



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSGRADO

EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS GERENTES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA DE ALMACENES GENERALES DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA

Tesis para optar el grado **MAGÍSTER** en:

Magister en Dirección y Gestión del Talento Humano.

Autora:

Bachiller. Katherine Cerna Rodríguez

Asesora:

Dra. Ena Cecilia Obando Peralta

Cajamarca – Perú

2015

DEDICATORIA

A mi madre Doña Nancy Justa Rodríguez Bravo, por darme la vida y el apoyo incondicional que siempre me ha brindado. Por ser un ejemplo de perseverancia, sacrificio y enseñarme a ser una mejor persona.

AGRADECIMIENTO

A mi asesora: Ena Obando, quien me brindo su valiosa y desinteresada orientación en el presente trabajo de investigación.

Mi agradecimiento especial a la Universidad Privada del Norte, por permitirme llevar a cabo la presente investigación.

RESUMEN

Para que las organizaciones crezcan y perduren, depende de que los dirigentes empleen un liderazgo adecuado ante los empleados. Es por ello, que se realizó este trabajo de investigación tratando de responder a la pregunta principal: ¿De qué manera el estilo de liderazgo de los gerentes influye en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, 2015?.

La hipótesis planteada es el estilo de liderazgo de los gerentes influye directa y significativamente en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca. Para contrastar la hipótesis de investigación se utilizó el diseño no experimental de corte transversal. Asimismo, se utilizaron como métodos: el análisis – Síntesis y la inducción- deducción y en técnicas e instrumentos, se elaboró 2 encuestas dirigidas a los gerentes y al personal de la empresa, las cuales fueron debidamente validadas y luego aplicadas en la empresa en estudio. La población es de: 2 gerentes y 14 empleados.

Del resultado de los datos, se concluye que el estilo de liderazgo de los gerentes influye en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca. Se puede precisar, entonces, que el estilo de liderazgo de los gerentes influye directa y significativamente en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo de los gerentes se obtienen valores altos en el nivel de desempeño del personal.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario, seguido del estilo democrático y liberal. Esto explica la deficiencia de los gerentes en practicar con claridad el estilo de liderazgo democrático permitiendo que otros estilos influyan en su gestión.

La propuesta que se aplica para mejorar el desempeño laboral del personal es un estilo de liderazgo democrático.

ABSTRACT

For organizations to grow and endure depends on the leaders employ adequate leadership to employees. It is for this reason that this research trying to answer the main question was asked: How does the leadership style of managers influences the work performance of staff in a company's general stores of the city of Cajamarca, 2015?.

The hypothesis is the leadership style of the managers directly and significantly affects job performance of staff in a company's general stores of the city of Cajamarca, 2015. To test the hypothesis of non-experimental research design was used cross section. Also as methods analysis - synthesis and induction-deduction and techniques and instruments, 2 surveys of managers and staff of the company was developed, which were duly validated and then applied to the company under study. The population is 2 managers and 14 employees.

The result of the data, it is concluded that the leadership style of managers influences the work performance of staff in a company general stores of the city of Cajamarca. You can specify, then, that the leadership style of managers influences directly and significantly on job performance of staff in a company general stores of the city of Cajamarca, that is, higher values in the application of a good style leadership Managers highest values were obtained in the level of staff performance.

Therefore, the predominant leadership style was authoritarian, followed by democratic and liberal style. This explains the failure of managers in practice clearly the democratic leadership style allowing others to influence their management styles.

The proposal applies to improve the job performance of staff is a democratic leadership style.

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS.....	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
1. Problema de Investigación	1
A. Realidad Problemática	1
B. Formulación del Problema	3
C. Justificación de la Investigación	3
2. Objetivos.....	3
A. Objetivo General	3
B. Objetivos Específicos.....	3
3. Método.....	4
A. Tipo de Investigación	4
B. Diseño de Investigación.....	4
C. Método de la Investigación	4
D. Población muestral	4
E. Técnicas e Instrumentos	5
F. Planteamiento de la Hipótesis.....	5
G. Variables	5
H. Operacionalización de Variables.....	6
II. MARCO TEÓRICO.....	10
1. Antecedentes.....	10
2. Bases Teóricas	16
A. Estilo de Liderazgo.....	16
B. Desempeño Laboral	26
3. Marco Conceptual	42
III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	44
PROPUESTA DE UN ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL	45
IV. RESULTADOS	54
1. Diagnósis.....	54
2. Discusión.....	80
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
1. Conclusiones.....	84
2. Recomendaciones.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	88

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro 1: Descripción de la Empresa de Almacenes Generales	91
Cuadro 2: Información histórica de trabajadores	91
Tabla 1: Operacionalización de la variable Estilo de Liderazgo.....	6
Tabla 2: Operacionalización de la variable Desempeño Laboral	8
Tabla 3: Los tres estilos de liderazgo.....	24
Tabla 4: Cursos sobre Liderazgo	46
Tabla 5: Cronograma de Propuesta	53
Tabla 6: Presupuesto de presupuesto	53
Tabla 7: ¿En la empresa que labora solo los gerentes toman las decisiones?	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8: ¿Los gerentes asumen en su totalidad la responsabilidad de las decisiones que toman?.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9: ¿Los gerentes utilizan el castigo como forma de motivar? ...	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10: ¿Los gerentes controlan el trabajo realizado por el personal? ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 11: ¿Los gerentes permiten la participación del personal en la toma de decisiones?.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 12: ¿Los gerentes delegan responsabilidades al personal?	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 13: ¿Los gerentes otorgan alguna forma de recompensa por el esfuerzo y la tarea cumplida?	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14: ¿Los gerentes delegan la toma de decisiones al personal?	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 15: ¿Los gerentes muestran interés por las tareas que desarrolla el personal?	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 16: ¿Los gerentes no ejercen ningún control sobre el personal?..	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 17: ¿Considera que es una persona disciplinada?	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 18: ¿Muestra una actitud cooperativa hacia sus compañeros? ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 19: ¿Tiene iniciativa en el desarrollo de alguna actividad?	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 20: ¿Es responsable en el cumplimiento de sus tareas diarias?... ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 21: ¿En los trabajos que realiza muestra habilidad de seguridad?.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 22: ¿Es discreto con la información de la empresa?.. ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 23: ¿Su presentación personal es la más correcta? .. ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 24: ¿Sus intereses van de la mano con los intereses de la empresa?	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 25: ¿Muestra creatividad en su área de trabajo?.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 26: ¿Presenta capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se le presentan?.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 27: ¿Considera que muestra suficiente conocimiento acerca del trabajo que realiza?.....	¡Error! Marcador no definido.

Tabla 28: ¿Los trabajos que reporta a su jefe inmediato son de calidad? **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 29: ¿La cantidad de trabajo que presenta diariamente es atendida en su totalidad? **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 30: ¿El trabajo presentado es con total exactitud? **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 31: ¿Se considera un buen compañero de trabajo en equipo? **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 32: ¿Usted hace uso del liderazgo en su área de trabajo? **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 33: Estilos de Liderazgo 80

Tabla 34: Desempeño Laboral **¡Error! Marcador no definido.**

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Grafico 1: Organigrama 93

Grafico 2: Promedio de los estilos de liderazgo 80

Figura 1: Teoría sobre el liderazgo 25

Figura 2: Criterios para la evaluación del desempeño del método de Escalas gráficas 36

Figura 3: Escala gráfica de evaluación del desempeño 38

Figura 4: Método de evaluación por medio de la elección forzada 39

Figura 5: Método de evaluación del desempeño por medio de la investigación de campo 40

Figura 6: Método de evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos 41

Figura 7: Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación .. 42

Figura 8: Buzón de sugerencias 52

I. INTRODUCCIÓN

1. Problema de Investigación

A. Realidad Problemática

Según (Clemente, 2011) , durante el siglo XXI, a nivel mundial, los cambios en los aspectos económicos, políticos y sociales se han dado a una gran velocidad, que implica la valoración del personal en las organizaciones, brindándoles las herramientas que les permitan actuar con eficiencia y eficacia frente a los retos que enfrenta día a día, con la finalidad de lograr los objetivos trazados. Es aquí, donde el gerente juega un papel muy importante, ya que debe adoptar un estilo de liderazgo positivo que le permita adelantarse a los acontecimientos y no esperar pasivamente los retos diarios.

Según (Clark), el liderazgo es un proceso mediante el cual una persona influye en otros para lograr un objetivo y dirige la organización de una manera que hace que sea más cohesiva y coherente. Los directores del programa y los gerentes pueden utilizar este recurso para inspirar al personal a niveles más altos de trabajo en equipo.

Debido a ello un estilo de liderazgo positivo ha adquirido mayor importancia por su influencia en el desempeño laboral del personal dentro de las organizaciones. Es así, que el líder tiene la facultad de influir en otras personas, su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo en común.

Por esta razón, los responsables del desarrollo de las actividades de la organización deben utilizar su experiencia, conocimientos, habilidades y percepciones para saber elegir el estilo de liderazgo que más se adecue a la situación y a las características propias de los trabajadores que estén a su cargo de manera que todos sus esfuerzos estén dirigidos a mejorar la productividad de la organización.

Según (Morrison, Carol, 2008), se realizó una encuesta sobre productividad en Estados Unidos, resultando que el 76% de las empresas afirman que un buen liderazgo hace que la productividad de la compañía aumente. Quienes respondieron también constataron que es necesario que los líderes se centren en el compromiso de su mano de obra si se quiere conseguir una productividad óptima, para ello los directivos pueden echar mano a un modelo al que llama “optimismo en acción”. Los líderes que toman como pauta este optimismo se centran en factores positivos y reconocen el esfuerzo que hacen los trabajadores, animándoles para capitalizar ese esfuerzo. En definitiva, los directivos positivos hacen lo necesario para crear unas circunstancias en las que los trabajadores pueden prosperar.

En este sentido, otro famoso estudio según (Greenberg & Arawaka, 2008), en el Institute for Corporate Productivity, examinaba la premisa de que ese compromiso del trabajador se da cuando el directivo aplica técnicas de liderazgo positivo, lo cual está ligado al optimismo, el compromiso y el rendimiento del empleado. Asimismo, prueban que los equipos de trabajo son más productivos cuando son dirigidos por un jefe optimista, “lo que habla de la importancia del optimismo en el lugar de trabajo”. El trabajo de estas dos investigadoras no es el único que ha constatado este hecho. Otro estudio, según (National Research Centre for the Working Environment, 2008) en Dinamarca, llega a conclusiones parecidas. *El informe, titulado “Healthy at Work-Positive Factors Working”* muestra los resultados de un extenso repaso de estudios sobre los factores asociados a “mejorar la salud e incrementar la productividad”. La principal conclusión es que el estilo de liderazgo influye de manera determinante en el bienestar y la productividad del trabajador.

B. Formulación del Problema

¿De qué manera el estilo de liderazgo de los gerentes influye en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, 2015?

C. Justificación de la Investigación

Teórica

La presente investigación encuentra su justificación teórica en la Teoría de los estilos de liderazgo según White, Lippitt y Lewin.

Práctica

La presente investigación encuentra su justificación práctica en que resolverá el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca.

A. Objetivos

B. Objetivo General

Determinar como el estilo de liderazgo de los gerentes influye en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca.

C. Objetivos Específicos

- Identificar el estilo de liderazgo de los gerentes en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca durante el periodo 2015.
- Evaluar el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca durante el periodo 2015.

2. Método

A. Tipo de Investigación

Según su fin:

Básica: Según (Caballero, 2000) la investigación básica es conocida también como investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él. No tiene un objetivo inmediato de aplicación sino la superación del saber existente. Pretende formular nuevas teorías o modificar / replantear las existentes, dirigiéndose sea al conocimiento del universo o de campos nuevos por descubrir, según la disciplina específica.

Según el nivel de alcance del conocimiento:

Correlacionales o causales

B. Diseño de Investigación

No experimentales o descriptivas:

- Transversales

C. Método de la Investigación

Análisis – Síntesis

Inducción- Deducción

D. Población muestral

La población muestral corresponde al total de los trabajadores de la empresa, que son 14, durante los doce meses del año 2015.

E. Técnicas e Instrumentos

Técnicas:

- Encuestas
- Entrevista

Instrumentos:

- Ficha de Encuesta
- Ficha de Entrevista

F. Planteamiento de la Hipótesis

El estilo de liderazgo de los gerentes influye directa y significativamente en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca.

G. Variables

G.1. Variable Dependiente:

Desempeño laboral del personal

G.2. Variable Independiente:

Estilo de liderazgo de los gerentes

H. Operacionalización de Variables

Tabla 1: Operacionalización de la variable Estilo de Liderazgo

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Estilo de liderazgo	Es el comportamiento que asumen los líderes y que lo llevan a ejercer dominio sobre los demás, a través de las relaciones directas con el grupo.	Según (White, Lippitt y Lewin, 1939), en el estudio que realizaron, existen 3 estilos de liderazgo: el estilo autoritario, el estilo democrático y el estilo liberal.	Estilo autoritario	Toma de decisiones	¿En la empresa que labora solo los gerentes toman las decisiones?
				Responsabilidad de la toma de decisiones	¿Los gerentes asumen en su totalidad la responsabilidad de las decisiones que toman?
				Motivación negativa	¿Los gerentes utilizan el castigo como forma de motivar?
				Control del personal	¿Los gerentes controlan el trabajo realizado por el personal?

Continua

Continuación

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Estilo de liderazgo	Es el comportamiento que asumen los líderes y que lo llevan a ejercer dominio sobre los demás, a través de las relaciones directas con el grupo.	Según (White, Lippitt y Lewin, 1939), en el estudio que realizaron, existen 3 estilos de liderazgo: el estilo autoritario, el estilo democrático y el estilo liberal.	Estilo democrático	Toma de decisiones compartidas	¿Los gerentes permiten la participación del personal en la toma de decisiones?
				Delegación de responsabilidades al personal	¿Los gerentes delegan responsabilidades al personal?
				Motivación positiva	¿Los gerentes otorgan alguna forma de recompensa por el esfuerzo y la tarea cumplida?
			Estilo liberal	Toma de decisiones	¿Los gerentes delegan la toma de decisiones al personal?
				Interés por las tareas de su personal	¿Los gerentes muestran interés por las tareas que desarrolla el personal?
				Control del personal	¿Los gerentes no ejercen ningún control sobre el personal?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Operacionalización de la variable Desempeño Laboral

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Desempeño laboral	Es el rendimiento o productividad que una persona puede aportar en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligado a ejecutar.	Según (Chiavenato, 2009), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.	Factores actitudinales:	Disciplina	¿Considera que es una persona disciplinada?
				Actitud cooperativa	¿Muestra una actitud cooperativa hacia sus compañeros?
				Iniciativa	¿Tiene iniciativa en el desarrollo de alguna actividad?
				Responsabilidad	¿Es responsable en el cumplimiento de sus tareas diarias?
				Habilidad de seguridad	¿En los trabajos que realiza muestra habilidad de seguridad?
				Discreción	¿Es discreto con la información de la empresa?
				Presentación personal	¿Su presentación personal es la más correcta?
				Interés	¿Sus intereses van de la mano con los intereses de la empresa?

Continúa

Continuación

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Desempeño laboral	Es el rendimiento o productividad que una persona puede aportar en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligado a ejecutar.	Según (Chiavenato, 2009), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.	Factores actitudinales:	Creatividad	¿Muestra creatividad en su área de trabajo?
				Capacidad de realización	¿Presenta capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se le presentan?
			Factores operativos:	Conocimiento del trabajo	¿Considera que muestra suficiente conocimiento acerca del trabajo que realiza?
				Calidad	¿Los trabajos que reporta a su jefe inmediato son de calidad?
				Cantidad	¿La cantidad de trabajo que presenta diariamente es atendida en su totalidad?
				Exactitud	¿El trabajo presentado es con total exactitud?
				Trabajo en equipo	¿Se considera un buen compañero de trabajo en equipo?
Liderazgo.	¿Usted hace uso del liderazgo en su área de trabajo?				

Fuente: Elaboración propia.

II. **MARCO TEÓRICO**

1. **Antecedentes**

1.1. **Investigaciones realizadas en el Perú**

En el Perú se han realizado diversas investigaciones que tratan los diferentes estilos del liderazgo y su relación con el desempeño. Entre las investigaciones más destacadas se pueden citar a:

- La presente investigación, Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores en los años 2009 y 2010, de (Quispe P. , 2011), publicado por Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Lima, Perú, presento como problema ¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010?. En la investigación se demuestra que en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010, existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. El autor concluye que de esta manera, que los estilos de liderazgo del director influyen significativamente en el nivel básico alcanzando en la variable desempeño docente, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtienen valores altos en el nivel de desempeño de los docentes. El estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario, seguido del estilo democrático y liberal. Los resultados indican que estos estilos se aplican en el nivel regular. Esto explica la deficiencia de los directores en practicar con claridad el estilo de liderazgo democrático permitiendo que otros estilos influyan en su gestión. Por tanto, como el 41% de los docentes se ubica en los niveles competente y destacado y el 59% en los niveles bajos, se recomienda que el director incida con mayor claridad en la aplicación

del estilo de liderazgo democrático, porque es el estilo que alcanzó el más alto grado de correlación en comparación con los demás estilos.

Teniendo en cuenta que el estilo de liderazgo del director influye en el desempeño de los docentes, es necesario que el director elija un estilo positivo en cada situación que se presenta, con la finalidad de incentivar al docente a mejorar cada día.

Por lo tanto, el antecedente contribuye a reforzar que el estilo de liderazgo influye en el desempeño del personal, como se pretende en la presente tesis.

- La presente investigación explica la influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, de (Mansilla, 2007), publicado por Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Lima, Perú, presento como problema ¿Cómo influyen los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte?. En la investigación se Determina la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. El autor concluye que de esta manera, que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, porque la prueba de la hipótesis general concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó la H_0 . Por tanto, se recomienda que el estudio sea aplicado en otras instituciones, tanto públicas como privadas, de Educación Básica y Educación Superior, porque permite identificar los aspectos que deben tener en cuenta los directivos en general para gerenciar la educación en el marco de la calidad total.

Teniendo en cuenta, la influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas, se deben identificar los indicadores de eficacia educativa para focalizar la gestión que se debe

realizar, con la finalidad de fortalecer las capacidades de los docentes mediante planas de mejora.

Por lo tanto, el antecedente contribuye a reforzar sobre la influencia que tiene del estilo de liderazgo, como se pretende en la presente tesis.

- La presente investigación explica los Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 10, Huaral 2011, de (Mansilla, 2007), publicado por Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Lima, Perú, presento como problema ¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local del distrito de Huaral, año 2011?. En la investigación se establece la relación existente entre los estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local del distrito de Huaral, año 2011. El autor concluye que los resultados de la investigación dan cuenta que los estilos de liderazgo del director de la institución educativa N° 21009 de Huaral, se hallan en un nivel medio de práctica continua en la organización educativa no tiene relación directa positiva ni estadísticamente significativa con la calidad del servicio educativo que reciben los estudiantes. Esto significa que, la calidad del servicio educativo que se da en un nivel alto en la mayoría de los casos, no tiene que ver con los estilos de liderazgo. Contrariamente se aprecia una relación negativa, aunque casi inexistente. Por tanto, se recomienda a la autoridad educativa de la institución N° 21009 de Huaral a asumir plenamente un determinado estilo o determinados estilos de liderazgo, los que más se adecuen, a fin de contribuir en la mejora de la calidad educativa, mucho más de lo que se viene dando. Para ello es preciso que reciban las opiniones de los docentes en general de qué estilo o qué estilos son los más recibidas por el pleno y los que se adaptan a la labor de los trabajadores en general.

