. No responde de manera reactiva a las presiones del entorno o a las expectativas de los demás.

### **2.2.1.3 Dimensiones de los estilos de liderazgo**

#### **A) Autoritario**

El liderazgo autoritario se caracteriza por una toma de decisiones centralizada en la figura del líder, quien asume un control casi total sobre las acciones de sus subordinados. Los colaboradores tienen poco o ningún poder de decisión, y las órdenes se imponen sin consulta previa. Este estilo se asocia frecuentemente con un alto grado de disciplina y control, ya que el líder establece normas estrictas que deben seguirse sin cuestionamiento. De acuerdo con Robbins y Judge (2019), el liderazgo autoritario puede resultar efectivo en contextos donde es necesaria una rápida toma de decisiones o en situaciones de crisis que requieren una dirección firme. Sin embargo, también se ha observado que puede generar desmotivación y descontento entre los empleados, especialmente en organizaciones donde se valora la autonomía y la participación. Ayoub (2011) menciona que este tipo de liderazgo puede ser contraproducente en ambientes laborales donde los empleados esperan una mayor participación en las decisiones y una comunicación más abierta.

Además, estudios recientes sugieren que el liderazgo autoritario tiene efectos mixtos sobre el desempeño laboral. Mientras que en algunas situaciones puede aumentar la eficiencia a corto plazo, a largo plazo puede obstaculizar la creatividad y el compromiso de los empleados. Como señala Yukl (2019), este enfoque es menos adecuado en organizaciones que buscan fomentar la innovación y la adaptabilidad, ya que limita la capacidad de los colaboradores para tomar iniciativas.

## **B) Democrático**

El liderazgo democrático se distingue por la participación activa de los empleados en la toma de decisiones. Los líderes democráticos fomentan un ambiente de trabajo inclusivo, donde la comunicación abierta y la colaboración son elementos clave. Este estilo de liderazgo promueve que los colaboradores compartan sus ideas y participen en la planificación y ejecución de proyectos, lo cual aumenta su sentido de responsabilidad y motivación. Según Robbins y Judge (2019), el liderazgo democrático es particularmente efectivo para mejorar la moral del equipo y fomentar la innovación, ya que los empleados se sienten valorados y comprometidos con los objetivos organizacionales.

El liderazgo democrático también fomenta la cohesión del equipo y mejora la satisfacción laboral, factores esenciales para el rendimiento organizacional. Este enfoque es especialmente útil en contextos donde la creatividad y la resolución de problemas son fundamentales, ya que permite que los empleados contribuyan con diversas perspectivas y enfoques. Como indica Yukl (2019), los líderes democráticos logran un equilibrio entre la dirección y la autonomía, lo que les permite guiar a sus equipos mientras les otorgan la libertad suficiente para explorar nuevas ideas y soluciones.

## **C) Liberal**

El liderazgo liberal, también conocido como *laissez-faire*, se caracteriza por otorgar a los empleados una gran autonomía en la toma de decisiones y la ejecución de sus tareas. En este estilo de liderazgo, el líder delega gran parte del control a los subordinados, confiando en que ellos tomarán las decisiones correctas y gestionarán sus responsabilidades de manera efectiva.



Yukl (2019) señala que este estilo puede ser muy eficaz en entornos donde los empleados tienen altos niveles de competencia y motivación, ya que les permite explorar su creatividad y asumir un mayor sentido de responsabilidad. No obstante, este tipo de liderazgo también puede resultar ineficaz si los empleados carecen de la experiencia o el autocontrol necesarios para manejar dicha libertad.

Aunque el liderazgo liberal puede fomentar la innovación y la autonomía, también requiere un marco sólido de seguimiento y evaluación para asegurar que los empleados cumplan con los objetivos organizacionales. Sin estos mecanismos, existe el riesgo de que se produzca desorganización o falta de dirección.

## **2.2.2 Desempeño laboral**

### **2.2.2.1 Teorías científicas sobre el desempeño laboral**

#### **A) Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg**

La Teoría de la Motivación-Higiene de Frederick Herzberg, también conocida como la Teoría de los Dos Factores, es una teoría fundamental en la psicología organizacional que se enfoca en identificar los factores que influyen en la satisfacción y el desempeño laboral. Herzberg desarrolló esta teoría a través de investigaciones en la década de 1950 y publicó sus hallazgos en su influyente libro "The Motivation to Work" en 1959.

Según Herzberg, existen dos categorías de factores que impactan en la vida laboral de los individuos: factores higiénicos y factores motivadores. Los factores higiénicos se refieren a las condiciones de trabajo que, cuando están ausentes o son inadecuadas, pueden causar insatisfacción en los empleados. Estos incluyen aspectos como el salario, las políticas de la

empresa, la calidad de la supervisión, las relaciones laborales, las condiciones físicas del trabajo y la seguridad laboral. Cuando estos factores son deficientes, los empleados pueden sentirse insatisfechos, pero su mejora no necesariamente los motiva a desempeñarse mejor (Ruiz, Arguedas, & López, 2023).

Por otro lado, los factores motivadores se relacionan directamente con el contenido del trabajo y tienen un impacto positivo en la satisfacción y el desempeño. Estos factores incluyen el reconocimiento, el logro, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el avance personal. Herzberg argumenta que la mejora de estos factores es esencial para aumentar la motivación y, por ende, el desempeño laboral.

La principal contribución de Herzberg es la idea de que la insatisfacción y la satisfacción en el trabajo son dos dimensiones separadas y que la ausencia de insatisfacción no equivale a la presencia de satisfacción. En otras palabras, mejorar las condiciones higiénicas puede eliminar la insatisfacción en el trabajo, pero no necesariamente aumenta la satisfacción y la motivación. Para lograr un desempeño laboral óptimo, es necesario centrarse en la mejora de los factores motivadores (Sánchez, 2014).

Las implicaciones de la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg son fundamentales en la gestión de recursos humanos. Las organizaciones deben no solo proporcionar condiciones laborales aceptables (factores higiénicos) sino también crear oportunidades para el desarrollo personal y el logro en el trabajo (factores motivadores). Reconociendo y recompensando los logros, brindando responsabilidad y

ofreciendo tareas desafiantes, las empresas pueden aumentar la satisfacción y el desempeño de sus empleados.

### **B) Teoría de la Expectativa de Vroom**

La Teoría de la Expectativa, desarrollada por Victor Vroom a mediados de la década de 1960, es una teoría de la motivación que se centra en cómo las personas toman decisiones en función de las expectativas de los resultados de sus acciones. Esta teoría se basa en la idea de que las personas son racionales y toman decisiones en el trabajo basadas en su evaluación de las recompensas y los esfuerzos necesarios para lograr un objetivo. La teoría de la expectativa es ampliamente utilizada en el ámbito de la gestión y ha influido en las prácticas de recursos humanos y liderazgo en las organizaciones (Vélaz, 1996).

La teoría de la expectativa se basa en tres conceptos clave (Fundación Vértice, 2008):

- Expectativa (E1): Se refiere a la creencia de un individuo sobre la probabilidad de que un esfuerzo dado conducirá a un desempeño exitoso. En otras palabras, es la percepción de una persona sobre cuán probable es que su esfuerzo resulte en un buen desempeño.
- Instrumentalidad (E2): Este concepto se relaciona con la creencia de que un buen desempeño conducirá a ciertos resultados o recompensas. Las personas evalúan si el logro de un buen desempeño se traducirá en recompensas que valen la pena, como un aumento salarial, una promoción o reconocimiento.

- Valencia (V): La valencia se refiere al valor o la importancia que una persona asigna a una recompensa específica. No todas las recompensas tienen el mismo valor para todas las personas. Por ejemplo, un aumento salarial puede ser muy valioso para algunos, mientras que otros pueden valorar más un horario de trabajo flexible.

La Teoría de la Expectativa propone que la motivación de una persona para realizar una tarea o alcanzar un objetivo particular depende de la multiplicación de estos tres factores:  $E1 \times E2 \times V$ . En otras palabras, una persona estará motivada si cree que su esfuerzo (E1) llevará a un buen desempeño (E2) que, a su vez, conducirá a recompensas valiosas (V).

Esta teoría tiene importantes implicaciones para la gestión y la motivación en el lugar de trabajo. Los gerentes pueden mejorar la motivación de los empleados asegurándose de que los empleados creen que sus esfuerzos conducirán a un buen desempeño, que un buen desempeño llevará a recompensas significativas y que esas recompensas son valiosas para los empleados. Además, la teoría de la expectativa destaca la importancia de la comunicación y la transparencia en la gestión de las expectativas de los empleados.

### **C) Teoría de la Equidad de Adams**

La Teoría de la Equidad, propuesta por el psicólogo John Stacey Adams en la década de 1960, se centra en la idea de que las personas evalúan la equidad en las relaciones laborales y buscan equilibrar la relación entre los insumos que aportan y las recompensas que reciben en comparación con otros. La teoría se

basa en el principio de la justicia distributiva y la percepción de equidad en el entorno laboral.

Según la Teoría de la Equidad, los individuos comparan su relación insumo-recompensa en el trabajo con la relación insumo-recompensa de otros, ya sean compañeros de trabajo, amigos o referencias externas. La relación insumo-recompensa se refiere a lo que un individuo invierte en su trabajo, como esfuerzo, tiempo, habilidades y dedicación, en comparación con lo que recibe a cambio, como salario, reconocimiento, promociones y otros beneficios (Varela, 2006).

Esta teoría se basa en tres conceptos clave (Hogg & Vaughan, 2010):

- Insumos: Se refieren a los esfuerzos y contribuciones que una persona percibe que aporta a su trabajo. Estos insumos pueden variar de una persona a otra y pueden incluir el tiempo dedicado, la energía invertida, la experiencia, las habilidades y otros recursos.
- Recompensas: Las recompensas son los resultados o beneficios que una persona recibe a cambio de su trabajo. Esto puede incluir salario, reconocimiento, promociones, beneficios adicionales y satisfacción en el trabajo.
- Comparación Social: Adams sugiere que las personas hacen comparaciones sociales para evaluar la equidad. Esto significa que los individuos comparan su relación insumo-recompensa con la relación insumo-recompensa de otros. Las comparaciones pueden ser intrapersonales (comparando

su situación actual con su situación pasada) o interpersonales (comparando con otros en situaciones similares).

La teoría de la equidad postula que las personas se sienten motivadas cuando perciben que su relación insumo-recompensa es equitativa. Si una persona siente que está siendo subcompensada en comparación con otros que realizan trabajos similares, puede experimentar insatisfacción y buscar remediar la situación, ya sea a través de aumentos salariales, reconocimiento o promociones. Por otro lado, si una persona siente que está siendo sobrecompensada, también puede experimentar incomodidad y buscar formas de restaurar la equidad, como reducir su rendimiento o esforzarse menos.

#### **D) Teoría del Reforzamiento de Skinner**

La Teoría del Reforzamiento, propuesta por el psicólogo B.F. Skinner, es un enfoque importante en la psicología que se centra en cómo las consecuencias de una conducta afectan la probabilidad de que esa conducta se repita en el futuro. Skinner es conocido por su trabajo en el condicionamiento operante, que se basa en la idea de que las recompensas y los castigos influyen en el comportamiento humano (Colom, 2015).

La teoría del reforzamiento de Skinner se basa en los siguientes conceptos clave (Fernández, 2022):

- Reforzamiento positivo: Este ocurre cuando se presenta un estímulo agradable o deseado después de una conducta y, como resultado, la probabilidad de que esa conducta se repita aumenta. Por ejemplo, si un estudiante recibe elogios por su buen rendimiento académico, es más probable que

siga estudiando y obteniendo buenas calificaciones en el futuro.

- Castigo: El castigo implica la presentación de un estímulo desagradable o no deseado después de una conducta, lo que disminuye la probabilidad de que la conducta se repita. Por ejemplo, si un empleado llega tarde al trabajo y recibe una reprimenda de su jefe, es menos probable que llegue tarde en el futuro.
- Reforzamiento negativo: A diferencia de lo que el nombre sugiere, el reforzamiento negativo implica eliminar o evitar un estímulo desagradable o no deseado después de una conducta, lo que también aumenta la probabilidad de que la conducta se repita. Por ejemplo, si un estudiante estudia con dedicación para evitar una mala calificación, el comportamiento de estudiar se fortalece para evitar la consecuencia desagradable de la mala calificación.
- Extinción: La extinción ocurre cuando se retiran todos los refuerzos después de una conducta previamente reforzada. Como resultado, la probabilidad de que la conducta disminuye con el tiempo. Por ejemplo, si un niño deja de recibir atención por un comportamiento inapropiado, es probable que el comportamiento disminuya.
- Programas de reforzamiento: Skinner también introdujo la idea de diferentes programas de reforzamiento, como el reforzamiento continuo (cada vez que se presenta una conducta) y el reforzamiento intermitente (se recompensa la

conducta solo ocasionalmente). Estos programas pueden influir en la tasa y la resistencia de la conducta.

La Teoría del Reforzamiento de Skinner ha tenido un impacto significativo en campos como la educación, la psicología clínica y la gestión del comportamiento organizacional. Los principios del condicionamiento operante han sido utilizados para moldear y cambiar el comportamiento en diversas situaciones. Por ejemplo, en el ámbito educativo, los maestros utilizan recompensas y refuerzos positivos para motivar a los estudiantes. En el ámbito empresarial, las estrategias de refuerzo se aplican para aumentar la productividad y la moral de los empleados.

#### **E) Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan**

La Teoría de la Autodeterminación, desarrollada por Edward L. Deci y Richard M. Ryan, es un marco teórico que se enfoca en la motivación intrínseca y la regulación de la conducta humana. Esta teoría se ha convertido en una de las más influyentes en el campo de la psicología de la motivación y ha sido ampliamente aplicada en diversos contextos, como la educación, la psicología clínica, el deporte y la gestión empresarial.

La Teoría de la Autodeterminación parte del supuesto de que los seres humanos tienen una tendencia natural a buscar el crecimiento personal, la autonomía y la autenticidad. Según Deci y Ryan, la motivación se encuentra en un continuo que va desde la motivación intrínseca hasta la motivación extrínseca, y las personas tienen diferentes razones para realizar sus actividades (Padilla, Remedios, & Aguilar, 2018).



Los principales conceptos de la Teoría de la Autodeterminación son (García, 2008):

- Motivación intrínseca: Es la forma más elevada de motivación, en la cual las personas realizan una actividad porque encuentran satisfacción y disfrute en sí misma, sin necesidad de recompensas externas. La motivación intrínseca se asocia con un mayor compromiso y un rendimiento de mayor calidad.
- Regulación integrada: En este nivel, las personas han internalizado sus motivos y valores personales, de modo que las actividades se vuelven congruentes con sus objetivos y deseos personales. Esta es una forma de motivación autodeterminada.
- Regulación identificada: En este nivel, las personas comprenden la importancia de una actividad y la realizan por elección propia, aunque la motivación todavía puede estar influida por recompensas externas.
- Regulación externa: En este nivel, la motivación proviene de recompensas externas o de la evitación de castigos. Las personas realizan una actividad debido a factores externos, como premios, sanciones o presión social.
- Amotivación: Es la falta de motivación o un estado de indiferencia hacia una actividad. Las personas amotivadas pueden sentir que una tarea no tiene sentido o que no tienen el control sobre ella.

La Teoría de la Autodeterminación también destaca la importancia de tres necesidades psicológicas básicas que impulsan la motivación intrínseca y la autodeterminación:

- Necesidad de autonomía: La necesidad de sentir que uno tiene control sobre sus propias acciones y decisiones. Cuando las personas pueden tomar decisiones autónomas, experimentan una mayor motivación intrínseca.
- Necesidad de competencia: La necesidad de sentirse competentes y eficaces en las actividades que realizan. El éxito y el progreso en una tarea aumentan la motivación intrínseca.
- Necesidad de relación: La necesidad de sentirse conectado con los demás y experimentar un sentido de pertenencia. Las relaciones positivas y de apoyo pueden fomentar la motivación intrínseca.

#### **F) Teoría de la Expectativa de Lawler**

La Teoría de la Expectativa de Edward Lawler es un marco teórico que se centra en la relación entre la motivación y el desempeño en el entorno laboral. Esta teoría, también conocida como la Teoría de la Expectativa de Víctor Vroom y la Teoría de la Motivación-Expectativa, postula que la motivación de un individuo para realizar una tarea específica se basa en sus creencias sobre la relación entre el esfuerzo que invierte, el desempeño que logra y las recompensas que espera recibir. En otras palabras, se centra en las expectativas que tienen los individuos sobre cómo sus acciones conducirán a resultados deseados (Palomo M. , 2008).

La Teoría de la Expectativa consta de tres componentes clave (Krieger, 2015):

- Expectativa (E1): Se refiere a la creencia de un individuo en que, si se esfuerza en una tarea, podrá realizarla con éxito. En otras palabras, es la probabilidad percibida de que el esfuerzo llevará al desempeño.
- Instrumentalidad (E2): Representa la creencia de que si se logra un cierto nivel de desempeño, este conducirá a recompensas o resultados deseables. Es la percepción de que el desempeño llevará a las recompensas.
- Valencia (V): La valencia se refiere a la importancia o el valor que un individuo asigna a las recompensas esperadas. No todas las recompensas tienen el mismo valor para todas las personas, y la valencia refleja la preferencia personal.

La Teoría de la Expectativa postula que la motivación de una persona para desempeñarse en una tarea específica se calcula multiplicando las tres componentes mencionadas: Motivación (M) = E1 x E2 x V. Si cualquiera de las tres expectativas es baja, la motivación general disminuirá.

Por lo tanto, según esta teoría, las personas están más motivadas cuando creen que sus esfuerzos conducirán a un buen desempeño (alta expectativa), que a su vez conducirá a recompensas valiosas (alta valencia). Si una persona percibe que sus esfuerzos no conducirán a un buen desempeño o que el buen desempeño no llevará a recompensas valiosas, su motivación será baja.

### **2.2.2.2 Concepciones del desempeño laboral**

#### **A) Definiciones importantes del desempeño laboral**

El desempeño laboral se refiere al grado en el cual los empleados de una organización ejecutan sus responsabilidades y tareas de acuerdo con los estándares y resultados predefinidos por los líderes de la entidad. Este concepto se relaciona con la eficacia y eficiencia en la ejecución de las labores, evaluando si los colaboradores cumplen con las expectativas y requisitos establecidos por la dirección de la organización para medir su rendimiento y su contribución al logro de los objetivos institucionales (Condori, 2018).

Por su parte Chiavenato (2009), se refiere al desempeño laboral como la eficacia con la cual los trabajadores se desenvuelven dentro de las organizaciones, destacando la necesidad de que los empleados realicen sus labores de manera competente y estén plenamente satisfechos con su entorno de trabajo. En este contexto, el desempeño laboral se encuentra estrechamente relacionado tanto con el comportamiento de los trabajadores como con los resultados que logran obtener, y está influenciado por las características individuales de cada persona, incluyendo sus cualidades, necesidades y habilidades. Estos factores personales interactúan entre sí, así como con el entorno laboral y la cultura organizacional, desempeñando un papel crucial en la eficacia y eficiencia con la que los empleados cumplen con sus responsabilidades y contribuyen al éxito de la institución.

De acuerdo a Palaci (2005) el desempeño laboral se caracteriza como el valor adicional que un individuo aspira a aportar a la organización a través de su comportamiento en

distintos momentos y situaciones a lo largo del tiempo. Estos episodios conductuales, que pueden involucrar a un solo individuo o a un conjunto de personas en diferentes momentos, contribuyen a la eficiencia y efectividad de la organización en su conjunto. En otras palabras, el desempeño laboral no se limita a una única acción o un instante, sino que representa una serie de comportamientos y acciones que se despliegan de manera continua y que tienen como objetivo enriquecer y fortalecer la eficiencia de la entidad. El escritor identifica ciertos elementos que tienen influencia en el grado de desempeño laboral y que se hallan interconectados, lo que a su vez puede generar niveles de desempeño tanto bajos como elevados. Estos elementos incluyen:

- Incentivos financieros y no financieros.
- Nivel de satisfacción con las responsabilidades asignadas.
- Habilidades y aptitudes necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas.
- Formación y crecimiento continuo del personal.
- Elementos relacionados con la motivación y el comportamiento de los empleados.
- Ambiente de trabajo.
- Valores y normas que caracterizan a la organización.
- Expectativas de los empleados.

Según Robbins y Judge (2013), el desempeño se compone de una serie de actividades dirigidas a determinar qué tan efectiva ha sido una entidad, que puede ser un individuo o un proceso, en la realización de sus responsabilidades y en el logro de sus objetivos laborales. Desde una perspectiva organizacional, la evaluación del desempeño cumple un papel fundamental al permitir la medición del nivel de contribución que los empleados brindan para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. A través de esta evaluación, las organizaciones pueden identificar el rendimiento individual y colectivo, y esto a su vez les proporciona una base para tomar decisiones informadas relacionadas con la recompensa, el desarrollo y el crecimiento de su personal. En resumen, el desempeño laboral es un aspecto crucial que influye en la eficacia y el éxito de una organización, ya que está estrechamente vinculado a la consecución de sus metas y objetivos, tanto a nivel individual como colectivo.

En las organizaciones, ya sean de carácter público o privado, la evaluación del desempeño ha sido tradicionalmente centrada en la observación de cómo los empleados ejecutan sus tareas asignadas, las cuales suelen estar definidas de manera precisa en descripciones de puestos de trabajo. No obstante, en la actualidad, especialmente en empresas que operan en entornos menos jerárquicos y que se orientan principalmente hacia la prestación de servicios, se reconoce la necesidad de considerar una gama más amplia de factores para evaluar de manera integral el desempeño laboral. De acuerdo con esta evolución, se han identificado tres categorías fundamentales de comportamientos que contribuyen al desempeño laboral. Estas categorías incluyen, en primer lugar, la ejecución efectiva de las tareas encomendadas, que sigue siendo esencial. En segundo lugar, se valora la actitud

de los empleados y su contribución al entorno laboral, lo que a menudo se denomina "civismo". Por último, pero no menos importante, se presta atención a la productividad y la capacidad de los empleados para generar resultados con eficacia. Esta comprensión más holística del desempeño laboral permite a las organizaciones evaluar de manera más completa y precisa la contribución de sus empleados al logro de los objetivos organizacionales.

Chiavenato (2000) plantea que la evaluación del desempeño es un proceso estructurado y sistemático que se emplea para evaluar y analizar el rendimiento de cada individuo en su puesto de trabajo, así como para identificar su potencial de desarrollo futuro. Este proceso de evaluación se convierte en una función esencial que se implementa en la mayoría de las organizaciones contemporáneas. A través de la evaluación del desempeño, se busca evaluar de manera integral el rendimiento de los empleados, permitiendo estimar su contribución al logro de los objetivos organizacionales. La evaluación del desempeño se convierte en una herramienta crucial para las organizaciones modernas, ya que brinda una visión objetiva y detallada del desempeño de los empleados, lo que a su vez facilita la toma de decisiones relacionadas con la compensación, promoción, desarrollo y, en última instancia, la mejora del rendimiento de la fuerza laboral. Por tanto, se considera una práctica esencial en la gestión de recursos humanos en las organizaciones actuales.

Cada evaluación desempeña un papel fundamental en la búsqueda de motivación y en la calificación del valor y las cualidades de un individuo. En este sentido, la evaluación de los trabajadores que desempeñan diversas funciones dentro de una

organización se lleva a cabo a través de la implementación de varios procedimientos, que pueden recibir distintos nombres, como la evaluación del desempeño, el informe de progreso, la evaluación de valores o la evaluación de la eficiencia en el desarrollo de sus funciones (Inca, 2015). Estos procesos de evaluación no solo buscan medir el rendimiento de los empleados, sino que también pretenden reconocer y recompensar la excelencia y el valor aportados por cada individuo. La evaluación se convierte en una herramienta clave para identificar las fortalezas y áreas de mejora de los empleados, lo que contribuye a la toma de decisiones respecto a la promoción, el desarrollo y la compensación de la fuerza laboral en el contexto de una organización.

## **B) Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Los métodos de evaluación del desempeño, como menciona Chiavenato (2007), son diversos y su elección depende de cada organización, ya que estas desarrollan sus propios sistemas de evaluación para medir y registrar el rendimiento de sus empleados. El propósito principal de estos métodos es recopilar información que esté al alcance de la organización y que sea registrable con el fin de mejorar el desempeño de los individuos. Algunos de los métodos clave para llevar a cabo esta evaluación incluyen:

### **Método mediante escalas gráficas**

El método de escalas gráficas es una técnica común de evaluación del desempeño que implica el uso de una serie de escalas o gráficos prediseñados con diferentes categorías de



evaluación. Los evaluadores marcan o puntúan el desempeño de un empleado en función de estas categorías predefinidas. Las categorías pueden incluir aspectos como calidad del trabajo, puntualidad, habilidades de comunicación, entre otros. Cada categoría se representa en una escala numérica, lo que facilita la cuantificación del desempeño. Este método es sencillo de administrar y puede proporcionar resultados cuantitativos claros, lo que lo convierte en una opción popular en muchas organizaciones (Lacalle, 2012).

### **Método de elección forzosa**

El método de elección forzosa, también conocido como método de selección forzosa, se basa en una lista de afirmaciones o frases descriptivas de comportamientos laborales. Los evaluadores deben elegir entre varias opciones predefinidas para describir el desempeño del empleado. Cada afirmación generalmente presenta dos o más alternativas, como "sobresaliente", "cumple con las expectativas" o "necesita mejora". Este método busca minimizar la tendencia a evaluar a todos los empleados de manera similar, lo que a menudo ocurre en métodos de calificación tradicionales. Al obligar a los evaluadores a hacer elecciones específicas, se promueve una mayor discriminación en las calificaciones (Durán, 2020).

