

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



Estilo de liderazgo y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno - 2021

Tesis para optar el título profesional de:
Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Presentado por:
Bach. Oscar David Marquina Oriundo

Asesor:
Lic. Richard Edgar Guardia Yupanqui

Ayacucho - Perú

2024

DEDICATORIA

*Para mi madre, Nieves Oriundo Velarde,
por su apoyo incondicional, por sus consejos y su
gran amor. Asimismo, a mis hermanos, quienes día a
día me motivan para salir adelante y cumplir con mis
metas.*

*A, Maritza Fernández Ochoa, quien es
pilar fundamental para cumplir con mis sueños.*

Oscar.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme salud y mucha sabiduría para culminar con uno de mis objetivos.

Por otro lado, a la Universidad por la formación académica durante los 5 años de estudio y por permitirme convertirme en un profesional.

Asimismo, agradezco a mi asesor, Richard Guardia Yupanqui, por acompañarme y guiarme en el proceso de la realización de tesis.

Finalmente, a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno por su contribución en el desarrollo de la investigación.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRAC.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO I.....	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1. Definición y Fundamentación.....	18
1.2. Formulación del Problema.....	24
1.2.1. Problema General.....	24
1.2.2. Problemas Específicos.....	25
1.3. Justificación de la Investigación.....	25
1.3.1. Teórico.....	26
1.3.2. Práctico.....	26
1.3.3. Metodológico.....	27
1.4. Objetivos de Investigación.....	27
1.4.1. Objetivo General.....	27
1.4.2. Objetivos Específicos.....	27
CAPÍTULO II.....	29

REVISIÓN DE LITERATURA	29
2.1. Antecedentes de Investigación	29
2.1.1. Internacional.....	29
2.1.2. Nacional	32
2.1.3. Local.....	35
2.2. Marco Teórico.....	39
2.2.1. Teorías que Sustenta la Investigación	39
2.2.2. Liderazgo en las Organizaciones	43
2.2.3. Importancia del Liderazgo en las Organizaciones	46
2.2.4. Teorías del Liderazgo.....	48
2.2.6. Estilos de Liderazgo en las Organizaciones Según Kurt Lewin	59
2.2.7. Nuevos Enfoques de los Estilos de Liderazgo	63
2.2.8. Desempeño Laboral en las Organizaciones	67
2.2.9. Procesos del Desempeño Laboral en las Organizaciones	72
2.2.10. Competencia Laboral.	72
2.2.11. Eficiencia.....	73
2.2.12. Eficacia.....	73
2.2.13. Niveles del Desempeño Laboral.	74
2.2.14. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.	76
2.2.15. Evaluación del Desempeño Laboral.....	80
2.2.16. Dimensiones del Desempeño Laboral.....	84

2.4. Definición Conceptual.....	88
CAPÍTULO III	91
MATERIALES Y MÉTODOS.....	91
3.1. Hipótesis	91
3.1.1. Hipótesis General.....	91
3.1.2. Hipótesis Específicas	91
3.1. Operacionalización de Variables	92
3.2.1. Identificación de Variables	95
3.3. Metodología de la Investigación.....	95
3.3.1. Tipo de Investigación Según el Enfoque	95
3.3.2. Tipo de Investigación Según el Nivel de Profundidad.....	96
3.3.3. Diseño de Investigación	96
3.3.3. Método de Investigación.....	97
3.4. Población	97
3.5. Muestra	98
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	98
3.6.1. Técnicas.....	98
3.6.2. Instrumentos.....	99
3.7. Procesamiento y Análisis de la Información	101
CAPÍTULO IV	102
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	102

4.1. Coeficiente de Confiabilidad Alpha (α) de Cronbach	102
4.2. Resultados de la encuesta	104
4.2.1. Variable 1: Estilos de Liderazgo	104
4.2.2. Variable 2: Desempeño Laboral.....	138
4.3. Resultados Inferenciales	153
4.3.1. Prueba de Normalidad.....	153
4.3.2. Comprobación de Hipótesis	156
CAPÍTULO V	166
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	166
CONCLUSIONES.....	173
RECOMENDACIONES	175
REFERENCIAS	176
Anexos.....	191
Anexo 01: Matriz de consistencia	191
Anexo 02: Encuesta	194
Anexo 03: Validación del Instrumento	198

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tablas:

Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	87
Tabla 2. Escala de Likert.....	94
Tabla 3. Niveles de fiabilidad de un instrumento de acuerdo con el Coeficiente Alfa de Cronbach.....	95
Tabla 4. Coeficiente (α) de Cronbach por ítems.....	96
Tabla 5. Coeficiente Alfa de Cronbach del instrumento.....	96
Tabla 6. Escala de interpretación del Coeficiente de Correlación de Spearman.....	150
Tabla 7. Coeficiente de Correlación de Spearman entre los Estilos de Liderazgo y el Desempeño Laboral.....	151
Tabla 8. Correlaciones en parejas de Spearman entre los Estilos de Liderazgo y la Motivación.....	153
Tabla 9. Correlaciones en parejas de Spearman entre los estilos de liderazgo y la comunicación interpersonal.....	155
Tabla 10. Correlaciones en parejas de Spearman entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo.....	157
Tabla 11. Resultados del cálculo del Rho y la comprobación de Hipótesis de Investigación.....	158

Figuras:

Figura 1. Estilos de Liderazgos: Lewin Vs. Nuevos enfoques.....	56
Figura 2. Elementos Fundamentales del Estilo de Liderazgo Transformacional.....	62
Figura 3. Características del desempeño laboral.....	67
Figura 4. La pirámide de las Necesidades según Maslow.....	74
Figura 5. Percepción de los trabajadores en relación a la asignación de tareas.....	98
Figura 6. Percepción de los trabajadores sobre la determinación de metas y objetivos a cumplir en las actividades.....	99
Figura 7. Percepción de los trabajadores en relación a la supervisión de las actividades...	100
Figura 8. Percepción de los trabajadores sobre la concentración de las decisiones en el jefe.....	101
Figura 9. Dimensión de liderazgo Autocrático en la Municipalidad de Jesús Nazareno....	102
Figura 10. Percepción de los trabajadores en lo que respecta a la discusión de las estrategias de trabajo.....	103
Figura 11. Percepción de los trabajadores sobre las orientaciones y motivación que reciben de parte del jefe.....	104
Figura 12. Percepción de los trabajadores del suministro de información y lineamientos detallados de parte del jefe.....	105
Figura 13. Percepción de los trabajadores sobre el suministro de información novedosa y proyecciones a corto plazo.....	106
Figura 14. Percepción de los trabajadores acerca de la cordialidad, respeto y solidaridad en la relación con el jefe.....	107
Figura 15. Dimensión de Liderazgo Democrático en la Municipalidad de Jesús Nazareno.....	108

Figura 16. <i>Percepción de los trabajadores acerca de la escasa supervisión del jefe y la delegación de tareas</i>	109
Figura 17. <i>Percepción de los trabajadores en cuanto a la baja frecuencia de calificación de desempeño que realiza el jefe</i>	110
Figura 18. <i>Percepción de los trabajadores sobre el abordaje de los problemas por parte del jefe y la delegación de autoridad en esos casos</i>	111
Figura 19. <i>Dimensión de Liderazgo Liberal “Laissez Faire” en la Municipalidad de Jesús Nazareno</i>	112
Figura 20. <i>Percepción de los trabajadores acerca de las muestras de empatía, amabilidad y confianza del jefe</i>	113
Figura 21. <i>Percepción de los trabajadores sobre la motivación del jefe cuando se enfrentan dificultades y obstáculos</i>	114
Figura 22. <i>Percepción de los trabajadores acerca del exhorto del jefe para desarrollar la creatividad y capacidad profesional y personal</i>	115
Figura 23. <i>Percepción de los trabajadores sobre la posición del jefe frente a los errores</i>	116
Figura 24. <i>Dimensión de Liderazgo Carismático en la Municipalidad de Jesús Nazareno</i>	117
Figura 25. <i>Percepción de los trabajadores sobre el reconocimiento y premiación de los logros</i>	118
Figura 26. <i>Percepción de los trabajadores sobre la organización y precisión de detalles e instrucciones del jefe para las actividades</i>	119
Figura 27. <i>Percepción de los trabajadores acerca de la comunicación verbal, escrita o digital</i>	120
Figura 28. <i>Percepción de los trabajadores sobre la promoción del mejoramiento continuo de los procesos interno</i>	121

Figura 29. <i>Dimensión de Liderazgo Transaccional en la Municipalidad de Jesús Nazareno</i>	122
Figura 30. <i>Percepción de los trabajadores en relación al compromiso organizacional</i>	123
Figura 31. <i>Percepción de los trabajadores sobre la identificación con la misión institucional</i>	124
Figura 32. <i>Percepción de los trabajadores en relación al abordaje individual de las debilidades del personal</i>	125
Figura 33. <i>Percepción de los trabajadores sobre la motivación que reciben para mejorar sus capacidades profesionales mediante la formación</i>	126
Figura 34. <i>Percepción de los trabajadores acerca de las motivaciones del jefe para ser innovadores y trabajar en equipo</i>	127
Figura 35. <i>Percepción de los trabajadores en relación a la promoción del trabajo colectivo</i>	128
Figura 36. <i>Percepción de los trabajadores sobre el compartir ideas y propiciar la participación</i>	129
Figura 37. <i>Percepción de los trabajadores acerca del jefe de la Municipalidad</i>	130
Figura 38. <i>Dimensión de Liderazgo Transformacional en la Municipalidad de Jesús Nazareno</i>	131
Figura 39. <i>Percepción de los trabajadores sobre la remuneración</i>	132
Figura 40. <i>Percepción de los trabajadores acerca de la motivación de alcanzar el ascenso laboral</i>	133
Figura 41. <i>Percepción de los trabajadores sobre la mejora que representan los planes de formación en la Municipalidad</i>	134
Figura 42. <i>Dimensión de Motivación en la Municipalidad de Jesús Nazareno</i>	135

Figura 43. <i>Percepción de los trabajadores acerca del trabajo en equipo y la integración entre colaboradores</i>	136
Figura 44. <i>Percepción de los trabajadores el nivel de coordinación exigido en el trabajo en equipo</i>	137
Figura 45. <i>Percepción de los trabajadores en relación a la empatía, solidaridad y clima organizacional</i>	138
Figura 47. <i>Dimensión de Comunicación Interpersonal en la Municipalidad de Jesús Nazareno</i>	139
Figura 48. <i>Percepción de los trabajadores sobre la consideración de opiniones para la toma de decisiones</i>	140
Figura 49. <i>Percepción de los trabajadores acerca de la identificación de oportunidades de mejora</i>	141
Figura 50. <i>Percepción de los trabajadores sobre la evaluación de posibles alternativas de solución para dar solución a los problemas de la institución</i>	142
Figura 51. <i>Percepción de los trabajadores acerca de la realización de reuniones entre el jefe y su equipo de trabajo para la toma de decisiones</i>	143
Figura 52. <i>Percepción de los trabajadores en relación a la contribución de las decisiones del jefe a la mejora de las relaciones laborales en la Municipalidad de Jesús Nazareno</i>	144
Figura 53. <i>Dimensión de la Toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo en la Municipalidad de Jesús Nazareno</i>	145
Figura 54. <i>Prueba de Normalidad para la Variable Estilos de Liderazgo</i>	146
Figura 55. <i>Prueba de Normalidad para la Variable Desempeño Laboral</i>	148
Figura 56. <i>Matriz de Correlación de Spearman entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral</i>	152

<i>Figura 57. Matriz de Correlación de Spearman entre los estilos de liderazgo y la motivación.....</i>	<i>153</i>
<i>Figura 58. Matriz de Correlación de Spearman entre los estilos de liderazgo y la comunicación interpersonal.....</i>	<i>155</i>
<i>Figura 59. Matriz de Correlación de Spearman entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo.....</i>	<i>157</i>

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito determinar la relación existente entre los estilos de liderazgos presente en la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno y el desempeño laboral de los colaboradores, mediante la aplicación de un estudio con enfoque cuantitativo, método hipotético-deductivo, aplicando un diseño no experimental de corte transversal y correlacional, el cual permitió definir el grado de asociación entre las variables. La población evaluada estuvo compuesta por 94 trabajadores y la muestra obtenida fue de tipo censal y para la recolección de información se aplicó la técnica de una encuesta con escala de medición de Likert y el cuestionario tuvo 40 ítems para medir las dimensiones definidas para los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, cuyo grado de confianza a través del Alfa de Cronbach fue de 0,9847 (Excelente). Los resultados obtenidos arrojan que en la Municipalidad prevalece el estilo de liderazgo democrático de Kurt Lewin con el 70,21% de las opiniones de los trabajadores para esta dimensión. Entretanto, el 55,32% de las respuestas emitidas para los nuevos enfoques de liderazgos orientan hacia un estilo transaccional. La hipótesis general sobre la existencia de una relación entre el estilo de liderazgo aplicado y el desempeño de los trabajadores se comprobó mediante el Coeficiente de Correlación de Spearman Rho cuyo valor de 0,826 refleja la relación positiva, directa, entre fuerte y perfecta entre ambas variables; además el valor de p obtenido de 0.000 fue menor al α de 5% establecidos con lo cual se valida el planteamiento inicial.

Palabras Claves: Estilos de liderazgo, Desempeño Laboral, Motivación, Comunicación interpersonal, Toma de decisiones.

ABSTRAC

The purpose of this investigation was to determine the relationship between the leadership styles present in the District Municipality of Jesús Nazareno and the work performance of the workers. Through the application of a study with a quantitative approach, a non-experimental cross-sectional and correlational design, which allowed defining the degree of association between the variables. The evaluated population consisted of 94 workers and the sample was census-type and as a data collection technique a survey with a Likert measurement scale was applied and the questionnaire had 40 items to measure the dimensions defined for leadership styles and behavior. work performance, whose reliability through Cronbach's Alpha was 0.9847 (Excellent). The results obtained show that in the Municipality the democratic leadership style of Kurt Lewin prevails with 70.21% of the opinions of the workers for this dimension. Meanwhile, 55.32% of the responses issued for the new leadership approaches oriented towards a transactional style. The general hypothesis about the existence of a relationship between the leadership style applied and the performance of the workers was verified by means of the Spearman Correlation Coefficient whose value of 0.826 reflects the positive, direct, strong and perfect relationship between both variables; In addition, the value of ρ obtained from 0.000 was less than the α of 5% established, with which the initial approach is validated.

Keywords: Leadership styles, Work Performance, Motivation, Interpersonal communication, Decision making.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo institucional es clave para la prestación de los servicios en las dependencias de la administración pública donde se debe atender con esmero y dedicación las necesidades y planteamiento de la ciudadanía. En este sentido, la dirección de este tipo de organizaciones debe buscar el máximo desempeño de sus trabajadores, entendiendo que estos son la cara visible de la institución y dan sentido a la labor institucional que desarrollan como ente gubernamental.

En este sentido, el planteamiento de conocer y determinar los estilos de liderazgos existentes en la Municipalidad Distrital de Jesús Nazarenos es relevante para realzar la eficiencia y la eficacia del organismo mediante el establecimiento de la relación que guarda el estilo del líder y los niveles de desempeño alcanzados por los funcionarios públicos.

Para ello, la presente investigación pretende a través de un estudio cuantitativo la determinación de dicha relación partiendo de considerar los estilos de liderazgos definidos por Kurt Lewin y los nuevos enfoques modernos que se perfilan en las organizaciones actualmente. En consecuencia, la presente investigación se presenta en cinco capítulos y el desarrollo se describe brevemente a continuación:

El capítulo I, muestra el planteamiento de la problemática apoyado en referencias documentales y en las observaciones iniciales del investigador. Además, se definen los objetivos de investigación y se exponen las razones que justifican la ejecución del trabajo de investigación.

El capítulo II, detalla los antecedentes documentales y el marco teórico que sirven de fundamento teórico y referencial de la investigación.

El capítulo III, presenta los materiales y métodos empleados en el estudio partiendo de la formulación de las hipótesis de investigación, la operacionalización de las variables y definición de la metodología empleada.

El capítulo IV, desglosa los resultados alcanzados en la aplicación de los instrumentos para la recolección de datos e informaciones con su análisis estadístico descriptivo e inferencial para la comprobación de las hipótesis planteadas.

En el Capítulo V, se presenta la discusión de los resultados y hallazgos de investigación en contraste con los estudios referenciados y los preceptos de algunos autores citados en las bases teóricas del estudio.

Finalmente, se muestran las conclusiones del estudio y las recomendaciones pertinentes; así como, se exponen las referencias consultadas y los anexos del estudio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Definición y Fundamentación

El dinamismo que caracteriza a la sociedad moderna genera un entorno organizacional muy cambiante, el cual demanda una alta capacidad de respuesta de las instituciones para renovarse y adaptarse a los nuevos escenarios; en este sentido, la persona que lidere la organización deberá aprovechar sus fortalezas para guiarla hasta el logro de sus objetivos. En opinión de Fuentes et al. (2021), el liderazgo es un elemento esencial para que las organizaciones públicas y privadas respondan exitosamente al cambio y transformaciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas que caracterizan el escenario global.

Esto sólo es posible, si hay un correcto liderazgo organizacional orientado a fortalecer el proceso de adaptabilidad y resiliencia que deben desarrollar las instituciones para lograr sus metas en tiempos de dificultades y grandes desafíos. Sin embargo, lograr el estilo de liderazgo que las conduzca a una organización hacia los resultados institucionales esperados, es un reto actualmente, ya que no siempre el estilo de liderazgo que rige en las instituciones permitirá un crecimiento exponencial, pues este puede provocar el estancamiento.

De acuerdo con Ramírez (2013), es un fenómeno psicosocial que se localiza en el punto de convergencia de la administración, el poder, la autoridad y los niveles de mando en la dirección de las organizaciones que lo convierten en un elemento imprescindible para el éxito, el cual no sólo depende de la persona que la dirige, sino de su capacidad para encaminar e influir positivamente en todo el componente humano con el fin de fortalecer su desempeño. Así lo afirma Maxwell (2005), quien define que el liderazgo es la capacidad de

una persona para influir en sus subordinados para mejorar sus habilidades, destrezas y talentos.

Sin embargo, la Organización de Naciones Unidas (s.f), menciona que el ejercicio del liderazgo eficaz:

Exige motivación y compromiso, audacia en las convicciones combinada con la capacidad de dar cabida a los demás y crear consenso, dotes de buen comunicador, la capacidad de motivar a un equipo, flexibilidad en lugar de rigidez, aceptación de responsabilidades y rendición de cuentas, honradez y una promoción rigurosa de la probidad y la integridad en la vida pública y la anteposición de los intereses nacionales por encima de todo lo demás (Décimo noveno).

Es decir que, que el liderazgo fomenta el desarrollo de los talentos de su equipo, les motiva, orienta e incentiva a participar de manera activa en sus espacios laborales, manteniendo una visión clara hacia el futuro y todo lo que se quiere lograr a corto, mediano y largo plazo, propiciando en un compromiso constante de los trabajadores; además de promover el respeto, la confianza y la comunicación. Por ello, Deci y Ryan (1990) como se cita en Cortés (2004), menciona que un buen liderazgo tiene la capacidad de orientar el trabajo dentro de las organizaciones, lograr que sea ejecutado de manera satisfactoria y generar la confianza necesaria para enfrentar las situaciones adversas y consolidar la armonía laboral.

Históricamente, el papel que desempeña un líder dentro de una organización se ha transformado a lo largo del tiempo para adaptarse a las particularidades que definen a cada época, pasando de ser autoritario en las dificultades a ser un gerente que desempeña sus funciones por su experiencia profesional y carisma que busca, promueve y fortalece la comunicación horizontal con su equipo, le preocupa su bienestar e intenta gestionar las organizaciones desde una visión justa, eficiente y transparente.

De acuerdo con Universia (2017), en su informe sobre las tendencias de las organizaciones contemporáneas señaló que los acelerados cambios experimentan el capital humano de las empresas pone manifiesto la necesidad de transformar los procesos para la gestión del talento, las formas para gerencia, los estilos de liderazgo, la gestión del desempeño y la definición en sí del trabajo. Al respecto, el Instituto Europeo de Postgrado (2013) citado por Gómez y Peñaranda (2020), define tres pilares fundamentales alrededor de la figura de un buen líder y es lograr los objetivos, consolidar un equipo de trabajo y desarrollar sus capacidades; para ello, el estilo de liderazgo aplicado debe poder adaptarse al momento y a cada persona para lograr que hagan su trabajo porque quieren y no porque se sienten el deber de hacerlo.

En este milenio, los tipos de liderazgo deben centrarse en el tipo de gestión, transformación y adaptación del talento humano, sobre todo luego de los niveles de incertidumbre que el Covid 19 logró imponer a la sociedad y la profunda crisis social y económica que ha generado en todo el mundo y en especial, en el continente americano. Ese líder debe saber identificar las oportunidades y aprovecharlas para transformar paulatinamente los modelos tradicionales de las organizaciones. Cuando se trata de la administración pública, el liderazgo suele ser un factor decisivo para cumplir con la institucionalidad y satisfacer las necesidades no sólo del personal sino de los ciudadanos.

Galindo (2000), refiere que la administración pública representa el esfuerzo consciente de un gobernante para llevar a cabo un plan de gobierno que le permite cumplir con los compromisos asumidos con la comunidad, empleando para ello un método científico que facilita la solución de las problemáticas que exige una constante relación entre la sociedad civil y aquellos que ejercen la administración de los recursos patrimoniales del Estado.

Al respecto Contreras (2022), señaló que la razón de la existencia de la organizaciones en el sector público proporciona servicios a la sociedad y trata de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos,, para lo cual los políticos y directivos no sólo deben asumir la administración sino el liderazgo institucional; además, deberán estar plenamente involucrados con sus roles y cumplir eficientemente sus funciones con el propósito de lograr la gobernanza que es definida por Pin (2017) como el servicio público eficiente capaz de satisfacer necesidades de aquellos grupos de interés empleando un capaz de desarrollar una visión innovadora y pueda comunicarla a otras personas de tal manera que estos se identifique con ella.

En este sentido, la implementación de un estilo de liderazgo centrado en ejercer la gobernanza en el sector público permitirá alcanzar altos índices de desempeño, competitividad y eficiencia para lograr de manera asertiva y eficaz el abordaje de aquellos problemas que agobian a la sociedad. Por su parte Contreras (2022), opina que aun cuando el liderazgo es una de las habilidades gerenciales más importante para el trabajo efectivo de las instituciones de la administración pública, no es la solución mágica a todos los problemas de la organización. De acuerdo con Tuesta et al. (2021), el desempeño de las instituciones pública es vital en el fortalecimiento económico y social de la nación, porque el desempeño de sus funcionarios es determinante para el logro de los objetivos del Estado.

Sin embargo, muchos de ellos no están en la capacidad de enfrentar y solucionar los conflictos internos, los cuales pueden afectar directamente en el desempeño laboral y crecimiento organizacional, porque los empleados no se sentirán cómodos ni contentos con el trabajo que viene desarrollando. En numerosas instituciones gubernamentales y privadas, se manifiestan problemas como la falta de un trabajo en equipo, donde la toma de decisiones está centrada en un cierto grupo, y donde la opinión de los trabajadores no es tomada en cuenta, creando división, insatisfacción e incomodidad en los empleados. Según Contreras y

Ramírez (2020), un liderazgo ineficaz puede ocasionar una administración deficitaria como consecuencia de un inadecuado ejercicio del poder, la ausencia de planificación estratégica, poca empatía con los empleados además de tener baja capacidad de respuesta a las demandas de los usuarios.

De acuerdo con la Constitución Política del Perú (1993), la administración pública peruana es un espacio de acciones específicas conforme a sus fines, los cuales están definidos en el marco de las políticas gubernamentales. Es por ello que, la gestión pública está sujeta a una estructura organizacional que le permite optimizar los recursos del Estado en función de lograr la satisfacción de las necesidades del pueblo.

En este sentido, la administración pública requiere de un líder capaz de elevar la capacidad de la Nación para lograr un mejor desempeño de la gestión pública; por su parte, Ramos et al. (2021) considera que el desempeño laboral es un elemento determinante en el ejercicio de la gestión pública, ya que el recurso humano es vital en el éxito de las instituciones del Estado para lo cual es necesario disponer de un equipo calificado y altamente especializado para satisfacer las expectativas de los ciudadanos.

En opinión de Caravedo (2015), en el Perú se requiere un liderazgo para el diálogo, que contribuya con la creación de puentes de articulación y que tenga un profundo enfoque conciliatorio y holístico, sumando voluntades para la conformación de un equipo de trabajo articulado que logre el mayor compromiso y colaboración de los trabajadores de la administración pública.

No obstante, a lo interno de la Municipalidad distrital de Jesús Nazareno se percibe un ambiente laboral que evidencia un cierto grado de improvisación, baja coordinación de las actividades y la presencia de un modelo de liderazgo poco consolidado desde los diferentes actores de autoridad en el organismo, que limita el desarrollo pleno de una visión

organizativa integral y enfocada en el trabajo en equipo que pueda generar mejores resultados en el quehacer institucional; así como, en el tiempo y la calidad de la gestión gubernamental.

La escasa coordinación y vinculación entre los trabajadores y algunos supervisores son elementos que no facilita la gestión pública, entorpece y ralentizan los procedimientos internos esenciales para atender a los ciudadanos y brindar una respuesta a sus solicitudes, generando insatisfacción y descontento por la baja capacidad de la institución para canalizar y solucionar los problemas de la colectividad. En la municipalidad, existen problemas que evidencia una baja motivación de los trabajadores en lo que respecta al cumplimiento de sus funciones, induciendo un bajo nivel de compromiso en la realización de las actividades encomendadas y mermando la eficiencia de la municipalidad.

La gestión de recursos humanos en la institución tiene debilidades en el desarrollo y la aplicación de estrategias que permitan alcanzar un mayor desempeño laboral y obtener una adecuada motivación de todos los colaboradores, quienes se muestran descontentos con la remuneración que perciben y la falta de preocupación por el personal. Por otra parte, no hay constancia en los planes de capacitación para apoyar el desarrollo profesional en los servidores públicos, los cuales se llevan a cabo esporádicamente y poco contribuyen con incentivar al personal y elevar sus expectativas de crecimiento profesional dentro de la organización, compensando de esta forma el impacto que tiene el tema salarial en el desempeño de los trabajadores.

Si bien existe un líder institucional que orienta las directrices macro para el buen funcionamiento de la municipalidad, estas deben desagregarse por departamentos de manera que cada jefe o supervisor desarrolla un plan de acciones para lograr los objetivos organizacionales; sin embargo, cada líder organiza, delega y ejecuta las tareas a su manera, existiendo diferentes estilos para guiar y orientar a los trabajadores, algunos de ellos,

centraliza la toma de decisiones y no propician la participación del personal enfocándose en el cumplimiento de las tareas.

Contradictoriamente, hay supervisores que trabajan en conjunto con su personal, escuchan sus sugerencias y facilitan los medios para que los trabajadores puedan cumplir con sus actividades y lograr buenos resultados. Esta situación, crea diferencias entre el personal de los diferentes departamentos, ya que no hay un trato uniforme para todos los trabajadores y unos son tomados en cuenta mientras que, otros no; ocasionando que los niveles de desempeños alcanzados tanto en lo individual como en lo colectivo difiera de una dependencia a otra.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación se ejecutó con el fin de determinar cuáles son los estilos de liderazgo que predomina en la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno y establecer la relación que tiene en el desempeño de sus trabajadores, considerando que estas variables serán fundamentales para la institución en su gestión gubernamental, manteniendo especial interés en conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores, su participación en el proceso adecuado de la toma de decisiones y el trabajo en equipo como elementos de suma importancia para los procesos internos que determinan el porvenir de la organización.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera se relacionan los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021?

1.2.2. Problemas Específicos

1.- ¿Cómo se relacionan los estilos de liderazgo y la motivación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno - 2021?

2.- ¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021?

3.- ¿Cuál es la relación existente entre los estilos de liderazgo y el ejercicio de la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021?

1.3. Justificación de la Investigación

Las instituciones públicas tienen una labor preponderante en la resolución de problemáticas que afectan a los ciudadanos y su desempeño institucional depende del ejercicio de la función pública que cada uno de sus trabajadores realice en el cargo o funciones que desempeñe; sin embargo, la presencia de un liderazgo que incentive, motive y dirija al talento humano es vital para alcanzar los niveles de desempeño deseado en los trabajadores.

Hasta ahora, la administración pública y sus instancias ejecutoras son sometidas a cuestionamiento sobre el nivel de eficiencia y eficacia al atender de forma expedita los requerimientos de los ciudadanos; se trata de que los procesos y gestiones internas no rinden los frutos esperados en relación a los compromisos que se tienen con la comunidad y esto se debe, en gran medida, a la ausencia de un liderazgo consolidado a lo interno de la organización. Detrás de la ineficacia e ineficiencia institucional, siempre hay un talento humano poco valorado, estimulado y capacitado para brindar un servicio de calidad a los usuarios que los conduce a resultados muy por debajo de lo esperado en su desempeño laboral.

En este sentido, el presente trabajo de investigación planteó como propósito determinar los estilos de liderazgo asumidos por el personal de dirección de la Municipalidad para analizar el impacto que generan en el desempeño de los trabajadores de esta institución pública.

A continuación, se argumenta las razones del estudio a nivel teórico, práctico y metodológico:

1.3.1. Teórico

El presente estudio contiene datos e información importante sobre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral a nivel de una institución pública. Los mismos que se desarrollaron bajo un sistema de enfoques teóricos y conceptos que pueden ser de mucha ayuda para futuras investigaciones, ya que, contribuye a ampliar la teoría existente en torno a los modelos de liderazgo que prevalece en este tipo de organizaciones.

Así mismo, al determinar una relación que existe entre los diferentes estilos de liderar y el desempeño laboral se establecieron conclusiones que sirven para complementar la gestión pública, planeando nuevas estrategias que faciliten una mejor gestión del recurso humano dentro de las instancias gubernamentales enriqueciendo de esta manera el acervo teórico existente en esta materia; todo esto a través de la reflexión crítica de la revisión documental acerca del tema y la realidad que delimita la temática en la Municipalidad que servirán de base para futuras investigaciones en el área.

1.3.2. Práctico

Esta investigación se desarrolló con el fin de contribuir a la mejorar el desempeño que hasta ahora se evidencia en la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, partiendo de la identificación y análisis de los estilos de liderazgo aplicados por las autoridades y su relación

con el nivel de desempeño laboral; de esta manera, el resultado obtenido ofreció una perspectiva que puede orientar el diseño de nuevas estrategias que permitan el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de las diferentes áreas de la municipalidad y en consecuencia se eleven los niveles de eficiencia y eficacia institucional; así como, sus tiempos de respuesta para atender a los ciudadanos.

1.3.3. Metodológico

El estudio se realizó bajo el método científico lo que permitió lograr los objetivos de investigación, teniendo en consideración las técnicas e instrumentos aplicados, en este caso el cuestionario, las encuestas y la prueba de Likert con ítems de preguntas que permitieron identificar los diversos estilos de liderazgo en la institución.

Además, el procesamiento de los datos fue realizados a través de un software que permitió obtener la medición de las variables de estudio en función de conocer la correlación existente entre ellas, orientando de manera específica las reflexiones y recomendaciones formuladas para mejorar la gestión del talento humano, la toma de decisiones y elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores en el ámbito laboral.

1.4. Objetivos de Investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.

1.4.2. Objetivos Específicos

1.- Analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno – 2021.

2.- Explicar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.

3.- Analizar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el ejercicio de la toma de decisiones en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes de Investigación

2.1.1. Internacional

Vega Vásquez (2021) realizó una investigación sobre los “*Estilos de liderazgo y desempeño laboral de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda*” (p. xii), cuyo objetivo general fue establecer la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los funcionarios de la Cooperativa de ahorro y crédito San José en el año 2020 y conocer cuál de estos estilos generaba mayor impacto en el desempeño de la organización. Para ello, la investigación se desarrolló mediante una metodología mixto; es decir, a través de un enfoque cualitativo y cuantitativo, con un nivel exploratorio y descriptivo. La población en estudio estuvo conformada por 48 funcionarios de la institución cooperativa, de la cual se consideró a la totalidad de la población como una muestra de investigación, aplicando un muestro no probabilístico. Así mismo, se utilizó como técnica para la recolección de información la entrevista y para el instrumento se aplicó un cuestionario. Por lo tanto, los resultados del análisis de la información muestran que existe relación entre los diferentes estilos de liderazgo identificados dentro de la institución financiera y el desempeño laboral. En este sentido, el liderazgo correcto es aquel que dará apertura y mayores oportunidades al personal de participar en las distintas áreas de trabajo; sobre todo, en la delegación de autoridad y responsabilidades por igualdad lo que permitirá mejorar los resultados del desempeño laboral y maximizar los recursos organizacionales. Un grupo que representa el 71% de los encuestados perciben el liderazgo de una forma moderada, un 21% a un nivel fuerte y el 8% consideran que el liderazgo en la organización es débil. Además, se pudo identificar cuatro tipos de líderes: coercitivo con una percepción de los encuestados del 18%, un líder benevolente con un 9%, el líder consultivo con un 38% y el

líder participativo con un 33%; lo que conduce a afirmar que un liderazgo consultivo es el que predomina en la organización.

Las conclusiones del autor demuestran la importancia que tiene un estilo de liderazgo que facilite la interacción y participación entre los diferentes líderes y los trabajadores, lo que conlleva a mejorar el ambiente laboral para desarrollar un trabajo en equipo y lograr la ejecución de las actividades de una manera eficaz y eficiente que permita brindar un buen servicio al público. Así mismo, se pone de manifiesto que, al involucrar al trabajador en los procesos para el análisis de problemáticas y búsqueda de solución, tomando en cuenta sus opiniones permitirá crear un ambiente de confianza, maximizar la productividad del empleado y obtener mayores resultados en beneficio de la institución y los quienes la conforman.

Acuña Monroy y Bolívar Hernández (2019) en su tesis titulada como “*Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa que tuvo como objetivo analizar la relación entre los estilos de liderazgo y los modelos de gestión en una Institución de Barranquilla*” (p.6); se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo con un diseño de tipo no experimental de corte transversal, correlacional. La población seleccionada fue todo el personal docente de la institución educativa distrital Concertación Sevilla y la muestra que se usó fue censal, es decir, todos los docentes, directivos docentes, coordinadores y psicorientadores, teniendo un total de 47 personas. Entre las técnicas empleadas para obtener la información se empleó fue la encuesta y el cuestionario. Los resultados permitieron establecer una correlación directa entre los modelos de gestión de la calidad educativa y los estilos de gestión, pudiéndose determinar la existencia de un liderazgo de tipo democrático que le permite al personal interactúa sin límite alguno; asimismo, este modelo de liderazgo genera un alto nivel de desempeño laboral a través de la entrega de mayor esfuerzo por convicción propia. Pues, se trata de un estilo de liderazgo positivo y

eficaz, donde los directivos docentes ejercen un estilo potente y democrático, logrando altos índices de participación en el personal lo que incide favorablemente en el desempeño laboral.

Este estudio es de interés para la presente investigación, en virtud de que permite conocer cómo un estilo de liderazgo democrático actúa en función de mejorar el desempeño laboral del personal, siendo la participación activa del personal uno de los factores positivos de este estilo de liderazgo.

Laica (2018) en su investigación señaló sobre *“El estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad de las Américas en el último semestre del 2017 en Quito, Ecuador”* (p. 6), el cual se realizó con el objetivo de determinar si existe relación entre el estilo de gestión y el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad de las Américas en el último semestre del 2017 en Quito-Ecuador. El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con un método descriptivo – correlacional y el diseño empleado fue no experimental. La población estuvo constituida por 525 trabajadores, de los cuales se obtuvo una muestra de 75 personas y la técnica empleada fue la encuesta y como la herramienta se empleó un cuestionario. De acuerdo con los resultados obtenidos, el 69,3% de encuestados manifestó que el estilo de liderazgo predominante en los coordinadores y directores de las unidades departamentales de la institución es el burocrático, caracterizado por ser improductivo porque no promueven el trabajo en equipo, y mucho menos permiten al crecimiento institucional generando un impacto negativo en el logro de las metas de la organización; el 21,4% de los consultados consideró que existe un estilo democrático y el restante 9,3% califica el estilo de liderazgo como paternalista; sin embargo, no hay indicios de los estilos de liderazgo autocrático y/o transformador. En relación al desempeño laboral, el 58,2% evalúan que el desempeño institucional no es óptimo; mientras que, el 41,8% restante consideran que es óptimo.

Las conclusiones de esta investigación permitieron la identificación de tres tipos de liderazgo existentes en el equipo de trabajadores de dirección de la Universidad, entre los que destacan el modelo burocrático, democrático y paternalista, con una prevalencia del estilo burocrático. Con este tipo de liderazgo no se promueve ni facilita una participación activa de los trabajadores, ni se valoran aspectos valiosos como la experiencia del personal y sus antigüedades de servicios producen efectos desfavorables en las labores efectuadas dentro de la institución lo que se evidencia en el bajo rendimiento laboral de los trabajadores, porque no se fortalecen la habilidades y destrezas del personal debido a la tendencia de paternalismo que caracteriza a este tipo de instituciones. En este sentido, los aportes de esta investigación permitirán orientar las acciones en el caso de detectar este estilo de liderazgo en Municipalidad.

2.1.2. Nacional

Díaz (2019) en su tesis sobre los *“Estilo de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L. periodo-2019”* (p. xii), el cual se realizó para conocer el impacto del estilo de liderazgo del propietario/gerente en el desempeño laboral de los empleados en Cajamarca. Dicho estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, aplicada, un nivel de tipo correlacional explicativo y el diseño no experimental - transversal; la población objeto de estudio estuvo conformada por 11 trabajadores; para la muestra se consideró la totalidad de las personas que conforman a población. La técnica que se utilizó fue el cuestionario censal y como instrumento se aplicó una hoja censal con preguntas cerradas. Como resultado la investigación permitió identificar el estilo de liderazgo que practica el gerente, según el 70% de los trabajadores, es el autocrático pues en esta figura se centra una toma de decisiones dejando de lado las opiniones y participaciones del resto del personal. La totalidad de los

trabajadores manifiestan que este líder asume con responsabilidad los efectos positivos y/o negativos de sus decisiones. En este sentido, el 70% de trabajadores señalaron en “desacuerdo” y “total desacuerdo” que el gerente no ejerce la motivación en los trabajadores a través de incentivos y/o recompensas por el cumplimiento de sus tareas encomendadas. En cuanto al desempeño laboral, el 79% de las percepciones del personal encuestado, manifiesta cumplir con todos los procesos descritos por el gerente, el 68% señalan que no cumplen con las tareas extras enfocándose solamente en el cumplimiento de las funciones básicas asignadas. Finalmente, el 100% de trabajadores evaluados indican que se ayudan entre sí para alcanzar alguna meta, por lo que puede afirmarse que trabajan como equipo. La investigación afirma que los tipos de liderazgo sí influyen en el desempeño laboral, demostrando una relación moderada y positiva entre las variables investigadas con un coeficiente de Correlación de Spearman de 0,674.

En este estudio se pudo conocer que el ejercicio del liderazgo autocrático no genera la motivación suficiente para que el personal pueda involucrarse en la realización de otras tareas, porque sienten que ese esfuerzo extra no genera una retribución ni compensación adicional de parte del gerente. El modelo de líder concentra las decisiones en sí y no permite que los trabajadores hagan sugerencias o recomendaciones, limitándoles su participación en los procesos de búsqueda de soluciones y toma de decisiones, desmeritando un aporte que pudiera mejorar y hasta incrementar el desempeño y la productividad de la organización.

Vásquez Garay (2018) llevó a cabo una investigación titulada como “*Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017*” (p. vi); la cual tuvo por objetivo determinar la influencia entre el estilo de liderazgo aplicado en una empresa industrial y el efecto en el desempeño laboral de los trabajadores. Se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo donde el método empleado fue de tipo descriptivo-correlacional y el diseño utilizado fue no experimental de corte transversal. La población estuvo integrada por

un total de 40 trabajadores entre administrativos y operativos de mando medios; la muestra fue censal por lo que se tomó en cuenta a todos los trabajadores de la empresa y la técnica aplicada fue la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario. Los resultados obtenidos permitieron establecer una correlación de manera moderada entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral con un Rho de 0,553, evidenciando que los estilos de liderazgo predominantes en la empresa con el 57,5% de las opiniones de los trabajadores es el liderazgo coercitivo; mientras que el participativo tiene el 42,7%; también destaca una percepción alta del desempeño laboral en la organización con el 67.5%. En ese sentido, se llegó a las conclusiones donde sí existe una correlación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, lo cual, se percibe en los resultados obtenidos cuando los trabajadores cumplen con sus labores de manera responsable y sin ningún inconveniente, ya que el jefe les genera confianza y constantemente les motiva para el logro de metas y objetivos de la empresa, llegando a conformar y consolidar un equipo de trabajo de forma voluntaria sin ninguna imposición.

Los resultados de este estudio muestran que el desempeño laboral está relacionado con el tipo de gestión (en este caso, estilo de gestión) en la empresa como son el benevolente y consultivo generan un impacto positivo en los niveles de desempeño del personal; en ese sentido, es importante que la institución adopte un estilo de liderazgo que permita el fortalecimiento de las capacidades del personal, lograr el desempeño eficiente de sus funciones a través de la motivación constante, generando espacios de participación y confianza para los trabajadores.

Córdova Llacsá (2018) realizó un estudio acerca de los *“Estilos de Liderazgo y el desempeño laboral en la Oficina de Gestión Patrimonial del Gobierno Regional del Callao, 2018”* (p.6), con el objetivo de establecer la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño en el trabajo en la oficina de gestión patrimonial mediante la adopción de una

investigación cuantitativa, con un método hipotético y deductivo con un diseño no experimental de corte transversal. La población fue de 90 trabajadores entre personal bajo contrato de locación y planilla; siendo la muestra fue censal por lo se consideró a todos los trabajadores para la recolección de datos. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento aplicado fue el cuestionario de 57 preguntas debidamente validado a través de un juicio de expertos y con una fiabilidad Alfa de Crombach de 0.983 para la variable estilos de liderazgo y 0.960 para la variable desempeño laboral. Según la percepción de los trabajadores, en la institución hay evidencias de un estilo de liderazgo visionario el cual cuenta con un 51% de las opiniones de los empleados, el restante de las manifestaciones de los trabajadores pone de manifiesto la presencia de los estilos carismático y transformacional, lo que permite afirmar que no hay un estilo predominante en la entidad al coexistir los tres estilos de liderazgos con porcentajes muy parecidos. De esta manera se concluye que la aplicación de una mezcla de prácticas y procedimientos suelen generar incertidumbre ya que el rumbo no está definido, lo que origina un nivel de desempeño laboral con una percepción moderada. Además, fue posible identificar una relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño organizacional, que se definió entre fuerte (53%) y moderado (47%).