Por lo tanto, el antecedente contribuye a reforzar un determinado uso de Estilos de liderazgo para mejorar la calidad del servicio educativo, como se pretende en la presente tesis.

- La presente investigación explica la influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución Inmaculada Concepción, de (Mansilla, 2007), publicado por Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Lima, Perú, presento como problema ¿Cuál es el grado de influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de cada uno de los tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005, en la institución educativa Inmaculada Concepción?. En la investigación se analiza el grado de influencia del estilo, el liderazgo y la gestión eficaz de cada uno de los tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005 en la institución en estudio. El autor concluye que en la cohorte educativa 2001-2005, el director D1 (2002), evidencio un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logró 25 puntos en el baremo del instrumento tabla N° 32, considerándose como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio, ver el gráfico N° 4.01. Por tanto, se recomienda que, para lograr la gestión eficaz de la institución en forma sostenida, se requiere los servicios de un director líder estratega con estilo democrático, que transforme las siguientes debilidades y amenazas halladas en fortalezas y oportunidades.

Por lo tanto, el antecedente contribuye a reforzar un determinado uso de Estilo de liderazgo para mejorar el rendimiento promedio de los estudiantes, como se pretende en la presente tesis.

1.2. Investigaciones realizadas en el Extranjero

En el extranjero se han realizado diversas investigaciones que tratan los diferentes estilos del liderazgo y su relación con el desempeño. Entre las investigaciones más destacadas se pueden citar a:

- La presente investigación, Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal docente de cuatro escuelas del valle de los chillos del Distrito Metropolitano de Quito, de (Gallegos, 2012), publicado por Universidad Católica del Ecuador, en Quito, Ecuador, presento como problema ¿El desempeño laboral de los docentes de cuatro escuelas del Valle de los Chillos del Distrito Metropolitano de Quito, está relacionado con la Cultura Organizacional? En la investigación se Analiza la Cultura Organizacional de la Escuela Vicente Aguirre, Institución Educativa Geovanny Antonio Farina, Escuela Carlos Larco Hidalgo, Unidad Educativa Liceo del Valle y su influencia con el nivel de desempeño laboral del personal docente. El autor concluye que Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la evaluación del clima organizacional y su influencia con el desempeño laboral del personal docente de cuatro escuelas del Valle de los Chillos del Distrito metropolitano de Quito, se ha podido visualizar, que el clima organizacional no determina el comportamiento y a la vez el nivel de desempeño docente. Por tanto, se recomienda, para que las escuelas puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con su escuela, es por ello que el docente debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que las autoridades deberán tener presente en todo momento, la complejidad de la naturaleza humana

para poder alcanzar índices de eficiencia y un mejor desempeño laboral.

Teniendo en cuenta que el clima organizacional no determina el comportamiento y a la vez el nivel de desempeño docente, se debe crear algunos programas que incentiven la competencia entre los docentes, para que se esfuercen en realizar correctamente sus actividades y ser sobresalientes dentro de la institución, de esta manera se logrará un desempeño eficaz.

Por lo tanto, el antecedente contribuye a reforzar que la aplicación de algunos programas mejoraría el desempeño del personal , como se pretende en la presente tesis.

- La presente investigación, Factores determinantes del estilo de liderazgo del director, de (Chamorro, 2005), publicado por Universidad Complutense de Madrid, España, presento como problema ¿Qué rasgos motivacionales del Director determinan su estilo o estilos de liderazgo? En la investigación se analiza las variables relacionadas con los distintos estilos de liderazgo definidos en el trabajo y medidas a través de instrumentos, elaborados y estudiados específicamente para esta investigación, basados en la teoría del liderazgo existente. El autor concluye que los resultados obtenidos mediante la investigación que ha realizado, constituyen un aporte que intenta abrir la discusión con respecto al vacío teórico en el ámbito educativo, toda vez que la identificación de los factores que están asociados a la definición de los diversos estilos contribuirá a la potenciación de los procesos de liderazgo que se desarrollan al interior de la escuela. Asimismo, posibilitará el diseño de programas de formación en liderazgo tanto para directores como para docentes en los departamentos del Atlántico y Magdalena (Colombia), los cuales estarán sustentados en datos empíricos y análisis fundamentados teóricamente. La investigación no presento recomendaciones.

Para determinar el estilo de liderazgo del director se debe tener en cuenta la motivación de servicio y la motivación personal que poseen, porque de esto depende su actuación con los docentes.

Por lo tanto, el antecedente contribuye a reforzar que la presencia de distintos factores determina el estilo de liderazgo, como se pretende en la presente tesis.

2. Bases Teóricas

A. Estilo de Liderazgo

1. Definición

- Según Hampton, **citado por** (Quispe P. , 2011), se denomina “estilo de liderazgo a la suma total del comportamiento de un funcionario en las relaciones directas con los subordinados”.
- Para Davis, **citado por** (Quispe P. , 2011), el “estilo de liderazgo es considerado como el conjunto total de acciones del liderazgo, tal como es percibido por los empleados, estas varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas”.
- Para Madrigal, **citado por** (Vásquez, 2012), “el estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en las experiencias, el género, la educación y la capacitación, y el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias. Este mismo autor agrega que “está determinado por las habilidades que predominan al ejercer el mando.

En la práctica profesional, el líder reafirma estas habilidades de acuerdo con su posición y con los resultados que va obteniendo.

- Es el comportamiento que asumen los líderes y que lo llevan a ejercer dominio sobre los demás, a través de las relaciones directas con el grupo.

2. Teorías de estilo de liderazgo

Estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados.

a. Estilo de Liderazgo propuesto por Goleman

Según Goleman, citado por (Cerem Comunicación, 2013) define 6 estilos diferentes de liderazgo: Coercitivo, Visionario u orientativo, Afiliativo, Democrático o Participativo, Ejemplar y Coach.

- **Liderazgo Coercitivo:** su principal característica es que trata de que su equipo cumpla las tareas que ordena de forma inmediata, utilizando para ello instrucciones concretas y precisas. Abusar de este estilo de liderazgo suele generar un mal ambiente de trabajo y desmotivación entre el equipo, ya que solamente actuarán por miedo a las represalias que se puedan tomar. Debido a esto, únicamente se debería utilizar en momentos muy puntuales como pueden ser las situaciones de emergencia o crisis, en las que la capacidad de reacción inmediata es un factor determinante.
- **Liderazgo Visionario u orientativo:** este estilo de liderazgo carismático trata de movilizar a la gente a través de su visión, haciéndoles ver cuál será su papel dentro la misma. El líder visionario tiene una imagen clara de hacia dónde hay que dirigirse e

intenta que el equipo comparta esta misma forma de ver el futuro. Suele ser el estilo de liderazgo más efectivo de todos y, por tanto, es el que deberíamos utilizar la mayor parte del tiempo. Es especialmente recomendable utilizarlo en situaciones de transición importantes dentro de una compañía en las que sea necesaria una alta motivación e implicación del equipo.

- **Liderazgo Afiliativo:** se basa en construir lazos emocionales en el grupo, potenciando así armonía entre sus miembros para la creación de un ambiente de trabajo agradable. Como podemos comprobar, este estilo da un gran protagonismo a las personas, en detrimento de las tareas y objetivos organizacionales. Es especialmente relevante en situaciones en las que es muy importante la comunicación en el grupo, ya que la gente que se encuentra cómoda dentro de un equipo se comunica más y tiene más facilidad para compartir ideas. El principal problema surge cuando las personas que utilizan principalmente este estilo de liderazgo se enfrentan a situaciones en las que el rendimiento del equipo o de alguno de sus miembros es inadecuado y deben dar feedback negativo. Esto se debe a que no suelen dar buenos consejos para mejorar (p.e: en reuniones de valoración del desempeño), por lo que el empleado que busque retroalimentación sobre la calidad de su trabajo o consejos sobre desarrollo profesional puede verse perdido y desatendido.
- **Liderazgo Democrático o Participativo:** se fundamenta en la idea de que las decisiones se deben de tomar de manera conjunta entre todos los miembros del equipo. Por ello, las personas que siguen este estilo de liderazgo tienden a reunirse con frecuencia con todos los miembros de su equipo. Este estilo es especialmente útil en situaciones en las que el jefe de equipo no tiene una idea clara de cuál es el enfoque que se debe adaptar ante una situación o en equipos con niveles altos de competencia.

- **Liderazgo Ejemplar:** el sistema de liderazgo ejemplar o imitativo se basa en la máxima de utilizarse a uno mismo como ejemplo para dirigir personas. Normalmente se aplica en situaciones en las que es importante desarrollar colaboradores que tengan un nivel alto de desempeño, estableciéndose el líder como ejemplo a seguir. Es especialmente útil cuando los miembros del equipo se encuentran muy motivados y son verdaderamente competentes, por lo que no necesitan de una dirección sino de un ejemplo que marque unos estándares altos. Sin embargo, no es recomendable utilizarlo en exceso ya que puede deteriorar el ambiente laboral.
- **Liderazgo Coach:** es una tipología de líder que busca el desarrollo profesional de los miembros de su equipo de trabajo. Para ello les ayuda a identificar sus puntos fuertes y débiles y a establecer metas a largo plazo en su carrera profesional. Para ayudarles con esta tarea continuamente les proporciona feedback y orientación sobre su desempeño profesional.

Según los 6 estilos de liderazgo descritos por Daniel Goleman, debemos tener en cuenta que convivimos con equipos multi-emocionales y cada Colaborador tiene una personalidad diferente, es así que los líderes inteligentes deben aplicar los diferentes tipos de liderazgo en cada situación que se presente y siempre siendo congruente con lo que dices y haces. Asimismo, de los estilos mencionados, el Estilo Visionario u orientativo es el que deberíamos utilizar la mayor parte del tiempo porque produce una mejora en el ambiente de trabajo.

b. Estilo de Liderazgo propuesto por Bass

Según Bernard Bass, citado por (Quispe J. , 2014), considera varios tipos de liderazgo asociados a diferentes grados de efectividad:

- **Liderazgo Ausente:** Se produce cuando el supuesto líder está presente físicamente, pero no se relaciona con su gente: No decide, no motiva, no ve más allá, no emplea ningún tipo de autoridad. Los líderes de este tipo están desconectados de su realidad y viven en su propio mundo, donde creen que hacen algo. Según las investigaciones, este es el liderazgo menos efectivo. Además, nunca tienen tiempo para poder desarrollar las labores de líder, aunque en situaciones similares se presenten logros, siempre será gracias al esfuerzo de algunos integrantes del equipo, quienes trabajan sin recibir indicaciones. Dentro de sus características encontramos lo siguiente: El líder está desconectado de su realidad y vive en su propio mundo, donde cree que hace algo. Las decisiones sobre la planificación, organización y ejecución se dejan al equipo. El líder no toma parte en la ejecución de actividades, no realiza controles y deja al grupo la decisión sobre medidas correctivas en el caso de que aparezca una desviación entre él y lo que él debe ser. Se pueden describir como el de la desorganización.
- **Liderazgo Transaccional:** El supuesto líder, ejecuta una “transacción” con su personal. Una transacción es un proceso en el que cada parte busca su propio beneficio. El liderazgo transaccional describe una interacción egoísta entre el líder y su seguidor, en la que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades. Por tanto, las características clave son recompensas contingentes y dirección por excepción. Los resultados son el esfuerzo y la realización esperados. Dentro de sus características encontramos las siguientes: El líder hace la transacción con su seguidor sólo cuando existe la necesidad. El líder está más preocupado por cumplir los objetivos y las metas, mucho más que sus seguidores. El líder asume un rol más activo y promueve la motivación de su personal a través de posibles retribuciones sujetas a su desempeño.

- **Liderazgo Transformacional:** Es el liderazgo considerado más positivo y ocurre cuando las personas se relacionan con los demás de forma que líderes y seguidores alcanzan niveles más altos de motivación y toma de decisiones éticas. En vez de enfatizar diferencias entre líder y los seguidores. El liderazgo transformador inspira a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y que llegan a tener un efecto profundo y extraordinario en ellos. El liderazgo transformacional se utiliza para el cambio de orden más alto y para cambiar la cultura de la organización. El liderazgo transformacional se construye en base al liderazgo transaccional, incita un esfuerzo y un desempeño que va más allá de que hubiera ocurrido con el planteamiento transaccional solo.

Según Bass, existen 3 estilos de Liderazgo, el liderazgo ausente, el cual es menos efectivo porque aquí los líderes están desconectados de su realidad y viven en su propio mundo, el liderazgo transaccional en donde hay una interacción egoísta entre el líder y su seguidor, en la que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades y el liderazgo transformacional que es el más efectivo, porque se enfatiza el propósito colectivo, y el crecimiento y desarrollo de ambas partes, tanto de la organización como del colaborador.

c. **Estilo de Liderazgo propuesto por White, Lippitt y Lewin**

1. Liderazgo

1.1. Definición de Liderazgo:

- Según John Kotter, citado por (Blog Liderazgo e Innovación Empresarial, 2011) liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.

- Según Stoner, citado por (Blog Liderazgo e Innovación Empresarial, 2011) liderazgo es el proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.

1.2. Definición de Líder

- Según Cattell, citado por (Mancilla, 2015), El líder es la persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo”.
- El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás.

1.3. Estilos de liderazgo

Según White, Lippitt y Lewin, citado en (Chiavenato I. , 2006)) hacen referencia a tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y liberal. En 1939 efectuaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos diferentes de liderazgo en niños de diez años, orientados hacia la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos. Cada seis semanas la dirección de cada grupo era asumida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el estilo liberal (laissez-faire).

- Estilo de liderazgo autoritario: el líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo. Por un lado, el comportamiento de los grupos indicó fuerte tensión, frustración y agresividad; por el otro, ausencia de

espontaneidad, de iniciativa y de grupos de amigos. A pesar de que en apariencia les gustaban las tareas, no demostraron satisfacción frente a la situación. El trabajo se desarrollaba sólo cuando el líder estaba presente; en su ausencia, las actividades se detenían y los grupos expresaban sus sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad.

- **Estilo de liderazgo democrático:** El líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas. Se formaron grupos de amigos y se establecieron relaciones cordiales entre los niños. El líder y los subordinados desarrollaron comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo se realizó a un ritmo uniforme y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción.
- **Estilo de liderazgo liberal:** El líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control. Aunque la actividad de los grupos fue intensa, la producción fue escasa. Las tareas se desarrollaban al azar con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en discusiones personales, no relacionadas con el trabajo en sí. Se notó fuerte individualismo agresivo y poco respeto al líder.

En la tabla siguiente, se señala a las principales características de cada estilo de liderazgo:

Tabla 3: Los tres estilos de liderazgo

AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL (Laissez-faire)
El líder fija las directrices sin participación del grupo.	El grupo debate y decide las orientaciones, estimulado y apoyado por el líder.	Libertad total en la toma de decisiones grupales o individuales. La participación del líder es mínima.
El líder determina los pasos a seguir, de uno en uno, a medida que sean necesarios e imprevisibles para el grupo	El grupo sugiere pasos para alcanzar el objetivo y pide asesoría al líder, quien da algunas alternativas. Las tareas se ven desde otras perspectivas gracias a los debates.	La participación del líder es limitada. Solo presenta diversos materiales al grupo y aclara que puede dar información si se las piden.

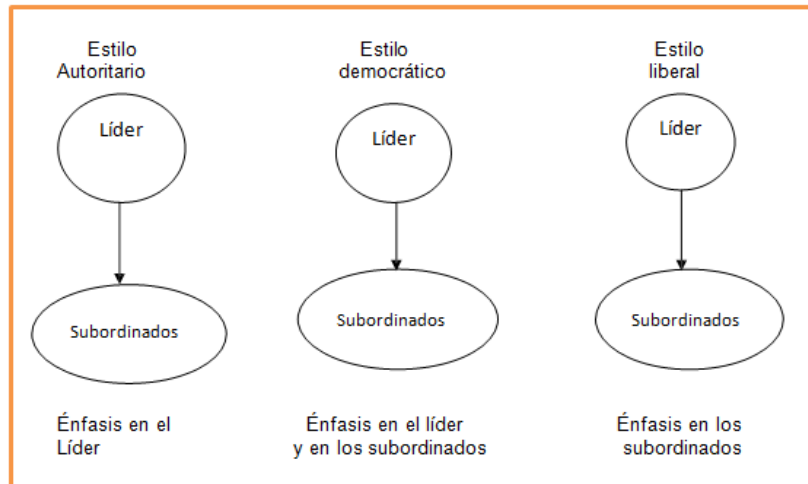
El líder fija la tarea que cada uno y asigna el compañero de trabajo.	La división de las tareas es potestad del grupo, y cada miembro es libre de escoger sus compañeros de trabajo.	La división de las tareas y la selección de los compañeros de trabajo quedan a cargo del grupo. Falta total de participación del líder.
El líder es dominante. Los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro son personales.	El líder se convierte en otro miembro del grupo, en animador. El líder es objetivo y se limita a los hechos en las críticas y en los elogios.	El líder no evalúa al grupo ni domina los acontecimientos, solo comenta las actividades cuando le preguntan.

Fuente: Los tres estilos de Liderazgo de White, Lippitt y Lewin

En la práctica, el líder utiliza los tres estilos de liderazgo de acuerdo a la situación, las personas y la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas, utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal.

En la tabla siguiente, se señala los diversos énfasis derivados de los tres estilos de liderazgo.

Figura 1: Teoría sobre el liderazgo



Fuente: Teoría sobre el Liderazgo de White, Lippitt y Lewin

De acuerdo a lo mencionado sobre los 3 estilos de liderazgo de White, Lippitt y Lewin, en el estilo de liderazgo autoritario, el líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo, lo cual produce mayor cantidad de trabajo en los colaboradores, el estilo de liderazgo liberal, el líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control, siendo los resultados de los colaboradores pobres en cuanto a calidad y cantidad, y el liderazgo democrático que es el más positivo y se debería usar, el líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas, consiguiendo un trabajo de calidad.

B. Desempeño Laboral

1. Definición

- Para Chiavenato, citado por (Roo, 2013) el desempeño es “la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral,

es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

- Para Gordón, citado por (Roo, 2013) define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de su nivel de contribución a la empresa.
- Según Stoner, citado por (Araujo & Leal, 2007) afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.
- Es el rendimiento o productividad que una persona puede aportar en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligado a ejecutar.

2. Teorías de Desempeño laboral

El desempeño laboral depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

a. Desempeño laboral según Davis

Según Davis, citado por (Revista Espacios Públicos, 2014) el buen desenvolvimiento laboral depende de algunos factores, entre los que se pueden mencionar, el ambiente de trabajo, el salario, las relaciones con

los jefes y con el resto del personal (relaciones interpersonales), así como también la jornada laboral, horario de trabajo, cancelación puntual del salario, incentivos y motivación dentro de la organización. Todo esto influye en forma directa en el individuo que trabaja, en vista de que son diferentes las posibilidades que tiene cada uno para el desarrollo de sus actitudes.

