

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“EL LIDERAZGO GERENCIAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA MANTENIMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA SOLUCIONES TÉCNICAS INDUSTRIALES DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA DEL AÑO 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autor:

Jhelyn Nohely, Medrano Noya.

Asesor:

Dr. Isaías Armando Montenegro Cabrera.

Cajamarca - Perú

2019



DEDICATORIA

A mi Padre por su apoyo incondicional que me brinda
en cada uno de los retos en trazo en mi vida.

A mi esposo e hijo por su comprensión, apoyo y tolerancia
que me brindaron día a día en mi etapa universitaria.

A mi madre por darme su aliento para no decaer y seguir
Luchando por conseguir mis metas.

AGRADECIMIENTO

A Dios por acompañarme y protegerme en el día a día de mi vida.

A mis docentes por haber contribuido en mi aprendizaje en toda la carrera.

A mi tutor por haber contribuido a la culminación de este objetivo.

Gracias a todos.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	39
CAPÍTULO III. RESULTADOS	48
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	58
REFERENCIAS	66
ANEXOS.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de liderazgo	21
Tabla 2: Métodos de evaluación del desempeño laboral.....	31
Tabla 3: Distribucion de la poblacion	41
Tabla 4: Distribucion de la muestra	42
Tabla 5: Confiabilidad Alfa de Cronbach	44
Tabla 6: Tabla cruzada del liderazgo gerencial con desempeño laboral.....	48
Tabla 6.1: Spearman del liderazgo gerencial con desempeño laboral.....	49
Tabla 7: Tabla cruzada liderazgo gerencial en la dimension liderazgo personal.....	50
Tabla 7.1: Spearman del liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo personal.....	51
Tabla 8: Tabla cruzada del liderazgo gerencial en la dimension liderazgo de influencia.....	52
Tabla 8.1: Spearman del liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo de influencia.....	53
Tabla 9: Tabla cruzada del liderazgo gerencial en la dimension liderazgo estrategico	54
Tabla 9.1: Spearman del liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo estratégico.....	55
Tabla 10: Tabla cruzada del liderazgo gerencial en la dimension liderazgo de resultado	56
Tabla 10.1: Spearman del liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo de resultado.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Habilidades gerenciales	18
Figura 2: Relación entre las habilidades administrativas y los niveles gerenciales	19
Figura 3: Los 7 hábitos de Stephen Covey	26
Figura 4: Proceso de liderazgo ruta - meta.....	27
Figura 5: Los dos factores de Herzberg	34
Figura 6: Escala Likert.	43

RESUMEN

Como objetivo de estudio de esta investigación es determinar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

Se presenta una investigación de tipo básica pura – descriptiva con un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental – transversal de alcance correlacional. Se trabajó con una muestra poblacional de 52 trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa. La información recolectada para su análisis se obtuvo mediante la técnica de la encuesta con el instrumento del cuestionario adaptado en la escala de Likert validado por el Alfa de Cronbach como resultado 0.933, los datos obtenidos fueron procesados en el programa estadístico SPSS mediante el Rho de Spearman, permitiéndonos conocer el grado de relación que existe entre las dos variables y sus dimensiones. Observando un coeficiente de correlación de 0.382 indicando que existe un grado de correlación positiva moderada entre ambas variables, con un nivel de significancia (bilateral) 0.005, existiendo suficiente evidencia para aceptar la hipótesis planteada.

Como conclusión se obtuvo que los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa Soluciones Técnicas Industriales, de la ciudad de Cajamarca del año 2018, se relacionan de manera positiva moderada entre el liderazgo gerencia con el desempeño laboral en todas sus dimensiones. A la vez se acepta la hipótesis planteada demostrando que existe una relación significativa entre ambas variables y sus dimensiones.

Palabras clave: Liderazgo gerencial, desempeño laboral.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Actualmente en todas las organizaciones grandes, medianas y pequeñas se está tomando en cuenta la importancia de establecer un liderazgo gerencial o un líder con habilidades gerenciales, que mejore los niveles de eficacia y eficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores dentro de la organización.

Podemos mencionar que la gestión de liderazgo internacional viene cobrando cada vez mayor importancia convirtiéndose en una herramienta fundamental para las organizaciones, que contribuye a la supervivencia y desarrollo de la misma organización. Sin embargo no podemos evitar de mencionar que todavía hay organizaciones en cantidad menor que en vez de ejercer el liderazgo con habilidades gerenciales generando buenos resultados, aún hay líderes que siguen con la práctica de ser jefes, con actitudes que traen malos resultados, como: expresiones déspotas, arrogantes, o manda más, que solo saben ejercer su autoridad mediante gritos y órdenes. Pero con el transcurso de los años se puede decir que todo esto está cambiando, estamos viviendo en una época de globalización y cambios, donde ahora se requiere que los líderes y gerentes reevalúen sus enfoques de cómo desarrollar un buen liderazgo y administren mejor sus recursos y promueva a sus organizaciones a las nuevas realidades globales, donde el capital humano es valorado y considerado el mayor activo de valor para la organización. La mayoría de las empresas multinacionales participan alrededor del mundo, por tal sus líderes deben de estar capacitados para lidiar con diferentes culturas y adaptando su forma de gestión y liderazgo de acuerdo a la cultura de cada país, lugar o región. La globalización, la tecnología y el crecimiento de la población, la gestión de recursos y la responsabilidad requieren que los líderes que desarrollen y mantengan competencias y habilidades para liderar eficientemente a una organización del nuevo siglo XXI. Nuestra empresa de investigación Soluciones Técnicas

Industriales se desarrolla en el ámbito local nacional, pero, todavía no abarca su gestión a nivel internacional.

Por consiguientemente podemos mencionar que, *en nuestro país*, desde el año 2017 la empresa Soluciones Técnicas Industriales tuvo como propósito su expansión en el ámbito nacional, donde brinda servicios especializados en las disciplinas eléctricos e instrumentación, como mantenimiento, puesta en marcha y desarrollo de proyectos eléctricos de baja y alta tensión. En estos últimos dos años ya se pudo consolidar en dos ciudades de nuestro país como es la ciudad de La libertad y Cerro de Pasco, llevando su gestión acorde los requerimientos de calidad exigidas por otra unidades mineras y respetando la cultura de cada región, el gerente general, el Sr. Elvis Lozano Echevarría, menciona que para su empresa el trabajador operativo y administrativo es un colaborador fundamental para el desarrollo y crecimiento de su organización, donde él valora el trabajo que brindan sus colaboradores, de tal comentario podemos destacar que dentro de la organización existe y se imparte el liderazgo gerencial.

En nuestro ámbito de estudio y de acuerdo a algunos alcances obtenidos por la empresa, podemos decir que STI (soluciones Técnicas industriales) es una organización con trayectoria reconocida en el rubro minero industrial, con servicio especializados en mantenimiento de proceso eléctrico e instrumentación. de nuestra ciudad de Cajamarca, en la cual viene desarrollándose con más de 12 años de servicio especializado en el sector la minería formal. Sim embargo debido a una declinación del liderazgo gerencial por parte de los supervisores y gerente general, podemos indicar que esto conlleva a una baja percepción de crecimiento de la organización por parte de los clientes y trabajadores, como consecuencia de esto se produjeron una serie de incidente, donde dos de estos incidentes fueron de consideración con potencial alto significativo para la seguridad y el bienestar de los colaboradores, esto se desarrolló dentro del años 2018 y a mediados del año 2019. Afectando la eficacia en la cual se venía desarrollando la organización años anteriores. Esto desenlace desfavorable llamaron la preocupación de los

líderes a cargo en el desarrollo de operación y del gerente general a cargo de la organización. Es por ello que, a raíz de ello, el gerente y supervisores tomaron nuevas medidas en gestión del liderazgo que impartían a sus colaboradores y como mejorar este resultado desfavorable de la organización, para esto partió del gerente general en capacitar a todo el personal operativo y administrativo tanto en supervisores como en trabajadores quienes desarrollan las actividades de operaciones, las capacitaciones se basaron en disciplina en seguridad propias de las actividades y en liderazgo como gestor de operaciones, aparte de las capacitaciones que ya se realizaban, la capacitación se especializó dando charlas motivacionales, de seguridad y retroalimentación de los líderes hacia los colaboradores, considerando sus opiniones, ideas de los trabajadores al final siendo evaluadas por los líderes. Sin embargo consideramos que no es suficiente para un buen desempeño motivar y capacitar al trabajador, ya que anteriormente también se consideraba los incentivos y beneficios, el cual servía como motivación al trabajador por el reconociendo de su trabajo y su buen desempeño a la organización, el cual ahora ya no está presente en la motivación del trabajador. Por consiguiente, en esta investigación pretendemos desarrollar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa Soluciones Técnicas Industriales, de la ciudad de Cajamarca, del año 2018.

1.1.1 Antecedentes:

Internacionales.

Según Baires (2014), en su trabajo de investigación para optar el grado académico Licenciada en Psicología llevando por título: *“el liderazgo del equipo gerencial y su impacto en la mejora de las relaciones interpersonales en la empresa eléctrica de Guatemala, S.A.”*, teniendo como finalidad determinar la influencia que tiene el liderazgo del equipo gerencial en las relaciones interpersonales. Utilizando una investigación de tipo descriptivo – correlacional cuya población estuvo conformada por profesionales

universitarios especializados en la ingeniería eléctrica y administración de empresas, determinando como muestra a 22 jefes de departamentos considerando 3 mujeres y 19 varones, entre las edades de 30 a 50 años, con un perfil académico universitario y 13 gerentes con perfiles académicos de maestrías, entre las edades de 40 y 60 años. Se utilizaron técnicas de la observación y la encuesta y como instrumento el cuestionario en escala tipo Likert, ambos permitieron obtener datos cualitativos y cuantitativos, los resultados estadísticos fueron validados por la correlación de Pearson obteniendo el valor de 0.6921, la cual nos muestra como resultado que sí existe una correlación entre las dos variables y afirmando la hipótesis planteada: el estilo de liderazgo del equipo gerencial impacta en las relaciones interpersonales en la empresa eléctrica de Guatemala S.A.

Para Cazorla (2019), en su proyecto de investigación para obtener el título de magister en administración de empresas con mención en planeación, que conlleva por título *modelo del liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo*. Su objetivo general fue diseñar un modelo de liderazgo gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo. Por consiguiente, la metodología de investigación tiene un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de corte transversal, considerando un tipo de investigación transaccional con un alcance descriptivo que permite observar y describir el comportamiento del fenómeno estudiado. Contando con una población de 85 funcionarios que laboran en la empresa, considerando a la muestra la misma de la población. La técnica utilizada fue la encuesta considerando 3 tipos de instrumentos para su aplicación el cuestionario, la entrevista y el test de liderazgo situacional de Hersey & Blanchard. El resultado del diagnóstico situacional determina que hay un estilo de liderazgo por delegación, que no contribuye a conseguir las metas

planteadas. A través de la encuesta aplicada a los funcionarios de la entidad se determinó que el estilo del liderazgo influye en el desempeño laboral actual de los funcionarios.

Por otro lado, Gonzáles (2014), en su trabajo de investigación para optar el grado de magister en administración de empresas, titulado *“propuesta para mejorar el desempeño laboral en una constructora en la ciudad de Guayaquil”*. teniendo como objetivo principal elaborar una propuesta para mejorar el desempeño del talento humano de una constructora ubicada en la ciudad de Guayaquil. Para tal se consideró un enfoque cualitativo enfocada en el análisis del recurso humano, con una metodología exploratoria de tipo descriptiva – correlacional. Se consideró a la población 16 colaboradores de la empresa, siendo la muestra la misma. Y como técnica de recolección de datos se utilizó la entrevista y la encuesta llegando a la conclusión que es mejor que la empresa invierta en un plan de talento humano así le ayuda ahorrarse costos innecesarios como multas, desperdicios de tiempo, y perdida de dinero por los últimos cuatro meses.

Finalmente, Lindao (2016), en su propuesta de investigación para optar el título de Magister en Dirección de Talento Humano, titulado *“Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena”*. Considero como objetivo central evaluar el nivel de influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, El enfoque adoptado para la investigación es cuantitativo con la utilización de métodos estadísticos en la determinación de la muestra, el estudio inicia de forma exploratoria, descriptiva y correlacional que permite la comprobación de la hipótesis planteada mediante la aplicación de la encuesta considerando a los 76 trabajadores que laboran en la institución. Cuya encuesta está elaborada en función a las dos variables, cuyo instrumento consta de 22 ítems con respuestas a través de la escala de Likert que permitió establecer el nivel de influencia de liderazgo organizacional de los

directivos sobre el desempeño laboral de los colaboradores. Los resultados obtenidos determinaron el bajo nivel de influencia del liderazgo organizacional en función de la motivación, comunicación y participación que posee el director de área y que afecta a la mayoría de los trabajadores en la realización de las tareas administrativas, competencias y calidad del trabajo como parte del desempeño laboral.

Nacionales.

Blas (2016), en su tesis para optar el grado académico Licenciada en Administración, titulado *“El liderazgo gerencial y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, DOIT, distrito de Independencia 2016”*, el cual tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DOIT, distrito Independencia 2016. El método de investigación utilizado es Hipotético – deductivo, con un diseño no experimental de corte transversal con un nivel descriptivo correlacional y un total de muestra de 63 trabajadores. Así mismo, los datos se recolectaron mediante la técnica de la encuesta usando como instrumento el cuestionario, conformada por 24 preguntas en la escala de Likert. Una vez recolectados los datos estos fueron procesados mediante el SPSS V.22. Teniendo como resultado que existe relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral en la empresa DOIT, distrito Independencia 2016.