La investigación pone de manifiesto una situación común en algunas instituciones y la coexistencia de diferentes estilos de liderazgo que son empleados bajo una mezcla de las características de cada uno de los estilos, lo cual crea una sensación de no tener definido el camino para el logro de las metas organizacionales.

2.1.3. Local

Cisneros (2019), en su tesis "*Liderazgo transformacional en las micro y pequeñas empresas, rubro estaciones de servicios - Gasocentros, Distrito de Ayacucho, 2019*". Esta investigación tuvo como objetivo describir las características del liderazgo transformador

dentro de las micro y pequeñas empresas de servicio – Gasocentros ubicada en la región de Ayacucho, 2019, a través de una investigación cuantitativa, aplicada, nivel descriptivo y diseño no experimental. Con una población de siete (07) establecimientos y la muestra se seleccionó de manera no probabilística a conveniencia del investigador quedando conformada por (03) estaciones de servicios. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta y el cuestionario como instrumento. Los resultados del estudio permitieron conocer que en el 63% de las percepciones consideran que hay una ausencia de liderazgo transformacional en las estaciones de servicio; asimismo, el 50% de trabajadores encuestados mencionaron que, en su gran mayoría, el jefe inmediato superior les induce a tener deseos de superación para lograr el éxito. Sin embargo, en una siguiente pregunta inherente a la motivación del jefe, el 47.5% de trabajadores indicaron que no son motivados por su jefe ya que este no tiene confianza en ellos; en un 60% de encuestados, indicaron que a veces su jefe inmediato superior les habla con entusiasmo sobre las metas a lograr, de ser constante en sus trabajos y en el cumplimiento de sus tareas ya que es fundamental para el éxito de la empresa. En ese sentido, las conclusiones de este estudio permitieron caracterizar el estilo de liderazgo transformacional en las micro y pequeñas empresas de rubro Gasocentros, dejando en evidencia que los jefes superiores, no desarrollan charlas de capacitación, ni motivan e incentivan a su personal dejando en claro que hay un escaso liderazgo transformacional en dichas organizaciones.

Esta investigación es relevante para el estudio ya que las pequeñas y medianas empresas son entes dinamizadores de las economías regionales y son organizaciones que se transforman rápidamente, ajustándose a los patrones de exigencia del mercado. No obstante, el bajo nivel del liderazgo transformacional en las pymes genera baja satisfacción en el personal porque no reciben la suficiente motivación y capacitación para mejorar su

desempeño laboral, lo cual puede ser negativo para las aspiraciones de crecimiento de las empresas.

Tenorio et al. (2018), realizaron una investigación denominada como “*Estilos de Liderazgo relacionado con el Clima Organizacional en el Hospital de Apoyo Jesús de Nazareno Ayacucho, 2018*”, que tuvo por objetivo de determinar el grado de relación del estilo de liderazgo y el clima organizacional en el Hospital de Apoyo Jesús Nazareno Ayacucho durante el 2018. Para ello, emplearon un enfoque cuantitativo, una investigación de tipo aplicada con diseño no experimental, correlacional y corte transversal. La población estuvo conformada por 108 funcionarios asistenciales, de la cual se tomó una muestra por la selección de 60 trabajadores; en cuanto a las técnicas utilizada fue la encuesta para ambas variables y la herramienta fue el cuestionario. Los resultados permitieron conocer que existen dos estilos de liderazgo en la institución: el primero de ellos, es el estilo de liderazgo transformacional el cual el 11.7% de las opiniones del personal lo consideran como efectivo, el 63.3%, considera que el liderazgo es regularmente efectivo, es decir, hay momentos en que incentiva al personal y en otros no; sin embargo, el 25% de los trabajadores señalan que el estilo de liderazgo no es efectivo ya que el personal no se siente motivado para realizar sus labores. Como segundo estilo de liderazgo se tiene el transaccional, que el 56,7% de los trabajadores señala que no es efectivo porque no se desenvuelven bien por la presión y el restante 43.3% sostiene que regularmente efectivo. En lo que respecta a la variable del clima organizacional, el 56,7% de trabajadores considera que existe un clima saludable, reflejándose en un personal que se siente cómodo en su ambiente de trabajo; no obstante, el 43.3%, de los funcionarios señalaron que el clima debería mejorarse, pues, es importante que se modifique diferentes aspectos para consolidar un ambiente favorable.

En esta investigación se presenta las características que definen el estilo de liderazgo transformacional predominante en la institución y cómo incide en la generación de

un clima organizacional que pueda generar motivación en el personal para el cumplimiento de sus tareas sin presión; entretanto, los rasgos del estilo de liderazgo transaccional que se percibe en la organización se enfocan en el potencial humano y en su capacidad a la hora de realizar sus tareas. Finalmente, los estilos de liderazgo, tanto transformacional y transaccional, influyen de manera favorable en el clima organizacional siempre que el enfoque esté dirigido a fortalecimiento del recurso humano de la Institución, logrando niveles de satisfacción laboral compatibles con la metas y objetivos organizacionales.

Carrasco (2018), desarrolló el trabajo de investigación titulado *“Estilos de Liderazgo y Desempeño Docente, según Percepción de los Estudiantes de la Escuela Profesional de Administración en la ULADECH – Católica, Ayacucho, 2018”*. El objetivo de este estudio fue conocer si existía una correlación entre las variables de estudio, según la lo percibido por los estudiantes de la Escuela Profesional de Administración en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote - ULADECH, Ayacucho.2018. En este sentido, utilizó una investigación cuantitativa, de tipo descriptiva, correlacional y transeccional con un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 338 estudiantes de ambos sexos y diferentes edades, tomando como muestra a 144 estudiantes. La técnica utilizada fue la encuesta y la herramienta utilizada fue el cuestionario. Los resultados evidencian que existe una relación alta y positiva entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,730; sin embargo, en cuanto al liderazgo el 79% tuvo una percepción media, eso quiere decir que existe falencias a la hora de aplicar los estilos de liderazgo en la institución, existiendo una mezcla de liderazgo democrático, autocrático y laissez faire con una tendencia dominante del estilo democrático. De acuerdo al desempeño del docente, el 59 % de los estudiantes manifiestan que existe un alto desempeño por parte de los docentes, pues se garantiza una buena calidad de enseñanza; mientras que, el 40% percibe un desempeño medio. La conclusión de este estudio muestra

que existe una alta correlación positiva entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente, y se identifican cuatro tipos de liderazgo: el estilo de liderazgo democrático y el estilo de liderazgo situacional se correlacionan positivamente con el desempeño docente, mientras que el estilo de liderazgo autoritario se correlaciona positivamente con desempeño docente. Existe una correlación positiva entre el estilo de liderazgo liberal y el desempeño docente. El estilo de liderazgo autocrático y de *laissez – faire* y el desempeño docente son negativos.

En esta investigación, los autores evalúan la incidencia y correlación entre los diferentes modelos de liderazgos y el desempeño de los docentes desde la óptica de los estudiantes, quienes afirman que el personal les motiva a mejorar en el proceso de enseñanza al mantener un nivel de enseñanza basado en la calidad de los contenidos. Es por ello que, se puede afirmar que los estilos de liderazgos pueden incidir de manera positiva en los servicios que la organización presta ya que un personal que se siente valorado en sus habilidades y destrezas será un trabajador que desempeñará sus funciones de manera eficiente y eficaz.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Teorías que Sustenta la Investigación

El presente trabajo se sustentó en la concepción de Kurt Lewin acerca de los diferentes estilos de liderazgo y cómo se relacionan con el desempeño de los grupos de trabajo; partiendo del conocimiento del liderazgo como un fenómeno de naturaleza psicológico que se origina en la psique del hombre; razón por la cual, se ha llegado a pensar que las habilidades para ser líder nacen con el individuo y que este va desarrollándola en la medida en que lidera a los grupos humanos y se refuerza con la habilidades y destrezas aprendidas mediante la capacitación y formación.

El psicólogo alemán Kurt Lewin, fue fundador de la escuela de psicología social, quien considera que el liderazgo tiene cuatro dimensiones: 1) el trabajo con las personas, 2) la

distribución y ejercicio desigual del poder, 3) la influencia y 4) el sistema de valores de la organización.

Según Sánchez y Barranza (2015), Lewin perteneció a la Escuela de Gestal y su definición de los estilos de liderazgo está ampliamente influenciada por la visión holística que caracterizaba al “todo” como más que la suma de sus partes. Es por ello, que en 1939 realiza un experimento de orden psicosocial con la intención de explicar el condicionamiento de la conducta individual a partir de estilo de liderazgo que se aplique, partiendo de la experiencia de los nazis bajo la dirección de Adolfo Hitler y la construcción de una identidad en los individuos. Su experimento busca dar respuesta al planteamiento de por qué los grupos humanos son influenciados por el líder y cuáles son los atributos que tienen estas personas para atraer las masas y lograr en ello, la identificación con sus objetivos y metas.

Para ello, Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph White trabajaron con tres grupos de niños en edad comprendida entre 8 y 10 años a quienes reunían para realizar manualidades una vez culminadas la jornada académica y cada grupo estaba liderado por un maestro o guía, que ejercía un estilo de liderazgo previamente preparado que eran rotados entre los grupos cada seis semanas. Al respecto Celis et al. (2009), destacó que los resultados que fueron obtenidos en los estudios efectuados por Lewin y sus colaboradores, los mismos que estuvieron centrados en tres estilos de liderazgos dentro de las organizaciones: autoritario, democrático y liberal.

En el experimento de Lewin, el líder autoritario siempre determinaba las actividades a realizar por los niños sin permitirles opinar sobre ella, limitando toda expresión o iniciativa de participación manteniendo un liderazgo distante de los integrantes del grupo, expresando con claridad todas las normativas a seguir en el trabajo, distribuyendo las actividades y tareas a efectuar entre los niños; así como, evitando cualquier manifestación de preocupación por sus necesidades. Al contrario, el líder democrático, quien propiciaba el

debate y el proceso de toma de decisiones estaba determinado por el consenso de las opiniones emitidas por los niños e impulsando las iniciativas que tenían para la clase. En este caso, el líder orientaba y guiaba a los niños durante el proceso, mostraba objetividad en sus opiniones, críticas y sugerencias, siempre buscando integrarse y apoyar a los niños durante el proceso del trabajo.

En el estilo de liderazgo liberal, había total libertad para que cada niño desarrollara sus propias ideas en clases. El líder asumía una conducta pasiva, no intervenía, se mostraba indiferente, ejercía poco estímulo e incentivo para que los niños realizaran sus manualidades y apenas orientaba las actividades que iban a realizar.

Los resultados obtenidos de la experiencia permitieron identificar que los estilos de liderazgo que los niños fueron sometidos generó una variación de la conducta según las características del líder que en cada fase les orientaba. Durante la dirección del líder autocrático, los niños se desempeñaban muy fuerte sólo cuando estaban sometidos a supervisión y su conducta se tornó agresiva, hostil entre ellos y sumisa para con el líder. El ambiente generado era muy competitivo, los niños se esmeraban en llamar la atención lo que generaba un aumento de los niveles de productividad y el rendimiento de los niños.

Mientras tanto, en el tiempo de trabajo con el líder democrático, se percibió un alto nivel de motivación y los niños se caracterizaban por ser cordiales, originales y muy dinámicos; sin embargo, cuando el líder ejerció el estilo liberal, el desempeño de los niños disminuyó y las manualidades realizadas carecían de calidad, demostrando que la libertad absoluta en el ámbito de trabajo generaba un bajo desempeño debido a la falta de una orientación. Hay una tendencia a no concretar los objetivos, generando frustración y apatía entre los integrantes del grupo porque no hay un trabajo en equipo y los niveles de responsabilidad son mínimos porque nadie quiere asumir la dirección ni los resultados obtenidos.

Según la teoría de Lewin, hay un elemento fundamental para ejercer el liderazgo y esto tiene que ver con el “campo” ese que está formado por la acción, la motivación, el pensamiento, los deseos y las emociones que está relacionado a las fuerzas que interactúan de manera constante en un mismo espacio, radicando la importancia a la hora de analizar la vida y el trabajo en grupo, ya que se trata de todo un esquema social que lo determinan las características sociológica de los integrantes del grupo relacionada con las conexiones y relaciones creadas entre los miembros que muestran el impacto de la dinámica de equipo en el equipo de trabajo (Castro y Vegas, 2020).

Para Kurt Lewin, el liderazgo tiene un tono místico pese a ser un fenómeno que puede ser cuantificado, observado y evaluados desde varias ópticas; una de ellas, es la eficiencia y la eficacia que logran desarrollar los grupos en su funcionamiento como equipos, porque el rol del líder es llevar a su grupo hasta lograr las metas que son comunes. Adicionalmente, Lewin considera que uno de los factores que influye en la forma de liderar un grupo es el tipo de personas que lo integran y el grado de madurez del grupo.

En conclusión, la contribución de Levin es importante para comprender el impacto del liderazgo en el desempeño, la motivación y el crecimiento del grupo de trabajo. Dejando en claro que, la concentración de poder y autoridad en una persona que ejerza el rol de líder puede tener un impacto positivo en la productividad y competitividad de grupo; sin embargo, genera un ambiente hostil y agresivo entre sus integrantes a la par de que los transforma en seres sumisos a la voluntad del líder.

La otra cara de la moneda, abarca el escenario de los líderes liberales, carentes de dirección y control, cuyo grupo tiende a tener poca efectividad en las tareas que desarrollan y no están enfocados en la concreción de las metas. Finalmente, se puede decir que el estilo de liderazgo centrado en la democracia es el único modelo que promueve la participación de los miembros del equipo en la consecución de los objetivos que se han trazado.

Los aportes de Lewin desde la psicología social y conductual han sido ampliamente aplicados en las ciencias administrativas, especialmente, en desarrollo organizacional; grandes autores como Likert, McGregor y Bennis han formulado sus teorías considerando los hallazgos de Lewin sobre los grupos de trabajo, los estilos de liderazgos y la resistencia al cambio, partiendo de su visión social y organizacional (Lacouture, 1996).

En este sentido, los conceptos y teorías de Lewin son la base fundamental del presente trabajo centrada en conocer la relación de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, partiendo de la premisa de que el líder cobra sentido y razón de ser cuando está en medio de un grupo para organizarlo y conducirlo hacia unos objetivos que le son comunes.

2.2.2. Liderazgo en las Organizaciones

De acuerdo con Chiavenato (2009), el rol que ejerce el líder dentro de las organizaciones es necesario para responder a los retos, obstáculos y situaciones problemáticas que se presentan, siendo determinante para influir en los grupos de trabajo y dirigir la organización hacia un objetivo en común con resultados positivos; en este sentido, el liderazgo es una forma de poder o autoridad personal que permite a una persona influir en los demás estableciendo cierto tipo de relaciones. En este sentido, la influencia del liderazgo es una transacción interpersonal en la que los individuos crean, modifican y cambian el comportamiento de sus seguidores.

El liderazgo es considerado una herramienta de habilidades estratégicas que deben ser tomadas en cuenta en la organización, debido a que los resultados de desempeño que genera afectan significativamente la productividad y la competitividad, lo que a su vez fortalece los vínculos emocionales entre los empleados en el proceso empresarial (Díaz, 2017 como se citó en Sánchez et al., 2021).

En este sentido, el liderazgo debe estar enfocado a la capacidad de encaminar, guiar y orientar a un grupo, siendo capaz de brindarles la confianza para lograr objetivos tanto individuales como colectivos, siendo capaz de motivar a los trabajadores a cumplir las labores asignadas de manera voluntaria, sin presión alguna, así los trabajadores sentirán satisfacción de cumplir con su trabajo.

Muchas organizaciones poseen objetivos, misión y visión claros y definidos, pero si no se tiene un buen líder capaz de comunicar, dirigir y encaminar a toda la organización no se lograrán los propósitos establecidos. En este sentido, se puede afirmar que el liderazgo es un conjunto de características y/o cualidades de una persona que le permite dirigir e incentivar a otro grupo humano a alcanzar sus metas y realizar el trabajo que con responsabilidad.

Por ello, muchas organizaciones, buscan un líder orientado a dirigir e influir de manera positiva a los trabajadores y que logren cumplir las actividades asignadas; además de, promover un clima favorable donde la participación sea unánime y el personal este comprometido constantemente; teniendo en cuenta que es importante identificar cuáles son las motivaciones, las dificultades y las necesidades de cada trabajador para trazar estrategias que permitan su abordaje en pro de mejorar sus condiciones de trabajo. Al respecto Chiavenato (2009a) señaló que con propósito de mejorar el liderazgo en las organizaciones significa formar personas, definir metas y objetivos, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y retroalimentar.

Un aspecto importante del liderazgo es ser dinamizador de la participación de los trabajadores en los asuntos de interés colectivo en la organización; pero también, es vital velar, cuidar y capacitar al recurso humano de la empresa porque este viene a ser un factor importante para la institución. Para ello, es necesario señalar que la comunicación y el

liderazgo deben ir de la mano, ya que, el líder debe poseer la capacidad de transmitir seguridad a su equipo, sobre todo saber escuchar a su gente a fin de evitar conflictos que pueden surgir en la organización.

Por otra parte, Robbins (2004) considera que el líder no necesariamente es la persona que está dirigiendo a otras personas, recibe o se le otorga un cargo, o es la persona que genera resultados favorables, sino que, en muchos casos, el líder es aquel que además de lo antes mencionado es capaz de inducir tal nivel de compromiso y responsabilidad en las personas que éstas se sienten motivadas a mejorar su desempeño. Por otro lado, “las pruebas indican que los equipos de trabajo autodirigidos frecuentemente tienen un mejor desempeño que aquéllos con líderes nombrados formalmente. Además, los líderes en ocasiones pueden obstruir el alto desempeño cuando interfieren con los equipos autodirigidos” (Robbins, 2004, p. 267).

Es por ello que Benito (2011), señala que el éxito de un líder depende mucho de las estrategias que diseñe y ejecute; así como las herramientas de comunicación que aplique para llegar al público objetivo, las cuales deben permitir la recepción de opiniones, ideas, sugerencias y aportes de las personas que le rodean. En este sentido, el líder siempre deberá estar en contacto con sus dirigidos empleando una comunicación eficaz que permita satisfacer las necesidades y resolver las dudas del grupo.

La comunicación y el liderazgo son dos variables fundamentales que deben predominar en las organizaciones, ya que, es importante que el líder interactúe con los miembros de la institución en función de conocer sus necesidades y dificultades, sobre todo conocer la opinión que tienen sobre la organización. Tal como lo menciona Gibson (1992) como se citó por Becerra (2010) mencionó que el liderazgo requiere un conjunto de habilidades y, lo más importante, un conjunto de comunicación interpersonal a través del cual

los individuos que lideran un equipo pueden influir en su entorno para lograr de manera voluntaria y efectiva los objetivos del equipo.

A la vez, es vital comprender que un liderazgo efectivo debe mantener una comunicación constante con los trabajadores, porque un líder está constantemente, comunicando a sus seguidores y recibiendo de estos un feedback, acerca de lo que se quiere lograr, las estrategias empleadas para lograr y el establecimiento de las coordinaciones necesarias para desarrollar un trabajo coordinado; además, la comunicación es el medio que permitirá al líder motivar, guiar, orientar y sobre todo escuchar las demandas del grupo para poder coordinar las actividades que coadyuven a satisfacer dichos requerimientos.

2.2.3. Importancia del Liderazgo en las Organizaciones

El liderazgo es fundamental para direccionar a las organizaciones para el cumplimiento de las metas y lograr propósitos que permitan el desarrollo y crecimiento de la organización; además, busca el éxito laboral y organizacional a través de una visión coherente. De la misma forma Becerra (2020, p. 38), considera que “El liderazgo juega un papel importante en el funcionamiento de las organizaciones y en el de los diferentes grupos, equipos o unidades funcionales que las componen”.

Así mismo, un liderazgo adecuado permitirá potenciar las habilidades de los seguidores y de esta manera favorecerá a la organización; en este orden de ideas, Deci y Ryan (1990) como se citó en Cortés (2004) considera que el liderazgo debe mejorar la capacidad del equipo para alcanzar sus aspiraciones y convertirse en una organización donde los empleados se desempeñen satisfactoriamente y progresen en la resolución de problemas que enfrenten.

Por otra parte, es vital reconocer que el liderazgo siempre está presente en todos los ámbitos de la vida tanto en la esfera social como en la política, siendo fundamental para

alcanzar los objetivos trazados. En consecuencia, el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones para guiarlas hasta el éxito, logrando los niveles de competitividad y productividad deseado. En opinión de Chiavenato (2009b), sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido porque este es capaz de imprimirle la fuerza, vigor y dirección necesaria según su misión, visión y objetivos organizacionales.

En este sentido, el liderazgo debe promover el trabajo en equipo, teniendo en cuenta los objetivos en común; si no existe un buen liderazgo no se logrará alcanzar un crecimiento a nivel de la organización y los problemas que se presentan llegarán a afectar al trabajador y por ende a la institución. De este modo, Carrasco y Mesías (2019), consideran que “en la actualidad el liderazgo no solo son las cualidades del líder, sino que se trata más bien de lograr un equilibrio entre las conductas, las necesidades y el contexto” (p. 10).

En un contexto de grandes cambios y situaciones inesperadas, es fundamental que un liderazgo bien definido y centrado esté presente en toda institución; de lo contrario, la organización no tendrá metas definidas y mucho menos un rumbo determinado que le permita alcanzar el éxito. Según Izquierdo et al. (2017):

Dentro del ámbito organizacional, se plantea que las empresas que poseen un alto rendimiento es debido a la gestión que sus líderes realizan dentro de su entorno, para mejorar significativamente a nivel empresarial; el contexto de la globalización sirvió como catapulta para que muchas compañías y sus filiales se hayan posicionado como líderes en el área de la cual están operando (p. 91).

Entonces, se puede afirmar que el liderazgo es una de las formas para mejorar la competitividad dentro de la organización y, sobre todo, impulsar al trabajador a desarrollar sus habilidades y mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización, el liderazgo “ha sido estudiado para incrementar la competitividad, fomentar la productividad y

garantizar la sostenibilidad de las organizaciones” (Contreras, 2008, p. 64). En este sentido Chiavenato (2009) como se citó en Huahualuque (2017) mencionó que la teoría del comportamiento cree que el liderazgo es la base del desempeño y que las diferencias individuales son importantes.

Además, es necesario considerar ciertos factores para un buen liderazgo en las organizaciones, como las características del personal y del líder; las cuales facilitaran la determinar las relaciones laborales dentro de la organización, teniendo en cuenta la función que debe desempeñar un líder para desarrollar un clima laboral que permita el fortalecimiento del trabajo en equipo.

2.2.4. Teorías del Liderazgo

2.2.4.1. Teoría de Rasgos de Personalidad. Esta teoría hace énfasis principalmente en las características y las habilidades que posee un líder, las cuales logran diferenciarlo de los demás tanto en las actitudes que muestran en el trabajo, la honestidad y la entrega. Según Cloninger (2003), la personalidad está definida por aquel conjunto de características internas que definen el comportamiento a nivel individual de las personas y consideran aquellos atributos que caracterizan a cada individuo.

De acuerdo con Chiavenato (2009), la teoría de los rasgos es un estudio muy antiguo, pues, permite examinar que caracteriza a grandes líderes y diferenciarlo del resto de personas, mejor dicho, diferenciar de las grandes masas. Por su parte, Franklin y Krieger (2011) sostienen que se ha venido investigando durante años las diferencias que pueden existir entre un líder y otro; es decir, los rasgos que caracterizan a los líderes de los demás o de aquellos que pretenden hacerlos, pues, las diferentes actitudes y aptitudes demuestran la superioridad y rápida identificación del líder. Sin embargo, en muchas ocasiones se confunden dos variables, en este caso, el tema de la personalidad y habilidades, los cuales se

ven reflejados y ejercidos en el desempeño del líder y su desenvolvimiento en diferentes situaciones.

2.2.4.2. Teorías del Comportamiento. Esta teoría sostiene que el liderazgo se da a partir de ciertas conductas que presenta un líder a la hora de dirigir un grupo; es por ello que, durante muchos años, se ha investigado esta tendencia para determinar los comportamientos que presenta el líder dentro de una organización y diferenciar a los líderes de quienes no lo son. Saber si “el líder se hace o nace” ha sido uno de los objetivos que ha impulsado la realización de diversos estudios. En la opinión de Robbins y Judge (2009), la interpretación de estos estudios se presenta a continuación:

a) En relación a los estudios de la Universidad del Estado de Ohio: la teoría conductista tuvo mayor énfasis y estuvo comprobada de manera absoluta, pues, a partir de ella surgieron dos estudios centrados en la identificación de las dimensiones del comportamiento de los líderes, la estructura de iniciación y consideración, que determinaron las formas en la que pueden influir en los trabajadores.

La estructura de iniciación: hace énfasis en cumplir los objetivos, a través de la organización, formación y roles asignados al líder y a los empleados que, lo desarrollan dentro de una institución, además, se considera las relaciones laborales y, lo más fundamental, la designación de tareas, donde los trabajadores deben cumplir acorde al tiempo establecido.

La consideración: se basa en las relaciones laborales y en el nivel de confianza del líder con el empleado, cuyo objetivo es fortalecer los lazos para manejar un clima favorable y de respeto, tomando en cuenta la personalidad de todos los empleados, sin distinción alguna, donde el trato es mutuo y aquellos resultados que lleven a la motivación a la hora de desarrollar sus labores asignadas.

b) Estudios de la Universidad de Michigan, la investigación se realizó casi al mismo momento que el Estado de Ohio, con resultados muy parecidos, y centrando su atención en la eficacia a nivel de los comportamientos y conductas con los empleados y el cumplimiento de metas. En tal sentido, Robbins y Judge (2009), hacen énfasis en dos dimensiones del comportamiento del liderazgo: por un lado, el liderazgo orientado al empleado como centro de la dinámica empresarial, la gestión del recurso humano y la satisfacción de sus necesidades; y por el otro, el liderazgo orientados a la tarea, enfocado en la producción y/o cumplimiento de tareas de una organización a través del componente humano, sin importar sus necesidades ya que los empleados son los medios para el logro de objetivos.

2.2.4.3. Teorías de la Contingencia. Esta teoría, al igual que la de la personalidad y las conductuales, está centrada en las relaciones laborales y el desempeño laboral y/o cumplimiento de tareas; sin embargo, no es lo suficiente, un claro de esto es el caso de Bob Nardelli o Linda Wachner, quienes, a pesar de la mano dura y sus trabajos exitosos fueron despedidos de sus compañías. En ese sentido, el estudio de los líderes va más allá, pues, la teoría de la contingencia se centra en las influencias situacionales del comportamiento buscando la eficacia acorde a la situación, mediante la detección de las condiciones en la que los líderes se encuentran.

En este caso Robbins y Judge (2009), hacen énfasis en el modelo de Fiedler y Hersey y Blanchard, donde identifican a los estilos de liderazgo de diferentes maneras:

a) Modelo de Fiedler: este modelo fue estudiado por Fred Fiedler, llegando a la conclusión de que “el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da control a éste” (Robbins y Judge, 2009, p. 392).

Por su parte, Fiedler estudio 3 realidades: la identificación del estilo de liderazgo, donde crea el cuestionario del compañero menos preferido (CMP), para identificar a las personas que están orientadas a la tarea o las relaciones laborales, llegando a la conclusión en que CMP es aceptado por los demás; es decir que, tiene buena relación con sus compañeros y por lo tanto, está orientado a la relación; si el CMP es rechazado, pues está orientado a las tareas asignadas por el líder. Es por ello que la definición de la situación, define las relaciones líder-miembro, establece la estructura de la tarea del liderazgo y el poder del puesto; finalmente, la teoría del recurso cognitivo se centra en el impacto del rol del estrés en el desempeño del líder (Robbins y Judge, 2009).

b) Teoría situacional de Hersey y Blanchard; este es un modelo que se desarrolla bajo la disponibilidad de los seguidores, el cual se le denomina como teoría del liderazgo situacional (TLS);, asimismo, desempeña un papel vital en los programas de capacitación para el liderazgo en diversas instituciones.. Por ello, este modelo está dentro de la teoría de la contingencia y está enfocada únicamente, en los seguidores y su disposición para que los líderes logren el éxito, ya que son los que aceptan o rechazan al líder.

Al respecto, Robbins y Judge (2009), señala que la teoría del liderazgo situacional está enfocada en la relación entre el líder y los seguidores; donde los comportamientos y actitudes dependerá de cómo el líder los motiva y/o los dirige para lograr satisfacción entre ellos para el cumplimiento de metas y la aceptación de quien los guía.

c) Teoría X y Y: Según el estudio realizado por Douglas McGregor se considera que existen dos aspectos que modifican las acciones del hombre dentro de la organización. Estos planteamientos se basan en suposiciones que consideran el comportamiento del empleado en un aspecto negativo denominado como teoría X y el otro es aspecto positivo considerado como teoría Y (Robbins y Judge, 2009, p. 177).

Teoría X

Según Pérez (2014) para McGregor la teoría X considera que “las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan y no asumir responsabilidades, ya que procura sobre todo su seguridad” (p.21). Por tanto, al trabajador se le debe tener en constante vigilancia aplicando ciertos mecanismos que le obliguen a cumplir con su trabajo. Estos mecanismos según Hellriegel y Slocum (2009), citado en Madero y Rodríguez (2018), podrían considerarse como incentivos monetarios o no monetarios o cualquier forma de recompensa.

A partir de esta teoría, se considera al empleado como una persona incapaz de desempeñar un trabajo bajo iniciativa propia, pues “los directivos y administradores de empresa consideran que los trabajadores solo tienen un buen rendimiento bajo presión o amenazas” (Martín, 2017, p. 3). Siendo la recompensa económica la única forma de motivar al trabajador, por lo que el empleador deberá ejercer autoridad sobre él, “favoreciendo la práctica de un estilo de liderazgo autoritario, donde se hace hincapié principalmente en la productividad, el trabajo justo, la restricción a la opinión y a la recompensa por el desempeño” (Madero y Rodríguez, 2018, p. 97).

Por tanto, el comportamiento del trabajador será determinante para que el líder opte por una posición autoritaria y busque imponer el control, a fin de lograr el cumplimiento de las tareas y obtener resultados positivos generando un ambiente de desconfianza porque la opinión e iniciativa del trabajador no cuenta. Para estos autores, la vigilancia y el control sobre el personal es la única forma de hacer cumplir las funciones, donde el rendimiento se determina por la presión que se ejerce sobre el trabajador a quien se le retribuye un salario como parte de una compensación a sus funciones.

Por tanto, Chiavenato (2006) reseña que “que las personas se motivan por incentivos económicos (sueldos), se debe utilizar la remuneración como un medio de recompensa para el buen trabajador o de sanción para el empleado que no se dedique suficientemente a la realización de su tarea” (p. 291).

Teoría Y

De acuerdo con Chiavenato (2006, p. 292), considera que la teoría Y a diferencia de la teoría X, “propone un estilo de administración participativo, basado en los valores humanos y sociales”, donde no se imponen ningún tipo de control a fin de que los trabajadores puedan cumplir sus responsabilidades, pues este es capaz de desempeñarse por iniciativa propia. Dentro de esta teoría, se considera al colaborador capaz de desarrollar competencia profesional, sobre todo “sobresalir, ser deseoso y capaces de hacer y actuar independientemente, que pueden responder bien a tareas o encargos de orden mayor” (Head, 2011, citado en Madero y Rodríguez, 2018, p. 97). Teniendo en cuenta que pueden ser capaces de asumir compromisos y la presión no es la única forma de que el trabajador cumpla con sus funciones.

Según McGregor citado en Pérez (2014, p. 23), la teoría Y “se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa, considerándoles como personas optimistas, dinámicas y flexibles”, quienes no necesitan ser controlados para cumplir sus obligaciones, ya que estos “pueden autocontrolar su trabajo y procuran asumir responsabilidades, donde la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos” (p. 21).

Asimismo, es importante que “los administradores promuevan una dirección más participativa y ofrezcan medios para que los funcionarios se sientan parte del ambiente laboral y puedan trabajar en un ambiente sin presión” (Martín, 2017, p. 11). Esta teoría considera que los empleadores deben buscar la forma de incentivar al trabajador a fin de que

se sientan satisfechos con la labor que desarrollan, sobre todo, fomentar la participación y promover el sentimiento de pertenencia. Teniendo en cuenta que estos estudios parten de supuestos, se puede considerar que el liderazgo a partir de estos dos aspectos mencionados por Mc Gregor, se basan en la conducta o posición que toman los empleados en diferentes situaciones frente al cumplimiento de un deber, pues estas actitudes determinan el tipo de liderazgo que predomina en la organización.

d) Teorías de la comunicación organizacional: Contreras y Garibay (2020), afirman que la comunicación organizacional está en constante construcción académica debido a su dinamismo, adquiriendo mayor relevancia a partir de 1990 cuando se transforma en un área de estudio para múltiples investigadores, quienes han coadyuvado en la construcción de un marco teórico de referencia. Actualmente, la comunicación organizacional es “el sustento, la guía y el centro en torno al cual gira la dinámica organizacional” Fuentes (2008) citado por (Nieto, 2015, p. 40).

Muchos autores consideran que probablemente la comunicación organizacional nace académicamente en 1937 cuando se publica el artículo de Charles Redding denominado “*Speech and human relations*” y más tarde, Chester Barnard centra sus estudios en la comunicación en los ámbitos empresariales definiéndola como un medio que emplean las personas en una organización para alcanzar un objetivo central que en principio era operativo, técnico e instrumental y posteriormente, fue evolucionando hasta desarrollar otros paradigmas en relación a la comunicación en las empresas dado los avances en el contexto social, tecnológico, político y económico (Contreras y Garibay, 2020).

Según Cruz (2012), la comunicación organizacional presenta varias definiciones entre las cuales destaca a Goldhaber quien considera que la comunicación es un flujo continuo de información que permite la creación de una red de relaciones entre los miembros de una organización, entre estos y el entorno que los rodea. Asimismo, Goldhaber (1984)

como se citó en (Rivera, et al., 2005) mencionó que la comunicación organizacional es el flujo de comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) que ocurre dentro de una organización para establecer relaciones entre los individuos que la conforman.

Por su parte, Robbins y Judge (2009) consideran la importancia de la comunicación a partir de cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información. Dentro de la primera función, podemos considerar el controlar de la conducta de los miembros de la organización a través de los lineamientos formales, respetando las jerarquías laborales que los empleados deben tener en cuenta y que estos se presentan a partir de la comunicación formal. Mientras que la segunda función considera que la comunicación es un mecanismo que impulsa la motivación y aumenta el esfuerzo laboral de la organización, y que sirva como “medio de expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales” (p. 352).

Asimismo, Robbins y Judge también consideran que la comunicación fluye en distintas direcciones hacia abajo, arriba y lateralmente. La comunicación hacia abajo surge del nivel superior hacia un nivel inferior y sirve para “dar instrucciones sobre el trabajo, para maximizar la productividad y motivar a los empleados, la comunicación es un mecanismo clave porque provee retroalimentación acerca del desempeño” (Robbins & Judge, 2009, p. 354). Por otro lado, la comunicación que fluye de abajo hacia arriba busca mantener informado a los superiores del desempeño de los empleados y esta le permite conocer y mejorar en ciertos aspectos. Asimismo, la comunicación ocurre entre miembros de un mismo grupo de trabajo, entre miembros de un grupo de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personas del mismo nivel (Robbins & Judge, 2009, como se citó en Carrasco, 2022).

Por otra parte, Cruz (2012) hace referencia a la comunicación organizacional bajo los preceptos de la Teoría Clásica, representada por Max Weber, Frederick Taylor y Henri

Fayol, y considera que tiene carácter formal, oficial y mayoritariamente es vertical de tipo descendente y unidireccional donde suele haber poca libertad para el manejo de los contenidos ya que estos están supeditados a relaciones de jerarquía, procesos de toma de decisiones centralizados, exceso de normativas y una interacción muy limitada entre el jefe y sus subordinados. Al respecto Rodríguez (2015), señala que la Teoría Clásica considera a las organizaciones con una estructura piramidal dando mayor importancia al cumplimiento del trabajo y a la productividad, pues su enfoque es el “*Hombre económico*”.

Trelles (2000), como se cita en Cruz (2012), exponen que la teoría clásica subestimó el capital humano de las organizaciones y es por ello que, la teoría humanista cuyos principales exponentes fueron Elton Mayo, Kurt Lewin, Douglas McGregor y Rensis Likert, concibe una visión más integral y holística de la comunicación considerando su influencia sobre el desempeño de las empresas y los estilos de liderazgos que se generan en el contexto considerando las relaciones humanas y sociales; así como, los grupos de trabajo permitiendo una estructura organizacional más flexible fundamentada en un proceso de comunicación ascendente, participativo y centrado en conocer a los trabajadores y satisfacer sus necesidades.

En la escuela de sistemas se aborda la interacción y las relaciones que se establecen entre elementos de un mismo sistema y el entorno, destacándolo como un sistema abierto y con vida que está en constante interrelación, para lograr la transformación interna de las organizaciones; sus exponentes Daniel Katz y Robert Kahn concluyen que el propósito empresarial gira en todo a lograr un papel equilibrado y armónico de la comunicación en estos ambientes organizacionales destacando la relevancia de los elementos estructurales, psicológicos y sociales que existen en las empresas.

Mientras que, Joan Woodward, Tom Burns, Stalker, Lawrence y Lorsch como principales representantes de la teoría de la contingente mantienen la concepción de los

sistemas abiertos y vivientes de la escuela de sistema, pero considera la existencia de variables situacionales y estos ocasiona que haya un sinfín de forma para que las organizaciones alcancen sus objetivos.

Finalmente, Cruz (2012) señala que la comunicación organizacional enfoca su atención en analizar, organizar y perfeccionar los procesos comunicativos dentro de las empresas con la finalidad mejorar las relaciones entre sus miembros y a su vez elevar la calidad de la atención de estos hacia los usuarios o público externos, logrando un funcionamiento más eficiente de las empresas e instituciones y fortaleciendo su sentido de pertenencia. En este sentido, se puede afirmar que la comunicación tiene un papel preponderante en el desempeño de la organización, pues de ella depende las operaciones tanto internas como externas. Destacando así el valor de la comunicación en la implementación del liderazgo y entendiendo el papel de la comunicación en un equipo u organización para lograr resultados positivos.

2.2.5. El Rol del Líder en la Organización

El establecimiento de relaciones laborales entre y con los trabajadores es un componente clave de las responsabilidades de un líder, para lograr el desarrollo de la organización, sino que debe estar orientado a saber cómo y cuándo identificarse con sus seguidores para conocer sus necesidades y dificultades con el propósito de orientarlos, motivarlos y guiarlo hacia el trabajo en equipo. En este sentido, los líderes es aquella persona que brinda el soporte necesario para que sus colaboradores adopten las metodologías de trabajo y participen en el proceso que permita la concreción de las metas de la organización.

Para Franklin y Krieger (2011), señalan que debe incentivar a sus seguidores partiendo de su inteligencia y grado de satisfacción de sus necesidades para poder ser efectivo al momento de legitimarse en su poder, evitando de esta manera el desgaste. El autor menciona las diferentes funciones que ejerce un líder grupal, los cuales son:

a) Como cabeza de un grupo, el líder desempeña tareas de interrelación con el grupo y escuchando sus planteamientos y actuando en pro de resolver las situaciones que le aquejan.

b) Fortalece las ideas del grupo con el fin de propiciar la participación de los seguidores, valorando todo el esfuerzo y dedicación de los trabajadores por cumplir con sus actividades.

c) No solo asigna tareas, sino que el líder debe promover la realización de otras actividades para el bienestar psicosocial de los trabajadores.

d) Organiza y asigna tareas para su cumplimiento y siempre está pendiente del grupo con la finalidad de cumplir los objetivos a través del diseño de las estrategias.

e) El líder recolecta y fortalece su conocimiento, para posteriormente compartirla ese conocimiento y experiencia con el resto del grupo.

f) Pone en práctica las actividades tomando en cuenta las recomendaciones y opiniones del grupo.

Asimismo, Torres (2019) destaca la importancia de tener en cuenta ciertas características, atributos, habilidades y destrezas que debe mostrar un líder entre las que se destacan: el sistema de valores, las actitudes y conocimientos para el desarrollo tanto personal como grupal basado en el proceso de mejoramiento continuo. Un líder debe tener claro los objetivos que se quiere alcanzar y poseer la habilidad de fijar las pautas para desempeñar un trabajo en equipo; además de ser un ejemplo para su equipo y tener la voluntad de establecer una buena comunicación con el grupo, es decir, tener la capacidad de escuchar y comunicar para innovar continuamente el trabajo como un equipo.

2.2.6. Estilos de Liderazgo en las Organizaciones Según Kurt Lewin

Para Rabinowitz (s.f), los estilos de liderazgo consideran la forma en cómo se proyecta conductualmente el líder dentro y fuera de la organización partiendo de su autovaloración e influyen de manera positiva o negativa en las personas y en actividades, acciones y planes de la organización siendo más o menos efectivos basado en los resultados producidos bajo el control de un grupo de trabajo. Los estilos de liderazgo pueden llegar a determinar la eficiencia y eficacia de las organizaciones y dependen en gran medida de la concepción tanto del líder como de la empresa, reflejando la forma en que la organización funciona estructuralmente y como entidad social, ya que abarca la relaciones entre los colaboradores.

Se puede afirmar que los estilos de liderazgo es una clasificación que agrupa un conjunto de habilidades de un líder según su manera de guiar a grupos humanos para lograr que estos cumplan con las metas establecidas por la organización, abarca la motivación e influencia ejercida sobre otros, la capacidad para resolver problemáticas y la actitud para asumir los riesgos. Al respecto Navarro (2016), expone que los liderazgos surgen en medio de situaciones de complejidad y tiene la capacidad de dirigir a sus seguidores hasta lograr la materialización de unas metas, se trata de brindarles herramientas para empoderarse de su propia lucha y alcanzar la transformación de las condiciones iniciales, el grado en que se satisfacen las demandas y necesidades de los seguidores, en opinión de este autor, define el tipo de liderazgo.