- El ambiente de trabajo: se refiere a las condiciones que se ofrecen al empleado dentro de un ambiente afable, caracterizado por buenas condiciones, disposición de los elementos acordes con el desempeño y desenvolvimiento en la empresa durante la jornada laboral, de modo que se logre la armonía entre el individuo que trabaja y el lugar de trabajo, es decir, que el personal cuente con las condiciones mínimas necesarias.
- El salario: en la medida en que al trabajador se le ofrece una remuneración acorde, justa con su labor y desempeño, que satisfaga las necesidades individuales y colectivas, se esfuerza para su rendimiento, se crea un valor por el trabajo, porque sabe que está recibiendo lo justo por el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.
- Relaciones interpersonales: éste es un factor fundamental dentro de la empresa, porque en la medida que el individuo se relaciona con los demás, logra actuar con mayor armonía y equilibrio; es decir, mientras que el trabajador sienta que se desempeña con un grupo armónico, se muestre respeto, colaboración, corresponsabilidad entre los distintos miembros del personal, él mismo actúa con más esmero y satisfacción por el trabajo que desempeña, como una forma de corresponder al grupo.
- Jornada laboral: se refiere al número de horas trabajadas y al tipo de funciones que cumple dentro de la empresa; es así como se puede mencionar que el patrono adopta medidas que

satisfagan al personal en su jornada laboral en cuanto a las diferentes actividades que debe desarrollar durante la misma, en búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia por parte de los trabajadores, de tal modo que cumplan, en forma correspondiente, su horario normal de trabajo.

- **Horario de trabajo:** está en función de la cantidad de horas que el trabajador cumple con su jornada laboral, así como un horario en el cual él se sienta cómodo, ya que las labores de limpieza se realizan con mayor efectividad y eficacia durante las primeras horas de la mañana, porque son menos afectados por las altas temperaturas, pero no ocurre igual con las labores de oficina, que se realizan mejor en un horario diurno. De esta manera, se puede señalar que el horario de trabajo debe estar establecido de acuerdo con el tipo de función y desempeño que desarrolla y cumple el personal.
- **Cancelación puntual del salario:** la mejor forma de mantener la satisfacción del trabajador es cancelando su remuneración puntualmente, ya que de esta manera logra satisfacer sus necesidades individuales y familiares, por lo que se muestra eficiente en su desempeño, porque sabe que va a recibir la recompensa de su esfuerzo.
- **Incentivos y motivación dentro de la organización:** en este grupo de factores se incluyen los incentivos que se ofrecen al personal para que se sienta estimulado a trabajar en forma más eficiente, eficaz y efectiva, ya que sabe que en la medida que realice un esfuerzo, igualmente recibirá un estímulo que retribuya ese esfuerzo.

Cabe resaltar que la presencia de los factores de Davis, el ambiente de trabajo, el salario, las relaciones con los jefes y con el resto del personal, la jornada laboral, horario de trabajo, cancelación puntual del

salario, incentivos y motivación dentro de la organización influye en el desempeño laboral de los colaboradores, puesto que satisfacen sus necesidades básicas.

b. Desempeño laboral según Benavides

Según Benavides, citado por (Araujo & Leal, 2007) al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

- Competencias genéricas: son aquellas características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio, sector o estado.
- Competencias laborales: es el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Entre dichos atributos se encuentra: conocimientos, habilidades y destrezas; autoconcepto; rasgos y temperamento; y finalmente, motivos y necesidades.
- Competencias básicas: constituyen los indicadores de desarrollo humano y se dividen en: habilidades básicas; desarrollo del pensamiento y cualidades personales. Dentro de estas competencias se tienen: 1) Habilidades básicas: capacidad lectora, escritura, aritmética y matemáticas, hablar y escuchar. 2) Desarrollo del pensamiento: pensamiento creativo, solución de problemas, toma de

decisiones, asimilación y comprensión, y capacidad para aprender y razonar (organizar conceptos). Y 3) Cualidades personalidades: auto-responsabilidad, autoestima, sociabilidad, autodirección e integridad.

Por lo tanto, las competencias genéricas, laborales y básicas representan una ventaja determinante, en la tarea de mejorar el desempeño laboral, por eso debemos ponerle énfasis porque será beneficioso tanto para el colaborador como para la organización.

c. Desempeño laboral según Chiavenato

1. Factores que influyen en el desempeño laboral

Según (Chiavenato E. , 2009) afirma al que el desempeño se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, entre ellos, factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

1.1. Factores actitudinales: Disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.

1.2. Factores operativos: Conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

2. Evaluación del desempeño del colaborador

1.1. Definición

La evaluación del desempeño es un proceso que se encarga de medir el desempeño del trabajador.

Existen diferentes definiciones sobre la evaluación del desempeño laboral:

- Según Zerilli, citado por (Perdomo, 2011): Es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas, que conozcan al individuo y su trabajo.
- Según Koontz, citado por (Perdomo, 2011): Implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia.
- Según Werther & Davis, citado por (Perdomo, 2011): Es el proceso mediante el cual las organizaciones estiman el rendimiento global de los trabajadores.
- Según Byars & Rue, citado por (Perdomo, 2011): Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.
- Según Carlos Martínez, citado por (Perdomo, 2011): Es medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple o alcanza los objetivos del cargo o puesto que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).
- Según Gordón, citado por (Perdomo, 2011): Define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los

objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de su nivel de contribución a la empresa.

- Para Chiavenato (2002), citado por (Perdomo, 2011): El desempeño es “la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

1.2. Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño

Las organizaciones emplean distintas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de un colaborador. Las más democráticas y participativas dejan en manos del propio colaborador la responsabilidad de autoevaluar libremente su desempeño.

Algunas asignan la responsabilidad de la evaluación al gerente inmediato, con el objeto de reforzar la jerarquía. Otras tratan de integrar al gerente y al subordinado en la evaluación a efecto de reducir la diferencia jerárquica. Algunas más asignan la evaluación del desempeño al equipo, sobre todo cuando están estructuradas en forma de equipos autosuficientes y autodirigidos.

- **El gerente:**

En la mayor parte de las organizaciones el gerente como administrador de personas tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal. Dado que el gerente no tiene conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas, el área de RH interviene, como función del staff, para instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, mientras que cada gerente conserva su autoridad de línea a la hora de evaluar el trabajo. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada gerente es el administrador real de su personal.

- **El individuo y el gerente**

Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes. Ahora la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar y obtiene resultados, mientras que el colaborador recibe recursos del gerente y proporciona el desempeño y los resultados. Es un intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados.

- **El equipo de trabajo**

Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.

1.3. Métodos tradicionales de Evaluación del Desempeño

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación.

- **Escalas gráficas**

Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen. Entonces, si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, señala a todos los trabajadores la importancia y la prioridad que

confiere a ese aspecto. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización pero, en general, se ubica entre cinco y diez factores.

La figura 2: muestra los criterios que las organizaciones suelen utilizar para la evaluación.

El método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos. Los factores, previa selección, definen las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Cuanto mejor sea ésta, tanto mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona para que retrate una banda amplia del desempeño, que va desde el malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen valores intermedios.

Figura 2: Criterios para la evaluación del desempeño del método de Escalas gráficas

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto Conocimiento del negocio Puntualidad Asiduidad Lealtad Honestidad Presentación personal Buen juicio Capacidad de ejecución Comprensión de situaciones Facilidad para aprender	Desempeño de la tarea Espíritu de equipo Relaciones humanas Cooperación Creatividad Liderazgo Hábitos de seguridad Responsabilidad Actitud e iniciativa Personalidad Soltura	Cantidad de trabajo Calidad del trabajo Atención al cliente Satisfacción del cliente Reducción de costos Rapidez de soluciones Reducción de subterfugios Ausencia de accidentes Mantenimiento del equipamiento Cumplimiento de los plazos Enfoque en los resultados

Fuente: Criterios para la evaluación del desempeño según el libro de Idalberto Chiavenato.

Una vez definidos los factores de la evaluación, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación (óptimo, bueno, regular, tolerable y malo) para cada factor. Con los factores de la evaluación y sus respectivos grados se prepara la escala gráfica de evaluación, como muestra la figura 3. El método de las escalas gráficas reduce las opciones de la evaluación a los grados de variación de los factores, lo cual limita las posibilidades del evaluador. También se critica este método porque, mediante la estadística o las matemáticas que arrojan valores objetivos para evaluar a las personas, reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas. Por ejemplo, cuando los grados tienen valores numéricos como excelente = 5, bueno = 4, regular = 3, tolerable = 2 y malo = 1.

Figura 3: Escala gráfica de evaluación del desempeño

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: Escala gráfica de evaluación del desempeño según el libro de Idalberto Chiavenato.

- **Elección forzosa**

El método de la elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica. La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él. De ahí su nombre de elección forzada.

Figura 4: Método de evaluación por medio de la elección forzada

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre: _____		Puesto: _____	
		Departamento: _____	
A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.			
Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Tiene dificultad con los números Es muy sociable	Nº	+	-
Tiene espíritu de equipo Le gusta el orden No aguanta la presión Acepta críticas constructivas			
Tiene buena presencia personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Difícilmente decide			
Tiene dificultad para lidiar con las personas Tiene bastante iniciativa Le gusta reclamar Teme pedir ayuda	Nº	+	-
Tiene potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y tardado Conoce su trabajo			
Nunca es desagradable Producción razonable Tiene buena memoria Se expresa con dificultad			

Fuente: Método de evaluación por medio de la elección forzada según Idalberto Chiavenato

- **Investigación de campo**

Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de *staff* en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (*staff*) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. De ahí el nombre de investigación de campo. El especialista, a partir de la entrevista con cada gerente, llena un formulario (descrito en la figura 5) para cada trabajador evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.

Figura 5: Método de evaluación del desempeño por medio de la investigación de campo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador? 2. El desempeño fue: * Muy satisfactorio* Satisfactorio* Insatisfactorio	
Evaluación inicial	3. ¿Por qué fue insatisfactorio/satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador? 6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? 7. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?
Planificación	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador? 13. Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado. 14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
Seguimiento	15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajador? ¿Por encima o por debajo de la norma? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias? 18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

Fuente: Método de evaluación del desempeño por medio de la Investigación de campo según Idalberto Chiavenato

- **Método de los Incidentes críticos**

Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Se parece a la técnica de administración por excepciones que utilizaba Taylor al inicio del siglo xx. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.

Figura 6: Método de evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre: _____		Puesto: _____	
Departamento: _____			
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe atender correctamente a las personas		Comete muchos errores	
Facilidad para trabajar en equipo		Falta visión amplia de los asuntos	
Presenta ideas innovadoras		Tarda en tomar decisiones	
Tiene características para el liderazgo		Espíritu conservador y limitado	
Facilidad para argumentar		Dificultad para manejar números	
Espíritu muy emprendedor		Comunicación deficiente	

Fuente: Método de evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos según Idalberto Chiavenato

- **Listas de verificación**

Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (*check-lists*) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa, como muestra la figura 7.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas.

Figura 7: Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO																			
Nombre: _____			Puesto: _____			Departamento: _____													
Áreas de desempeño:					1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:					1	2	3	4	5
Habilidades para decidir										Iniciativa personal									
Acepta cambios										Soporta la tensión y la presión									
Acepta dirección										Conoce el trabajo									
Acepta responsabilidades										Liderazgo									
Actitud										Calidad del trabajo									
Cumple las reglas										Cantidad de producción									
Cooperación										Prácticas de seguridad									
Autonomía										Planificación y organización									
Presta atención a los costos										Cuida el patrimonio									

Fuente: Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación según Idalberto Chiavenato.

3. Marco Conceptual

A. Eficacia:

Citado por (Mansilla, 2007), es el grado de semejanza que existe entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos para una actividad. Es hacer las cosas correctas habiendo escogido los objetivos apropiados.

B. Eficiencia:

Citado por (Mansilla, 2007), es el grado de efectividad con el que son aprovechados los recursos en general durante una actividad. Es hacer correctamente las cosas.

C. Estilos de liderazgo:

Según (Weber, 1920), distingue tres tipos de liderazgo: El líder carismático (sus seguidores le atribuyen poderes y condiciones superiores a las de otras personas), El líder tradicional (hereda el poder, bien sea por un cargo o por

pertenecer a un grupo familiar poderoso) y el líder legal (asciende al poder por procedimientos legales, ya sea por elección popular o votación).

D. Liderazgo de situación:

Según (Fiedler, 1967), sugiere que, el que un estilo de Liderazgo particular sea exitoso depende de la situación: algunas situaciones serán favorables para el líder en todas las dimensiones (cuando éste tiene buenas relaciones interpersonales con la agrupación, la meta está clara y el grupo acepta la autoridad del líder), y algunas situaciones no serán favorable para el líder en todas las dimensiones (cuando éste tiene malas relaciones interpersonales con el grupo, el objetivo no es claro y cuando el grupo deje de aceptar la autoridad del líder. Entonces, por supuesto, existen situaciones que son en partes favorables y en parte no para el líder en las diferentes dimensiones, así que, no se trata de qué estilo es siempre mejor; es una cuestión de qué clase de circunstancias están presente).

E. Liderazgo:

Según (Diccionario de la Lengua Española, 1986), se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

F. Organización:

Según (Andrade, 2005), la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto".

G. Productividad:

Según (Nuñez, 2007), el concepto de productividad ha evolucionado a través del tiempo y en la actualidad son diversas las definiciones que se ofrecen sobre la misma, así mismo de los factores que la conforman, sin embargo hay ciertos elementos que se identifican como constantes, estos son: la producción, el hombre y el dinero. La producción, porque en definitiva a través de esta se procura interpretar la efectividad y eficiencia de un

determinado proceso de trabajo en lograr productos o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, en el que necesariamente intervienen siempre los medios de producción, los cuales están constituidos por los más diversos objetos de trabajo que deben ser transformados y los medios de trabajo que deben ser accionados. El hombre, porque es quien pone aquellos objetos y medios de trabajo en relación directa para dar lugar al proceso de trabajo; y el dinero, ya que es un medio que permite justipreciar el esfuerzo realizado por el hombre y su organización en relación con la producción y sus productos o servicios y su impacto en el entorno.

III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

**PROPUESTA DE UN ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL**

Al utilizar los gerentes el estilo de liderazgo democrático mejorará el desempeño del personal y se obtendrá una mayor producción, debido a que el líder demócrata conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas, lo cual hace que el personal se sienta motivado.

A continuación, se detallan las estrategias y actividades que se desarrollaran para mejorar el desempeño:

ITEM	PROBLEMA	ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES
A	Según la interpretación de los resultados obtenidos el estilo de liderazgo autoritario Predomina en los gerentes en un 70%.	Para que los gerentes desarrollen mejor su liderazgo se propone llevar cursos virtuales sobre liderazgo, los cuales se mencionan a continuación: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo a través de la inteligencia emocional. • Liderazgo efectivo.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de comunicación entre gerentes y empleados. - No recompensan el esfuerzo del trabajador. - Personal desmotivado porque siente que sus intereses no van de la mano con los intereses de la empresa. 	Estrategias motivacionales dirigidas a los empleados: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar las comunicaciones en la empresa: <ul style="list-style-type: none"> - Colocación de un buzón de sugerencias, - Reuniones en el sitio de trabajo dirigidas por su jefe inmediato 2. Incentivos para los trabajadores (empleado del mes):

A. Cursos sobre liderazgo

El Instituto Tecsup nos brinda cursos virtuales sobre liderazgo, los cuales se mencionan a continuación:

- Liderazgo a través de la inteligencia emocional
- Liderazgo efectivo

Tabla 4: Cursos sobre Liderazgo

CURSOS	TEMARIO	DURACIÓN/COSTO
Liderazgo efectivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aspectos Conceptuales 2. Características y Ética del Liderazgo 3. Comportamiento y Estilos de Liderazgo 4. Motivación y Liderazgo 5. Comunicación y Manejo de Conflictos en el Liderazgo 6. Trabajo en Equipo y Liderazgo 7. Innovación y Cambio para el Liderazgo 	<p>24h / S/.450</p> <p>Sábados de 3 a 7 pm (4 horas a la semana), durante 6 semanas.</p>
Liderazgo a través de la inteligencia emocional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inteligencia emocional (IE) y liderazgo. Conceptos fundamentales de Inteligencia emocional y Liderazgo. 2. El Líder. La nueva perspectiva del líder de este milenio. El líder es el agente creador de experiencias basadas en valores que permitan una relación sostenible en el tiempo. 3. Inteligencia emocional y su relación con el liderazgo. Es importante reconocer que el liderazgo es el producto de la interrelación que las personas tienen y el proceso de socialización influye en sus comportamientos. La inteligencia cognitiva juega un rol diferenciador y es necesario analizar su interdependencia. 	<p>24h / S/.450</p> <p>Sábados de 3 a 7 pm (4 horas a la semana), durante 6 semanas.</p>

Continua

Continuación

CURSOS	TEMARIO	DURACIÓN/COSTO
Liderazgo a través de la inteligencia emocional	<p>4. Coaching para inspirar aprendizaje y desarrollo sostenible Para asegurar la sostenibilidad del desarrollo de las personas dentro y fuera de las organizaciones debemos afrontar las emociones y el coaching es una herramienta que permite alcanzar los objetivos deseados.</p> <p>5. Inspirar el cambio por medio de la esperanza y la visión. El liderazgo basado en principios inspira el cambio en busca de la visión compartida que las organizaciones desean integrar en todos sus stakeholders.</p> <p>6. La naturaleza multinivel del cambio deseado y sostenido Las organizaciones hoy consideran el capital humano como un valioso activo y por ello un cambio multinivel es necesario desde la manera como se piensa y se actúa.</p>	<p>24h / S/.450</p> <p>Sábados de 3 a 7 pm (4 horas a la semana), durante 6 semanas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Con los cursos mencionados los gerentes podrán implementar las siguientes técnicas:

Técnicas que permitan desarrollarse mejor como líderes:

- 1. Aptitudes diarias:** Actúa apasionadamente, se optimista, motiva y valora a tu gente, demuestra tus valores en los pequeños actos con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad).
- 2. Relaciones interpersonales:** El liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, el liderazgo se demuestra con las relaciones interpersonales. Cumples promesas, escuchas atentamente, dices la verdad, fomentas el respeto y logras relaciones de confianza duradera y genuina.
- 3. Ser el Coach del personal:** Aconsejas, observas cosas que se pueden mejorar, compartes experiencias pasadas generosamente.
- 4. Comunicación:** Usted debe tener una buena comunicación con los empleados para estar informado acerca de lo que ocurre dentro de la organización, si no existe comunicación será muy difícil saber lo que los empleados piensan de usted, además que no desempeñarán adecuadamente sus actividades. Por ello se propone:
 - Mantener informado al empleado sobre la forma que debe realizar su trabajo. Indicándole lo que espera de él y enseñándole como puede mejorar.
 - Avisar con anticipación los cambios que deban efectuarse en las actividades de la empresa. Explicándole los motivos
 - Escuchar con interés sus opiniones y evitar discutir
 - Tratar a todos por igual.