Sin embargo, Alvarado (2017), en su tesis para optar el grado académico de Magister, titulado *“Liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016”*, el cual tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú. El método de investigación utilizado fue de tipo básica, con un estudio descriptivo correlacional y con un diseño no experimental de corte transversal, y un total de la población de 80

trabajadores. Como instrumento utilizo un cuestionario, el cual estuvo constituido por un total de 37 preguntas en la escala de Likert del 1 al 5. El criterio de confiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach, el cual dio 0.848 para la variable liderazgo gerencial y 0.890 para la variable desempeño laboral, considerándose a dichos instrumentos de fuerte confiabilidad. Se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman el cual fue de 0,789 positivo. Con la cual demuestra que existe un nivel alto de correlación entre las variables liderazgo gerencial y desempeño laboral de los trabajadores del Ministerios de Salud del Perú, 2016.

Por otro lado, Vásquez (2018), en su tesis para optar el grado académico de maestro en Administración de negocios MBA, titulado *“Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017”*. Planteo como objetivo principal determinar la influencia entre el estilo de liderazgo que caracteriza a una empresa industrial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores, la investigación fue de tipo cuantitativo con diseño no experimental – corte transversal, conformada por una población de 40 trabajadores, para la muestra se consideró la misma de la población. La técnica empleada para la recolección de información fue la encuesta aplicado como instrumento al cuestionario conformada por 48 ítems que fueron validados a través del programa estadístico SPSS por un Alfa de Cronbach de 0.9687 para la variable estilo de liderazgo y 0.9374 para la variable desempeño laboral. Para comprobar la hipótesis se utilizó el Rho de Spearman donde mostro como resultado 0.553 indicando que existe una relación positiva y moderada entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral. Como conclusión se obtuvo que existe una relación moderada entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, siendo los estilos más predominantes el liderazgo coercitivo y el liderazgo participativo.

Finalmente, Ortega (2016), en su tesis de investigación titulada, "*Liderazgo y desempeño laboral de los profesionales de enfermería del servicio de emergencia del hospital II Es Salud Huánuco 2016*". Considero como objetivo general: determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los profesionales de enfermería de emergencia del hospital II Es Salud Huánuco, como método utilizo un estudio de tipo descriptivo-observacional, transversal y prospectivo; el muestro fue no probabilístico de 23 enfermeras del servicio de emergencia del hospital, se utilizó como instrumento el 2 cuestionarios para la variable liderazgo y la variable desempeño laboral, , los mismos que fueron procesados en el software estadístico SPSS versión 22; obteniendo como resultado: relación significativa entre la variable liderazgo gerencial y desempeño laboral.

Locales.

Para, Morey (2018), en su trabajo de investigación titulado "Relación del estilo de liderazgo con el desempeño laboral en una empresa de comercialización de bienes de capital, Cajamarca, 2017". Teniendo como objetivo general, determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa de comercialización de bienes de capital de la ciudad de Cajamarca del año 2017. Donde su estudio corresponde a un diseño no experimental – transversal y correlacional. Aplicando la técnica de la encuesta para la medición de las variables a una población de 50 trabajadores, a través del instrumento del cuestionario conformada por 51 preguntas con respuestas en la escala de Likert, validado por un instrumento estadístico Alfa de Cronbach donde arrojó una fiabilidad de 0.869, para su análisis de datos se utilizó el programa estadístico IBM SPSS V.24 donde se evalúa a la variable estilo de liderazgo con cada uno de las dimensiones de la variable desempeño laboral, donde se obtuvo un valor de R de Pearson de 0.433 y un nivel de Sig. Aprox. = 0.002, siendo menor al nivel de significancia $\alpha= 0.05$, demostrando como resultado que existe una relación positiva moderada y significativa entre las variables

estilo de liderazgo y desempeño laboral en una empresa de comercialización de bienes de capital de la ciudad de Cajamarca en el 2017.

Por su parte, Bobadilla (2017), en su tesis de investigación para optar el grado de licenciada en administración, que lleva por título *“el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de la agencia del BBVA continental en la ciudad de Cajamarca y su ámbito de alcance, año 2016”*, menciona: que toda organización consigue alcanzar su éxito a través de la consecución de sus objetivos y metas que se propone, y claro está que solo depende mucho del personal con el que cuenta; sin embargo, existen organizaciones quienes ignoran que, para ser competitivas y enfrentarse con éxito al nuevo mundo globalizado, han de contar con un clima organizacional adecuado. Para el caso del BBVA continental de la ciudad de Cajamarca, está haciendo que el desempeño laboral de los trabajadores se vea mermado, consecuentemente los servicios financieros que prestan a la población de la ciudad de Cajamarca se vean afectados. En base a ello, la presente investigación determino la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del BBVA continental de la ciudad de Cajamarca. Para hacer ellos posible, se elaboró una encuesta que fue aplicada a los 28 trabajadores de la oficina central y de la oficina del centro comercial el Quinde del BBVA continental, gracias a la escala de Likert, se evidencio que actualmente el BBVA continental posee un clima organizacional relativamente eficiente, situación que explica su actual desempeño; asimismo la estimación del coeficiente de correlación de Pearson indica que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores del banco en estudio.

Finalmente, Cerna (2015), en su tesis de maestría titulado *“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”*, teniendo como 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. Donde se realizó una investigación de tipo no experimental de corte transversal, a una población muestral de 14 trabajadores, aplicando como técnica de la encuesta y entrevista y como instrumento se elaboró 2 encuestas dirigidas a los gerentes y al personal de la empresa, las cuales fueron debidamente validadas con un Alpha de Cronbach de 0.73 y luego aplicadas en la empresa. Obteniendo como resultados que el estilo de liderazgo autoritario predomina en los gerentes con un 70%, seguido el estilo democrático y liberal, además se obtuvo como resultados 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, 2015, Confirmando la hipótesis planteada.

1.1.2 Definiciones Conceptuales:

1.1.2.1 Definición de la variable liderazgo gerencial.

El liderazgo son habilidades gerenciales que una persona tiene para influir en las demás personas ya sea de forma individual o en un grupo de trabajo, logrando que estas personas trabajen en equipo con entusiasmo, motivación y empeño, hasta conseguir los objetivos y metas trazados.

Esto significa que el liderazgo es la habilidad para influir en un grupo de personas dirigiéndolos hacia el logro de los objetivos o conjunto de metas. En la actualidad toda organización necesita líderes que elaboren visiones a futuro a la vez logren inspirar a los miembros de su equipo para que deseen lograr esas visiones. Las organizaciones de hoy aparte de necesitar líderes también necesitan gerentes para elaborar planes, crear estructuras organizacionales

eficientes y supervisar el día a día de las operaciones (Robbins y Judge, 2013, p.386).

Goleman (2013) menciona “el buen liderazgo se basa en las emociones. Los mejores líderes se distinguen de otros porque comprenden el papel de las emociones en el entorno laboral” (p.91). Podemos concluir mencionando que el liderazgo es una parte fundamental de toda organización, pero no la única, además de liderar, los gerentes también planean actividades, organizan, ejecutan y controlan los recursos para lograr un eficiente trabajo administrativo y operativo en conjunto con sus colaboradores.

1.1.2.2 Habilidades del liderazgo gerencial.

Son un conjunto de capacidades y conocimientos que todo gerente debe de poseer para que su actividad del día a día sean eficientes.

Lussier y Achua (2016) consideran 3 habilidades gerenciales fundamentales que todo líder gerencial debe de poseer para triunfar.

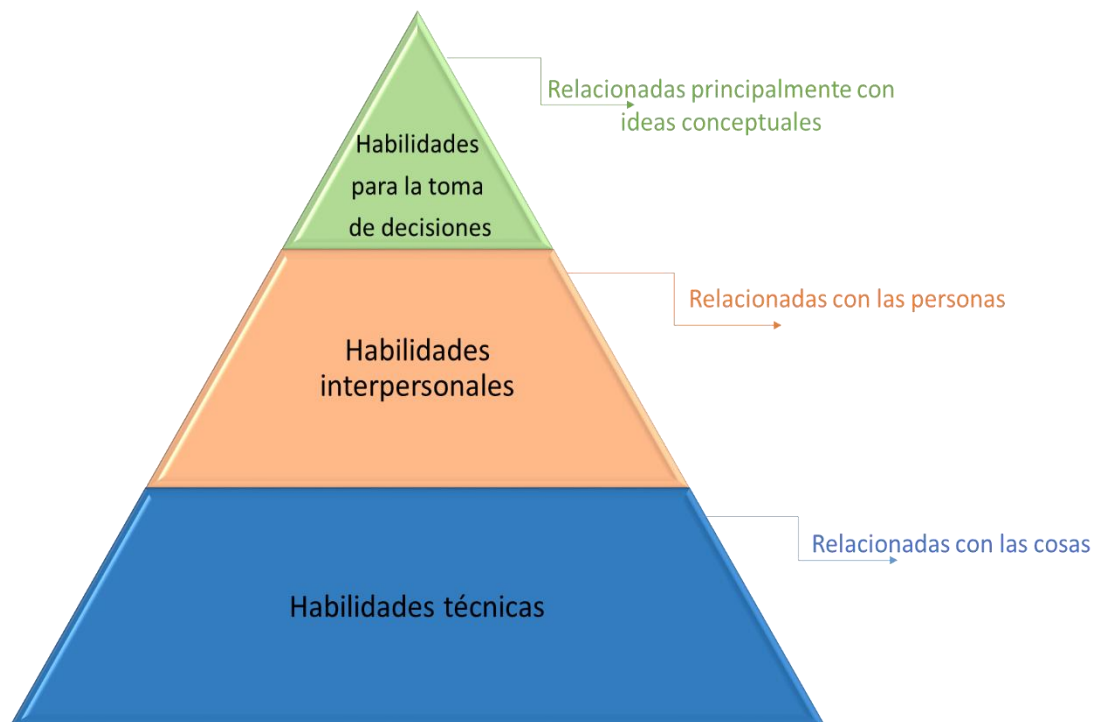


Figura 1: Habilidades gerenciales. Adaptado de Lussier y Achua. Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, p.9.

a). Habilidades técnicas: relacionadas con la capacidad de utilizar métodos y procedimientos para efectuar una tarea. Las habilidades técnicas involucran el nivel de conocimiento y experiencia que el líder posee sobre los procesos de la empresa o área específica. El líder como cabeza del grupo debe ser un experto conocedor de las herramientas que se utilizan en cada proceso. Son as habilidades más fáciles de desarrollar.

b). Habilidades interpersonales: relacionadas con la capacidad de comprender, comunicar, interactuar y trabajar con los miembros del grupo por medio de ñas relaciones efectivas. Es una habilidad que permite motivar y transmitir conocimientos e ideas. También son conocidas como habilidades humanas.

c). Habilidades para la toma de decisiones: relacionadas con la capacidad para resolver problemas y aprovechar las oportunidades. es necesario que el líder tenga un alto grado de pensamiento creativo, conceptual, diagnostico, analítico y crítico y la habilidad para administrar el tiempo, capacidad para ser creativo, percibir y anticiparse a los cambios, saber reconocer los problemas y oportunidades pudiendo llegar adelantarse a los acontecimientos y permitiendo una visión de futuro. Es una habilidad clave e importante si se desea ser un líder gerencial eficaz.

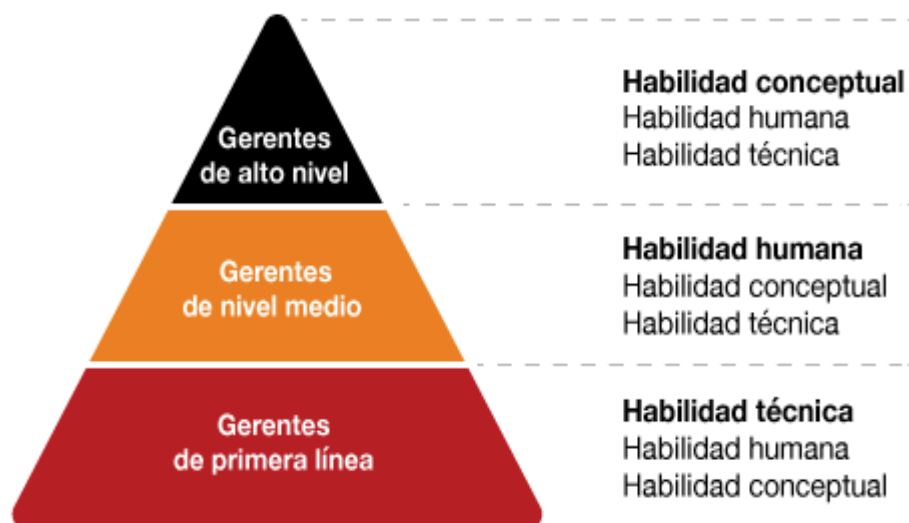


Figura 2: Relación entre las habilidades administrativas y los niveles gerenciales. Adaptado de Cassuti. Administración de las organizaciones, p.21.

Los gerentes de toda organización requieren de las 3 habilidades para su éxito empresarial, pero cada habilidad depende del nivel gerencial en la que se encuentran. Los gerentes del nivel superior requieren más de las habilidades interpersonales y de las habilidades para la toma de decisiones que de las habilidades técnicas, en cambio los gerentes de nivel medio requieren un equilibrio de las tres habilidades, y los gerentes o líderes (supervisores) del primer nivel requieren más de las habilidades interpersonales y técnicas. Un líder con la capacidad de manejar todas las habilidades gerenciales será una figura respetada en toda organización empresarial.

1.1.2.3 Importancia del liderazgo gerencial.

El liderazgo gerencial es de vital importancia para todas las organizaciones que desean adecuarse al constante cambio del mundo globalizado, así mantengan su supervivencia y no lleguen al fracaso en poco tiempo. Consideramos que es importante por las siguientes razones:

El destino de la organización depende de la eficiencia del comportamiento de los líderes hacia sus subordinados y de la eficacia del gerente en el manejo de los recursos de la organización. El gerente debe desarrollar un estilo apropiado de gerencia y promover un liderazgo eficiente dentro de la organización, con el fin de comprometer, motivar a su equipo de trabajo a llevar a cabo sus tareas con entusiasmo y responsabilidad, toda organización puede tener una planeación adecuada, un control de recursos eficaz, etc. Pero teniendo un buen liderazgo con habilidades gerenciales puede sobre salir adelante.