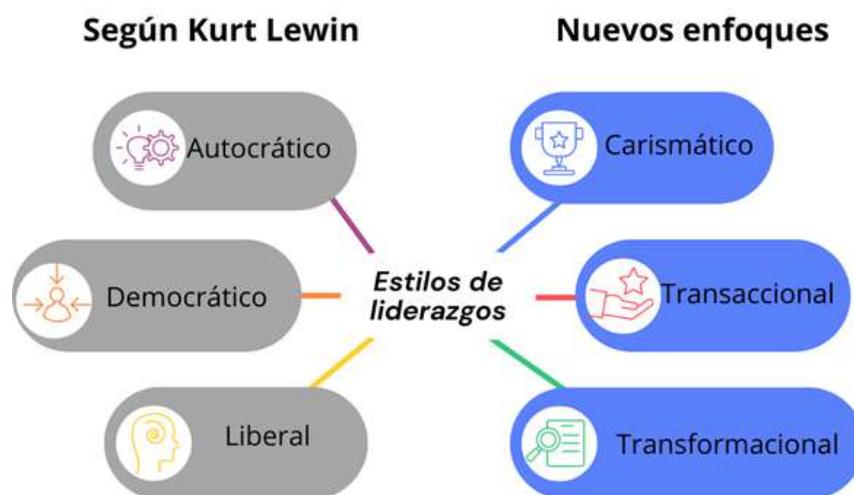
Mientras que Tito et al. (2020) destaca que los líderes indistintamente del estilo que adopten deben asumir riesgos y mantenerse en la búsqueda de nuevos desafíos para que las personas bajo su guía puedan experimentar un alto rendimiento en el trabajo, lograr la gratificación que merecen según su aporte al trabajo conjunto mostrando siempre disciplina, control y eficiencia. En este orden de ideas, Chiavenato (2001), considera que el estilo de

liderazgo es la forma en que se ejerce una influencia interpersonal sobre otras personas para lograr unos objetivos concretos y se dirige a través del proceso de comunicación. Existen diversos estilos de liderazgo que están presentes en toda organización, por esta razón los líderes también actúan de diferentes maneras, pues depende mucho de la situación que le toca enfrentar y el comportamiento de su grupo.

A través de los años, muchos autores han considerado diversos estilos de liderazgo y han estudiado el proceso de influir sobre otros seres y motivarlos a alcanzar sus metas; en este caso, se consideran los estilos de liderazgo identificados a través de los experimentos de Kurt Lewin, los cuales se muestran a continuación, en la figura 1, en contraposición a los nuevos estilos:

Figura 1

Estilos de Liderazgos: Lewin Vs. Nuevos enfoques



Nota: Elaboración propia (2022).

En esta investigación se abordará seis estilos de liderazgo, tanto los definidos por Kurt Lewin como los nuevos enfoques en la materia, los cuales se muestra a continuación:

2.2.6.1. Liderazgo Autocrático. Huahualuque (2017) definió a el líder autocrático como aquel que establece pautas y centralizan la autoridad y la toma de decisiones. En decir, guía al equipo en lo que hay que hacer, así como supervisa de manera directa; los elogios y críticas del líder hacia el grupo son imperiosos y personales. Este estilo de liderazgo impone ideas y todo lo que dice él líder se debe cumplir; es decir, toma decisiones centralizadas sin tener en cuenta las opiniones o sugerencias de los empleados. Para Lewin (1939), en el liderazgo autocrático, el proceso de toma de decisiones en el trabajo está centralizado a los criterios, técnicas y estrategias establecidos por el líder, quien realiza críticas y elogios a los integrantes de su equipo.

Sin embargo, algunos autores consideran que este tipo de liderazgo puede funcionar al inicio, pero con el paso de los días el trabajador se sentirá frustrado y presionado, lo que provocará la disminución en el rendimiento, por ende, se sentirá insatisfecho y apático a la hora de cumplir sus funciones.

Para Carrasco (2018), afirma que el liderazgo autocrático se ejerce en una zona dirección, desde el líder hacia sus subordinados donde los subordinados están obligados a obedecer a su líder realizando sus tareas de acuerdo con sus lineamientos con el propósito de alcanzar las metas y objetivos fijados unilateralmente por el líder, en este caso suele generarse cierta frustración y resentimientos por la imposición del líder. En este tipo de liderazgo el trabajo se realiza bajo una presión, y los trabajadores están en constante vigilancia, este tipo de líder ejerce autoridad sobre los empleados causando desconfianza y apatía, sobre todo miedo de no cumplir con sus funciones y recibir a cambio un castigo.

Según Lewin a pesar de los aspectos negativos que rodean al término autoritario, este líder en todos los casos termina generando un ambiente laboral desfavorable desde el punto de vista psicoemocional, pues, así como hay críticas también pueden existir los elogios

hacia los trabajadores; sin embargo, cuando no hay este tipo de reconocimiento Lewin alerta del riesgo de posibles rebeliones de los subordinados (Torres, 2017).

2.2.6.2. Liderazgo Democrático. Según Villalva y Fierro (2017), Lewin estableció las primeras concepciones de los estilos de liderazgo considerando que estos modelos se derivan de un estilo de liderazgo en el que una persona ejerce poder sobre otras. En el caso del líder democrático también llamado liderazgo participativo ya que se construye con la participación de los subordinados quienes se involucran de forma directa en el proceso de toma de decisiones, porque el líder es capaz de delegar tanto autoridad como funciones en su equipo de trabajo y el poder del líder se centra en la interacción con sus trabajadores sin llegar a centralizarlo.

Este estilo de liderazgo es la base de la organización ya que los líderes comparten con sus equipos, sabe escuchar y toma en cuenta las opiniones de los demás, brindándoles confianza y fomenta la participación. Campos y Ludeña (2019) mencionaron que se trata de un líder que siempre trabaja en equipo, nunca trabaja solo, siempre busca soluciones en equipo y depende de sus colaboradores, empleados, tomando mejores decisiones que tomándolas de forma independiente.

Este liderazgo ayuda a mejorar el ambiente laboral, generando un clima favorable y permitiendo el éxito de manera conjunta, y promueve la participación del grupo. Además, el líder brinda la confianza y motiva a cumplir las metas para un buen desempeño, “el líder establece reglas, promueve el diálogo y la toma de decisiones en grupo y descentraliza el poder. Al elogiar o criticar, el líder dirige el grupo y se ciñe a los hechos” (Chiavenato, 2009a, p. 350). Sobre todo, fomenta el trabajo en equipo, la buena comunicación y motiva a participar en la toma de decisiones, lo que hace que el trabajador se sienta incluido y parte de la institución, generando un compromiso en torno a la organización.

2.2.6.3. Liderazgo Liberal (Laissez-Faire). Este tipo de liderazgo se caracteriza por la libertad que brinda el líder a los subordinados y donde el líder “Se muestra de forma pasiva, lo que permite que todos aquellos bajo su control tengan un control total sobre el trabajo que realizan” (Bojorquez, 2018, p. 26). Es decir, el compromiso del líder es mínimo debido a que permite al personal que se tome ciertas libertades, ya que no existe una supervisión responsable de parte del líder.

En la opinión de Pacsi et al. (2014), el liderazgo liberal tiende a ser muy reducido en el ejercicio del poder otorgándoles mucha independencia a sus subordinados de manera intencional. Estos autores caracterizan este estilo de liderazgo en la delegación de responsabilidades, el desinterés y la evasión de la responsabilidad por parte del líder. Entonces podemos considerar que no existe un compromiso con la organización ni con los trabajadores. Huahualuque (2017) indicó que el líder está mínimamente involucrado, su supervisión es muy distante, y no hace ningún esfuerzo por evaluar, regular o controlar el comportamiento del grupo.

2.2.7. Nuevos Enfoques de los Estilos de Liderazgo

Dentro de este nuevo enfoque, Chiavenato (2009a) y Robbins y Judge (2009) menciona 3 tipos de estilos de liderazgo:

a) Liderazgo carismático: Se caracteriza por el buen manejo del personal que dirige y tiene gran aceptación por el comportamiento y habilidad que refleja en el grupo. Los miembros demuestran lealtad y fidelidad al líder a través de los valores que los define, asimismo, se sienten motivados e identificados para cumplir con las metas. Las destrezas que muestra este estilo de liderazgo generan confianza en el grupo (Chiavenato, 2009a).

Este estilo, está enfocado en simpatizar y generar confianza al personal para que realice sus actividades. Además, se arriesga al cambio sin temor alguno con visión al éxito y muestra un comportamiento sólido fuera de lo común, el mismo, que motiva a sus seguidores tomar en cuenta su capacidad y forma de liderar para lograr los objetivos, considerando la comodidad y satisfacción dentro de la organización, con un estilo atractivo, asimismo, a través de la confianza y palabras de aliento de parte del líder. Esto fortalece la autoestima de los miembros, quienes, a partir de ello, sienten confianza para cumplir con sus labores de manera segura, lo cual, está dirigido al cumplimiento de metas de la organización. Pues, el líder carismático, apunta a un sistema de confianza en el grupo, el buen clima y satisfacción laboral (Robbins y Judge, 2009).

Son dos conceptos que, de alguna u otra manera, muestran las características de un liderazgo carismático, cuyo fin es obtener los objetivos institucionales mediante la confianza que genera al grupo y busca mejorar el rendimiento del personal. Además, motiva a que los miembros desarrollen y fortalezcan sus capacidades sin temor a que puedan equivocarse.

b) Liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales, muestran un comportamiento eficaz a la hora de interactuar con el grupo que dirige, los cuales, se enfocan en fortalecer las relaciones laborales, a través de la comunicación con los miembros de la institución (Chiavenato, 2009a). Entonces, este estilo de liderazgo se enfoca hacia un solo objetivo el cual es fortalecer la relación entre el líder y los seguidores; asimismo, al igual que muchos, motivan al personal para el cumplimiento de metas de una institución y es importante que el líder aclare la tarea que debe cumplir el personal, ya que cuando el trabajador sabe qué rol desarrollará y de qué manera le permitirá incrementar la confianza en sí mismo, pues los líderes transaccionales son “líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los roles y las tareas” (Robbins y Judge, 2009, p. 343) como se citó en (Huahualuque, 2017, pp. 23-24)

Para Editorial Grudemi (2019), el liderazgo transaccional es el estilo de liderazgo empresarial que más motiva, incentiva y promueve el desempeño laboral de sus empleados, aplicando para ello el principio de premio y castigo según los resultados obtenidos en relación a unas metas preestablecidas. Este tipo de liderazgo se caracteriza por ser altamente eficiente y eficaz en situaciones de crisis o emergencia, los trabajadores disponen de un conjunto de lineamiento predefinidos de las actividades y funciones a ejecutar, el líder monitorea de manera constante el desarrollo de las actividades y los resultados que se van generando, usualmente se emplean para proyectos bien definidos, se premia a los trabajadores cuyos logros han sido alcanzados con incentivos monetarios y no económicos y se castiga a los empleados que no logran sus metas; en este estilo de liderazgo se estimula de manera enfática la eficiencia en las operaciones de la empresa y la mejora continua de las relación líder-seguidores.

c) Liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional afecta tanto a la cultura organizacional como a la eficiencia organizacional, éste impacto proviene de la dinámica de las relaciones mutuas en el ambiente organizacional entre el gerente y el equipo en un contexto o alguna situación (Mendoza y Ortiza, 2006). De acuerdo con Robbins (2004, p. 343), en este estilo de liderazgo:

Estos líderes prestan atención a los intereses y las necesidades de desarrollo individual de los seguidores; modifican la conciencia que tienen de los temas, pues les ayudan a ver los viejos problemas de maneras nuevas, y son capaces de excitarlos, estimularlos e inspirarlos para que hagan un esfuerzo adicional por alcanzar las metas del grupo (p. 343).

En este sentido, el liderazgo transformacional busca fomentar el compromiso en los trabajadores y generar cambios en la organización y que estos tengan claro las metas que

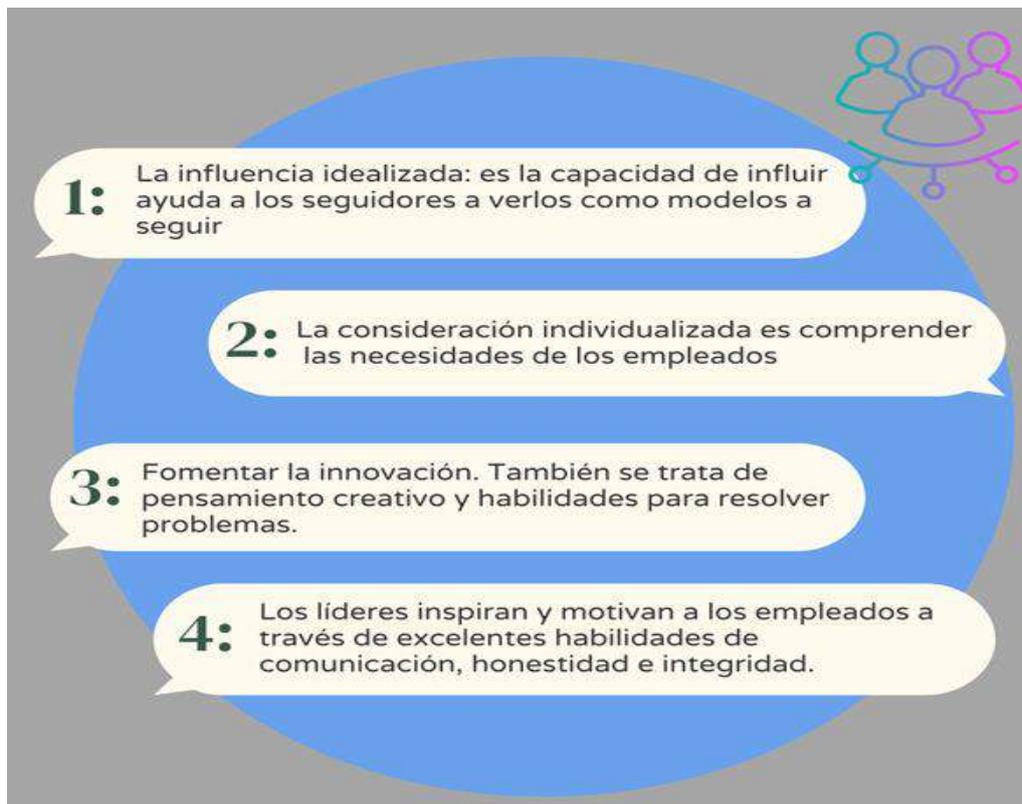
se quiere lograr, este tipo de líder tiene la capacidad de generar confianza en los trabajadores, sobre todo motivarlos y ayudarlos a desarrollarse como profesionales.

Este estilo de liderazgo se caracteriza por inspirar y motivar a sus trabajadores, buscando la construcción de una cultura de trabajo basada en la creatividad y la transformación para preparar a los trabajadores de manera que puedan responder de manera satisfactoria en los momentos de crisis. El liderazgo transformacional exige que sus líderes demuestren autenticidad, fuertes habilidades para liderar a sus equipos e generar la inspiración en sus subordinados.

En la figura 2, se muestran los elementos fundamentales de este estilo de liderazgo:

Figura 2

Elementos Fundamentales del Estilo de Liderazgo Transformacional



Nota: Elaboración propia a partir de la información de Ahmed (2022).

Estos elementos presentes en el estilo transformacional están directamente relacionado a la generación de emociones positivas en los trabajadores, contribuyendo a la generación de un ambiente organizativo saludable y propicio para garantizar mayor satisfacción y efectividad laboral, incidiendo de manera favorable en el desempeño organizacional.

2.2.8. Desempeño Laboral en las Organizaciones

El éxito de las empresas está vinculado de alguna manera al desempeño del trabajador; por ello, es fundamental que los directivos tengan en cuenta la importancia del componente humano dentro de una institución, ya que existen ciertos factores que pueden impedir la productividad del trabajador para alcanzar sus metas. Asimismo, existen autores que hacen referencia al desempeño laboral como la piedra angular de la eficiencia y el éxito en el trabajo en la organización; por ello, los responsables de RRHH ahora se interesan por aspectos que no sólo puedan medirlo, sino también mejorarlo (Pedraza et al., 2010, como se citó en Avila y Vivar, 2021).

En tal sentido, se puede afirmar que el desenvolvimiento del trabajador es primordial para alcanzar y cumplir las metas de una organización y que deben ser tomados en cuenta, sí se desea aumentar la productividad de los empleados. Al respecto, Chiang et al. (2017) menciona que:

El desempeño es el conjunto de atributos que posee una persona, así como la capacidad que tiene para la realización y cumplimiento de sus funciones dentro de una organización y durante un determinado periodo de tiempo, donde el desempeño laboral permite un adecuado logro de los objetivos y metas determinados por sus funciones, ello a su vez influye en una empresa, permitiendo así que la misma mejore su posicionamiento en el mercado (p. 25).

Fernandez (2023) señaló que la capacidad de un empleado para completar tareas dentro de un cierto período de tiempo se relaciona con el desempeño laboral. Para Pedraza et al. (2010) mencionó que el desempeño laboral es el conjunto de acciones observables dirigidas a objetivos que una persona demuestra voluntad y capacidad de realizar siempre que el entorno sea adecuado para lograr esos objetivos. Al respecto Robbins (2004), menciona que para el cumplimiento de metas los trabajadores de una institución deben desenvolver su comportamiento y mejorar su desempeño, ya que, a través de ello, el individuo supera los retos difíciles demostrando gran capacidad para cumplir con las labores; asimismo, fortalece y mejora su rendimiento y satisfacción laboral buscando el objetivo común de realizar sus actividades tal y como se le asigna.

Es por ello que, para lograr una buena productividad y resultados positivos para la organización es necesario evaluar ciertos elementos que pueden influir en las actividades del trabajador, los cuales pueden truncar los objetivos a nivel de la institución. También será vital considerar y evaluar las necesidades que puede presentar el empleado durante el trabajo, si esto pueden causar insatisfacción, desmotivación y desgano deben establecerse acciones para abordarlas y lograr subsanar dichas deficiencias. Pues si no hay motivación la productividad irá disminuyendo y los resultados no serán favorables.

Uno de los factores con mayor relevancia para obtener un buen desempeño es la motivación, es por ello que muchos autores consideran que es un elemento que nos permitirá entender el comportamiento del empleado dentro de la organización y que, a través de ello, se pueda atender las necesidades. Tal como sostiene Padovan (2020), al afirmar que “motivar adecuadamente implica conocer qué necesidades tiene la persona para luego satisfacerlas a través del trabajo. Dicha necesidad puede ser intangible, como un reconocimiento público o tangible, como un mejor sueldo o el acceso a una mejor oficina” (p. 10).

De esta manera, la motivación es un elemento fundamental dentro de la administración, gerencia y dirección de las empresas debido a la influencia directa que tiene sobre aquellas personas y el desempeño de sus funciones. La motivación va cambiando en el tiempo lo que exige que las organizaciones deben estar atentas para no descuidar este factor y deben evitar considerarlo como un gasto, pues mantener motivados al personal debe ser visto como una inversión que dará sus resultados, palpables a través del desempeño laboral y la consolidación de las metas que se establezcan. Una adecuada manera de mejorar el desempeño de los empleados es motivarlos constantemente, para ello podemos utilizar diversas técnicas, como darles más poder, darles más responsabilidades, premiar el desempeño, brindarles un buen ambiente de trabajo (Huahualuque, 2017).

Finalmente, se puede concluir que motivar al trabajador es una forma de mejorar su desempeño y una manera de incentivarlo a seguir esforzándose y alcanzar mejores resultados; en este sentido, considerar algunas teorías entorno al estudio de la motivación como un elemento que nos permitirá estudiar y entender el comportamiento de la persona, los cuales finalmente repercutirán en el grado de productividad del empleado.

2.2.8.1. Características del Desempeño Laboral. Por su parte Chiavenato (2000) citado en Ángeles y Benites (2017), menciona diferentes características del desempeño laboral, son ejes fundamentales para el desarrollo del trabajo del personal en una institución, los cuales son:

a) **Adaptabilidad:** Es indispensable la capacidad de adaptarse a las diversas circunstancias que pueden presentarse en una organización, ya que será determinante para el cumplimiento de actividades y tareas que se le asigne. Se trata de que el trabajador pueda mantener su desempeño indistintamente del área de desempeños y las funciones que le sean asignadas.

b) **Conocimientos:** Es necesario que el personal esté preparado y tenga conocimiento sobre el trabajo que desempeña dentro de la organización, además de seguir aprendiendo para mejorar día a día y desarrollar nuevos conocimientos, a partir de capacitaciones y talleres que puedan favorecer a fortalecer sus capacidades. Ya que la “Información que una persona posee sobre un área específica. De acuerdo con Ojeda y Hernández (2012), “El conocimiento predice lo que la persona puede hacer, no lo que hará” (p. 174); se trata de la capacidad de desarrollar y fortalecer las aptitudes profesionales de los trabajadores.

c) **Desarrollo de talentos:** El fortalecimiento de las habilidades del empleado será determinante para desarrollar un trabajo eficiente y promover el crecimiento a nivel profesional y organizacional.

d) **Estándares de trabajo:** Es importante identificar cuáles son las dificultades que presenta un trabajador y ver la forma de ayudarlo a mejorar, a fin de lograr buenos resultados.

e) **Maximiza el desempeño:** Para cumplir con las metas y tareas asignadas, se debe tener en cuenta el fortalecimiento de las capacidades del trabajador para desarrollar un desempeño laboral adecuado y exitoso.

f) **Potencia el diseño del trabajo:** Requiere de la adaptación de estrategias para alcanzar metas, en ese sentido, fortalecer los trabajos que se presenten y reestructurar las actividades para fomentar mayor experiencia laboral, lo cual, tendrá mejores oportunidades para que el miembro de una organización desarrolle sus capacidades laborales. Es necesario, considerar los factores tanto técnicos como sociales que se relacionan con el proceso del trabajo sin menospreciar que son elementos que inciden en la sensación de bienestar físico y mental que experimenta el trabajador en su trabajo.

g) **Cumplimiento de objetivos y metas:** Tener claro los objetivos, será determinante para concretar lo que se quiere lograr. Para Robbins, (2004) “En algunos casos,

las metas fijadas en conjunto incitan un mayor desempeño, mientras que en otros los individuos se desenvuelven mejor si su jefe les asigna las metas” (p. 167). Según la teoría de la fijación de metas mientras se asume conscientemente los objetivos de la organización, el esfuerzo para lograrlos se incrementará para alcanzarlos.

En la figura 3, se muestran de manera esquemáticas las características del desempeño laboral en las organizaciones:

Figura 3

Características del desempeño laboral



Nota: Según Chiavenato (2000) citado en Ángeles y Benites (2017).

Para lograr los niveles de desempeño laboral óptimos en la institución, será vital que las organizaciones puedan contar con condiciones que promuevan el crecimiento personal y profesional de los empleados en el lugar de trabajo y/o en las funciones que

desempeñan, y que permitan el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades, habilidades, destrezas y talentos del personal; Esto se logra mediante el desarrollo e implementación de estrategias que promuevan el compromiso de los empleados con las empresas y el cumplimiento de objetivos dentro del plazo designado.

2.2.9. Procesos del Desempeño Laboral en las Organizaciones

Según Calderón et al. (2018). el componente para el buen proceso del desempeño laboral es desarrollar una eficaz administración, que se encargue de dirigir una organización fomentando la integración de grupos de trabajo en función de mejorar los lazos laborales entre los miembros, los mismos que interactúan entre sí y a partir de ello, enfrentar las dificultades y lograr solucionarlas.

Asimismo, la administración hace que se cumplan los objetivos y metas de una organización partiendo de la implementación de nuevas estrategias que permita el normal funcionamiento del ente. En ese sentido, los procesos del desempeño laboral se desarrollan a partir de la administración que se encarga de dirigir, orientar, organizar y fortalecer las capacidades de los miembros de una institución, pues, es fundamental establecer estrategias que fortalezcan las relaciones laborales y crear un clima favorable, para cumplir con las tareas y lograr los objetivos y metas.

2.2.10. Competencia Laboral.

Es las capacidades personales del trabajador para desempeñar una actividad, que le permite desenvolverse y lograr un objetivo, las cuales están “asociadas con las capacidades, conductas, habilidades, atributos y características que posee el individuo para efectuar un trabajo de manera eficiente” (Ojeda y Hernández, 2012, p. 173). Entonces este conjunto de habilidades permite que el empleado alcance un desempeño positivo, logrando una satisfacción en el ámbito profesional. La capacidad para realizar una tarea se denomina

competencia laboral. Las competencias cubren tres áreas cruciales: conocimientos, actitudes y habilidades. Cuando una persona sabe utilizar sus recursos, podemos decir que es competente para reaccionar ante diversas circunstancias, utilizando para eso factores personales como ambientales y obtener resultados deseados (Ruiz, 2019).

2.2.11. Eficiencia.

Castillo y Gastulo (2019) como se citó en Peña (2022) mencionaron que la eficiencia se centra principalmente en los medios para resolver problemas, ahorrar gastos y cumplir tareas y compromisos. Con métodos reactivos, los subordinados están capacitados para realizar las tareas asignadas. Por lo tanto, se trata de tener la capacidad de disponer de manera correcta los recursos que tiene a la disponibilidad para cumplir con los objetivos haciendo uso correcto de los recursos y ahorrando gastos.

2.2.12. Eficacia.

La eficacia " bajo el contexto de eficacia, la organización logra sus objetivos, pero sin una concepción racional en el empleo de los recursos " (Ganga et al., 2016, p. 78). Es decir, lograr los objetivos trazados en un tiempo establecido, sin importar los recursos que se hagan uso, pues lo importante es cumplir con las metas fijadas obteniendo el éxito en las actividades.

2.2.13. Niveles del Desempeño Laboral.

Se puede considerar como niveles de desempeño laboral el nivel de compromiso que el trabajador muestra al momento de desempeñar sus labores dentro de la organización y que a partir de los diversos comportamientos se podrá identificar si el nivel de desempeño es alto, mediano o bajo, que a su vez le permitan alcanzar los objetivos planteados por una organización dependiendo del nivel de compromiso que muestra el empleado.

2.2.13.1. Alto Desempeño Laboral. El desempeño laboral alto se considera como el rendimiento positivo que muestra el trabajador para desarrollar sus actividades. Para ello es importante que el trabajador tenga en claro las funciones que debe cumplir y el grado de responsabilidad y dedicación que requiere las actividades para lograr los objetivos que se busca alcanzar. Malpica et al. (2014) lo definió como personas que trabajan para producir resultados concretos y el aporte colectivo de los participantes hacen posible una forma única de trabajar que produzca resultados en ambas partes, es lo que permite que el desempeño del equipo sea cuantitativamente superior al total de las contribuciones individuales y tareas realizadas por sus miembros.

2.2.13.2. Mediano Desempeño Laboral. Este tipo de desempeño en los empleados se enfocan en cumplir con sus labores sin brindar algún aporte a la organización, es decir no se involucran ni comprometen, pues trabajan solo lo necesario para cumplir su trabajo y no siente la obligación de esforzarse más de lo normal. Entonces se debe tener en cuenta que pueden existir muchos factores que determinan el comportamiento del trabajador y el motivo por la que su productividad no sea la mejor, pues el “comportamiento también está influido por la percepción que tenga el trabajador, de las inversiones que haga la organización destinada a elevar el nivel de vida de todos los empleados, buscando beneficio para ambos lados” (Guerrero y Veliz, 2019, p. 12).

2.2.13.3. Bajo Desempeño Laboral.

Dentro de este nivel de desempeño generalmente la desmotivación es una de las causas que produce un bajo rendimiento en los trabajadores. Esta situación afecta también el clima organizacional porque tiende a deteriorarse y caracterizarse por sentimientos de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., cuando la motivación de los miembros es baja, ya sea por frustración o por obstáculos para satisfacer necesidades que, en algunas circunstancias, pueden llegar a intensificarse hasta el punto de volverse agresivo, caótico, insatisfecho, etc., típico de situaciones en las que los trabajadores desafían abiertamente a la organización realizando y promoviendo huelgas o manifestaciones que afectan la productividad y la imagen de las organizaciones (Chiavenato, 2007).

Es por ello que es importante tener en cuenta ciertos parámetros que nos permitan identificar el nivel de desempeño del trabajador, teniendo en cuenta también las situaciones que existen dentro de la organización y a la que estará expuesto el empleado y que este influirá en los resultados de cada uno de ellos. El clima organizacional para Chiavenato (2011) como se citó en Velarde (2022) mencionó que está estrechamente vinculado con el nivel de motivación de los empleados y refleja particularmente las características motivadoras del entorno organizacional, porque es beneficioso si satisface las necesidades personales y de elevación moral de los integrantes; y es desventajoso si estas necesidades no pueden satisfacerse.

Es decir, se trata de la sensación, percepción y sentimientos que tenga una persona sobre el ambiente donde labora será primordial para desempeñar su trabajo y tener una productividad positiva que le permita sentirse satisfecho con lo que está logrando.

2.2.14. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.

Para Chiavenato (2006), los factores que inciden en el desempeño laboral es uno de los temas de mayor relevancia en la Teoría del comportamiento de la administración y dentro de ellos, la motivación humana para hacer, decir y actuar; siendo fundamental para entender el comportamiento del hombre de una manera determinada dentro de una organización se debe realizar un estudio entorno a la motivación humana y comprender las conductas de este. En este sentido, se presentan algunas teorías que abordar desde distintas perspectivas a los factores que pueden incidir en el desempeño laboral en las organizaciones:

2.2.14.1. La Teoría de los Factores de Herzberg.

Chiavenato (2007) menciona dos factores importantes que se debe considerar a partir de los estudios de la teoría de los factores de Herzberg, los cuales influyen en la productividad del empleado y lo clasifica como los factores higiénicos y motivacionales.

Respecto a los factores higiénicos, hace énfasis en las condiciones que rodea al personal en su centro laboral ya sea ambientales como físicas, por otro lado, se consideran los factores como el salario, los beneficios sociales, entre otros que, de alguna u otra manera, juegan un papel fundamental en el desempeño laboral. Dentro de estos factores podemos considerar que la falta de un adecuado ambiente de trabajo produce insatisfacción en el empleado.

Por ello, Calderón, et al. (2018), considera que promover un espacio laboral adecuado es una de las responsabilidades de los directivos, ya que, es fundamental para que los trabajadores tengan un óptimo rendimiento y puedan alcanzar los objetivos de una organización. En cuanto a los factores motivacionales, este se enfoca en la satisfacción laboral, lo cual, se ve reflejado en la productividad del trabajador.

De esta manera, el autor precisa la relación que existe entre las teorías de motivación planteadas por Maslow y Herzberg y que estas a su vez presentan cierta similitud. En este sentido Soler y Chirolde (2010), citado por Araya y Pedreros (2013, p.46), considera que “cuando se estudia la motivación, se parte de la premisa de que incide notablemente en todas las acciones que las personas pueden realizar”, desde su vida personal hasta la laboral dentro de la organización.

Es por ello que, Chiavenato (2006) considera que “Los factores higiénicos de Herzberg se relacionan con las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y de seguridad, inclusive algunas necesidades sociales), mientras que los factores motivacionales se relacionan con las necesidades secundarias (necesidades de estima y autorrealización)” (p. 289).

2.2.14.2. Jerarquía de las Necesidades de Maslow. Por su parte, Maslow plantea sus hipótesis en base a cinco jerarquías las cuales representan las necesidades básicas del empleado, todo ello plasmado a través de una pirámide. Además, los clasifica como necesidades primarias (necesidades fisiológicas y de seguridad), y necesidades secundarias (necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización). Entre las necesidades primarias se tienen:

- a) **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- b) **Seguridad.** Es el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.

Entre las necesidades secundarias tenemos:

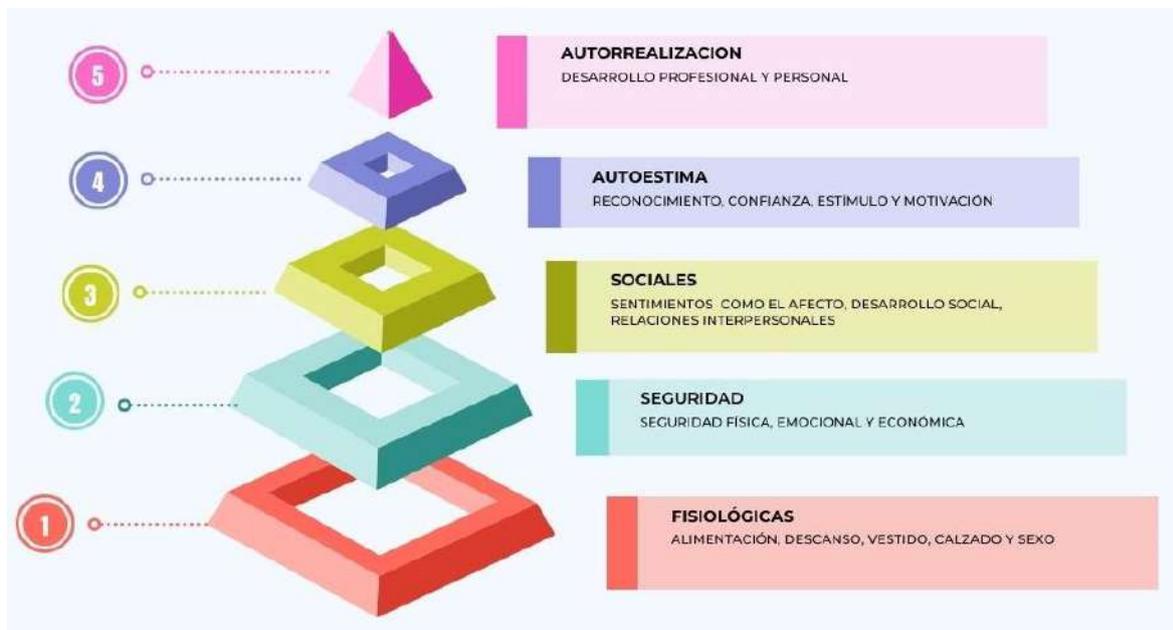
- a) **Sociales.** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- b) **Estima.** Incluye factores intrínsecos como la autoestima, la autonomía y los logros, y factores evaluativos extrínsecos como el estatus, el reconocimiento y la atención.

c) **Autorrealización.** Es el crecimiento y el deseo de desarrollar el propio potencial, son partes del impulso para convertirse en lo que uno es capaz de ser.

En la figura 4, se muestra la pirámide de Maslow.

Figura 4

La pirámide de las Necesidades según Maslow



Nota: Elaborado a partir de Chiavenato (2009).

A su vez Newtom (1991) como se citó en Molina (2015) precisó la existencia de otros factores que pueden afectar en el desempeño laboral tales como:

a) **Satisfacción del trabajo:** Es un conjunto de actitudes que los trabajadores de una organización tienen sobre su trabajo, estos pueden ser positivos o negativos, los cuales pueden repercutir en el desarrollo de la organización.

b) **Autoestima:** La forma como se siente el trabajador frente a su desenvolvimiento le permitirá tener confianza en sí mismo para obtener resultados positivos.

c) **Trabajo en equipo:** Es una forma de integrar al grupo y lograr los objetivos de la organización de forma conjunta, pues, trabajar en equipo, implica un esfuerzo en conjunto, manteniendo un trabajo coordinado.

d) **Capacidad del trabajador:** Una institución busca su bienestar y el de sus miembros que lo integran, en ese sentido, es fundamental capacitar a los trabajadores y estar acorde a las exigencias del contexto, ya que, son los encargados de brindar un excelente servicio a los usuarios, en ese sentido, son capacitados para mostrar perfeccionamiento, y saber solucionar los problemas que se les pueda presentar.

Finalmente, se puede afirmar sobre la base de las teorías abordadas en la investigación que existen factores que influyen en el comportamiento del empleado, causando un bajo rendimiento los cuales pueden estar ligados al resultado que se obtenga en la organización y pueden causar altos niveles de insatisfacción en el empleado. En opinión de Araya y Pedreros (2014) mencionaron “que para motivar a los trabajadores en la realización de sus labores es necesario permitirles satisfacer sus necesidades insatisfechas” (p.47).

En ese sentido, Espino (2014) señaló la importancia de identificar estos factores y que “a partir de este conocimiento el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización” (p. 55). Pues, será importante atender todas las necesidades del trabajador si se quiere conseguir una mayor productividad en el ámbito laboral. Asimismo, debemos tomar en cuenta el clima laboral como uno de los factores que también pueden influir en el comportamiento del empleado. Pues, cómo percibe el trabajador el ambiente interno en el que se convive día a día serán importantes para entender a los miembros de la organización.

2.2.15. Evaluación del Desempeño Laboral.

La evaluación es una forma de identificar el grado de rendimiento de cada trabajador por medio del cual se puede conocer el nivel de productividad y compromiso del empleado para lograr los objetivos de la organización; según Torres (2019, p.27), “es un proceso sistémico el cual indica como el trabajador se desarrolla en el puesto de trabajo”. Es un instrumento gerencial cuyo proceso busca evaluar la situación de cada trabajador e identificar diversos aspectos sobre la capacidad que muestra frente a situaciones favorables y no favorables. Para Iturralde (2011) “la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo” (p.20).

Es una herramienta ampliamente empleada para medir los resultados de las tareas realizadas en los cargos asumidos que permitirán tomar decisiones sobre los diferentes puestos de trabajo y tomar medidas que favorezcan a la organización.

Asimismo, Chiavenato (2007) señaló que la evaluación del desempeño como una revisión sistemática del desempeño de cada empleado en el trabajo y de lo que pueden lograr en el futuro. Cualquier evaluación estimula o evalúa el valor, el conocimiento y las cualidades de una persona. Sobre todo, es necesaria para evaluar el potencial de cada trabajador según el cargo que desempeña, ya que mediante una evaluación se podrá supervisar el desempeño del trabajador, para luego analizarlo y establecer estrategias que ayuden a mejorar y encaminar los objetivos si en caso no se esté cumpliendo adecuadamente.

2.2.15.1. ¿Por Qué se Debe Evaluar el Desempeño Laboral? Una evaluación al trabajador permitirá conocer el nivel de desempeño y determinar en qué medida estos resultados favorecen a la organización. Es decir, el objetivo de evaluar el desempeño girará en torno al potencial de cada trabajador, cuyos resultados servirán para determinar las

debilidades y aspectos a mejorar dentro de la organización. Sobre todo, servirá para que el empleado conozca los aspectos que debe mejorar y crecer profesionalmente y que le permitan cumplir su trabajo de manera correcta, dado que “ayuda a obtener información útil para tomar buenas decisiones, mejorar procesos, y formaciones” (Ruiz, 2019, p. 20).

Iturralde (2011) definió a la evaluación de los recursos como un proceso diseñado para determinar e informar a los empleados sobre su desempeño, con el propósito de desarrollar planes de mejora. Asimismo, son de utilidad y pueden servir para determinar políticas de reconocimientos, e incrementar el potencial del empleado a través de capacitaciones, todo ello en base a los resultados obtenidos. Noel et al. (2019) mencionó que la evaluación del desempeño “sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus funciones en sus puestos, mostrándoles sus fortalezas y debilidades para ayudarles a mejorar” (p. 15).

2.2.15.2. Beneficios de la Evaluación del Desempeño. Según Chiavenato (2001), a partir de una evaluación bien planteada se obtendrá beneficios a corto, mediano y largo plazo, y considera que estos resultados favorecen tanto a la organización, como al jefe y al personal que labora, a partir de la identificación de las destrezas, competencias y capacidades de cada trabajador.

Entre los beneficios para para el jefe, se tiene:

Será de beneficio para el jefe ya que le permitirá aportar medidas orientadas al crecimiento del empleado, sobre todo impulsarlo a que este siga creciendo, pues el desarrollo del personal será favorable para la organización. Entonces es el jefe quien sugerirá, dirigirá y decidirá medidas y acciones pertinentes que ayudarán en el esfuerzo por incrementar la productividad del empleado (Chiavenato, 2009, como se citó en Espinoza y Montalvo, 2021).

Para el subordinado

El trabajador tendrá la posibilidad de conocer la forma en cómo perciben su trabajo dentro de la organización, lo cual generará que por voluntad propia siga esmerándose en crecer día a día, para mantener el cargo que desempeña; en este sentido Chiavenato (2007) mencionó que es beneficio también conocer “cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles” (p. 248); permitiendo una autocrítica para asumir con mayor responsabilidad las funciones que desempeña y seguir mejorando.

Entre los beneficios para la organización

Para la organización porque le permitirá identificar el potencial humano y “debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia” (Chiavenato, 2009b, p. 248). Sobre todo, permitirá que la organización identifique las necesidades del empleado para suplirlas, motivarlos y diseñar estrategias que faciliten la resolución y satisfacción de dichas necesidades.

2.2.15.3. Técnicas de Evaluación del Desempeño. Para recabar información en torno al nivel de desempeño del trabajador se plantean diversas técnicas para evaluar al personal.

- a) **Autoevaluación:** Es una forma de juzgar y evaluarse de manera personal el nivel de productividad que una persona ha alcanzado y cuáles son las dificultades que se debe mejorar, sobre todo “evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales” (Chiavenato, 2009b, p. 250). Muchas veces cuestionar nuestro trabajo será de gran ayuda, pues nos llevará a reflexionar sobre nuestra situación actual y

evaluar las capacidades y dificultades que se nos presenta en el proceso del trabajo.

- b) **Evaluación 180 grados:** Este proceso de evaluación es aquel cuando una persona es evaluada por su jefe, pares y eventualmente clientes o proveedores. Su diferencia principal de la evaluación de 360° es que no incluye la evaluación por parte de los subordinados” (Alajo y Yanéz, 2017, p. 24).
- c) **Evaluación 360 grados:** Es una evaluación cíclica de todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con la persona evaluada. Empleados, compañeros, subordinados, clientes internos y externos, proveedores y todas las personas alrededor del participante evaluado 360° (Chiavenato, 2007).

Es decir, la evaluación la puede realizar cualquier persona de su entorno, siempre y cuando ésta mantenga algún tipo de relación, pues “los resultados de las evaluaciones ayudarán a la organización a reconocer las fortalezas y los puntos de mejora del colaborador. Así como también, comparar los resultados entre trabajadores y brindar un sistema de compensación más justo” (Montesinos y Moya, 2019, p. 14).