5. Gestionar el tiempo: Si sabes gestionar tu tiempo, eres capaz de administrar cualquier cosa. Para poder gestionar el tiempo eficientemente se puede tomar en cuenta lo siguiente:

- Aprenda a delegar. Y esto no solo se aplica al uso del tiempo, sino a toda gestión como tal. Nadie puede abarcarlo todo, reparta entre sus colaboradores aquellas tareas que pueden instrumentarse durante su ausencia.
- Determine debidamente que es urgente, que es importante en el tiempo. Obre en consecuencia, pero tampoco desplace siempre lo importante en resolver un mar de urgencias.
- Cuente con un lugar en la oficina, y un momento en el día, destinados a trabajar sin interrupción de ninguna clase. Donde pueda concentrarse al máximo sobre ciertos temas.
- Enfoque su esfuerzo en una tarea, y termine con ella antes de pasar a la siguiente. Evite dejar temas pendientes o resueltos a medias.

6. Resolver Conflictos: Se debe tomar en cuenta que habrá veces que tenga que resolver conflictos entre sus empleados. Usted es la clave para resolverlo y puede actuar como mediador. Sin embargo, se necesita que usted sea neutral. El mediador es efectivo solamente si cuenta con la confianza de ambos lados del conflicto.

Lo primero que debe hacer para resolver un conflicto es:

Aclarar su función como mediador, Por ejemplo. Deseo permanecer neutral y tratar de servir como mediador de las discusiones para ayudarles a solucionar este conflicto a su mutua satisfacción. ¿Están de acuerdo?

Establecer las reglas para la discusión, por ejemplo. “Me gustaría que cada uno de ustedes exprese claramente sus intereses y deseos sin que exista interrupciones”

Sea un escucha activo. Sintetice las palabras y sentimientos que se expresen. Una tarea importante del mediador es lograr que las discusiones no suban de tono o de velocidad y que cada parte se escuche entre sí.

Liste las opciones. Escriba las opciones y busque aumentarlas, modifique las opciones ya identificadas hasta que se encuentre una solución aceptable para ambas partes.

Aclare la estrategia para establecer la solución. Una vez que se haya llegado a un acuerdo, fije una temporada de prueba, luego de la cual se harán modificaciones en caso de que el acuerdo no esté funcionando. Aclare cómo deberá verse el éxito.

Considere el comportamiento de las personas. Si la discusión se torna agresiva, reflexionen en lo que está pasando y tomen un descanso. Comparta sus verdaderos sentimientos de una manera que no sea amenazadora.

7. Motivar al personal: La motivación laboral es una de las tareas fundamentales en cualquier empresa, y consiste en el conjunto de estímulos que recibe la persona trabajadora que le guían a actuar de una determinada forma en el ámbito laboral. Podemos motivar al personal utilizando las siguientes herramientas:

a) **El dinero:** Con el dinero no sólo se cubren las necesidades de consumo, sino también la necesidad de estatus. Por ello, para que el dinero sea motivador, el trabajador ha de percibir que la empresa es consciente de su esfuerzo en el trabajo, que este se le reconoce y, por tanto, se le paga más. Posiblemente sea la principal herramienta para motivar a un empleado: a más salario, más ganas de trabajar y de superarse a uno mismo en el puesto de trabajo.

b) **El buen trato laboral:** Cuando los trabajadores desarrollan su trabajo en un clima laboral favorable, comunicativo y que potencia las relaciones humanas,

estos se sienten más integrados con la empresa, son más felices y, por tanto, tienen mejor productividad.

- c) **Las expectativas de futuro:** Son esenciales para motivar a los empleados. Cuando el trabajador es consciente de que tiene posibilidades de mejorar y de ascender en su puesto de trabajo, sus esfuerzos y su motivación son mayores, ya que sabe que estos pueden tener algún tipo de repercusión profesional que mejore su posición en la empresa.
- d) **El reconocimiento del trabajo:** No somos máquinas, sino personas, y como tales tenemos sentimientos. Por ello, las empresas han de tener en cuenta el esfuerzo que hace cada persona en su puesto de trabajo, independientemente de la posición que ocupe, y es necesario recompensarlo de alguna manera.
- e) **Colaboración en el trabajo.** Es importante hacer que los subordinados sean partícipes de los problemas de la empresa, se deben otorgar tareas de responsabilidad y delegar funciones. De esta forma, los trabajadores se sienten parte de la organización y son conscientes de que sus actuaciones son importantes y necesarias para el funcionamiento de esta.

B. Estrategias motivacionales dirigidas a los empleados:

1. Mejorar las comunicaciones en la empresa:

Se llevará a cabo con la finalidad de hacer reconocimientos de las sugerencias y presuntas fallas que los trabajadores quieran comunicar a sus superiores y de igual manera, que se le puedan dar las soluciones pertinentes. Se desarrollará a través de las siguientes estrategias:

- a) **Colocación de un buzón de sugerencias:** Donde los empleados podrán manifestar de forma escrita, cualquier eventualidad o sugerencia relacionada a su área de trabajo. este buzón estará permanentemente en el sitio de

trabajo, teniendo una revisión semanal del mismo, para luego hacer una evaluación y tomar las medidas pertinentes a los distintos planteamientos.

Precio: S/.150.00

Figura 8: Buzón de sugerencias



b) Reuniones en el sitio de trabajo dirigidas por su jefe inmediato: Esta reuniones se realizarán con el fin de analizar y discutir accidentes ocurridos, riesgos detectados o cualquier tema inherente al área de trabajo, como inquietudes o sugerencias. Estas reuniones deben efectuarse por lo menos una vez al mes con un supervisor calificado; el cual podría ser el jefe inmediato de cada área, y deben estimarse de mucha importancia puesto que, al atenderse las diferentes situaciones, los trabajadores sienten que sus distintas opiniones son tomadas en cuenta, lo que favorece al incremento de la motivación.

2. Incentivos para los trabajadores

a) Incentivos a los trabajadores destacados en sus áreas de trabajo (empleado del mes): Esto puede realizarse mediante la evaluación mensual y anual de los trabajadores en el desempeño de sus actividades y premiar el o los más destacado a través de la entrega de reconocimientos y otros estímulos que el patrono estaría dispuesto a entregar según su presupuesto (tales como bonos monetarios de S/150.00 o un día libre, siendo al año 6 bonos y 6 días libres) por cada área y/o coordinación de trabajo. Tomando ítems para las evaluaciones como lo son: asistencia, puntualidad, desempeño, compañerismo, entre otros que podrían ayudar a descifrar quien podría optar por tan valiosa premiación.

Tabla 5: Cronograma de Propuesta

PROPUESTA	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	MESES						RESPONSABLE
		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Cursos sobre Liderazgo	Liderazgo Efectivo							Gerentes Generales
	Liderazgo a través de la inteligencia emocional							Gerentes Generales
Estrategias Motivacionales	Colocación de un Buzón de Sugerencias							Gerentes Generales o jefes inmediatos
	Reuniones en el sitio de trabajo							Gerentes Generales o jefes inmediatos
	Incentivos a los trabajadores							Gerentes Generales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Presupuesto de propuesta

ACTIVIDADES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	COSTO TOTAL S/.
A. Cursos			
Liderazgo Efectivo	2	450	900
Liderazgo a través de la inteligencia emocional	2	450	900
B. Incentivos			
Bonos	3	150	450
C. Materiales			
Buzón de Sugerencia	1	150	150
D. Equipos			
Computadora	2	0	0
Internet	1	0	0
TOTAL			2400

Fuente: Elaboración propia

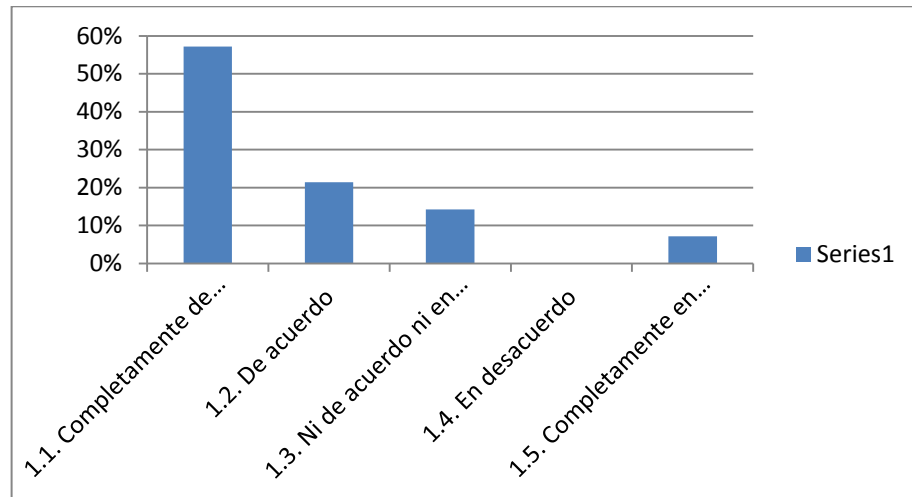
IV. **RESULTADOS**

1. **Diagnosis**

- Identificar el estilo de liderazgo de los gerentes en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca.

Para identificar el estilo de liderazgo, se realizaron las siguientes preguntas:

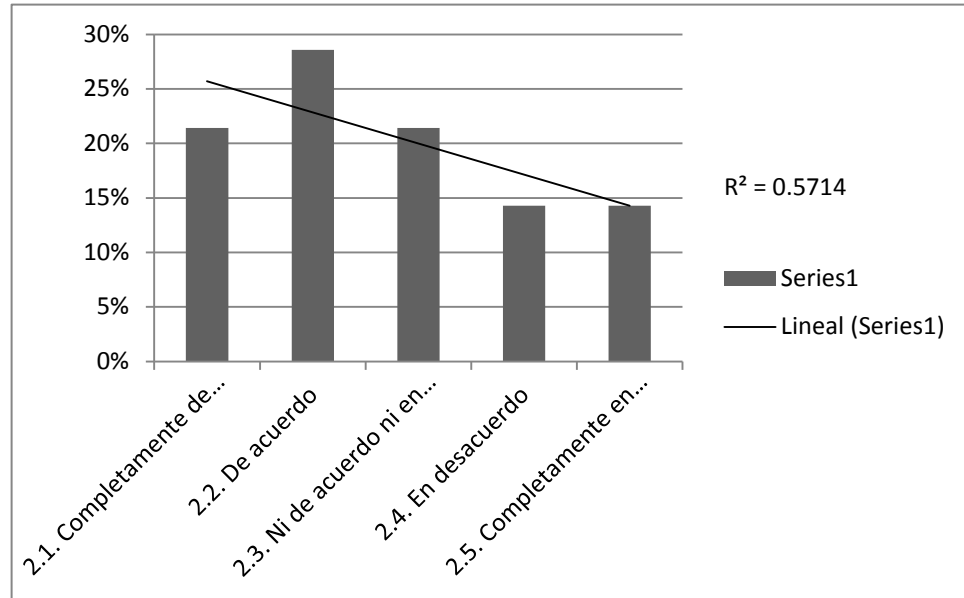
Gráfico 1: ¿En la empresa que labora solo los gerentes toman las decisiones?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 1 se puede apreciar que el 78% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo en que solo los gerentes toman las decisiones.

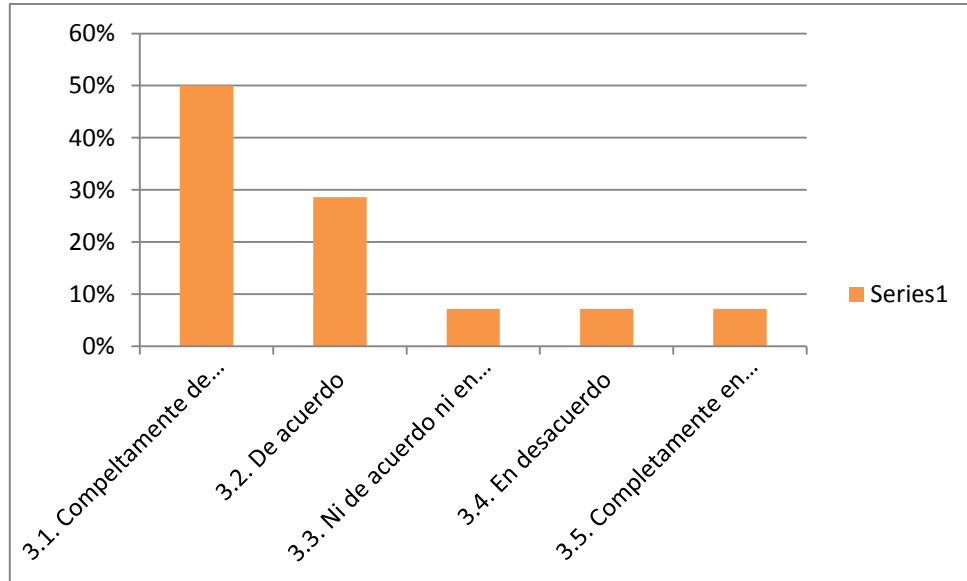
Gráfico 2: ¿Los gerentes asumen en su totalidad la responsabilidad de las decisiones que toman?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 2 se puede apreciar que el 50% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo en que solo los gerentes asumen en su totalidad la responsabilidad de las decisiones que toman.

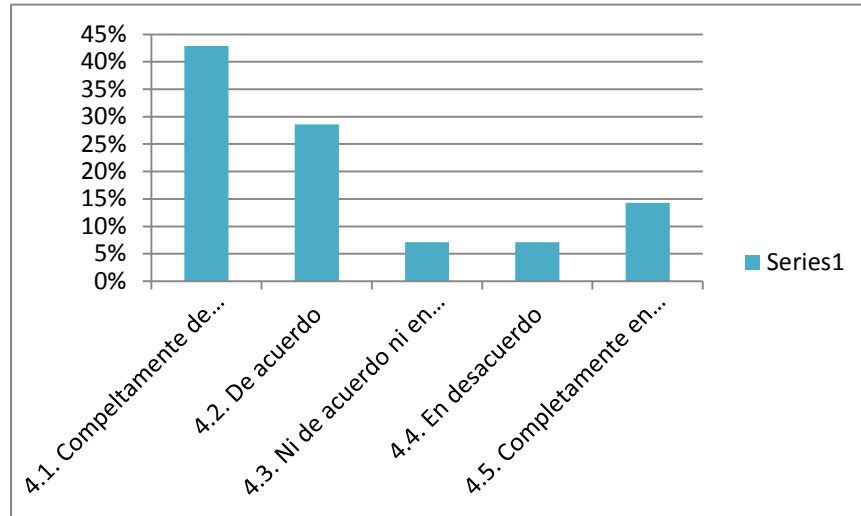
Gráfico 3: ¿Los gerentes utilizan el castigo como forma de motivar?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 3 se puede apreciar que el 79% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo en que los gerentes usan el castigo como forma de motivar (Incremento de horas de trabajo).

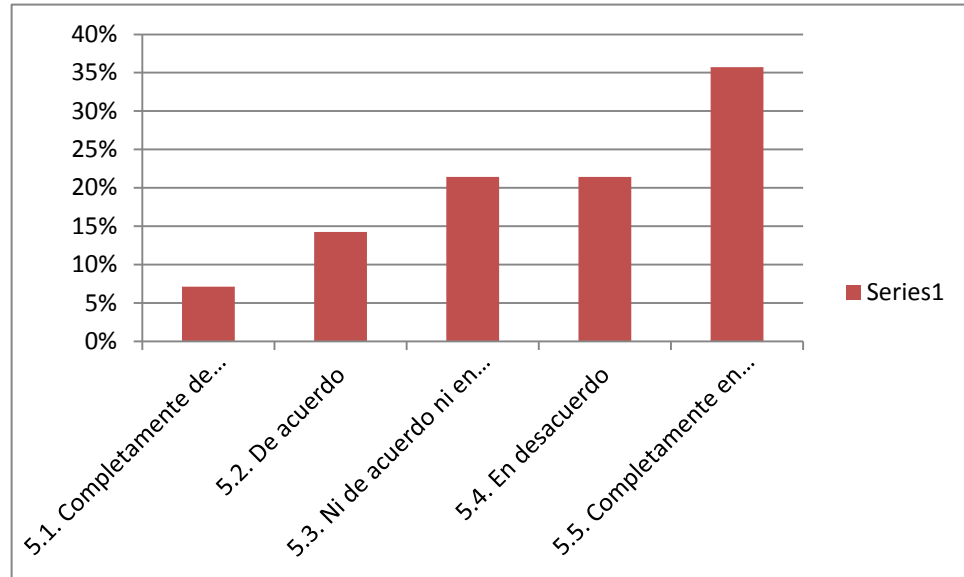
Gráfico 4: ¿Los gerentes controlan el trabajo realizado por el personal?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 4 se puede apreciar que el 71% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo en que los gerentes controlan el trabajo que realizan.

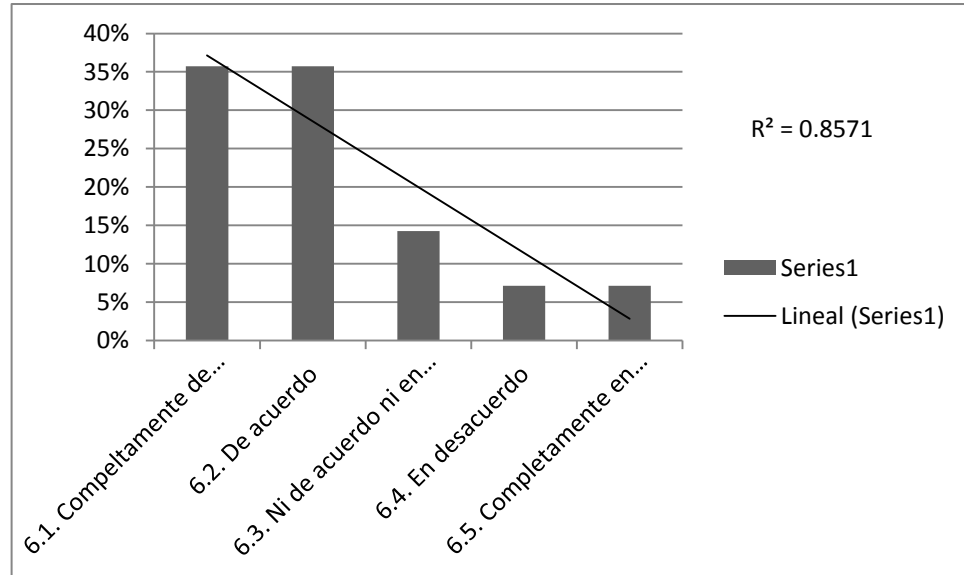
Gráfico 5: ¿Los gerentes permiten la participación del personal en la toma de decisiones?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 5 se puede apreciar que el 21% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo en que los gerentes permiten su participación en la toma de decisiones.