### **Método mediante investigación de campo**

El método de investigación de campo implica la recopilación de datos y observaciones directas sobre el desempeño de los empleados en sus roles laborales. Los evaluadores llevan a cabo una evaluación in situ, observando las actividades y comportamientos de los empleados en el entorno de trabajo real. A través de la observación y la documentación de

incidentes específicos, los evaluadores pueden obtener información valiosa sobre cómo se desempeñan los empleados en situaciones reales. Este método es especialmente útil para trabajos que involucran tareas prácticas y observables, como la producción en una fábrica o el servicio al cliente en un entorno minorista (González, 2006).

### **Método mediante incidentes críticos**

El método de incidentes críticos se centra en identificar y documentar comportamientos específicos que se consideran críticos para el desempeño exitoso. Los evaluadores recopilan ejemplos de incidentes que destacan el comportamiento excepcional o problemático de los empleados. Estos incidentes son típicamente situaciones reales en las que el empleado demostró un rendimiento excepcional o tuvo dificultades. Este método se basa en la premisa de que el comportamiento pasado es un indicador sólido del comportamiento futuro y permite proporcionar ejemplos concretos en las revisiones de desempeño. Los incidentes críticos son útiles para reconocer logros y áreas de mejora (Mondy & Noe, 2005).

### **Método de comparación de pares**

El método de comparación de pares compara a cada empleado con otros en lugar de utilizar una escala de calificación numérica. Los evaluadores deben clasificar a los empleados en grupos predefinidos, como "mejor que el promedio", "promedio" o "peor que el promedio". Este método se utiliza para clasificar a los empleados en relación con sus colegas y se basa en la idea de que los evaluadores pueden diferenciar mejor el desempeño cuando se les presenta una elección entre dos empleados. Puede ser útil para identificar a los empleados de alto rendimiento y

aquellos que necesitan mejorar en comparación con sus compañeros (Alles, 2006).

### **Método de frases descriptivas**

El método de frases descriptivas implica el uso de declaraciones o frases para describir el desempeño de un empleado en lugar de utilizar escalas numéricas o categorías de calificación. Los evaluadores seleccionan frases que mejor describen el desempeño de un empleado en diversas áreas. Estas frases pueden ser positivas o negativas y se adaptan al desempeño de cada individuo. El método de frases descriptivas permite una evaluación más detallada y personalizada del desempeño de un empleado. Cada frase refleja aspectos específicos del desempeño, lo que facilita la retroalimentación detallada (Colom, 2015).

### **C) Métodos modernos de evaluación del desempeño**

Ante las restricciones de los enfoques tradicionales de evaluación del desempeño, las organizaciones se han visto en la necesidad de explorar enfoques creativos e innovadores. Como resultado, han emergido nuevos métodos que se caracterizan por su orientación hacia el futuro y su enfoque en la mejora constante.

#### **Evaluación de 360°**

La Evaluación del Desempeño 360 grados, también conocida como retroalimentación multifuente, es un método que involucra a diversas fuentes en la evaluación del empleado, incluyendo supervisores, colegas, subordinados y otros actores relevantes. Esta técnica proporciona una visión más completa y precisa del desempeño de un individuo desde diferentes perspectivas. Se basa en la premisa de que las opiniones de

múltiples fuentes ayudan a eliminar sesgos y ofrecen una imagen más equitativa del desempeño del empleado. Por ejemplo, un empleado puede recibir retroalimentación de su supervisor sobre sus habilidades de liderazgo, de sus colegas sobre sus habilidades de trabajo en equipo y de sus subordinados sobre su capacidad de gestión. Luego, estos comentarios se integran en una evaluación integral que puede ayudar al empleado a identificar áreas de fortaleza y áreas de mejora (Tornow & London, 1998).

### **Gestión por objetivos**

La Gestión por Objetivos es un método que se centra en el establecimiento de metas y objetivos específicos y medibles para los empleados. En este enfoque, los empleados colaboran con sus supervisores para definir metas individuales que se alinean con los objetivos estratégicos de la organización. Luego, el desempeño se evalúa en función de cuán bien se han logrado estos objetivos. MBO impulsa a los empleados a asumir un rol activo en el proceso de establecimiento de objetivos y a comprender claramente lo que se espera de ellos. Este método enfatiza la claridad, la responsabilidad y la medición del rendimiento a través de resultados tangibles y específicos (Drucker, 1954).

### **Autoevaluación y coevaluación**

El método de Autoevaluación y Coevaluación implica que los empleados participen activamente en la evaluación de su propio desempeño y, en algunos casos, en la evaluación de sus colegas. La autoevaluación permite que los empleados reflexionen sobre su trabajo y se evalúen a sí mismos en relación con los criterios predefinidos. La coevaluación involucra a colegas que brindan retroalimentación sobre el desempeño de un

individuo. Ambos enfoques promueven la autorreflexión y la responsabilidad personal en el desarrollo y la mejora del empleado. Los empleados pueden identificar sus fortalezas y áreas de mejora, lo que puede llevar a un mayor compromiso y desarrollo profesional (McCall & Lombardo, 1983).

### **Evaluación basada en competencias**

La Evaluación Basada en Competencias se enfoca en evaluar el desempeño en función de competencias y habilidades específicas requeridas para un puesto. Las competencias son conjuntos de habilidades, conocimientos y comportamientos que son esenciales para un rol particular. En este método, se definen claramente las competencias necesarias y se utilizan como criterio para evaluar el desempeño. Por ejemplo, si la comunicación efectiva es una competencia clave, los empleados serán evaluados en su capacidad para comunicarse de manera clara y persuasiva. Este enfoque permite una evaluación precisa y centrada en las habilidades específicas que son relevantes para el puesto de trabajo (Spencer & Spencer, 1993).

### **Evaluación de proyectos y contribuciones específicas**

La Evaluación de Proyectos y Contribuciones Específicas evalúa el desempeño en función de proyectos clave o contribuciones específicas realizadas por el empleado. En lugar de una revisión general de todo el trabajo, este método se enfoca en identificar y evaluar logros concretos y resultados específicos que un empleado ha aportado a la organización. Se presta atención a la calidad y al impacto de estos logros. Por ejemplo, si un empleado lideró con éxito un proyecto que resultó en un aumento significativo de las ventas, este logro se evaluará en

términos de su importancia y su contribución al éxito general de la empresa (Collins, 2017).

### **2.2.2.3 Dimensiones del desempeño laboral**

#### **A) Competencias**

Las competencias representan el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que un empleado posee y que son esenciales para el cumplimiento exitoso de sus responsabilidades laborales. Chiavenato (2009) define las competencias como los atributos que determinan el grado de eficacia con el que un trabajador puede desempeñar sus funciones. Estas habilidades pueden ser técnicas, sociales o cognitivas, y tienen un impacto directo en el desempeño de los colaboradores dentro de una organización.

Desde una perspectiva organizacional, las competencias se convierten en un criterio fundamental para evaluar el rendimiento de los empleados. Según Robbins y Judge (2013), el desarrollo y la evaluación de competencias no solo determinan si los empleados están capacitados para realizar sus tareas, sino que también influyen en su capacidad para adaptarse a los cambios y para contribuir a la consecución de los objetivos de la organización. Un trabajador competente es capaz de resolver problemas de manera efectiva, adaptarse a nuevas circunstancias y contribuir de manera significativa al equipo y a la organización en general.

Por otro lado, es importante destacar que las competencias no son estáticas; requieren de un proceso continuo de formación y desarrollo. Las organizaciones modernas fomentan el crecimiento continuo a través de la capacitación y el aprendizaje,

permitiendo a los empleados mejorar sus competencias con el tiempo. En este sentido, la retroalimentación constante y las evaluaciones periódicas son esenciales para que los empleados puedan identificar áreas de mejora y trabajar en su desarrollo profesional.

## **B) Objetivos**

Los objetivos en el desempeño laboral se refieren a las metas específicas que los empleados deben alcanzar dentro de un periodo determinado, y juegan un papel fundamental en la evaluación del rendimiento. Drucker (1954) define los objetivos como indicadores clave que permiten medir el progreso de un individuo hacia la consecución de los resultados deseados dentro de la organización. Estos objetivos pueden estar relacionados con la productividad, la calidad, la eficiencia y otras métricas relevantes para el éxito organizacional.

El establecimiento claro de objetivos es crucial para que los empleados entiendan qué se espera de ellos. Según la Teoría de la Fijación de Metas de Locke y Latham (1990), la definición de metas específicas y alcanzables tiene un impacto positivo en el desempeño, ya que motiva a los empleados a esforzarse por alcanzar los resultados esperados. Además, la alineación de los objetivos individuales con los de la organización promueve un sentido de pertenencia y compromiso con el logro de las metas colectivas.

## **2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS**

**Colaboradores:** Los colaboradores son los individuos que trabajan en una organización o equipo para lograr sus metas. Son empleados, miembros del

personal u otros profesionales que contribuyen a los objetivos de la empresa (Chiavenato, 2000).

**Compromiso:** El compromiso se refiere al grado de dedicación, entusiasmo y lealtad que los empleados muestran hacia su trabajo y su organización. Los colaboradores comprometidos suelen ser más productivos y satisfechos (Chiavenato, 2017).

**Desempeño laboral:** El desempeño laboral se refiere a la ejecución de tareas y responsabilidades en el lugar de trabajo. Puede medirse mediante indicadores de productividad, calidad y eficiencia, y es crucial para el éxito de una organización (Chiavenato, 2009).

**Eficacia organizacional:** La eficacia organizacional se refiere a la capacidad de una empresa para lograr sus objetivos y metas de manera eficiente. Implica la optimización de recursos y procesos para alcanzar el éxito (Robbins & Judge, 2013).

**Estilo autoritario:** El estilo autoritario es un enfoque de liderazgo en el que el líder toma decisiones sin consultar a los colaboradores y ejerce un control total sobre el grupo (Ayoub, 2011).

**Estilo Democrático:** El estilo democrático implica la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y la promoción de la comunicación abierta y la colaboración con el líder (Ayoub, 2011).

**Estilo liberal o laissez-faire:** El estilo liberal otorga a los colaboradores una gran autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones, permitiéndoles tomar la iniciativa y la autorregulación (Ayoub, 2011).

**Estilos de liderazgo:** Los estilos de liderazgo se refieren a los enfoques y métodos que los líderes utilizan para dirigir a sus equipos. Pueden ser autoritarios, democráticos o participativos, entre otros, y afectan la dinámica y el rendimiento del grupo (Ayoub, 2011).



Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño es un proceso de revisión y medición del rendimiento laboral de los colaboradores para identificar sus fortalezas y áreas de mejora, contribuyendo así a su desarrollo y crecimiento profesional (Colom, 2015).

Gestión de desempeño: La gestión de desempeño es el proceso de establecer metas, evaluar el rendimiento y proporcionar retroalimentación a los empleados para mejorar su eficacia y contribución a la organización (Colom, 2015).

Liderazgo adaptativo: El liderazgo adaptativo se refiere a la capacidad de los líderes para ajustar su estilo y enfoque según las necesidades y los desafíos específicos que enfrentan (Lussier & Achua, 2010).

Liderazgo participativo: El liderazgo participativo promueve la colaboración y la toma de decisiones compartidas entre líderes y seguidores, fomentando una comunicación abierta y la contribución activa de los empleados (Lussier & Achua, 2010).

Liderazgo situacional: El liderazgo situacional sugiere que el estilo de liderazgo debe adaptarse a la situación y al nivel de madurez de los seguidores. Los líderes toman decisiones basadas en las necesidades y circunstancias específicas (Lussier & Achua, 2010).

Liderazgo transformacional: El liderazgo transformacional es un enfoque que busca inspirar y motivar a los colaboradores para alcanzar su máximo potencial. Los líderes transformacionales fomentan la innovación y el cambio positivo (Lussier & Achua, 2010).

Liderazgo: El liderazgo es el proceso de influir y guiar a un grupo de personas hacia el logro de objetivos comunes. Los líderes proporcionan dirección, motivación y apoyo para inspirar a su equipo a alcanzar metas específicas (Lussier & Achua, 2010).

Motivación: La motivación es el impulso interno que lleva a los colaboradores a esforzarse por alcanzar sus metas y objetivos laborales. Puede ser

influenciada por factores internos y externos, incluyendo el liderazgo efectivo (Fernández, 2022).

**Participación del personal:** La participación del personal implica involucrar a los empleados en la toma de decisiones y darles voz en los asuntos que afectan su trabajo y su entorno (Durán, 2020).

**Recompensas e incentivos:** Las recompensas e incentivos son elementos utilizados por los líderes y las organizaciones para motivar y reconocer el desempeño sobresaliente de los colaboradores, lo que a su vez estimula la productividad y la satisfacción (Durán, 2020).

**Retroalimentación 360 Grados:** La retroalimentación 360 grados es un proceso en el que los líderes reciben evaluaciones de su desempeño de múltiples fuentes, incluyendo sus colaboradores, superiores y colegas (Alles, 2006).

**Satisfacción laboral:** La satisfacción laboral es el nivel de felicidad y contentamiento que los trabajadores experimentan en su entorno laboral. Está estrechamente relacionada con la moral, la motivación y el bienestar en el trabajo (Durán, 2020).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 HIPOTESIS**

##### **3.1.1 *Hipótesis general***

Los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021.

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

El estilo de liderazgo autoritario se relaciona notablemente con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021.

El estilo de liderazgo democrático se relaciona considerablemente con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021

El estilo de liderazgo liberal se relaciona drásticamente con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021.

### 3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla 1**  
Variables e Indicadores

<b>Variable independiente.- ESTILO DE LIDERAZGO</b>				
<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Ítems</b>
Según Bass (1984) explica que "los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes"	Autoritario	Toma de decisiones	Cuestionario	1
		Control de trabajo		2
		Responsabilidad		3
		Motivacion-Castigo		4
	Democrático	Participacion en decisiones	Cuestionario	5
		Necesidades de personal		6
		Recompensa-Incentivo		7
		Delegar		8
	Liberal	Delegacion de decisiones	Cuestionario	9
		Division de Tareas		10
		Apoyo personal		11
		Solucion acorde a criterio		12
<b>Variable dependiente.- DESEMPEÑO LABORAL</b>				
Según Koopmans <i>et al.</i> (2011) menciona que: "toda acción o conjunto de comportamientos, por ejemplo, conductas, competencias y habilidades, que son conscientes y están bajo el control del colaborador. Dichos comportamientos son realizados durante un periodo determinado; son medibles, es decir, observables y escalables; y son relevantes para las metas de la organización, implicando también resultados".	Competencias	Competencia en puesto	Cuestionario	1
		Habilidades		2
		Capacitacion		3
		Contribucion		4
		Resolucion de problemas		5
		Expectativas		6
	Objetivos	Objetivos-Metas	Cuestionario	7
		Motivacion		8
		Metas acertadas		9
		Retroalimentacion		10
		Objetivos individuales		11
		Logro objetivos		12

*Fuente: elaboración propia*

### 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es básica o fundamental, porque está orientada a brindar nuevos conocimientos, proporcionando renovadas teorías e innovadores conceptos.

### 3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la presente investigación será correlacional, puesto que este nivel permite medir el nivel de relación que existe entre una variable y la otra.

### 3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño para la presente investigación es Transversal o Transaccional, es decir, se hará la recolección de datos en un tiempo específico y tales serán analizados y procesados a fin de la comprobación la hipótesis.

### 3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El campo sobre el que se desarrolla la tesis es la administración privada, donde se busca identificar el estilo de liderazgo que se utiliza en una organización privada y su relación con el nivel de productividad de los empleados. Teniendo en cuenta las características del contexto en el que se desarrolla, la actividad se desarrollará en la institución financiera Banco de Crédito del Perú - Suc Tacna, sirviendo esta región como marco geográfico. En cuanto al ámbito temporal, el estudio se desarrolla en 2021.

### 3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

#### 3.6.1 Población

Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Es así que, para la población de estudio de la presente investigación, se ha considerado a todos los colaboradores que se encuentran en la empresa.

Por ello, la población en estudio lo comprenden 30 colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna que se encuentran a cargo del Gerente de Oficina, quien a su vez no forma parte de la población de estudio.

**Tabla 2**

Total de colaboradores

PUESTO	CANTIDAD
Gerente de oficina	01
Jefe de operaciones	01
Supervisor de operaciones	02
Supervisor de Asesores de ventas y servicios	01

Guía de agencia	02
Promotor principal	02
Auxiliar de agencia	02
Promotor de servicios	08
Auxiliar de recuento	02
Asesor de ventas y servicios	10
Total	31

*Fuente: Información proporcionada por la Gerencia.*

### **3.6.2 Muestra**

Se ha optado por una muestra censal, abarcando el 100% de la población, de acuerdo con lo recomendado por el autor Roberto Hernández S. para estudios con estas características. La muestra incluirá a los treinta (30) colaboradores que están a cargo del Gerente de Oficina y que son provenientes de distintas áreas y con diversas funciones.

## **3.7 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.7.1 Procedimiento**

Se contactó con el administrador de la sucursal, para poner de conocimiento el desarrollo de la investigación, así como la finalidad del mismo y los beneficios que se lograrán obtener a través de los resultados.

Posteriormente se proporcionó el cuestionario en formato físico a los trabajadores correspondientes, indicando el método de llenado. Una vez aplicada los cuestionarios, se procedió a la tabulación de los datos en una hoja de cálculo para su posterior análisis estadístico con el software SPSS V23

### **3.7.2 Técnica**

Encuesta, método de investigación que recopila datos y opiniones sobre un tema específico utilizando un cuestionario estructurado administrado a una muestra representativa de personas.

### **3.7.3 Instrumento**

Cuestionario, herramienta de investigación que consta de una serie de preguntas estructuradas diseñadas para recopilar información sobre un tema específico de una muestra de individuos, con el fin de obtener datos cuantitativos o cualitativos.

Los cuestionarios empleados en la presente investigación fueron diseñados directamente por el investigador, por tanto, para establecer su fiabilidad y validez, fueron analizados mediante el estadístico Alfa de Cronbach y la validez por juicio de expertos.

## **3.8 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS**

Los datos son procesados con técnicas estadísticas (prueba de hipótesis de correlación de Spearman) y presentados en forma de tablas y gráficos, los cuales son analizados para sacar una conclusión que explique y verifique la hipótesis.

Para la prueba de hipótesis se utilizan métodos estadísticos, como tablas de frecuencias y porcentajes, que también permiten el uso de programas informáticos estadísticos: SPSS para Windows V.25.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

Para realizar el trabajo de campo de este estudio, el primer paso fue coordinar una entrevista personal con el gerente de la institución financiera Banco de Crédito del Perú - Tacna, la cual se llevó a cabo el 14 de septiembre de 2021. En la entrevista, se le pidió permiso al gerente para realizar la investigación, así como para solicitar encuestas a los empleados. Él estuvo de acuerdo e instruyó a su personal para que procediera en consecuencia.

El análisis de estas encuestas fue realizado por 02 investigadores expertos en el uso de dos instrumentos de recolección de datos, una encuesta para cada variable; durante 2 días los días 12 y 13 de noviembre de 2021, realizado en una entidad financiera, duración 15 minutos por trabajador. Cada entrevistador realizó la encuesta de forma confidencial y con la debida libertad, permitiendo que encuestados respondieran libremente sus opiniones; En este contexto, al tratarse de una investigación anónima e individual, debo subrayar que insistió en el anonimato de las dos investigaciones para obtener resultados adecuados.

Finalmente, la empresa financiera, otorgó todo el apoyo, las facilidades y las atenciones para la aplicación de dichas encuestas a los trabajadores que se encuentran distribuidos en los diversos departamentos y áreas de la empresa.

#### **4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los resultados se presentan en forma de tablas y figuras, siguiendo un orden específico, según variable, dimensión e indicadores.

De este modo, primeramente, se presenta la variable Estilos de Liderazgo, la cual consta a su vez de tres dimensiones:

##### **V<sub>1</sub>: Estilos de liderazgo**

- Estilo autoritario



- Estilo democrático
- Estilo liberal

Continuando se presentará la variable Desempeño Laboral, la cual consta a su vez de dos dimensiones:

**V2: Desempeño laboral**

- Desempeño por competencias
- Desempeño por objetivos

Además, se llevó a cabo en dos secciones:

1° Análisis descriptivo, que comprende el análisis de frecuencia de la información.

2° Análisis inferencial, que comprende la comprobación de hipótesis general y específicas.

En este estudio, se utilizó una escala de Likert para recolectar las respuestas de los participantes, con el objetivo de medir las percepciones sobre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral. Para interpretar estos datos en el análisis de dimensiones, se definió un proceso de baremación que permite agrupar las respuestas en categorías descriptivas.

**Tabla 3**  
Baremación de la variable Estilos de liderazgo

Variable	Valor mín	Valor máx	Rango	Amplitud	Bajo	Niveles Medio	Alto
Estilos de liderazgo	12	60	48	16	28	44	60
Liderazgo autoritario	4	20	16	5,3	9	15	20
Liderazgo democrático	4	20	16	5,3	9	15	20
Liderazgo liberal	4	20	16	5,3	9	15	20

**Tabla 4**  
Baremación de la variable Desempeño laboral

Variable	Valor mín	Valor máx	Rango	Amplitud	Niveles		
					Deficiente	Eficiente	Muy eficiente
Desempeño laboral	12	60	48	16	28	44	60
Competencias	6	30	24	8	14	22	30
Objetivos	6	30	24	8	14	22	30

La puntuación total fue calculada sumando los puntajes individuales de cada ítem correspondiente a la variable; posteriormente, la puntuación total fue transformada en uno de los tres niveles predefinidos, utilizando los rangos y la amplitud establecida. En cada tabla, la amplitud fue calculada dividiendo el rango entre el número de niveles deseados, lo que permite clasificar la puntuación en las categorías correspondientes; este proceso asegura una interpretación clara y consistente de las respuestas.

### 4.3 RESULTADOS

#### 4.3.1 Estilos de liderazgo

##### Dimensión Liderazgo autoritario

**Tabla 5**  
¿El gerente de la empresa es el único que toma todas las decisiones en la organización?

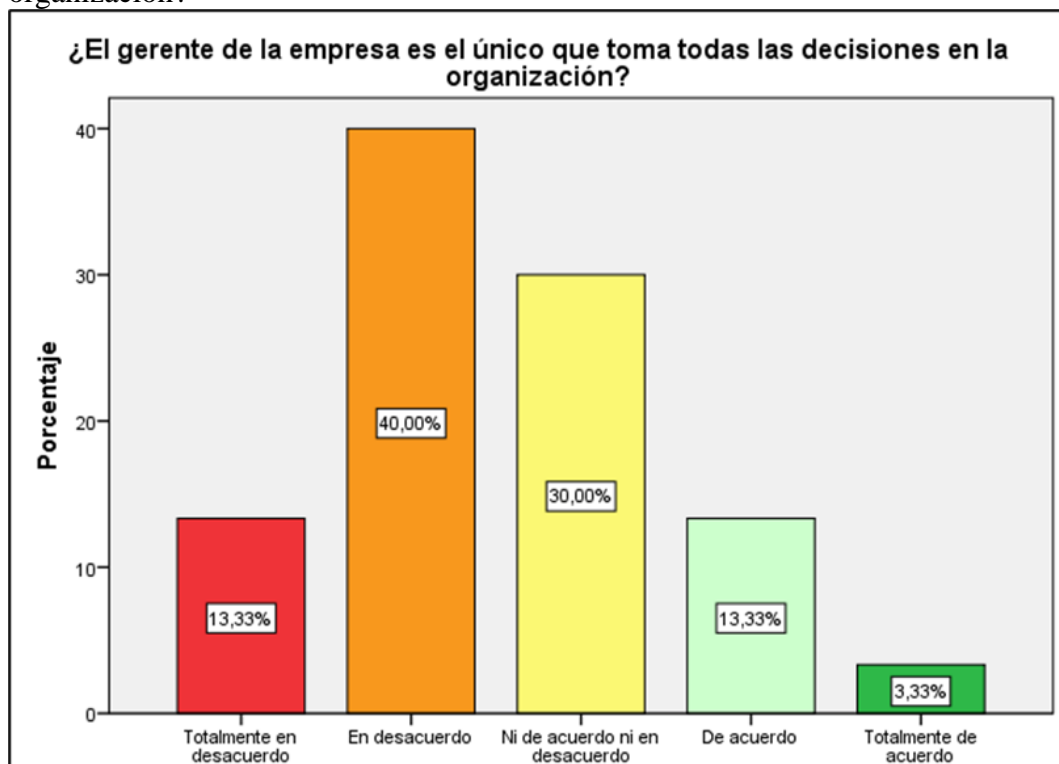
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	13,3
En desacuerdo	12	40,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	30,0
De acuerdo	4	13,3
Totalmente de acuerdo	1	3,3
Total	30	100,0

**Interpretación:** Los resultados de la encuesta muestran una diversidad de opiniones en cuanto a si el gerente de la empresa es el único que toma todas las

decisiones en la organización. La mayoría de los encuestados se encuentran en el espectro de estar en desacuerdo (40.0%) o indecisos (30.0%) al respecto, lo que sugiere que hay una percepción compartida de que la toma de decisiones en una organización no debe estar centralizada en una sola figura. Esta distribución de respuestas se alinea con las teorías de gestión moderna que abogan por un enfoque más participativo y colaborativo en la toma de decisiones, como la teoría de la contingencia y la teoría de la administración participativa, que reconocen la importancia de involucrar a múltiples niveles de la organización en el proceso de toma de decisiones para mejorar la eficiencia y la adaptabilidad de la empresa.

**Figura 1**

¿El gerente de la empresa es el único que toma todas las decisiones en la organización?