2.2.16. Dimensiones del Desempeño Laboral.

El desempeño laboral en la actualidad es uno de los temas más estudiados dentro de la psicología organizacional, siendo considerada como una variable multidimensional que está asociada al conjunto de conductas y comportamientos asociados a las actividades, al puesto de trabajo y a las relaciones interpersonales, las cuales son de gran interés para lograr las metas que una organización se haya definido. Sus dimensiones están relacionadas al comportamiento de los trabajadores y su repercusión en los objetivos organizacionales. De acuerdo al modelo de rendimiento laboral puesto por Borman et al. (1985), como se cita en Gabini (2018, p. 33), esta variable puede ser subdivida en cuatro dimensiones: a) rendimiento asociado a las tareas que se realizan, b) el nivel de lealtad, c) el trabajo en equipo que se relaciona con la socialización y los valores como la moral y por último la determinación.

Sin embargo, Gabini (2018) tomando como referencias las diferentes revisiones de la variable efectuada por Koopmans et al. (2011) y su operacionalización señala que el rendimiento laboral tiene tres dimensiones macros: 1) Rendimiento en las tareas, 2) Rendimiento en el contexto del trabajo y 3) las conductas laborales contraproducentes; no obstante, el mismo autor señala que dada su característica multifactorial otros investigadores siguen renovando e incorporando otras subcategorías a la variable.

Dentro de esta investigación, se tomará en cuenta la toma de decisiones como parte de la macro dimensión del rendimiento en la tarea, la cual abarca el conocimiento, capacidad y habilidad que soportan el núcleo técnico o actividades formales establecidas en las descripciones del trabajo (Motowidlo y Van Scotter, 1994, citado por Gabini, 2018, p. 35). Por otra parte, el rendimiento en el contexto del trabajo abarca aquellas actividades y comportamientos comunes en todos los puestos de trabajo inherentes al ambiente

interpersonal y psicológico que son favorables para las organizaciones entre los que destacan la motivación y la comunicación interpersonal (Omar y Urteaga, 2010).

2.2.16.1. Toma de Decisiones. De acuerdo con lo definido por Jones y George (2009) viene a ser es un proceso gerencial que se comporta de acuerdo con las oportunidades y amenazas que se van presentando y que los gerentes deben analizar para tomar determinaciones acerca de un tema, procedimiento o línea de acción dentro de las empresas. Por su parte Chiavenato (2009), las decisiones se toman bajo un proceso sistémico que requiere de un análisis para elegir entre un conjunto de opciones según unas directrices, objetivos o metas organizacionales y determinan una acción.

Para Aktouf (2001), la toma de decisiones permite concretar y accionar, eligiendo entre varias opciones que han sido debidamente informada y documentadas para ser analizadas y llegar a la escogencia de una o varias con el propósito de lograr ciertas metas en las empresas. Mientras que Shein (1988) como se citó en Díaz (2005), lo definió como “el proceso de identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de acción entre varias existentes, es una actividad diligente clave en todo tipo de organización”.

Se puede afirmar que este conjunto de acciones para ejercer la toma de decisiones gira en torno a una persona que tiene la preparación y la experiencia para llevar a cabo acciones decisorias y del equipo de trabajo que lo acompaña, sin dejar de lado los objetivos que se han establecido en los niveles organizativos de mayor jerarquía en la organización.

2.2.16.2. Comunicación Interpersonal. Según Zayas (2012), la comunicación es un proceso clave dentro del proceso social del trabajo y en general, en la vida de las personas. Siendo un proceso que ocurre en diferentes etapas, donde la comunicación interpersonal llega a convertirse en la base fundamental del funcionamiento de las organizaciones, porque

facilita la comunicación y el intercambio de información entre dos o más personas. Para Fuentes (2008), citado por Nieto (2015), sostiene que “la comunicación es el sustento, la guía y el centro en torno al cual gira la dinámica organizacional” (p. 40). Esta no sólo abarca la comunicación verbal sino los sonidos, gestos y símbolos que emiten y comunican un mensaje.

Entonces la comunicación es el medio que permite la interacción entre las personas con su entorno y a través del cual se transmiten ideas y se coordinan acciones. Sobre todo “la comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo” (Robbins, 2004, p. 284).

De acuerdo con Chiavenato (2009a), el mantener una comunicación efectiva dentro de la organización permite mejorar las relaciones con los trabajadores, crear un clima favorable que ayude a establecer y fortalecer los vínculos y se promuevan la integración del equipo y la participación en conjunto, sobre todo en la solución de problemas, ya que, “toda organización funciona con base en procesos de comunicación y la dinámica de la institución es la que facilite que sus miembros puedan estar conectados e integrados.

Para Peiró (2022), la comunicación interpersonal no es más que un intercambio de mensajes entre dos o más personas, empleando la comunicación verbal y no verbal con el propósito de lograr comunicar de manera correcta y efectiva la información y que esta pueda ser comprendida por el receptor; se intercambian ideas, sentimientos, opiniones, entre otras, por lo que requiere empatía entre los participantes. En opinión de Rizo (2022), este tipo de comunicación es directa, “cara a cara” entre dos personas que mantienen una interacción para intercambiar información empleando medios de expresión verbal y no verbal; se fundamenta en una interacción social que soporta las relaciones entre las personas y se considera un fenómeno que permite la vinculación entre los actores sociales.

Se trata de una relación bidireccional donde se origina una interacción recíproca entre las partes de manera presencial que exige que cada interlocutor se adapte a los requerimientos y expectativas del otro, por lo que es necesario el establecimiento de unas normas que facilite una dinámica común. La comunicación interpersonal permite y facilita el proceso de adaptación de las personas, disminuye la resistencia a los cambios y genera relaciones sociales saludables y satisfactorias.

2.2.16.3. Motivación. Méndez (s.f), menciona el concepto de motivación desde la visión de varios autores, iniciando con Maslow que define a la motivación como un impulso que se genera en las personas y está asociado a la satisfacción de unas necesidades; mientras que, Piaget mantenía que la motivación está relacionada a la voluntad de hacer y aprender que se tiene desde niños. En el caso de Chiavenato, la concepción de la motivación tiene que ver con un resultado que se produce cuando hay una interacción con el medio ambiente y dependerá de cómo se dé esa vivencia y finalmente, se considera la visión de Herzberg que asocia la motivación con los factores de motivación e higiene y McClelland quien afirma que la motivación se relaciona a tres necesidades fundamentales: necesidad de logros, poder y afiliación.

2.4. Definición Conceptual

Comunicación interpersonal: Consiste en intercambiar información, opiniones y percepciones entre dos o más personas que comparten un determinado espacio, por esta razón, se basa en normas establecidas para garantizar la fluidez del mensaje entre un emisor y un receptor.

Desempeño laboral: Es la capacidad de rendimiento que un individuo posee para desarrollar sus tareas y/o actividades, en este caso, en las organizaciones, se ve reflejado en la producción y cumplimiento de objetivos y metas. Es la actitud que un trabajador tiene con respecto al trabajo y la manera en que demuestra sus competencias técnicas y profesionales; así como, sus habilidades interpersonales las cuales son determinantes en el desempeño de la organización y los resultados obtenidos.

Estilos de liderazgo: Es conjunto de conductas que posee un líder para aportar a la organización y cumplir sus objetivos. Son patrones consistentes del comportamiento que demuestran una persona y que otros perciben como un intento de influir en la acción de los demás (Hersey et al., 2007, como se citó en Chirinos y Contreras, 2021). Los estilos de liderazgo en muchos casos dependen de la situación en la que se encuentren la organización y los trabajadores para obtener resultados favorables. Los estilos de liderazgo es un conjunto de formas o estilos empleados por la persona que dirige una organización, para incidir sobre grupos humanos con el propósito de lograr unos objetivos o metas organizacionales. Se desarrollan a través de actos o comportamientos asumidos por el líder y dependen de sus conocimientos, experiencia y sistema de valores.

Liderazgo: Es la capacidad y la habilidad que tiene un individuo para dirigir a un grupo determinado y encaminarlos hacia el cumplimiento de metas y objetivos. Así mismo, influir en las actitudes de los individuos a fin de alcanzar el progreso de la organización y

lograr cambios que favorezcan el desarrollo, todo ello a través de la cooperación y participación del grupo.

Liderazgo autocrático: Consiste en aquel estilo basado en el líder que concentra la toma las decisiones; mientras que sus seguidores o equipo de trabajo está al margen de este proceso, hasta el punto de no poder dar su opinión respecto a un determinado tema; es decir, no existe una participación del grupo, no se comparten ideas porque no son tomadas en cuentas y el líder monopoliza el proceso.

Liderazgo democrático: Es el estilo opuesto al autocrático, basado fundamentalmente en la participación grupal y el debate de ideas por lo que existe un mayor nivel de comunicación con los subordinados, los cuales participan de manera activa en la toma de decisiones, se escuchan las opiniones y sugerencia de los seguidores; la comunicación fluye desde los grupos de bajos mandos hacia los cargos de mayor jerarquía.

Liderazgo Liberal “Laissez Faire: Es un estilo, que se muestra como un estilo con debilidades en el proceso de toma de decisiones, es decir, hay una falta de interés del líder de ejercer la toma de decisiones por lo cual se delega en un equipo y el líder sólo procura los medios y los recursos por lo que ejerce una nula supervisión sobre las actividades y sus resultados, siendo este el estilo de liderazgo menos productivo y hay cierta incapacidad del líder para liderar al grupo.

Liderazgo carismático: Es el estilo de liderazgo que se caracteriza por empatizar con sus seguidores de manera natural siendo adaptable al cualquier contexto ya sea familiar, social, en el trabajo. En este estilo aparece el llamado carisma como un atributo natural de la persona o líder, que se suma a otras habilidades que lo hacen ser una influencia buena para el resto, consiguiendo que sus seguidores se sientan cómodos con su presencia y les guste compartir con ellos diferentes temas porque se sienten escuchados.

Liderazgo Transaccional: Se basa en la estabilidad de la empresa y busca optimizar los resultados organizacionales a través de recompensas para aquellos empleados que se destaquen en el ejercicio de sus funciones y en el trabajo. En este estilo de liderazgo la comunicación fluye en un solo sentido, los líderes toman las decisiones, fijan las metas y objetivo y finalmente, lo comunican a los subalternos.

Liderazgo Transformacional: Es el estilo de liderazgo basado en la confianza que busca la transformación de las empresas para la obtención de mejores desempeños de sus colaboradores, se basa en el trabajo en colectivo para un beneficio común, fundamentado en el trato individualizado de las personas para valorar y potenciar sus capacidades, habilidades y destrezas.

Motivación: es una actitud sostenida a través del tiempo que tienen como propósito la satisfacción de una necesidad o consecución de un objetivo. También se considera como un estado intrínseco en la persona que activa, direcciona y sostiene su conducta hacia sus objetivos, puede entenderse como un impulso que determina las acciones de una persona para lograr lo que desea.

Toma de decisiones: Es el proceso que emplean las personas para optar por una opción de proyectos según sus beneficios; se trata de una determinación respecto a algo que se selecciona entre un conjunto de opciones.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

Los estilos de liderazgo sí se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.

3.1.2. Hipótesis Específicas

H₁: El estilo de liderazgo sí se relaciona con la motivación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno – 2021

H₂: El estilo de liderazgo sí se relacionan con la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.

H₃: El estilo de liderazgo sí se relaciona con la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.

3.1. Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Variable independiente: Estilos de Liderazgo</p>	<p>Son las pautas, aptitudes, atributos y cualidades coherentes del comportamiento exhibidas por un individuo y percibidas por los demás, cuando trata de influir en las actividades que realizan (Hersey et al., 2007, p. 104).</p>	<p>Para evaluar la variable independiente se efectuará un test a partir de 28 ítems con la finalidad de determinar, conocer e identificar los estilos de liderazgo.</p>	Liderazgo autocrático	1. Dinámica para el trabajo
				2. Establecimiento de metas
				3. Toma de decisiones
			Liderazgo democrático	1. Participación
				2. Manejo de la Información
				3. Relación con los colaboradores
			Liderazgo Liberal “Laissez Faire”	1. Eficiencia

				2. Responsabilidad
			Liderazgo carismático	1. Relaciones interpersonales
				2. Fortalecimiento de las habilidades
				3. Creatividad
			Liderazgo transaccional	1. Reconocimiento
				2. Organización del trabajo
				3. Comunicación
			Liderazgo Transformacional	1. Influencia idealizada
				2. Comprensión de las necesidades individuales
				3. Estimulación intelectual

				4. Consideración individualizada
Variable dependiente: Desempeño laboral	Está definida por las acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos por la organización, se trata de la eficacia que demuestran los colaboradores al realizar su trabajo, la cual esta resulta necesaria en las empresas, lo que la convierte en una ventaja competitiva para las organizaciones modernas (Chiavenato, 2011).	El desempeño laboral es un factor importante dentro de la investigación, en visto de ello se efectuará un test en base a 12 ítems, que nos permitirá obtener los datos para la investigación.	Motivación	1. Remuneración
				2. Capacitación y formación
			Comunicación interpersonal	1. Trabajo en equipo
				2. Empatía
				3. Adaptabilidad
			Toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo	1. Análisis de la oportunidad
2. Metas y objetivos organizacionales				

3.2.1. Identificación de Variables

Variable Independiente: Estilo de liderazgo

Son patrones de comportamiento que muestra un individuo, con el propósito de ser percibido por el resto de las personas y de esta manera se logra influir en las acciones de los demás (Hersey et al., 2007, como se citó en Chirinos y Contreras, 2021).

Variable Dependiente: Desempeño laboral

Está definida por las acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar los objetivos propuestos por las organizaciones, se trata de la eficacia que demuestran los colaboradores al realizar su trabajo, la cual esta resulta necesaria en las empresas, lo que la convierte en una ventaja competitiva para las organizaciones modernas (Chiavenato, 2011).

3.3. Metodología de la Investigación

3.3.1. Tipo de Investigación Según el Enfoque

Según Hernández et al. (2014) existen “dos aproximaciones principales en la investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo” (p. 4). Cada una de ellas posee sus propias características y procesos de investigación; en este caso, el presente estudio fue desarrollado bajo el enfoque cuantitativo ya que se midieron las variables involucradas a través de datos estadísticos, tal como refiere Hernández et al. (2014), el enfoque cuantitativo emplea técnicas e instrumentos para la recolección de los datos e informaciones, cuyo análisis de datos permitió dar respuesta a las preguntas de investigación, probar las hipótesis planteada y emplear métodos estadísticos para establecer los pautas de comportamiento en una población y establecer las relaciones existentes.

3.3.2. Tipo de Investigación Según el Nivel de Profundidad

Teniendo en cuenta nivel o grado de profundidad, la investigación es correlacional pues se midió la relación entre las variables de estilo de liderazgo y desempeño laboral.

Según Arias (2012), la investigación correlacional tiene como fin determinar el grado en que dos variables están relacionada o asociadas. El estudio correlacional nos permitió conocer el nivel de relación entre los estilos de liderazgos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Jesús Nazareno facilitando la definición del tipo de relaciones existente entre las variables, las cuales pueden ser fuertes o débiles, directas e inversas.

3.3.3. Diseño de Investigación

Una vez definido el tipo y nivel de la investigación, fue necesario establecer el diseño que es definido por Morán y Alvarado (2010), como el plan o estrategia establecida para obtener los datos que se desean para el estudio; siendo el esquema metodológico que el camino a seguir por el investigador para alcanzar los objetivos planteados y dar respuesta a las inquietudes que dieron origen a la investigación. Para el presente estudio, el diseño de investigación que se asumió fue no experimental de corte transversal, porque no existió la intención de manipular las variables de estudio y la intención fue observar un fenómeno con el propósito de establecer relaciones entre los parámetros que lo caracterizan.

Tal como menciona Hernández et al. (2014), en el diseño no experimental no hay una manipulación intencional de las variables, ni en sus condiciones ni ambiente, sino que se observan en su ambiente natural para su descripción y análisis. Para Morán y Alvarado (2010), en diseños de este tipo, no se crean, modifican o alteran una situación, sino que se observan situaciones ya existentes, para analizar las variables tal y como se presentan en el momento.

3.3.3. Método de Investigación

Para Morán y Alvarado (2010), el método representa un conjunto de pasos que de manera sistemática reflejan el camino que debe seguir el investigador para lograr los objetivos propuestos en función de construir un conocimiento científico. En este sentido, la investigación se desarrolló bajo el método hipotético-deductivo, que implica observar un fenómeno, establecer una hipótesis para describir o caracterizarlo, deducir su efecto, impacto o consecuencia y finalmente, se debe comprobar o rechazar las premisas definidas en torno al fenómeno.

En el método hipotético-deductivo permite dar respuestas a las interrogantes de investigación mediante la comprobación de unas hipótesis que se han asumido como una verdad, se trata de un proceso cíclico donde el investigador induce, deduce y vuelve a inducir para llegar a las conclusiones de su estudio. Al respecto del método deductivo Muñoz (2015), señala que se trata del proceso inverso que permite al investigador transitar desde lo general hasta lo particular, partiendo de un principio de validez global que puede replicarse y aplicarse a casos más específicos.

Es por ello, que el principio fundamental de este estudio es que existe un vínculo directo de los estilos de liderazgo organizacional y la productividad de los trabajadores. que se logra alcanzar como una premisa general, orientando el estudio hasta la obtención y análisis de datos inherente a una institución en particular, la Municipalidad distrital de Jesús Nazareno.

3.4. Población

La población para Hurtado (2000), está conformada por un conjunto de personas que comparten unas características en común bajo un criterio de inclusión, constituyendo la población válida para las conclusiones obtenidas en el presente estudio. Para el presente caso

la población es integrado por los empleados de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno en sus diferentes modalidades de contratación, siendo esta población de 94 individuos.

3.5. Muestra

De acuerdo con Muñoz (2015), la muestra es una porción o segmento de la población, la cual se considera como representativa de un universo total y han sido seleccionada para obtener información inherente a las variables objeto de estudio. Así mismo, Hernández et al. (2014) definió a la muestra como un subgrupo de la población sobre el cual se aplicarán unos instrumentos para recolectar datos e informaciones de interés, es por ello que es importante definirla debido a será una representación de la población que se somete a estudio. En nuestro caso, la muestra fue censal; es decir, todos los individuos pertenecientes a la población fueron considerados para el estudio, por lo que la muestra coincidió con la totalidad de la población de colaboradores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para Hurtado (2000), la selección de las técnicas e instrumentos a aplicar en el estudio es un punto estratégico en el desarrollo de la investigación, ya que “implica determinar por cuáles medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación” (p. 164). A continuación, se describen las técnicas e instrumentos empleados en el presente estudio:

3.6.1. Técnicas

Según Behar (2008), las “técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establecerá sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados” (p. 55). Para la

presente investigación se empleará la encuesta como técnica que permitirá recolectar los datos en torno a las variables de estudio.

Arias (2012) como se citó en Huamán (2022) definió a la encuesta como una técnica diseñada para lograr recoger información proporcionada por un grupo o grupos de sujetos; relacionados con un tema específico.

3.6.2. Instrumentos

Los instrumentos de investigación según Morán y Alvarado (2010) se puede entenderse como “aquellos dispositivos o conectores que permite captar los datos que se obtendrán para, después de analizarlos, decidir si se acepta o rechaza la hipótesis de investigación” (p. 47). Es por ello que, en el presente estudio se empleará el cuestionario, a fin de recolectar información necesaria a base de ítems que nos permita conocer y recoger la percepción del trabajador en relación a unas afirmaciones o preguntas inherentes a las variables en estudio.

El cuestionario para Arias (2012) como se citó en Fernandez (2023) viene a ser una serie de preguntas para obtener posibles respuestas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ya que todas las respuestas producen resultados diferentes y se aplican a una variedad de personas.

Por otra parte, se empleará la escala de medición de Likert, el cual permitirá la ponderación de las respuestas a la hora de la recolección de datos. Cuando se utiliza la escala Likert, se pide a los participantes que respondan a un conjunto de ítems que se presentan como afirmaciones o juicios (Hernández et al., 2014).

En el presente estudio, se empleó una escala con cinco categorías, que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2*Escala Likert*

Escala valorativa	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
	1	2	3	4	5

Las encuestas con escala de Likert, son eficaces para recopilar información acerca de la opinión o percepción de una persona sobre un determinado tema de interés, donde es posible medir esa opinión a través de una escala.

3.6.2.1. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos. Una vez elaborados los instrumentos para recolectar la información, estos deberán ser evaluados con el propósito de verificar si los mismos cumplen con el proceso de medición de la variable que pretenden medir y en condiciones similares pues arrojarán resultados consistentes. En este sentido, la validez viene referida al grado en el cual el instrumento mide con precisión lo que se supone medirá de las variables en estudio.

En el caso de la validez del instrumento, se aplicó una validez de contenido el cual permitió saber si se satisfacen todos los requerimientos relacionados a las variables para las cuales se ha diseñado el instrumento. Para ello, se recurrió a un juicio de experto donde cada especialista evaluó y analizó el contenido de los ítems para verificar su correspondencia con los objetivos planteado, las dimensiones e indicadores establecidos.

Con relación a la confiabilidad, se determinó la consistencia interna del instrumento a través del cálculo de Coeficiente Alfa (α) de Cronbach, cuyas respuestas están expresadas en una escala de Likert. En este sentido, se realizó una prueba piloto con el 10% de la muestra y se definió una escala nominal a cada posible respuesta a los ítems.

El resultado obtenido del cálculo de Coeficiente Alfa (α) de Cronbach, es un número entre 0 y 1, siendo aceptable para un valor mayor que 0,70. En la tabla 3, se muestra la escala de interpretación de AVECILLAS y LOZANO (2016).

Tabla 3

Niveles de fiabilidad de un instrumento de acuerdo con el Coeficiente Alfa de Cronbach

Nivel de Fiabilidad	Valor de α de Cronbach
Excelente	(0.9, 1]
Muy Bueno	(0.7, 0.9]
Bueno	(0.5, 0.7]
Regular	(0.3, 0.5]
Deficiente	(0, 0.3]

Nota: Elaborado a partir de AVECILLAS y LOZANO (2016).

3.7. Procesamiento y Análisis de la Información

Según MUÑOZ (2015), una vez obtenidos los datos arrojados por los instrumentos de medición será necesario organizar y procesar dicha información con el fin de analizarlos y definir el comportamiento de cada variable, verificar o no las hipótesis planteadas y establecer las conclusiones del estudio en función de responder a las interrogantes planteada y cumplir los objetivos propuestos.

Para la organización, tabulación y representación gráfica emplearon hojas de cálculo en Microsoft Excel y el procesamiento estadístico se realizó a través de paquete estadístico de Minitab en la versión web.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento para recabar las impresiones de los trabajadores de la Municipalidad Distrital Jesús Nazareno.

4.1. Coeficiente de Confiabilidad Alpha (α) de Cronbach

El cálculo de la consistencia interna del instrumento es el procedimiento más usado para determinar la fiabilidad de las pruebas o test con el propósito de conocer si el conjunto de preguntas pueda medir el parámetro para el cual fue diseñado; en este caso, el Alpha de Cronbach es el indicador estadístico de mayor uso en las investigaciones (Ledesma et al., 2002). En este caso, se aplicó una prueba piloto de más del 10% de la población con un N de 15, cuyos valores de α por cada ítem se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Coeficiente (α) de Cronbach por ítems

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	Correlación total ajustada por elemento	Alfa de Cronbach
C1	142.93	33.19	0.6313	0.9847
C2	142.60	33.15	0.5922	0.9848
C3	142.07	33.42	0.4840	0.9850
C4	142.20	33.07	0.7326	0.9844
C5	142.20	32.86	0.8380	0.9841
C6	142.07	32.88	0.8875	0.9840
C7	141.93	33.12	0.7538	0.9844
C8	142.33	32.89	0.8458	0.9841
C9	141.87	32.94	0.8438	0.9841
C10	142.67	33.25	0.5378	0.9849
C11	143.27	33.26	0.5087	0.9851
C12	142.47	32.93	0.7339	0.9845
C13	141.67	33.05	0.9253	0.9840
C14	141.87	32.82	0.9001	0.9840
C15	141.87	32.97	0.8797	0.9841
C16	141.87	32.96	0.8230	0.9842
C17	142.40	32.89	0.8436	0.9841
C18	142.07	32.77	0.8887	0.9840

C19	141.93	32.82	0.8775	0.9840
C20	142.27	32.93	0.8706	0.9841
C21	142.20	32.91	0.8917	0.9840
C22	142.00	32.75	0.8770	0.9840
C23	142.27	32.80	0.8808	0.9840
C24	142.13	32.78	0.9154	0.9839
C25	142.07	32.93	0.9074	0.9840
C26	142.20	33.04	0.8196	0.9842
C27	142.20	33.04	0.7664	0.9843
C28	142.20	32.84	0.8991	0.9840
C29	143.00	33.55	0.3116	0.9854
C30	142.27	33.58	0.3175	0.9853
C31	143.33	33.08	0.6701	0.9846
C32	141.87	33.12	0.7827	0.9843
C33	141.80	32.97	0.8501	0.9841
C34	141.73	32.94	0.8499	0.9841
C35	142.00	32.96	0.8362	0.9842
C36	142.27	32.79	0.8865	0.9840
C37	142.20	32.90	0.9003	0.9840
C38	142.07	32.96	0.8701	0.9841
C39	142.20	32.99	0.8194	0.9842
C40	142.27	33.20	0.6496	0.9846

Nota: Los datos fueron procesados a través de la aplicación de Minitab W(2022)

Tabla 5

Coefficiente Alfa de Cronbach del instrumento

Alfa
0.9847

Nota: Minitab Web (2022).

Interpretación:

Como puede observarse en las tablas 4 y 5, el α de Cronbach para ítem oscila entre 0,9839 y 0.9853, ubicándose en el Nivel “Excelente” de la tabla para la clasificación del Coeficiente propuesta por Avecilla y Lozano (2016). De igual manera, el Coeficiente Global del instrumento es de 0,9847; por lo cual, se afirma que el instrumento es consistente y su escala es fiable; es decir, los ítems que los conforman se relacionan entre sí.

4.2. Resultados de la encuesta

4.2.1. Variable 1: Estilos de Liderazgo

4.2.1.1. Dimensión de Liderazgo Autocrático.

Ítem 1. El jefe es quien realiza la asignación de las tareas a cumplir por los colaboradores sin tomar en cuenta la opinión o sugerencia de estos.

Figura 5

Percepción de los trabajadores en relación a la asignación de tareas



Nota: Respuesta obtenida al ítem 1 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

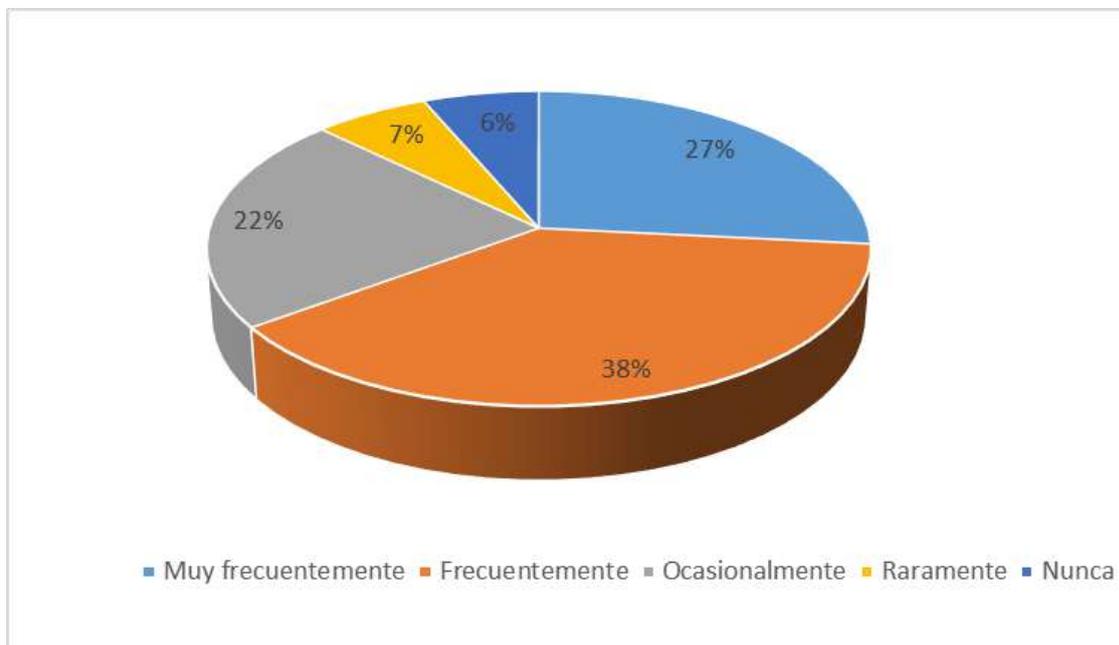
Interpretación:

De total de encuestados, el 36% de los trabajadores señalan que está “Ocasionalmente” y 23% “Raramente” el jefe lleva a cabo la asignación de tareas sin la participación y consulta a los colaboradores; sin embargo, el 19% opina que “Frecuentemente” y “Muy frecuentemente” con el 12% sostienen que el jefe asigna actividades sin escuchar las opiniones de sus colaboradores. No obstante, un 10% dice que “Nunca” ocurre ese tipo de acciones.

Ítem 2. El jefe determina las metas y objetivos a cumplir en cada actividad.

Figura 6

Percepción de los trabajadores sobre la determinación de metas y objetivos a cumplir en las actividades



Nota: Respuesta obtenida al ítem 2 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

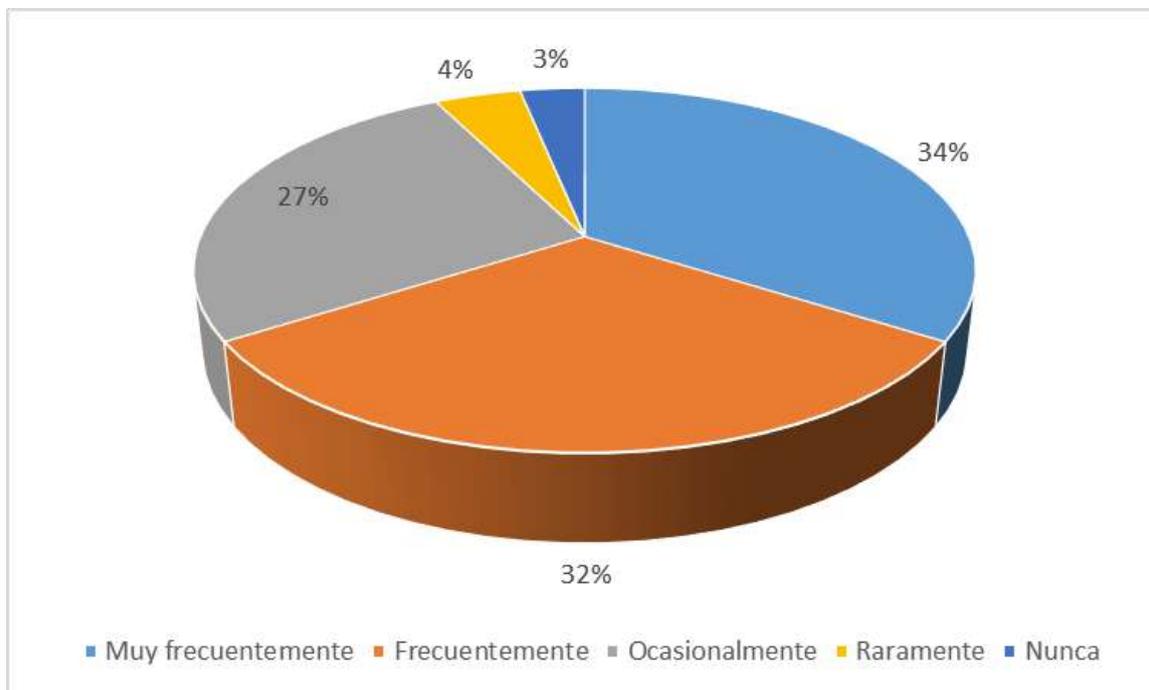
Interpretación:

El 38% de los encuestados “Frecuentemente” y 27% “Muy frecuentemente” es el jefe quien determina las metas y objetivos a alcanzar en las actividades que desarrollan en la municipalidad. Por otra parte, el 27% de los trabajadores manifiesta que eso ocurre “Ocasionalmente” y 13% asegura que “Raramente” con 7% y “Nunca” con 6% el jefe establece los objetivos en las tareas que les asigna.

Ítem 3. El jefe ejerce una supervisión constante de las actividades a realizar

Figura 7

Percepción de los trabajadores en relación a la supervisión de las actividades



Nota: Respuesta obtenida al ítem 3 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

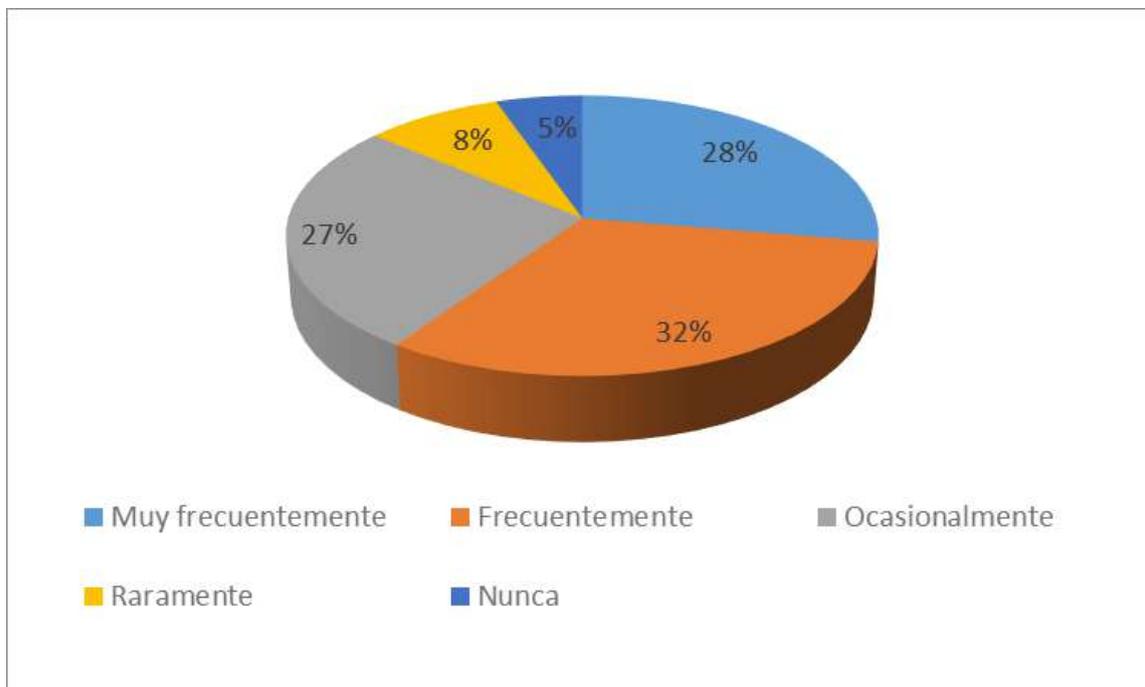
Interpretación:

El 34% de los trabajadores consultados destacan que “Muy frecuentemente” y 32% con “Frecuentemente” el jefe ejerce supervisión continua sobre las actividades encomendadas. No obstante, el 27% opinan que es “Ocasionalmente”, 4% “Raramente” y un 3% “Nunca” hace seguimiento a las tareas que asigna a los trabajadores.

Ítem 4. Las decisiones están centradas en el jefe

Figura 8

Percepción de los trabajadores sobre la concentración de las decisiones en el jefe



Nota: Respuesta obtenida al ítem 4 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

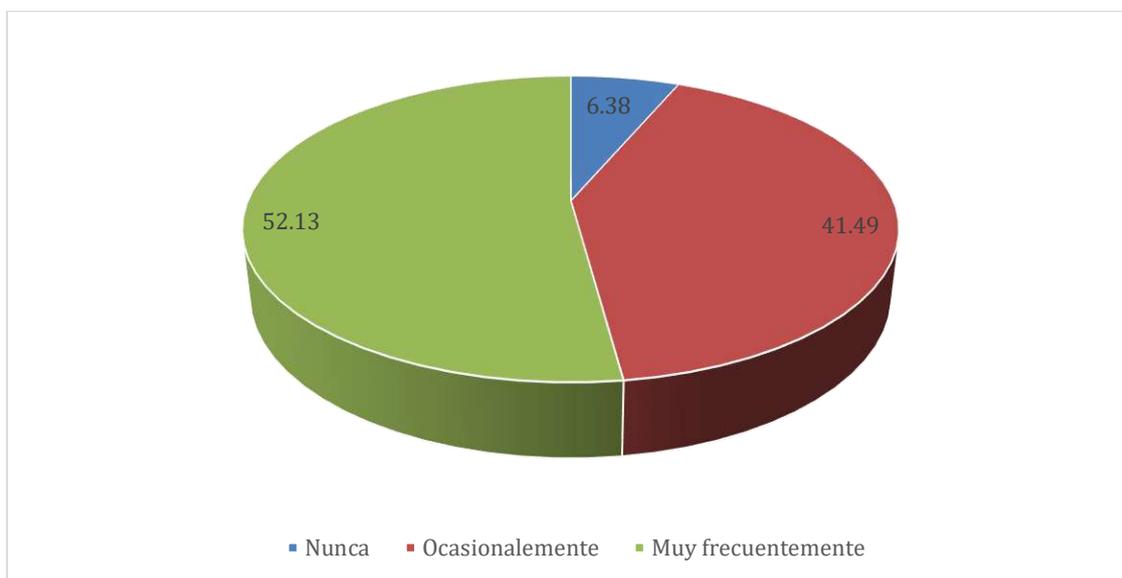
Interpretación:

Con un 32% de las opiniones los trabajadores de la Municipalidad han señalado en que “Frecuentemente” y “Muy frecuentemente” con el 28%, las decisiones en la municipalidad están centralizadas en el jefe. Sin embargo, un 27% sostiene que puede ser “Ocasionalmente”, el 8% manifiestan que es “Raramente” y un 5% asegura que “Nunca” las decisiones se concentran en el jefe.

4.2.1.1.1. Resultado para la Dimensión. El baremo para totalizar las respuestas emitidas a los ítems correspondiente a la Dimensión del Liderazgo Autocrático, se reflejan en la figura 9.

Figura 9

Dimensión de liderazgo Autocrático en la Municipalidad de Jesús Nazareno



Nota: Resultados obtenidos de la dimensión 1, aplicando el baremo.

Interpretación:

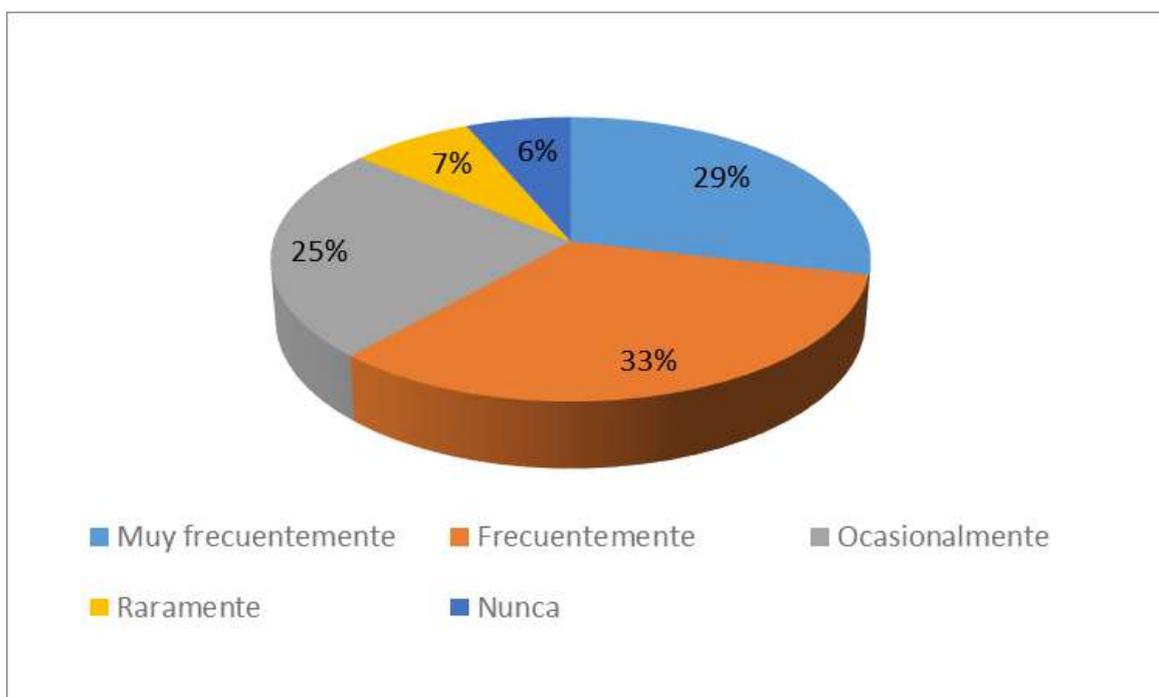
El 52,13% de los trabajadores consultados considera que “Muy frecuentemente” se evidencia un estilo de liderazgo autocrático en la municipalidad; sin embargo, un 41,49% opinan que “Ocasionalmente” hay manifestaciones de este estilo de acuerdo a los ítems evaluados en la encuesta; además, un 6,38% de las opiniones están centradas en es “Nunca” hay una tendencia hacia ese estilo de liderazgo.

4.2.1.2. Dimensión de Liderazgo Democrático.

Ítem 5. El jefe siempre nos reúne para discutir las estrategias y lineamientos de trabajo, escuchando de manera receptiva nuestras inquietudes y sugerencias.

Figura 10

Percepción de los trabajadores en lo que respecta a la discusión de las estrategias de trabajo.