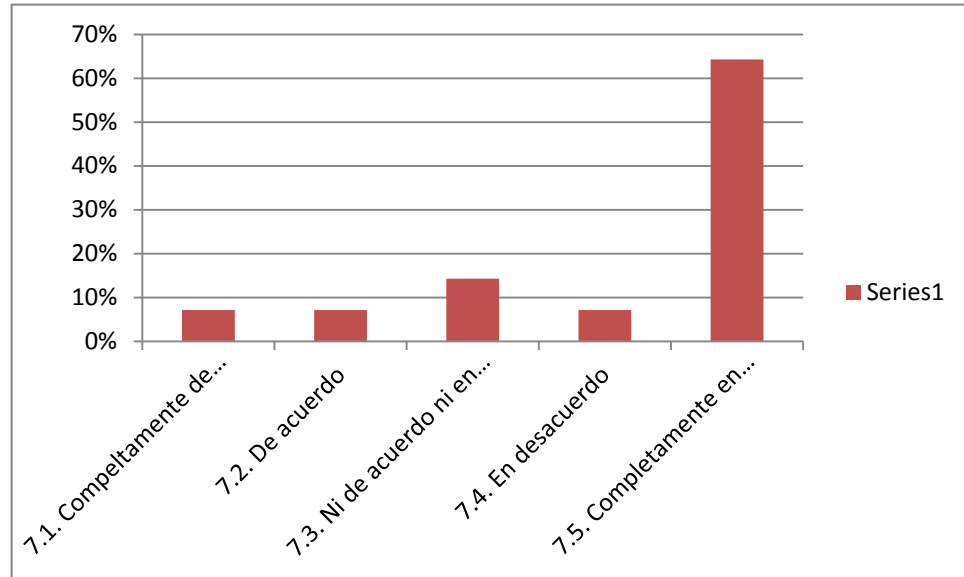
Gráfico 6: ¿Los gerentes delegan responsabilidades al personal?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 6 se puede apreciar que el 72% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo en que los gerentes delegan responsabilidades al personal.

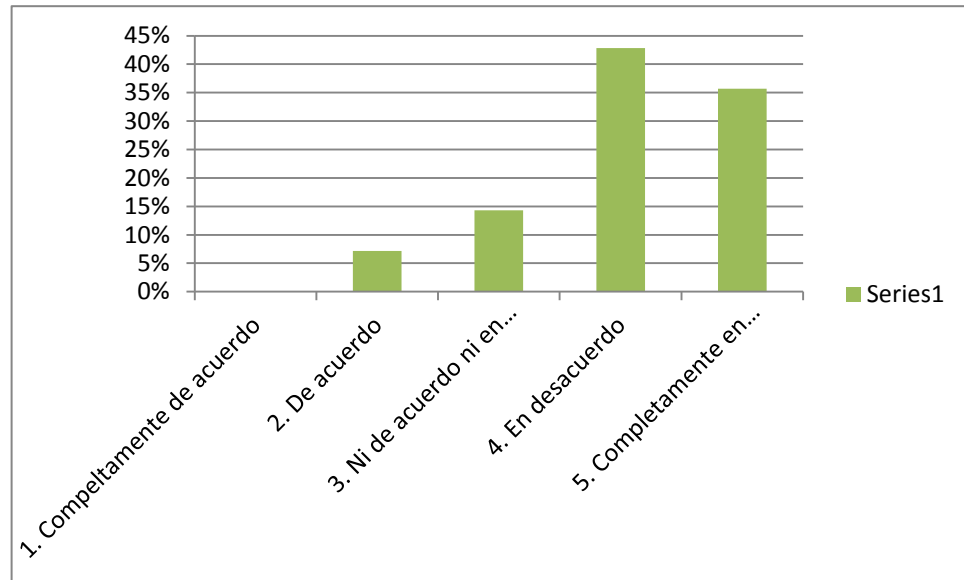
Gráfico 7: ¿Los gerentes otorgan alguna forma de recompensa por el esfuerzo y la tarea cumplida?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 7 se puede apreciar que el 14% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo en que los gerentes otorgan alguna forma de recompensa por el esfuerzo y la tarea cumplida.

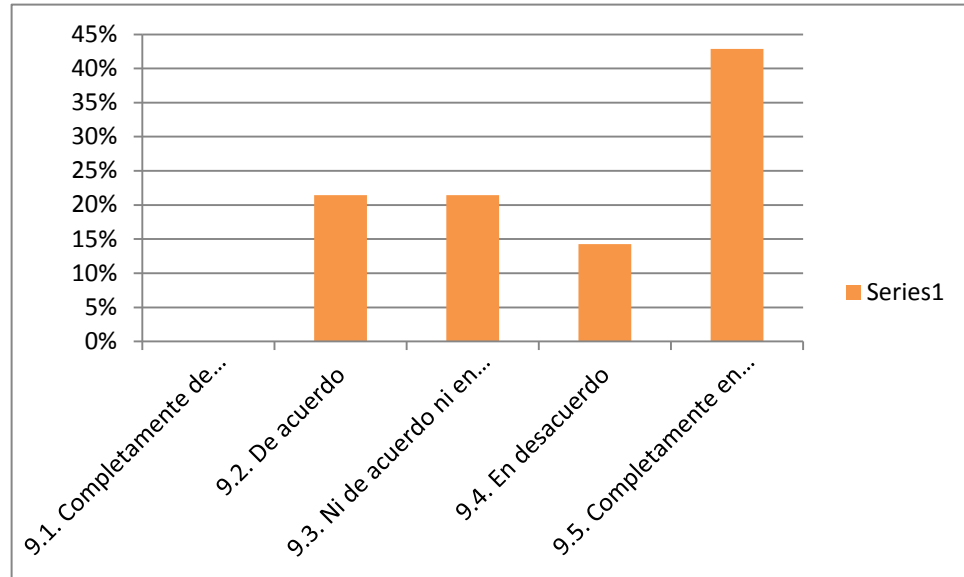
Gráfico 8: ¿Los gerentes delegan la toma de decisiones al personal?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 8 se puede apreciar que el 7% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo en que los gerentes delegan la toma de decisiones al personal.

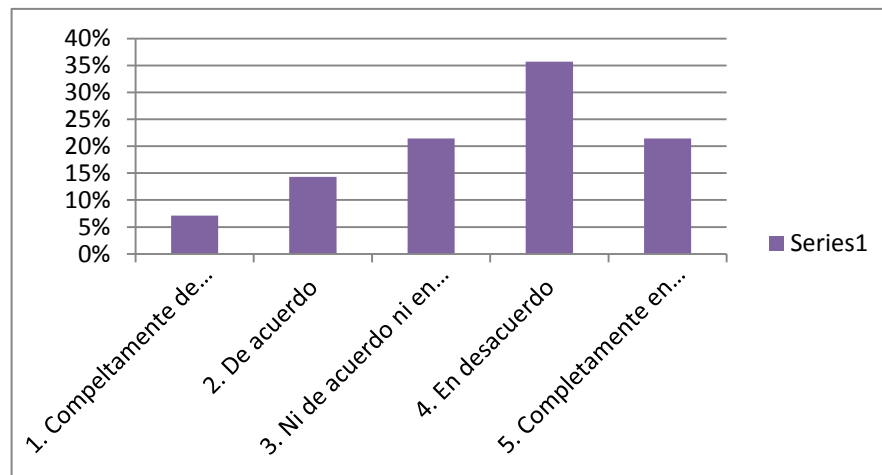
Gráfico 9: ¿Los gerentes muestran interés por las tareas que desarrolla el personal?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 9 se puede apreciar que el 21% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo en que los gerentes muestran interés por las tareas que desarrolla el personal.

Gráfico 10: ¿Los gerentes no ejercen ningún control sobre el personal?



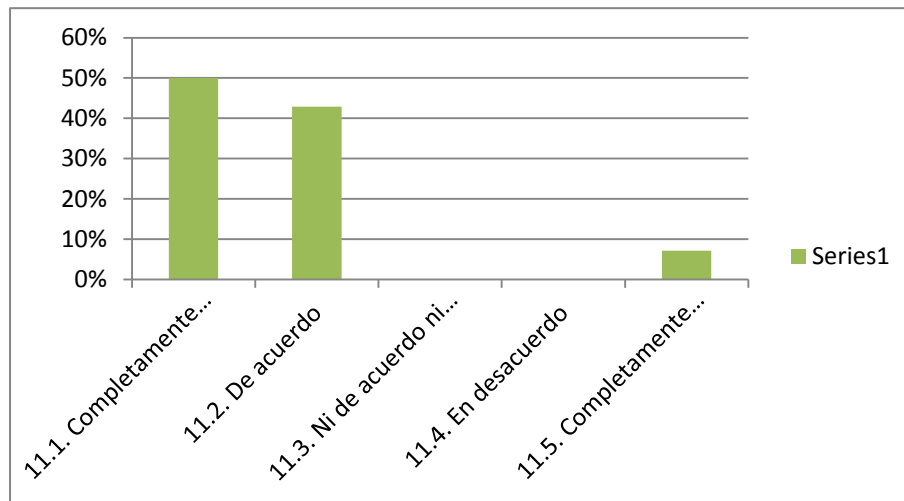
Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 10 se puede apreciar que el 21% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo en que los gerentes no ejercen ningún control sobre el personal.

- Evaluar el desempeño laboral del personal en la empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca.

Para evaluar el desempeño laboral del personal en la empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, se realizaron las siguientes preguntas:

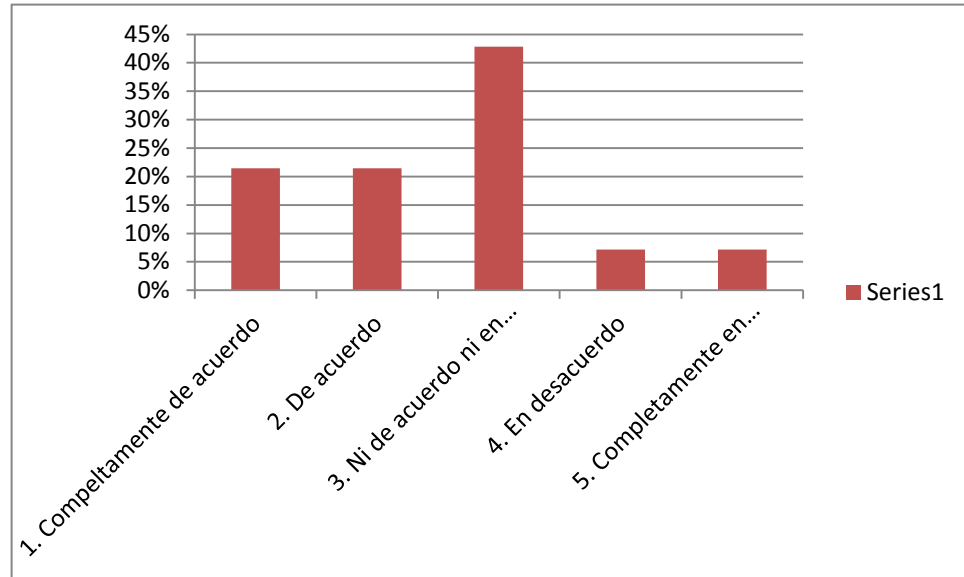
Gráfico 11: ¿Considera que es una persona disciplinada?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 11 se puede apreciar que el 93% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo que son personas disciplinadas.

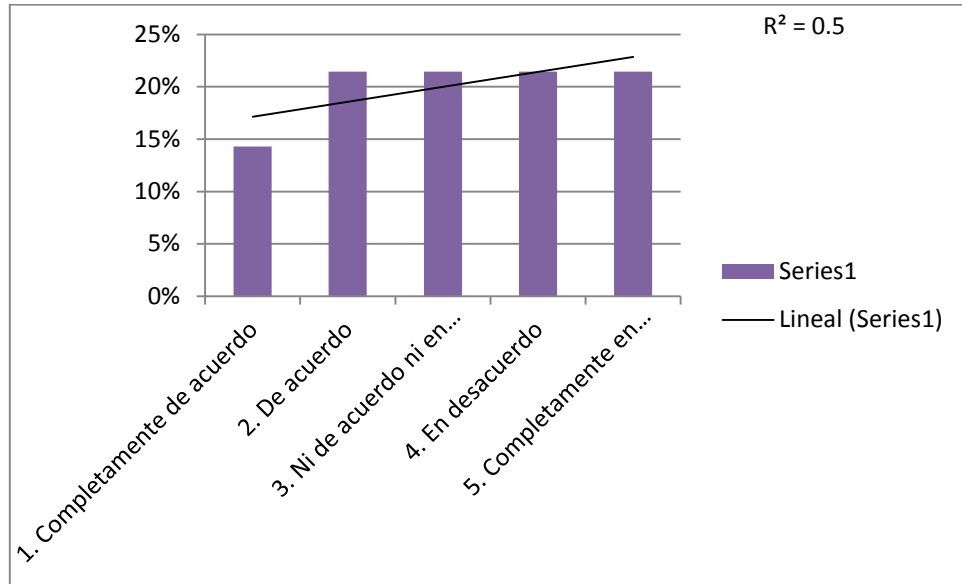
Gráfico 12: ¿Muestra una actitud cooperativa hacia sus compañeros?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 12 se puede apreciar que el 43% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo que muestran una actitud cooperativa hacia sus compañeros.

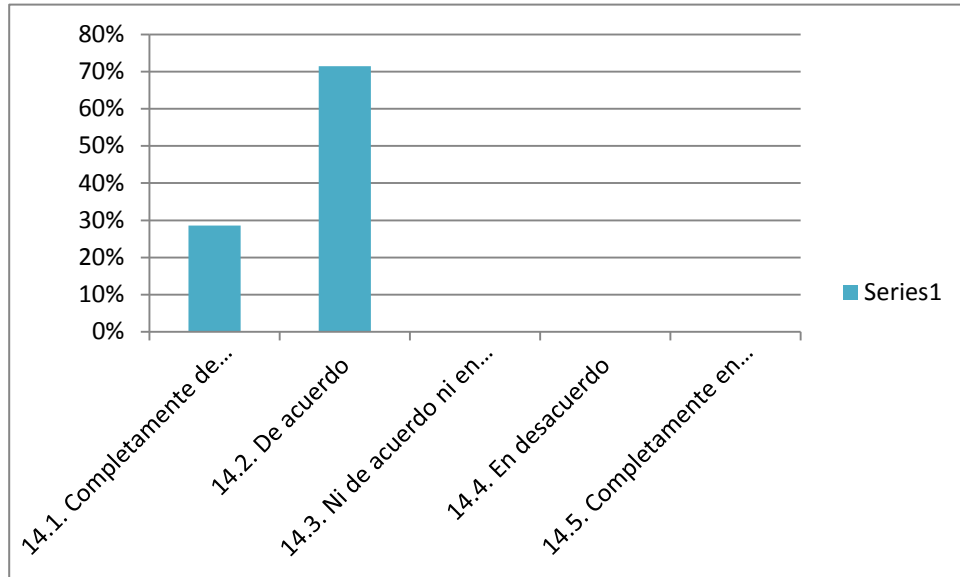
Gráfico 13: ¿Tiene iniciativa en el desarrollo de alguna actividad?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 13 se puede apreciar que el 35% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo que tienen iniciativa en el desarrollo de alguna actividad.

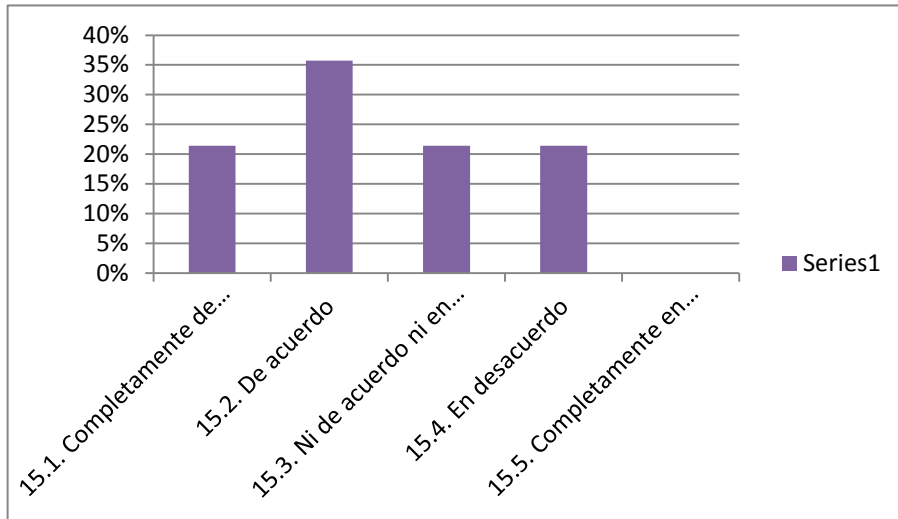
Gráfico 14: ¿Es responsable en el cumplimiento de sus tareas diarias?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 14 se puede apreciar que el 100% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo son responsables en el cumplimiento de sus tareas diarias.

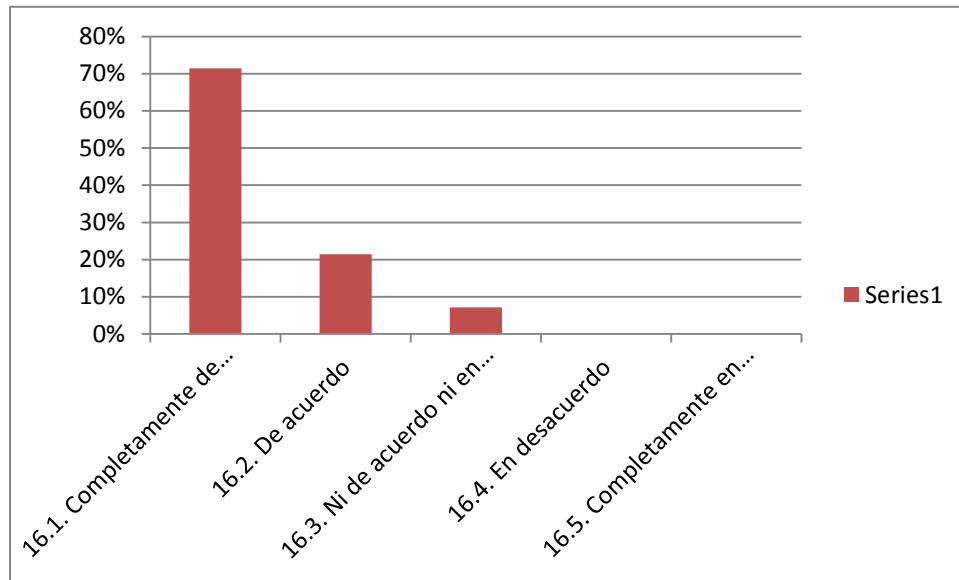
Gráfico 15: ¿En los trabajos que realiza muestra habilidad de seguridad?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 15 se puede apreciar que el 57% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo que en los trabajos que realizan muestran habilidad de seguridad.