1.1.2.4 Ventajas del liderazgo gerencial.

El éxito de toda organización depende del entorno en que se desarrolla, para ellos es fundamental contar con un líder que cuenta con habilidades gerenciales, mencionamos algunas ventajas del liderazgo gerencial para toda organización:

a). El líder gerencial alimenta un vínculo positivo en el entorno laboral de manera que todos los subordinados desempeñen sus funciones de forma adecuada y equilibrada.

b). El líder gerencial no solo cuenta con conocimientos y aptitudes técnicas, si no con habilidades emocionales que permitan generar relaciones gratificantes y productivas dentro y fuera de la organización mejorando el rendimiento empresarial.

c). El líder fomenta el trabajo en equipo, permitiendo conseguir los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

d). Un líder gerencial motiva al personal reduciendo las ausencias en el trabajo y el malestar en cada trabajador.

e). El líder con habilidades gerenciales influye en la manera de actuar o pensar de las personas, motivándolos a desempeñar sus funciones de manera eficiente consiguiendo logros individuales como de equipo.

1.1.2.5 Tipos de líderes gerenciales.

El líder gerencial se ha convertido en un factor clave para el éxito de toda organización, sin embargo quienes asumen este rol no saben en qué perfil se encuentran, bajo esta premisa, Goleman (2013) considera 6 estilos de liderazgo, que se puede encontrar en toda organización:

Tabla 1
Los 6 tipos de liderazgo.

Tipos de liderazgo	Definición	Efectos que provoca en el clima organizacional	Momentos en que se debe de aplicar
Visionario (u orientativo)	Motivan a sus subordinados, por medio de una visión clara y emocionante.	Tremendamente positivo	Cuando hace falta un rumbo claro, con una nueva visión.
Coercitivo (o autoritario)	Se basa en la disciplina, exige	Muy negativo, provoca la	En una crisis, cuando haya muchos

	cumplir tareas de forma inmediata.	desmotivación en los subordinados.	problemas de organización en el grupo.
Democrático (o participativo)	Valora la idea de los demás, consigue un compromiso de sus subordinados gracias a la participación.	Es positivo	Para crear consenso u obtener aportaciones valiosas de los miembros del equipo.
Ejemplar	Se pone así mismo de ejemplo, le gusta sentirse protagonista.	Muy negativo, porque no se aplica adecuadamente.	Cuando el líder es un experto, cuando hay que obtener resultados de alta calidad de un equipo motivado y competente.
Afiliativo	Construye lazos emocionales entre los distintos miembros del grupo.	Positivo	Cuando se desata una ola de conflictos en el equipo, motivarlos y reforzar las conexiones entre ellos.
Coach (o capacitador)	Ayuda a sus subordinados a encontrar sus puntos débiles y fuertes, busca el desarrollo profesional.	Muy positivo	Cuando hay que ayudar a la persona a contribuir con mayor eficiencia su trabajo en el equipo.

Nota: Los 6 tipos de liderazgo según Daniel Goleman, en su libro: Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional.

1.1.2.6 Diferencia entre gerente y líder.

No siempre un gerente es líder, y un líder gerente existen características que los diferencian uno del otro, cada uno de ellos realiza un papel dentro de la organización, un gerente administra todos los recursos de la empresa, delega funciones, organiza a las personas para lograr la misión, mientras que un líder se anticipa al cambio, inspira compromiso, motiva, son eficaces con las personas, marcan el rumbo con la visión a futuro. Según Castillo, Del Canto, Fernández y Barbosa (2014), un líder y un gerente desempeñan papeles distintos dentro de la organización. El gerente se desarrolla como

un gestor, tiene una visión parcial lo que ocurre en su organización, se centra en la eficacia y no en la eficiencia, no toma riesgos, mientras que un líder tiene una visión más general, analiza los problemas y toma decisiones de forma rápida, se centra en la eficiencia, se centra en las personas, arriesga para obtener resultados, fomenta iniciativas a cada miembro del equipo para alcanzar los objetivos propuestos.

1.1.2.7 Dimensiones del liderazgo gerencial.

Aubert (2014) propuso cuatro dimensiones para la variable liderazgo gerencial, las cuales son utilizadas para el presente trabajo de investigación como línea de base:

1.1.2.7.1 Liderazgo personal.

Parte del autocontrol, la automotivación que el líder debe de tener consigo mismo, cuando el líder es consciente de su manera de pensar y actuar en sí mismo, cuando logra la autoestima y seguridad y logre vencer sus propias barreras y logre aprovechar de sus habilidades. Desarrollar su inteligencia emocional al máximo, una actitud mental positiva, es el desarrollo del liderazgo intrapersonal yo con yo mismo.

1.1.2.7.2 Liderazgo de influencia.

Liderazgo hacia la gente, liderazgo que influye en los demás mediante la comunicación promoviendo la colaboración y manteniendo un clima organizacional favorable. Motivando a su equipo para que se tengan más confianza entre ellos mismo, donde eliminen sus temores, acepten retos y crean en ellos mismo y consigan resultados, es el liderazgo que desarrolla sus habilidades emocionales con los demás, aumentando la satisfacción laboral de sus colaboradores.

1.1.2.7.3 Liderazgo estratégico.

Es el liderazgo que establece el rumbo, orienta las acciones y los esfuerzos de su equipo de trabajo. El líder estratégico define la misión, visión, y diseña el mapa estratégico, adapta a la organización de acuerdo a las exigencias del mercado, permitiendo que la organización llegue a lograr su visión y conseguir sus objetivos y metas planificadas.

1.1.2.7.4 Liderazgo de resultados.

Es la consecuencia del desarrollo del auto liderazgo, del liderazgo hacia los demás y del liderazgo estratégico. El líder logra resultados utilizando la estrategia. Transforma la organización fidelizando a los clientes permitiendo maximizar sus activos. El líder utiliza técnicas y herramientas que permiten solucionar conflictos, saber negociar y resolver problemas en una toma rápida de decisiones.

El desarrollo de estas cuatro dimensiones es continuo del liderazgo gerencial, ya que cuando se termina con el liderazgo de resultados nuevamente se vuelve a desarrollar el ciclo con el liderazgo personal. Maxwell menciona para llegar a ser un buen líder, primero se debe de ser una persona segura, tener un autocontrol y una motivación consigo mismo, para luego poder llevar a su equipo hasta la altura de su potencial.

1.1.2.8 Teorías del liderazgo gerencial.

La presente investigación se centra en dos teorías una basada en los hábitos del líder y otra basada en la meta a conseguir. Permittiéndonos explicar de manera clara los aspectos a considerar en el análisis de la variable como de sus dimensiones.

1.1.2.8.1 Teoría los siete hábitos de la gente altamente efectiva.

Desarrollada por Stephen Covey en el año 1989 siendo vigentes hasta la actualidad, la cual consideraremos la última edición del libro del año 2014. La teoría de Covey es un libro de desarrollo personal y de liderazgo, que sirve a muchas personas como empresarios y emprendedores.

Covey (2014) menciona que nuestro carácter está compuesto por nuestros hábitos, siendo factores poderosos en nuestras vidas. Si queremos conseguir resultados en nuestra vida personal, profesional y laboral primero se tiene que trabajar desde dentro hacia afuera. Los siete hábitos mencionados en esta teoría se basan en conducir la vida de manera efectiva, logrando un efecto deseado. Si queremos tener unos buenos trabajadores lo primero que debemos hacer es ser un buen líder, y para conseguirlo tienes que ser consciente de cómo funciona tu mente y tus emociones. La primera gran lección del libro es que antes de ponerte con los hábitos necesitas cambiar tu percepción y tu interpretación del mundo, la forma de ver el mundo es nuestro paradigma, el paradigma lo condiciona todo en nuestra vida desde nuestro comportamiento hasta nuestra actitud y las relaciones con los demás. Covey lo que menciona es que, si queremos cambiar una situación primero debemos cambiar nosotros mismos, modificando nuestra forma de ver el mundo, asumiendo que cuando estamos en una situación dura debemos basarnos en una serie de principios fundamentales para saber cómo actuar en cada momento y ahí es donde consideramos a los siete hábitos para convertirse en una persona altamente efectiva, que detallamos a continuación los siete hábitos:

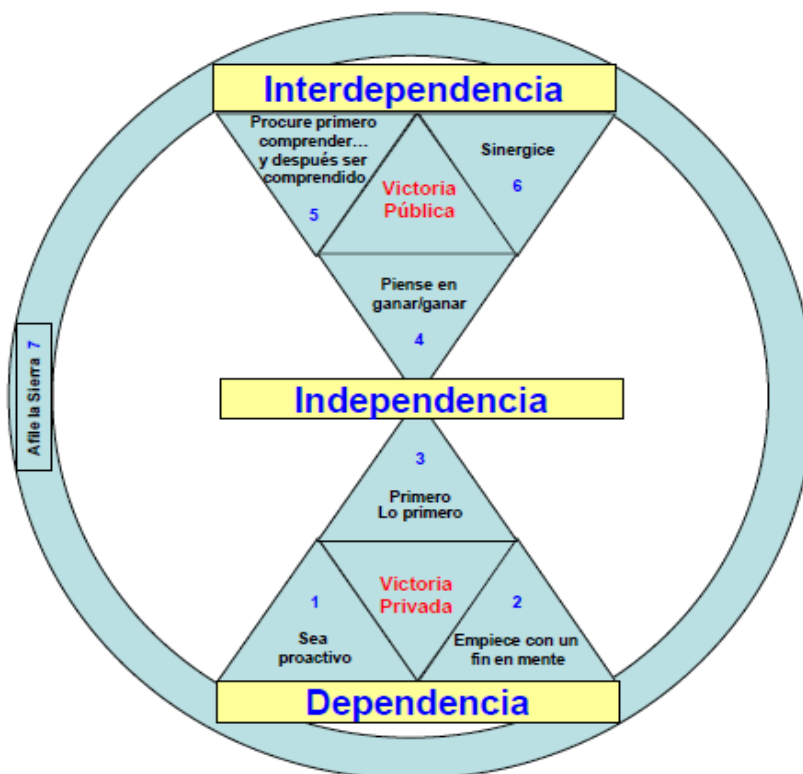


Figura 3: Los 7 hábitos de Stephen Covey. Adaptado de Covey. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, p.32.

Los tres primeros hábitos, trata de cómo conseguir el autocontrol y el auto carácter de sí mismo, que tiene que ver con las victorias privadas de la dependencia.

Después de conseguir los tres primeros hábitos, se considera tres más, trata de cómo lograr la interdependencia que tiene que ver con las victorias públicas. El ultimo habito 7 es un hábito de evolución continua.

1. Sea Proactivo. – la persona tiene que hacerse responsable de sus acciones, reacciones y resultados.

2. Empieza con un fin en mente. – las acciones deben de ir encaminadas hacia los objetivos personales.

3. Lo primero lo primero. – se debe de gestionar el tiempo, darles prioridad a las cosas importantes y no a las urgentes.

4. Piensa en ganar / ganar. - buscar siempre la mejor situación para todos.

5. Procure primero comprender y después ser comprendido. - procure escuchar a otros y de ponerse en su lugar, desarrollar la empatía con los demás.

6. Crea sinergias. - busca la colaboración de otras personas para encontrar nuevas soluciones a los problemas, logrando obtener resultados que eran imposibles obtenerlos por separado.

7. Afila la sierra. - cuidarte a ti mismo en el aspecto físico, espiritual, mental y emocional o social, toma tu tiempo para cuidarte y renovarte. Este hábito permite ir mejorando cada día.

1.1.2.8.2 Teoría camino a la meta.

Propuesta por Robert House, la teoría trata de explicar que el líder ayuda a sus seguidores mediante la motivación, les enseña a identificar y aprender las conductas que los llevaran al cumplimiento exitoso de los objetivos personales y en equipo, donde el líder se convierte en un guía y apoyo para todos ellos. Para House el trabajo del líder consiste en facilitar a sus subordinados información,

apoyo y otros recursos necesarios para que logren sus metas. Esta teoría cuenta con cuatro estilos de liderazgo (el directivo, de apoyo, participativo y orientado al éxito). La iniciativa del líder motiva a sus seguidores a maximizar su desempeño laboral y mejora la satisfacción en el trabajo (Bonifaz, 2012, p. 52).

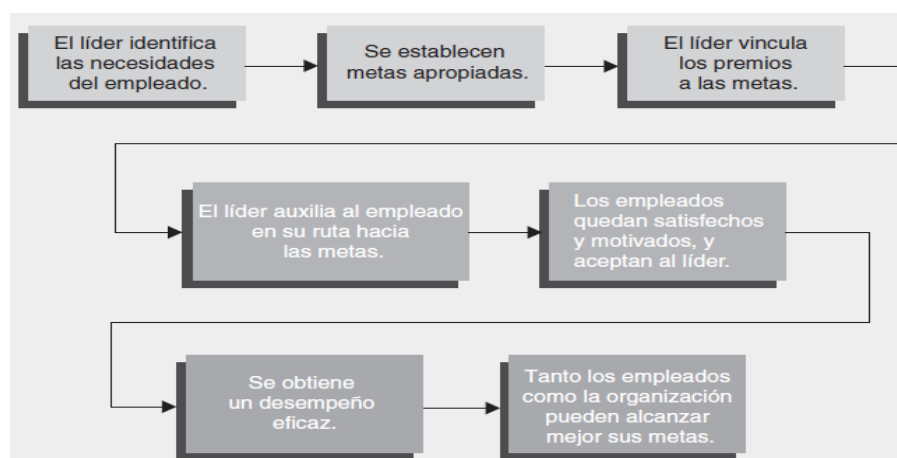


Figura 4: Proceso de liderazgo ruta - meta. Adaptado por Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo, p.182.

1.1.2.9 Definición de la variable desempeño laboral.

Es el esfuerzo empleado que manifiesta el trabajador al realizar sus labores o tareas de acuerdo al cargo que se encuentra desempeñando, para el alcance de los objetivos.

Robbins y Coulter (2014) definen que el desempeño es el resultado final de una actividad. Puede tratarse de realizar las tareas laborales eficiente o eficazmente en el logro de sus objetivos laborales.