Nota: Respuesta obtenida al ítem 5 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

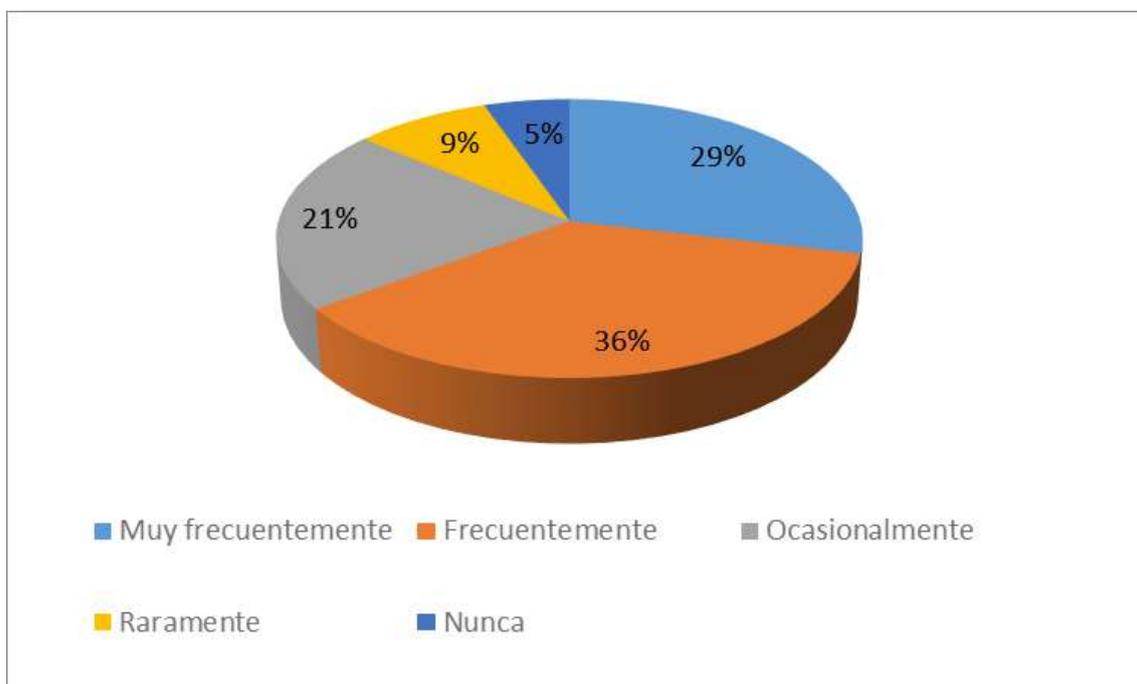
Interpretación:

El 33% de los consultados señala estar “Frecuentemente” y un 29% “Muy frecuentemente” el jefe realiza reuniones con los trabajadores para definir y discutir las estrategias para realizar un trabajo, escuchando y considerando las recomendaciones que colaboradores deseen expresar. Pero un 25% asegura que esas reuniones ocurren “Ocasionalmente”, un 7% “Raramente” y un 6% “Nunca”.

Ítem 6. Durante el desarrollo de una actividad, el jefe nos orienta y motiva constantemente para obtener mejores resultados.

Figura 11

Percepción de los trabajadores sobre las orientaciones y motivación que reciben de parte del jefe



Nota: Respuesta obtenida al ítem 6 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

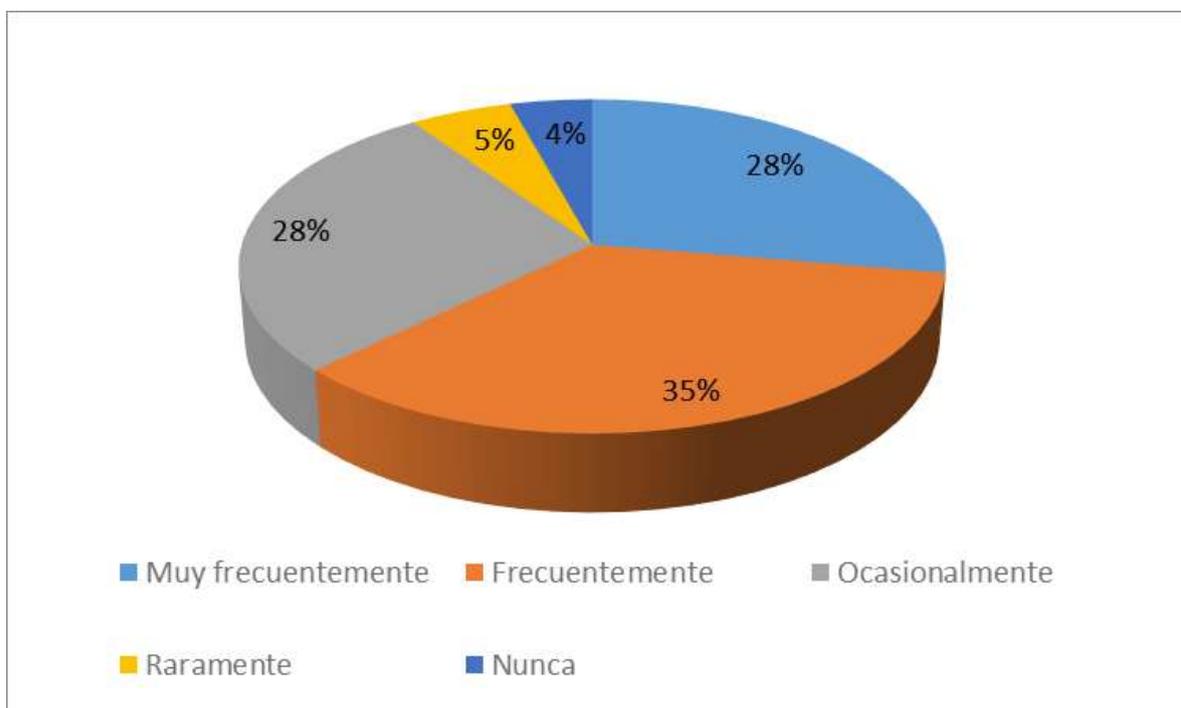
Interpretación:

Del total de participantes en la consulta, un 36% considera que “Frecuentemente” y un 29% “Muy frecuentemente” reciben orientaciones del jefe al efectuar sus actividades; así como, motivación para alcanzar los mejores resultados. No obstante, hay un 21% de los trabajadores que opinan que “Ocasionalmente” pueden recibir dichas orientaciones y motivación; entretanto, un 9% considera que “Raramente” y 5% “Nunca”

Ítem 7. Para el desarrollo de una tarea, el jefe comparte información y esboza los lineamientos para una mejor comprensión de estos.

Figura 12

Percepción de los trabajadores del suministro de información y lineamientos detallados de parte del jefe.



Nota: Respuesta obtenida al ítem 7 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

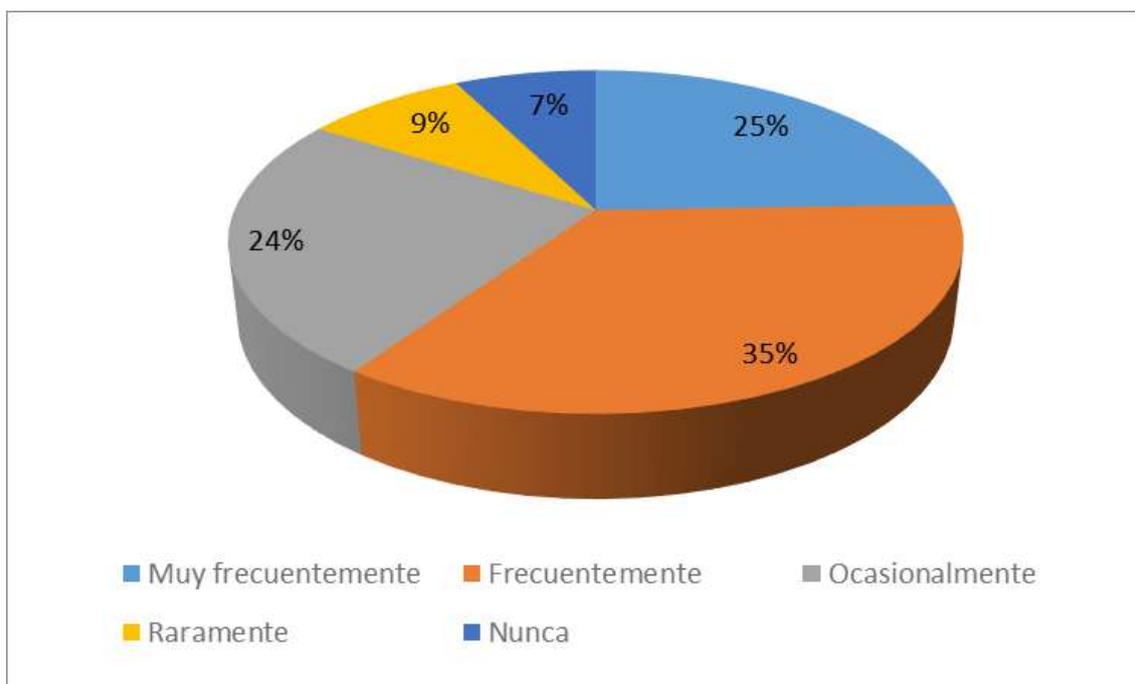
Interpretación:

El 35% de los colaboradores de la Municipalidad y el 28% señalan que “Frecuentemente” y “Muy frecuentemente”, respectivamente, el jefe les comparte información para llevar a cabo una actividad y detalla los lineamientos a seguir para una mayor comprensión de estos de parte de los trabajadores. Por otra parte, un 28% hace énfasis en que reciben ese apoyo “Ocasionalmente”; mientras que, el % considera que “Raramente” y un 4% opina que “Nunca”.

Ítem 8. El jefe informa constantemente de las novedades de la organización y sus proyecciones en el corto plazo.

Figura 13

Percepción de los trabajadores sobre el suministro de información novedosa y proyecciones a corto plazo



Nota: Respuesta obtenida al ítem 8 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

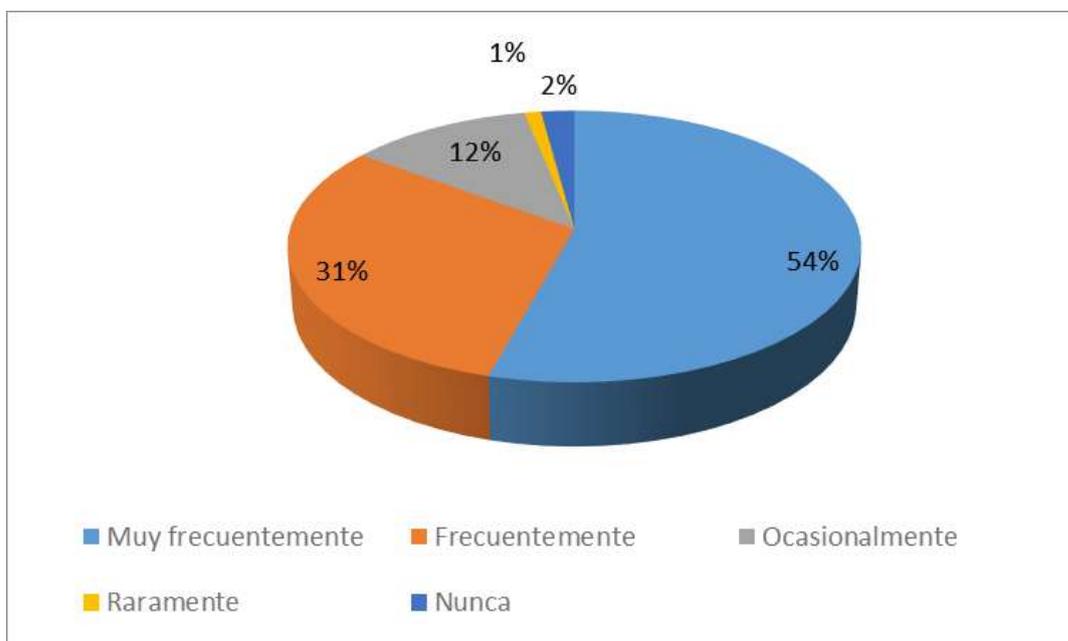
Interpretación:

Un 35% de los participantes de la encuesta manifiestan que “Frecuentemente” y “Muy frecuentemente” con el 25% reciben información de parte del jefe sobre las novedades de la Municipalidad y sus planes, proyectos y proyecciones en el corto plazo. Además, un 24% de los colaboradores considera que “Ocasionalmente”, un 9% “Raramente” y un 7% “Nunca”.

Ítem 9. El jefe mantiene una relación cordial, de respeto y solidaridad con los colaboradores.

Figura 14

Percepción de los trabajadores acerca de la cordialidad, respeto y solidaridad en la relación con el jefe.



Nota: Respuesta obtenida al ítem 9 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

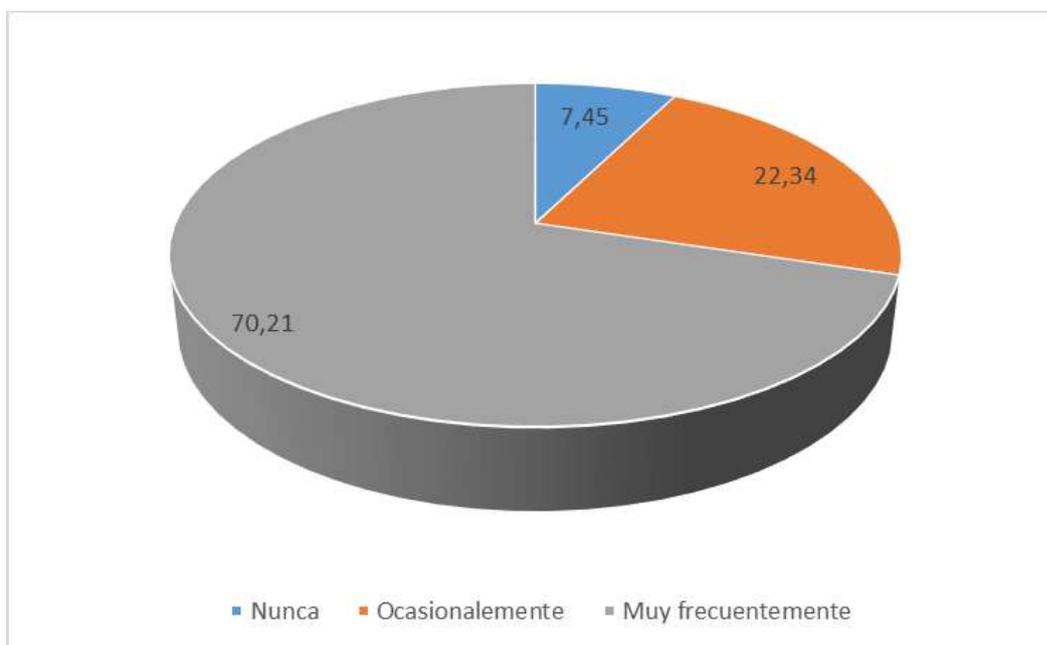
Interpretación:

El 54% de los consultados manifiesta que tiene "Muy frecuentemente" una relación de respeto, cordialidad y solidaridad con el jefe, un 31% considera que ese establecimiento de relaciones es "Frecuentemente" y un 12% sostiene que es "Ocasionalmente". No obstante, un 2% opinan que "Nunca" y el 1% "Raramente" sostiene relaciones cordiales, respetuosas y solidarias con su jefe.

4.2.1.2.1. Resultado Para la Dimensión. De acuerdo al baremo efectuado en el procesamiento de la matriz de respuestas emitidas por los colaboradores de la municipalidad, esta dimensión tiene resultados que se muestran en la figura 15.

Figura 15

Dimensión de Liderazgo Democrático en la Municipalidad de Jesús Nazareno



Nota: Resultados obtenidos de la dimensión 2, aplicando el baremo.

Interpretación:

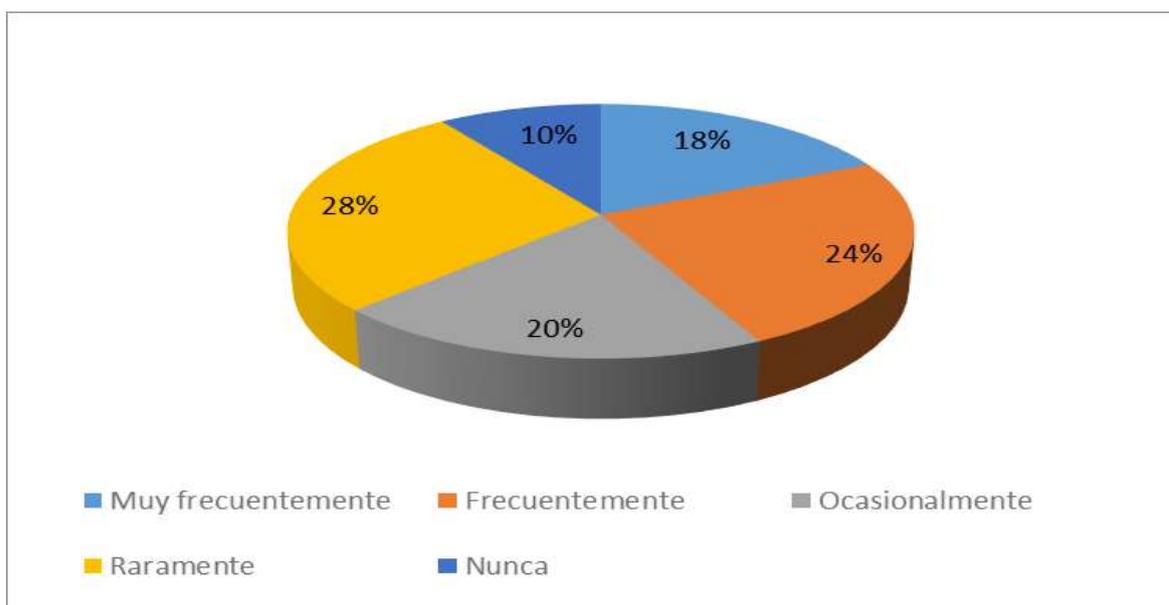
Según el 70,21% de las respuestas emitidas para esta dimensión “Muy frecuentemente” se observa un liderazgo democrático en la municipalidad; sin embargo, un 22,34% señala que “Ocasionalmente” hay evidencias de este estilo y un 7,45% considera que “Nunca” se observan acciones correspondientes a este tipo de liderazgo en las acciones del jefe.

4.2.1.3. Dimensión de Liderazgo Liberal “Laissez Faire”

Ítem 10. El jefe escasamente supervisa nuestras tareas y deja al criterio del trabajador el cumplimiento o no de la misma.

Figura 16

Percepción de los trabajadores acerca de la escasa supervisión del jefe y la delegación de tareas



Nota: Respuesta obtenida al ítem 10 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

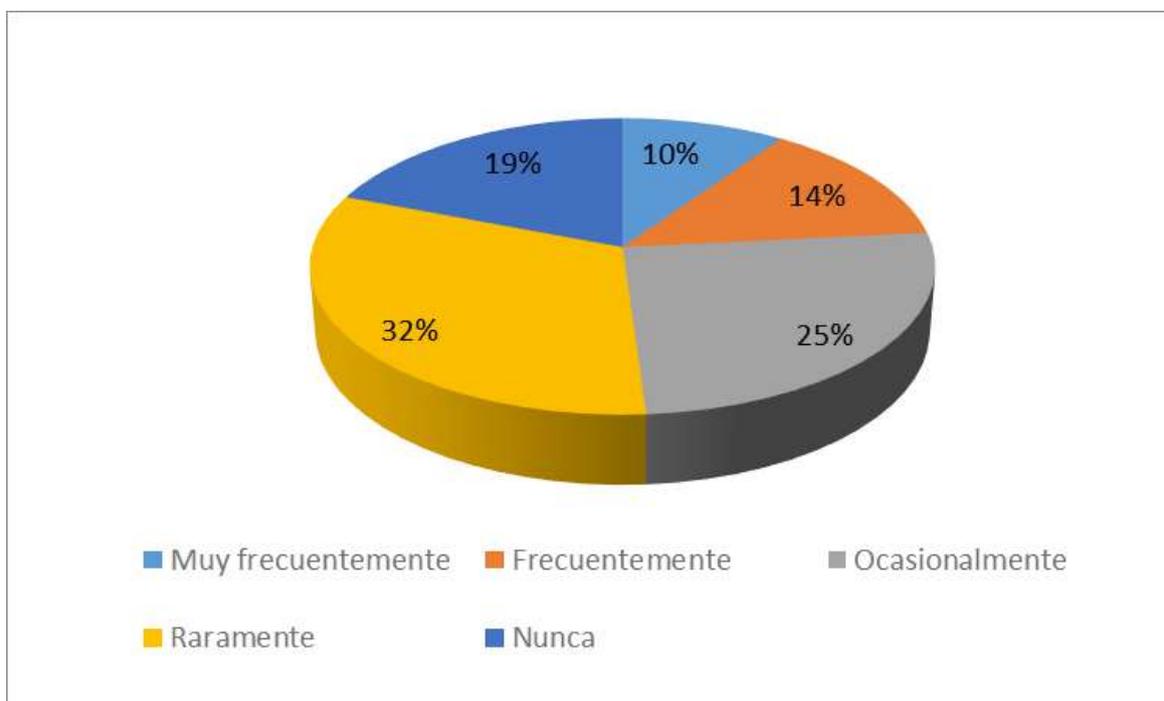
Interpretación:

El 28% de los trabajadores encuestados señalan que “Raramente” y un 10% “Nunca” el jefe supervisa escasamente las tareas asignadas y permite que los empleados establezcan o no su cumplimiento. Por su parte, un 20% manifiesta que “Ocasionalmente” puede ocurrir, un 24% considera que “Frecuentemente” se da esta situación y un 18% ha señalado que es “Muy frecuentemente” que no se supervisa a los colaboradores y estos definen si cumplen o no sus actividades.

Ítem 11. El jefe pocas veces califica nuestro desempeño y se muestra indiferente frente a este.

Figura 17

Percepción de los trabajadores en cuanto a la baja frecuencia de calificación de desempeño que realiza el jefe.



Nota: Respuesta obtenida al ítem 11 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

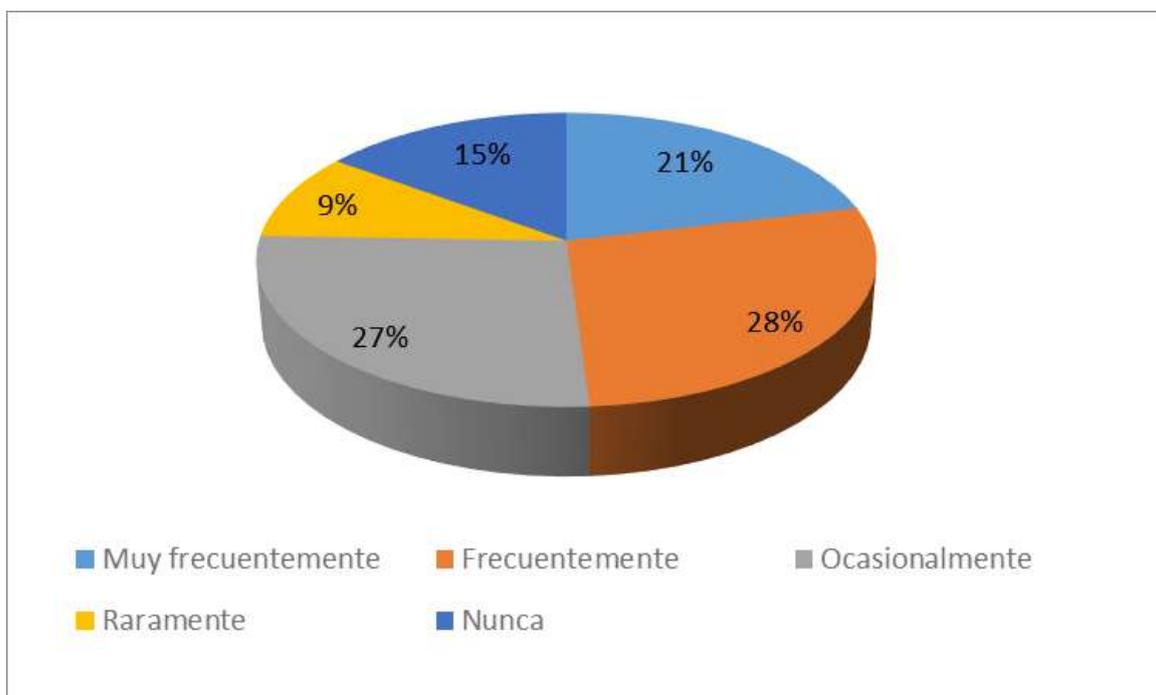
Interpretación:

El 32% de los consultados señala que “Raramente” y un 19% “Nunca” reciben poca calificación a su desempeño ni hay indiferencia del jefe frente al nivel de cumplimiento de sus funciones. Paradójicamente, un 25% considera que “Ocasionalmente”, un 14% dice que “Frecuentemente” y 10% opina que es “Muy frecuentemente” que el jefe ejerza poca evaluación y se muestre indiferente frente al desempeño alcanzado por los trabajadores.

Ítem 12. Cuando se presentan los problemas, el jefe delega su autoridad para resolver el conflicto.

Figura 18

Percepción de los trabajadores sobre el abordaje de los problemas por parte del jefe y la delegación de autoridad en esos casos



Nota: Respuesta obtenida al ítem 12 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

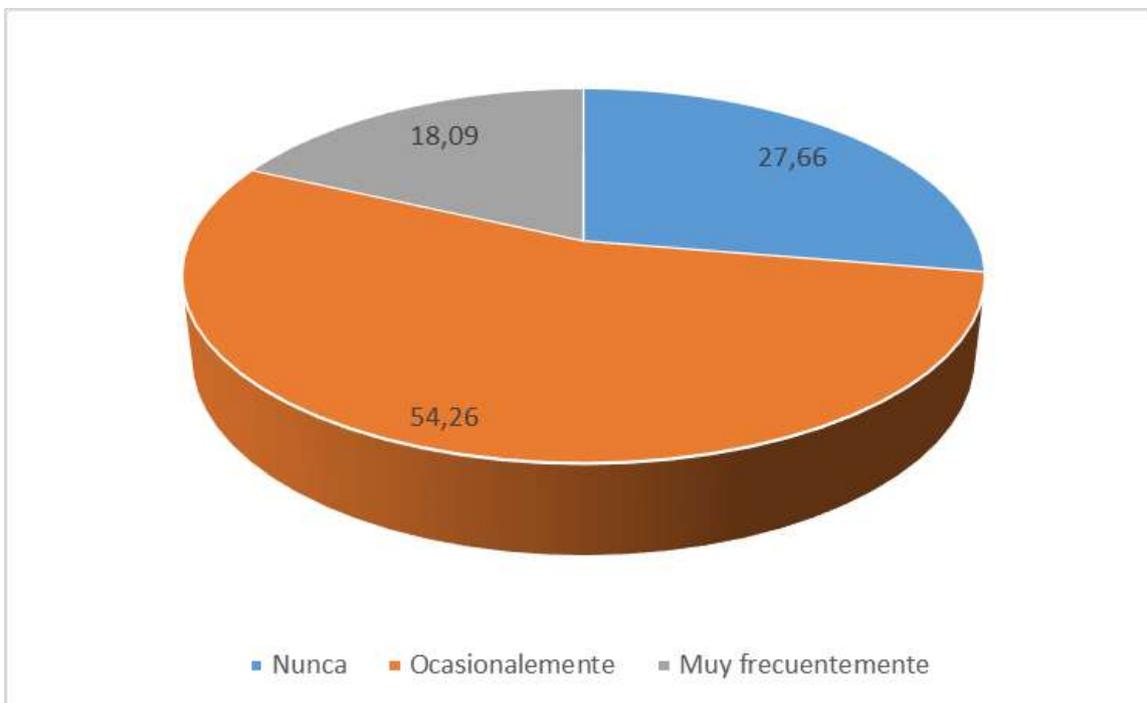
Interpretación:

El 28% de los colaboradores señala que “Frecuentemente”, 27% “Ocasionalmente” y 21% “Muy frecuentemente”, el jefe delega su autoridad en otros trabajadores para abordar y resolver la situación cuando se origina una situación de conflicto en la Municipalidad. No obstante, un 15% dice que “Nunca” y 9% “Raramente” ocurre que el jefe delegue su autoridad para resolver problemáticas entre los trabajadores.

4.2.1.3.1. Resultado Para la Dimensión. En el caso de los ítems que reflejan el estilo de liderazgo liberal reflejan los siguientes resultados en cuanto a la dimensión

Figura 19

Dimensión de Liderazgo Liberal “Laissez Faire” en la Municipalidad de Jesús Nazareno



Nota: Resultados obtenidos de la dimensión 3, aplicando el baremo.

Interpretación:

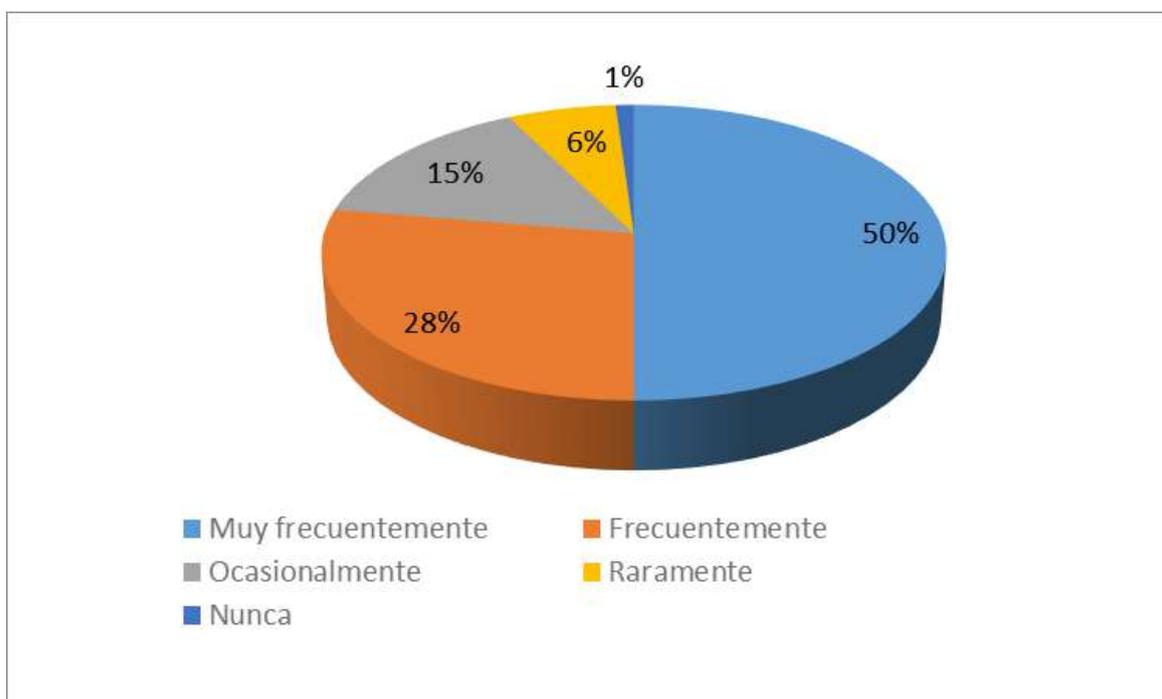
Con un 54,26% de las respuestas emitidas, el liderazgo liberal se ejerce “Ocasionalmente” en la municipalidad; entretanto, un 27,66% de las opiniones recabadas muestra que “Nunca” es aplicado algunos rasgos de este estilo de liderazgo y escasamente un 18,09% considera que “Muy frecuentemente” se practica en la institución.

4.2.1.4. Dimensión de Liderazgo Carismático

Ítem 13. El jefe empatiza con los trabajadores, se muestra amable y genera confianza en sus colaboradores

Figura 20

Percepción de los trabajadores acerca de las muestras de empatía, amabilidad y confianza del jefe



Nota: Respuesta obtenida al ítem 13 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

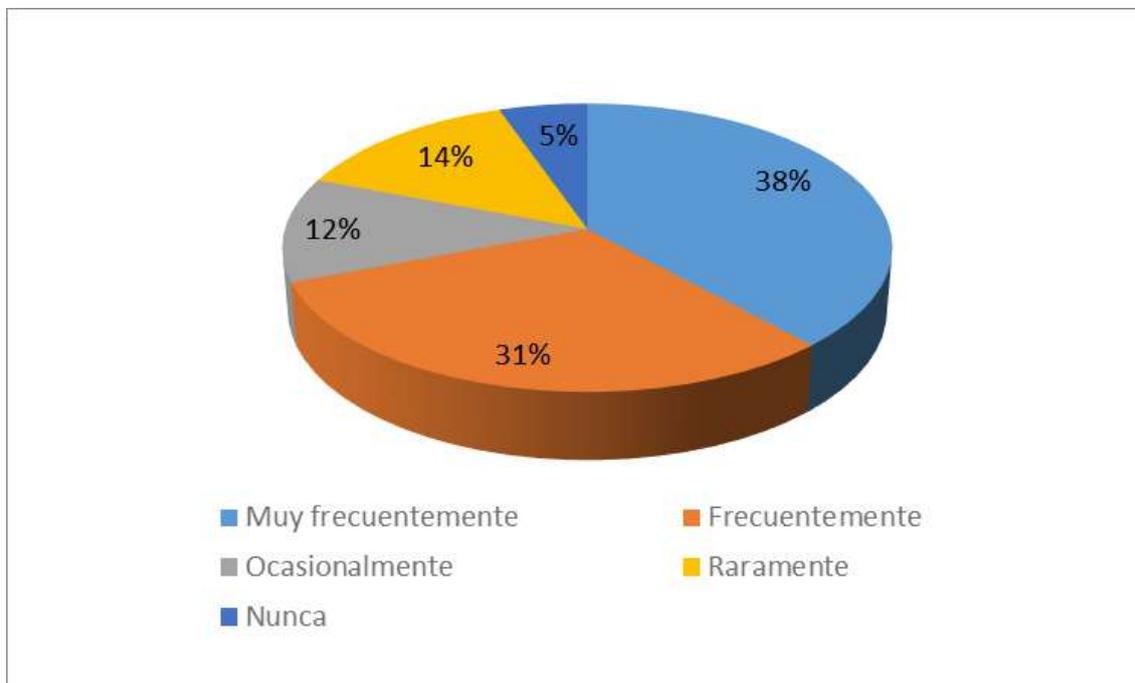
Interpretación:

El 50% de los trabajadores de la municipalidad opinan que “Muy frecuentemente” y 28% “Frecuentemente” el jefe empatiza con ellos, mostrándose amable y generando confianza en ellos. Sin embargo, un 15% considera que estas manifestaciones son “Ocasionalmente”, un 6% dice que “Raramente” y el 1% opinan que “Nunca” han percibidos estas manifestaciones de empatía, amabilidad y confianza del jefe.

Ítem 14. Frente a las dificultades, el jefe nos insta a dar lo mejor y a superar los obstáculos.

Figura 21

Percepción de los trabajadores sobre la motivación del jefe cuando se enfrentan dificultades y obstáculos.



Nota: Respuesta obtenida al ítem 14 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

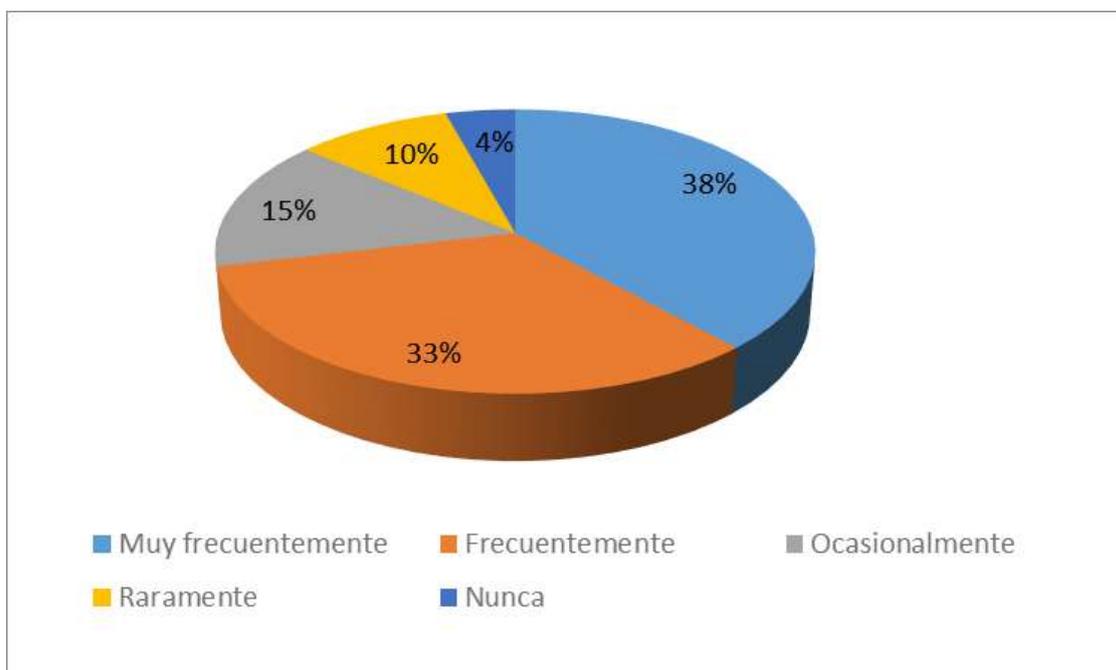
Interpretación:

El 38% de los colaboradores opinan que “Muy frecuentemente” y 31% “Frecuentemente” reciben de parte del jefe palabra de motivación cuando los obstáculos y dificultades se hacen presentes instándoles a mejorar y superar las adversidades. Entretanto, un 12% exponen que “Ocasionalmente”, 14% dice que es “Raramente” y un 5% manifiesta que “Nunca” han recibido ese apoyo en los momentos difíciles de su jefe.

Ítem 15. El jefe nos motiva a ser creativo y desarrollar nuestra máxima capacidad profesional y personal.

Figura 22

Percepción de los trabajadores acerca del exhorto del jefe para desarrollar la creatividad y capacidad profesional y personal.



Nota: Respuesta obtenida al ítem 15 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

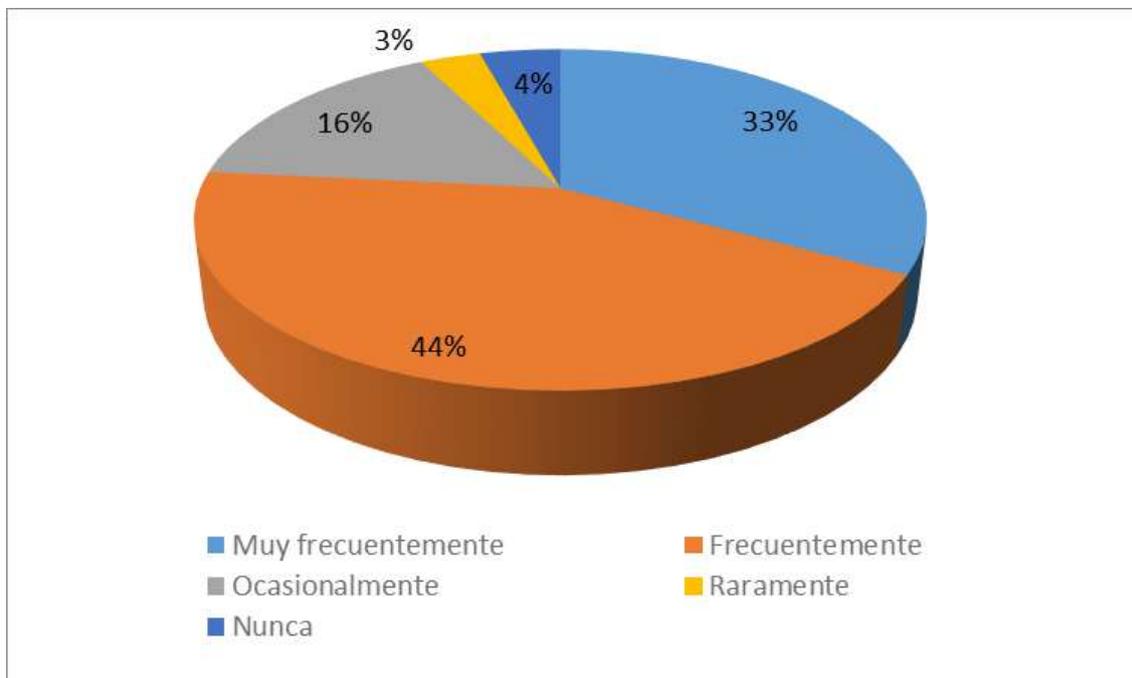
Interpretación:

Para el 38% de los colaboradores “Muy frecuentemente” y 33% “Frecuentemente” el jefe les exhorta a desarrollar su potencial creativo y capacidad profesional en el trabajo. Un 15% de los trabajadores opinan que “Ocasionalmente”, un 10% señala que “Raramente” y 4% manifiesta que “Nunca” el jefe les motiva a ser creativos, a desarrollar y fortalecer al máximo todas sus capacidades y habilidades en el trabajo.

Ítem 16. Para el jefe, los errores son parte del aprendizaje y son necesarios para mejorar nuestro desempeño.

Figura 23

Percepción de los trabajadores sobre la posición del jefe frente a los errores



Nota: Respuesta obtenida al ítem 16 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

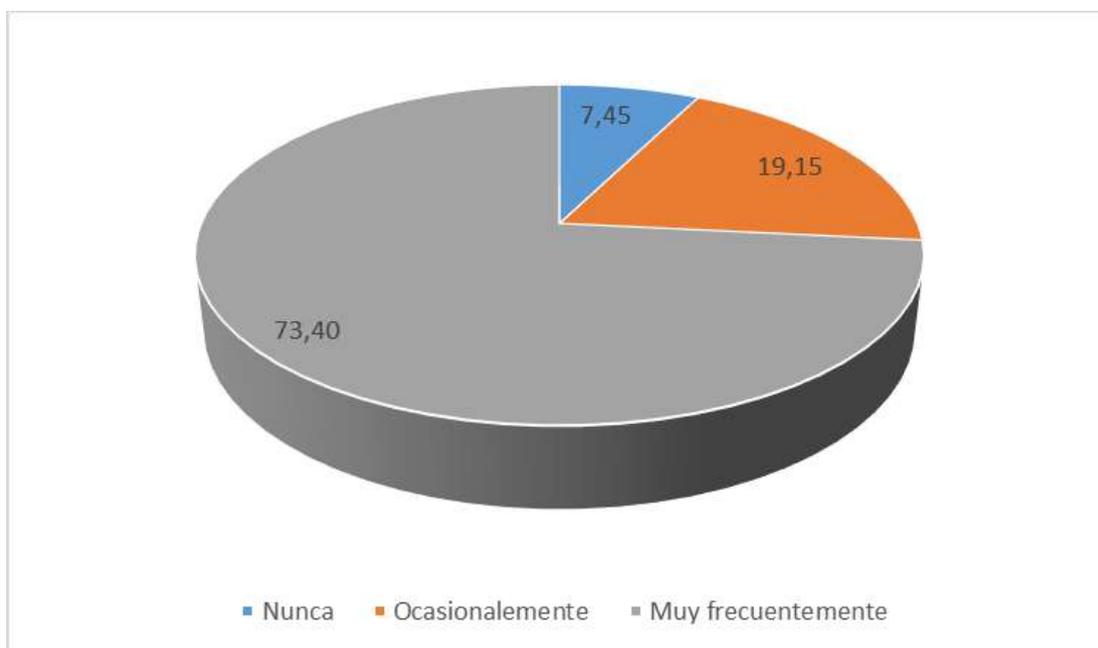
Interpretación:

El 44% de los trabajadores consultados considera que “Frecuentemente” y el 33% “Muy frecuentemente” el jefe considera que los errores que se pueden llegar a cometer en la realización de una actividad son parte del proceso de aprendizaje del personal y que en son oportunidades para mejorar su desempeño. Mientras que, un 16% señala que “Ocasionalmente”, 4% manifiesta que “Nunca” y un 3% “Raramente” hay esa concepción del jefe en relación a los errores cometidos.