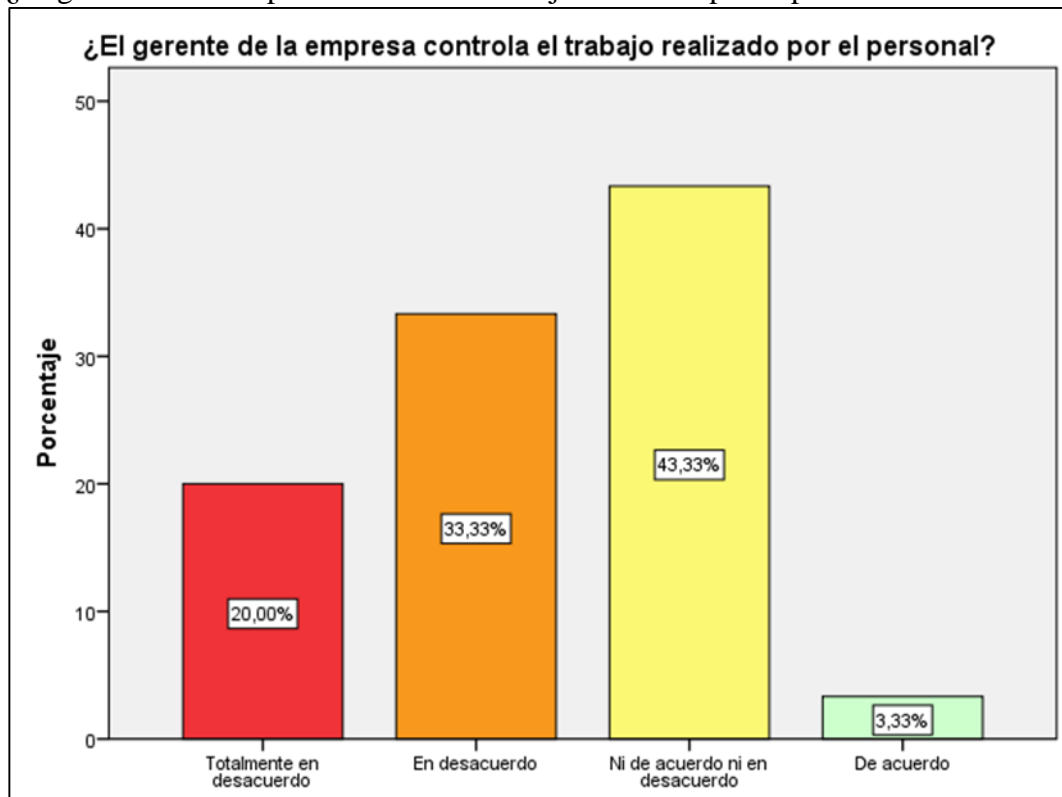
**Tabla 6****¿El gerente de la empresa controla el trabajo realizado por el personal?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	6	20,0
En desacuerdo	10	33,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	43,3
De acuerdo	1	3,3
Total	30	100,0

**Interpretación:** Los resultados de la encuesta revelan una tendencia hacia la percepción de que el gerente de la empresa no debe ejercer un control total sobre el trabajo del personal, con un 20.0% totalmente en desacuerdo y un 33.3% en desacuerdo con esta idea. La mayoría de los encuestados, representando un 43.3%, se sitúan en la categoría de ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que sugiere una postura más neutral o indecisa al respecto. Estos hallazgos concuerdan con enfoques modernos de gestión, como la teoría de la participación y la teoría de la motivación, que enfatizan la importancia de otorgar a los empleados un cierto grado de autonomía y control sobre su trabajo para mejorar la motivación y el compromiso laboral. Además, reflejan la tendencia hacia estructuras organizativas más horizontales y colaborativas en lugar de una supervisión excesivamente centralizada

**Figura 2**

¿El gerente de la empresa controla el trabajo realizado por el personal?



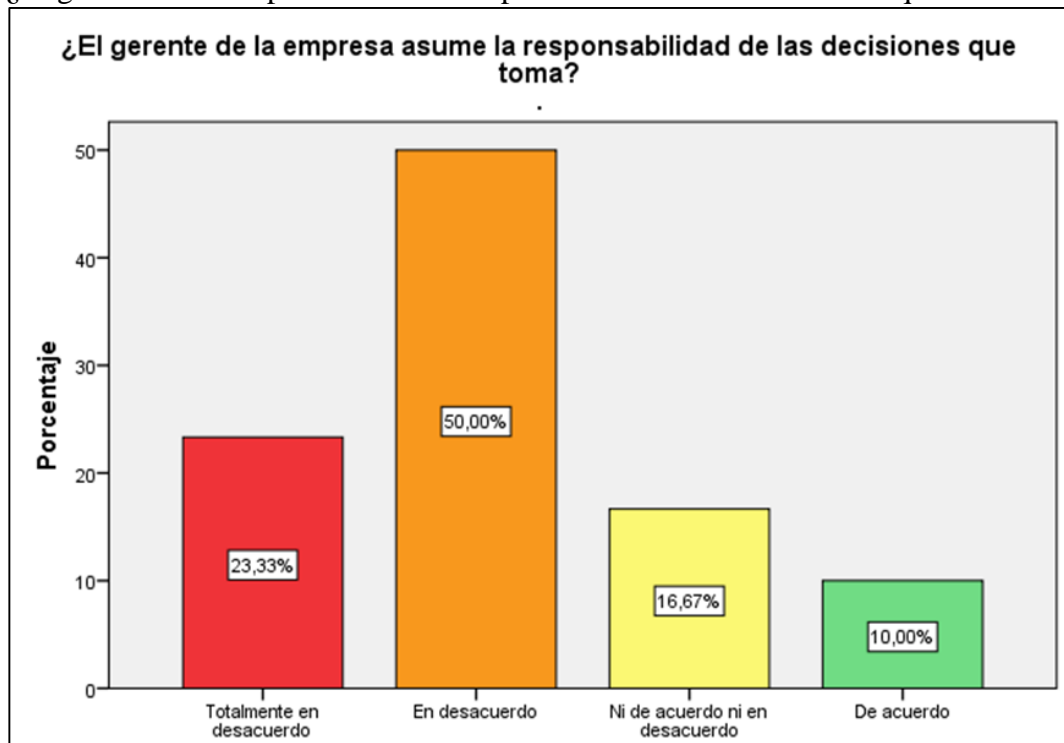
**Tabla 7****¿El gerente de la empresa asume la responsabilidad de las decisiones que toma?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	7	23,3
En desacuerdo	15	50,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7
De acuerdo	3	10,0
Total	30	100,0

**Interpretación:** Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los encuestados, un 50.0%, está en desacuerdo con la idea de que el gerente asuma plenamente la responsabilidad de las decisiones que toma, lo que sugiere una percepción de falta de transparencia o accountability en la toma de decisiones en la organización. Este hallazgo se relaciona con teorías de gestión contemporáneas que enfatizan la importancia de la responsabilidad y la rendición de cuentas en el liderazgo, como la teoría de la ética empresarial y la teoría de la responsabilidad social corporativa. A su vez, un 23.3% está totalmente en desacuerdo con la afirmación, destacando la resistencia a la idea de que el gerente asuma esta responsabilidad. Solo un 10.0% está de acuerdo, lo que representa una minoría que apoya la idea de que el gerente sea responsable de sus decisiones, mientras que un 16.7% no tiene una opinión firme al respecto, lo que podría reflejar una falta de claridad en la comunicación de la responsabilidad en la organización.

**Figura 3**

¿El gerente de la empresa asume la responsabilidad de las decisiones que toma?



**Tabla 8****¿El gerente de la empresa utiliza el castigo como forma de motivar?**

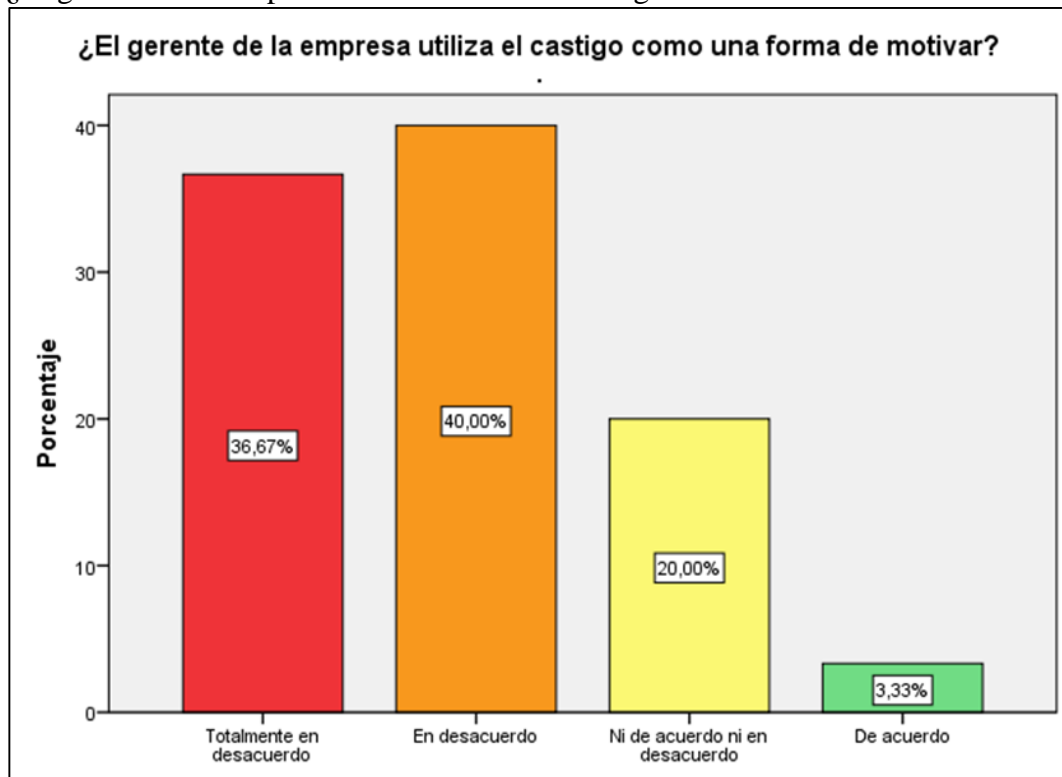
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	11	36,7
En desacuerdo	12	40,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,0
De acuerdo	1	3,3
Total	30	100,0

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta sobre si el gerente utiliza el castigo como una forma de motivar revelan que la mayoría de los encuestados, un 76.7% en total, están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta práctica. Esto indica que una gran parte de la muestra rechaza la idea de utilizar el castigo como un medio de motivación en la organización. Este hallazgo está en línea con las teorías de gestión moderna que promueven enfoques más positivos y efectivos de motivación de los empleados, como la teoría de la motivación de Maslow y la teoría de la motivación de Herzberg, que enfatizan la importancia de factores intrínsecos y recompensas no punitivas para impulsar el rendimiento y la satisfacción laboral. Solo un 3.3% está de acuerdo, lo que sugiere una minoría que respalda esta práctica, mientras que un 20.0% no tiene una opinión firme al respecto, lo que podría reflejar cierta indecisión en cuanto a las estrategias de motivación empleadas por el gerente.



**Figura 4**

¿El gerente de la empresa controla utiliza el castigo como forma de motivar?

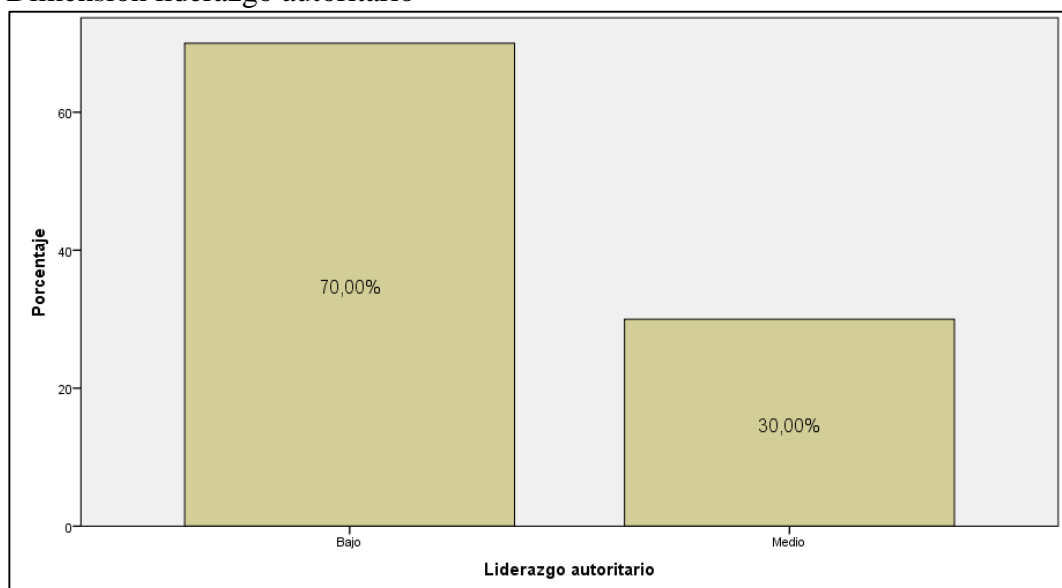


**Tabla 9**  
Dimensión liderazgo autoritario

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	21	70,00
Medio	9	30,00
Total	30	100,00

**Interpretación:** El análisis del nivel de liderazgo autoritario revela que el 70% de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tacna perciben un estilo de liderazgo caracterizado por niveles bajos de autoritarismo. Esta percepción sugiere un entorno organizacional donde se fomenta la participación, la delegación de responsabilidades y la toma de decisiones compartida. Por otro lado, el 30% de los colaboradores perciben un nivel medio de liderazgo autoritario, lo que podría indicar la presencia de ciertos aspectos de control o jerarquía más marcados en ciertas áreas o equipos dentro de la organización. Esta distribución de percepciones destaca la importancia de promover un liderazgo democrático y participativo para fomentar un clima laboral saludable y favorecer el compromiso y la satisfacción de los empleados.

**Figura 5**  
Dimensión liderazgo autoritario



## Dimensión Liderazgo democrático

**Tabla 10**

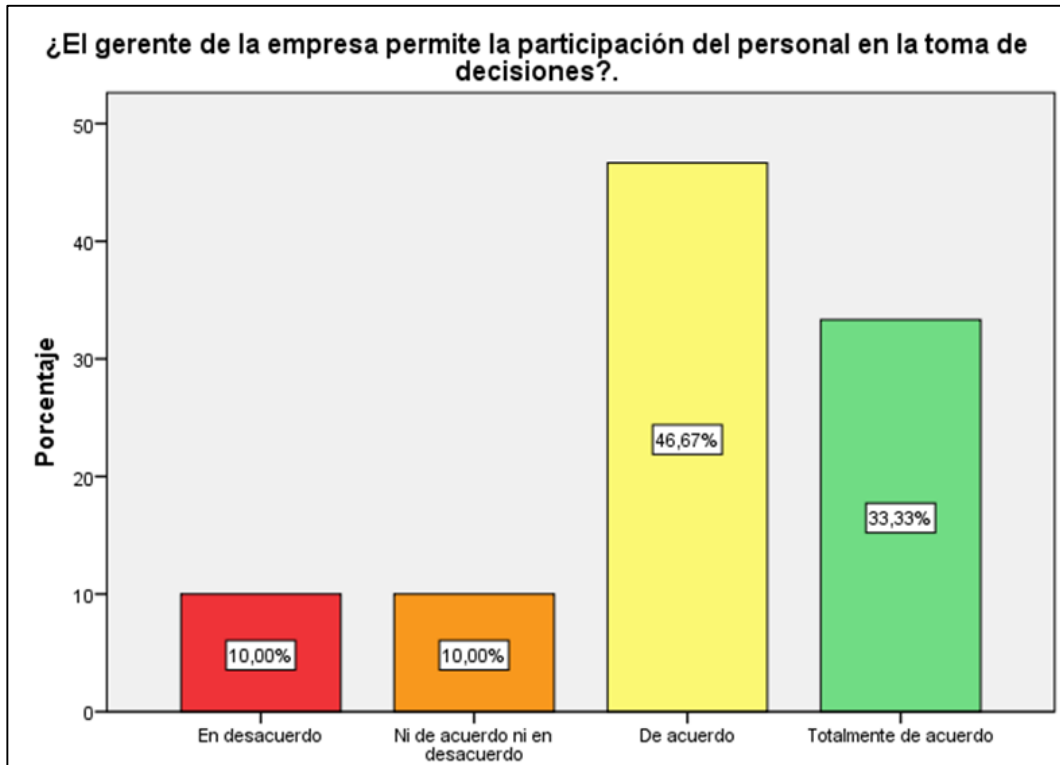
¿El gerente de la empresa permite la participación del personal en la toma de decisiones?

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	3	10,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10,0
De acuerdo	14	46,7
Totalmente de acuerdo	10	33,3
Total	30	100,0

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta sobre si el gerente permite la participación del personal en la toma de decisiones muestran una tendencia positiva hacia la participación de los empleados en la toma de decisiones, con un 79.9% en total que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta práctica. Esto refleja una apertura hacia enfoques más participativos en la gestión, lo cual está en consonancia con teorías de gestión contemporáneas como la teoría de la participación y la teoría de la democracia en el lugar de trabajo, que destacan la importancia de involucrar a los empleados en la toma de decisiones para fomentar la motivación, el compromiso y la creatividad. Solo un 10.0% está en desacuerdo y otro 10.0% no tiene una opinión firme al respecto, lo que podría indicar la necesidad de un mayor esfuerzo por parte del gerente para fomentar la participación activa del personal en la toma de decisiones.

**Figura 6**

¿El gerente de la empresa permite la participación del personal en la toma de decisiones?



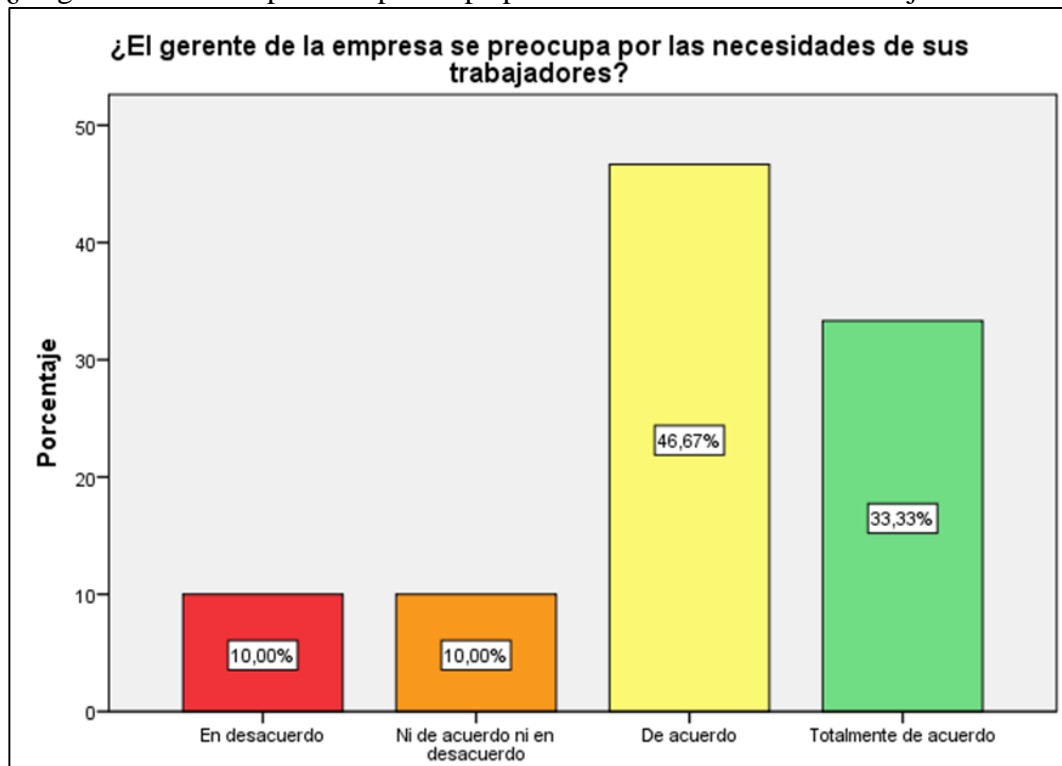
**Tabla 11****¿El gerente de la empresa se preocupa por las necesidades de sus trabajadores?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	3	10,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10,0
De acuerdo	14	46,7
Totalmente de acuerdo	10	33,3
Total	30	100,0

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta sobre si el gerente se preocupa por las necesidades de sus trabajadores muestran una percepción generalmente positiva en cuanto a la consideración de las necesidades del personal, con un 79.9% en total que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Esto refleja un enfoque en la gestión orientado al bienestar de los empleados y está alineado con teorías de gestión que destacan la importancia de la gestión de recursos humanos y la empatía en el liderazgo, como la teoría de la administración de recursos humanos y la teoría de liderazgo transformacional. El 10.0% que está en desacuerdo y otro 10.0% que no tiene una opinión firme podrían sugerir la necesidad de una mayor comunicación y demostración de preocupación por parte del gerente para fortalecer las relaciones y la satisfacción de los trabajadores.

**Figura 7**

¿El gerente de la empresa se preocupa por las necesidades de sus trabajadores?



**Tabla 12**

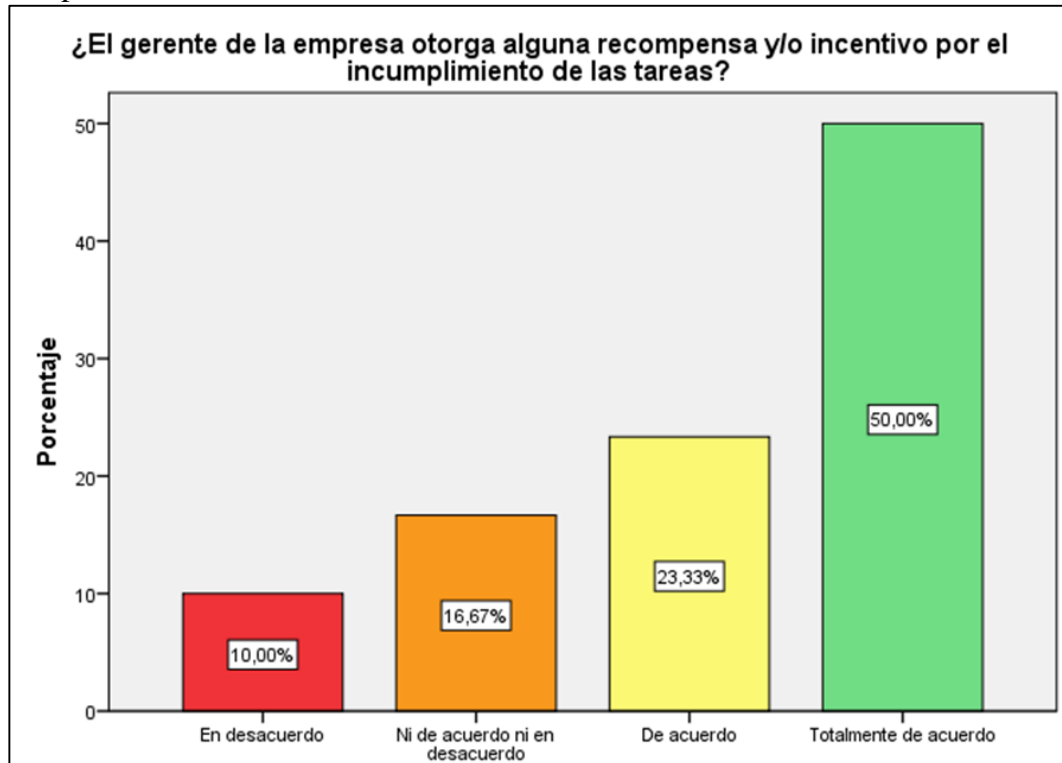
¿El gerente de la empresa otorga alguna recompensa y/o incentivo por el cumplimiento de las tareas?

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	3	10,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7
De acuerdo	7	23,3
Totalmente de acuerdo	15	50,0
Total	30	100,0

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta sobre si el gerente otorga recompensas e incentivos por el incumplimiento de las tareas sugieren una mayoría significativa, un 73.3%, que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que podría plantear preocupaciones sobre prácticas de incentivos contraproducentes en la organización. Esto contradice las teorías de gestión, como la teoría de la motivación de Herzberg, que enfatizan la importancia de recompensas positivas y relacionadas con el desempeño para estimular la motivación y la productividad. El 10.0% que está en desacuerdo y el 16.7% que no tienen una opinión firme podrían indicar una minoría que cuestiona estas prácticas y otra que podría no estar segura de cómo se manejan los incentivos en la empresa. En general, estos resultados sugieren la necesidad de una revisión y alineación de las prácticas de incentivos con las teorías de gestión modernas para lograr un mejor rendimiento y satisfacción de los empleados.

**Figura 8**

¿El gerente de la empresa otorga alguna recompensa y/o incentivo por el cumplimiento de las tareas?