Por su parte, Chiavenato (2007) citado por Chávez, De las Salas y Bozo (2015), define al desempeño como el comportamiento del empleado en la búsqueda de los objetivos plasmados, siendo parte de una de las estrategias individuales para el logro de metas, habilidades y conocimientos.

Pedraza, Amaya y Conde (2010), manifiestan que el desempeño laboral son acciones o comportamientos de los empleados hacia su trabajo, que son importantes para el logro de los objetivos de la organización, el desempeño puede ser medido de acuerdo a las competencias de cada persona y de acuerdo a su nivel de contribución que da a la organización.

Finalmente, Palmar, Rafael y Valero (2014) consideran que el desempeño laboral es un factor determinante para lograr los objetivos y metas, siendo importante que los trabajadores mantengan relación con las competencias que poseen y el cargo que ejercen.

Asimismo, se considera que el desempeño laboral puede ser exitoso como no, dependerá de un conjunto de características que se manifiestan a través de la conducta del trabajador. Es importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores, tratando de ofrecerles beneficios adecuados acorde al puesto que ocupa para obtener un mejor

desempeño laboral, la cual es considerada como elemento fundamental de efectividad y éxito de la organización.

1.1.2.10 Evaluación del desempeño laboral.

Es un instrumento que permite comprobar el grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos de cada persona que trabaja en la organización. Permitiendo medir el rendimiento, la conducta y la obtención de resultados de manera integral, sistemática y objetiva de los profesionales que integran la organización.

Por su parte Chiavenato (2011), considera que la evaluación del desempeño laboral es un proceso que sirve para estimular o juzgar la excelencia y cualidades del trabajador. Considerando que es un concepto dinámico, porque las empresas siempre evalúan a sus trabajadores sea formal o informal. Siendo un medio que detecta problemas en la supervisión del trabajador y en la integración de trabajador a la organización o al puesto de trabajo que ocupa.

Asimismo, la evaluación del desempeño tiene como propósito desarrollar y definir una política de Recurso Humano de acorde a cada necesidad de la organización, considerado una técnica administrativa imprescindible en la actividad administrativa de toda empresa.

1.1.2.11 importancia de la evaluación del desempeño laboral.

Es importante evaluar el desempeño laboral del trabajador, permite ayudar a implementar nuevas estrategias de mejora.

Werther y Davis (1994) citado por Ronquillo, Aranda y Pando (2013) consideran que la evaluación del desempeño, es un procedimiento sustancial que se debe aplicar en toda organización, dando lugar a que los trabajadores tengan retroalimentación de sus actividades a la vez permitir a los líderes a considerar o saber

qué acciones tomar al respecto si algo está fallando para hacer mejoras en el desempeño del trabajador.

1.1.2.12 Ventajas de la evaluación del desempeño laboral.

Para Chiavenato (2011) el programa de evaluación de desempeño debe estar bien planeado, coordinado y desarrollado por la persona que lo evalúa, donde permita generar beneficios de corto, mediano y largo plazo, para los trabajadores, los gerentes y la organización. Consideramos los siguientes beneficios para una buena evaluación del desempeño laboral.

1. Nos permitirá detectar a tiempo necesidades del trabajador en sus actividades, mejorando su desempeño por medio de la retroalimentación o capacitación al personal.
2. Permite desarrollar estrategias de mejora que permitan mejorar las deficiencias y debilidades.
3. Ayuda al directivo a elegir a los trabajadores que merecen recibir beneficios de la empresa. Ya sea salariales o ascensos, etc. Logradas por sus habilidades o esfuerzo en su desempeño laboral.
4. Permite al administrador reforzar las relaciones con sus colaboradores.
5. Ayuda a mejorar las condiciones laborales.
6. Permite hacer ajustes a los objetivos.

1.1.2.13 Sistema de administración del desempeño laboral.

1.1.2.13.1 Métodos de evaluación del desempeño.

Robbins y Coulter (2014), consideran 7 métodos de evaluación de desempeño, detallamos en la siguiente tabla.

Tabla 2
Métodos de evaluación del desempeño laboral.

Métodos de evaluación del desempeño laboral.

Ensayo por Escrito.

La persona que evalúa describe por escrito sus fortalezas y debilidades del trabajador, considerando su desempeño en el paso y su potencial. Ofrecen sugerencias de mejora en el documento.

- Es sencillo de ser utilizada

Incidentes Críticos.

La persona que evalúa se enfoca en el comportamiento crítico, diferenciando el desempeño ineficaz del eficaz.

- Se requiere mucho tiempo para su evaluación y no es cuantificable.

Escalas graficas de calificación.

Lista un conjunto de factores respecto al desempeño y una escala de calificación; la persona que evalúa califica el desempeño del trabajador de acuerdo a cada factor establecido.

- Método popular, que genera datos cuantitativos, no demanda mucho tiempo.

Escala de calificación basado en el comportamiento (BARS)

La persona a evaluar utiliza la escala de calificación, considerando los factores a medir comportamientos laborales del trabajador reales. Se combina los elementos de los métodos de incidentes críticos y escalas gráficas.

- Demanda mucho tiempo, se enfoca en comportamientos específicos y mensurables, son difíciles de desarrollarse.

Comparación con pares.

El evaluador califica a cada trabajador en comparación los demás integrantes de su equipo de trabajo.

- Su implementación es difícil al evaluar un grupo de trabajadores grandes.

Administración por objetivos (APO)

Se evalúa a los trabajadores en funciones del cumplimiento de sus objetivos específicos.

- Demanda mucho tiempo, se enfoca a los objetivos orientados a resultados.

Evaluación de 360°.

Basada en la retroalimentación de los supervisores, trabajadores y equipo de trabajo.

- Es muy minuciosa, demanda mucho tiempo.

Nota: Los 7 métodos de evaluación del desempeño, según Robbins y Coulter, en su libro: Administración 12ª. Edición.

1.1.2.14 Compensación y beneficios.

Contribuye a la retención y atracción del personal competente y talentoso, que ayuda a la empresa a cumplir su misión y objetivos. Es un medio por la cual los gerentes mantienen motivo a sus empleados, existen distintos tipos de recompensas que todo gerente puede utilizar en su organización como, por ejemplo: en base al salario, pago de incentivos, otros beneficios y servicios, etc. Sin embargo, otras organizaciones utilizan otros enfoques para determinar las compensaciones que son: los pagos basados en las habilidades y pagos variables, la cual es considerado por (Robbins y Coulter, 2014, p.397).

Sistemas basados en habilidades: se recompensa a los trabajadores por sus habilidades y competencias que demuestran en sus puestos de trabajo. La categoría de pago que define a un trabajador no es por su tipo de puesto que ocupa sino sus habilidades que lo diferencian. Su aplicación es exitosa en empresas de manufactura no la de servicio.

Pagos variables: la compensación que reciben los trabajadores depende de su desempeño que demuestran en su trabajo. Abarca la motivación que tiene el empleado en su trabajo.

En la actualidad los gerentes deben de establecer sistemas de compensación justos, equitativos y motivantes para los trabajadores, que permita a la organización conservar y reclutar trabajadores talentosos y productivos para la organización.

1.1.2.15 Dimensiones del desempeño laboral.

Para la presente investigación se consideró las dimensiones de Quintero, Africano y Faría (2008) citado por Alvarado (2017), donde consideran las dimensiones del desempeño laboral que se detallan a continuación:

1.1.2.15.1 Satisfacción laboral.

Es el grado de conformidad del trabajador respecto a su entorno laboral y a las condiciones del trabajo que ejecuta, manifestadas en determinadas actitudes laborales que influirán en la calidad de trabajo que ofrecen. Estas actitudes permitirán a los gerentes predecir y tomar decisiones en el comportamiento de las tareas a futuro. Podemos determinar que, a mayor satisfacción laboral del trabajador, mayor compromiso y desempeño tendrá con la empresa, con su jefe y compañeros de trabajo, estando mayor motivado llegará a tener una mayor productividad que será beneficioso para la organización.

1.1.2.15.2 Trabajo en equipo.

Se considera a un grupo de personas trabajando de manera coordinada, motivada en la ejecución de sus actividades, resolviendo problemas de manera conjunta, yendo a la misma dirección, mejorando el desempeño laboral. El trabajo en equipo tiene como objetivo reunir a un grupo de trabajadores con habilidades, capacidades, destrezas e ideas similares con la finalidad de realizar las tareas de manera más rápida y efectiva obteniendo mejores resultados.

1.1.2.16 Teorías del desempeño laboral.

1.1.2.16.1 Teoría de la motivación e higiene.

También conocido como teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, donde Frederick considera dos factores: (1) factores intrínsecos o (f. de motivación) se encuentra relacionada con la satisfacción laboral del trabajador, (2) factores extrínsecos o (f. de higiene) se encuentra relacionado con la insatisfacción laboral del trabajador.

1. Factores de higiene: son factores externos, que evita los disgustos de los trabajadores, como la política de la empresa, normas, procedimientos de las

tareas, supervisión, condiciones de trabajo, sueldo. Tiende a ser disminuido en corto tiempo.

2. Factores de motivación: están relacionados con la actividad de trabajo en sí, se deben de contemplar las necesidades de desarrollo psicológico del trabajador promoviendo y considerado las aptitudes que tienen los trabajadores para realizar sus actividades. A través de este factor el trabajador puede demostrar mayor capacidad y potencial, llegando a ser creativos. Se considera a los factores motivacionales el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad, la posibilidad en desarrollarse, los logros y las promociones dentro de la empresa.

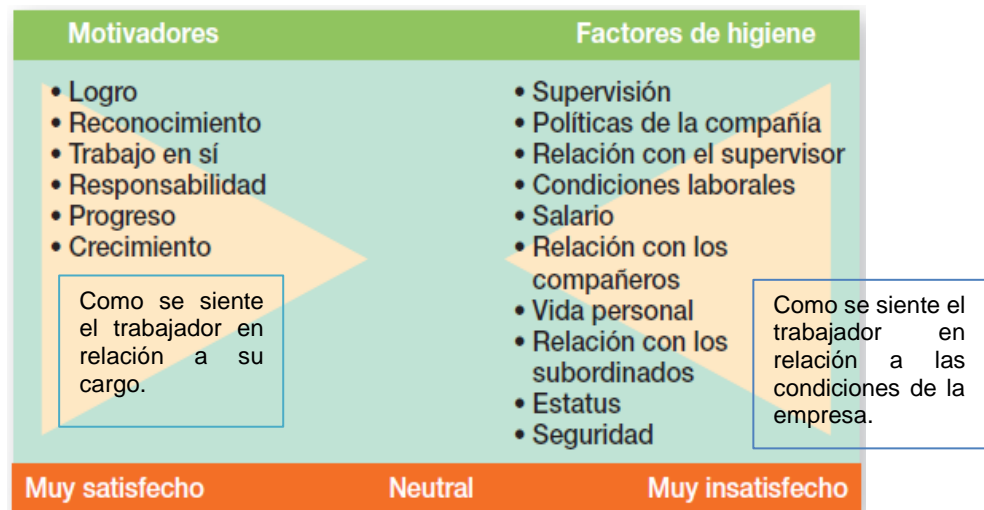


Figura 5: Los dos factores de Herzberg. Adaptado por Robbins y Coulter. Administración, p.509.

Lo que hace que las personas estén descontentas es la forma como se las trata y el medio ambiente en que las rodea, al modificar esto terminara la insatisfacción dando pase a la satisfacción del trabajador y al mejor desempeño laboral. (Robbins y Coulter, 2014, p.508).

1.1.2.16.2 Teoría de las necesidades adquiridas.

Desarrollada por David McClelland, establece que las tres necesidades adquiridas son los impulsos en el trabajo, menciona que todos los trabajadores

tienen la necesidad de logro, poder y afiliación. Adquiridas desde la infancia, siendo una necesidad más fuerte que las otras.

1. Necesidad de logro: personas que buscan la excelencia y la realización personal, sienten mayor motivación por el cumplimiento de sus metas que por las recompensas que podrían recibir. McClelland considera que se puede capacitar a los trabajadores llegando a estimular su necesidad de logro, colocándolos mediante situaciones de responsabilidad personal, riesgos moderados y retroalimentación. En esta necesidad los empleados tienen objetivos claros y desafiantes.

2. Necesidades de poder: las personas tienen el deseo de influir en los demás, deseando estar al mando en cualquier situación. A estos tipos de trabajadores se les motiva dejándolos planear y controlar su trabajo en la medida posible, los trabajadores con esta necesidad pueden llegar a ser excelentes líderes si enfocan su poder a coordinar a las personas para el logro de las metas organizacionales.

3. Necesidades de afiliación: las personas tienen el deseo de tener relaciones interpersonales con los demás y formar relaciones sociales armoniosas, a estos tipos de personas pueden ser motivadas trabajando en equipo y en un clima laboral de colaboración, las personas con esta necesidad no son líderes porque les dificulta tomar decisiones que pueden afectar sus relaciones sociales. (Robbins y Coulter, 2014, p.509).

1.2. Formulación del problema general.

1.2.1. Problema general.

¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018?

1.2.2. Problemas específicos.

¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo personal con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018?

¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo de influencia con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018?

¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo estratégico con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018?

¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo de resultados con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018?

1.3. Objetivos:

1.3.1. Objetivo general.

Determinar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

1.3.2. Objetivos específicos.

Determinar la relación del liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo personal con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

Determinar la relación del liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo de influencia con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

Determinar la relación del liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo estratégico con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

Determinar la relación del liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo de resultados con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

El liderazgo gerencial se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

1.4.2. Hipótesis específicas

El liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

El liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo de influencia se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

El liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo estratégico se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

El liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo de resultados se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

La investigación que se presenta es de tipo básica - descriptiva contando con un enfoque cuantitativo.

Según su finalidad es de tipo básico porque tiene como finalidad la obtención y recopilación de la información para construir una base de conocimientos.

Según su objetivo general es descriptiva porque describe el comportamiento de las variables en una muestra determinada. Hernández, Fernández, y Baptista (2014) menciona “en esta investigación los hechos son observados, descritos tal y cual se presentan en la realidad de la investigación” (p. 92).