4.2.1.4.1. Resultado Para la Dimensión. Para dimensión de liderazgo carismático, la totalidad de las respuestas emitidas y sometidas al baremo permiten sintetizar la dimensión mediante la figura 24.

Figura 24

Dimensión de Liderazgo Carismático en la Municipalidad de Jesús Nazareno



Nota: Resultados obtenidos de la dimensión 4, aplicando el baremo.

Interpretación:

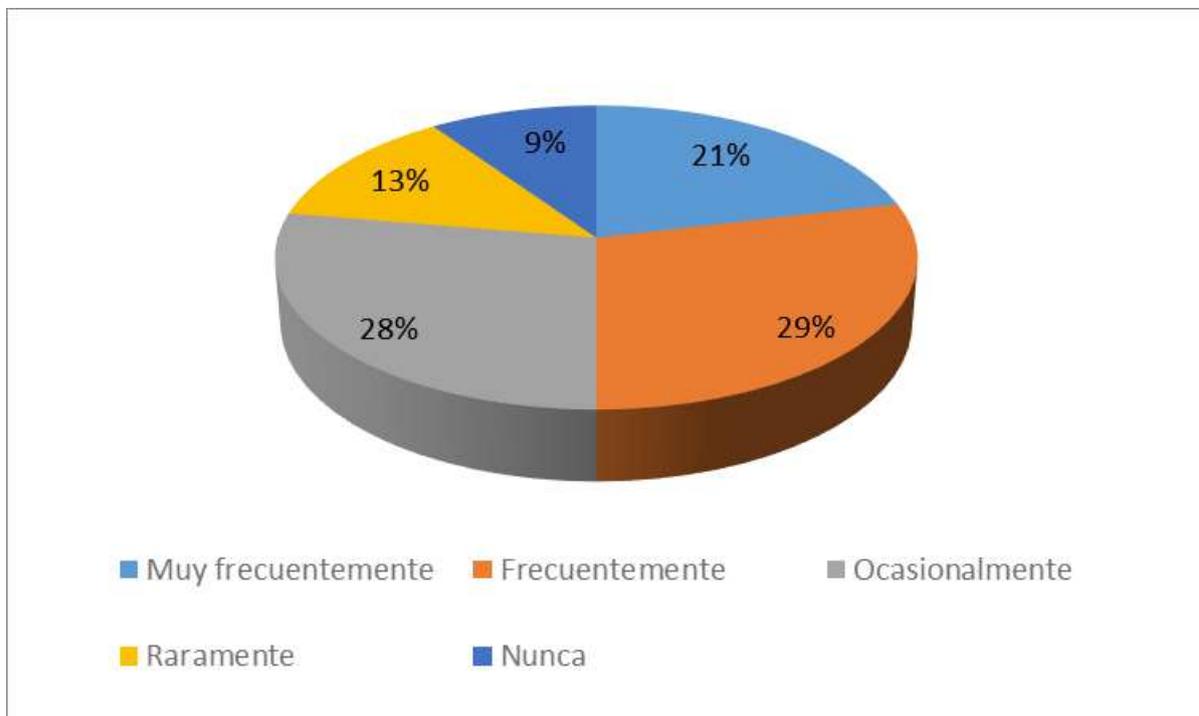
El 73,40% de las respuestas recabadas en esta dimensión orienta que “Muy frecuentemente” se da un liderazgo carismático en la municipalidad; sin embargo, un 19,15% de las opiniones se orienta en resaltar que “Ocasionalmente” y 7,45% considera que “Nunca” hay indicios de este estilo de liderazgo en la institución.

4.2.1.5. Dimensión de Liderazgo Transaccional

Ítem 17. El jefe reconoce y premia los logros obtenidos

Figura 25

Percepción de los trabajadores sobre el reconocimiento y premiación de los logros



Nota: Respuesta obtenida al ítem 17 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

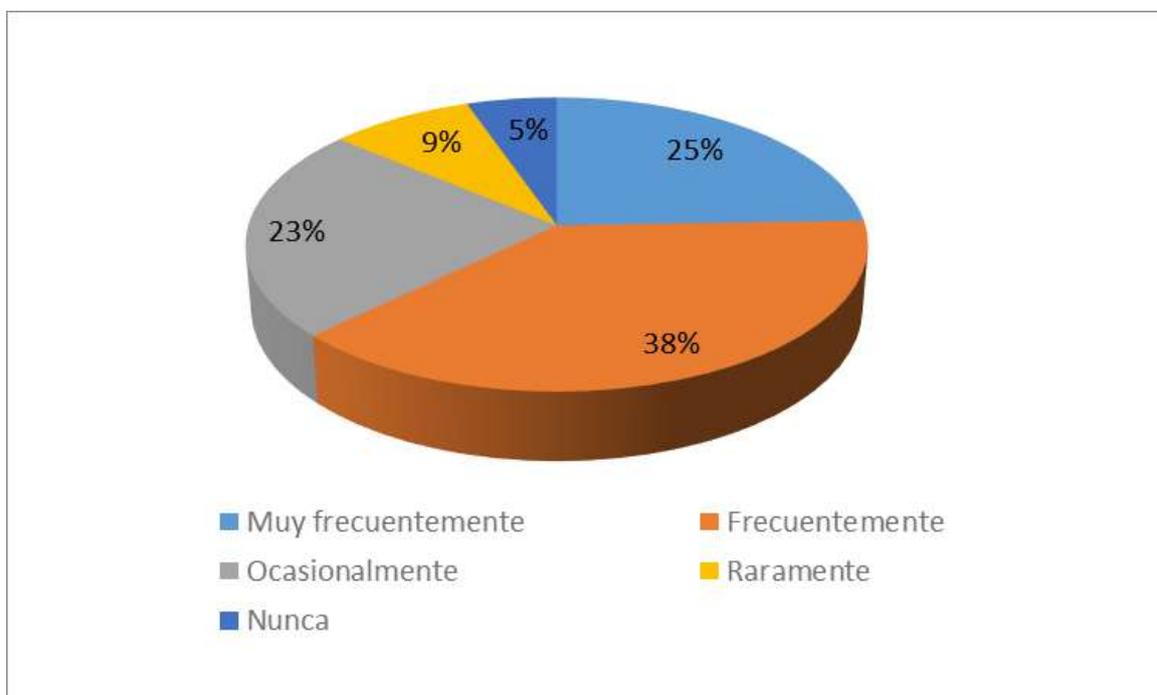
Interpretación:

El 29% de los trabajadores consultados señala que “Frecuentemente” y un 21% “Frecuentemente” reciben reconocimiento y premiación de parte del jefe cuando se logran algunas metas establecidas. No obstante, un 28% manifiesta que es “Ocasionalmente”, 13% señala que es “Raramente” y un 9% dice que “Nunca” hay esas manifestaciones de reconocimiento hacia los trabajadores cuando se concretan y alcanzan los objetivos de la municipalidad.

Ítem 18. El jefe organiza detalladamente cada actividad y es claro y preciso en las instrucciones para desarrollarlas.

Figura 26

Percepción de los trabajadores sobre la organización y precisión de detalles e instrucciones del jefe para las actividades.



Nota: Respuesta obtenida al ítem 18 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

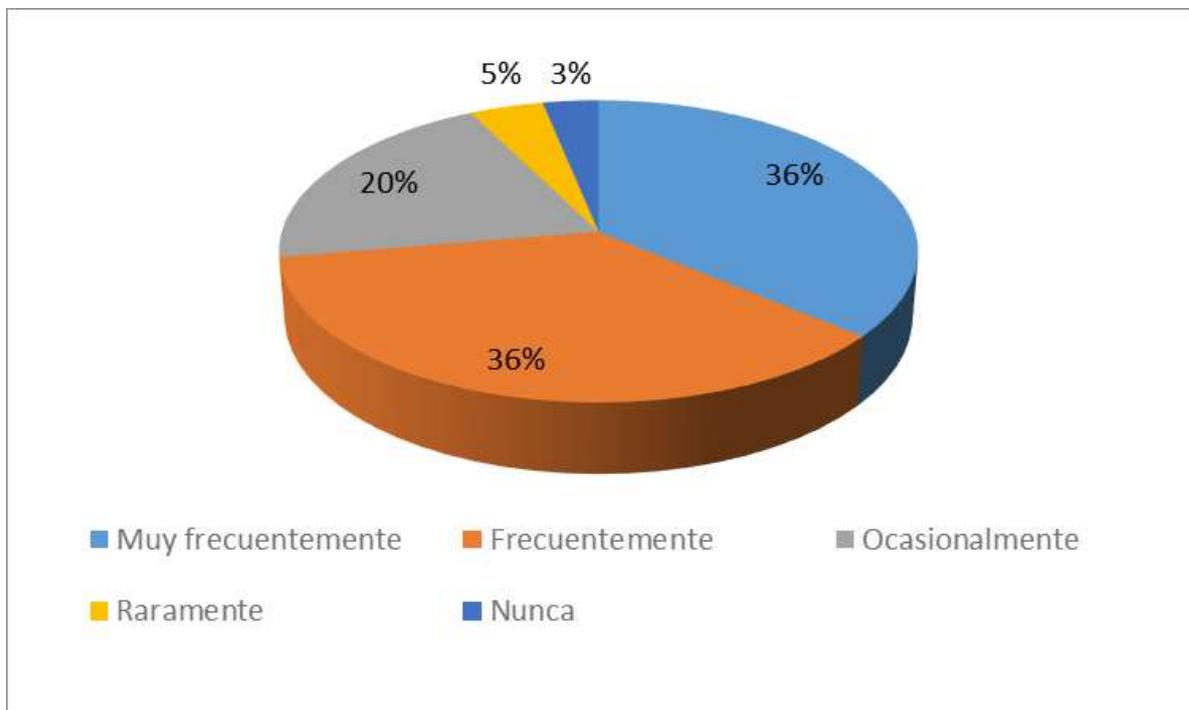
Interpretación:

El 38% de los encuestados expone que “Frecuentemente” y 25% “Muy frecuentemente” el jefe es quien organiza los detalles de cada actividad precisando las instrucciones para que estas puedan ser ejecutadas de la mejor manera posible. Mientras que, un 23% señala que es “Ocasionalmente”, 9% “Raramente” y 5% “Nunca” el jefe se ocupa de la organización de las tareas.

Ítem 19. El jefe prefiere la comunicación verbal antes que el escrito o digital.

Figura 27

Percepción de los trabajadores acerca de la comunicación verbal, escrita o digital



Nota: Respuesta obtenida al ítem 19 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

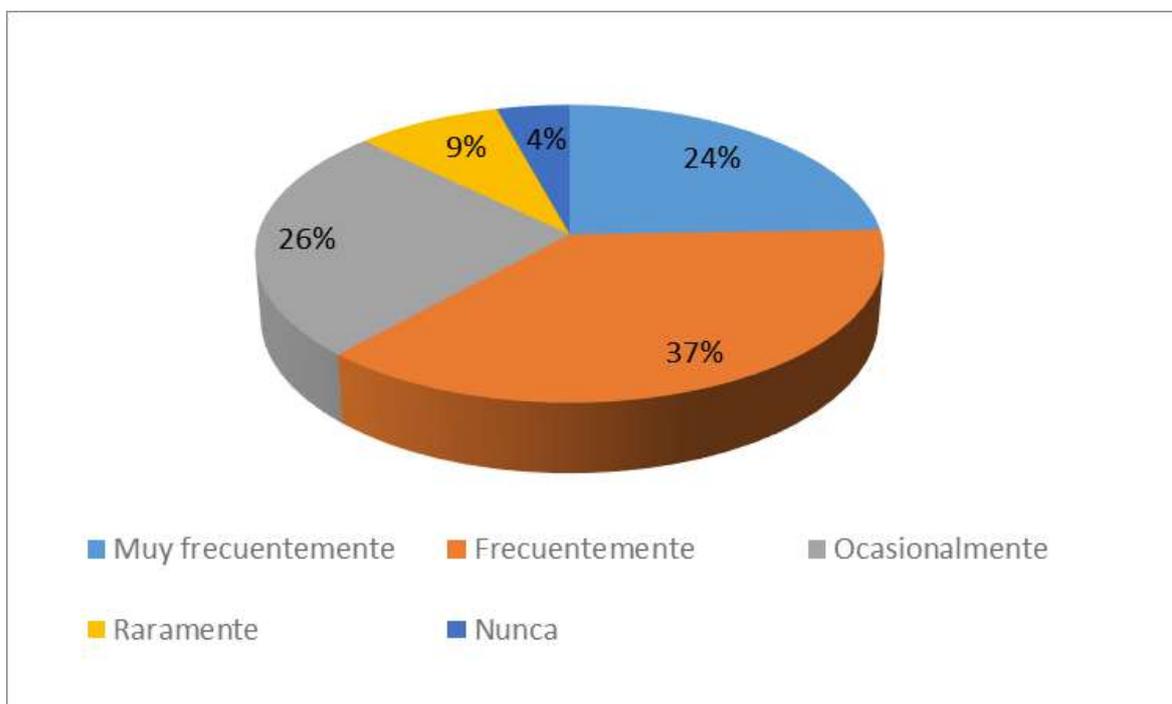
Interpretación:

El 36 % de los colaboradores de la municipalidad considera que “Frecuentemente” y otro 36% “Muy frecuentemente” el jefe prefiere comunicarse verbalmente con sus trabajadores antes que usar otros medios como el escrito o los medios digitales. Un 20% de los trabajadores consultados señalan que “Ocasionalmente” el jefe se comunica de manera verbal mientras que, el 5% “Raramente” y 3% “Nunca” .

Ítem 20. El jefe promueve el mejoramiento continuo de los procesos internos en el área en pro de optimizar el uso de los recursos.

Figura 28

Percepción de los trabajadores sobre la promoción del mejoramiento continuo de los procesos internos



Nota: Respuesta obtenida al ítem 20 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

Interpretación:

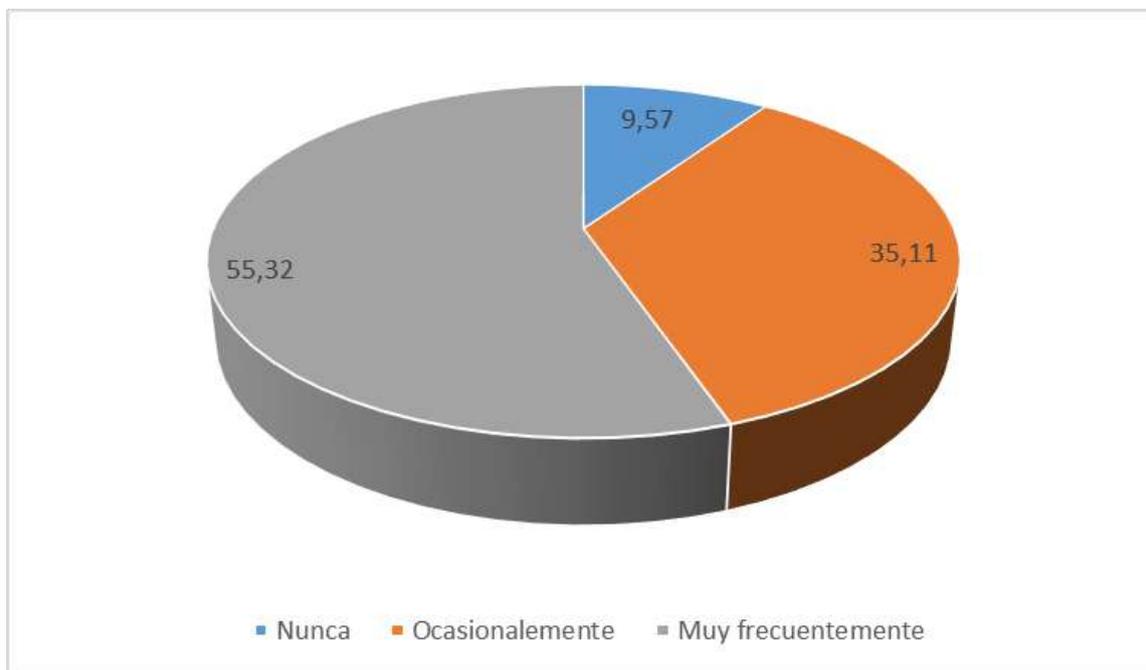
El 37% de los encuestados considera que “Frecuentemente” y un 24% “Muy frecuentemente” el jefe promueve la mejora continua de los procesos internos que se realizan en las áreas y departamentos de la municipalidad para la optimización de los recursos disponibles. Entretanto, un 26% opinan que sucede “Ocasionalmente”, 9% “Raramente” y 4% “Nunca”.

4.2.1.5.1. Resultados Para la Dimensión.

En la dimensión de liderazgo transaccional, las opiniones recabadas orientan los resultados que se presentan en la figura 29.

Figura 29

Dimensión de Liderazgo Transaccional en la Municipalidad de Jesús Nazareno



Nota: Resultados obtenidos de la dimensión 5, aplicando el baremo.

Interpretación:

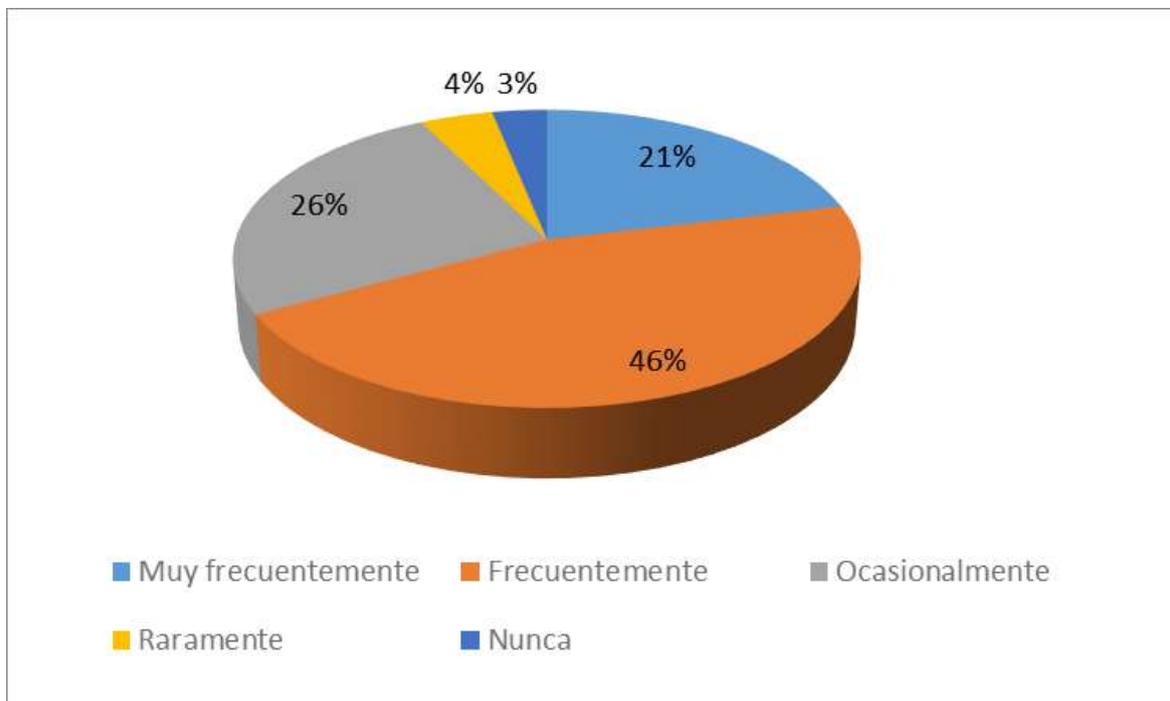
El 55,32% de las opiniones de recabadas a través de la encuesta señalan que “Muy frecuentemente” se lidera con el estilo transaccional en la institución; mientras que, el 35,11% de las expresiones de los trabajadores indican que “Ocasionalmente” hay muestras de este estilo y un 9,57% considera que “Nunca” .

4.2.1.6. Dimensión de Liderazgo Transformacional

Ítem 21. El jefe promueve el compromiso organizacional entre los colaboradores.

Figura 30

Percepción de los trabajadores en relación al compromiso organizacional



Nota: Respuesta obtenida al ítem 21 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

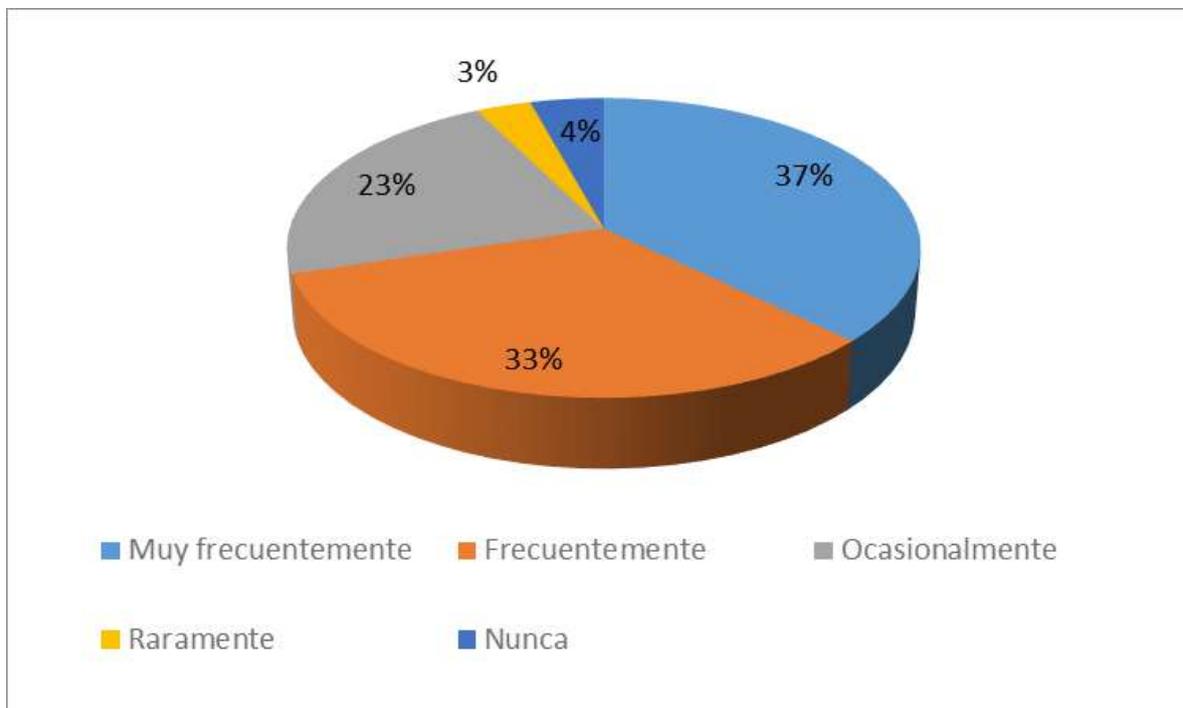
Interpretación:

El 46% de los trabajadores consultados manifiestan que “Frecuentemente” y 21% “Muy frecuentemente” el jefe es un promotor del compromiso organizacional entre el personal. Sin embargo, un 26% de los colaboradores opinan que “Ocasionalmente” ocurre que el jefe promueve entre ellos el compromiso hacia la municipalidad; así mismo, un 4% señala que “Raramente” y un 3% “Nunca”.

Ítem 22. El jefe siempre busca que nos identifiquemos con la misión de la institución

Figura 31

Percepción de los trabajadores sobre la identificación con la misión institucional



Nota: Respuesta obtenida al ítem 22 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

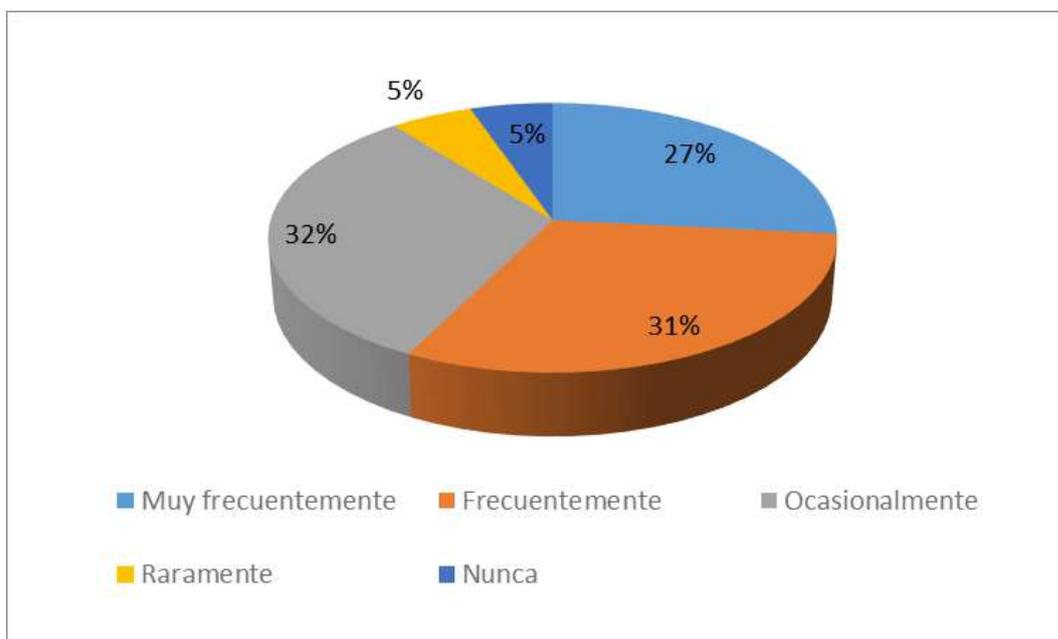
Interpretación:

Del total de encuestados, el 37% manifiesta que “Muy frecuentemente” y un 33% “Frecuentemente” el jefe promueve, propicia e intenta que los trabajadores se sientan identificados con la misión de la municipalidad. Mientras que, la opinión del 23% de los trabajadores considera que es “Ocasionalmente”, un 4% señala que “Nunca” y un 3% “Raramente”.

Ítem 23. El jefe comprende y aborda de manera individual nuestras debilidades y nos apoya para resolver las dificultades

Figura 32

Percepción de los trabajadores en relación al abordaje individual de las debilidades del personal



Nota: Respuesta obtenida al ítem 23 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, diciembre. 2021.

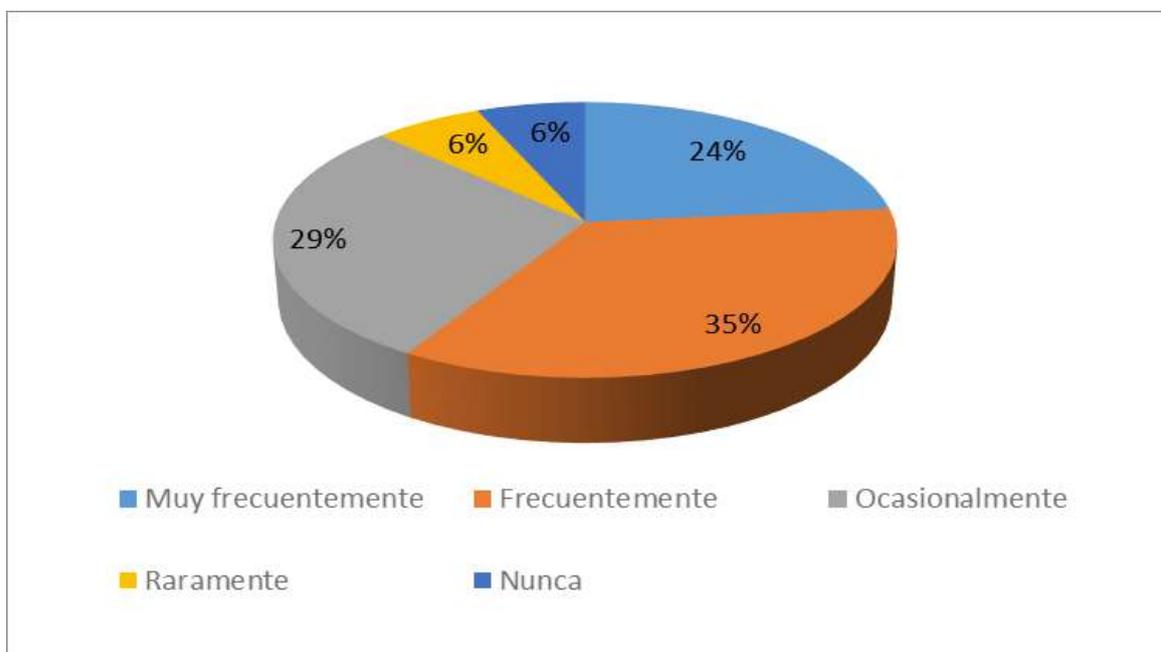
Interpretación:

El 31% de los trabajadores consultados considera que “Frecuentemente” y 27% “Muy frecuentemente” el jefe se muestra comprensivo con las debilidades que pueda tener el personal y aborda de forma individualizada cada caso en función de apoyarlos para resolver las dificultades y mejorar las debilidades que a nivel de desempeño pueda manifestar el empleado. No obstante, un 32% “opina que “Ocasionalmente”, el 5% “Raramente” y el restante % opina que “Nunca”.

Ítem 24. El jefe nos motiva a mejorar nuestras capacidades profesionales a través de la formación continua.

Figura 33

Percepción de los trabajadores sobre la motivación que reciben para mejorar sus capacidades profesionales mediante la formación.



Nota: Respuesta obtenida al ítem 24 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

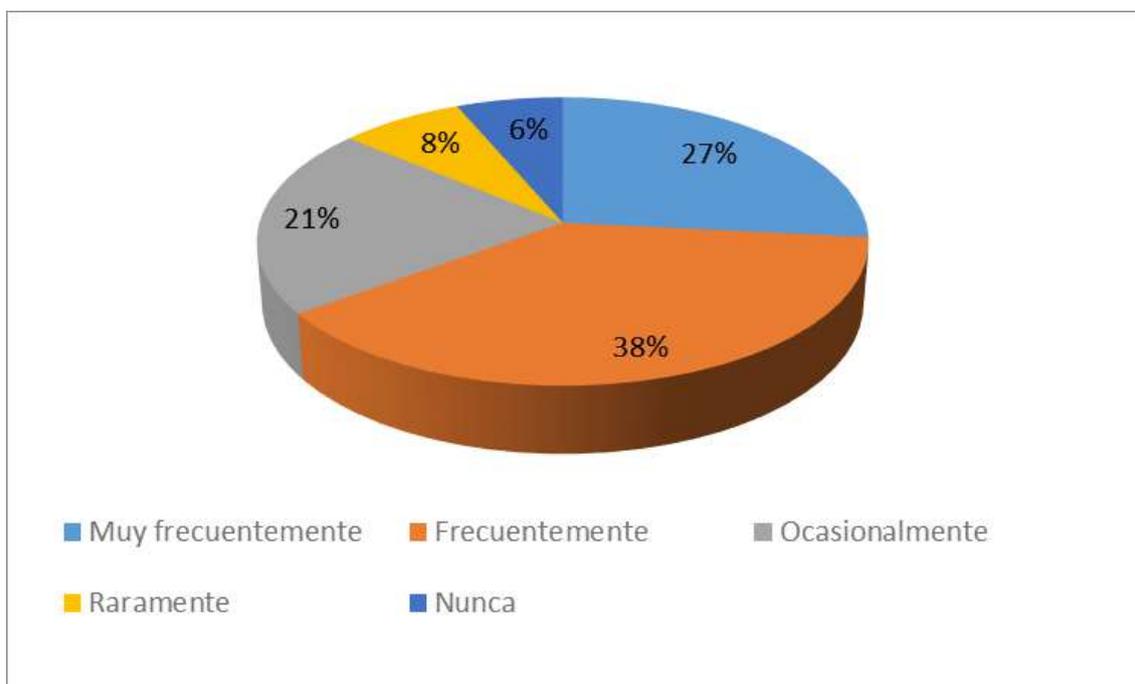
Interpretación:

El 35% de los colaboradores que participaron en la encuesta señalan que “Frecuentemente” y un 24% “Muy frecuentemente” reciben motivaciones del jefe para que mejoren sus habilidades profesionales mediante la formación continua. Entretanto, un 29% de los empleados opinan que “Ocasionalmente” perciben esa motivación a prepararse profesionalmente; un 6% dice que “Raramente” y el resto manifiesta que “Nunca” han recibido tal motivación de parte de su jefe.

Ítem 25. El jefe nos induce a ser innovadores y crear propuestas innovadoras para mejorar el trabajo del equipo.

Figura 34

Percepción de los trabajadores acerca de las motivaciones del jefe para ser innovadores y trabajar en equipo.



Nota: Respuesta obtenida al ítem 25 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

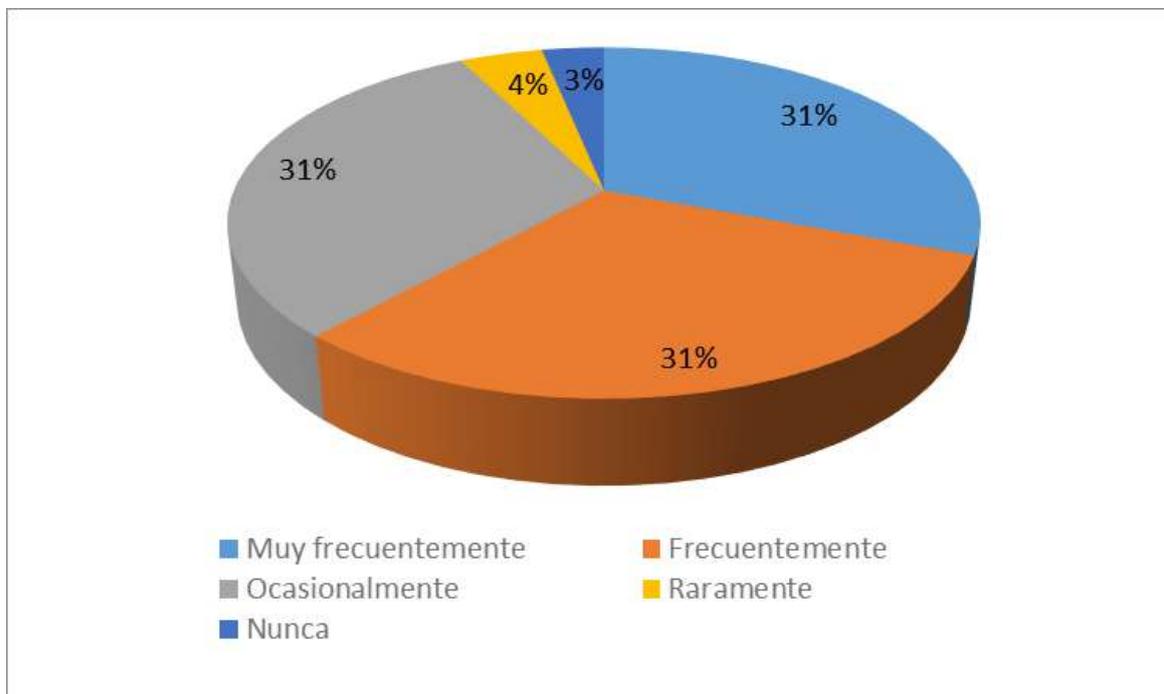
Interpretación:

El 38% de los encuestados considera que “Frecuentemente” y un 27% “Muy frecuentemente” el jefe los induce a ser innovadores y desarrollar propuestas con creatividad para mejorar el desempeño del equipo. Además, un 21% opinan que “Ocasionalmente” reciben ese tipo de estímulo de parte de su jefe. Sin embargo, un 8% considera que “Raramente” y un 6% “Nunca” han sido motivados a desempeñarse con innovación.

Ítem 26. El jefe nos hace entender que los logros no son individuales sino colectivos.

Figura 35

Percepción de los trabajadores en relación a la promoción del trabajo colectivo



Nota: Respuesta obtenida al ítem 26 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

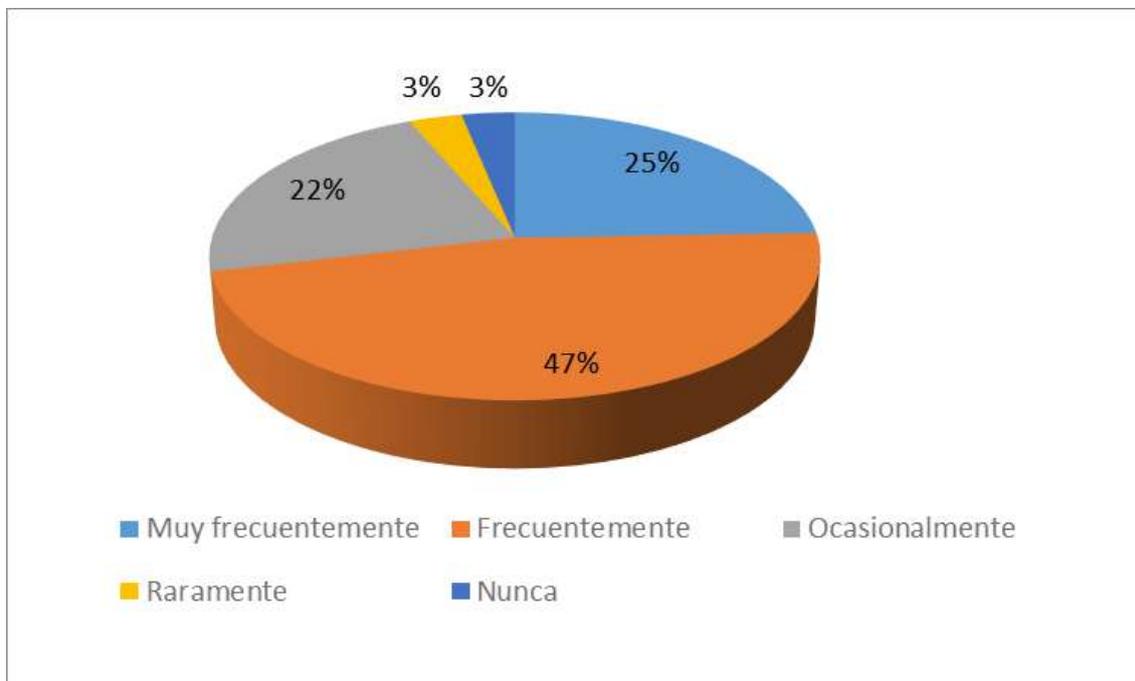
Interpretación:

Según el 31% de los consultados exponen que “Frecuentemente” y un 31% “Muy frecuentemente” el jefe promueve el trabajo colectivo entre los trabajadores de la municipalidad y por esta razón, maneja que los logros no son un alcance individual sino colectivo. Por otra parte, un 31% optan por afirmar que “Ocasionalmente” el jefe se orienta y ayuda a comprender que los logros es el resultado del trabajo en colectivo; mientras que un 4% señala que “Raramente” y el restante 3% considera que “Nunca”.

Ítem 27. El jefe comparte abiertamente sus ideas y promueve la participación de los colaboradores para enriquecerlas.

Figura 36

Percepción de los trabajadores sobre el compartir ideas y propiciar la participación



Nota: Respuesta obtenida al ítem 27 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

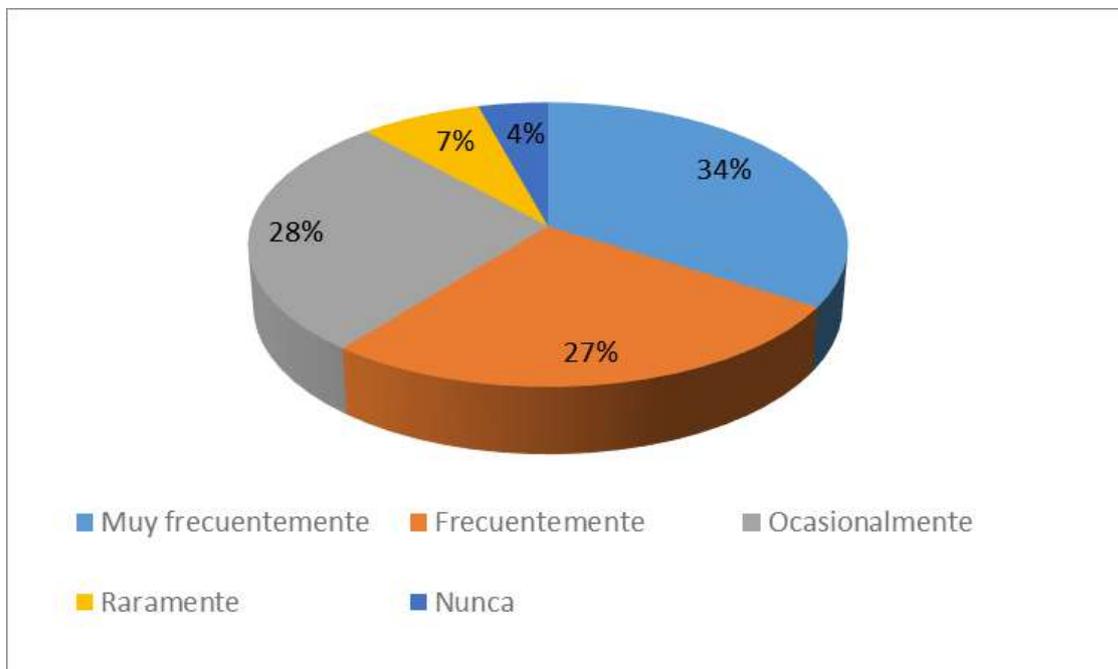
Interpretación:

El 47% de los colaboradores exponen que “Frecuentemente” y un 25% “Muy frecuentemente” el jefe comparte sus ideas de forma abierta con ellos y promueve que participen activamente en las actividades con el propósito de enriquecer y mejorar los planteamientos. No obstante, un 22% de los trabajadores considera que es “Ocasionalmente” que se da ese intercambio de ideas con el jefe, un 3% considera “Raramente” y un 3% que opinan que “Nunca”.