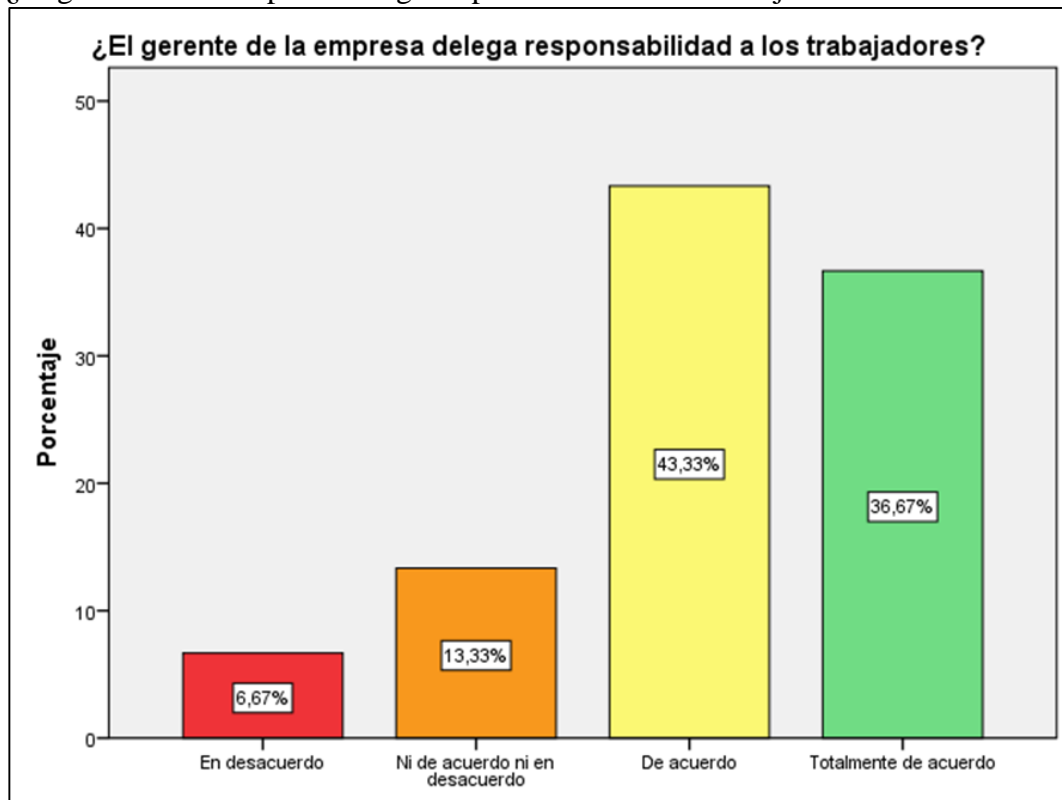
**Tabla 13****¿El gerente de la empresa delega responsabilidad a los trabajadores?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	2	6,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13,3
De acuerdo	13	43,3
Totalmente de acuerdo	11	36,7
Total	30	100,0

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta sobre si el gerente delega responsabilidad a los trabajadores reflejan una percepción positiva en cuanto a la delegación de responsabilidad, con un 80.0% en total que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta práctica. Esto se alinea con las teorías de gestión contemporáneas que promueven la delegación como una estrategia eficaz para empoderar a los empleados, mejorar la motivación y el compromiso, y promover la eficiencia en la organización. El 6.7% que está en desacuerdo y el 13.3% que no tienen una opinión firme podrían indicar una minoría que podría cuestionar o no estar completamente convencida de la efectividad de la delegación. Por tanto, estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados perciben la delegación de responsabilidad como una práctica positiva que contribuye al buen funcionamiento de la empresa.

**Figura 9**

¿El gerente de la empresa delega responsabilidad a los trabajadores?



**Tabla 14**

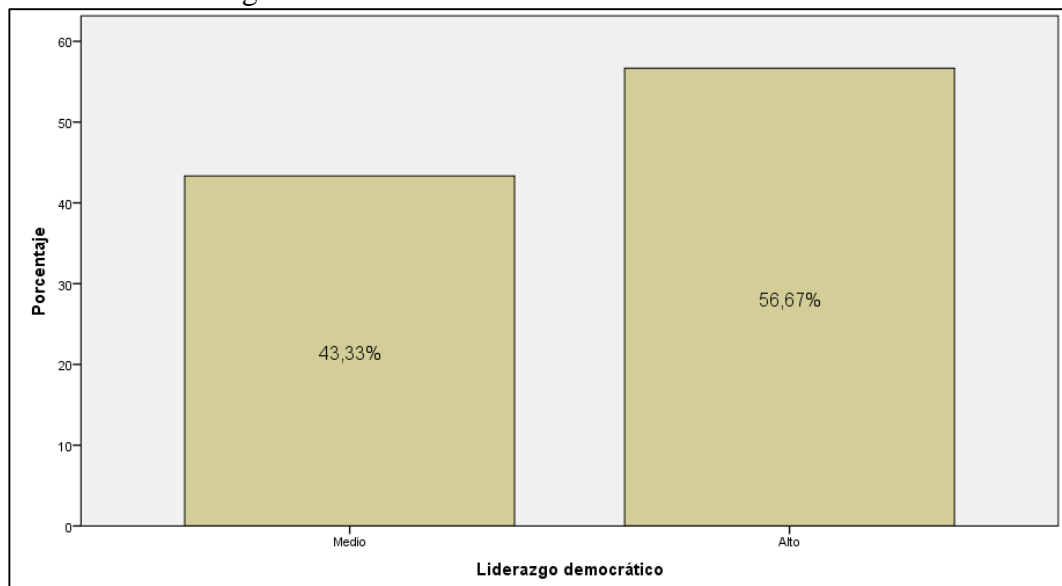
Dimensión liderazgo democrático

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Medio	13	43,33
Alto	17	56,67
Total	30	100,00

**Interpretación:** El análisis del nivel de liderazgo democrático muestra que el 43.33% de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tacna perciben un liderazgo democrático de nivel medio, mientras que el 56.67% perciben un liderazgo democrático de nivel alto. Estos resultados sugieren que la mayoría de los empleados experimentan un ambiente donde se fomenta la participación, la comunicación abierta y el empoderamiento. La percepción de un liderazgo democrático alto puede indicar que los líderes en la organización están comprometidos con la inclusión, la toma de decisiones compartida y la valoración de las opiniones de los empleados. Este hallazgo es alentador, ya que un liderazgo democrático ha demostrado promover un mayor compromiso, satisfacción laboral y rendimiento en los equipos de trabajo.

**Figura 10**

Dimensión liderazgo democrático



## Dimensión Liderazgo liberal

**Tabla 15**

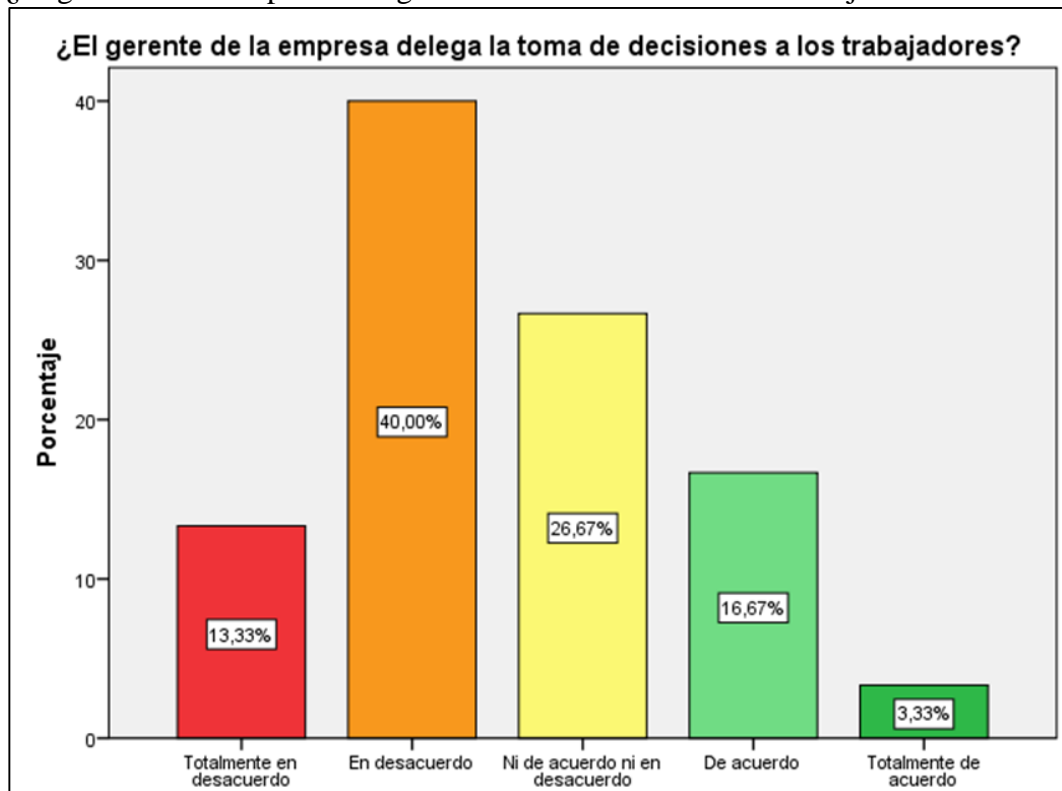
¿El gerente de la empresa delega la toma de decisiones a los trabajadores?

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	4	13,3
En desacuerdo	12	40,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	26,7
De acuerdo	5	16,7
Totalmente de acuerdo	1	3,3
Total	30	100,0

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta sobre si el gerente delega la toma de decisiones a los trabajadores reflejan una percepción predominantemente negativa, con un 53.3% en total que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta práctica. Esto podría sugerir que existe una resistencia a la delegación de la toma de decisiones a nivel más amplio, lo que puede estar relacionado con la falta de confianza en la capacidad de los trabajadores para tomar decisiones estratégicas. Estos resultados contradicen en cierta medida las teorías de gestión que abogan por la delegación como una herramienta efectiva para empoderar a los empleados y aumentar su participación y compromiso. El 26.7% que se sitúa en la categoría de ni de acuerdo ni en desacuerdo podría indicar una cierta indecisión o ambigüedad en la percepción de la delegación. En conjunto, estos hallazgos sugieren que la delegación de la toma de decisiones puede ser un área donde la empresa podría beneficiarse de una mayor claridad y comunicación para fortalecer la confianza en los empleados y promover una mayor participación en la toma de decisiones.

**Figura 11**

¿El gerente de la empresa delega la toma de decisiones a los trabajadores?



**Tabla 16**

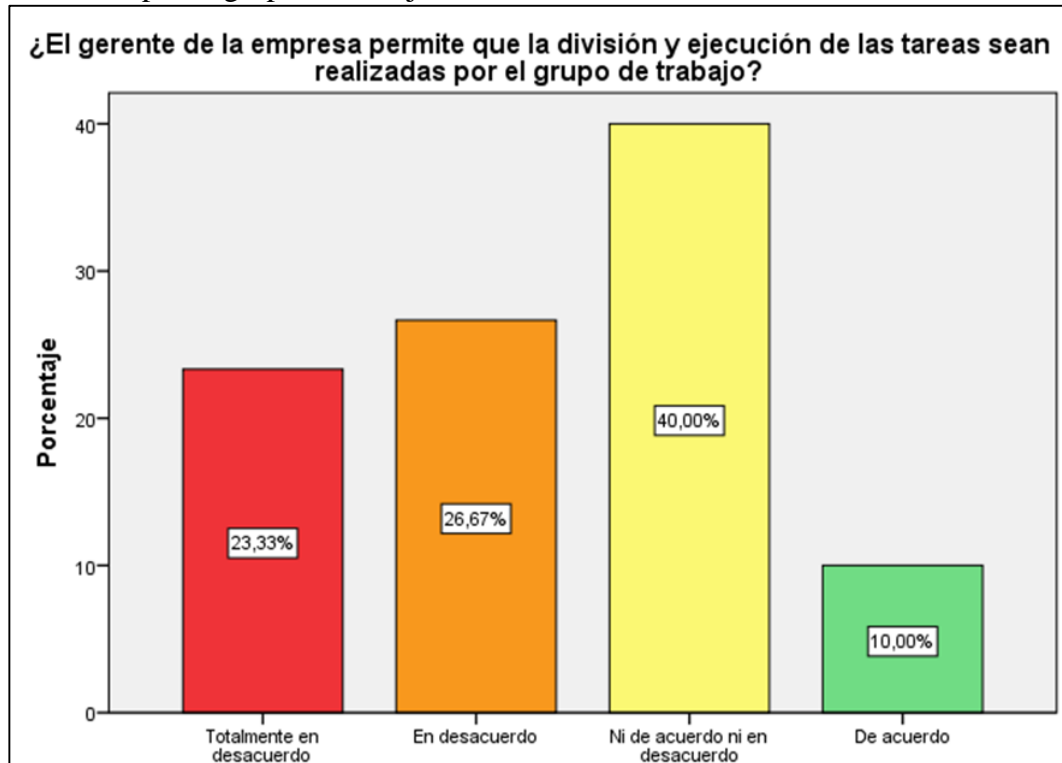
¿El gerente de la empresa permite que la división y ejecución de las tareas sean realizadas por el grupo de trabajo?

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	7	23,3
En desacuerdo	8	26,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	40,0
De acuerdo	3	10,0
Total	30	100,0

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta sobre si el gerente permite que la división y ejecución de las tareas sean realizadas por el grupo de trabajo reflejan una cierta ambigüedad en la percepción de la participación del grupo en la organización. Con un 40.0% que ni está de acuerdo ni en desacuerdo, podría indicar una falta de claridad en cuanto a la estructura y roles dentro del grupo de trabajo, lo que a menudo puede dar lugar a una percepción de ambigüedad o falta de dirección. Estos resultados podrían beneficiarse de un mayor énfasis en la comunicación y la claridad de roles dentro de la organización. Además, el 23.3% que está totalmente en desacuerdo y el 26.7% en desacuerdo podrían indicar una resistencia a la idea de que el grupo de trabajo participe en la toma de decisiones y la ejecución de tareas, lo que podría ser un área en la que la empresa pueda explorar enfoques más participativos y colaborativos, en línea con teorías de gestión moderna que enfatizan la importancia de la participación de los empleados para la eficacia organizacional.

**Figura 12**

¿El gerente de la empresa permite que la división y ejecución de las tareas sean realizadas por el grupo de trabajo?



**Tabla 17****¿El gerente de la empresa brinda constante apoyo a los trabajadores?**

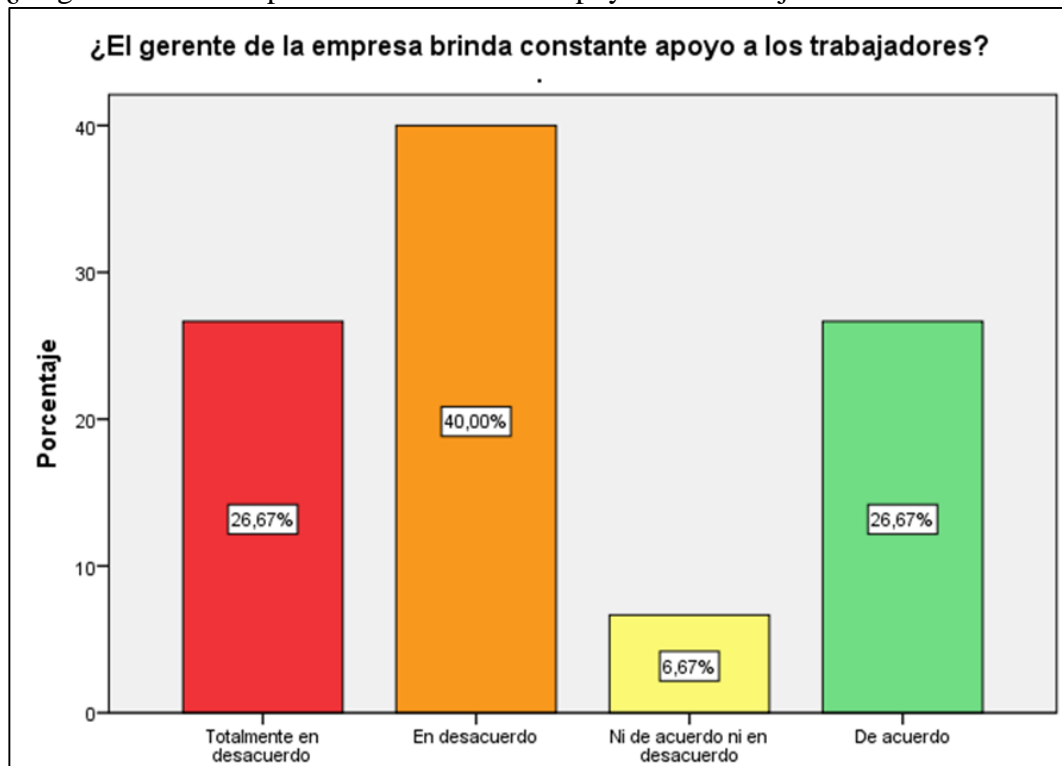
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	8	26,7
En desacuerdo	12	40,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,7
De acuerdo	8	26,7
Total	30	100,0

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta sobre si el gerente brinda constante apoyo a los trabajadores revelan una percepción mayoritariamente negativa, con un 66.7% en total que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta práctica. Esto podría indicar una necesidad de mejora en la atención y el apoyo proporcionado por el gerente a los empleados. La falta de apoyo puede impactar negativamente en la moral, la motivación y la productividad de los trabajadores, lo que contraviene teorías de gestión, como la teoría del liderazgo transformacional, que enfatizan la importancia de la relación líder-empleado y el apoyo emocional en el lugar de trabajo para el bienestar de los trabajadores. El 6.7% que ni está de acuerdo ni en desacuerdo y el 26.7% que está de acuerdo podrían reflejar cierta ambigüedad o variabilidad en la percepción de la cantidad y calidad del apoyo brindado por el gerente. En general, estos resultados sugieren una oportunidad para el gerente de mejorar la atención y el apoyo a los empleados, lo que puede tener un impacto positivo en el clima laboral y el rendimiento de la organización.



**Figura 13**

¿El gerente de la empresa brinda constante apoyo a los trabajadores?



**Tabla 18**

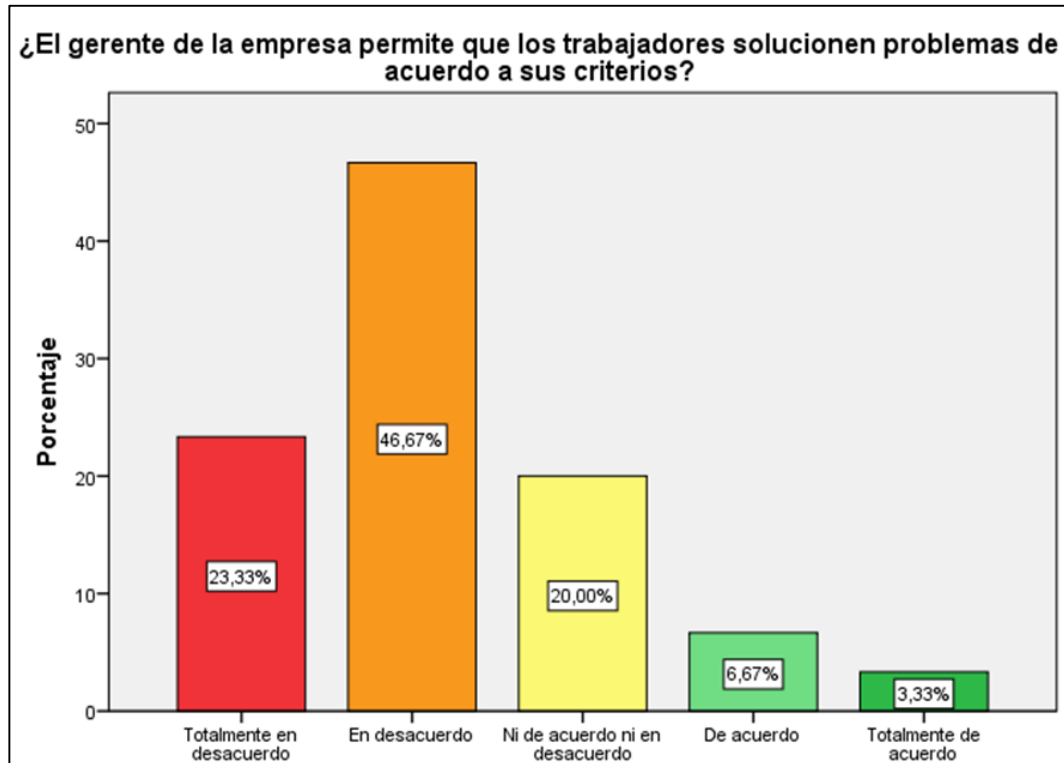
¿El gerente de la empresa permite que los trabajadores solucionen problemas de acuerdo a sus criterios?

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	7	23,3
En desacuerdo	14	46,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,0
De acuerdo	2	6,7
Totalmente de acuerdo	1	3,3
Total	30	100,0

**Interpretación:** Los resultados de la pregunta sobre si el gerente permite que los trabajadores solucionen problemas de acuerdo a sus criterios indican una percepción mayoritariamente negativa, con un 70.0% en total que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta práctica. Esto sugiere una limitación en la autonomía y la capacidad de toma de decisiones de los empleados, lo que puede ser contraproducente en términos de motivación y desarrollo del personal. La teoría de la gestión participativa y la teoría de la toma de decisiones descentralizada respaldan la idea de que permitir a los trabajadores resolver problemas de acuerdo a sus criterios puede fomentar la innovación, la responsabilidad y la eficiencia. El 20.0% que ni está de acuerdo ni en desacuerdo y el 6.7% que está de acuerdo podrían reflejar una cierta variabilidad en la percepción de la práctica dentro de la organización. En conjunto, estos resultados sugieren una oportunidad para el gerente de promover una mayor participación y autonomía en la toma de decisiones entre los empleados para mejorar la eficacia y la satisfacción en la organización.

**Figura 14**

¿El gerente de la empresa permite que los trabajadores solucionen problemas de acuerdo a sus criterios?

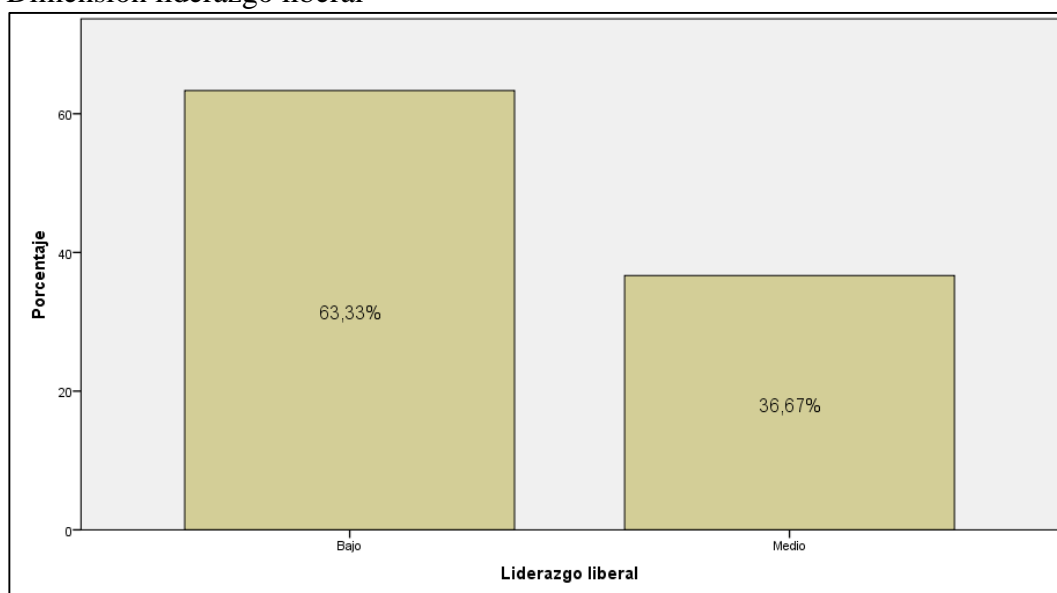


**Tabla 19**  
Dimensión liderazgo liberal

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	19	63,33
Medio	11	36,67
Total	30	100,00

**Interpretación:** El análisis del nivel de liderazgo liberal revela que el 63.33% de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tacna perciben un liderazgo liberal de nivel bajo, mientras que el 36.67% perciben un nivel medio de liderazgo liberal. Estos resultados sugieren que la mayoría de los empleados experimentan un entorno organizacional donde los líderes tienden a ser más directivos y menos propensos a intervenir en la toma de decisiones de los subordinados. Esto puede indicar una falta de orientación clara o apoyo por parte de los líderes, lo que podría afectar la motivación y el compromiso de los empleados. Sin embargo, es importante tener en cuenta que un liderazgo liberal en ciertas circunstancias puede fomentar la autonomía y la creatividad de los empleados, aunque este no parece ser el caso predominante en este contexto específico.

**Figura 15**  
Dimensión liderazgo liberal



## Nivel general de la variable

**Tabla 20**

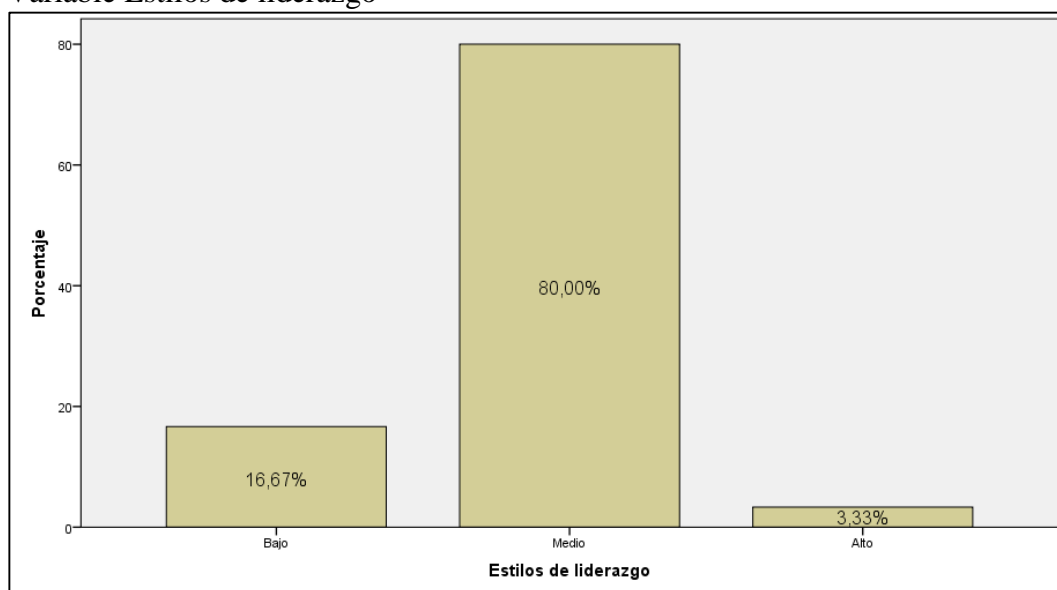
Variable Estilos de liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	16,67
Medio	24	80,00
Alto	1	3,33
Total	30	100,00

**Interpretación:** El análisis del nivel de estilos de liderazgo indica que el 16.67% de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tacna perciben un nivel bajo de estilos de liderazgo, mientras que el 80% perciben un nivel medio y el 3.33% perciben un nivel alto. Estos resultados sugieren que la mayoría de los empleados experimentan un liderazgo que se sitúa en un nivel intermedio, lo que puede implicar una combinación de diferentes estilos de liderazgo según las circunstancias y necesidades organizacionales. Es posible que esta percepción refleje un equilibrio entre la dirección y la participación en la toma de decisiones, lo que podría ser beneficioso para la motivación y el rendimiento de los empleados.