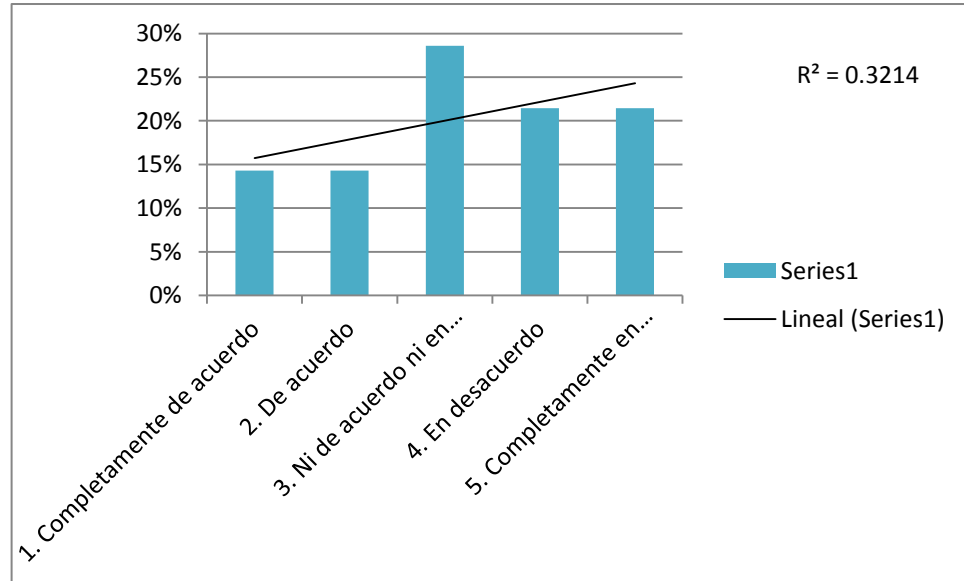
Gráfico 16: ¿Es discreto con la información de la empresa?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 16 se puede apreciar que el 93% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo que son discretos con la información de la empresa.

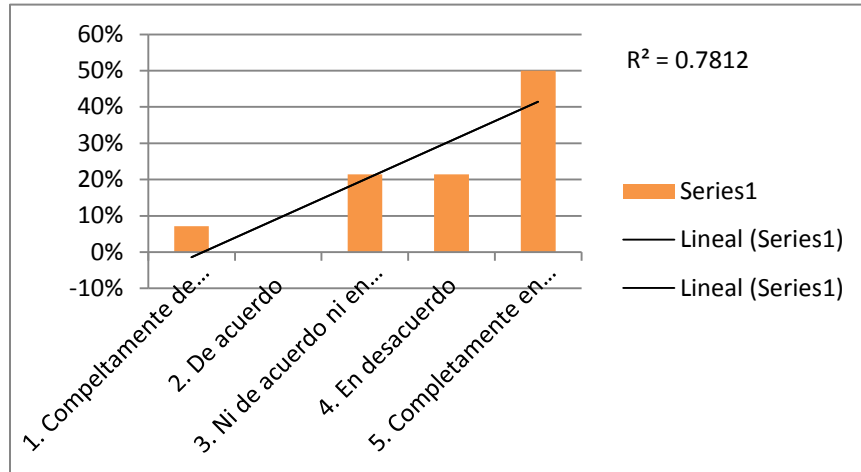
Gráfico 17: ¿Su presentación personal es la más correcta?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 17 se puede apreciar que el 28% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo que su presentación personal es la más correcta.

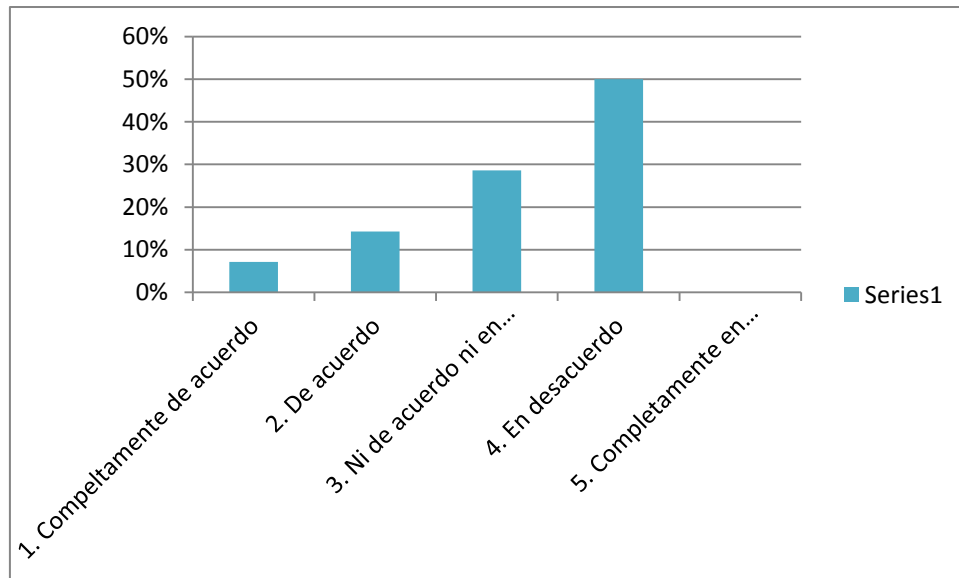
Gráfico 18: ¿Sus intereses van de la mano con los intereses de la empresa?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 18 se puede apreciar que el 7% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo que sus intereses van de la mano con los intereses de la empresa.

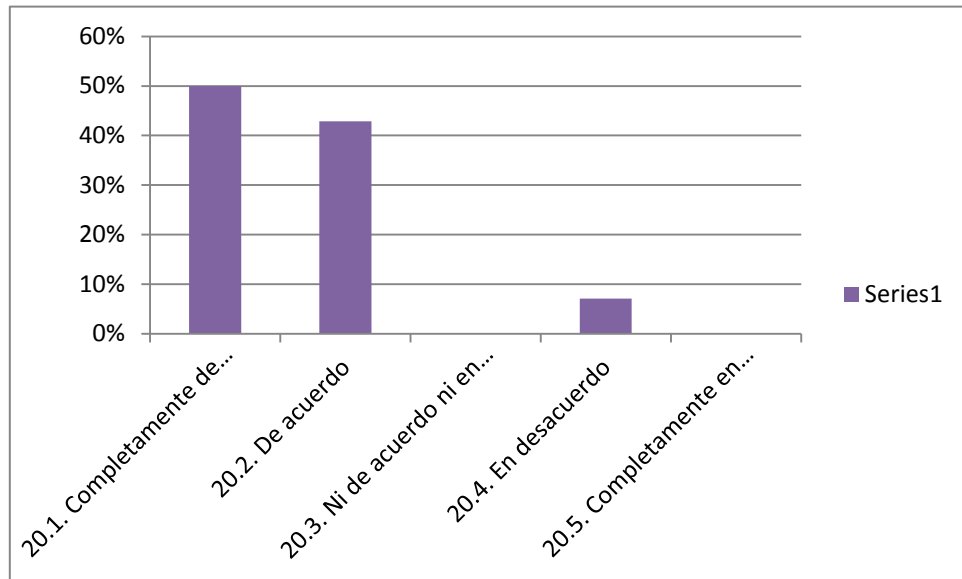
Gráfico 19: ¿Muestra creatividad en su área de trabajo?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 19 se puede apreciar que el 21% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo que muestran creatividad en su área de trabajo.

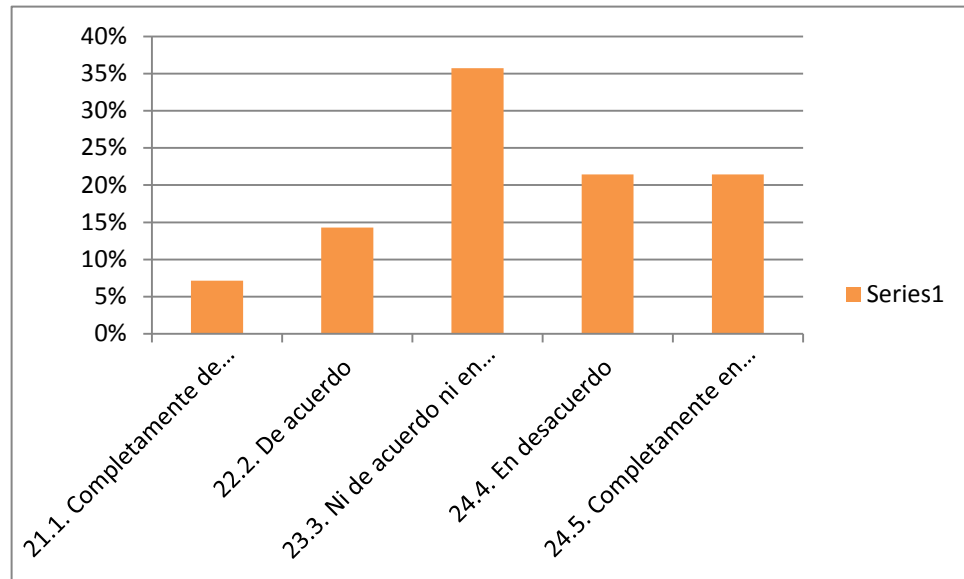
Gráfico 20: ¿Presenta capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se le presentan?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 20 se puede apreciar que el 93% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo que presentan capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se les presentan.

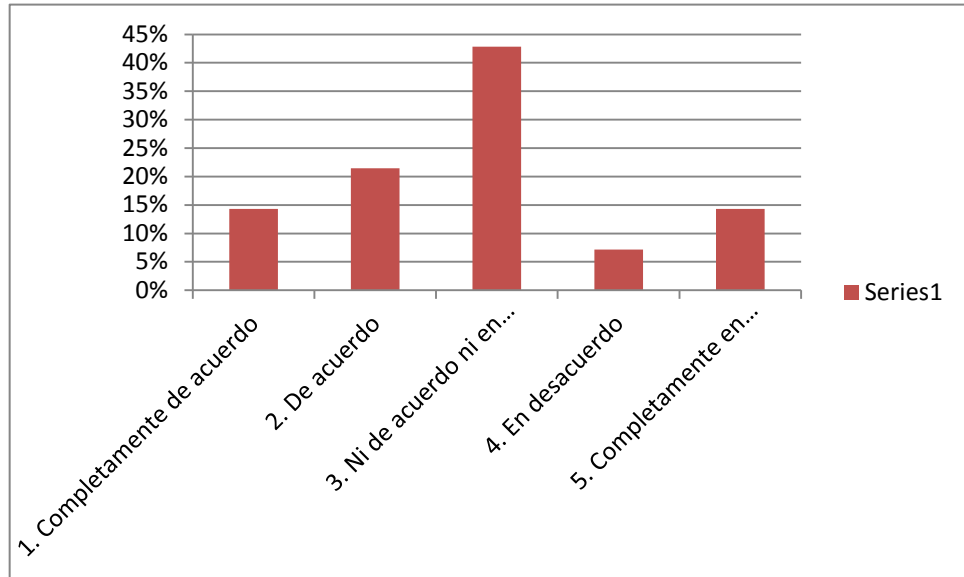
Gráfico 21: ¿Considera que muestra suficiente conocimiento acerca del trabajo que realiza?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 21 se puede apreciar que el 21% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo que muestran suficiente conocimiento acerca del trabajo que realizan.

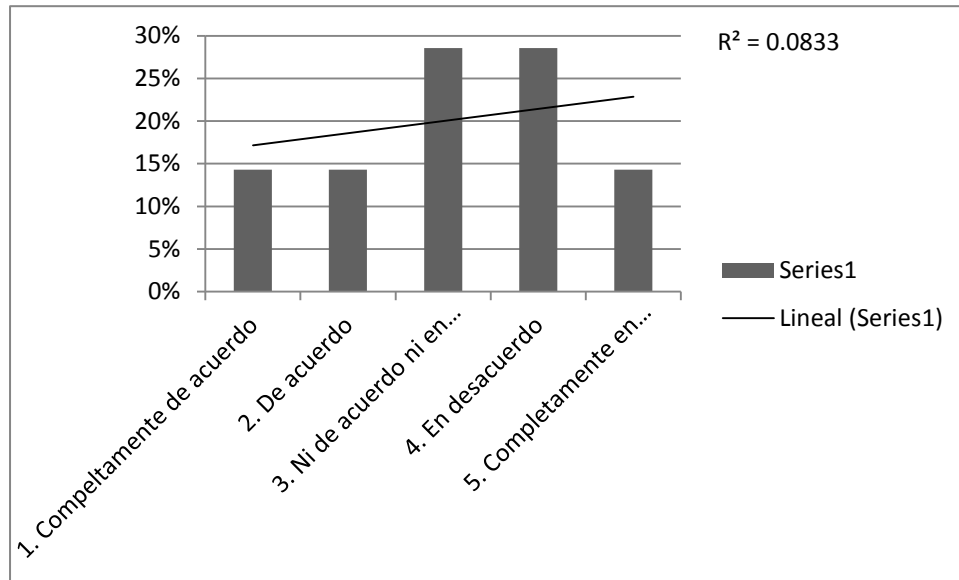
Gráfico 22: ¿Los trabajos que reporta a su jefe inmediato son de calidad?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 22 se puede apreciar que el 35% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo que los trabajos que reportan a su jefe inmediato son de calidad.

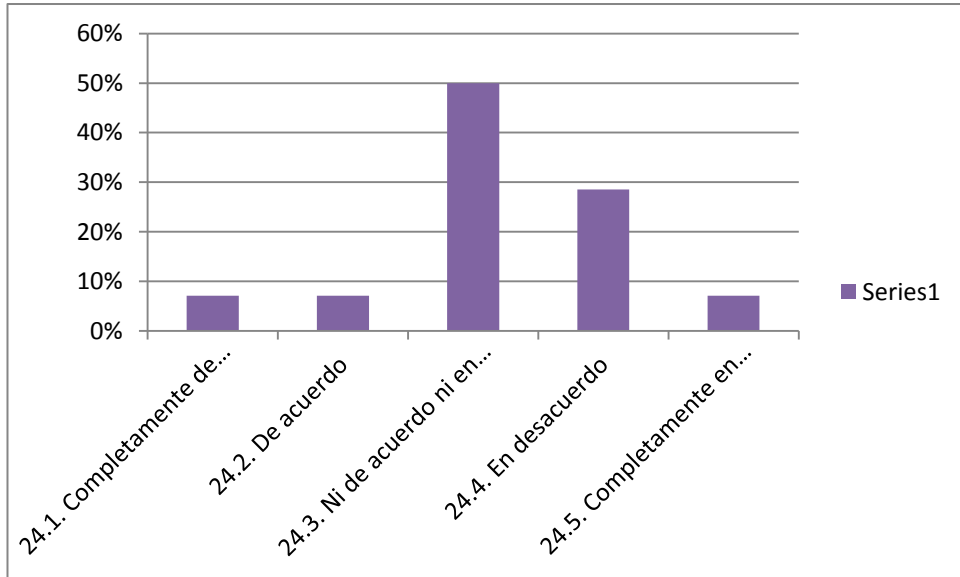
Gráfico 23: ¿La cantidad de trabajo que presenta diariamente es atendida en su totalidad?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 23 se puede apreciar que el 28% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo que la cantidad de trabajo que presenta diariamente es atendida en su totalidad.

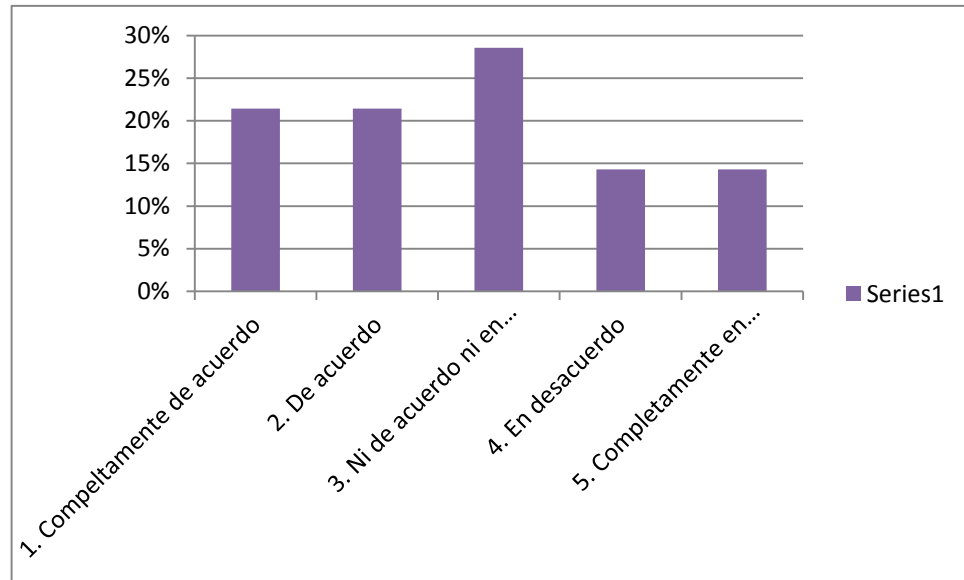
Gráfico 24: ¿El trabajo presentado es con total exactitud?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 24 se puede apreciar que el 14% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo que el trabajo presentado es con total exactitud.

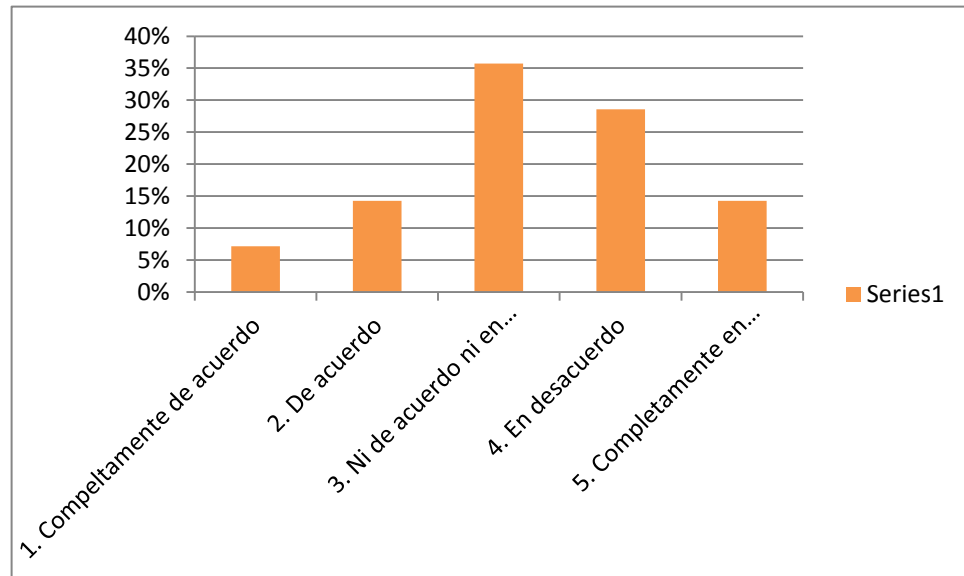
Gráfico 25: ¿Se considera un buen compañero de trabajo en equipo?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 25 se puede apreciar que el 43% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo que se considera un buen compañero de trabajo en equipo.

Gráfico 26: ¿Usted hace uso del liderazgo en su área de trabajo?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 26 se puede apreciar que el 21% de los trabajadores están de acuerdo y completamente de acuerdo que hacen uso del liderazgo en su área de trabajo.