Por la naturaleza de los datos es cuantitativa porque se centra en el estudio y análisis de la realidad a través de diversos procedimientos basados en la medición. Hernández et al. (2014) “es secuencial y probatorio, parte de una idea de investigación, se derivan objetivos y preguntas de investigación, estableciéndose hipótesis. Se miden y analizan las variables utilizando métodos estadísticos, llegando a conclusiones” (p.4).

2.2. Diseño de Investigación

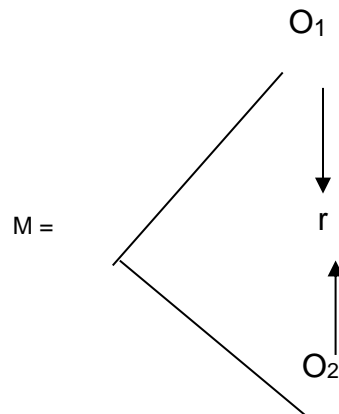
La investigación de este trabajo cuenta con un diseño no experimental, transversal de alcance correlacional. Porque los estudios se realizaron sin la manipulación de las variables, ya que solo se observaron los fenómenos en su ambiente para después analizarlos e interpretarlos, y la información solo fue recogida en un determinado tiempo.

Es no experimental porque solo se sustrae los fenómenos en su estado natural para luego ser analizados. Hernández et al. (2014) “es no experimental porque los estudios que se realizan no se manipulan deliberadamente las variables, se observa los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos” (p.152).

Es transversal porque los individuos son observados únicamente una vez, Hernández et al. (2014), es transversal porque son “investigaciones que recopilan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p.154).

Y correlacional porque solo se verifica si existe o no grado de relación entre las variables asociadas. Hernández et al. (2014) “tiene como la finalidad conocer la relación entre dos o más variables, primero se miden cada variable luego se cuantifica, analizan y asocian las vinculaciones” (p.93).

Diagrama de diseño correlacional



Donde:

M = Muestra (trabajadores del área de mantenimiento de procesos de la empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018).

O1 = Observación de la variable liderazgo gerencial.

R = Correlación o relación entre las variables.

O2 = Observación de la variable desempeño laboral.

2.3. Variables de estudio.

Independiente: Liderazgo gerencial.

Dependiente: Desempeño laboral.

2.4. Población y muestra.

2.4.1. Población.

La población de esta investigación está comprendida por los cincuenta y dos trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa soluciones técnicas industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018. Según Hernández et al. (2014) menciona que “la población es el universo o el conjunto total de individuos, observables en un lugar y momento determinado. (p.174).

Tabla 3
Distribución de la población

Población	
Mujeres	Varones
3	49
Total de trabajadores	52

Nota: en base a los datos obtenidos de la empresa Soluciones Técnicas Industriales.

2.4.2. Muestra.

De acuerdo a la investigación se considera una muestra no probabilística por conveniencia de cincuenta y dos trabajadores. Puesto que la muestra por ser pequeña es igual que la población. Hernández et al. (2014) afirma que “la muestra es el sub conjunto de la población donde se recolectarán datos para la investigación” (p.173).

Consideramos a la muestra no probabilística por conveniencia porque seleccionamos a los investigados para ser estudiados de forma no aleatoria, contando con acceso y disponibilidad a la información. Hernández et al. (2014) “muestra no probabilística la

elección no depende de la posibilidad de que todos sean elegidos, si no de la decisión del investigador que recolecta los datos” (p.190). Hernández et al. (2014) “por conveniencia están formadas por la disponibilidad en los cuales tenemos acceso” (p.390).

Tabla 4
Distribución de la muestra.

Muestra	
Jefe de operaciones	1
Supervisor de campo	5
Supervisor de SSO (seguridad)	3
Asistente supervisor de campo	2
Operarios operativos de campo	4
Técnicos operativos de campo	37
Total de trabajadores	52

Nota: obtenido en base a los datos de información de la empresa Soluciones Técnicas Industriales.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

2.5.1. Técnica.

Para la siguiente investigación se consideró la técnica de la encuesta a toda la población determinada.

La técnica de recolección de datos, es un procedimiento que permite al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a la pregunta de investigación. Baena (2014) menciona que la "encuesta es la aplicación del instrumento a un grupo representativo de la muestra que se está investigando o estudiando” (p.101). la encuesta defiere de un censo en donde toda la población es estudiada.

2.5.2. Instrumento.

Como instrumento de recolección de datos para esta investigación se tiene en cuenta el Cuestionario en la escala de Likert.

El instrumento es el documento donde se plasma la información. El cuestionario Hernández et al. (2014) “es el conjunto de preguntas correspondiente a una o más variables que se va a medir” (p.217). Nuestro cuestionario está conformado por un total de 53 preguntas (27 preguntas para la variable liderazgo gerencial y 26 preguntas para la variable desempeño laboral). Estructurado con preguntas cerradas de varias opciones de respuestas, adaptado a la escala de Likert del 1 al 5 con nuestras propias preguntas de acuerdo a la investigación.

Escala de Likert es un instrumento de carácter universal que ya se encuentra validado. Hernández et al. (2014) “trata de un enfoque vigente y popularizado, consiste en un conjunto de preguntas o ítems presentados en afirmación o juicios, donde se pide la reacción de los investigados” (p.238).

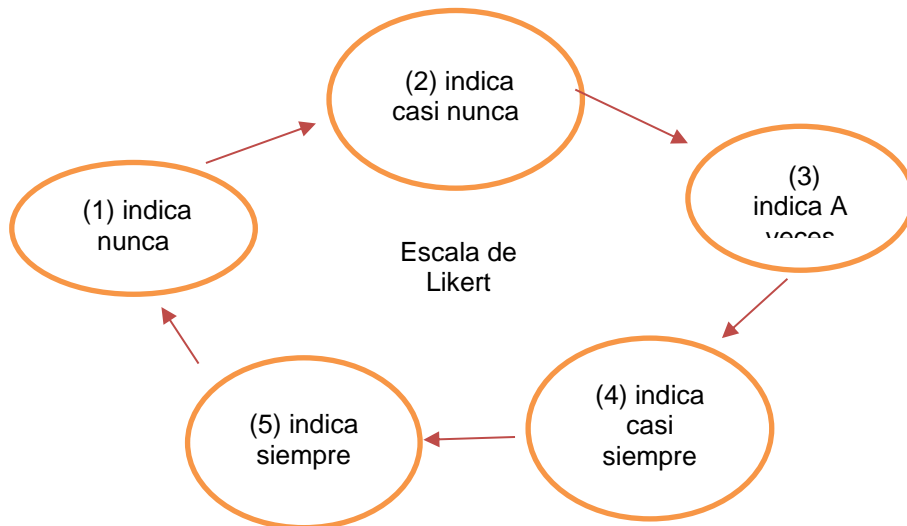


Figura 6: respuestas para las preguntas cerradas, adaptada de la escala de Likert.

2.5.2.1. Validación del instrumento

Para el cuestionario existe la ficha para validación del instrumento por los expertos y el índice de confiabilidad a través del Alfa de Cronbach.

Tabla 5
Estadística de Confiabilidad Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,933	53

Nota: Resultado de confiabilidad de los cuestionarios de la variable liderazgo gerencial y desempeño laboral.

Interpretación: Obtenemos un Alfa de Cronbach 0,933 aplicados a los instrumentos de las dos variables relacionadas podemos indicar de acuerdo al coeficiente de evaluación Alfa, que los instrumentos tienen una alta confiabilidad para ser aplicable en nuestra investigación.

Para la evaluación e interpretación del Alfa de Cronbach se consideró como criterio, George y Mallery 2003 citado por Hernández y Pascual (2017), para evaluar los coeficientes Alfa de Cronbach.

Coeficiente alfa >0.9 es excelente

Coeficiente alfa >0.8 es bueno

Coeficiente alfa >0.7 es aceptable

Coeficiente alfa >0.6 es cuestionable

Coeficiente alfa >0.5 es pobre

Coeficiente alfa <0.5 es inaceptable

2.5.3. Método.

Para nuestra investigación se utilizó el método de investigación hipotético – deductivo porque las variables fueron estudiadas desde lo general a lo específico a través de sus dimensiones.

Método hipotético - deductivo es un procedimiento que se encarga de plantear hipótesis para luego falsear o refutar dichas hipótesis y sacar las respectivas conclusiones que deben confrontarse con los hechos, la validez de este tipo de investigación se basa en la contratación de los resultados. Baena (2014) identifica al método como un camino para investigar, conocer y descubrir y al método deductivo menciona que parte de las ideas generales a los particulares” (p.44).

En el presente trabajo de investigación el método hipotético – deductivo está compuesto por los siguientes pasos:

1. Observación del fenómeno de estudio: determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral.

2. Hipótesis: existe relación significativa entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral.

3. Deducción:

Si el valor de $P \leq 0.05$ la relación es significativa entre ambas variables

Si el valor de $P \geq 0.05$ la relación no es significativa entre ambas variables.

4. Experimento: se halló la relación entre ambas variables con un valor de $P < 0.005$, por lo que la hipótesis se acepta.

2.6. Procedimiento:

2.6.1. Procedimiento para la recolección de datos:

Después de haber ejecutado las encuestas directamente a la muestra conformada por los cincuenta y dos trabajadores del área de mantenimiento de procesos de la empresa soluciones técnicas industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

Como segundo paso se procedió a validar el instrumento mediante el programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 24, mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, dándonos como resultado una confiabilidad de 0.933 siendo una confiabilidad excelente para su desarrollo.

2.6.2. Procedimiento para el análisis de datos:

Para lo cual lo describimos mediante un análisis descriptivo y un análisis inferencial.

2.6.2.1 Análisis descriptivo:

Organizamos y transferimos los datos de acuerdo a las puntuaciones de la escala de Likert al programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 24, se resumió la información en tablas estadísticas cruzadas o de doble entrada, para luego ser interpretadas el comportamiento de cada variable. Hernández et al. (2014) considera al “análisis descriptivo como la primera tarea para describir la distribución de las puntuaciones de cada variable” (p.282).

2.6.2.2 Análisis inferencial:

Se analizó la información recolectada a través del programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 24, mediante la prueba estadística del coeficiente de correlación de RHO Spearman por ser variables bilaterales, permitiéndonos dar validez o nulidad a las hipótesis planteadas para cada objetivo. Hernández et al. (2014) “inferencial, es un análisis estadístico que nos permite probar la hipótesis planteada” (p.299).

Para la interpretación del Rho de Spearman se utiliza el rango de estimación de la correlación del Rho de Spearman. Mondragón (2014)

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	correlación negativa media
-0.01 a -0.10	correlación negativa débil
0.00	no existe ninguna correlación
+0.01 a +0.10	correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	correlación positiva media
+0.51 a +0.75	correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	correlación positiva fuerte
+0.91 a +1.00	correlación positiva perfecta

Para determinar la prueba de hipótesis, se comparó el nivel de significancia (bilateral) con el valor de significancia $P = 0.05$, considerando a la siguiente premisa para dar valides o nulidad a la hipótesis, (Mondragón, 2014).

Valor de $P \leq 0.05$ la relación es significativa (se acepta la hipótesis)

Valor de $P \geq 0.05$ la relación no es significativa (se rechaza la hipótesis)

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

Tabla 6

correlación del liderazgo gerencial con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

		Liderazgo Gerencial				
			Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Desempeño Laboral	Ni acuerdo ni desacuerdo	N°	1	4	3	8
		%	1,9%	7,7%	5,8%	15,4%
	De acuerdo	N°	1	17	17	35
		%	1,9%	32,7%	32,7%	67,3%
	Totalmente de acuerdo	N°	0	0	9	9
		%	0,0%	0,0%	17,3%	17,3%
	Total	N°	2	21	29	52
		%	3,8%	40,4%	55,8%	100,0%

Nota: Cuestionario del liderazgo gerencial y desempeño laboral aplicados a los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales, Cajamarca 2018.

Interpretación:

Se observó que, de los 52 trabajadores encuestados del área mantenimiento de procesos de la empresa STI, el 67,3% (35) de ellos, se encuentran de acuerdo con el desempeño laboral, de los cuales 32,7% (17) de ellos, están totalmente de acuerdo con el liderazgo gerencial, mientras que un 1,9% (1) de ellos, opinaron estar ni acuerdo ni desacuerdo con el liderazgo gerencial.

Asimismo, el 15,4% (8) de ellos, se encuentran ni acuerdo ni desacuerdo con el desempeño laboral, de los cuales el 1,9% (1) opinaron estar ni acuerdo ni desacuerdo con el liderazgo gerencial.

Tabla 6.1

Correlación del liderazgo gerencial con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

		Liderazgo Gerencial	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo Gerencial	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,382**
		N°	52
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,382**
		Sig. (bilateral)	,005
		N°	52

Nota: cuestionario de liderazgo gerencial y desempeño laboral aplicados a los trabajadores de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales, Cajamarca 2018.

Interpretación:

Para comprobar la hipótesis del objetivo general se aplicó una prueba estadística Rho de Spearman, donde se tiene un coeficiente de correlación $Rho = 0,382$ y de acuerdo a los rangos de estimación de Spearman, podemos indicar que existe un *grado de correlación positiva moderada entre* ambas variables. Asimismo, se aprecia un nivel de significancia (bilateral) 0,005 siendo menor al nivel de significancia ($p = 0,05$), por lo tanto, aceptamos la hipótesis existiendo suficiente evidencia para afirmar que existe una relación significativa moderada media entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

Es decir, si bien los trabajadores se encuentran motivados por su líder para realizar su trabajo, de acuerdo a los resultados del cuestionario aplicado, no se sienten completamente motivados ni satisfechos para realizar un eficiente desempeño laboral, que no permita tener incidentes en el trabajo.