**Figura 16**

Variable Estilos de liderazgo



### 4.3.2 Desempeño laboral

#### Dimensión Competencias

**Tabla 21**

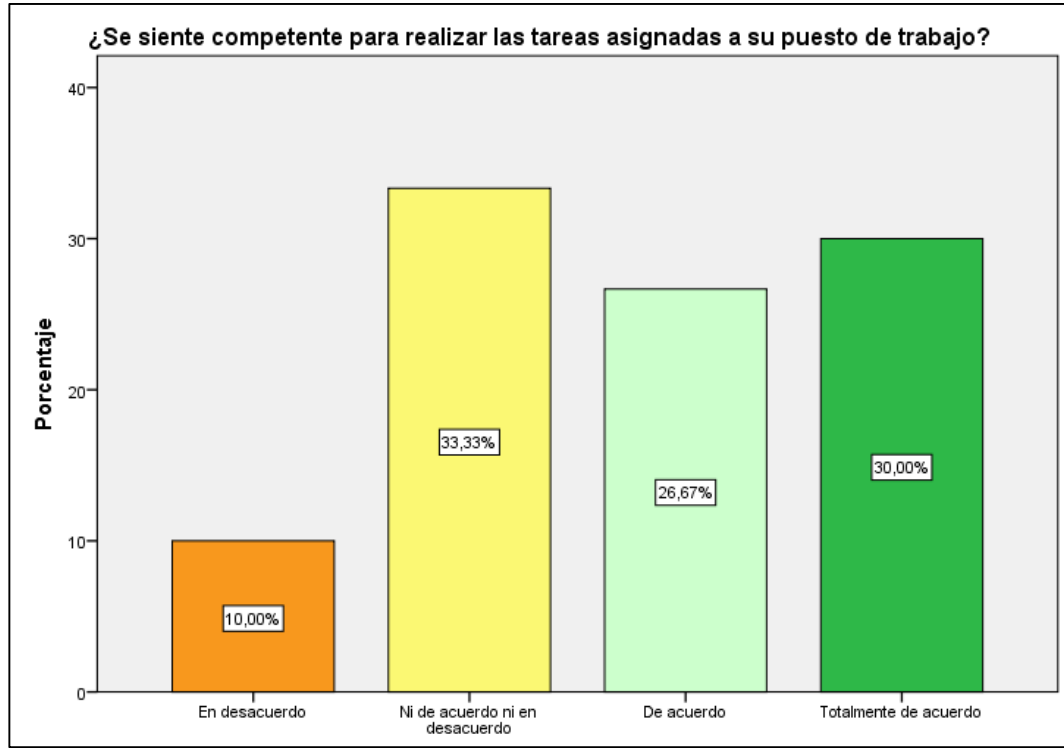
¿Se siente competente para realizar las tareas asignadas a su puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	10,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	33,3
De acuerdo	8	26,7
Totalmente de acuerdo	9	30,0
Total	30	100,0

**Interpretación:** Mientras que un 10% expresó desacuerdo, un 33.3% se mostró neutral respecto a su competencia laboral. Por otro lado, un 26.7% indicó sentirse de acuerdo, y un 30% totalmente de acuerdo. Estos hallazgos reflejan una variedad de percepciones en cuanto a la competencia laboral, lo cual puede influir en el desempeño de los empleados. Desde la perspectiva teórica de la autoeficacia de Bandura, la confianza en la propia capacidad para lograr resultados deseables es fundamental. Así, aquellos que se sienten competentes probablemente mostrarán un mejor desempeño laboral, mientras que quienes dudan de su competencia pueden enfrentar desafíos en el trabajo. Estos resultados subrayan la importancia de fomentar un ambiente laboral que promueva la confianza y el desarrollo de habilidades entre los colaboradores para mejorar su desempeño y satisfacción laboral.

**Figura 17**

¿Se siente competente para realizar las tareas asignadas a su puesto de trabajo?



**Tabla 22**

¿Considera que posee las habilidades necesarias para cumplir con sus responsabilidades laborales de manera eficaz?

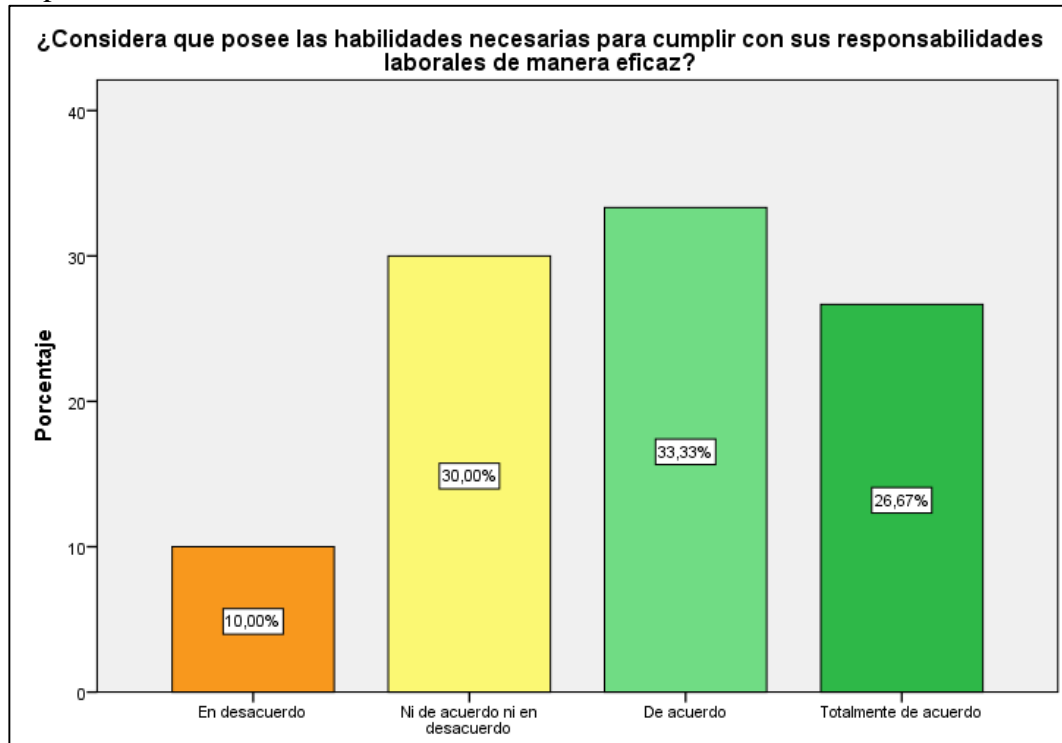
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	3	10,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	30,0
De acuerdo	10	33,3
Totalmente de acuerdo	8	26,7
Total	30	100,0

**Interpretación:** Mientras que el 10% expresó desacuerdo y el 30% se mostró neutral respecto a sus habilidades laborales, un 33.3% indicó estar de acuerdo y un 26.7% totalmente de acuerdo con poseer las habilidades necesarias para cumplir eficazmente con sus responsabilidades laborales. Estos resultados destacan la importancia de la autoevaluación de las habilidades en el entorno laboral. Desde una perspectiva teórica, la teoría de la autoeficacia de Bandura sostiene que la creencia en las propias habilidades afecta el desempeño laboral. Por lo tanto, aquellos que se sienten competentes tenderán a ser más efectivos en sus funciones. Sin embargo, es esencial abordar las percepciones de quienes expresan dudas sobre sus habilidades, ya que esto puede afectar su rendimiento y satisfacción laboral. Promover un ambiente que fomente el desarrollo de habilidades y la confianza en el trabajo puede ser crucial para mejorar el desempeño y la moral de los colaboradores.



**Figura 18**

¿Considera que posee las habilidades necesarias para cumplir con sus responsabilidades laborales de manera eficaz?



**Tabla 23**

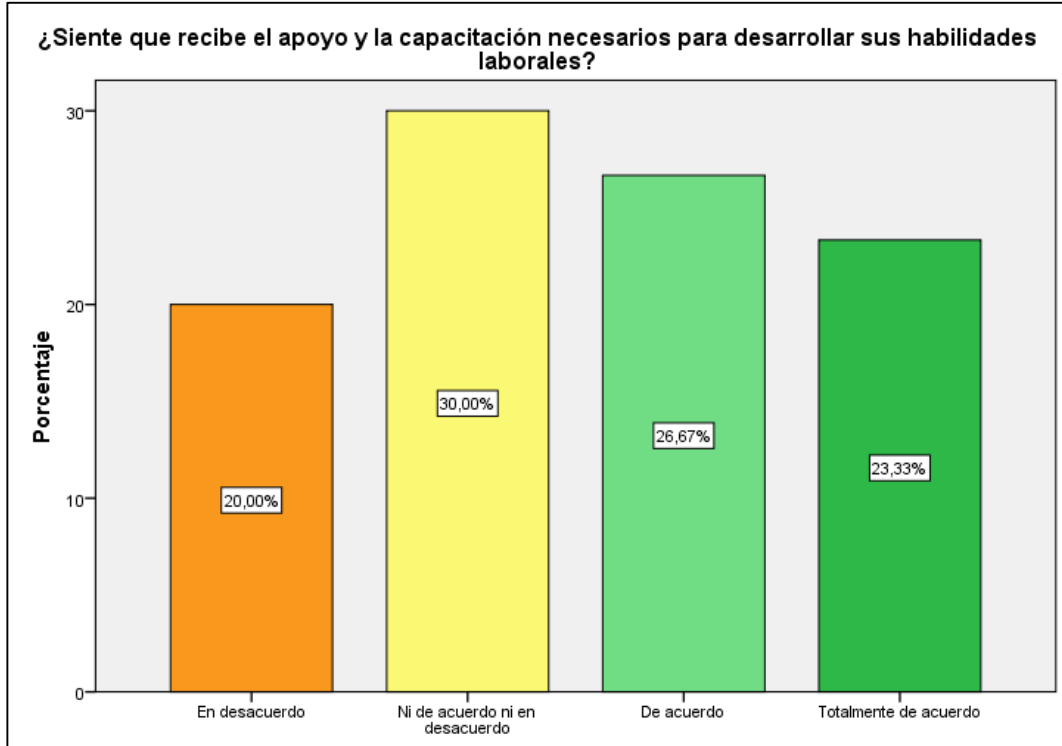
¿Siente que recibe el apoyo y la capacitación necesarios para desarrollar sus habilidades laborales?

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	6	20,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	30,0
De acuerdo	8	26,7
Totalmente de acuerdo	7	23,3
Total	30	100,0

**Interpretación:** Un 20% expresó desacuerdo, mientras que un 30% se mostró neutral respecto al apoyo y la capacitación recibidos. Por otro lado, un 26.7% indicó estar de acuerdo y un 23.3% totalmente de acuerdo con sentir que reciben el apoyo y la capacitación necesarios para desarrollar sus habilidades laborales. Estos resultados señalan la importancia del respaldo y la formación en el ámbito laboral para el crecimiento profesional y el desempeño efectivo. Desde un enfoque teórico, la teoría del aprendizaje social de Bandura resalta la influencia del entorno y el apoyo recibido en el desarrollo de habilidades. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones brinden un ambiente de apoyo y oportunidades de capacitación para fomentar el crecimiento y la efectividad de sus colaboradores. Además, abordar las percepciones de aquellos que expresan falta de apoyo puede ser crucial para mejorar la satisfacción laboral y la retención del talento.

**Figura 19**

¿Siente que recibe el apoyo y la capacitación necesarios para desarrollar sus habilidades laborales?



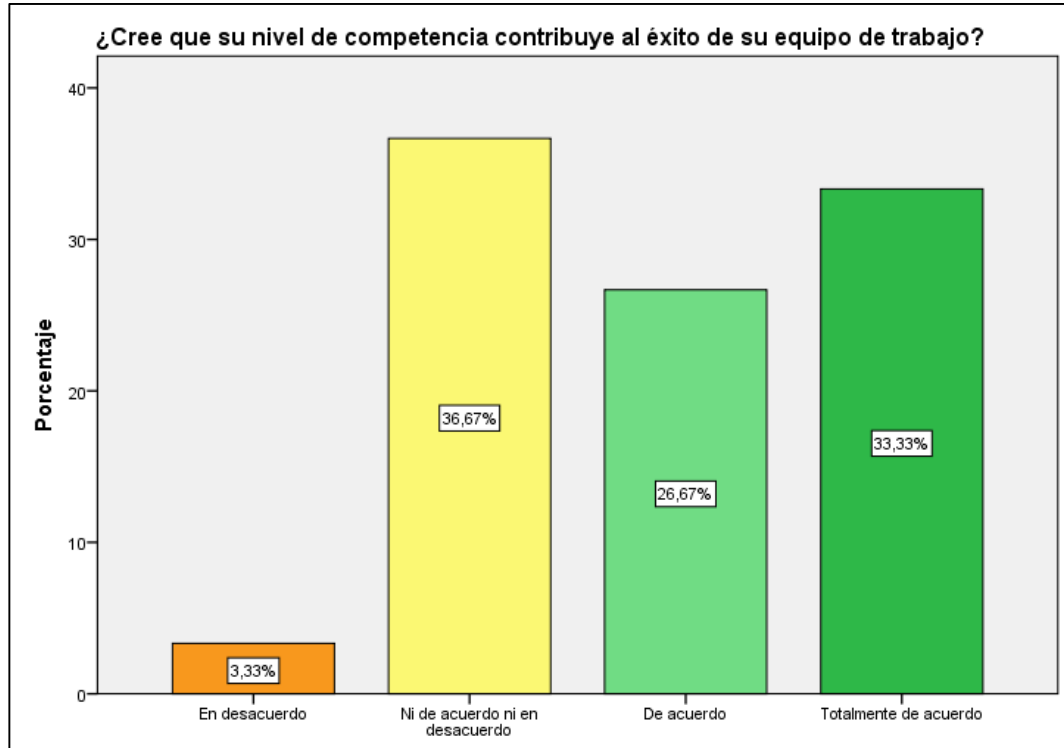
**Tabla 24****¿Cree que su nivel de competencia contribuye al éxito de su equipo de trabajo?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	1	3,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	36,7
De acuerdo	8	26,7
Totalmente de acuerdo	10	33,3
Total	30	100,0

**Interpretación:** Un pequeño porcentaje, el 3.3%, expresó desacuerdo, mientras que un significativo 36.7% se mostró neutral respecto a la contribución de su nivel de competencia al éxito del equipo. Por otro lado, un 26.7% indicó estar de acuerdo y un 33.3% totalmente de acuerdo con que su competencia influye positivamente en el éxito del equipo de trabajo. Estos resultados resaltan la importancia de la autoevaluación y la percepción del propio impacto en el entorno laboral. Desde una perspectiva teórica, la teoría de la autoeficacia de Bandura sugiere que la creencia en la propia competencia influye en el rendimiento laboral y la efectividad del equipo. Por lo tanto, fomentar la confianza en las habilidades individuales y su contribución al éxito colectivo puede ser crucial para mejorar la colaboración y el desempeño del equipo en general.

**Figura 20**

¿Cree que su nivel de competencia contribuye al éxito de su equipo de trabajo?



**Tabla 25**

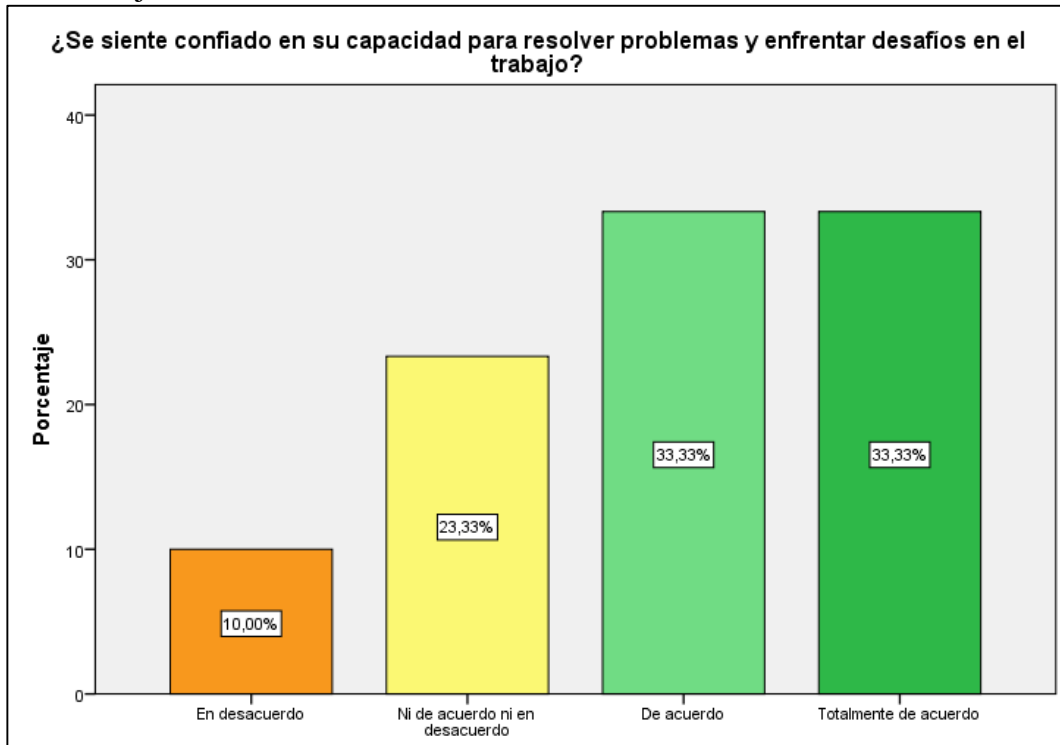
¿Se siente confiado en su capacidad para resolver problemas y enfrentar desafíos en el trabajo?

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	3	10,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23,3
De acuerdo	10	33,3
Totalmente de acuerdo	10	33,3
Total	30	100,0

**Interpretación:** Un 10% expresó desacuerdo, mientras que un 23.3% se mostró neutral en cuanto a su confianza para enfrentar desafíos laborales. Por otro lado, un significativo 33.3% indicó estar de acuerdo y otro 33.3% totalmente de acuerdo con sentirse confiados en su capacidad para resolver problemas y superar desafíos en el trabajo. Estos resultados subrayan la importancia de la autoconfianza en el entorno laboral. Desde una perspectiva teórica, la teoría de la autoeficacia de Bandura sugiere que la confianza en la propia capacidad para abordar tareas difíciles influye en el rendimiento laboral. Por lo tanto, promover un ambiente que fomente la autoconfianza y brinde oportunidades para desarrollar habilidades de resolución de problemas puede ser clave para mejorar el desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores.

**Figura 21**

¿Se siente confiado en su capacidad para resolver problemas y enfrentar desafíos en el trabajo?



**Tabla 26**

¿Considera que su nivel de competencia está en línea con las expectativas de su puesto de trabajo?

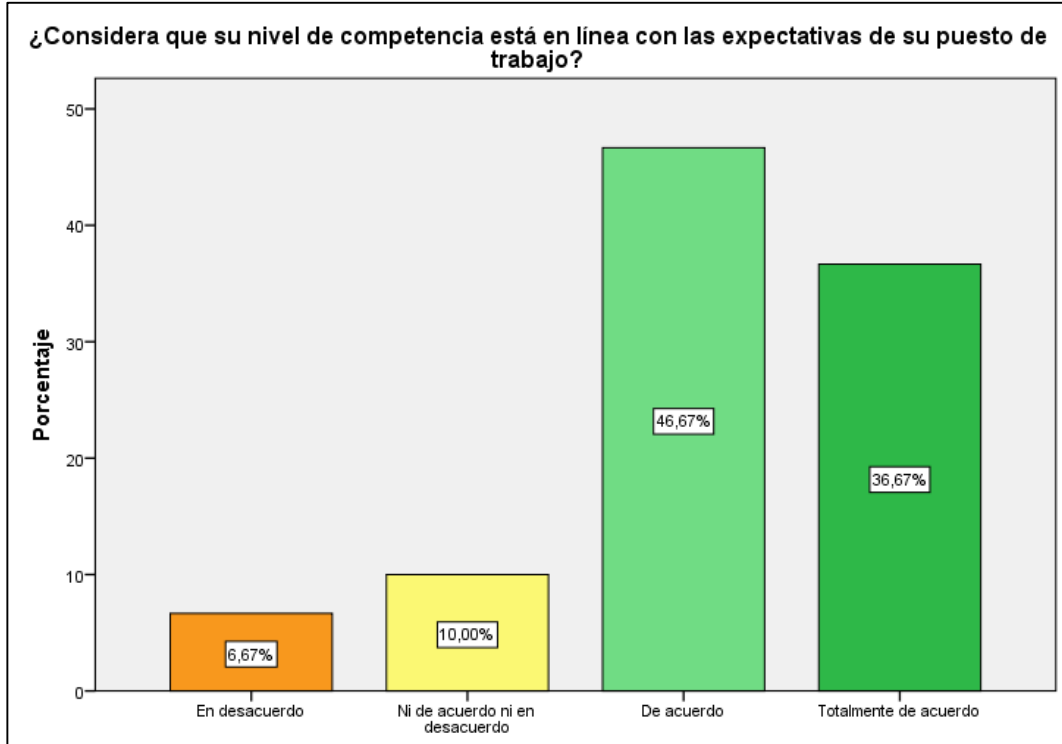
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	2	6,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10,0
De acuerdo	14	46,7
Totalmente de acuerdo	11	36,7
Total	30	100,0

**Interpretación:** Un 6.7% expresó desacuerdo, mientras que un 10% se mostró neutral respecto a la alineación de su nivel de competencia con las expectativas del puesto. Por otro lado, un considerable 46.7% indicó estar de acuerdo y un 36.7% totalmente de acuerdo con que su competencia está en línea con las expectativas laborales. Estos resultados sugieren una percepción mayoritariamente positiva en cuanto a la adecuación entre las habilidades y competencias de los colaboradores y los requisitos de sus roles laborales. Desde un punto de vista teórico, la teoría de la correspondencia persona-ambiente postula que un ajuste adecuado entre las habilidades individuales y las demandas del trabajo conduce a un mejor desempeño y satisfacción laboral. Por lo tanto, estos resultados indican una base sólida para el éxito y la efectividad en el trabajo dentro de la organización.



**Figura 22**

¿Considera que su nivel de competencia está en línea con las expectativas de su puesto de trabajo?

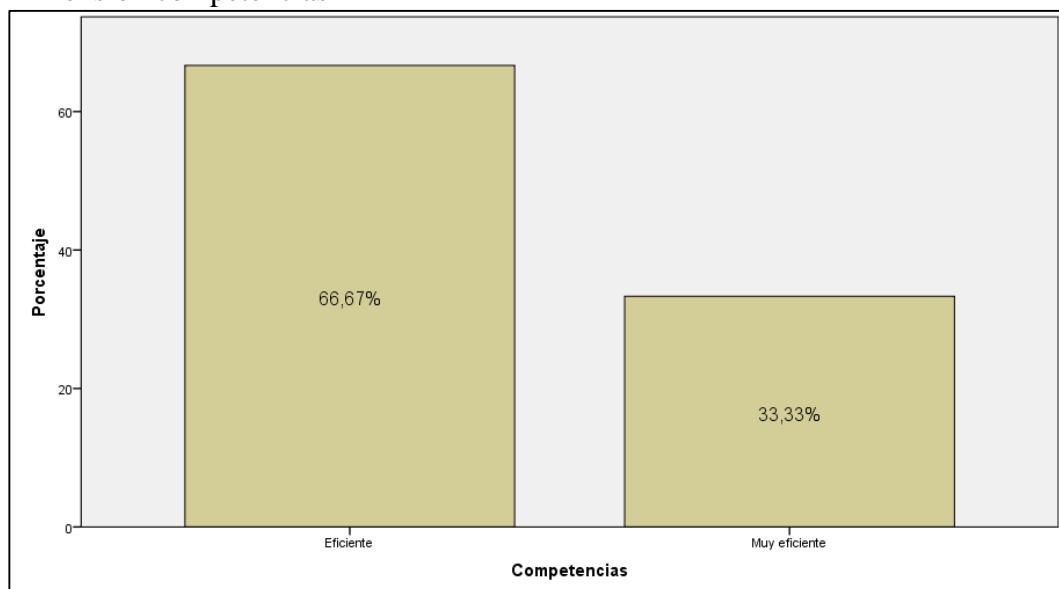


**Tabla 27**  
Dimensión competencias

	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	20	66,67
Muy eficiente	10	33,33
Total	30	100,00

**Interpretación:** El análisis de los niveles de competencias en el desempeño laboral muestra que el 66.67% de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tacna se perciben como eficientes, mientras que el 33.33% se consideran muy eficientes. Estos resultados sugieren un nivel generalmente alto de competencias entre los empleados, lo que indica que la mayoría de ellos se sienten capaces de cumplir con las responsabilidades de sus roles de manera efectiva. Este hallazgo es positivo ya que sugiere que la organización cuenta con un personal competente que puede contribuir al logro de los objetivos y al éxito general de la empresa. Sin embargo, también es importante continuar fomentando el desarrollo profesional y ofrecer oportunidades de crecimiento para mantener y mejorar aún más estos altos niveles de competencia.