Relación entre el estilo de liderazgo de los gerentes y el desempeño laboral

Estilo de Liderazgo	Desempeño Laboral						Total
	Bajo		Regular		Óptimo		
	n	%	n	%	n	%	
Líder autoritario			1	7.1			1
Líder democrático	1	7.1	7	50.0			8
Líder liberal laissez faire			4	28.6	1	7.1	5
Total	1	7.1	12	85.7	1	7.1	14

Coefficiente de correlación: +0.4966

2. Discusión

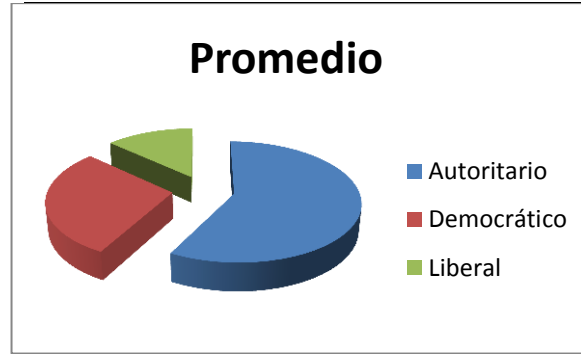
Identificar el estilo de liderazgo de los gerentes en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca.

Tabla 7: Estilos de Liderazgo

Fuente: Elaboración propia	ESTILO DE LIDERAZGO	INDICADORES	CD+D	PROMEDIO
	AUTORITARIO	1. ¿En la empresa que labora solo los gerentes toman las decisiones?		78%
2. ¿Los gerentes asumen en su totalidad la responsabilidad de las decisiones que toman?			50%	
3. ¿Los gerentes utilizan el castigo (HH) como forma de motivar?			79%	
4. ¿Los gerentes controlan el trabajo realizado por el personal?			72%	70%
DEMOCRÁTICO	5. ¿Los gerentes permiten la participación del personal en la toma de decisiones?		21%	
	6. ¿Los gerentes delegan responsabilidades al personal?		71%	
	7. ¿Los gerentes otorgan alguna forma de recompensa por el esfuerzo y la tarea cumplida?		14%	35%
LIBERAL	8. ¿Los gerentes delegan la toma de decisiones al personal?		7%	
	9. ¿Los gerentes muestran interés por las tareas que desarrolla el personal?		21%	
	10. ¿Los gerentes no ejercen ningún control sobre el personal?		21%	16%

estilos de liderazgo

**Gráfico 1:
Promedio de los**



Fuente: Elaboración propia

Según la interpretación de los resultados obtenidos el estilo de liderazgo autoritario predomina en los gerentes en un 70%. Se observa, que los gerentes son los que toman decisiones para la solución de los problemas de la organización y este resultado es congruente con la responsabilidad que asume en el resultado de su toma de decisiones.

Asimismo, los gerentes controlan el trabajo del personal y en caso de no cumplirse el trabajo en su totalidad, usan el castigo como forma de motivar al personal (horas extras de trabajo). Además podemos apreciar que los gerentes delegan responsabilidades al personal pero no recompensan su esfuerzo. Por lo tanto, el estilo de liderazgo de los gerentes es el autoritario, por que impone sus ideas minimizando regularmente las ideas del personal.

Se entrevistó a los gerentes para informarles sobre estos resultados y ellos se sorprendieron porque desconocían que los trabajadores tenían esa percepción de la forma que tienen de liderar la empresa, ahora que ya están enterados, están dispuestos a mejorar esta percepción en las actividades que se crean convenientes.

Según (Quispe P. , 2011) indica que Morse y Reiner en su tesis Comparación entre liderazgo democrático y autoritario de Estados Unidos, concluyen que con el liderazgo autoritario empleado por los supervisores la producción se elevó pero los trabajadores expresaron su insatisfacción con la situación predominante. Y, Calla Colona Godofredo, Jorge en su tesis El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao, también concluye que

la actitud autoritaria de los directores impide una adecuada comunicación, de manera que se desarrolle un buen clima institucional para el desarrollo de las diversas actividades que hay en la institución educativa.

Además según White Ralph K., Lippit Ronald, Lewin Kurt en la revista de psicología social *of aggressive behavior in exrenmetally greated social climates*, señalan, que con el liderazgo democrático se desarrollara vínculos de amistad en los grupos y relaciones cordiales entre ellos. El líder y los subordinados establecen comunicación espontanea, franca y cordial. El trabajo demuestra un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausenta. Con este estilo existe un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción. La producción del trabajo no es en cantidad, pero si en calidad.

Evaluar el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca.

Según la interpretación de los datos el personal considera ser disciplinado, responsable con el cumplimiento de sus tareas diarias asignadas de una manera segura sin afectar a los demás, discreto con la información de la empresa y con la capacidad de enfrentar los diferentes obstáculos que se les presenta. Pero no se sienten motivados porque los gerentes no recompensan su esfuerzo y por el estilo de liderazgo autoritario que ejercen, y es así que se ve afectado la actitud cooperativa hacia sus compañeros, la iniciativa en el desarrollo de alguna actividad, la creatividad en su área de trabajo, los trabajos que reporta a su jefe inmediato, la cantidad de trabajo que presenta diariamente, el conocimiento acerca del trabajo que realiza, la exactitud del trabajo, compañerismo en el trabajo y el liderazgo que puede ejercer en su área de trabajo. Y además el personal siente que cree que sus intereses no van de la mano con los intereses de la empresa.

Tal es el caso de Davis y Newtrons (2000), quienes aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad,



comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Segun (Chiavenato I. , 2006), expone que el desempeño laboral está determinado por dos factores, los actitudinales de la persona y factores operativos. Los factores actitudinales hacen referencia a aquellos factores actitudinales como son: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y los factores operativos hacen referencia a aquellos factores concernientes al trabajo como son: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Por tanto, se indica que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña. Observando así que son múltiples los factores que determinan el desempeño laboral.

V. **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. **Conclusiones**

- Obteniendo como resultado un coeficiente de correlación de +0.4966, se concluye que el estilo de liderazgo de los gerentes influye directa y significativamente en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, confirmándose la hipótesis de investigación.

- El estilo de liderazgo que caracteriza a los gerentes en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, es el estilo de liderazgo autoritario porque son impulsivos al pedirles u ordenarles algo a los empleados, se comunican con sus empleados solo cuando se trata de trabajo es decir no se interesan en tener una relación de amistad, son impacientes con las personas que no caminan a su propio ritmo, así mismo los gerentes toman todas las decisiones de la empresa y pocas veces escucha las opiniones del personal, cuando los escucha finalmente termina haciendo lo que ellos pretenden hacer.

- Al evaluar el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, se concluye que no se sienten motivados porque los gerentes no recompensan su esfuerzo y por el estilo de liderazgo autoritario que ejercen, lo cual ha afectado en la actitud cooperativa hacia sus compañeros, la iniciativa en el desarrollo de alguna actividad, la creatividad en su área de trabajo, los trabajos que reporta a su jefe inmediato, la cantidad de trabajo que presenta diariamente, el conocimiento acerca del trabajo que realiza, la exactitud del trabajo, compañerismo en el trabajo y el liderazgo que puede ejercer en su área de trabajo. Y además el personal siente que cree que sus intereses no van de la mano con los intereses de la empresa.

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



2. Recomendaciones

Aplicar la propuesta de solución para mejorar el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, con lo cual se logrará gerentes más capacitados, uso adecuado del estilo de liderazgo y finalmente esto tendrá con consecuencias un ambiente de trabajo más agradable y colaboradores más motivados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, S. (2005). Obtenido de <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>
- Araujo, M., & Leal, M. (2007). Recuperado el Julio de 2015
- Blog Liderazgo e Innovación Empresarial. (19 de Septiembre de 2011). Recuperado el Julio de 2015, de <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>
- Cerem Comunicación. (18 de Septiembre de 2013). Recuperado el Julio de 2015, de <http://www.cerem.pe/blog/6-estilos-de-liderazgo-para-lograr-resultados>
- Chamorro, D. (2005). Recuperado el Julio de 2015, de <http://www.tdr.cesca.es/handle/10803/75159?show=full>
- Chiavenato, E. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Diccionario de la Lengua Española. (1986). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos71/definicion-estilos-liderazgo/definicion-estilos-liderazgo.shtml>
- Fiedler, F. (1967). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/el-liderazgo/>
- Gallegos, T. (2012). Recuperado el Julio de 2015, de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/5483>
- Institute for Corporate Productivity. (3 de Octubre de 2008). Recuperado el 14 de Julio de 2015, de http://www.tendencias21.net/Un-liderazgo-optimista-mejora-la-productividad_a2599.html
- Mancilla, J. (26 de Abril de 2015). Recuperado el Julio de 2015, de <https://prezi.com/5qvyn19wnmwa/lider-y-tipos-de-liderazgo/>
- Núñez, M. (2007). Obtenido de <http://infocalsar.blogspot.com/2008/07/la-productividad-concepto-y-factores.html>
- Perdomo, V. (11 de Noviembre de 2011). Recuperado el Julio de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Quispe, J. (2014). Recuperado el Julio de 2015, de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4107/1/Quispe_nj.pdf

- Quispe, P. (2011). Recuperado el Julio de 2015, de
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2408>
- Revista Espacios Públicos. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos. *Espacios Públicos*, 31.
- Roo, A. (Enero de 2013). Recuperado el Julio de 2015
- Ruiz, G. (2011). Recuperado el Julio de 2015, de
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/923>
- Vásquez, D. (2012). Recuperado el Julio de 2015, de http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_V%C3%A1squez_Estilos-de-liderazgo-de-los-docentes-del-nivel-secundaria-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-del-districto-de-la-Perla.pdf
- Weber, M. (1920). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/liderazgo-poder-autoridad-y-empatia-segun-max-weber/>

ANEXOS

Matriz de consistencia

Título:

Problema	Objetivo	Hipótesis	Enfoque
<p>¿De qué manera el estilo de liderazgo de los gerentes influye en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, 2015?</p>	<p>Determinar como el estilo de liderazgo de los gerentes influye en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, 2015.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Identificar el estilo de liderazgo de los gerentes en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, 2015.</p> <p>Evaluar el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, 2015.</p> <p>Justificación Teórica</p> <p>La presente investigación encuentra su justificación teórica en la Teoría de los estilos de liderazgo según White, Lippitt y Lewin.</p>	<p>El estilo de liderazgo de los gerentes influye directa y significativamente en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, 2015.</p> <p>Variables</p> <p>Variable independiente El estilo de liderazgo</p> <p>Variable dependiente El desempeño laboral</p>	<p>Mixto (cualitativo y cuantitativo)</p> <p>Tipo de Investigación Según su fin:</p> <p>Básica</p> <p>Según el nivel de alcance del conocimiento:</p> <p>Correlacionales o causales</p> <p>Régimen Libre</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>No experimentales o descriptivas</p> <p>- Transversales</p> <p>Unidad de análisis</p> <p>Los colaboradores de una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, 2015.</p> <p>Población Muestral</p> <p>14 colaboradores de una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, 2015.</p>

	<p>Práctica</p> <p>La presente investigación encuentra su justificación práctica en que ayudara a resolver el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca, 2015.</p>		<p>Técnicas e Instrumentos</p> <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis bibliográficos • Encuestas • Entrevista • Observación • Análisis de datos <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fichas bibliográficas • Ficha de Encuesta • Ficha de Entrevista • Ficha de observación o Cuaderno de campo. • Índice de datos
--	--	--	--

MARCO INSTITUCIONAL

En la empresa de almacenes generales, se ofrece una amplia gama de equipos de oficina, útiles escolares y de escritorio de las marcas más reconocidas del mercado, además de ofrecer un confiable servicio garantizado de post venta: suministros, repuestos, accesorios y servicio técnico en su oficina y/o domicilio.

En la línea de informática tienen la distribución directa de Canon, Xerox, Sony, Intel y Microsoft, contando con el respaldo de los importadores más importantes del mercado peruano.

Cuadro 1: Descripción de la Empresa de Almacenes Generales

Tipo de Empresa	Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada
Rubro	Distribución de equipos de oficina. Útiles escolares y de escritorio. Servicio de post - venta.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2: Información histórica de trabajadores

Información de Trabajadores	
Período	Nº de Trabajadores
2014-06	20
2014-07	19
2014-08	19
2014-09	18
2014-10	18
2014-11	18
2014-12	17
2015-01	17
2015-02	30
2015-03	29
2015-04	17
2015-05	16
2015-07	14

Fuente: Elaboración propia.

Misión

Somos una empresa especializada en la comercialización de una amplia gama de equipos de oficina, útiles escolares y de escritorio de las marcas más reconocidas del mercado, además de ofrecer un servicio garantizado de post venta.

Superamos las expectativas de nuestros clientes a través de la calidad de nuestros productos y servicios, invirtiendo en tecnologías y en el perfeccionamiento constante de nuestros colaboradores.

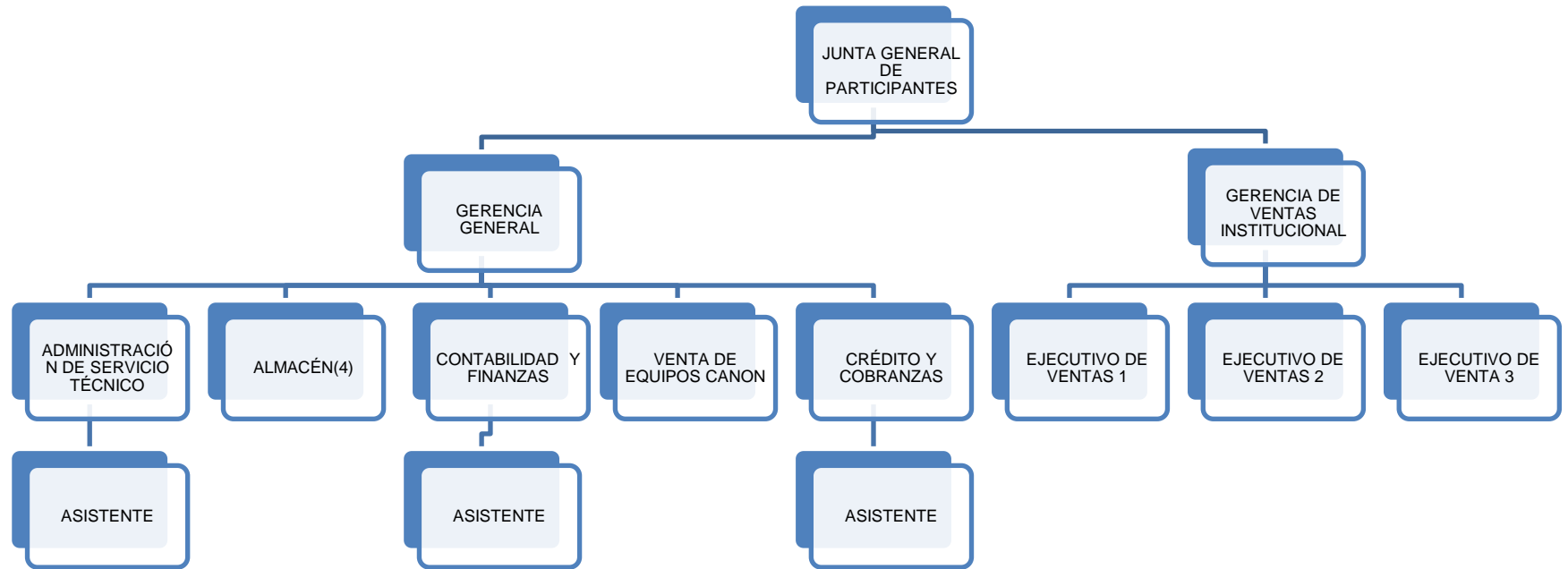
Visión

Consolidarnos como líderes en el mercado local con la mayor variedad de equipos de oficina, útiles escolares y de escritorio. Además del servicio post venta a través de precios competitivos, promociones y el uso de la mejor tecnología contando para ello con colaboradores altamente calificados.

Política de Calidad

La empresa de almacenes generales, está dedicada a la venta de materiales y equipos de oficina, estableciendo una administración integral, estando siempre cerca al cliente para anticiparse a sus necesidades con responsabilidad, iniciativa, creatividad y actitud positiva, persistiendo en los propósitos planeados por la organización.

Grafico 2: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

Estilo de Liderazgo

1. ¿En la empresa que labora solo los gerentes toman las decisiones?

- 1.1. Completamente de acuerdo
- 1.2. De acuerdo
- 1.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 1.4. En desacuerdo
- 1.5. Completamente en desacuerdo

2. ¿Los gerentes asumen en su totalidad la responsabilidad de las decisiones que toman?

- 2.1. Completamente de acuerdo
- 2.2. De acuerdo
- 2.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 2.4. En desacuerdo
- 2.5. Completamente en desacuerdo

3. ¿Los gerentes utilizan el castigo (HH) como forma de motivar?

- 3.1. Completamente de acuerdo
- 3.2. De acuerdo
- 3.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 3.4. En desacuerdo
- 3.5. Completamente en desacuerdo

4. ¿Los gerentes controlan el trabajo realizado por el personal?

- 4.1. Completamente de acuerdo
- 4.2. De acuerdo
- 4.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4.4. En desacuerdo
- 4.5. Completamente en desacuerdo

5. ¿Los gerentes permiten la participación del personal en la toma de decisiones?

- 5.1. Completamente de acuerdo
- 5.2. De acuerdo
- 5.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 5.4. En desacuerdo
- 5.5. Completamente en desacuerdo

6. ¿Los gerentes delegan responsabilidades al personal?

- 6.1. Completamente de acuerdo
- 6.2. De acuerdo
- 6.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 6.4. En desacuerdo
- 6.5. Completamente en desacuerdo

7. ¿Los gerentes otorgan alguna forma de recompensa por el esfuerzo y la tarea cumplida?

- 7.1. Completamente de acuerdo
- 7.2. De acuerdo
- 7.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 7.4. En desacuerdo
- 7.5. Completamente en desacuerdo

8. ¿Los gerentes delegan la toma de decisiones al personal?

- 8.1. Completamente de acuerdo
- 8.2. De acuerdo
- 8.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 8.4. En desacuerdo
- 8.5. Completamente en desacuerdo

9. ¿Los gerentes muestran interés por las tareas que desarrolla el personal?

- 9.1. Completamente de acuerdo
- 9.2. De acuerdo
- 9.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 9.4. En desacuerdo
- 9.5. Completamente en desacuerdo

10. ¿Los gerentes no ejercen ningún control sobre el personal?

- 10.1. Completamente de acuerdo
- 10.2. De acuerdo
- 10.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 10.4. En desacuerdo
- 10.5. Completamente en desacuerdo

Desempeño Laboral

11. ¿Considera que es una persona disciplinada?

- 11.1. Completamente de acuerdo
- 11.2. De acuerdo
- 11.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 11.4. En desacuerdo
- 11.5. Completamente en desacuerdo

12. ¿Muestra una actitud cooperativa hacia sus compañeros?

- 12.1. Completamente de acuerdo
- 12.2. De acuerdo
- 12.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 12.4. En desacuerdo
- 12.5. Completamente en desacuerdo

13. ¿Tiene iniciativa en el desarrollo de alguna actividad?

- 13.1. Completamente de acuerdo
- 13.2. De acuerdo

13.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

13.4. En desacuerdo

13.5. Completamente en desacuerdo

14. ¿Es responsable en el cumplimiento de sus tareas diarias?

14.1. Completamente de acuerdo

14.2. De acuerdo

14.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

14.4. En desacuerdo

14.5. Completamente en desacuerdo

15. ¿En los trabajos que realiza muestra habilidad de seguridad?