Ítem 28. El jefe es un modelo a seguir por todos los colaboradores.

Figura 37

Percepción de los trabajadores acerca del jefe de la Municipalidad



Nota: Respuesta obtenida al ítem 28 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

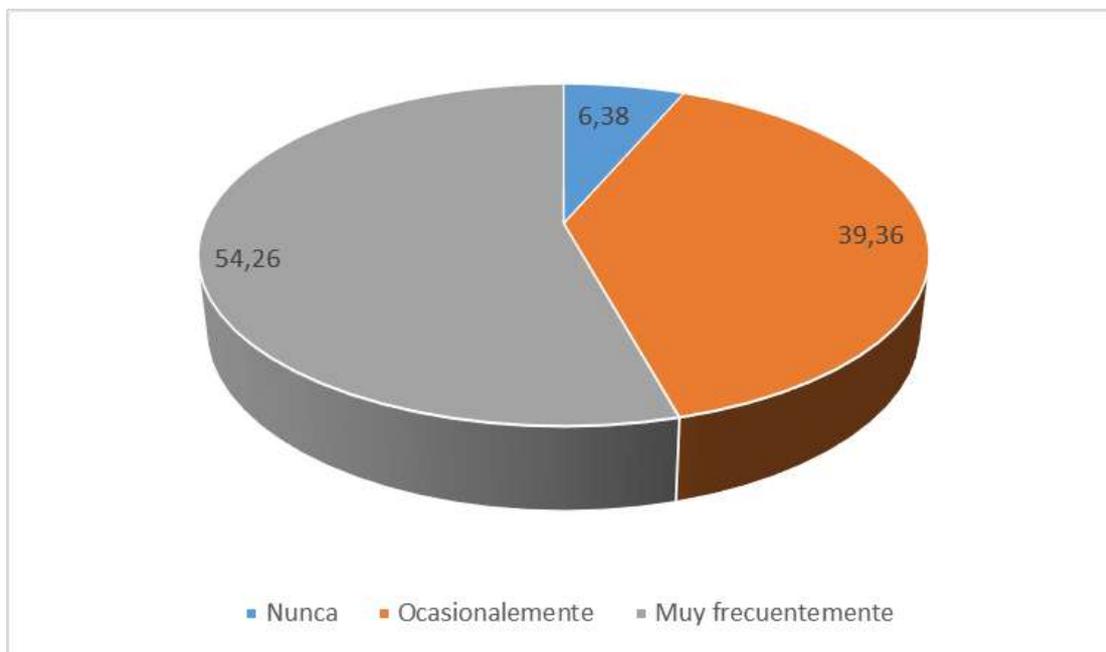
Interpretación:

Para el 34% de los trabajadores de la municipalidad “Muy frecuentemente” y un 27% “Frecuentemente” consideran como modelo a seguir al jefe; no obstante, un 28% opinan que “Ocasionalemente”, el 7% “Raramente” y 4% “Nunca” el jefe es modelo para los trabajadores.

4.2.1.6.1. Resultados Para la Dimensión. Para la dimensión de liderazgo transformacional, los resultados del procesamiento de las respuestas emitidas en relación a este estilo aplicando el baremo se pueden apreciar en la figura 38.

Figura 38

Dimensión de Liderazgo Transformacional en la Municipalidad de Jesús Nazareno



Nota: Resultados obtenidos de la dimensión 6, aplicando el baremo.

Interpretación:

El 54,26% de las impresiones emitidas por los trabajadores de la municipalidad inherentes a los ítems permiten conocer que “Muy frecuentemente” hay evidencias de un liderazgo transformacional, el 39,36% considera que es “Ocasionalmente” y un 6,38% opina que “Nunca” se da este estilo de liderazgo en la organización.

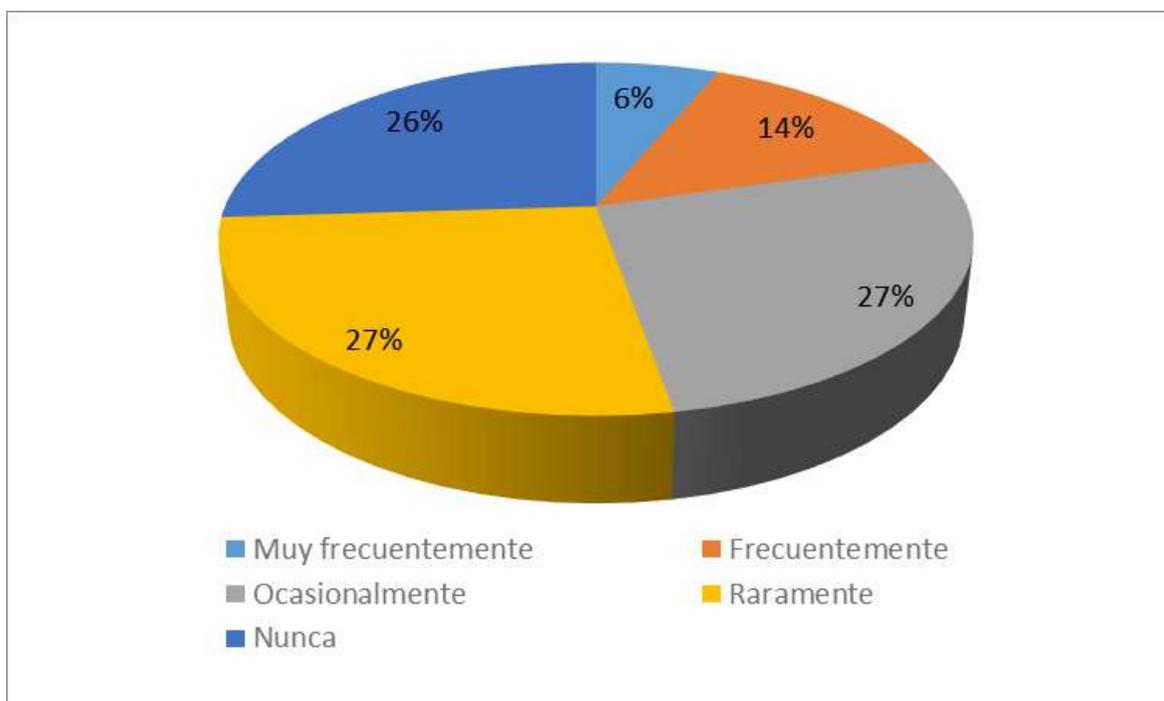
4.2.2. Variable 2: Desempeño Laboral

4.2.2.1. Dimensión de Motivación

Ítem 29. La remuneración que percibe es uno de los factores que más lo motiva.

Figura 39

Percepción de los trabajadores sobre la remuneración



Nota: Respuesta obtenida al ítem 29 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

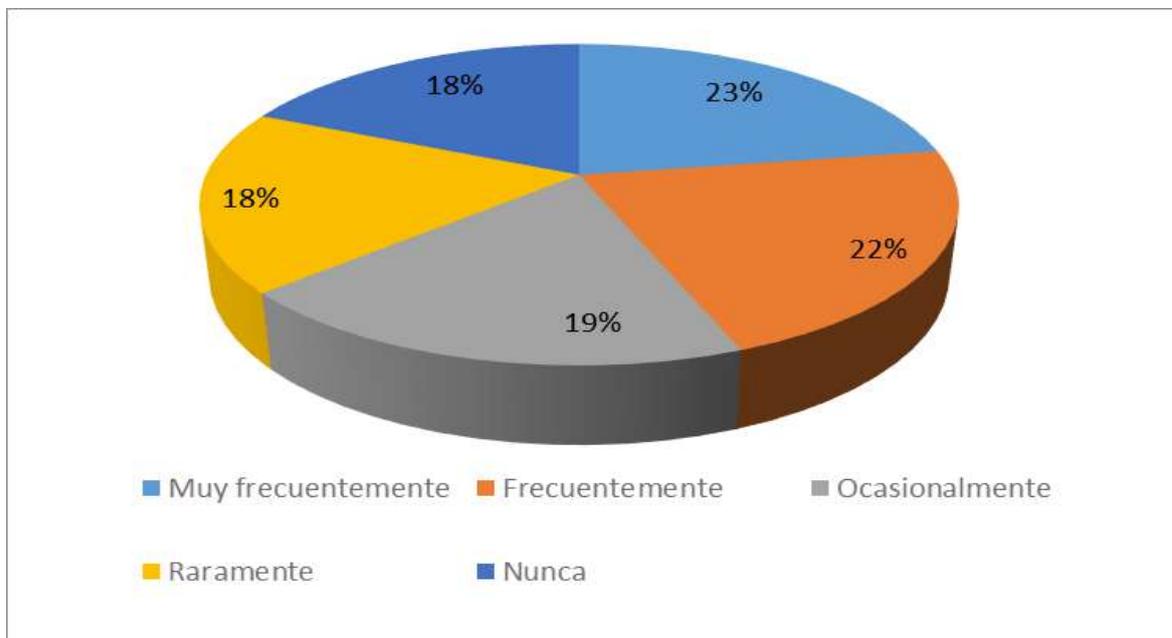
Interpretación:

El 27% de los trabajadores señalan que “Raramente” y un 26% “Nunca” consideran que la remuneración que percibe sea uno de los factores que los motivan en la municipalidad; así mismo, un 27% considera que “Ocasionalmente”, 14% “Frecuentemente” y un 6% “Muy frecuentemente” son motivados por la remuneración .

Ítem 30. Alcanzar el ascenso laboral lo motiva en el trabajo.

Figura 40

Percepción de los trabajadores acerca de la motivación de alcanzar el ascenso laboral



Nota: Respuesta obtenida al ítem 30 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

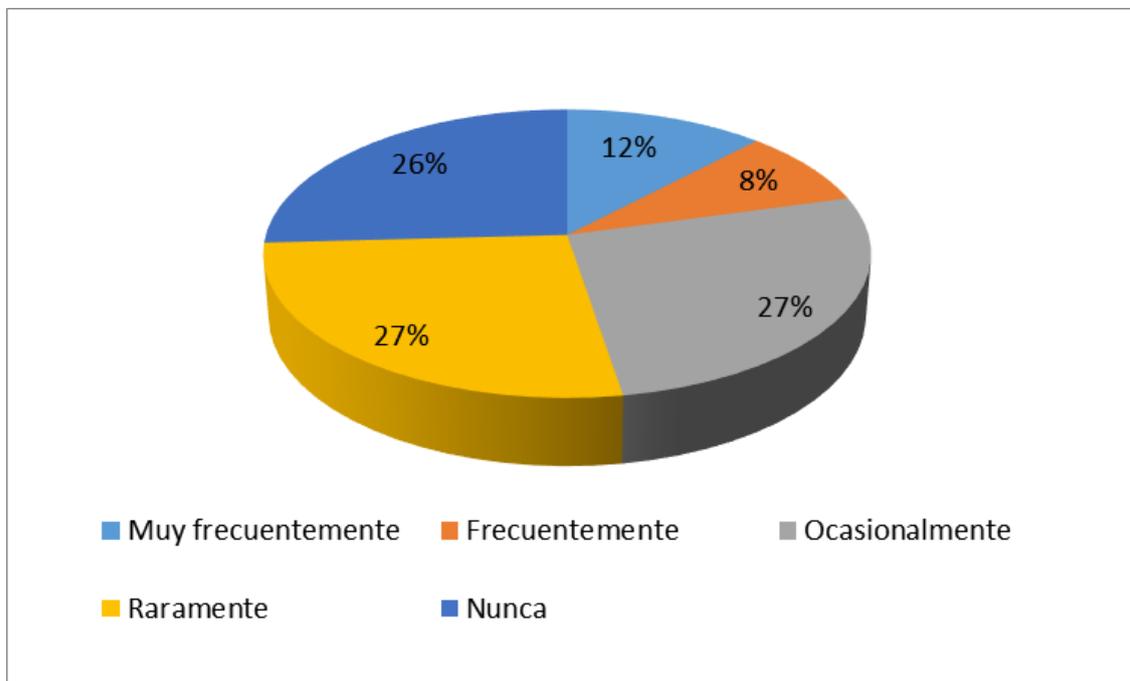
Interpretación:

De acuerdo con el 23% de los encuestados “Muy frecuentemente” les motiva lograr el ascenso que esperan en sus puestos de trabajo; mientras que, un 22% considera que “Frecuentemente” se puede motivar a través del logro de sus expectativas de crecimiento laboral. Sin embargo, el 19% de los trabajadores exponen que “Ocasionalmente”, un 18% “Raramente” y 18% “Nunca” se motivan por esta causa.

Ítem 31. La institución realiza planes de formación para mejorar sus capacidades.

Figura 41

Percepción de los trabajadores sobre la mejora que representan los planes de formación en la Municipalidad



Nota: Respuesta obtenida al ítem 31 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

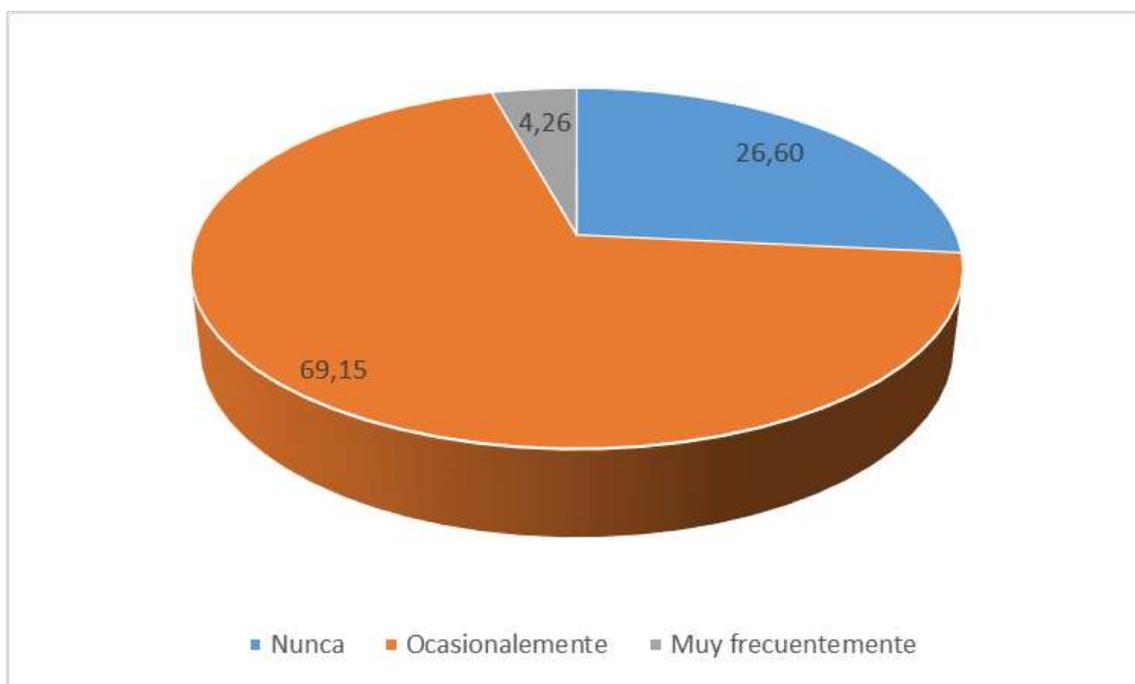
Interpretación:

Según el 27% de los trabajadores consultados “Raramente” y 26% “Nunca” se realizan planes de formación en la institución con miras a mejorar sus capacidades profesionales. No obstante, un 27% exponen que “Ocasionalmente”, 8% “Frecuentemente” y un 12% “Muy frecuentemente” se dan este tipo de actividades formativas.

4.2.2.1.1. Resultados de la Dimensión. En la figura 42, se muestran los resultados obtenidos al procesar la totalidad de las respuestas emitidas para la dimensión 1 de la variable desempeño laboral y someterlas al baremo.

Figura 42

Dimensión de Motivación en la Municipalidad de Jesús Nazareno



Nota: Resultados obtenidos de la dimensión 1, aplicando el baremo.

Interpretación:

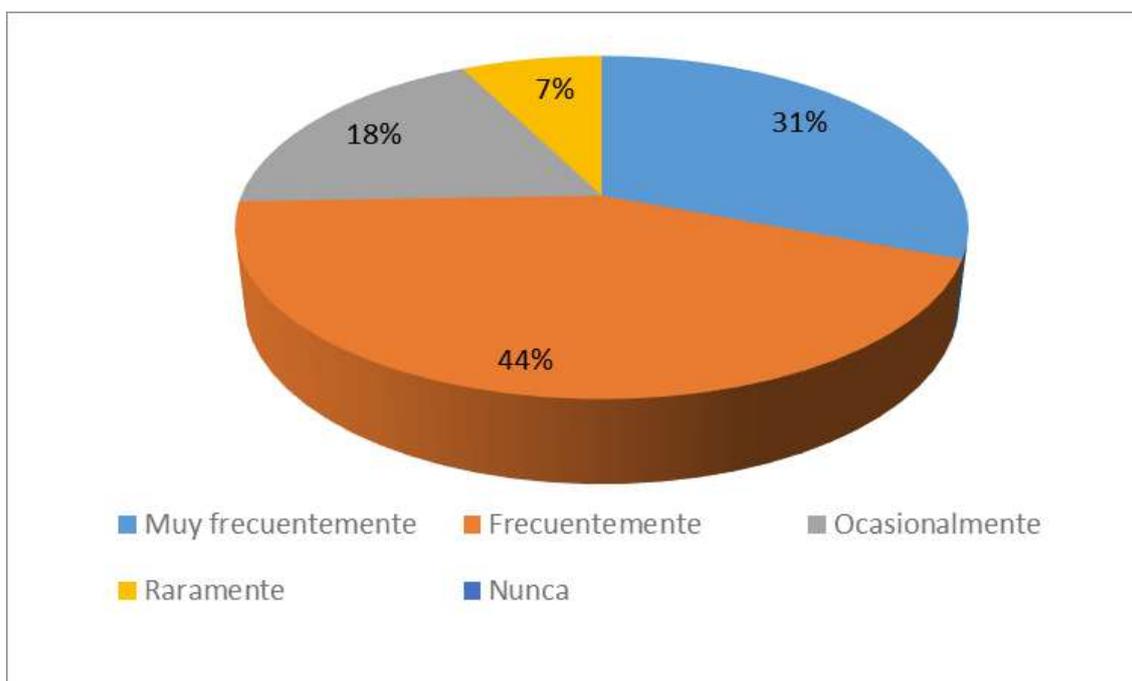
El 69,15% de las respuestas a los ítems de esta dimensión orientan que “Ocasionalmente” se motiva al personal de la institución; un 26,60% refleja que “Nunca” y sólo un 4,26% de las opiniones recabadas señalan que “Muy frecuentemente” hay acciones dirigidas a motivar a los colaboradores de la Municipalidad.

4.2.2.2. Dimensión de Comunicación Interpersonal

Ítem 32. El trabajo en equipo permite la integración de los colaboradores y mejora el rendimiento en el trabajo

Figura 43

Percepción de los trabajadores acerca del trabajo en equipo y la integración entre colaboradores



Nota: Respuesta obtenida al ítem 32 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

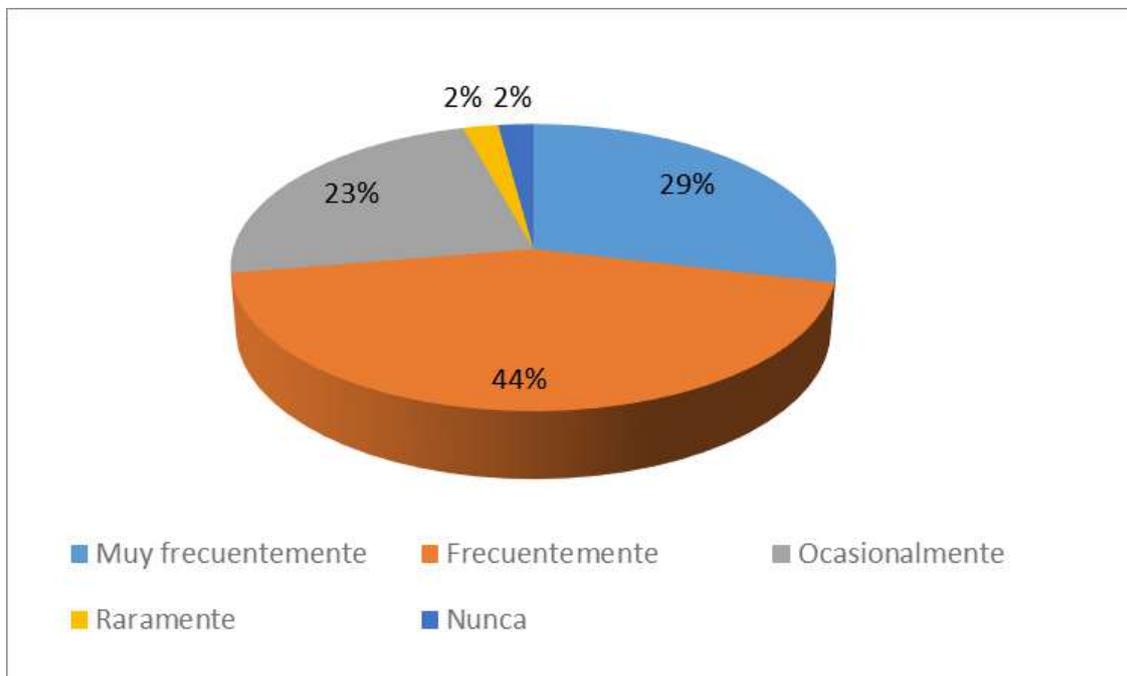
Interpretación:

Del total de trabajadores consultados el 44% opinan que “Frecuentemente” y un 31% “Muy frecuentemente” el trabajo en equipo permite integrar al personal y con ello, mejorar su rendimiento. Por su parte, un 18% considera que “Ocasionalmente” y 7% “Raramente” el trabajo en equipo integra a los colaboradores y mejora su desempeño.

Ítem 33. El trabajo en equipo exige un adecuado nivel de coordinación entre los trabajadores

Figura 44

Percepción de los trabajadores el nivel de coordinación exigido en el trabajo en equipo



Nota: Respuesta obtenida al ítem 33 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

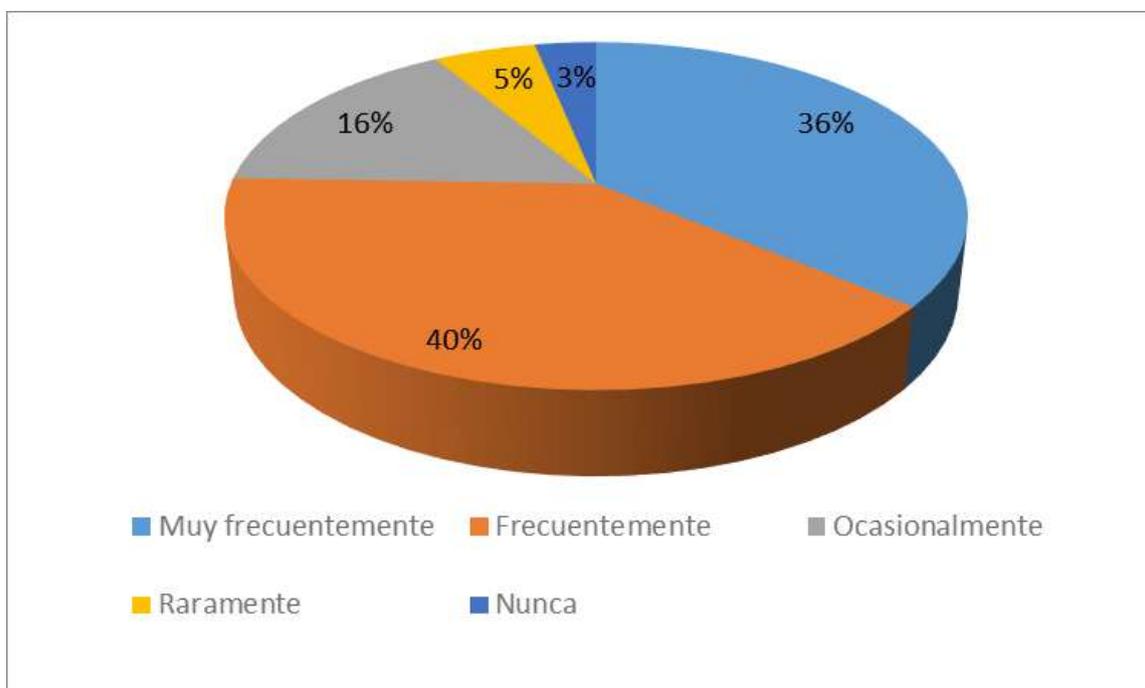
Interpretación:

De acuerdo con el 44% de los encuestados considera que “Frecuentemente” y el 29% “Muy frecuentemente” el trabajo en equipo exige que los trabajadores tengan coordinación entre ellos; pero, un 23% exponen que eso suele suceder “Ocasionalmente” y restante 4% señala que “Raramente” y “Nunca” con el 2% respectivamente, ocurre tal coordinación entre los colaboradores.

Ítem 34. La empatía y solidaridad entre los trabajadores contribuye a mejorar el clima organizacional.

Figura 45

Percepción de los trabajadores en relación a la empatía, solidaridad y clima organizacional



Nota: Respuesta obtenida al ítem 34 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

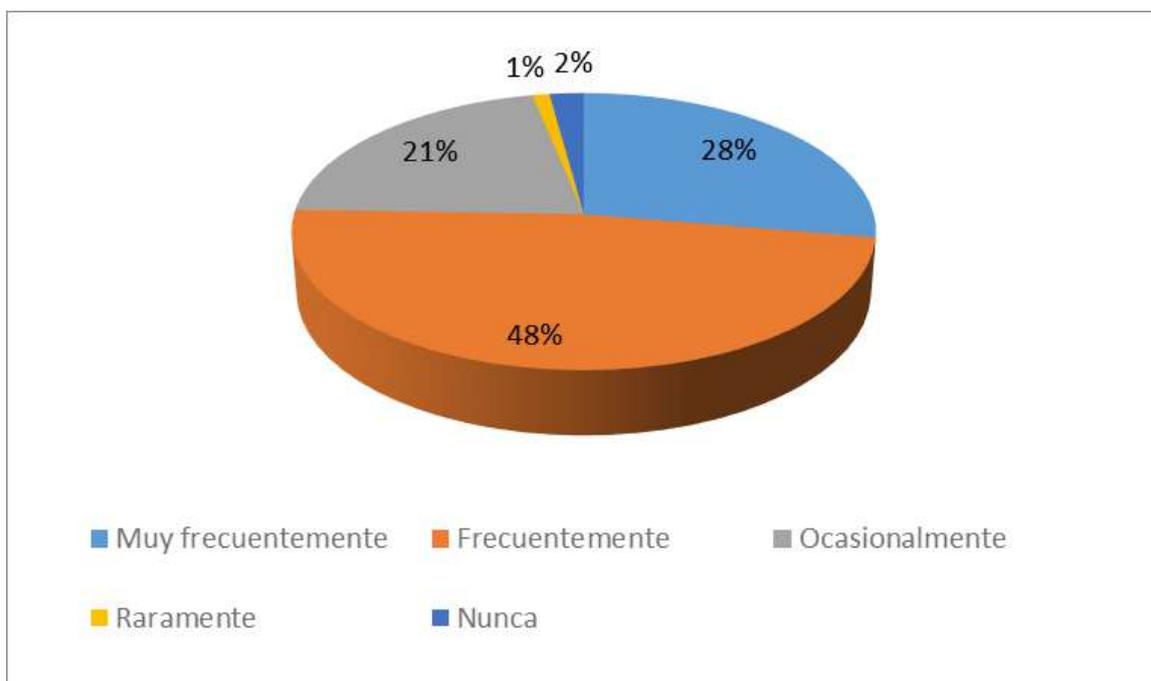
Interpretación:

Según el 40% de los trabajadores “Frecuentemente” la empatía y la solidaridad existente entre los colaboradores permite mejorar el clima dentro de la institución; así mismo, el 36% de los encuestados opinan que “Muy frecuentemente” eso ocurre. No obstante, un 16% señala que “Ocasionalmente”, un 5% opina que “Raramente” y un escaso 3% dice que “Nunca”.

Ítem 35. La comunicación interpersonal permite y facilita el proceso de adaptación de las personas al ambiente de trabajo

Figura 46

Percepción de los trabajadores acerca de la comunicación interpersonal y la adaptabilidad al trabajo.



Nota: Respuesta obtenida al ítem 35 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

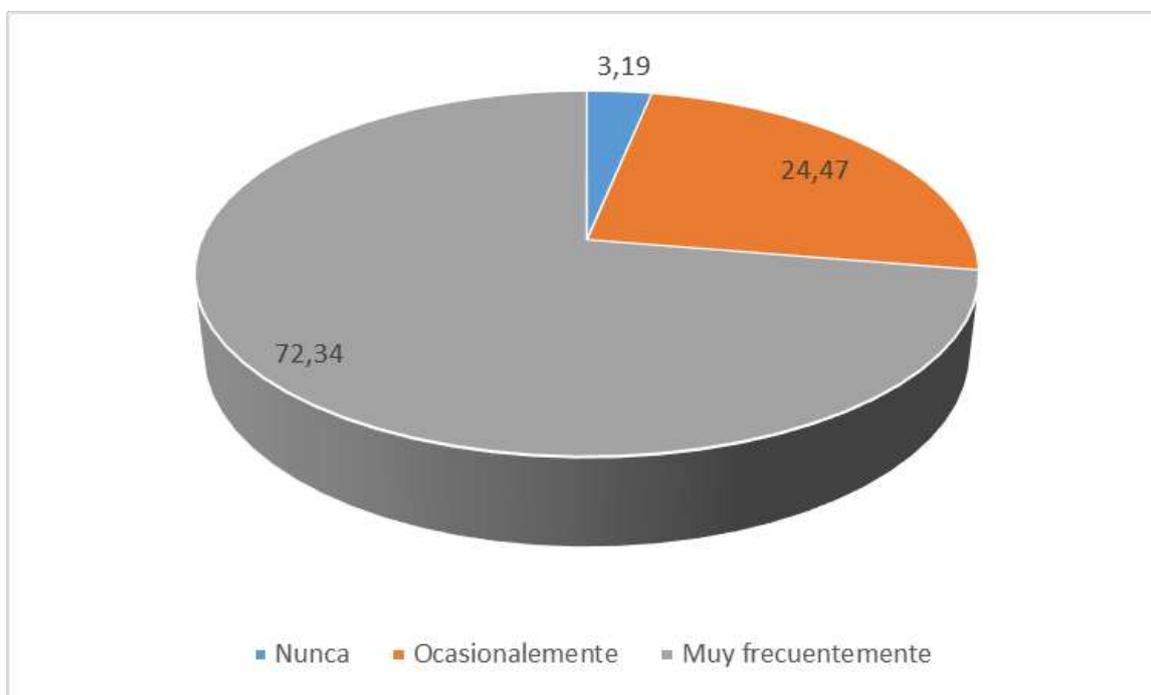
Interpretación:

El 48% de los trabajadores consultados afirman que “Frecuentemente” y un 28% “Muy frecuentemente” la comunicación interpersonal es un canal que facilita el proceso de adaptación de las personas al trabajo. Pero, un 21% exponen que “Ocasionalmente” puede ser así mientras que, un 2% considera que “Nunca” y 1% “Raramente”.

4.2.2.2.1. Resultados de la Dimensión. Al someter la totalidad de las respuestas recabadas correspondientes a los ítems de la dimensión 2 de la variable desempeño laboral al baremo, se obtienen los siguientes resultados.

Figura 47

Dimensión de Comunicación Interpersonal en la Municipalidad de Jesús Nazareno



Nota: Resultados obtenidos de la dimensión 2, aplicando el baremo.

Interpretación:

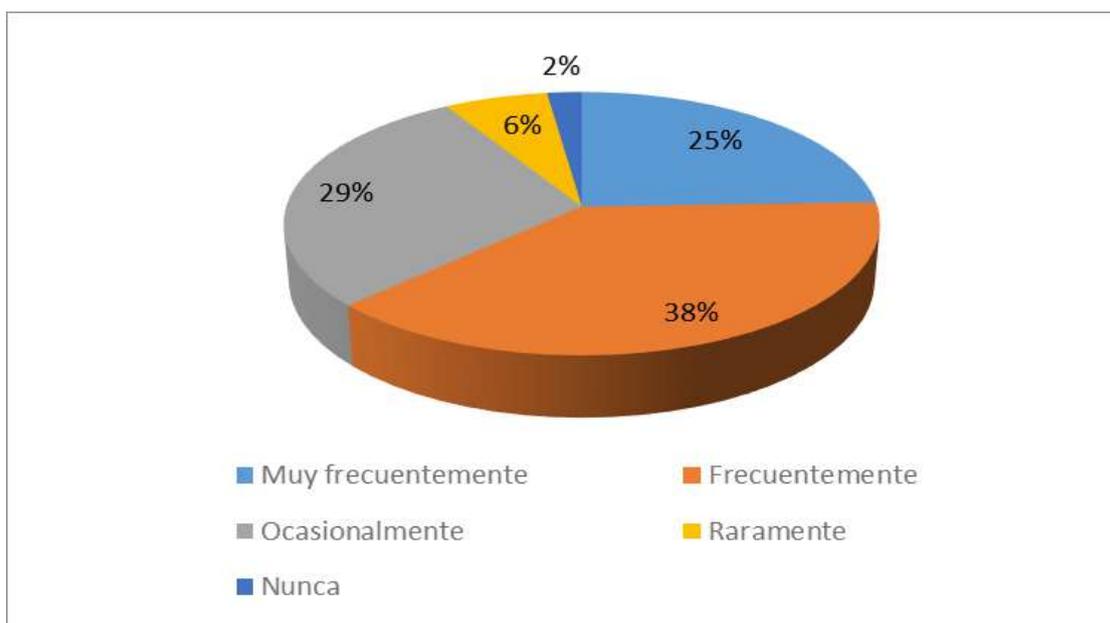
Con el 72,34% de las opiniones emitidas de los trabajadores se estima que “Muy frecuentemente” hay un nivel de comunicación interpersonal en la institución que mejora el clima organizativo y permite el trabajo en equipo entre los colaboradores. El 24,47% de las respuestas se inclinan hacia “Ocasionalmente” y sólo un 3,19% “Nunca” hay esa comunicación en la municipalidad.

4.2.2.3. Dimensión de Toma de Decisiones en el Ejercicio del Liderazgo

Ítem 36. El jefe toma en cuenta tu opinión para establecer las metas y objetivos de las actividades.

Figura 48

Percepción de los trabajadores sobre la consideración de opiniones para la toma de decisiones



Nota: Respuesta obtenida al ítem 36 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

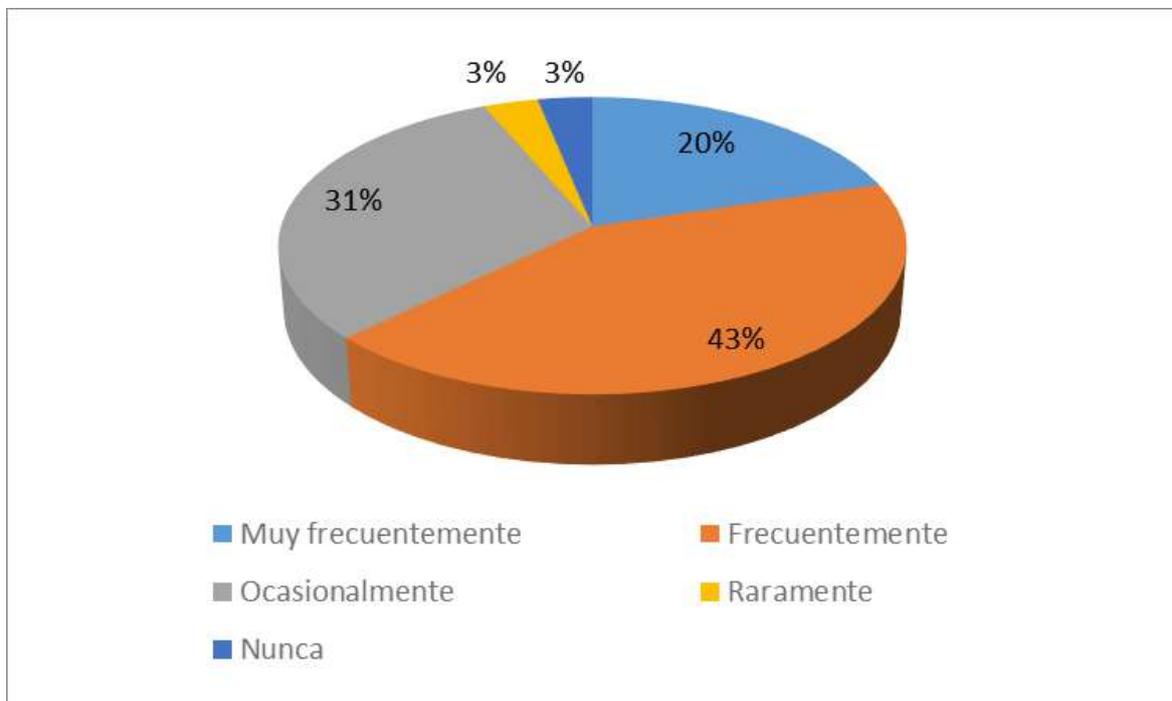
Interpretación:

El 38% de los trabajadores manifiesta que “Frecuentemente” el jefe considera su opinión al momento de establecer las metas y objetivos de una actividad o tarea; entretanto un 25% dice que es “Muy frecuentemente”, el 29% señala que es “Ocasionalmente”, un 6% opina que “Raramente” ocurre y un 2% es enfático al opinar que “Nunca” sus opiniones son tomadas en cuenta por su jefe para definir las metas a alcanzar en una determinada actividad.

Ítem 37. El jefe identifica las oportunidades de mejora y organiza el trabajo tomando en cuenta la situación laboral.

Figura 49

Percepción de los trabajadores acerca de la identificación de oportunidades de mejora



Nota: Respuesta obtenida al ítem 37 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

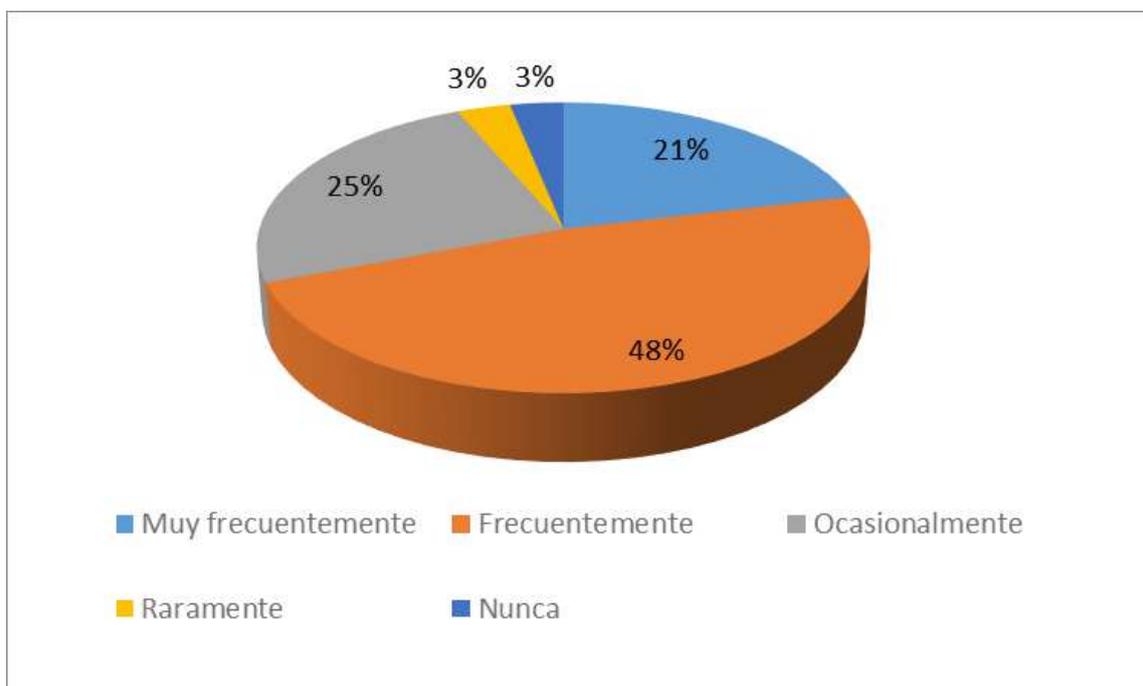
Interpretación:

De acuerdo con el 43% de los consultados, “Frecuentemente” el jefe identifica las oportunidades de mejora en función a ellas organiza el trabajo considerando el estado de la situación laboral de los colaboradores. No obstante, el 31% señala que es “Ocasionalemente”, el 20% opina que “Muy frecuentemente”, el 3% “Raramente” y un 3% restante considera que “Nunca” el jefe sigue este esquema de identificación de oportunidades y valoración de la situación de los trabajadores para coordinar una actividad de trabajo.

Ítem 38. El jefe evalúa las posibles alternativas de solución frente a los problemas que se presenta en la institución antes de tomar una decisión

Figura 50

Percepción de los trabajadores sobre la evaluación de posibles alternativas de solución para dar solución a los problemas de la institución.