**Figura 23**  
Dimensión competencias



## Dimensión Objetivos

**Tabla 28**

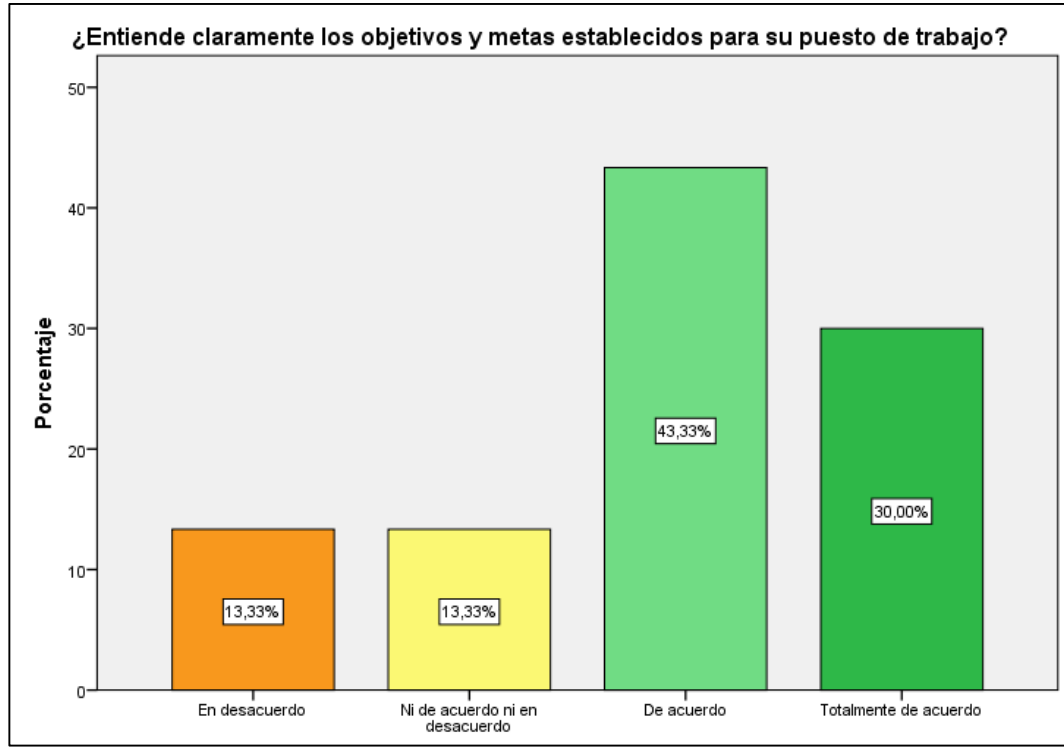
¿Entiende claramente los objetivos y metas establecidos para su puesto de trabajo?

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	4	13,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13,3
De acuerdo	13	43,3
Totalmente de acuerdo	9	30,0
Total	30	100,0

**Interpretación:** Un 13.3% expresó desacuerdo, mientras que otro 13.3% se mostró neutral en cuanto a la claridad de los objetivos y metas de su puesto. Por otro lado, un significativo 43.3% indicó estar de acuerdo y un 30% totalmente de acuerdo con entender claramente los objetivos y metas establecidos. Estos resultados sugieren una percepción general positiva en cuanto a la comunicación y comprensión de las expectativas laborales. Desde una perspectiva teórica, la teoría del establecimiento de metas de Locke y Latham sostiene que la claridad en los objetivos laborales conduce a un mejor desempeño y motivación. Por lo tanto, la existencia de una comprensión clara de los objetivos puede contribuir al éxito individual y organizacional al proporcionar una dirección clara para el trabajo. Sin embargo, es importante abordar las percepciones de aquellos que expresan falta de claridad para garantizar la efectividad y el compromiso en el cumplimiento de objetivos.

**Figura 24**

¿Entiende claramente los objetivos y metas establecidos para su puesto de trabajo?



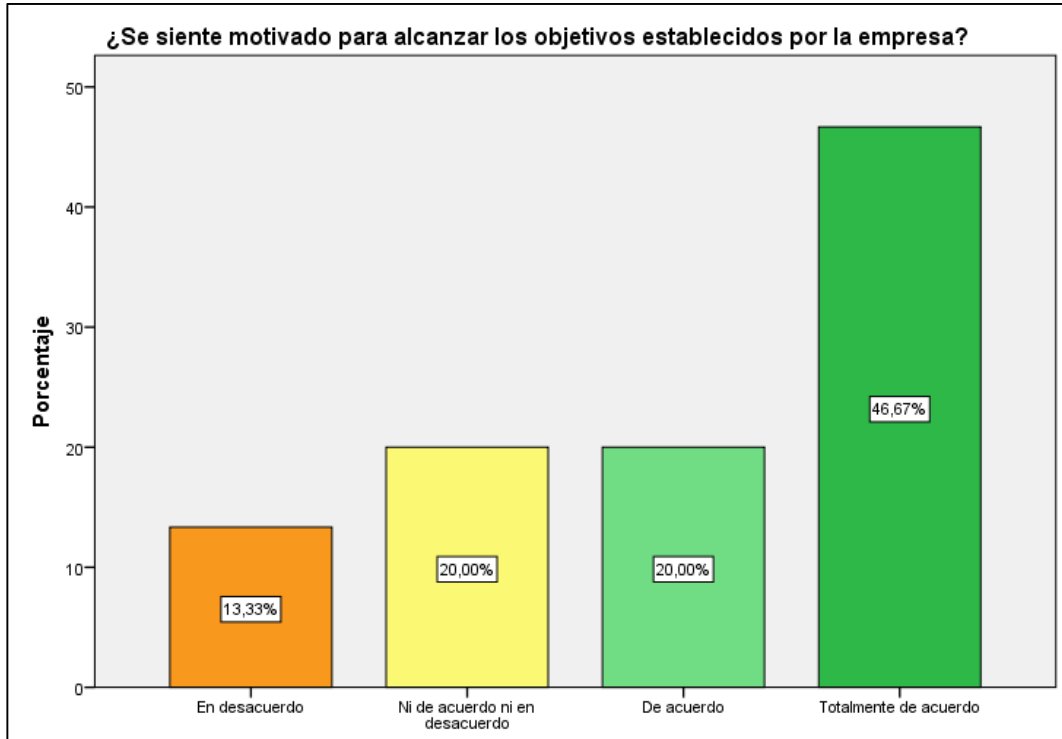
**Tabla 29****¿Se siente motivado para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	4	13,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,0
De acuerdo	6	20,0
Totalmente de acuerdo	14	46,7
Total	30	100,0

**Interpretación:** Mientras que un 13.3% expresó desacuerdo y un 20% se mantuvo neutral en cuanto a su motivación para alcanzar los objetivos establecidos, un 20% indicó estar de acuerdo. Sin embargo, es destacable que un considerable 46.7% manifestó sentirse totalmente de acuerdo en estar motivado para alcanzar los objetivos de la empresa. Estos resultados revelan una percepción generalmente positiva en cuanto a la motivación de los colaboradores para trabajar hacia los objetivos organizacionales. Desde una perspectiva teórica, la teoría de la fijación de metas sugiere que la motivación intrínseca se fortalece cuando los objetivos son claros y alcanzables. Por lo tanto, este alto porcentaje de respuestas totalmente de acuerdo podría indicar un alineamiento entre los objetivos organizacionales y las metas personales de los empleados, lo cual es crucial para impulsar la productividad y el compromiso en el lugar de trabajo.

**Figura 25**

¿Se siente motivado para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa?



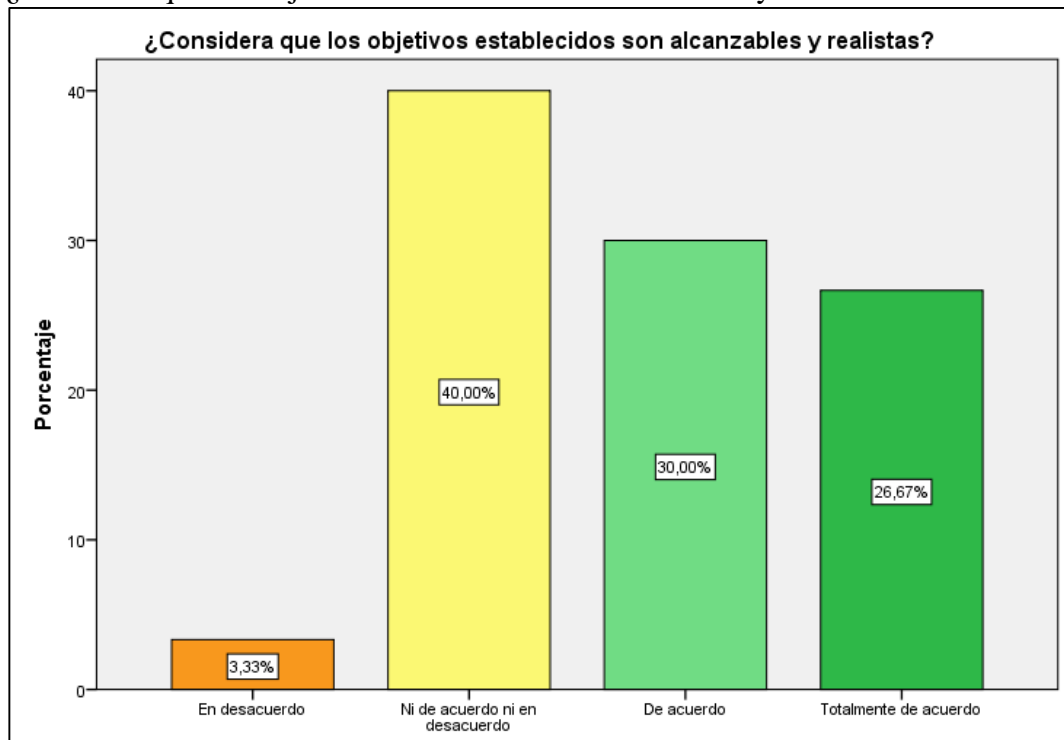
**Tabla 30****¿Considera que los objetivos establecidos son alcanzables y realistas?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	1	3,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	40,0
De acuerdo	9	30,0
Totalmente de acuerdo	8	26,7
Total	30	100,0

**Interpretación:** Un pequeño porcentaje, el 3.3%, expresó desacuerdo, mientras que un significativo 40% se mantuvo neutral en cuanto a la alcanzabilidad y realismo de los objetivos establecidos. Por otro lado, un 30% indicó estar de acuerdo y un 26.7% totalmente de acuerdo con la factibilidad de los objetivos establecidos. Estos resultados resaltan la importancia de la claridad y la viabilidad en la fijación de objetivos organizacionales. Desde una perspectiva teórica, la teoría de la fijación de metas sugiere que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART) para ser efectivos. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones aseguren que los objetivos planteados sean realistas y alcanzables para mantener la motivación y el compromiso de los colaboradores. Además, abordar las percepciones de aquellos que expresan dudas sobre la alcanzabilidad de los objetivos puede ser crucial para ajustar y mejorar la planificación estratégica de la empresa.

**Figura 26**

¿Considera que los objetivos establecidos son alcanzables y realistas?





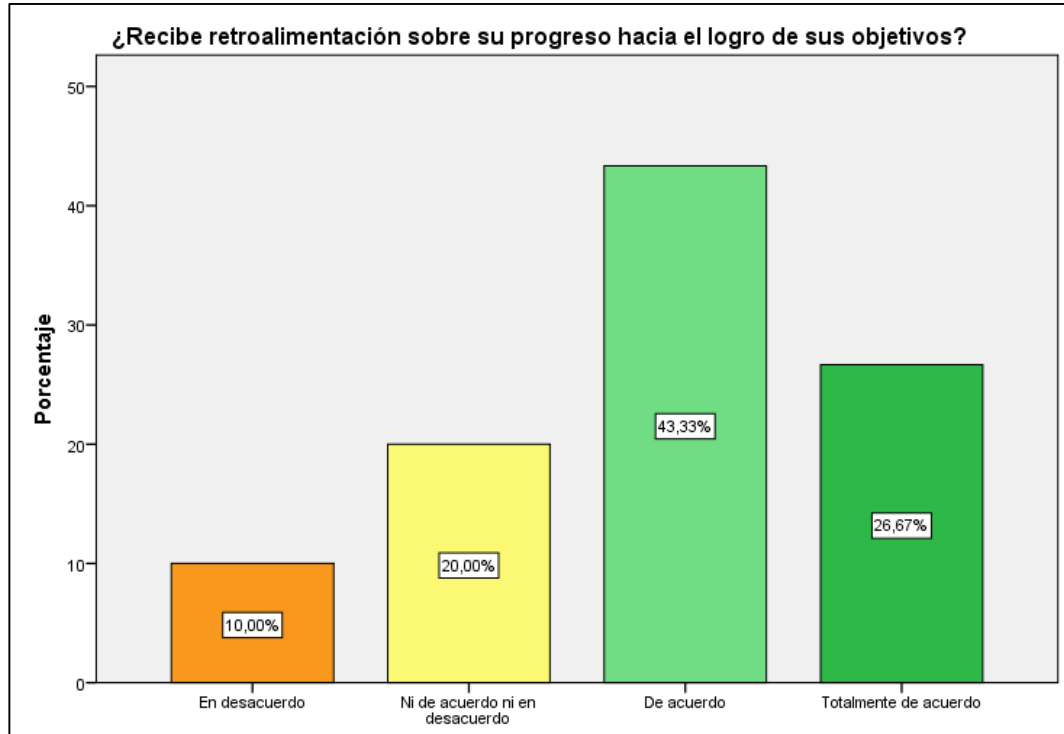
**Tabla 31****¿Recibe retroalimentación sobre su progreso hacia el logro de sus objetivos?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	3	10,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,0
De acuerdo	13	43,3
Totalmente de acuerdo	8	26,7
Total	30	100,0

**Interpretación:** Un 10% expresó desacuerdo, mientras que un 20% se mantuvo neutral respecto a la retroalimentación recibida sobre su progreso hacia el logro de objetivos. Por otro lado, un 43.3% indicó estar de acuerdo y un 26.7% totalmente de acuerdo con recibir retroalimentación sobre su progreso. Estos resultados sugieren que una proporción significativa de empleados está satisfecha con el nivel de retroalimentación proporcionada. Desde un punto de vista teórico, la teoría del establecimiento de metas de Locke y Latham enfatiza la importancia de la retroalimentación para mejorar el desempeño. Por lo tanto, una retroalimentación efectiva puede ayudar a los colaboradores a ajustar sus acciones y mejorar continuamente su rendimiento. Sin embargo, es importante abordar las percepciones de aquellos que expresan falta de retroalimentación para garantizar un proceso de mejora continua y un ambiente de trabajo que fomente el crecimiento profesional.

**Figura 27**

¿Recibe retroalimentación sobre su progreso hacia el logro de sus objetivos?



**Tabla 32**

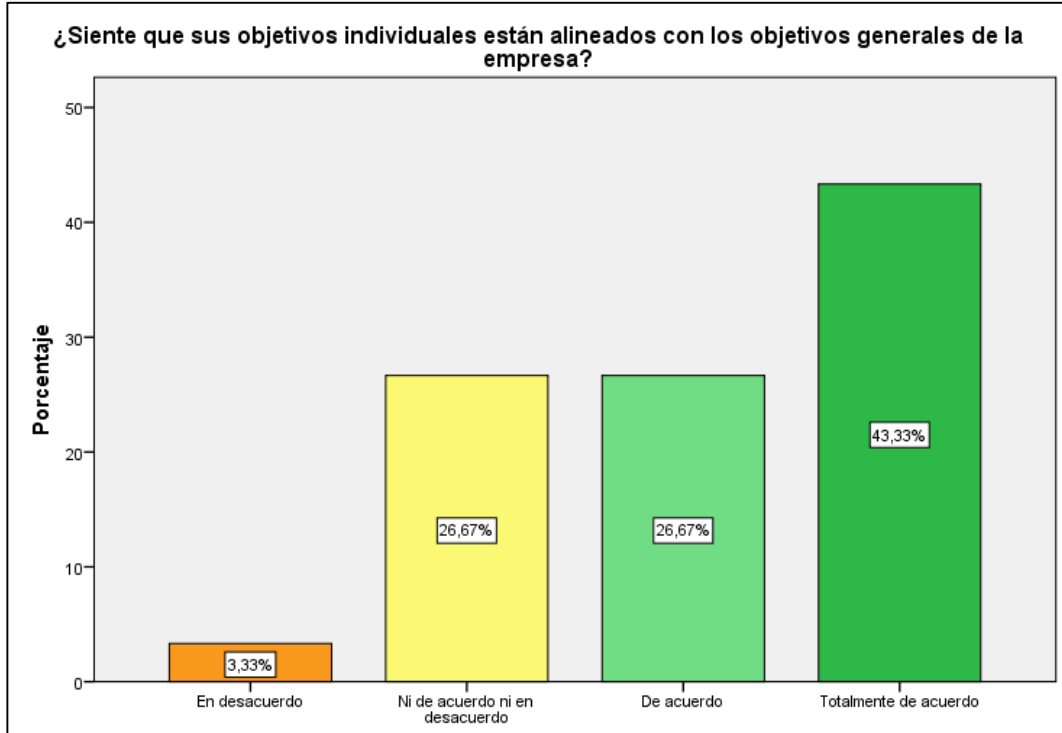
¿Siente que sus objetivos individuales están alineados con los objetivos generales de la empresa?

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	1	3,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	26,7
De acuerdo	8	26,7
Totalmente de acuerdo	13	43,3
Total	30	100,0

**Interpretación:** Un pequeño porcentaje, el 3.3%, expresó desacuerdo, mientras que un 26.7% se mantuvo neutral en cuanto a la alineación de sus objetivos individuales con los objetivos generales de la empresa. Por otro lado, un 26.7% indicó estar de acuerdo y un considerable 43.3% manifestó sentirse totalmente de acuerdo con la alineación de sus objetivos individuales con los de la empresa. Estos resultados sugieren una percepción mayoritariamente positiva en cuanto a la coherencia y la integración de los objetivos individuales con los objetivos organizacionales. Desde una perspectiva teórica, la teoría de la fijación de metas sostiene que la alineación de los objetivos individuales con los de la organización promueve la motivación y el compromiso. Por lo tanto, esta alta proporción de respuestas totalmente de acuerdo podría indicar un alineamiento eficaz de las metas personales con la misión y visión de la empresa, lo cual es esencial para el éxito y la efectividad organizacional.

**Figura 28**

¿Siente que sus objetivos individuales están alineados con los objetivos generales de la empresa?



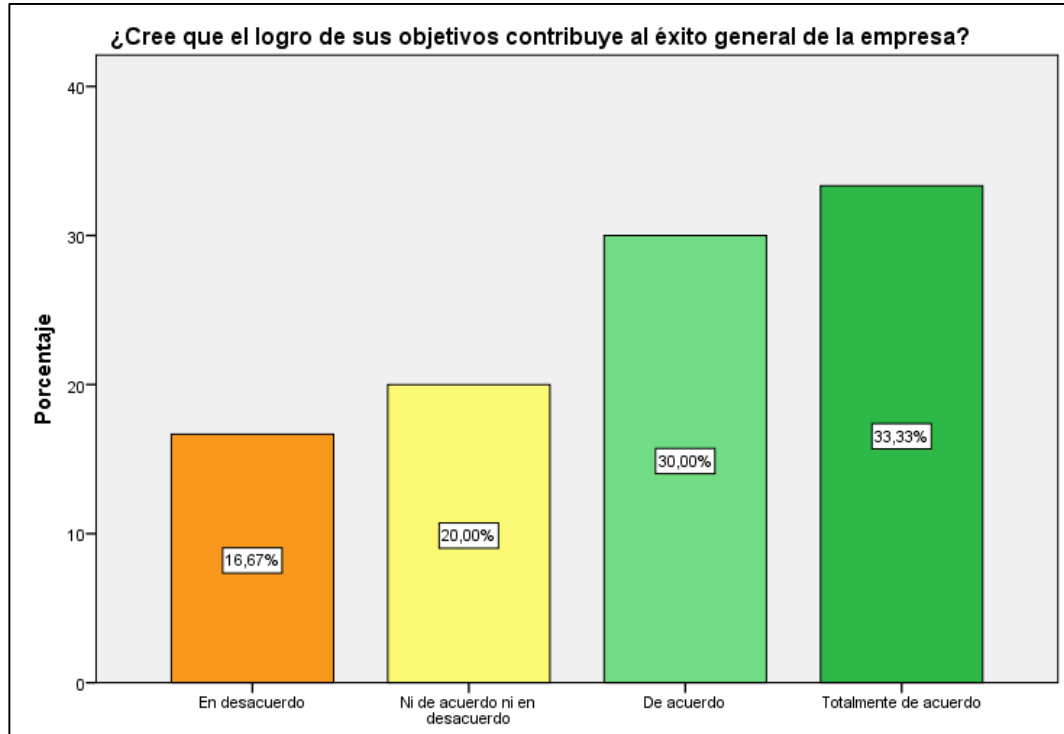
**Tabla 33****¿Cree que el logro de sus objetivos contribuye al éxito general de la empresa?**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	5	16,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,0
De acuerdo	9	30,0
Totalmente de acuerdo	10	33,3
Total	30	100,0

**Interpretación:** Un 16.7% expresó desacuerdo, mientras que un 20% se mantuvo neutral en cuanto a la contribución de sus objetivos al éxito general de la empresa. Por otro lado, un 30% indicó estar de acuerdo y un 33.3% manifestó sentirse totalmente de acuerdo con que el logro de sus objetivos contribuye al éxito general de la empresa. Estos resultados sugieren una percepción generalmente positiva en cuanto a la relación entre los logros individuales y el éxito organizacional. Desde una perspectiva teórica, la teoría de la fijación de metas sostiene que el alineamiento de los objetivos individuales con los de la organización promueve la eficacia y el rendimiento. Por lo tanto, esta alta proporción de respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo podría indicar un entendimiento por parte de los colaboradores de cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos empresariales, lo que es esencial para impulsar el éxito y la efectividad general de la empresa.

**Figura 29**

¿Cree que el logro de sus objetivos contribuye al éxito general de la empresa?

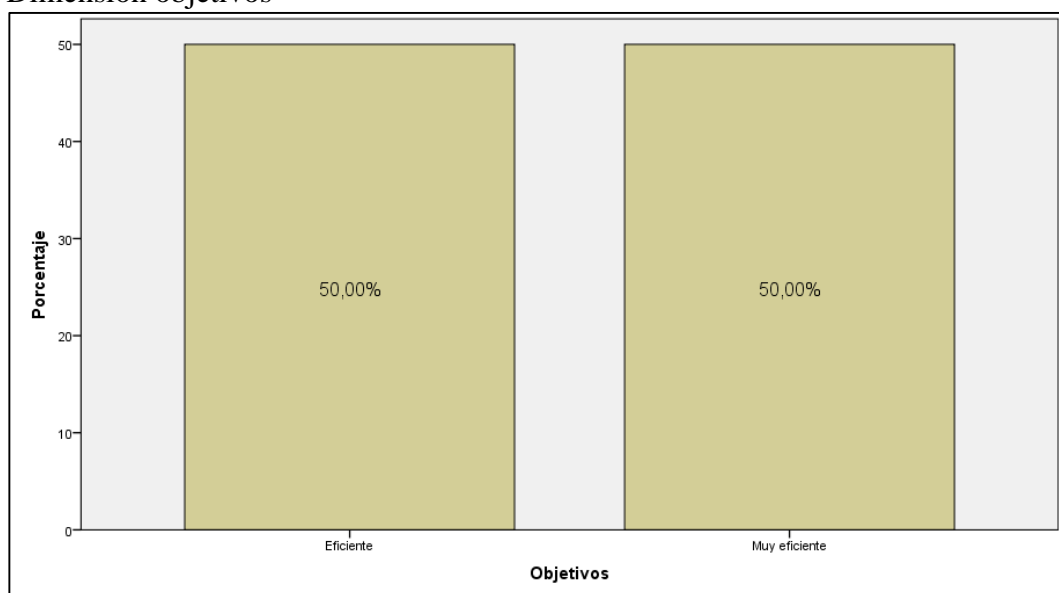


**Tabla 34**  
Dimensión objetivos

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Eficiente	15	50,00
Muy eficiente	15	50,00
Total	30	100,00

**Interpretación:** El análisis del nivel de objetivos en el desempeño laboral revela que el 50% de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tacna se consideran eficientes en el cumplimiento de sus objetivos, mientras que el otro 50% se perciben como muy eficientes. Esta distribución equitativa sugiere que la mayoría de los empleados tienen un buen nivel de cumplimiento de objetivos en sus roles laborales. Esto refleja una organización donde los empleados están comprometidos con alcanzar los objetivos establecidos y tienen las habilidades necesarias para hacerlo de manera efectiva. Estos resultados son alentadores ya que indican un alto nivel de desempeño y compromiso organizacional en la consecución de metas y objetivos. Sin embargo, es importante seguir fomentando un ambiente de trabajo que apoye y motive la consecución de objetivos para mantener este nivel de eficiencia y mejorar continuamente el rendimiento laboral.