Objetivo específico 1: Determinar la relación del liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo personal con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

Tabla 7
correlación del liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo personal con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones

		Liderazgo Personal				
		Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	
Desempeño Laboral	Ni acuerdo ni desacuerdo	N°	2	3	3	8
		%	3,8%	5,8%	5,8%	15,4%
	De acuerdo	N°	3	18	14	35
		%	5,8%	34,6%	26,9%	67,3%
	Totalmente de acuerdo	N°	0	1	8	9
		%	0,0%	1,9%	15,4%	17,3%
		N°	5	22	25	52
	Total	%	9,6%	42,3%	48,1%	100,0%

Nota: cuestionario de liderazgo gerencial y desempeño laboral aplicados a los trabajadores de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales, Cajamarca 2018.

Interpretación:

Se observó que, de los 52 trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa STI, el 67,3% (35) encuestados, opinaron que se encuentran de acuerdo con el desempeño laboral, de los cuales el 26,9% (14) de ellos, opinaron estar totalmente de acuerdo con el liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo personal, mientras que un 5,8% (3) de ellos, se encuentran ni acuerdo ni desacuerdo con el liderazgo gerencial.

Asimismo, de los 52 trabajadores, el 15,4% (8) encuestados están ni acuerdo ni desacuerdo con el desempeño laboral, de los cuales el 3,8% (2) de ellos, están ni acuerdo ni desacuerdo con el liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo personal.

Tabla 7.1

Correlación del liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo personal con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

			Liderazgo Personal	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo Personal	Coefficiente de correlación	1,000	,336*
		Sig. (bilateral)	.	,015
		N	52	52
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,336*	1,000
		Sig. (bilateral)	,015	.
		N	52	52

Nota: cuestionario de liderazgo gerencial y desempeño laboral aplicados a los trabajadores de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales, Cajamarca 2018.

Interpretación:

Para comprobar la hipótesis del objetivo específico 1 se aplicó una prueba estadística Rho de Spearman, donde se tiene un coeficiente de correlación $Rho = 0,336$ que se interpreta que si existe un *grado de correlación positiva moderada* entre ambas variables. Asimismo, se aprecia un nivel de significancia (bilateral) de 0,015 siendo menor al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), por lo tanto, *aceptamos la hipótesis* existiendo suficiente evidencia para afirmar que existe relación significativa moderada media entre el liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo personal con el desempeño de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

Es decir, no todos los trabajadores perciben el liderazgo personal del líder gerencial para realizar un buen desempeño laboral, debido a la falta de confianza, actitud que el líder imparte hacia ellos, es por ello que al momento de encuestar a los trabajadores los resultados obtenidos son diferentes entre sí.

Objetivo específico 2: Determinar la relación del liderazgo gerencial en la dimensión

liderazgo de influencia con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

Tabla 8

Correlación del liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo de influencia con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

		Liderazgo de Influencia				
			Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Desempeño Laboral	Ni acuerdo ni desacuerdo	N°	0	5	3	8
		%	0,0%	9,6%	5,8%	15,4%
	De acuerdo	N°	1	10	24	35
		%	1,9%	19,2%	46,2%	67,3%
	Totalmente de acuerdo	N°	0	0	9	9
		%	0,0%	0,0%	17,3%	17,3%
		N°	1	15	36	52
	Total	%	1,9%	28,8%	69,2%	100,0%

Nota: cuestionario de liderazgo gerencial y desempeño laboral aplicados a los trabajadores de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales, Cajamarca 2018.

Interpretación:

De la totalidad de encuestados, 52 trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa STI, se obtiene que el 67,3% (35) de ellos, se encuentran de acuerdo con el desempeño laboral, de los cuales se observó que el 46,2% (24) de ellos, opinaron estar totalmente de acuerdo con el liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo personal, mientras que solo un 1,9% (1) encuestado, opino estar ni acuerdo ni desacuerdo.

Asimismo, de los 52 trabajadores, el 15,4% (8) encuestados, opinaron estar ni acuerdo ni desacuerdo con el desempeño laboral, entre ellos el 9,6% (5) de ellos, consideraron estar de acuerdo con el liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo personal.

Tabla 8.1

Correlación del liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo de influencia con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

			Liderazgo de Influencia	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo de Influencia	Coefficiente de correlación	1,000	,379**
		Sig. (bilateral)	.	,006
		N	52	52
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,379**	1,000
		Sig. (bilateral)	,006	.
		N	52	52

Nota: cuestionario de liderazgo gerencial y desempeño laboral aplicados a los trabajadores de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales, Cajamarca 2018.

Interpretación:

Para comprobar la hipótesis del objetivo específico 2 se aplicó una prueba estadística Rho de Spearman, donde presento un coeficiente de correlación $Rho = 0,379$ dando a indicar que existe un *grado de correlación positiva moderada* entre ambas variables. Además, se aprecia un nivel de significancia (bilateral) de 0,006 siendo menor al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), por lo tanto, aceptamos la hipótesis existiendo suficiente evidencia para afirmar que *existe relación significativa moderada media* entre el liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo de influencia con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

Es decir, la influencia que el líder imparte a sus trabajadores para obtener un buen desempeño laboral de ellos, no todos son aceptables por ellos, debido a la falta de reconocimiento, incentivos en sus tareas diarias permite que el trabajador solo realice un desempeño laboral moderado.

Objetivo específico 3: Determinar la relación del liderazgo gerencial en la dimensión

liderazgo estratégico con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

Tabla 9

correlación del liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo estratégico con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

		Liderazgo Estratégico				
			Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Desempeño Laboral	Ni acuerdo ni desacuerdo	N°	2	3	3	8
		%	3,8%	5,8%	5,8%	15,4%
	De acuerdo	N°	1	17	17	35
		%	1,9%	32,7%	32,7%	67,3%
	Totalmente de acuerdo	N°	0	2	7	9
		%	0,0%	3,8%	13,5%	17,3%
		N°	3	22	27	52
	Total	%	5,8%	42,3%	51,9%	100,0%

Nota: cuestionario de liderazgo gerencial y desempeño laboral aplicados a los trabajadores de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales, Cajamarca 2018.

Interpretación:

Se observó que, de los 52 trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa STI, el 67,3% (35) de ellos, manifiestan que se encuentran de acuerdo con el desempeño laboral, de los cuales se observó que el 32,7% (17) encuestados, se encuentran totalmente de acuerdo con el liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo personal, mientras que un 1,9% (1) opino estar ni acuerdo ni desacuerdo.

Asimismo, de los 52 encuestados, solo el 15,4% (8) de ellos, opinaron estar ni acuerdo ni desacuerdo con el desempeño laboral, de los cuales el 3,8% (2) de ellos, opinaron estar ni acuerdo ni desacuerdo con el liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo personal.

Tabla 9.1

Correlación del liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo estratégico con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

			Liderazgo Estratégico	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo Estratégico	Coefficiente de correlación	1,000	,281*
		Sig. (bilateral)	.	,043
		N	52	52
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,281*	1,000
		Sig. (bilateral)	,043	.
		N	52	52

Nota: cuestionario de liderazgo gerencial y desempeño laboral aplicados a los trabajadores de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales, Cajamarca 2018.

Interpretación:

Para comprobar la hipótesis del objetivo específico 3 se aplicó una prueba estadística Rho de Spearman, donde se tiene un coeficiente de correlación $Rho = 0.281$ donde podemos indicar que existe un *grado de correlación positiva moderada media* entre ambas variables. Asimismo, se aprecia un nivel de significancia (bilateral) de 0.043 siendo menor al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), por ende, aceptamos la hipótesis existiendo suficiente evidencia para afirmar que existe una *relación significativa moderada* entre el liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo estratégico con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

Es decir, las estrategias que presentan los líderes no son considerados por todos los trabajadores para un buen desempeño laboral, podemos decir que mediante las encuestas realizadas se pudo apreciar que los líderes no cumplen con su estrategia de administrar el tiempo, haciendo que el trabajador realice su trabajo de forma apresurada sin considerar las precauciones necesarias pudiendo causar incidentes o accidentes.

Objetivo específico 4: Determinar la relación del liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo de resultados con el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

Tabla 10

Correlación del liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo de resultados con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

		Liderazgo de Resultados				
			Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Desempeño Laboral	Ni acuerdo ni desacuerdo	N°	3	2	3	8
		%	5,8%	3,8%	5,8%	15,4%
	De acuerdo	N°	1	14	19	35
		%	1,9%	26,9%	36,5%	67,3%
	Totalmente de acuerdo	N°	0	2	7	9
		%	0,0%	3,8%	13,5%	17,3%
		N°	4	18	29	52
	Total	%	7,7%	34,6%	55,8%	100,0%

Nota: cuestionario de liderazgo gerencial y desempeño laboral aplicados a los trabajadores de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales, Cajamarca 2018

Interpretación:

De la totalidad de encuestados del área mantenimiento de procesos de la empresa STI, se obtiene que el 67,3% (35) de ellos, manifiestan que se encuentran de acuerdo con el desempeño laboral, de los cuales el 36,5% (19) de ellos, se encuentran totalmente de acuerdo con el liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo de resultados, mientras que solo un 1,9% (1) de ellos, opino estar ni acuerdo ni desacuerdo, con el liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo de resultados.

Asimismo, de los 52 encuestados, solo el 15,4% (8) de ellos, opinaron estar ni acuerdo ni desacuerdo con el desempeño laboral, de los cuales el 5,8% (3) de ellos, opinaron estar ni acuerdo ni desacuerdo con el liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo de resultados.

Tabla 10.1

Correlación del liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo de resultados con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

			Liderazgo de Resultados	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo de Resultados	Coefficiente de correlación	1,000	,291*
		Sig. (bilateral)	.	,036
		N	52	52
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,291*	1,000
		Sig. (bilateral)	,036	.
		N	52	52

Nota: cuestionario de liderazgo gerencial y desempeño laboral aplicados a los trabajadores de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales, Cajamarca 2018.

Interpretación:

Para comprobar la hipótesis del objetivo específico 4 se aplicó una prueba estadística Rho de Spearman, dando como resultado un coeficiente de correlación $Rho = 0,291$ que se interpreta como un *grado de correlación positiva moderada media* entre ambas variables. Asimismo, se aprecia un nivel de significancia (bilateral) de 0,036 siendo menor al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), por lo tanto, aceptamos la hipótesis existiendo suficiente evidencia para afirmar que existe una *relación significativa moderada* entre el liderazgo gerencial en la dimensión liderazgo de resultados con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

Podemos decir, que los resultados que perciben los trabajadores por sus líderes no todos son aceptados para un eficiente desempeño laboral, según el resultado de las encuestas realizadas se considera que no todos de ellos, se sienten identificados con sus líderes ni con la organización donde les permita realizar un eficiente desempeño laboral. Por ellos solo existe una relación media entre ambas variables en su dimensión.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

La presente investigación hace referencia a la relación del liderazgo gerencial con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.

Debemos precisar que el liderazgo gerencial se encuentra vinculada con las dimensiones liderazgo personal, liderazgo de influencia, liderazgo estratégico y liderazgo de resultados, dentro de estas dimensiones se encuentran los indicadores confianza, motivación, habilidades estratégicas, optimización de recursos, etc. Siendo estos indicadores los que generan que los trabajadores tengan una mejor sinergia hacia el líder gerencial, influenciado de una u otra manera al desempeño laboral de cada trabajador.

Para variable desempeño laboral, considerada de mucha importancia para toda organización, permitiendo el logro de objetivos y metas planificadas a corto, mediano y largo plazo. Se consideró como dimensiones a la satisfacción laboral y el trabajo en equipo, teniendo como indicadores a los incentivos económicos, a la seguridad y a la comunicación, que nos permite determinar qué tan comprometido se sienten los trabajadores con la organización, demostrado en el desempeño que ellos demandan.

Después de ser analizada la información, de acuerdo a los resultados obtenidos por el Rho de Spearman siendo 0,382, podemos indicar en esta investigación que existe un grado de correlación positiva moderada media entre la variable liderazgo gerencial con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa Soluciones Técnicas Industriales, 2018. Siendo nuestra investigación válida para otras investigaciones.

A partir de ello podemos evidenciar que los resultados de nuestra investigación, concuerdan con los resultados obtenidos por las demás investigaciones como:

Blas (2016) en su trabajo de investigación demuestra que existe una relación positiva considerable entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa DOIT, realizada mediante la prueba estadística Rho de Spearman con una correlación de 0.626, considerando como dimensiones para la V1 la motivación, estimulación, influencia y consideración, demostrando mediante tablas cruzadas que el liderazgo gerencial en sus dimensiones tiene un nivel de porcentaje muy alto con respecto a la relación con el desempeño laboral.

Comparándolo con nuestra investigación, podemos mencionar que en la empresa Soluciones Técnicas Industriales se presentan los resultados similares. Como primer punto la variable liderazgo gerencial con el desempeño laboral tienen una relación positiva moderada, comprobada mediante el Rho Spearman con una correlación de 0,382, como punto dos nos muestra que para la V1 se consideró cuatro dimensiones, en nuestra investigación para la V1 también fue considerada cuatro dimensiones, no siendo las mismas ni obteniendo los mismos porcentajes en las tablas cruzadas, sin embargo, ambas dimensiones presentan relación con el desempeño laboral.

Según Vásquez (2018) en su trabajo de investigación, tiene por objetivo determinar la influencia entre el estilo de liderazgo que caracteriza a una empresa industrial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores, donde concluye que existe una correlación significativa moderada entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, mediante la correlación Rho Spearman de 0,553, a la vez nos muestra que en la empresa industrial se observa conflictos internos entre los trabajadores y los líderes, expresado en un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales de sus líderes, generando un ambiente inadecuado y una mala comunicación que no favorecen a la organización ni en la rentabilidad de la empresa.

La similitud que encontramos con nuestra investigación radica en que ambos objetivos de estudios son analizados por el Rho de Spearman determinando que la variable desempeño

laboral se relaciona con otras variables que pertenecen al liderazgo, a la vez en nuestra investigación los estilos de liderazgo forman parte de la habilidad que debe de tener el líder gerencial, al saber que estilo debe de predominar en su organización. La diferencia entre la empresa industrial y nuestra empresa Soluciones Técnicas Industriales, radica en que nuestra empresa no se presentan conflictos por el tipo de líder que se presenta, obteniendo el mismo desempeño laboral en los trabajadores, con una comunicación adecuada entre líderes y colaboradores y un ambiente laboral adecuado.