15.1. Completamente de acuerdo

15.2. De acuerdo

15.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

15.4. En desacuerdo

15.5. Completamente en desacuerdo

16. ¿Es discreto con la información de la empresa?

16.1. Completamente de acuerdo

16.2. De acuerdo

16.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

16.4. En desacuerdo

16.5. Completamente en desacuerdo

17. ¿Su presentación personal es la más correcta?

17.1. Completamente de acuerdo

17.2. De acuerdo

17.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

17.4. En desacuerdo

17.5. Completamente en desacuerdo

18. ¿Sus intereses van de la mano con los intereses de la empresa?

- 18.1. Completamente de acuerdo
- 18.2. De acuerdo
- 18.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 18.4. En desacuerdo
- 18.5. Completamente en desacuerdo

19. ¿Muestra creatividad en su área de trabajo?

- 19.1. Completamente de acuerdo
- 19.2. De acuerdo
- 19.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 19.4. En desacuerdo
- 19.5. Completamente en desacuerdo

20. ¿Presenta capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se le presentan?

- 20.1. Completamente de acuerdo
- 20.2. De acuerdo
- 20.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 20.4. En desacuerdo
- 20.5. Completamente en desacuerdo

21. ¿Considera que muestra suficiente conocimiento acerca del trabajo que realiza?

- 21.1. Completamente de acuerdo
- 21.2. De acuerdo
- 21.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 21.4. En desacuerdo
- 21.5. Completamente en desacuerdo

22. ¿Los trabajos que reporta a su jefe inmediato es de calidad?

- 22.1. Completamente de acuerdo

22.2. De acuerdo

22.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

22.4. En desacuerdo

22.5. Completamente en desacuerdo

23. ¿La cantidad de trabajo que presenta diariamente es atendida en su totalidad?

23.1. Completamente de acuerdo

23.2. De acuerdo

23.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

23.4. En desacuerdo

23.5. Completamente en desacuerdo

24. ¿El trabajo presentado es con total exactitud?

24.1. Completamente de acuerdo

24.2. De acuerdo

24.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

24.4. En desacuerdo

24.5. Completamente en desacuerdo

25. ¿Se considera un buen compañero de trabajo en equipo?

25.1. Completamente de acuerdo

25.2. De acuerdo

25.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

25.4. En desacuerdo

25.5. Completamente en desacuerdo

26. ¿Usted hace uso del liderazgo en su área de trabajo?

26.1. Completamente de acuerdo

26.2. De acuerdo

26.3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

26.4. En desacuerdo

26.5. Completamente en desacuerdo

FORMATO DE ENTREVISTA PARA LOS GERENTES

Esta entrevista tiene como propósito adquirir información para determinar el estilo de liderazgo que predomina en usted, así como detectar oportunidades de mejora para su empresa.

1. ¿Cuántas personas laboran en la empresa? _____
2. ¿Quién dirige las actividades en la empresa? _____
3. ¿Quién se encarga de tomar las decisiones? _____
4. ¿Cómo motiva a los empleados? _____
5. ¿Cómo considera la relación con sus empleados? _____
6. ¿Para tomar una decisión solicita la opinión de los empleados?
Si () No () ¿Por qué? _____
7. ¿Considera Usted que un buen líder es el que impone una orden?
Si () No () _____
8. ¿Si un subordinado le trajera una opinión o una sugerencia para mejorar el trabajo, lo tomaría? Si () No () _____
9. ¿Utiliza alguna forma de reconocimiento para destacar al mejor empleado?
Si () No () ¿cuál? _____
10. ¿Alguna vez usted ha acudido a cursos de liderazgo?
Si () No () _____
11. Ayuda a resolver los conflictos de los empleados
Nunca _____ Rara vez _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____
12. Escucha los problemas de los trabajadores
Nunca _____ Rara vez _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____
13. ¿Cómo considera la comunicación con los empleados?
Pésima _____ Mala _____ Regular _____ Buena _____ Excelente _____

**Dimensiones de las variables, Correlación, Confiabilidad,
Validación y Ficha Técnica**

VARIABLE 1: Estilo de Liderazgo
TABLA N° 01
Dimensiones del Estilo de Liderazgo

Indicador	Grado de acuerdo										Total
	Completament e de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerd o		Completamente en desacuerdo		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Estilo autoritario											
Toma de decisiones	8	57.1	3	21.4	2	14.3	0	0.0	1	7.1	14
Responsabilidad de la toma de decisiones	3	21.4	4	28.6	3	21.4	2	14.3	2	14.3	14
Motivación negativa	7	50.0	4	28.6	1	7.1	1	7.1	1	7.1	14
Control del personal	6	42.9	4	28.6	1	7.1	1	7.1	2	14.3	14
Total	6	42.9	4	28.6	2	14.3	1	7.1	1	7.1	14
Estilo democrático											
Toma de decisiones compartidas	3	21.4	2	14.3	3	21.4	3	21.4	3	21.4	14
Delegación de responsabilidades al personal	5	35.7	5	35.7	2	14.3	1	7.1	1	7.1	14



Motivación positiva	1	7.1	1	7.1	2	14.3	1	7.1	9	64.3	14
Total	3	21.4	3	21.4	2	14.3	2	14.3	4	28.6	14
Estilo liberal											
Toma de decisiones	0	0.0	1	7.1	2	14.3	6	42.9	5	35.7	14
Interés por las tareas de su personal	0	0.0	3	21.4	3	21.4	2	14.3	6	42.9	14
Control del personal	1	7.1	2	14.3	3	21.4	5	35.7	3	21.4	14
Total	0	0.0	2	14.3	3	21.4	4	28.6	5	35.7	14
Total Estilo de Liderazgo	3	21.4	3	21.4	2	14.3	3	21.4	3	21.4	14

FIGURA Nº 01

Dimensiones del Estilo de Liderazgo

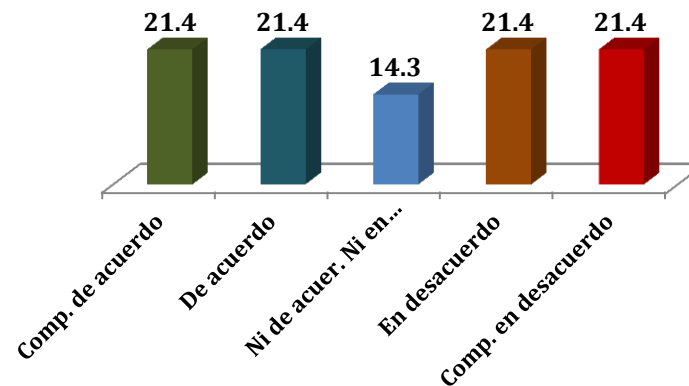
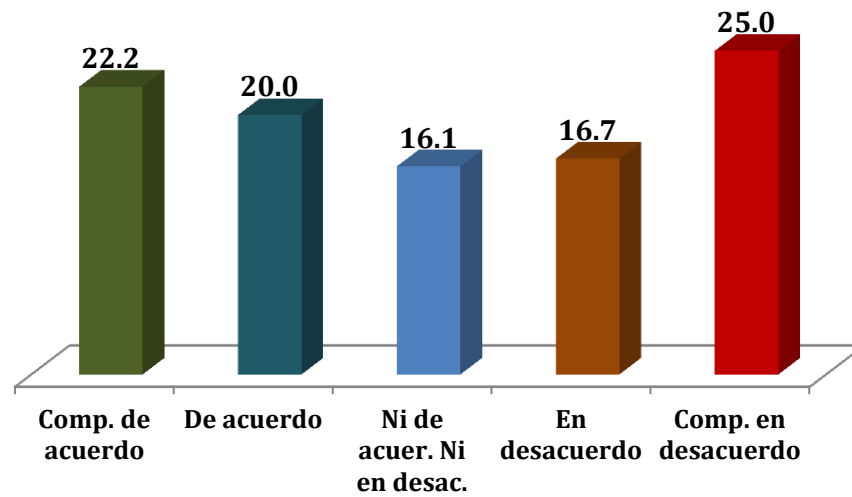


TABLA N° 02
Dimensiones del Estilo de Liderazgo

Variable	Dimensión	Grado de acuerdo										Total
		Completamente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Completamente en desacuerdo		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Estilo de Liderazgo	Estilo autoritario	6	42.9	4	26.8	2	12.5	1	7.1	2	10.7	14
	Estilo democrático	3	21.4	3	19.0	2	16.7	2	11.9	4	31.0	14
	Estilo liberal	0	2.4	2	14.3	3	19.0	4	31.0	5	33.3	14
	Total	3	22.2	3	20.0	2	16.1	2	16.7	4	25.0	14

FIGURA N^o 02

Dimensiones del Estilo de Liderazgo



**VARIABLE 2: Desempeño Laboral****TABLA N° 03****Dimensión del desempeño laboral**

Indicador	Grado de acuerdo										Total
	Completamente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Completamente en desacuerdo		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Factores actitudinales											
Disciplina	7	50.0	6	42.9					1	7.1	14
Actitud cooperativa	3	21.4	3	21.4	6	42.9	1	7.1	1	7.1	14
Iniciativa	2	14.3	3	21.4	3	21.4	3	21.4	3	21.4	14
Responsabilidad	4	28.6	10	71.4							14
Habilidad de seguridad	3	21.4	5	35.7	3	21.4	3	21.4			14
Discreción	10	71.4	3	21.4	1	7.1					14
Presentación personal	4	28.6	1	7.1	3	21.4	3	21.4	3	21.4	14
Interés	1	7.1			3	21.4	3	21.4	7	50.0	14
Creatividad	1	7.1	2	14.3	4	28.6	7	50.0			14
Capacidad de realización	7	50.0	6	42.9			1	7.1			14
Total	4	28.6	4	28.6	2	14.3	2	14.3	2	14.3	14
Factores operativos											
Conocimiento del trabajo	1	7.1	2	14.3	5	35.7	3	21.4	3	21.4	14
Calidad	2	14.3	3	21.4	6	42.9	1	7.1	2	14.3	14
Cantidad	2	14.3	2	14.3	4	28.6	4	28.6	2	14.3	14
Exactitud	1	7.1	1	7.1	7	50.0	4	28.6	1	7.1	14
Trabajo en equipo	3	21.4	3	21.4	4	28.6	2	14.3	2	14.3	14
Liderazgo.	1	7.1	2	14.3	5	35.7	4	28.6	2	14.3	14
Total	2	14.3	2	14.3	5	35.7	3	21.4	2	14.3	14
Total Desempeño Laboral	3	21.4	3	21.4	3	21.4	3	21.4	2	14.3	14



FIGURA Nº 03

Dimensión del desempeño laboral

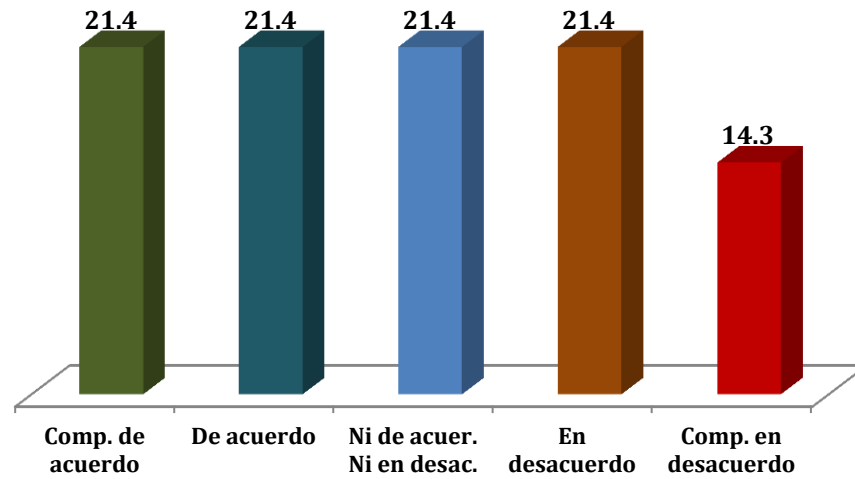


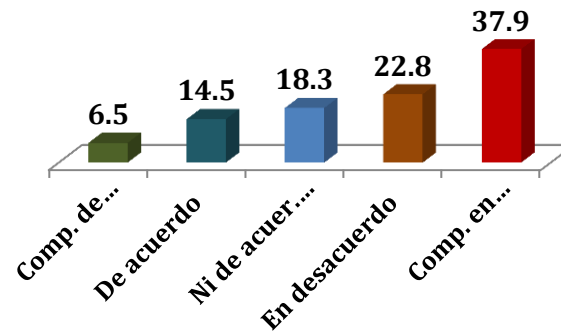
TABLA Nº 04

Dimensión del desempeño laboral

Variable	Dimensión	Grado de acuerdo										Total
		Completamente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Completamente en desacuerdo		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Desempeño Laboral	Factores actitudinales	1	9.5	2	11.1	2	15.1	3	20.6	6	43.7	14
	Factores operativos	1	3.6	3	17.9	3	21.4	4	25.0	5	32.1	14
	Total	1	6.5	2	14.5	3	18.3	3	22.8	5	37.9	14

FIGURA Nº 04

Dimensión del desempeño laboral





VARIABLE 1 y 2: ESTILO DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL

TABLA N° 05

RELACIÓN ENTRE ESTILO DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL

Estilo de Liderazgo	Desempeño Laboral						Total
	Bajo		Regular		Óptimo		
	n	%	n	%	n	%	
Líder autoritario			1	7.1			1
Líder democrático	1	7.1	7	50.0			8
Líder liberal laissez faire			4	28.6	1	7.1	5
Total	1	7.1	12	85.7	1	7.1	14

Coeficiente de correlación: +0.4966

Ministerio de Educación
GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN

Lic. Giuliano Tarrillo Uriarte

JEFE DEL AREA DE ESTADISTICA EDUCATIVA

JUEZ - EXPERTO

GIULIANO TARRILLO URIARTE

TABLA N° 10

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Factor	Alfa de Cronbach	N° preguntas
Estilo autoritario	0.0768	4
Estilo democrático	0.4188	3
Estilo liberal	0.0627	3
Factores actitudinales	0.8332	10
Factores operativos	0.5129	6
Total	0.7349	26

Ministerio de Educación
GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN

Lic. Giuliano Tarrillo Uriarte
JEFE DEL ÁREA DE ESTADÍSTICA EDUCATIVA

JUEZ - EXPERTO
GIULIANO TARRILLO URIARTE

“AÑO DE LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA Y DEL FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN”

Chiclayo, 24 de junio del 2015.

Por la presente el Licenciado Giuliano Tarrillo Uriarte; con Maestría culminada en Gestión Pública; extiende el presente documento denominado:

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

Con la finalidad de refrendar la aplicabilidad de los instrumentos del trabajo de investigación; desarrollado por el maestrante del Programa de Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano; de la Universidad Privada del Norte Sede Cajamarca:

– **Br. KATHERINE ESTHER CERNA RODRÍGUEZ.**

Quien se encuentra realizando la investigación titulada: **“El estilo de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca”**. Para el desarrollo de dicha investigación se ha diseñado un programa de intervención; partiendo de la aplicación de un diagnóstico previo; que contempla el uso de instrumentos de recolección de datos; los cuales se ajustan a la Operacionalización de las variables que intervienen en el estudio.

Se extiende el presente documento para los fines que crea conveniente.

Ministerio de Educación
GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN

.....
Lic. Giuliano Tarrillo Uriarte
JEFE DEL ÁREA DE ESTADÍSTICA EDUCATIVA

CARTILLA DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DE LA ENCUESTA

1	Nombre del Juez	Giuliano Tarrillo Uriarte
	Profesión	Estadístico
2	Mayor Grado Académico obtenido	Magister
	Experiencia Profesional (en años)	6 Años
	Institución donde labora	Dirección Regional de Educación - Cajamarca
	Cargo	Responsable del Área Estadística Educativa
<u>PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</u>		
“EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA DE ALMACENES GENERALES DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA”		
Autor	: Bach. Katherine Esther Cerna Rodríguez.	
Asesor	: Dra. Ana Cecilia Obando Peralta	
Instrumento evaluado	Encuesta	
Objetivo del Instrumento	Obtener información precisa y confiable de los pobladores en relación al estilo de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca.	
Detalle del Instrumento: El instrumento ha sido construido a partir de los indicadores de la operacionalización de las variables: Estilo de Liderazgo y Desempeño Laboral. Esta encuesta será aplicada a los trabajadores de una empresa de almacenes generales de Cajamarca. Agradeceré evaluar cada ítem marcando con un aspa en “1” “2” “3” “4” y “5” de acuerdo a su percepción al estilo de liderazgo y el desempeño laboral del personal.		

Sexo: 1) Masculino 2) Femenino

Edad: _____ años

Área: _____

Lee detenidamente cada uno de los siguientes criterios y encierra en un círculo el que considere pertinente según tu percepción.

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

Nº	Estilo de Liderazgo	1	2	3	4	5
Estilo Autoritario						
1	¿En la empresa que labora solo los gerentes toman las decisiones?					
2	¿Los gerentes asumen en su totalidad la responsabilidad de las decisiones que toman?					
3	¿Los gerentes utilizan el castigo (HH) como forma de motivar?					
4	¿Los gerentes controlan el trabajo realizado por el personal?					
Estilo Democrático						
5	¿Los gerentes permiten la participación del personal en la toma de decisiones?					
6	¿Los gerentes delegan responsabilidades al personal?					
7	¿Los gerentes otorgan alguna forma de recompensa por el esfuerzo y la tarea cumplida?					
Estilo Liberal						
8	¿Los gerentes delegan la toma de decisiones al personal?					
9	¿Los gerentes muestran interés por las tareas que					



	desarrolla el personal?					
10	¿Los gerentes no ejercen ningún control sobre el personal?					

Desempeño Laboral		1	2	3	4	5
Factores Actitudinales						
11	¿Considera que es una persona disciplinada?					
12	¿Muestra una actitud cooperativa hacia sus compañeros?					
13	¿Tiene iniciativa en el desarrollo de alguna actividad?					
14	¿Es responsable en el cumplimiento de sus tareas diarias?					
15	¿En los trabajos que realiza muestra habilidad de seguridad?					
16	¿Es discreto con la información de la empresa?					
Factores Operativos						
17	¿Su presentación personal es la más correcta?					
18	¿Sus intereses van de la mano con los intereses de la empresa?					
19	¿Muestra creatividad en su área de trabajo?					
20	¿Presenta capacidad de realización en los diferentes obstáculos que se le presentan?					
21	¿Considera que muestra suficiente conocimiento acerca del trabajo que realiza?					
22	¿Los trabajos que reporta a su jefe inmediato es de calidad?					

23	¿La cantidad de trabajo que presenta diariamente es atendida en su totalidad?					
24	¿El trabajo presentado es con total exactitud?					
25	¿Se considera un buen compañero de trabajo en equipo?					
26	¿Usted hace uso del liderazgo en su área de trabajo?					

Ministerio de Educación
GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN

Giuliano Tarrillo Uriarte
Lic. Giuliano Tarrillo Uriarte
JEFE DEL ÁREA DE ESTADÍSTICA EDUCATIVA

JUEZ - EXPERTO
GIULIANO TARRILLO URIARTE