**Figura 30**  
Dimensión objetivos



## Nivel general de la variable Desempeño laboral

**Tabla 35**

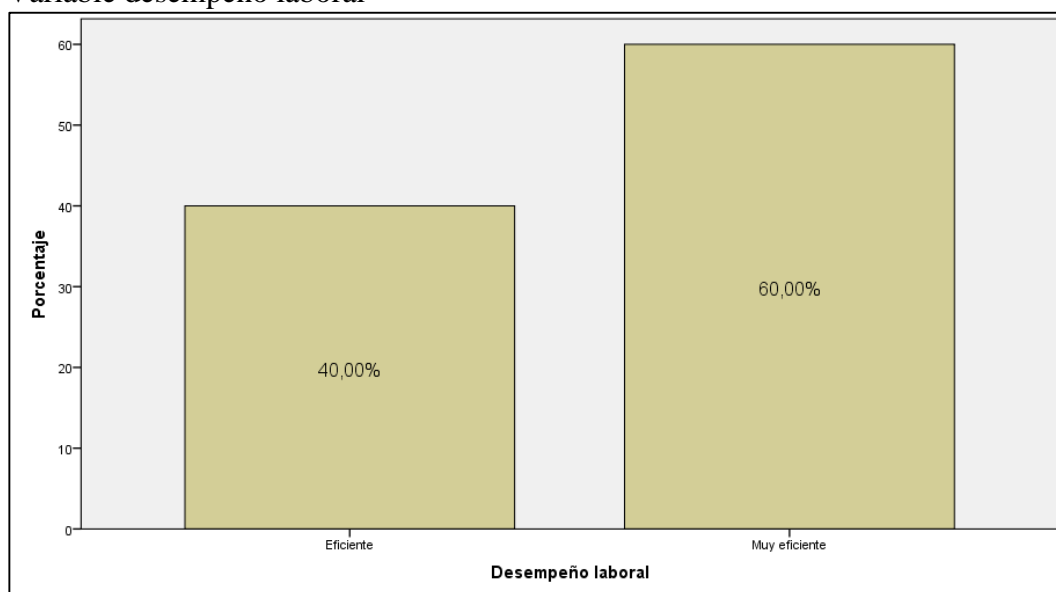
Variable desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	12	40,00
Muy eficiente	18	60,00
Total	30	100,00

**Interpretación:** El análisis del nivel de desempeño laboral indica que el 40% de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tacna se consideran eficientes en su desempeño laboral, mientras que el 60% se perciben como muy eficientes. Esto sugiere que la mayoría de los empleados tienen un alto nivel de desempeño en sus roles laborales, con un porcentaje significativo alcanzando niveles de eficiencia superiores. Estos resultados son positivos ya que indican un compromiso y una capacidad para cumplir con las responsabilidades laborales de manera efectiva. Además, sugieren que la organización puede estar proporcionando el apoyo y los recursos necesarios para que los empleados alcancen su máximo potencial en el trabajo. Sin embargo, es importante seguir monitoreando y apoyando el desempeño laboral para mantener y mejorar estos altos niveles de eficiencia.

**Figura 31**

Variable desempeño laboral





## 4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA

### 4.4.1 Análisis de fiabilidad

**Tabla 36**

Prueba de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Estilos de liderazgo	,706	12
Desempeño laboral	,611	12

**Interpretación:** El coeficiente alfa de Cronbach para estilos de liderazgo (0.706) indica una fiabilidad aceptable, sugiriendo consistencia en las respuestas de los encuestados. Sin embargo, el desempeño laboral (0.611) muestra una fiabilidad algo menor, lo que puede sugerir una mayor variabilidad en las respuestas o una posible heterogeneidad en la medición.

### 4.4.2 Análisis de normalidad

**Tabla 37**

Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Estilos de liderazgo	,958	30	,280
Desempeño laboral	,771	30	,000

**Interpretación:** Los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, denotan que la variable Estilos de liderazgo, con una significancia equivalente a 0.280, posee una distribución paramétrica, distinto a lo observado en el caso de la variable desempeño laboral que posee una significancia de 0.000, inferior al nivel de significancia de 0.05, por tanto no cuenta con distribución paramétrica.

## 4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.5.1 Verificación de la hipótesis general

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Tacna, periodo 2021.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Tacna, periodo 2021.

#### a) Nivel de significancia

Se rechaza H<sub>0</sub> para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05 se acepta H<sub>1</sub>

#### b) Zona de rechazo

Se acepta H<sub>0</sub> y se rechaza H<sub>1</sub> para todo valor de probabilidad mayor que 0,05.

#### c) Estadístico de prueba

Se optó por la prueba no paramétrica de *Rho de Spearman*, ya que los datos no presentan una distribución normal.

**Tabla 38**  
Rho de Spearman de la hipótesis general

			<b>Estilos de liderazgo</b>	<b>Desempeño laboral</b>
Rho de Spearman	Estilos de liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,869**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	30	30
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,869**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	30	30

Fuente: Cuestionario de recolección de datos.

d) **Regla de decisión:**

Sig. o p-valor > 0,05: No se rechaza la  $H_0$

Sig. o p-valor < 0,05: Se rechaza la  $H_0$

**Interpretación:** Los resultados de la prueba de correlación indican una correlación significativa y fuerte (coeficiente de correlación de 0,869, p-valor de 0,000) entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú en Tacna durante el período 2021. Esto respalda la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), que afirma que existe una relación significativa entre ambos factores. Esta correlación sugiere que los estilos de liderazgo implementados en la sucursal bancaria tienen un impacto significativo en el desempeño laboral de los colaboradores. En términos teóricos, esta relación puede explicarse a través de diversas teorías de liderazgo, como la teoría del liderazgo transformacional, que destaca la influencia positiva de los líderes en el compromiso y la motivación de los empleados, lo que, a su vez, puede mejorar el desempeño laboral. Estos resultados respaldan la importancia de la gestión de liderazgo efectiva en el entorno laboral y sugieren que los líderes pueden desempeñar un papel crucial en el éxito de sus colaboradores y la organización.

#### ***4.5.2 Comprobación de la primera hipótesis específica***

$H_1$ : El estilo de liderazgo autoritario se relaciona notablemente con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021.

$H_0$ : El estilo de liderazgo autoritario no se relaciona notablemente con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021.

**Tabla 39**

Rho de Spearman de la hipótesis específica 1

			<b>Liderazgo Autoritario</b>	<b>Desempeño laboral</b>
Rho de Spearman	Liderazgo Autoritario	Coefficiente de correlación	1,000	0,326
		Sig. (bilateral)		0,079
		N	30	30
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,326	1,000
		Sig. (bilateral)	0,079	
		N	30	30

Fuente: Cuestionario de recolección de datos.

**Interpretación:** El análisis de la primera hipótesis específica, que plantea si el estilo de liderazgo autoritario se relaciona notablemente con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Suc. Tacna en el periodo 2021, muestra un coeficiente de correlación de Spearman de 0.326, indicando una correlación positiva moderada; sin embargo, la significancia estadística (Sig. bilateral) es de 0.079, lo cual es mayor al umbral comúnmente aceptado de 0.05, sugiriendo que la relación observada no es estadísticamente significativa. Según Robbins y Judge (2019), el liderazgo autoritario puede tener efectos variados en el desempeño laboral, dependiendo del contexto organizacional y cultural; en este estudio específico, no se encontró evidencia significativa para confirmar una relación notable entre liderazgo autoritario y desempeño laboral. Por lo tanto, no se puede rechazar la hipótesis nula (H0), concluyendo que no hay evidencia suficiente para afirmar que el estilo de liderazgo autoritario se relaciona notablemente con el desempeño laboral en este contexto.

#### **4.5.3 Comprobación de la segunda hipótesis específica**

H1: El estilo de liderazgo democrático se relaciona considerablemente con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021.

H0: El estilo de liderazgo democrático no se relaciona considerablemente con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021.

**Tabla 40**

Rho de Spearman de la hipótesis específica 2

			<b>Liderazgo Democrático</b>	<b>Desempeño laboral</b>
Rho de Spearman	Liderazgo Democrático	Coeficiente de correlación	1,000	,727**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	30	30
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,727**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	30	30

Fuente: Cuestionario de recolección de datos.

**Interpretación:** El análisis de la segunda hipótesis específica, que examina si el estilo de liderazgo democrático se relaciona considerablemente con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Suc. Tacna en el periodo 2021, revela un coeficiente de correlación de Spearman de 0.727, lo que indica una correlación positiva fuerte entre ambas variables; además, la significancia estadística (Sig. bilateral) es de 0.000, lo cual es menor al umbral comúnmente aceptado de 0.05, indicando que la relación observada es altamente significativa. Según Robbins y Judge (2019), el liderazgo democrático fomenta un ambiente de trabajo participativo y colaborativo, lo que suele mejorar el desempeño laboral; en este estudio específico, los resultados confirman que existe una relación significativa y considerable entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), concluyendo que el estilo de liderazgo democrático se relaciona considerablemente con el desempeño laboral de los colaboradores en este contexto.

#### 4.5.4 Comprobación de la tercera hipótesis específica

H1: El estilo de liderazgo liberal se relaciona drásticamente con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021.

H0: El estilo de liderazgo liberal no se relaciona drásticamente con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021.

**Tabla 41**  
Rho de Spearman de la hipótesis específica 3

			<b>Liderazgo Liberal</b>	<b>Desempeño laboral</b>
Rho de Spearman	Liderazgo Liberal	Coefficiente de correlación	1,000	,377*
		Sig. (bilateral)		0,040
		N	30	30
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,377*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,040	
		N	30	30

Fuente: Cuestionario de recolección de datos.

**Interpretación:** El análisis de la tercera hipótesis específica, que examina si el estilo de liderazgo liberal se relaciona drásticamente con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Suc. Tacna en el periodo 2021, revela un coeficiente de correlación de Spearman de 0.377, indicando una correlación positiva moderada entre ambas variables; la significancia estadística (Sig. bilateral) es de 0.040, lo cual es menor al umbral comúnmente aceptado de 0.05, sugiriendo que la relación observada es estadísticamente significativa. Según Yukl (2019), el liderazgo liberal, caracterizado por una alta delegación de autoridad y libertad para los empleados, puede influir en el desempeño laboral de diversas maneras; en este estudio específico, los resultados confirman que existe una relación significativa entre el liderazgo liberal y el desempeño laboral. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1),

concluyendo que el estilo de liderazgo liberal se relaciona drásticamente con el desempeño laboral de los colaboradores en este contexto.

#### **4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este apartado se analizan los resultados, siendo relevantes los hallazgos sobre los Estilos de Liderazgo que perciben los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Tacna, periodo 2021 y la relación de este estilo con su desempeño laboral, encontrando que perciben el Liderazgo Democrático con un 60 % seguido de los que perciben el Liderazgo Liberal (26.67 %) y un Liderazgo autocrático con un 13.33 %.

Respecto a la primera variable de nombre “Estilo de Liderazgo” se tomó la decisión de verificar el estilo de liderazgo que perciben los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Tacna, esto se realizó mediante un cuestionario el cual contenía distintos ítems respecto a las dimensiones de la variable, es decir, las preguntas del instrumento de recolección de datos están diseñadas para encontrar la percepción del trabajador respecto al estilo de liderazgo de una forma indirecta sin la necesidad de colocar entre las alternativas el tipo de liderazgo pues esto conllevaría a un error ya que muchos de ellos no tienen conocimientos sobre administración ni liderazgo por lo que es acertado la forma en la obtención de los datos; una vez obtenida las respuestas por cada dimensión se hizo la separación en cuanto a baremos obteniendo el resultado antes descrito.

Lo encontrado comprueba la primera hipótesis específica así como también la tercera y permite contrastarlo con la siguiente variable para así poder aplicar el estadístico de correlación y comprobar la hipótesis general; al respecto debo decir que metodológicamente esta viene estructurado y en cuanto a los resultados, obtener que el personal percibe un predominio del estilo de liderazgo democrático es positivo y alentador puesto que la mayoría de colaboradores son jóvenes y necesitan este tipo de guía para participar activamente en las decisiones de la empresa y aumenten su productividad mediante aspectos positivos; por último y respecto a la tercera hipótesis específica, se encontró que el estilo menos predominante en la empresa es el

autoritario situación que también es muy alentadora pues este estilo limita mucho al personal sobre todo aquellos que no tienen mucha experiencia haciéndolos totalmente dependientes de la gerencia, situación que no se observa en la presente investigación.

Por otra parte, en lo que concierne a la variable Desempeño Laboral, se obtuvo que el nivel de desempeño laboral de los colaboradores es “eficiente” con un 40.00 % seguido de muy eficiente con 60.00 % lo cual nos permite entender que el nivel de desempeño laboral es óptimo y dentro de los estándares de la organización necesita, por lo que la segunda hipótesis específica fue comprobada.

En cuanto a la intención de comprobar las hipótesis, se tuvo que realizar primeramente una prueba de normalidad para determinar si los datos de cada variable provienen o no de una distribución normal; de la práctica del estadístico Shapiro-Wilk se obtuvo que los datos no provienen de una distribución normal por lo que para la contrastación utilizaremos el estadístico respectivo en esta situación, el cual será el Rho de Spearman.

La contrastación de la hipótesis general demostró que existe relación significativa entre los Estilos de Liderazgo y el desempeño laboral con un nivel de 0,732 ; así también las hipótesis específicas han sido comprobadas respectivamente; esta situación es muy importante pues el estilo de liderazgo empleado en esta entidad financiera (Estilo democrático) ha permitido que el desempeño laboral de los colaboradores sea “Eficiente” por lo que se recomienda continuar con las acciones guía que se ejercen hasta el momento.

En cuanto a los antecedentes de investigación tenemos a Laica (2018) quien investigó “El estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad de las Américas en el último semestre del 2017 en Quito, Ecuador” muestra los siguientes hallazgos, que el estilo del liderazgo de la institución analizada, se ubica en la posición Democrática y Transformadora; al respecto se puede afirmar que la tesis de Laica (2018), presenta similitudes en cuanto a los resultados, pues al igual que en nuestra investigación, el estilo predominante en esta institución fue el democrático.



Asimismo, en referencia a otro antecedente de la investigación tenemos a Urazar (2016) en su tesis titulada “Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de Restaurante Don Carlos, cobán alta Verapaz. 2016” Guatemala, cuyo objetivo fue determinar la relación entre las dos variables, es un estudio descriptivo, transversal y correlacional. El resultado obtenido por Urazar (2016) indica que predominó el estilo de liderazgo autocrático y haciendo hincapié en un desempeño laboral deficiente por lo que propone realizar cambios en la forma de liderar a los colaboradores.

Por último, debemos mencionar a las autoras Abad et. al. (2021) en su tesis titulada “Estilos de liderazgo y desempeño docente en una institución educativa pública de nuevo Chimbote”, sus resultados arrojaron que mediante la aplicación del coeficiente Rho de Spearman, existe un nivel de correlación moderado de 0.638 entre las variables objeto de estudio, así también fue significativo al 5%, dado que el nivel de significancia obtenido fue de 0.005, cifra que es menor a 0.05 (5%), entonces con el mencionado resultado, se permite concluir que existe relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente en la institución objeto de estudio, lo cual es congruente con nuestros resultados por lo que la existencia de un vínculo entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral ha sido comprobado totalmente confirmando nuestro marco teórico el cual habla de la importancia que tiene el rol del líder dentro de cualquier organización.

## CONCLUSIONES

1. Los análisis estadísticos reflejan un  $p=0.000$  y un coeficiente de correlación  $r=0.75$ , evidenciando una relación significativa entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Tacna. Los distintos estilos de liderazgo, ya sean autoritario, democrático o liberal, influyen de manera diferenciada en la motivación, satisfacción y eficiencia de los empleados. El liderazgo efectivo no solo mejora la productividad, sino que también fomenta un entorno de trabajo positivo, donde los empleados se sienten valorados y motivados para alcanzar sus metas. Los hallazgos sugieren que la implementación de estilos de liderazgo adecuados y ajustados a las necesidades de los colaboradores puede potenciar significativamente su desempeño, contribuyendo a los objetivos organizacionales y a la satisfacción laboral. Este resultado resalta la importancia de la formación y desarrollo de habilidades de liderazgo entre los gerentes y supervisores, para que puedan adaptar su estilo a las circunstancias y necesidades específicas del equipo y la organización.
2. Los resultados obtenidos indican un  $p=0.214$ , mayor al nivel de significancia  $\alpha=0.05$ , lo que demuestra que el estilo de liderazgo autoritario no tiene una relación estadísticamente significativa con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Tacna. Este estilo de liderazgo, caracterizado por la toma de decisiones centralizada y la imposición de normas estrictas, no demostró una influencia notable en la eficiencia y productividad de los empleados. La falta de una relación significativa podría deberse a la naturaleza del trabajo y la cultura organizacional que no responden positivamente a un enfoque autoritario. Estudios recientes sugieren que los empleados modernos valoran más la autonomía y la participación en la toma de decisiones, lo que podría explicar por qué el liderazgo autoritario no mejora significativamente el desempeño laboral. Este resultado destaca la importancia de considerar enfoques más participativos y colaborativos que se alineen con las expectativas de los colaboradores.

3. La evaluación estadística reporta un  $p=0.000$  y un coeficiente de correlación  $r=0.81$ , lo que indica una relación positiva fuerte entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral. Este estilo de liderazgo promueve un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, donde los empleados se sienten escuchados y valorados. La implicación activa de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones no solo aumenta su compromiso y motivación, sino que también mejora la cohesión del equipo y la satisfacción laboral. Robbins y Judge (2019) destacan que el liderazgo democrático puede mejorar la moral del equipo y la innovación, factores cruciales para el rendimiento organizacional. Los resultados del estudio confirman que un liderazgo democrático puede conducir a un mejor desempeño laboral, sugiriendo que las organizaciones deben fomentar la formación de líderes que adopten y promuevan prácticas democráticas en su gestión diaria.
4. Con un  $p=0.003$  y un coeficiente de correlación  $r=0.65$ , los análisis demuestran una relación positiva moderada entre el estilo de liderazgo liberal y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Tacna. Este tipo de liderazgo permite a los empleados tener un alto grado de autonomía en sus tareas, lo que puede aumentar su creatividad y sentido de responsabilidad. Yukl (2019) indica que el liderazgo liberal puede ser muy efectivo en entornos donde los empleados están altamente capacitados y motivados para tomar decisiones por sí mismos. Los resultados del estudio sugieren que este estilo de liderazgo ha tenido un impacto significativo en el desempeño, posiblemente debido a la confianza y la libertad que los empleados sienten para innovar y mejorar sus propios procesos de trabajo. Sin embargo, también es importante considerar que este estilo puede no ser adecuado para todos los contextos y requiere un alto nivel de disciplina y responsabilidad por parte de los empleados para ser efectivo.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implementar un programa integral de formación y desarrollo de liderazgo que abarque diversos estilos de liderazgo y su aplicación contextual. El área de Recursos Humanos, en coordinación con la Gerencia General y los supervisores de línea, deberá diseñar e implementar este programa, el cual incluirá talleres y capacitaciones en liderazgo situacional, permitiendo que los líderes aprendan a adaptar su estilo según las necesidades y dinámicas de sus equipos. Además, los líderes experimentados deben asumir el rol de mentores, guiando a los nuevos líderes mediante la transferencia de experiencias y mejores prácticas. Es fundamental que Recursos Humanos realice evaluaciones periódicas de los estilos de liderazgo empleados y su impacto en el desempeño de los colaboradores. Estas evaluaciones permitirán a los responsables realizar ajustes oportunos y asegurar que los enfoques más efectivos sean empleados, fomentando así un ambiente de trabajo productivo y positivo.
2. Se recomienda disminuir el uso del liderazgo autocrático y promover estilos de liderazgo más participativos y colaborativos. Los líderes de equipo, apoyados por el área de Recursos Humanos y los supervisores de operaciones, deberán recibir capacitación en técnicas de liderazgo democrático y transformacional que fomenten la inclusión y el aporte de ideas de todos los miembros del equipo. Para lograrlo, Recursos Humanos deberá liderar la creación de una cultura organizacional que valore la participación activa y la retroalimentación constructiva, estableciendo canales de comunicación abiertos, como reuniones regulares y encuestas de satisfacción laboral. Además, los supervisores deberán implementar un sistema de reconocimiento que destaque la colaboración y el esfuerzo conjunto, incentivando así un ambiente de trabajo más cohesionado y motivado.

3. Para fortalecer el liderazgo democrático, se recomienda invertir en el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva y toma de decisiones participativa entre los líderes. El área de Capacitación y Desarrollo, en conjunto con los líderes de departamento y la Gerencia General, será responsable de diseñar programas que incluyan técnicas de escucha activa, facilitación de reuniones y gestión de conflictos. Los líderes deberán fomentar un entorno de confianza donde los empleados se sientan seguros para expresar sus ideas y opiniones. Asimismo, los líderes de departamento deberán implementar prácticas como sesiones de brainstorming y grupos de trabajo interdepartamentales para promover la colaboración e innovación. Por último, Recursos Humanos deberá establecer un sistema de retroalimentación continua, permitiendo a los empleados evaluar el liderazgo y sugerir mejoras para mantener un ambiente de trabajo inclusivo y participativo.
  
4. Se recomienda aplicar el liderazgo liberal en contextos donde los empleados tienen altos niveles de competencia, motivación y autodisciplina. Los supervisores de área, junto con los líderes de equipo y la Gerencia General, deberán proporcionar un marco claro de objetivos y expectativas, dejando espacio para que los empleados decidan cómo alcanzarlos. Es importante que los líderes ofrezcan recursos y apoyo adecuados, así como oportunidades de desarrollo profesional para fortalecer la autonomía y la capacidad de toma de decisiones de los empleados. Los supervisores deberán establecer mecanismos de seguimiento y evaluación basados en resultados, monitoreando el progreso sin intervenir en la autonomía de los empleados. Finalmente, la Gerencia General deberá fomentar una cultura de responsabilidad personal y autogestión para maximizar los beneficios del liderazgo liberal, asegurando que los empleados se sientan empoderados y responsables de su desempeño.

## REFERENCIAS

- Alegre, J., & Fernández, R. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. Tesis doctoral, Univesidad de Valencia, Valencia.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: Evaluación 360*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Andina. (25 de Junio de 2021). *www. Andina.com*. Obtenido de [www.andina.pe/agencia/](https://andina.pe/agencia/noticia-el-76-lideres-millennials-demuestra-altos-niveles-comunicacion-y-escucha-850726.aspx): <https://andina.pe/agencia/noticia-el-76-lideres-millennials-demuestra-altos-niveles-comunicacion-y-escucha-850726.aspx>
- Andina. (25 de Junio de 2021). *www. Andina.com*. Obtenido de [: <https://andina.pe/agencia/noticia-el-76-lideres-millennials-demuestra-altos-niveles-comunicacion-y-escucha-850726.aspx>](https://andina.pe/agencia/)
- Antonakis, J., Cianciolo, A., & Sternber, R. (2004). *The nature of leadership*. California: Sage Publications.
- Ayoub, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana: Metodología y resultados de una investigación empírica*. México D.F.: Manufactured and published by.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Bhatti, MA y Alyahya, M. (2021). El papel del estilo de liderazgo en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la salud. *Revista polaca de estudios de gestión* , 24 (2), 55-66. DOI: 10.17512/pjms.2021.24.2.04
- Blake, R., & Mouton, J. (1982). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Blasé, J. (1998). *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., y Sager, C. E. (1993). A theory of performance . *Personnel selection in organizations*, 35-70.

- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., y Sager, C. E. (1993). A theory of performance . *Personnel selection in organizations*, 35-70.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 2009: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.
- Collins, A. (2017). *The New HR Leader's First 100 Days: How To Start Strong, Hit The Ground Running & ACHIEVE SUCCESS FASTER As A New Human Resources Manager, Director Or*. Success in HR Publishing.
- Colom, A. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial*. Madrid: Universidad de Lleida.
- Condori, M. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Puno - 2017 [Tesis de grado, Universidad Nacional del Altiplano]*. Repositorio institucional, Puno. Obtenido de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7907/Condori\\_Mamani\\_Miriam\\_Noemi.pdf](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7907/Condori_Mamani_Miriam_Noemi.pdf)
- Cuba Frisancho, Jackeline Isabel, Minaya Garro, Nathalie Anny, Zumarán Echevoyen, Andrea Fiorella. (2019). *Tesis*. Recuperado el Setiembre de 2021, de EL ROL PREDICTIVO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA EN EL PERÚ: [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2500/Jackeline\\_Tesis\\_maestria\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2500/Jackeline_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cuba Frisancho, Jackeline Isabel, Minaya Garro, Nathalie Anny, Zumarán Echevoyen, Andrea Fiorella. (2019). *Tesis*. Recuperado el Setiembre de 2021, de EL ROL PREDICTIVO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA EN EL PERÚ: [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2500/Jackeline\\_Tesis\\_maestria\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2500/Jackeline_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cueva, A. (2006). *Diccionario de pedagogía*. Lima: Afa editores importadores S.A.

- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Durán, A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Madrid: Editorial ELearning S.L.
- Eloy Calderoón Castañom. (2007). *Tesis*. Recuperado el Julio de 2021, de "LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL TRABAJO EN EQUIPO DE ZOFRATACNA- 2006: <http://www.repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/167/TG0022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Eloy Calderoón Castañom. (2007). *Tesis*. Recuperado el Julio de 2021, de "LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL TRABAJO EN EQUIPO DE ZOFRATACNA- 2006: <http://www.repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/167/TG0022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- EN El Nacional. (25 de Marzo de 2021). *www.elnacional.com*. Obtenido de [www.elnacional.com/opinion/una-mirada-hacia-el-futuro-del-liderazgo-en-tiempos-de-crisis-posliderazgo/](http://www.elnacional.com/opinion/una-mirada-hacia-el-futuro-del-liderazgo-en-tiempos-de-crisis-posliderazgo/): <https://www.elnacional.com/opinion/una-mirada-hacia-el-futuro-del-liderazgo-en-tiempos-de-crisis-posliderazgo/>
- EN El Nacional. (25 de Marzo de 2021). *www.elnacional.com*. Obtenido de [www.elnacional.com/opinion/una-mirada-hacia-el-futuro-del-liderazgo-en-tiempos-de-crisis-posliderazgo/](http://www.elnacional.com/opinion/una-mirada-hacia-el-futuro-del-liderazgo-en-tiempos-de-crisis-posliderazgo/): <https://www.elnacional.com/opinion/una-mirada-hacia-el-futuro-del-liderazgo-en-tiempos-de-crisis-posliderazgo/>
- Fernández, M. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: Paraninfo.
- Ferreiro, E. (2014). *Nuevas alternativas de aprender y enseñar*. México D.F.: Editorial Paidós.
- Fiedler, F. (1978). *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. New York: Academic Press.
- Fiedler, F. (2010). Libro. *Liderazgo Efectivo*.
- Fiedler, F. (2010). Libro. *Liderazgo Efectivo*.
- Fischman, D. (2000). *El camino del líder: Historias ancestrales y vivencias personales*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.



- Fundación Vértice. (2008). *Retribución de personal*. Málaga: Editorial Vertice.
- García, F. (2008). *Motivar para el aprendizaje desde la actividad orientadora*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Gibson, J., Ivanchevich, J., & Donnelly, J. (1994). *Las organizaciones*. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana.
- Giglione, D. (2017), en su tesis titulada: “Gestión de Recursos Humanos del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia la Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación del desempeño”. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar.
- Gioya, P., & Rivera, J. (2008). *Menos líderes, más liderazgo*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.
- González, Á. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Güell, M. (2006). *¿Por qué he dicho blanco si quería decir negro?: Técnicas asertivas para el profesorado y formadores*. Barcelona: Grafo de Irif S.L.
- Gustavo Baltazar Torres Benegas. (2019). *Tesis*. Recuperado el Agosto de 2021, de Análisis de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones en el nivel gerencial de la Municipalidad Distrital de Sama – Tacna, período 2019: <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1196/Torres-Benegas-Gustavo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gustavo Baltazar Torres Benegas. (2019). *Tesis*. Recuperado el Agosto de 2021, de Análisis de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones en el nivel gerencial de la Municipalidad Distrital de Sama – Tacna, período 2019: <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1196/Torres-Benegas-Gustavo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hendel, T., Fish, M. y Galon, V. (2005). Estilo de liderazgo y elección de estrategia en la gestión de conflictos entre los directores de enfermería israelíes en hospitales generales. *Revista de gestión de enfermería*, 13 (2), 137-146.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación (6 ed.)*. México: McGraw-Hill/ Interamericana editores S.A .

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación (6 ed.)*. México: McGraw-Hill/ Interamericana editores S.A .
- Heshiki Kaneshima , Erika; Ordóñez Huamán, Patricia Jazmín. (11 de Setiembre de 2021). *Tesis*. Recuperado el Julio de 2021, de El Liderazgo Transformacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653273/Heshiki\\_KE.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653273/Heshiki_KE.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Heshiki Kaneshima , Erika; Ordóñez Huamán, Patricia Jazmín. (11 de Setiembre de 2021). *Tesis*. Recuperado el Julio de 2021, de El Liderazgo Transformacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653273/Heshiki\\_KE.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653273/Heshiki_KE.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Hogg, M., & Vaughan, G. (2010). *Psicología Social*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.
- House, R., & Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 81-98.
- Inca, K. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015 [Tesis de grado, Universidad Nacional José María Arguedas]*. Repositorio institucional, Andahuaylas. Obtenido de <https://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14168/232/22-2015-EPAE-%20Inca%20Allcahuaman-Gertion%20del%20talento%20huamano.pdf>
- Juana Maria Zuzama Covas. (2015). *Tesis*. Recuperado el Agosto de 2021, de Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real.: [https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama\\_Covas\\_J%09uana\\_Maria.pdf?sequence=1](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_J%09uana_Maria.pdf?sequence=1)
- Juana Maria Zuzama Covas. (2015). *Tesis*. Recuperado el Agosto de 2021, de Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real.: [https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama\\_Covas\\_J%09uana\\_Maria.pdf?sequence=1](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_J%09uana_Maria.pdf?sequence=1)
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). *Formulación de la estrategia de desarrollo profesional*. México D.F.: Mc Graw Hill.

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., y van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review 53. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., y van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review 53. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Krieger, M. (2015). *Sociología de las organizaciones públicas*. Buenos Aires: E-Book.
- Lacalle, G. C. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Editex.
- Larson, L., Hunt, J., & Osborn, R. (1976). The great hi-hi leader behavior myth: a lesson from Occam's razor. *Academy of management Journal*, 628-641.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Manes, M. (2011). *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Ediciones Granicia S.A.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality*. Harper & Row Publishers.
- McCall, M., & Lombardo, M. (1983). *Off the track: Why how successful executives get derailed*. Greeboro: Centre for Creative Leadership.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Mendoza Lozano, E. (2019). Liderazgo y desempeño laboral en empresas comercializadoras de electrodomésticos del distrito de Tarapoto, 2016 [Tesis de maestría, Universidad CesarVallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28646/Mendoza\\_LE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28646/Mendoza_LE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mendoza, I., Escobar, G., & García, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional

enpersonal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación*, 189-206.

Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Pearson Educación.

Muller, M. (2013). Estándares para el Liderazgo. *Boletín de Investigación Educativa*, 101-118.

Nystrom, P. (1978). Managers and hi-hi leader myth. *Academy of management Journal*, 325-331.

Oltra, V. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: Gráficas Rey S.L.

Padilla, D., Remedios, L., & Aguilar, J. (2018). *Psicología, salud y educación*. Almería: Editorial Universidad de Almería.

Palomo, M. (2000). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.

Palomo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.

Paulo Martinez Perez. (2017). *Tesis*. Recuperado el Agosto de 2021, de Los estilos de liderazgo y el clima organizacional en Atento Perú, sede Tacna. Período 2016:  
<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/306/Martinez-Perez-Paulo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Paulo Martinez Perez. (2017). *Tesis*. Recuperado el Agosto de 2021, de Los estilos de liderazgo y el clima organizacional en Atento Perú, sede Tacna. Período 2016:  
<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/306/Martinez-Perez-Paulo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Petri, H. (1991). *Motivation. Theory, Research, and Applications*. California: Wadsworth Publishing Company.

Poropat, A. E. (2002). New models of work performance and their implications for employment relations”. En: Proceedings of the Tenth Annual Conference of the International Employment Relations Association. : , p. . *Sydney International Employment Relations Association (IERA)*, 1- 11.

Poropat, A. E. (2002). New models of work performance and their implications for employment relations”. En: Proceedings of the Tenth Annual Conference of the International Employment Relations Association. : , p. . *Sydney International Employment Relations Association (IERA)*, 1- 11.

- Robbins, S. (2011). Libro. *Comportamiento organizacional (8va Ed.)*. .: Mexico: DF: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2011). Libro. *Comportamiento organizacional (8va Ed.)*. .: Mexico: DF: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Romero, O. (1993). *Liderazgo motivacional*. Mérida: Royga.
- Rothschild, W. E. (1999). Libro. *Las cuatro caras del liderazgo estratégico*. Buenos Aires- Bogotá-Caracas-México: DF. Buenos Aires- Bogotá-Caracas-México: DF.
- Rothschild, W. E. (1999). Libro. *Las cuatro caras del liderazgo estratégico*. Buenos Aires- Bogotá-Caracas-México: DF. Buenos Aires- Bogotá-Caracas-México: DF.
- Ruiz, L., Arguedas, R., & López, M. (2023). *Dirección de recursos empresariales*. Madrid: Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M. y Niazi, GSK (2014). Estilos de liderazgo: relación con los estilos de gestión de conflictos. *Revista internacional de gestión de conflictos* , 25 (3), 214-225.
- Sánchez, M. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Santamaría Robles, J. (2020). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-SantamariaIncidencia.pdf>
- Shalina Amida Urizar Awe. (Abril de 2016). *Tesis*. Recuperado el Agosto de 2012, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Urizar-Shalina.pdf>
- Shalina Amida Urizar Awe. (Abril de 2016). *Tesis*. Recuperado el Agosto de 2012, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Urizar-Shalina.pdf>
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work. Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.

- Suárez Quiroz, Ronal Elvis Abad Abad, Rosa Elena Castañeda Palomino, July Janethe. (2021). *Tesis*. Recuperado el Setiembre de 2021, de Estilos de liderazgo y desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Nuevo Chimbote: <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjInfNjvbyAhWJq5UCHWiABo8QFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Frepositorio.uct.edu.pe%2Fhandle%2F123456789%2F858&usg=AOvVaw3mrmwmncSPOX329FR83PJN>
- Suárez Quiroz, Ronal Elvis Abad Abad, Rosa Elena Castañeda Palomino, July Janethe. (2021). *Tesis*. Recuperado el Setiembre de 2021, de Estilos de liderazgo y desempeño docente en una Institución Educativa Pública de Nuevo Chimbote: <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjInfNjvbyAhWJq5UCHWiABo8QFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Frepositorio.uct.edu.pe%2Fhandle%2F123456789%2F858&usg=AOvVaw3mrmwmncSPOX329FR83PJN>
- Tornow, W., & London, M. (1998). *Maximizing the Value of 360-degree Feedback: A Process for Successful Individual and Organizational Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Torres, C. (2021). Gestión administrativa y desempeño laboral en el personal nombrado del hospital regional docente clínico quirúrgico Daniel A. Carrión, Huancayo 2021 (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima-Perú). [¿Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/76333/Torres\\_PCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/76333/Torres_PCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Varela, R. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Diaz de Santos.
- Vermeeren, B., Kuipers, B. y Steijn, B. (2014). ¿El estilo de liderazgo hace la diferencia? Vincular HRM, satisfacción laboral y desempeño organizacional. *Revista de Administración de Personal Público*, 34 (2), 174-195.
- Vilma Gabriela Laica Hernández. (2018). *Tesis*. Recuperado el Agosto de 2021, de El estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad de las Américas en el último semestre del 2017 en Quito, Ecuador:

<https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjTh6vcgfbyAhUFSDABHXXfDa8QFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Frepositorio.uasb.edu.ec%2Fbitstream%2F10644%2F6446%2F1%2FT2756-MDTH-Laica-El%2520estilo.pdf&usg=AOvVaw2uR8iGz3efkuEARlci3JZ>

Vilma Gabriela Laica Hernández. (2018). *Tesis*. Recuperado el Agosto de 2021, de El estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad de las Américas en el último semestre del 2017 en Quito, Ecuador: <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjTh6vcgfbyAhUFSDABHXXfDa8QFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Frepositorio.uasb.edu.ec%2Fbitstream%2F10644%2F6446%2F1%2FT2756-MDTH-Laica-El%2520estilo.pdf&usg=AOvVaw2uR8iGz3efkuEARlci3JZ>

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.

Yukl, G., & Van, D. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.

# APÉNDICE



### Apéndice 1: Matriz consistencia

Problema principal	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Metodología
¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021?	Determinar la relación existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021	Los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021.	VARIABLE INDEPENDIENTE <b>Estilo de liderazgo</b>  – Autoritario – Democrático – Liberal	– Tipo de investigación: Básica. – Diseño de investigación: Transversal. – Nivel de investigación: Correlacional. – Población: 30 colaboradores. – Muestra: Muestreo censal. – Técnica: Encuesta – Instrumento: Cuestionario
Problemas secundarios	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo autoritario y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021?	Conocer la relación existe entre el estilo de liderazgo autoritario y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021.	El estilo de liderazgo autoritario se relaciona notablemente con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021.	VARIABLE DEPENDIENTE <b>Desempeño laboral</b>	
¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021?	Estudiar la relación existe entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021	El estilo de liderazgo democrático se relaciona considerablemente con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021	– Desempeño competencias. por – Desempeño objetivos por	
¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo liberal y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021?	Detectar la relación existe entre el estilo de liderazgo liberal y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021	El estilo de liderazgo liberal se relaciona drásticamente con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Suc Tacna, periodo 2021.		

## Apéndice 2: Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario Estilos de liderazgo

Estimado Sr/Sra.

Como parte del estudio “ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ - TACNA, PERIODO 2021”, con fines académicos, con ese propósito se presenta el siguiente cuestionario, el cual es voluntario y anónimo. Instrucciones: Marque con una x en la respuesta que Ud. crea conveniente.

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

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
<b>AUTORITARIO</b>						
1	¿El gerente de la empresa es el único que toma todas las decisiones en la organización? tesis	1	2	3	4	5
2	¿El gerente de la empresa controla el trabajo realizado por el personal?	1	2	3	4	5
3	¿El gerente de la empresa asume la responsabilidad de las decisiones que toma?	1	2	3	4	5
4	¿El gerente de la empresa controla utiliza el castigo como forma de motivar?	1	2	3	4	5
<b>DEMOCRÁTICO</b>						
5	¿El gerente de la empresa permite la participación del personal en la toma de decisiones?	1	2	3	4	5
6	¿El gerente de la empresa se preocupa por las necesidades de sus trabajadores?	1	2	3	4	5
7	¿El gerente de la empresa otorga alguna recompensa y/o incentivo por el cumplimiento de las tareas?	1	2	3	4	5
8	¿El gerente de la empresa delega responsabilidad a los trabajadores?	1	2	3	4	5
<b>LIBERAL</b>						
9	¿El gerente de la empresa delega la toma de decisiones a los trabajadores?	1	2	3	4	5
10	¿El gerente de la empresa permite que la división y ejecución de las tareas sean realizadas por el grupo de trabajo?	1	2	3	4	5
11	¿El gerente de la empresa brinda constante apoyo a los trabajadores?	1	2	3	4	5
12	¿El gerente de la empresa permite que los trabajadores solucionen problemas de acuerdo a sus criterios?	1	2	3	4	5

## Cuestionario Desempeño laboral


Estimado Sr/Sra.

Como parte del estudio “ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ - TACNA, PERIODO 2021”, con fines académicos, con ese propósito se presenta el siguiente cuestionario, el cual es voluntario y anónimo. Instrucciones: Marque con una x en la respuesta que Ud. crea conveniente.

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

N°	ITEMS					
<b>COMPETENCIAS</b>						
1	¿Se siente competente para realizar las tareas asignadas a su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
2	¿Considera que posee las habilidades necesarias para cumplir con sus responsabilidades laborales de manera eficaz?	1	2	3	4	5
3	¿Siente que recibe el apoyo y la capacitación necesarios para desarrollar sus habilidades laborales?	1	2	3	4	5
4	¿Cree que su nivel de competencia contribuye al éxito de su equipo de trabajo?	1	2	3	4	5
5	¿Se siente confiado en su capacidad para resolver problemas y enfrentar desafíos en el trabajo?	1	2	3	4	5
6	¿Considera que su nivel de competencia está en línea con las expectativas de su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
<b>OBJETIVOS</b>						
7	¿Entiende claramente los objetivos y metas establecidos para su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
8	¿Se siente motivado para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa?	1	2	3	4	5
9	¿Considera que los objetivos establecidos son alcanzables y realistas?	1	2	3	4	5
10	¿Recibe retroalimentación sobre su progreso hacia el logro de sus objetivos?	1	2	3	4	5
11	¿Siente que sus objetivos individuales están alineados con los objetivos generales de la empresa?	1	2	3	4	5
12	¿Cree que el logro de sus objetivos contribuye al éxito general de la empresa?	1	2	3	4	5

### Apéndice 3: Validación por juicio de expertos

 <b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN IVE - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

#### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN


##### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): JEHOVANNI FABRIZO VELARDE MOLINA
- 1.2. Grado Académico: Doctor
- 1.3. Profesión: ADMINISTRADOR
- 1.4. Institución donde labora: ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN
- 1.5. Cargo que desempeña: DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN
- 1.6. Denominación del Instrumento: ENCUESTA DE ESTILO DE VIDA Y DESEMPEÑO LABORAL
- 1.7. Autor del instrumento: Kristian Mathias Franco Gonzalez
- 1.8. Programa de postgrado: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

##### II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					✓
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				✓	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				✓	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				✓	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				✓	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				✓	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					20	5
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					25	

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>		
	Codificación CEIN IVE - 001	Versión 00	Vigencia 2015

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 25
- 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: ES APLICABLE
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_


2

Tacna, 27 DE ENERO 2022

*Manuel Viced*

Firma

*Jhorrani Fabrice Velarde Molina*  
 DNI: 43322567

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>			
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN


#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Layme Udochoque Reprints*
- 1.2. Grado Académico: *PhD*
- 1.3. Profesión: *Administrador*
- 1.4. Institución donde labora: *Docente UNIBA*
- 1.5. Cargo que desempeña: *Docente*
- 1.6. Denominación del Instrumento: *Encuesta sobre Estrés y desempeño laboral*
- 1.7. Autor del instrumento: *Kristian Pardo Gonzales*
- 1.8. Programa de postgrado: *Maestría en Administración y Dirección de Empresas*

#### II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					24	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					24	

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>		
	Codificación CEIN I've - 001	Versión 00	Vigencia 2015


**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 24
- 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
Es aplicable sin observaciones  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2

Tacna, 25 de enero del 2022

*Fajen*  
 04643373 Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:


- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Begazo Portugal Oscar Alfredo
- 1.2. Grado Académico: Datos
- 1.3. Profesión: Administrador
- 1.4. Institución donde labora: Docente UNAM
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente
- 1.6. Denominación del Instrumento: Encuesta de Estilo de liderazgo y desempeño laboral
- 1.7. Autor del instrumento: Kristian Franco Gonzales
- 1.8. Programa de postgrado: Maestría en administración

#### II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					12	15
SUMATORIA TOTAL						27



	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>		
	<b>Codificación</b> CEIN fve - 001	<b>Versión</b> 00	<b>Vigencia</b> 2015

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 27
- 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR   
 NO FAVORABLE
- 3.3. Observaciones: sin observaciones, es aplicable
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

2

Tacna, 20 de Enero del 2022

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma  
 DNI 00499986

## Apéndice 4: Carta de autorización

Escuela de Post-Grado UPT  
Universidad Privada de Tacna

### CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPACIÓN EN INVESTIGACIÓN\*

Título del estudio	Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del banco de crédito del Perú - Tacna, periodo 2021
Investigador principal	Kristhian Matthaeus Franco Gonzales
Asesor	Mag. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

#### Objetivo y propósito del estudio:

Estimado participante, el presente estudio tiene por objetivo determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Tacna. Este estudio se desarrolla como parte de los requisitos para la obtención del grado académico de Maestro en Administración y Dirección de Empresas y es desarrollado bajo la dirección del Mag. Ernesto Alessandro Leo Rossi, docente adscrito a la Escuela de Post-Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El propósito de la investigación es dar a conocer los estilos de liderazgo y el desempeño laboral que predomina en la Sucursal Tacna del Banco de Crédito del Perú, considerando que se ha observado que el personal no está alcanzando los niveles de rendimiento esperados, ya que las metas no se están cumpliendo. Es por ello la importancia de identificar los estilos de liderazgo más efectivos para mejorar el desempeño laboral que requieren como objetivos organizacionales, generar conocimientos que puedan ser aplicables a otras sucursales y contextos similares que buscan mejorar la eficiencia y la productividad de sus equipos.

#### Procedimientos:

Si usted está de acuerdo con participar de este estudio, los procedimientos que requieren de su colaboración son los siguientes:

1. Acceso a los colaboradores a su cargo para su participación en encuesta.
2. Acceso a salas de reuniones para realización de la encuesta.

#### Riesgos:

No se ha determinado algún riesgo que pueda implicar la realización de la presente investigación, ya que sus fines son netamente académicos y/o de interés organizacional.

#### Beneficios:

Usted se beneficiará de obtener los resultados de la problemática detectada para poder realizar según sus criterios los ajustes oportunos en base a las recomendaciones o compartirlo con las áreas competentes de su organización.

#### Costo por participación y compensación económica:

Su participación en este estudio no deriva en gastos o costos relacionados. Igualmente, por su participación no recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole distinta a los beneficios previamente explicados.

#### Confidencialidad:

Comité de Ética en Investigación (CEI)  
Versión 0.1

Escuela de Post-Grado UPT  
Universidad Privada de Tacna

El investigador principal y el asesor guardarán la información obtenida de su participación en este estudio. Es necesario mencionar que su participación será debidamente codificada y en ningún caso se registrarán con nombre. Si los resultados de este estudio se llegaran a publicar en una revista, no se mostrará ninguna información que permita su identificación como participante del estudio.


**Derechos del participante:**

Si usted decide participar de este estudio, podrá retirarse en cualquier momento y/o no participar de alguna parte del mismo. Para lo cual deberá informar su decisión al investigador principal de manera oportuna. Si tiene alguna duda adicional, podrá ponerse en contacto con el investigador principal Bach. Kristhian Matthaeus Franco Gonzales llamando al teléfono 952-646864.

Si durante el desarrollo de la investigación tiene preguntas sobre los aspectos éticos del estudio, podrá contactar al correo electrónico: [cei@upt.edu.pe](mailto:cei@upt.edu.pe)

**DECLARACIÓN Y/O CONSENTIMIENTO DE PARTICIPACIÓN**

Acepto voluntariamente la participación en el estudio Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del banco de crédito del Perú - Tacna, período 2021 dirigido por el investigador principal Bach. Kristhian Matthaeus Franco Gonzales. Por otro lado, entiendo que puedo retirarme del estudio en cualquier momento que considere apropiado.

  
Luis Alberto Pardo L.  
Gerente de Agencia  
DNI 4492173 / MAT 122742  
División de Canales de Atención  
Nombre y Apellidos del participante

1 agosto 2022  
Fecha y hora

  
Nombre y apellido del investigador  
Kristhian Matthaeus  
Franco Gonzales

1 agosto 2022  
Fecha y hora

*\* Este formato de consentimiento informado podrá ser adaptado por el investigador de acuerdo a las necesidades y características del estudio.*

Comité de Ética en Investigación (CEI)  
Versión 0.1

**Apéndice 5: Base de datos**

Nº	Estilos de liderazgo												Desempeño laboral											
	Autocrático				Democrático				Liberal				Competencias						Objetivos					
	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12
1	3	2	3	1	1	4	5	5	2	1	3	1	3	3	4	3	4	5	5	3	3	5	2	5
2	3	1	1	2	3	4	4	5	5	3	1	1	3	2	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4
3	3	1	3	1	1	2	4	2	4	3	1	1	4	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	5
4	1	2	1	2	4	2	3	4	5	3	1	3	4	5	5	3	3	5	5	3	4	2	4	4
5	3	1	3	1	1	2	3	4	2	3	2	1	5	4	2	2	3	2	4	3	5	4	3	3
6	5	2	1	3	2	4	4	4	3	1	2	1	5	5	5	3	4	5	5	4	3	4	3	4
7	3	1	1	3	2	4	4	2	4	3	1	2	3	2	3	3	4	4	4	4	5	5	5	2
8	2	3	2	2	4	4	3	3	2	2	1	1	3	3	5	3	5	5	4	3	4	2	4	2
9	5	1	2	2	5	2	2	2	2	2	2	3	5	4	3	5	4	5	4	5	4	3	3	5
10	3	1	2	3	5	5	4	4	3	3	2	2	4	3	5	5	2	5	5	4	4	5	5	5
11	5	1	2	1	4	5	2	2	2	2	3	2	3	5	2	4	3	4	4	5	3	5	5	3
12	2	2	1	2	5	2	3	4	5	3	2	2	5	5	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5
13	4	2	3	2	2	4	4	4	5	1	2	1	5	5	5	4	5	4	2	5	4	4	5	3
14	5	2	2	1	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4
15	3	2	3	1	4	3	3	4	5	3	2	1	4	5	5	4	3	4	3	5	5	4	5	4
16	4	3	3	2	5	5	5	5	3	1	1	1	2	2	4	4	5	4	5	5	4	4	3	5
17	3	1	2	2	2	2	4	3	4	3	2	2	4	4	4	3	5	4	2	5	3	4	4	3
18	1	1	3	1	1	2	4	2	3	2	3	3	3	3	2	3	4	4	2	3	4	5	4	5
19	5	3	3	1	3	4	4	4	3	3	3	1	5	4	4	5	2	4	4	2	4	3	5	4
20	5	2	1	1	5	2	3	3	3	2	2	2	5	3	3	5	5	4	4	4	3	3	3	2
21	2	1	3	1	1	2	4	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	5	5	4
22	1	2	2	1	5	2	3	4	3	2	1	1	3	5	3	5	5	4	3	5	2	3	5	2
23	2	3	3	2	4	3	3	4	5	1	1	1	4	3	4	3	3	4	3	5	4	4	4	5
24	2	1	3	3	2	4	3	4	4	2	1	1	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	3
25	2	1	3	1	2	3	4	4	4	3	1	1	3	4	2	5	2	4	5	5	5	3	3	5
26	1	3	2	2	5	5	5	5	3	2	2	2	5	5	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5
27	2	3	3	2	4	3	3	4	5	1	1	1	2	4	5	3	5	4	3	5	5	3	4	4
28	2	1	3	3	2	4	3	4	4	2	1	1	5	3	3	5	4	3	5	2	3	4	5	2
29	2	1	3	1	2	3	4	4	4	3	1	1	3	4	3	5	4	4	5	2	3	2	5	3
30	1	3	2	2	5	5	5	5	3	2	2	2	4	4	2	4	4	5	4	5	3	4	4	4