Baires (2014) en su objetivo de investigación, determinar la influencia que tiene el liderazgo del equipo gerencial en las relaciones interpersonales, en el país de Guatemala da como resultado mediante la correlación de Pearson de 0.6921, que existe una correlación entre el liderazgo de equipo gerencial en las relaciones interpersonales, y de acuerdo a los estilos de liderazgo, los líderes de la empresa manifiestan un liderazgo transformacional, convirtiéndose el líder en ejemplo y modelo en su equipo de trabajo, manteniendo la retroalimentación que genera comunicación entre los líderes y los subordinados, dando pase a la estabilidad laboral, haciendo que el trabajador se comprometa con el cumplimiento de las metas, realizando un buen desempeño y logrando un clima laboral favorable para toda la organización. Si lo comparamos con nuestra investigación podemos mencionar que en la empresa Soluciones Técnicas Industriales los colaboradores no sienten la misma motivación que la empresa eléctrica de Guatemala, porque en Soluciones Técnicas industriales los trabajadores tuvieron incidentes que generaron perdidas económicas y perdidas de talento humano para la empresa por falta de un liderazgo continuo o visible en la organización, dejando de lado el compromiso del trabajador hacia la empresa, lo que podemos dar similitud a ambas investigaciones es que el liderazgo gerencial influye dentro de la organización ya sea en el desempeño laboral del trabajador o en el compromiso del trabajador hacia la organización, también se considera que

el liderazgo gerencial abarca no solo a las empresas nacionales sino también a las empresas internacionales, llegando a ser un estudio de investigación importante y vital.

Por otro lado Lindao (2016) en su investigación: influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores, en el país del Ecuador. Tuvo como resultado para su organización el bajo nivel de influencia del liderazgo organizacional en función de la motivación, comunicación y participación que posee el director del área y afecta a los trabajadores en la realización de las tareas como parte de su desempeño laboral. Los resultados demuestran que existe un bajo nivel de estímulo del líder a sus colaboradores para realizar sus tareas, la mayoría de los trabajadores encuestados indican que escasamente tienen iniciativas personales para aportar con su trabajo, a la vez no siendo reconocidos por oportunidades que puede brindar la empresa, el liderazgo que ejercen los directivos son escasos que no promueven la motivación para que contribuya al entusiasmo de los trabajadores para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos establecidos de la organización.

Comparando con nuestra investigación donde si existe relación e influencia entre ambas variables, podemos determinar que en nuestra investigación el liderazgo es aplicada de manera adecuada estando presente el líder con sus trabajadores y motivando a un buen desempeño laboral para beneficio de los mismo y la organización, en cambio en la investigación de Lindao el liderazgo que se está ejerciendo es dada de manera incorrecta afectando el desempeño de los trabajadores y de la organización.

Con respecto a nuestro ámbito de estudio Cajamarca, la investigación que guarda más relación con nuestra investigación es realizado por Bobadilla (2017) considerando como objetivo de estudio influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal BBVA, mediante el coeficiente de Pearson 0,960 indica que existe correlación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, a la vez se evidencia que la empresa BBVA posee un clima organizacional eficiente, situación que explica el actual

desempeño de los trabajadores, ya que brinda apoyo a los jefes para superar obstáculos, el acceso a la información, la cooperación entre compañeros y el interés de los jefes por los logros de sus trabajadores, todos esto genera un compromiso en los trabajadores con el éxito de la organización, logrando reducir el ausentismo laboral de sus trabajadores, adicionalmente en la empresa BBVA las tasas de renuncia de los trabajadores a disminuido, generando un mayor involucramiento del empleado con el desempeño de su trabajo. Asimismo, en BBVA se realizan evaluaciones constantes a los trabajadores permitiendo dar a conocer a los jefes el desempeño del trabajador en su puesto. La similitud que encontramos con nuestro trabajo de investigación deriva de que el líder gerencial cuenta con ciertas habilidades para que plasme un clima organización favorable en la organización consiguiendo a la vez un buen desempeño laboral de los trabajadores. Diferenciando el trabajo de Bobadilla con nuestro trabajo en que el liderazgo gerencial influye en el clima organización y el desempeño laboral. Otro punto destacable de esta investigación es el compromiso de los trabajadores, mientras que el Soluciones Técnicas Industriales los trabajadores presentan un compromiso medio moderado con la empresa y con los líderes, lo que concuerda nuestra investigación con la investigación de Bobadilla es que ambas empresas realizan evaluaciones constantes para verificar el desempeño de cada trabajador en sus tareas asignadas, dando lugar a conservar a trabajadores talentosos.

4.2 Conclusiones

De los análisis realizados de acuerdo a los objetivos planteados y a la hipótesis planteada llegamos a las siguientes conclusiones:

Con respecto al objetivo general que es determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa Soluciones Técnicas industriales, de la ciudad de Cajamarca del año 2018. Se concluye que existen una relación significativa entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de acuerdo a los resultados obtenido por la correlación Rho de Spearman

teniendo +0,382, podemos decir que el liderazgo que ejercen los directivos promueve la motivación existiendo un interés del trabajador hacia el desempeño que ejercen, asimismo determinamos que nuestra investigación es válida para otras investigaciones con respecto al mismo análisis de estudio.

Con respecto al primer objetivo específico: determinar la relación entre el liderazgo gerencial en su dimensión liderazgo personal con el desempeño laboral, se concluye que existe una relación significativa moderada media entre ambas variables dada en su dimensión demostrados por la estadística Rho de Spearman como resultado obtuvimos +0,336, indicándonos que los líderes gerenciales en su dimensión liderazgo personal ejercen de manera media la confianza, actitud y perseverancia hacia sus trabajadores.

para el segundo objetivo específico que es determinar la relación entre el liderazgo gerencial en su dimensión liderazgo de influencia con el desempeño laboral, se concluye que existe una relación significativa moderada entre ambas variables dada en su dimensión, corroborada por el coeficiente de Spearman de +0,379, donde la mayoría de los trabajadores consideran que los líderes gerenciales influyen en la motivación y comunicación entre ellos, sin embargo consideran que no son reconocidos con beneficios por sus trabajos realizados, dando pie a que solo existe una relación media moderada.

En cuanto al tercer objetivo específico: determinar la relación entre el liderazgo gerencial en su dimensión liderazgo estratégico con el desempeño laboral, obteniendo un coeficiente Spearman de +0,281, se concluye que existe una relación significativa moderada media entre ambas variables dada en la dimensión liderazgo estratégico. Donde la mayoría de los trabajadores consideran que, si hay relación entre el desempeño laboral con el liderazgo estratégico, predominando el indicador de las habilidades estratégicas y toma de decisiones.

En cuanto al cuarto objetivo específico: determinar la relación entre el liderazgo gerencial en su dimensión liderazgo de resultados con el desempeño laboral, se determinó que

existe una relación significativa moderada media entre ambas variables dadas en su dimensión de resultado, con un coeficiente de correlación Spearman de +0,291, predominando para esta dimensión el indicar de optimización de recursos por parte de los trabajadores hacia los líderes, quedando en media aprobación el compromiso del trabajo hacia la empresa para obtener buenos resultados.

Se demuestra que el liderazgo gerencial se relaciona significativamente con el desempeño laboral en los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa soluciones técnicas industriales, obteniendo una correlación positiva media moderada, asimismo ambas variables presentan una correlación positiva media moderada en cada una de sus dimensiones. Concluimos que los resultados obtenidos se deben a los incidentes dados hacia los trabajadores por la declinación de liderazgo gerencial, pero que no presentan resultados desfavorables sino resultados medios para nuevas estrategias de mejora, que ya se puso en marcha en Soluciones Técnicas Industriales. Finalmente, los resultados sirven como línea base para futuras organizaciones cuyo propósito es obtener el mejor desempeño laboral de sus trabajadores que laboran en sus organizaciones.

Un líder que escuche a sus trabajadores que considere sus opiniones, ideas, que le haga parte de ella, será una organización con un liderazgo gerencial visible, obteniendo beneficios favorables tanto en el desempeño laboral de cada personal como en la productividad de la empresa. las investigaciones realizadas en las empresas de EEUU demuestran que los trabajadores que se encuentran insatisfechos dejan de comprometerse con su trabajo causan perdidas económicas a la empresa debido a la productividad perdida, otras investigaciones nos demuestran para que una organización sea productiva es importante la relación que conllevan cada empleado con su jefe y sus compañeros en un clima organizacional facilitaran el desarrollo de la empresa.

4.3 Recomendaciones.

Para la empresa Soluciones Técnicas Industriales se plantea las siguientes recomendaciones:

1. El liderazgo gerencial debe de fortalecerse mediante un liderazgo visible que parte desde el más alto nivel de la gerencia hasta el nivel medio de la pirámide gerencial, ya que va a permitir mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.

2. Realizar evaluaciones que permitan medir el desempeño laboral de los trabajadores hacia la empresa basadas en las retroalimentaciones, con el fin de establecer estrategias de mejora y que las tomas de decisiones se tomen de acuerdo al desempeño del trabajador.

3. Mejorar las relaciones interpersonales entre directivos y colaboradores con el fin de promover el trabajo en equipo, se recomienda al gerente general tener una relación más directa con sus trabajadores operativos, mediante visitas periódicas a las operaciones de campo así evaluar y reconocer de forma visible el desempeño laboral de sus trabajadores.

4. Complementar el desarrollo de las habilidades blandas mediante capacitaciones, estas nuevas técnicas de liderar permitirán la concientización en cada persona en la realización personal y la búsqueda de oportunidades, así garantizar la satisfacción de todos sus colaboradores demostrado en un eficiente desempeño laboral y en el éxito de la organización.

REFERENCIAS

- Alvarado, J. (2017). Liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad pública del Ministerio de Salud del Perú, 2016. (*Tesis de maestría*). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Aubert, G. (2014). *Reflexiones Sobre liderazgo*. Grupo Desarrollo Humano.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. (1a. ed.). Mexico: Patria.
- Baires, C. (2014). El liderazgo del equipo gerencial y su impacto en la mejora de las relaciones interpersonales en la empresa eléctrica de Guatemala S.A. (*Tesis de licenciatura*). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Blas, K. (2016). El liderazgo gerencial y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, DOIT, distrito de Independencia 2016. (*Tesis de licenciatura*). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Bobadilla, T. (2017). el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de la agencia del BBVA continental en la ciudad de Cajamarca y su ámbito de alcance, año 2016. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca – Perú.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial* (1a. ed.). Mexico: Red tercer milenio.
- Cassutti, M. (2016). Administración de las Organizaciones. (*Licenciatura en Gestión Universitaria*). Universidad Nacional de Cordoba, Argentina.
- Castillo, B., Del Canto, E., Fernandes, V. y Barbosa, A. (2014). Estrategias del liderazgo gerencial para mejorar el desempeño. *Linkania*, 1(10), 176-203.
- Cazorla, E. (2019). modelo del liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad

- Social de Chimborazo. (*Tesis de maestría*). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Ecuador.
- Cerna, K. (2015). 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 de maestría*). Universidad Privada del Norte, Cajamarca – Perú.
- Chavez, S., De las Salas, M. y Bozo, R. (2015). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. *CICAG*, 12(2), 178-196.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9a. ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Covey, S. (2014). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (1a. ed.). Barcelona: Paidós.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. (1a. ed.). Barcelona, España: : Ediciones B, S. A.
- González, F. (2014). propuesta para mejorar el desempeño laboral en una constructora en la ciudad de Guayaquil. (*Tesis de maestría*). Universidad Católica, Guayaquil, Ecuador.
- Hernández, H. y Pascual, A. (2018). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *Revista de investigación agraria y ambiental*, 9(1), 158.163.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Lindao, C. (2016). Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. (*Tesis de maestría*). Universidad Espíritu Santo, Guayaquil - Ecuador.
- Lussier, R., y Achua, C. (2016). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (6a. ed.). Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.

- Mondragón, M. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Información Científica*, 8(1), 98-104.
- Morey, M. (2018). "Relación del estilo de liderazgo con el desempeño laboral en una empresa de comercialización de bienes de capital, Cajamarca, 2017". (*Tesis de maestría*). Universidad Privada del Norte, Cajamarca.
- Nachtigall, P. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa*. (1a. ed.). Buenos Aires: Granía.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13e. ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Ortega, K. (2016). Liderazgo y desempeño laboral de los profesionales de enfermería del servicio de emergencia del hospital II Es Salud Huánuco 2016. (*Tesis de maestría*). Universidad de Huánuco, Huánuco- Perú.
- Palmar, G., Rafael, S. y Valero, U. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos independientes de la Alcandía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188.
- Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 16(3), 493-505.
- Posadas, D. (2016). El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Castilla - Piura 2015. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo - Perú.
- Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 3(9), 33-51.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12a. ed.). Mexico: Pearson.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15a. ed.). México: Pearson.

Ronquillo, L., Aranda, C. y Pando, M. (2013). Validación de un instrumento de evaluación del desempeño en el trabajo. *Ibero Americana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 6(1), 21-31.

Vásquez, W. (2018). Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017. (*Tesis de maestría*). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalización de la variable independiente: Liderazgo gerencial.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo gerencial	El liderazgo gerencial es el proceso de influir en las personas para motivar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos y metas establecidas. Por eso se considera al líder como forjador de la cultura organizacional, ya que tiene una serie de habilidades. Aubert (2014)	Liderazgo personal.	Confianza. Actitud. Perseverancia.
		Liderazgo de influencia.	Congruencia personal. Motivación. Reconocimiento. Comunicación.
		Liderazgo estratégico.	Habilidad estratégica Toma decisiones Administración del tiempo.
		Liderazgo de resultados.	Identificación del trabajador. Optimización de recursos. Proyección en las metas.

Anexo 2: Matriz de operacionalización de la variable dependiente: Desempeño laboral.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES.
Desempeño Laboral	Son acciones o comportamientos de los trabajadores, siendo importantes para el logro de los objetivos de la organización, el desempeño puede medirse de acuerdo a las competencias de cada persona y de acuerdo a su nivel de contribución a la organización. Pedraza, Amaya y Conde (2010)	Satisfacción laboral	Seguridad en el trabajo. Incentivos económicos. Estructura organizativa. Capacitaciones laborales.
		Trabajo en equipo	Calidad. Interacción. Cohesión. Comunicación.

		Matriz de consistencia					
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problema General: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018?	Objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.	Hipótesis general: El liderazgo gerencial se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del área mantenimiento de procesos de la empresa Soluciones Técnicas Industriales de la ciudad de Cajamarca del año 2018.	Variable 1: Liderazgo gerencial				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			Liderazgo personal	Confianza Actitud Perseverancia	1,2,3 4,5, 6,7	Escala: (1) Nunca; (2) Casi nunca;	Ni acuerdo ni desacuerdo
			Liderazgo de influencia	Congruencia personal Motivación Reconocimiento Comunicación	8,9 10,11 12,13 14,15,16	(3) Algunas veces; (4) La mayoría de veces;	De acuerdo Totalmente de acuerdo
			Liderazgo estratégico	Habilidad estratégica Toma decisiones Administración del tiempo.	17,18 19,20 21,22	(5) Siempre.	
			Liderazgo de resultados	Identificación del trabajador Optimización de recursos. Proyección en las metas.	23,24 25,26 27.		
			Variable 2: Desempeño laboral				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			Satisfacción laboral	Seguridad en el trabajo Incentivos económico Estructura organizativa Capacitaciones laborales	1,2,3,4,5 6,7,8 9,10,11 20,21,22	Escala: (1) Nunca; (2) Casi nunca; (3) Algunas veces;	Ni acuerdo ni desacuerdo De acuerdo
			Trabajo en equipo	Calidad. Interacción. Cohesión. Comunicación.	12,13 14,15,16 17,18 19, 23,24,25,26	(4) La mayoría de veces; (5) Siempre.	Totalmente de acuerdo
			Estadística a utilizar				
			DESCRIPTIVA: tablas cruzadas IBM – SPSS V.24				
			Variable 1: Liderazgo gerencial				
			Variable 2: Desempeño laboral				
			INFERENCIAL: paquete estadístico IBM – SPSS V.24				
			Correlación de las variables 1 y 2				
			Rho de Spearman				
diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos					
Tipo: Básico - descriptiva enfoque cuantitativo	Población: 52 trabajadores del área mantenimiento de procesos de la Empresa Soluciones Técnicas Industriales SRL Cajamarca.	Variable 1: Liderazgo gerencial Técnica: Encuesta ° Instrumento: Cuestionario					
Diseño: No experimental – transversal Alcance correlacional	Tipo de muestreo: No probabilístico - por conveniencia.	Variable 2: Desempeño laboral Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario					
Método: Hipotético - Deductivo							

Anexo 4: Instrumento de recojo de información - Cuestionario variable liderazgo gerencial.

Objetivo: Conocer la opinión que manifiesta el personal del área mantenimiento de procesos hacia su líder gerencial y líderes supervisores que laboran en la empresa Soluciones Técnicas Industriales SRL. Cajamarca – 2018.

Instrucción: Marque Usted con una (x), el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

Nota: Lee las instrucciones de respuestas entregadas.

Escriba Usted. El número que más lo identifique.

Escriba Usted. Solo una alternativa por ítems.

Alternativas de respuestas.

Siempre	5
La mayoría de veces	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

I. Datos del encuestado

Sexo:

Tiempo de servicio:

Edad:

Grado de instrucción:

Nº	Preguntas formuladas para la variable	Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	¿Tu supervisor, es una persona que inspira confianza?					
2	¿Tu supervisor, ante el equipo de trabajo admite sus errores?					
3	¿Tu supervisor, se interesa por los problemas de sus trabajadores?					
4	¿Tu supervisor, predica con el ejemplo y sabe escuchar?					
5	¿La actitud de tu supervisor te impulsa a trabajar más?					
6	¿Tu supervisor, persiste a las dificultades, las oposiciones y las contrariedades?					
7	¿Deja un trabajo sin terminar, especialmente cuando surgen dificultades?					
8	¿Tu supervisor, lo que dice se evidencia con lo que hace?					
9	¿Tu supervisor, lo que promete lo cumple?					
10	¿Tu supervisor, te permite desarrollar tus labores sin miedo y temores?					
11	¿Tu supervisor, te motiva para desarrollar eficiente mente tus labores?					
12	¿Tu supervisor, sabe reconocer los logros de sus trabajadores?					
13	¿Da las gracias, reconoce las ideas, esfuerzos y resultados de sus trabajadores?					
14	¿La comunicación que mantienes con tu supervisor es positiva?					
15	¿Tu supervisor, proporciona información coherente a su equipo de trabajo?					
16	¿Escucha atentamente las criticas constructivas de su equipo de trabajo?					
17	¿Tu supervisor, tiene pensamiento estratégico con visión plasmada al futuro?					
18	¿Examina todas las posibilidades para predecir las consecuencias futuras?					
19	¿constantemente decide lo que debe hacerse, quien ha de hacerlo, cuándo y cómo?					
20	¿Tu supervisor, evita tomar solo decisiones, involucra a su equipo de trabajo?					
21	¿Tu supervisor, planifica eficientemente sus actividades antes de ejecutarlos?					
22	¿Tu supervisor, cumple las tareas planificadas con tiempo?					
23	¿Te motiva hacia el logro del éxito individual y grupal?					
24	¿Te sientes satisfecho de trabajar con tu supervisor?					
25	¿Tu supervisor, evalúa tus procesos periódicamente?					
26	¿Busca la forma de obtener el mayor rendimiento con una cantidad mínima de recursos?					
27	¿Tu supervisor, se establece objetivos y metas en forma periódica?					

Anexo 5: Instrumento de recojo de información - cuestionario variable desempeño laboral.

Objetivo: Conocer la opinión que manifiesta el personal del área mantenimiento de procesos hacia su pensar o sentir de la empresa Soluciones Técnicas Industriales SRL. Cajamarca – 2018.

Instrucción: Marque Usted con una (x), el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

Nota: Lee las instrucciones de respuestas entregadas.

Escriba Usted. El número que más lo identifique.

Escriba Usted. Solo una alternativa por ítems.

Alternativas de respuestas.

Siempre	5
La mayoría de veces	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

I. Datos del encuestado

Sexo: **Tiempo de servicio:**
Edad: **Grado de instrucción:**

Nº	Preguntas formuladas para la variable	Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	¿La empresa, realiza programas de capacitación y entrenamiento en materia de SSO?					
2	¿Sientes que la organización forja una cultura preventiva en SSO?					
3	¿La empresa, realiza un seguimiento adecuado al cumplimiento de las normas de SSO?					
4	¿La empresa, te brinda los recursos necesarios para una buena gestión en SSO?					
5	¿La empresa te brinda un seguro complementario de trabajo de riesgo SCTR?					
6	¿Te sientes satisfecho con las prestaciones salariales que recibes?					
7	¿Recibes incentivos económicos adicionales por realizar bien tu trabajo?					
8	¿La empresa, te brinda prestaciones sociales como (CTS., utilidades, AF,etc.)					
9	¿Te consideran dentro del organigrama de la organización?					
10	¿Consideras que tu institución reconoce tus acciones positivas?					
11	¿Te sientes satisfecho ser parte de la empresa en la que perteneces?					
12	¿El trabajo en tu área se encuentra bien distribuido y organizado?					
13	¿El trabajo en equipo que realizan influye en la calidad del servicio que brindan la empresa?					
14	¿Te consideras parte de tu equipo de trabajo?					
15	¿Presentas alternativa de solución y difundes nuevas ideas en tu equipo de trabajo?					
16	¿Cuándo se te presenta alguna dificultad laboral, lo solucionas con tu equipo de trabajo?					
17	¿Tu institución, fomenta el trabajo en equipo?					
18	¿Tu Institución te hace sentir parte de los logros alcanzados por la misma?					
19	¿La comunicación en tu equipo de trabajo es eficaz?					
20	¿Tu institución aplica frecuentemente algún método de capacitación continua a sus trabajadores?					
21	¿Todos los trabajadores, sin importar su puesto de trabajo, reciben cursos de capacitación?					
22	¿Recursos humanos cumple satisfactoriamente su función?					
23	¿Tu institución, demuestra tener interés en ti para tu desarrollo personal?					
24	¿Tu institución ayuda a sus trabajadores a seguir con una línea de carrera?					
25	¿Tu institución cuenta con programas de iniciativa para que el trabajador siga especializándose en su formación profesional?					
26	¿Tu institución, te brinda oportunidades para tu desarrollo personal?					

Anexo 6: Datos estadísticos IBM SPSS V.24


Vista de datos

P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
La ma...	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	La ma...	La ma...	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre
La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	La ma...	Siempre	La ma...	La ma...	La ma...	Algun...	La ma...	Algun...	La ma...	Algun...	Casi n...	Casi n...	Nunca	Nunca	Siempre	Siempre	La ma...
Siempre	Siempre	Algun...	Algun...	Siempre	La ma...	La ma...	Siempre	Algun...	Siempre	Algun...	Algun...	Nunca	Siempre	Siempre	Algun...	La ma...	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	La ma...	Siempre	Siempre	Casi n...	Casi n...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi n...	Casi n...	Siempre	Siempre	Siempre
La ma...	La ma...	Siempre	Siempre	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Algun...	La ma...	La ma...	Algun...	Algun...	La ma...	La ma...	Siempre	Siempre	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	La ma...	Algun...
Algun...	Algun...	La ma...	Siempre	Siempre	La ma...	Siempre	La ma...	Algun...	Algun...	La ma...	La ma...	Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	Algun...	Algun...	Algun...	Algun...	Algun...	Algun...	Algun...
La ma...	La ma...	La ma...	La ma...	Algun...	Algun...	Algun...	Algun...	La ma...	Nunca	Algun...	Algun...	Algun...	Algun...	Casi n...	Algun...	Algun...	Casi n...	Algun...	Algun...	Algun...	Algun...	Algun...
Algun...	La ma...	Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	Siempre	La ma...	Algun...	Algun...	Casi n...	Algun...	Algun...	La ma...	La ma...	Algun...	La ma...	La ma...	La ma...	La ma...	La ma...	Algun...	La ma...
Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Algun...	Siempre	Siempre	Casi n...	Casi n...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi n...	Casi n...	Siempre	Siempre	Siempre
Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	Siempre	Algun...	Algun...	Siempre	Algun...	Algun...	Algun...	Algun...	Algun...	Algun...	Siempre	Algun...	Algun...	Algun...	Siempre	Siempre	Algun...
La ma...	Algun...	La ma...	La ma...	Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	La ma...	La ma...	Algun...	La ma...	Algun...	Casi n...	La ma...	Algun...	Algun...	Algun...	Algun...	Algun...	Algun...	Algun...	La ma...
Siempre	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Algun...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	La ma...	Siempre	Siempre	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
Algun...	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Algun...	Algun...	Algun...	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
Siempre	Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	Algun...	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Algun...	Casi n...	La ma...	Siempre	La ma...	Siempre
Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	La ma...	Siempre
Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	La ma...	Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	Siempre	La ma...	Algun...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
Siempre	Siempre	Siempre	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	La ma...
Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	La ma...	Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	Siempre	La ma...	Algun...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
La ma...	La ma...	Siempre	Siempre	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
La ma...	La ma...	Siempre	Siempre	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
Siempre	Siempre	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
La ma...	Algun...	Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	Siempre	La ma...	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	La ma...	Siempre	Siempre	La ma...	La ma...	Siempre	La ma...	La ma...	La ma...

Vista de variables.

Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
P1	Numérico	1	0		Ninguno	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P2	Numérico	1	0		Ninguno	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P3	Numérico	1	0		Ninguno	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P4	Numérico	1	0		Ninguno	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P5	Numérico	1	0		Ninguno	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P6	Numérico	1	0		Ninguno	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P7	Numérico	1	0		Ninguno	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P8	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P9	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P10	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P11	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P12	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P13	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P14	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P15	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P16	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P17	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P18	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P19	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P20	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P21	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P22	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P23	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P24	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P25	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P26	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P27	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P28	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P29	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
P30	Numérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada

Anexo 7: Ficha 1 de validación de los instrumentos

 UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1. Experto: *María Elena Jela Correa.*
 1.2. Especialidad: *Eng. Sistemas*
 1.3. Cargo actual: *Docente*
 1.4. Grado académico: *Magister*
 1.5. Institución: *UPN*
 1.6. Tipo de instrumento: *Encuesta - Entrevistas -*
 1.7. Lugar y fecha: *Caj. P. 2 / 10 / 2018*

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

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

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \dots 100\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

María Elena Jela Correa

 Firma y sello del Experto

Anexo 8: Ficha 2 de validación de los instrumentos

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1. Experto: *Cristhian Paul Cepeda O.T.*
 1.2. Especialidad: *Administración*
 1.3. Cargo actual: *Subcontratista tiempo parcial*
 1.4. Grado académico: *Magister*
 1.5. Institución: *UPN*
 1.6. Tipo de instrumento: *Cuestionario*
 1.7. Lugar y fecha: *26/10/2018*

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

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

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \frac{50}{50} = 100\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

.....
Firma y sello del Experto

Anexo 9: Ficha 3 de validación de los instrumentos

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1. Experto: Marcos Hernández Meguel A.
 1.2. Especialidad: Estadística
 1.3. Cargo actual: Docente
 1.4. Grado académico: Doctor
 1.5. Institución: UPN
 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
 1.7. Lugar y fecha: 18/10/2018

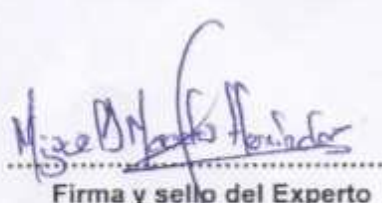
II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

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

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

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....



 Firma y sello del Experto