Nota: Respuesta obtenida al ítem 38 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

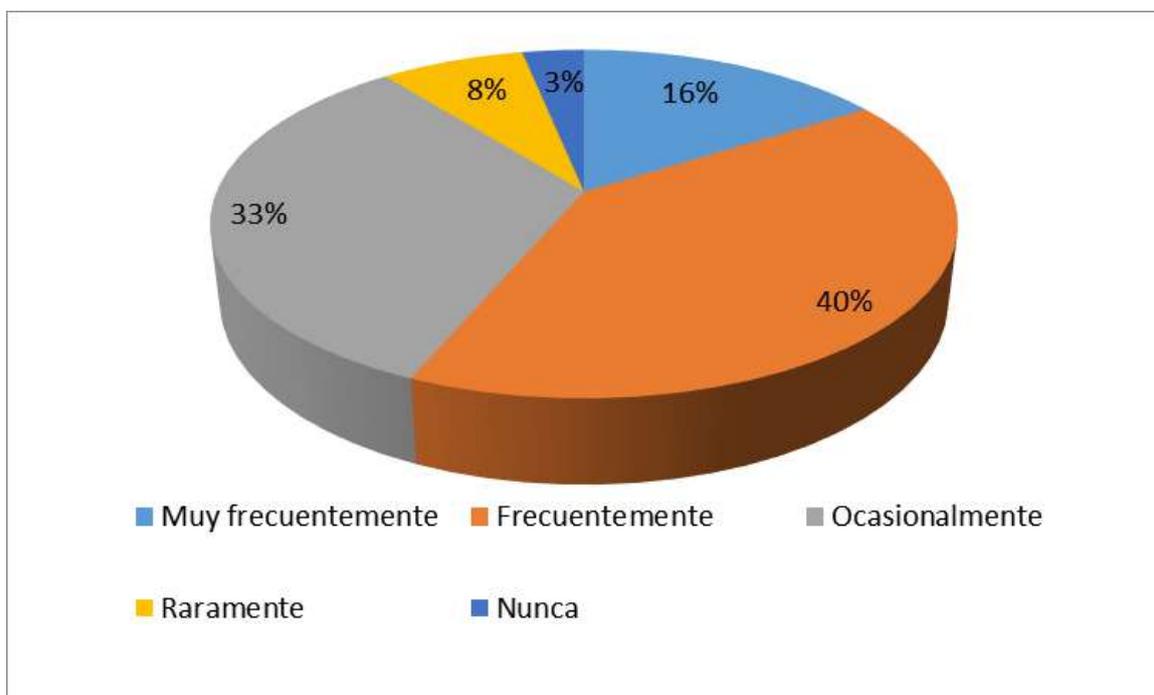
Interpretación:

De acuerdo con el 48% de los encuestados consideran que “Frecuentemente” el jefe realiza una evaluación de las diferentes alternativas de solución para un problema en la institución antes de tomar una decisión. No obstante, el 25% exponen que “Ocasionalmente” y un 21% considera que “Muy frecuentemente” se efectúa un análisis valorativo de las alternativas y posteriormente se toma una decisión; pero, un 3% señala que “Raramente” y el 3% dice que “Nunca”.

Ítem 39. El jefe realiza reuniones permanentes con el equipo de trabajo para tomar decisiones en beneficio de la institución

Figura 51

Percepción de los trabajadores acerca de la realización de reuniones entre el jefe y su equipo de trabajo para la toma de decisiones.



Nota: Respuesta obtenida al ítem 39 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

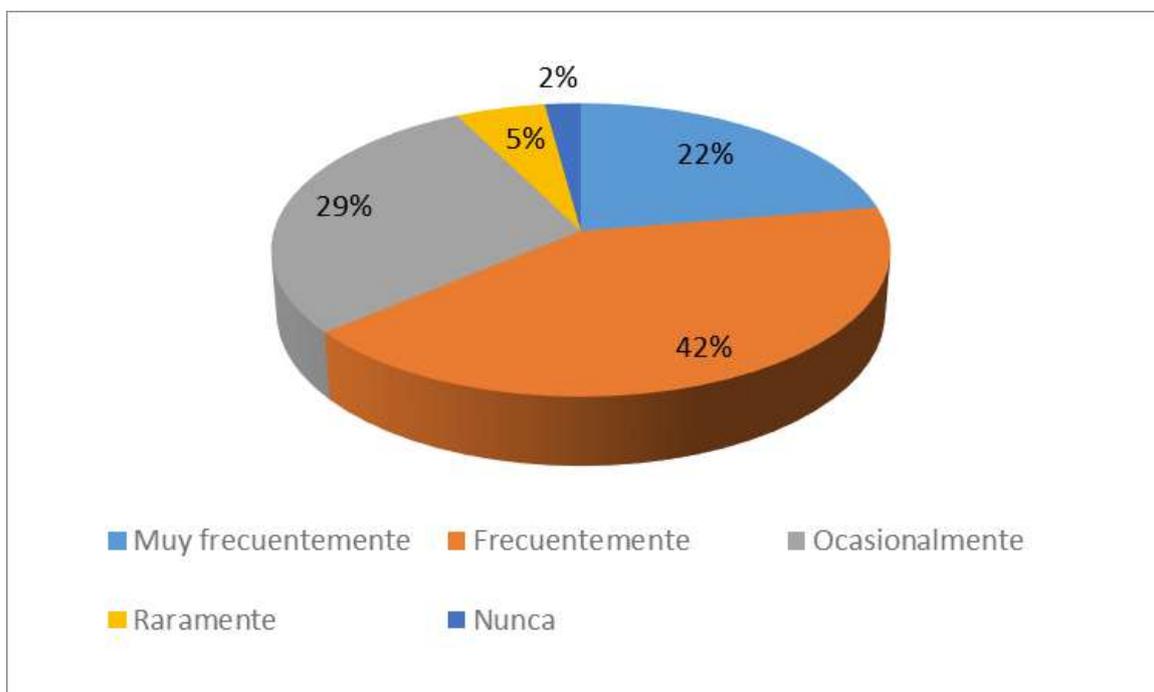
Interpretación:

El 40% de los encuestados considera que “Frecuentemente” el jefe realiza reuniones de trabajo con su equipo para realizar la toma de decisiones que beneficien a la institución. Por otra parte, el 33% manifiestan que es “Ocasionalmente” que se dan estas reuniones; mientras que, el 16% opina que “Muy frecuentemente”. Por el contrario, el 8% señala que esas reuniones ocurren “Raramente” y un 3% sostiene que “Nunca” se realizan.

Ítem 40. Tradicionalmente, considera que las decisiones que toma el jefe han contribuido en la mejora de las relaciones laborales en la institución.

Figura 52

Percepción de los trabajadores en relación a la contribución de las decisiones del jefe a la mejora de las relaciones laborales en la Municipalidad de Jesús Nazareno.



Nota: Respuesta obtenida al ítem 40 de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

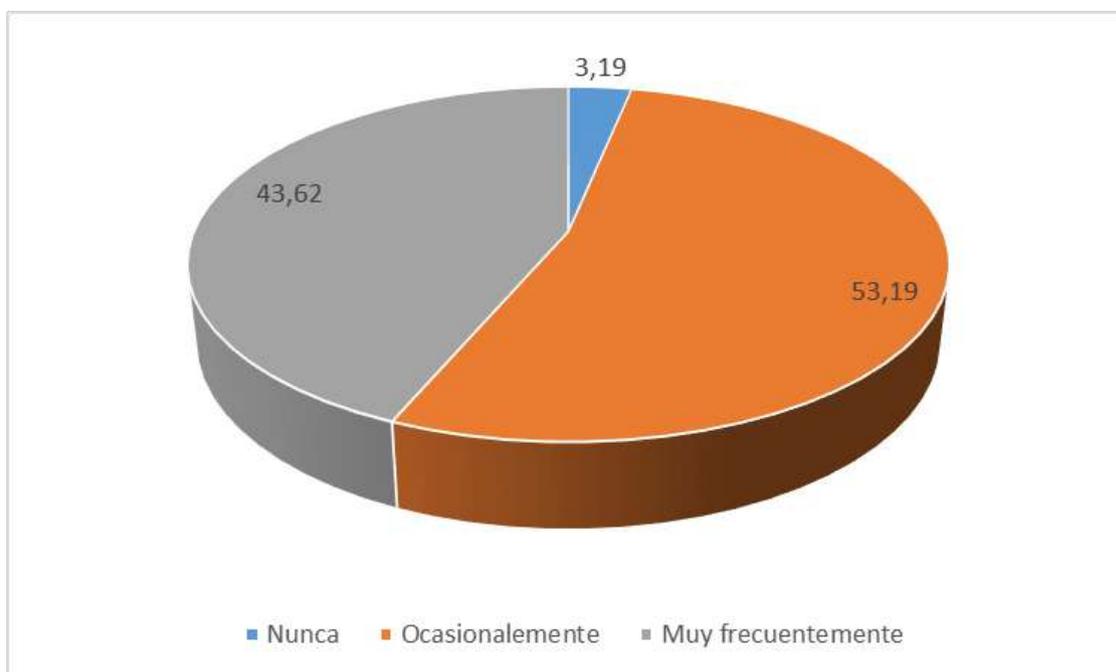
Interpretación:

Según el 42% de los colaboradores “Frecuentemente” las decisiones tomadas por el jefe tributan al mejoramiento de las relaciones laborales dentro de la institución; el 29% de los encuestados considera que “Ocasionalmente” y un 22% sostiene que “Muy frecuentemente”. No obstante, el restante 7% manifiestan que “Raramente” con 5% y “Nunca” con el 2% hay una contribución de las decisiones favorable para las relaciones en el trabajo.

4.2.2.3.1. Resultados de la Dimensión. Para la dimensión 3 de la variable desempeño laboral, el baremo arrojó los resultados que se pueden apreciar en la figura 53.

Figura 53

Dimensión de la Toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo en la Municipalidad de Jesús Nazareno



Nota: Resultados obtenidos de la dimensión 3, aplicando el baremo.

Interpretación:

El 53,19% y el 43,62% de las respuestas emitidas para los ítems que conforman la dimensión de toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo “Ocasionalmente” y “Muy frecuentemente” se da en función de la consulta y participación de los colaboradores, siguiendo un proceso de análisis y evaluación de las alternativas de solución y contribuyendo a mejorar el contexto de las relaciones laborales dentro de la municipalidad. Mientras que, el 3,19% considera que “Nunca” la toma de decisiones se desarrolla en esa forma y en pro de mejorar el desempeño organizacional.

4.3. Resultados Inferenciales

Para el análisis estadístico de tipo inferencial se somete a una prueba de normalidad los resultados obtenidos de la sumatoria de respuestas emitidos para cada variable: Estilos de Liderazgo y Desempeño Laboral, con el propósito de determinar si los datos que representan son paramétricos y en función a ello, definir el Coeficiente de Correlación a emplear para la comprobación de la hipótesis general y específicas. Considerando que sí los datos se ajustan a distribución conocida y son paramétrico se emplea un Coeficiente de Correlación de Pearson; en caso contrario, se determina el Coeficiente de Spearman para datos no paramétricos.

4.3.1. Prueba de Normalidad

Para realizar la prueba de normalidad se empleó la prueba de Kolmogórov-Smirnov dado que la muestra es mayor de 50. Según Flores Tapia y Flores Cevallos (2021), es “una prueba de bondad de ajuste ampliamente utilizada para probar la normalidad de los datos muestrales”.

Para ello, la prueba realiza la comparación entre la función de la distribución acumulada y la distribución esperada considerando que los datos son normales; cuando la diferencia es grande se rechaza la hipótesis nula (H_0) de normalidad de los datos y el valor de significancia obtenido p es menor que la significancia establecida (α) permitiendo concluir que los datos no se ajustan a una distribución Normal y pertenecen a una población no paramétrica (Minitab, 2020).

4.3.1.1. Prueba de Normalidad para la Variable Estilos de Liderazgo. Se establecen las hipótesis y los criterios de decisión para un Nivel de Confianza de 95% y un valor de α del 5%:

Hipótesis Planteadas:

H_0 : Los datos de la variable Estilos de Liderazgo se ajustan a una Distribución Normal.

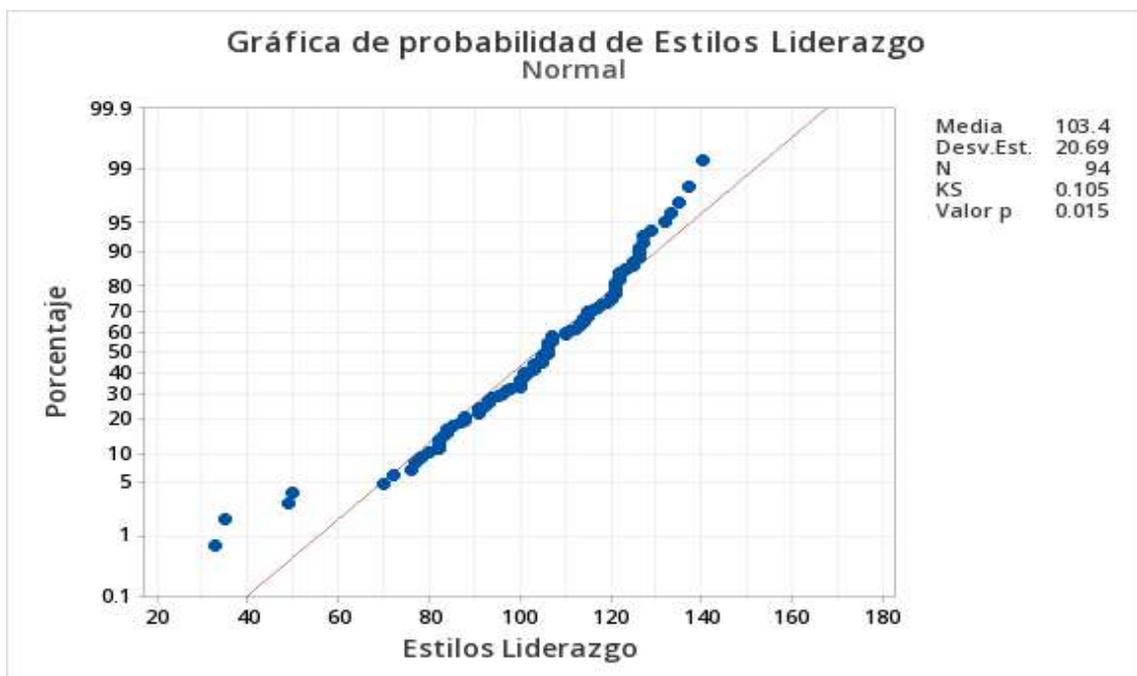
H_1 : Los datos de la variable Estilos de Liderazgo No se ajustan a una distribución Normal.

Criterios de decisión: Si $\rho > \alpha$, entonces se acepta H_0 ; por el contrario, si $\rho \leq \alpha$ entonces se rechaza H_0 y se procede a aceptar la hipótesis alternativa (H_1).

Resultado de la Prueba de Normalidad:

Figura 54

Prueba de Normalidad para la Variable Estilos de Liderazgo



Nota: Con los resultados obtenidos del procesamiento de los datos en Minitab Web (2022).

Interpretación:

Como puede observarse en la figura 53, el valor de significancia obtenido (ρ) es de 0,015 siendo menor a la significancia establecida (α) que es de 0,05 y el estadístico de Kolmogórov- Smirnov (KS) es de 0,105. Aplicando los criterios de decisión establecidos, dado que se cumple que $\rho < \alpha$ entonces se concluye que: Los datos que representan a la

variable Estilos de Liderazgo no se ajustan a una Distribución Normal y por lo tanto, son datos no paramétricos.

4.3.1.2. Prueba de Normalidad para la Variable Desempeño Laboral.

Hipótesis Planteadas:

H_0 : Los datos de la variable Desempeño Laboral se ajustan a una Distribución Normal.

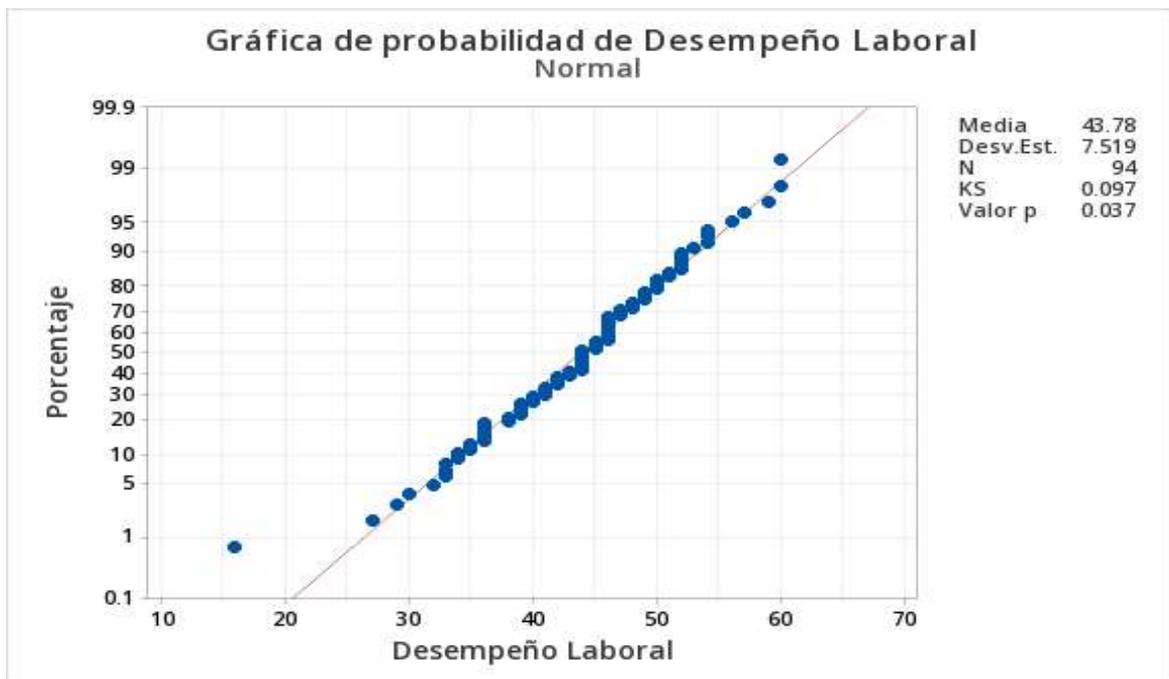
H_1 : Los datos de la variable Desempeño Laboral No se ajustan a una distribución Normal.

Criterios de decisión: Para un $p > \alpha$, se acepta la hipótesis nula (H_0); en el caso de que $p \leq \alpha$ se procede a rechazar H_0 y aceptar la hipótesis alternativa (H_1).

Resultado de la Prueba de Normalidad:

Figura 55

Prueba de Normalidad para la Variable Desempeño Laboral



Nota: Con los resultados obtenidos del procesamiento de los datos en Minitab Web (2022).

Interpretación:

En la figura 55, se observa el gráfico de la prueba de Normalidad donde el valor de p obtenido es de 0,037 y el estadístico KS fue de 0,097. Aplicando los criterios de decisión para un valor de significancia establecido α de 5%; en virtud de que, $p < \alpha$ se procede a rechazar la Hipótesis Nula que plantea que los datos de la variable se ajustan a una Distribución Normal y se acepta la hipótesis alternativa (H_1), concluyendo que los datos de la variable Desempeño Laboral son no paramétricos.

4.3.2. Comprobación de Hipótesis

Luego de comprobar que los datos que pertenecen a las variables de estudios son no paramétricos, se procede a efectuar la comprobación de las hipótesis de investigación, partiendo del cálculo del Coeficiente de Correlación de Spearman (Rho) el cual permite conocer la existencia de una correlación lineal entre dos variables; es decir, el grado de asociación y el sentido de la relación entre éstas (Martínez et al., 2009).

De acuerdo con los autores, el Coeficiente de Correlación es un valor que oscila entre -1 y 1, donde el valor de cero indica la no existencia de una correlación entre las variables. Dicho autor además fija la escala de interpretación del Coeficiente, que se muestra en la tabla 6.

Tabla 6*Escala de interpretación del Coeficiente de Correlación de Spearman*

Rango	Relación
0 – 0,25	Escasa o nula
0,26-0,50	Débil
0,51- 0,75	Entre moderada y fuerte
0,76- 1,00	Entre fuerte y perfecta 5

Nota: (Martínez et al., 2009)

Para interpretar el Coeficiente de Spearman además se ha de considerar que los valores cercanos a 1 denotan una correlación fuerte y los valores próximos a 0 refleja una relación débil y en algunos casos, nula. Además, el signo del Rho también refleja si la relación entre las variables es directa para valores positivo e inversa para coeficiente con signo negativo.

4.3.2.1. Hipótesis General.

H_g : Los estilos de liderazgo sí se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.

Hipótesis:

H_0 : Los estilos de liderazgo sí se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.

H_1 : Los estilos de liderazgo no se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.

Criterios de decisión: Para un nivel de confianza del 95% y un valor de α del 5%

Si $\rho \leq \alpha$, entonces se acepta H_0 y en caso contrario, cuando $\rho > \alpha$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

De esta manera, se calculó el Coeficiente de Correlación de Spearman (Rho) cuyos resultados obtenidos se presentan en la tabla 7.

Tabla 7

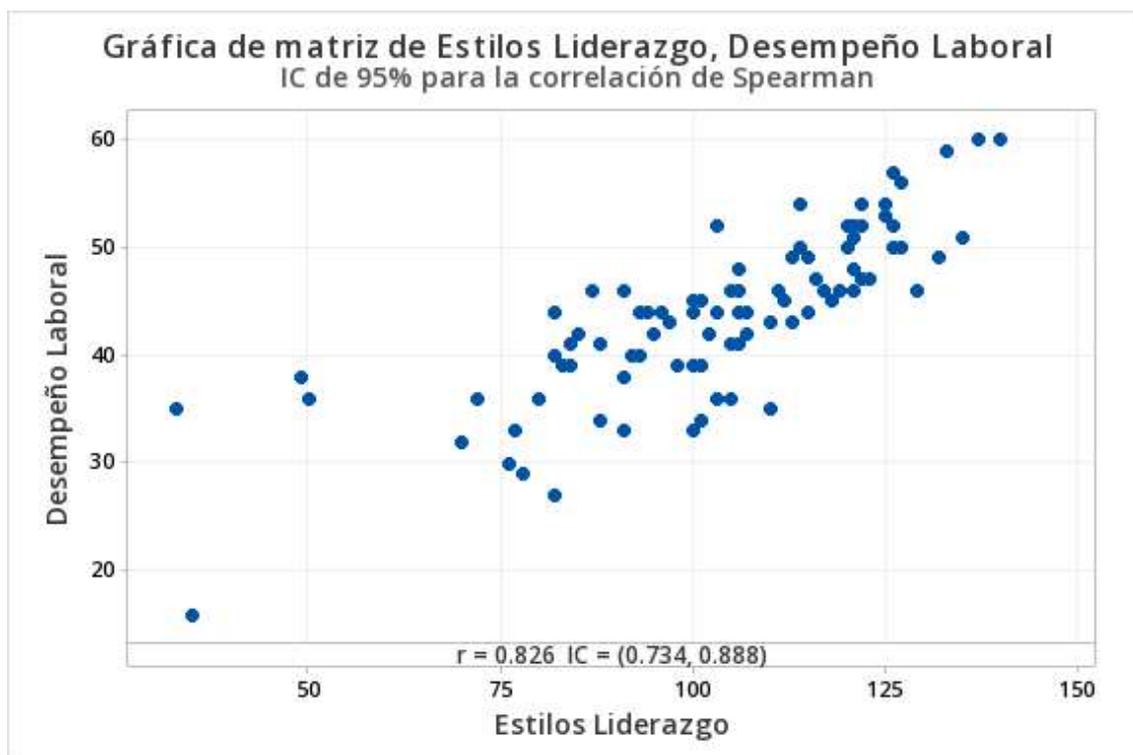
Coefficiente de Correlación de Spearman entre los Estilos de Liderazgo y el Desempeño Laboral

Muestra 1	Muestra 2	N	Correlación	IC de 95% para ρ	Valor p
Desempeño Laboral	Estilos Liderazgo	94	0.826	(0.734, 0.888)	0.000

Fuente: Resultados obtenidos del cálculo de Rho Minitab Web (2022).

Figura 56

Matriz de Correlación de Spearman entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral



Nota: Minitab Web (2022).

Interpretación:

Como puede observarse en la tabla 5 y la figura 56, el Rho obtenido entre los estilos de liderazgos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad es de 0,826, denotando la existencia de una correlación lineal positiva, directa y fuerte entre ambas variables.

Así mismo, el valor de p obtenido es de 0.000 siendo menor a la significancia α establecida de 0,05 por lo cual se procede a aceptar la hipótesis nula y se afirma que los estilos de liderazgo sí se relacionan con el desempeño laboral que tienen los trabajadores en la institución.

4.3.2.2. Hipótesis Específicas. Para la comprobación de las hipótesis específicas se procedió de la misma manera mediante el cálculo del Coeficiente de Spearman para conocer el grado de asociación entre la variable Estilos de Liderazgo y las diferentes dimensiones que representa a la variable dependiente.

a) Para la hipótesis específica 1:

H_{01} : El estilo de liderazgo sí se relaciona con la motivación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno – 2021.

En la tabla 8, se presentan los resultados obtenidos al calcular el Rho entre los estilos de Liderazgo y la motivación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital.

Tabla 8

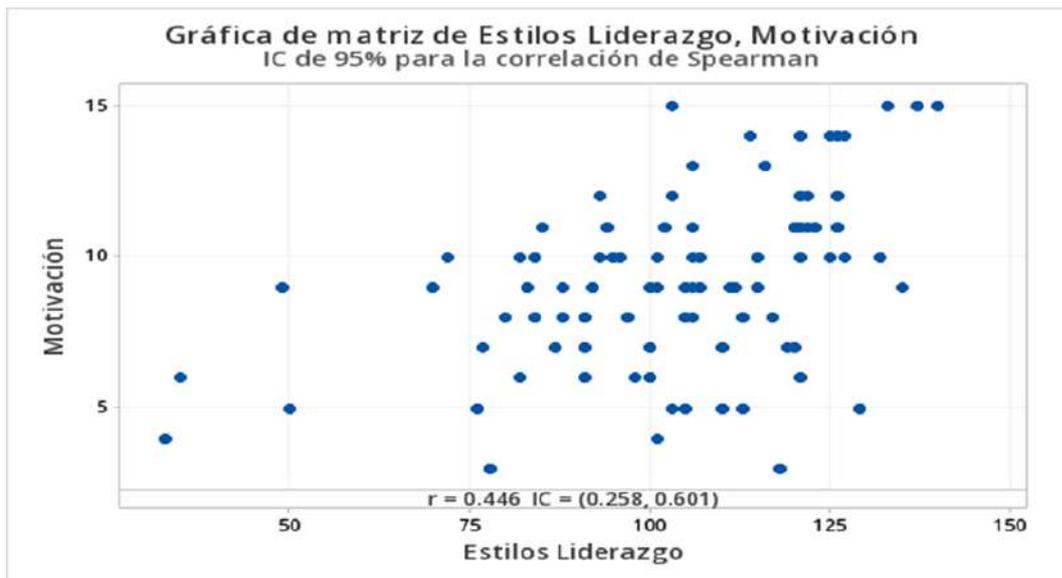
Correlaciones en parejas de Spearman entre los Estilos de Liderazgo y la Motivación

Muestra 1	Muestra 2	N	Correlación	IC de 95% para ρ	Valor p
Motivación	Estilos Liderazgo	94	0.446	(0.258, 0.601)	0.000

Nota: Resultados obtenidos del cálculo de Rho Minitab Web (2022).

Figura 57

Matriz de Correlación de Spearman entre los estilos de liderazgo y la motivación



Nota: Minitab Web (2022).

Interpretación:

En la tabla 6 y la figura 57, se puede apreciar que el Rho entre los estilos de liderazgo y la motivación es de 0,446; es decir, el coeficiente de correlación lineal es positivo denota una relación directa y débil. Sin embargo, la significancia obtenida de ρ es de 0.000, siendo este valor menor al valor de α definido de 0,05; en virtud de que, $\rho < \alpha$ se procede a aceptar la hipótesis planteada (H_1) siguiendo el criterio establecido anteriormente; es decir, que se afirma que los estilos de liderazgos en la Municipalidad sí se relacionan con la motivación de sus colaboradores.

b) Para la hipótesis específica 2:

H_{02} : El estilo de liderazgo sí se relacionan con la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.

El Coeficiente de Correlación de Spearman entre los estilos de liderazgo y la comunicación interpersonal se muestra en la tabla 9.

Tabla 9

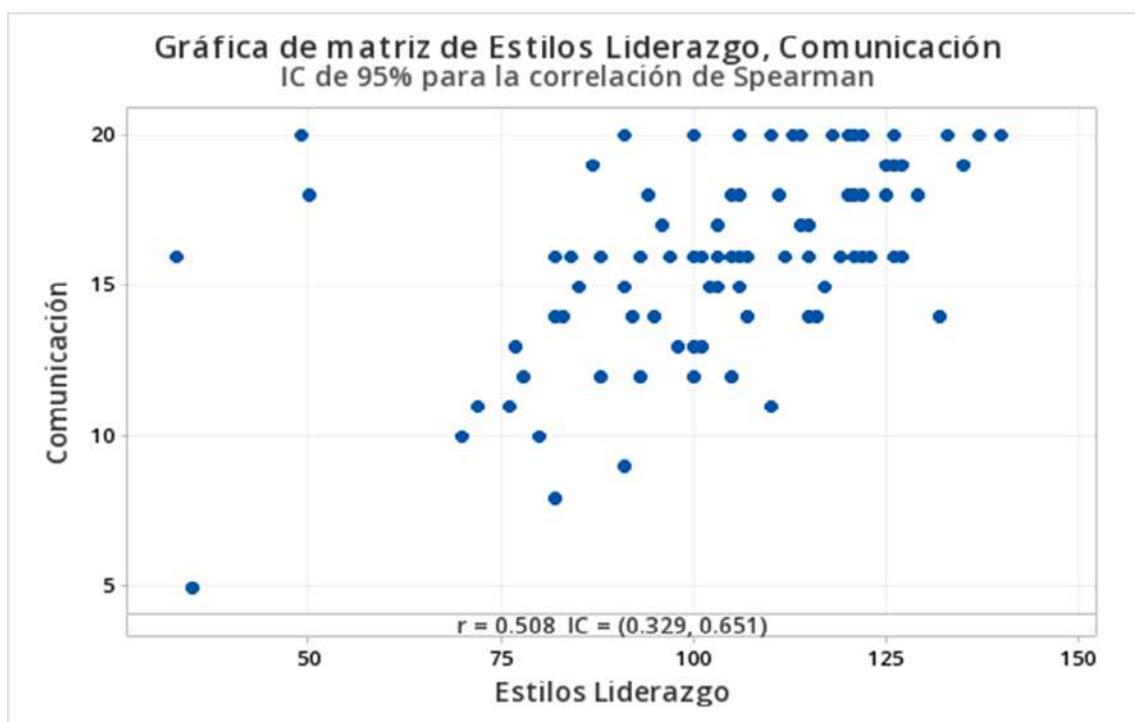
Correlaciones en parejas de Spearman entre los estilos de liderazgo y la comunicación interpersonal

Muestra 1	Muestra 2	N	Correlación	IC de 95% para ρ	Valor p
Comunicación	Estilos Liderazgo	94	0.508	(0.329, 0.651)	0.000

Nota: Resultados obtenidos del cálculo de Rho Minitab Web (2022).

Figura 58

Matriz de Correlación de Spearman entre los estilos de liderazgo y la Comunicación Interpersonal



Nota: Minitab Web (2022).

Interpretación:

Como se observa en la tabla 7 y la figura 58, los estilos de liderazgo y la comunicación interpersonal tiene un coeficiente de correlación de 0,508; siendo el Rho un valor positivo que indica una relación lineal directa entre ambos parámetros. Además, refleja una relación entre moderada y fuerte.

En lo que respecta al valor de la significancia obtenida, ρ es igual a 0,000 el cual es menor a α que se ha establecido en 0,05 (5%). En este caso, ya que $\rho < \alpha$, se procede a afirmar la hipótesis de relación entre los estilos de liderazgo y la comunicación interpersonal en los trabajadores de la mencionada institución.

c) Para la hipótesis específica 3:

H_{03} : El estilo de liderazgo sí se relaciona con la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.

En la tabla 10, se pueden apreciar los resultados del cálculo del Coeficiente de Correlación de Spearman entre los estilos del líder y la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo en el personal de la Municipalidad Distrital.

Tabla 10

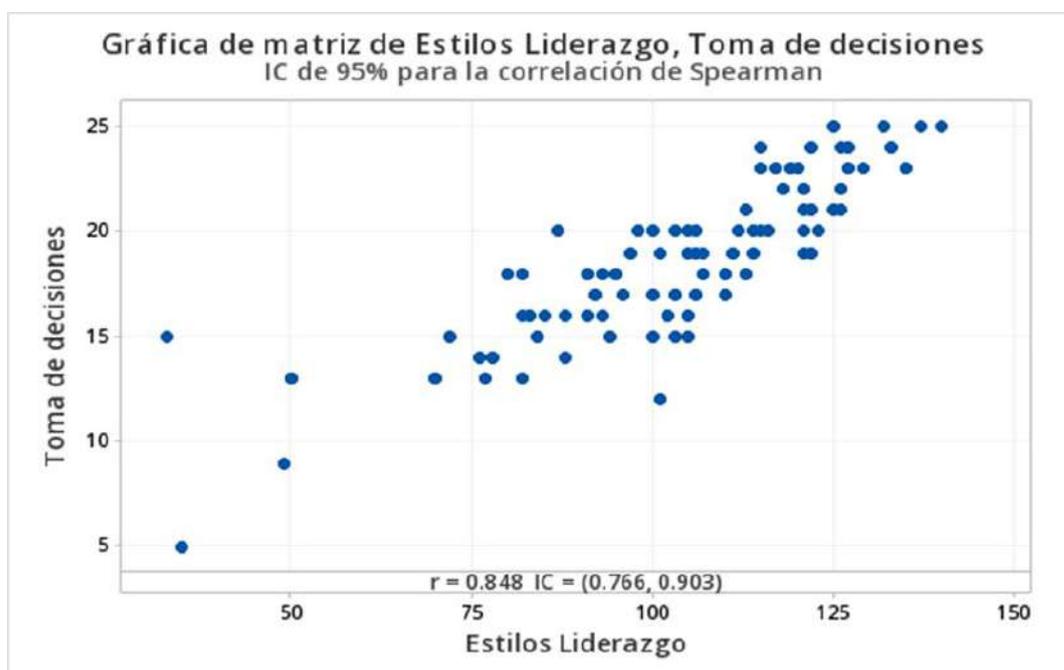
Correlaciones en parejas de Spearman entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo

Muestra 1	Muestra 2	N	Correlación	IC de 95% para ρ	Valor p
Toma de decisiones	Estilos Liderazgo	94	0.848	(0.766, 0.903)	0.000

Nota: Resultados obtenidos del cálculo de Rho Minitab Web (2022).

Figura 59

Matriz de Correlación de Spearman entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones



Nota: Minitab Web (2022).

Interpretación:

Los resultados que se reflejan tanto en la tabla 8 como la figura 59, indica que el Rho obtenido entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones es de 0,848 para resaltar la existencia de una relación directa, positiva, entre fuerte y perfecta. Por otra parte, el valor de ρ resultante es de 0.000, siendo menor al α establecido de 0,05; en este caso, siendo el valor de $\rho < \alpha$ entonces, se procede a afirmar la Hipótesis específica 3 donde se establece que los estilos de liderazgo sí se relacionan con la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

Finalmente, comprobadas las hipótesis de investigación se presenta un resumen de los resultados de estadística inferencial obtenidos en el presente estudio en la tabla 11.

Tabla 11

Resultados del cálculo del Rho y la comprobación de Hipótesis de Investigación

Hipótesis específica	Variable Independiente	Dimensión de la variable dependiente	Coef. Spearman ($\alpha=0,05$)	¿Se cumple la Hipótesis?
El estilo de liderazgo sí se relaciona con la motivación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno – 2021. H ₀₂ : El estilo de liderazgo sí se relacionan con la comunicación	Estilos de liderazgo	Motivación	Rho= 0,446 $\rho = 0,000$	Se cumple H ₁ y se concluye que: existe una relación directa, positiva y débil entre el estilo de liderazgo y la motivación de los trabajadores de la Municipalidad distrital Jesús Nazareno

interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.		Comunicación interpersonal	Rho= 0,508 $\rho = 0,000$	Se cumple H ₂ y se concluye que: una relación directa, positiva, entre moderada y fuerte entre los estilos de liderazgo y la comunicación interpersonal entre los trabajadores de la Municipalidad .
H ₀₃ : El estilo de liderazgo sí se relaciona con la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.		Toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo	Rho= 0,848 $\rho = 0,000$	Se cumple H ₃ y se concluye que existe una relación directa, positiva, entre fuerte y perfecta entre los estilos de liderazgos y la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo en la Municipalidad .
<p>Conclusión: Al cumplirse las hipótesis específicas se comprueba la hipótesis general que afirma que los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital Jesús Nazareno con un Coeficiente de Correlación de Spearman del 0,826, el cual denota una relación lineal directa, positiva entre fuerte y perfecta entre las variables de investigación.</p>				

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Relación existente entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.

En la presente investigación se puso evidenció que el coeficiente de correlación entre las variables resulta 0,826 y el valor de p obtenido de 0,000 es menor al p tabular de 0,05 que fueron calculado aplicando de una prueba no paramétrica Coeficiente de Correlación de Spearman. Estos resultados denotan que hay una relación lineal entre los estilos de liderazgos y el desempeño laboral en esta institución que es positiva, directa y fuerte. En este sentido, la evaluación de los tres estilos de liderazgo definidos por Kurt Lewin permite afirmar que en la Municipalidad hay una marcada tendencia hacia el estilo democrático y participativo; es decir que, hay un líder que no sólo escucha a sus colaboradores, trabaja con ellos bajo el concepto de ser un equipo de trabajo y sabe delegar autoridad y funciones en su equipo manteniendo el acompañamiento de las tareas bajo una premisa de confianza en las habilidades y capacidades de sus colaboradores.

Por otra parte, se pudo conocer que hay algunos rasgos del liderazgo transaccional en la Municipalidad Distrital pues un 55,32% de las opiniones recogidas en la encuesta para esta dimensión se inclina a que “Muy frecuentemente” aparece este tipo de líder cuando se busca mejorar continuamente los procesos internos de la institución con miras a ofrecer un mejor servicio a los ciudadanos; además, se ejerce una comunicación directa y verbal de parte del jefe hacia sus trabajadores y los trabajadores reciben el reconocimiento del jefe cuando se logran las metas establecidas en la institución; sin embargo, el personal señala no sentirse motivados por sus jefes. Estos resultados han sido corroborados

mediante las investigaciones de Vásquez (2018), quien señala que en las instituciones pueden converger diferentes estilos de liderazgo precisando que encontró atributos de un liderazgo coercitivo en su estudio de acuerdo con el 57,5% de las opiniones emitidas por los trabajadores; mientras que, el restante consideraba la existencia de un liderazgo participativo que los incentiva a cumplir con sus funciones de manera responsable y a lograr las metas organizacionales; en su estudio se logró establecer la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral con un Rho de Spearman de 0,553 que refleja una relación moderada. Entretanto Carrasco (2018), consigue demostrar en su estudio una correlación lineal, positiva a través del Coeficiente de Correlación de Pearson de 0,730 entre estas variables, siendo este valor cercano al valor de correlación determinado en la presente investigación.

También Acuña y Bolívar (2019), logran identificar un estilo democrático en el liderazgo de la institución abordada en su estudio y reseñan que los líderes democráticos logran un alto nivel de desempeño laboral, pues hay mayor entrega del personal en las tareas por convicción propia, valorando este estilo como positivo desde la perspectiva del incremento del desempeño de los trabajadores debido a los niveles de participación que pueden alcanzarse bajo este tipo de liderazgo. Mientras que, Tenorio et al. (2018) han resaltado en su investigación que el estilo de liderazgo transaccional fue calificado por el 56,7% de los colaboradores como poco efectivo debido a las presiones que ejerce el líder sobre el equipo de trabajo, lo cual impide un mejor desenvolvimiento del personal y crea clima poco favorable para el desempeño laboral. Considerando estos resultados, se puede decir que el estilo de los líderes en una organización afecta el desempeño de sus empleados, afecta el grado y la calidad de la interacción interpersonal, esto se manifiesta en su participación en el logro de las metas de la organización, implementando procesos de

toma de decisiones más eficientes y eficaces, ya que se crea un clima organizacional que promueve el crecimiento y desarrollo personal y profesional de los empleados.

5.2. Relación entre los estilos de liderazgo y la motivación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno – 2021.

A nivel específico, el estudio permitió determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación del personal de la Municipalidad con un Coeficiente de Correlación para variables no paramétricas de Spearman, cuyo valor resultante fue de 0,446 y el p obtenido de 0,000 ($p < \alpha$; (0,05) que demuestra que existe una relación directa, positiva y débil entre los estilos de liderazgo aplicados en la Municipalidad y la motivación de los trabajadores. En este sentido, la investigación puso en evidencia a través del 69,15% de las respuestas a los ítems por parte de los trabajadores que “Ocasionalmente” se motiva al personal de la municipalidad y un 26,60% considera que “Nunca” se les motiva en el trabajo; además, los colaboradores señalan que “Nunca” la remuneración económica que reciben es un elemento de motivación en la municipalidad, existiendo una baja expectativas de formación profesional y mejora de sus capacidades mediante planes de capacitación impulsados desde la institución ya que, el 27% de los trabajadores consultados considera que “Raramente” y 26% “Nunca” se realizan. En las investigaciones de Vega Vásquez (2021), se llegó a la conclusión de que un liderazgo que brinde y garantice las oportunidades de participación del personal es el estilo correcto, en especial cuando esa apertura permite delegar responsabilidades e incrementar el desempeño de la organización porque los colaboradores comprender sus roles y los asumen motivados por un líder que reconoce su potencial y lo valora.

Por su parte, Robbins y Judge (2009) señala que en los liderazgos carismáticos se fundamentan la construcción de un sistema de confianza para lograr un clima organización de plena satisfacción laboral donde el trabajador se sienta motivado a lograr un mejor rendimiento en el trabajo. De esta manera, el líder carismático es arriesgado, visionario y en algunos casos se muestra fuera de lo común al impulsar sus ideas con la perspectiva de éxito, considerando la capacidad de su equipo como una de sus principales fortalezas para alcanzar sus objetivos; en el caso de la Municipalidad, este estilo se manifiesta “Muy frecuentemente” con un 73,40% de las respuestas emitidas. Así mismo, Cisneros (2019) tomando en cuenta sus resultados expuso que el 50% de trabajadores consultados exponen que su jefe inmediato superior les induce a tener deseos de superación para lograr el éxito en el trabajo; sin embargo, se detectó que no había planes de formación ni capacitación para el personal de manera que el estímulo recibido no se encontraba soportado en acciones concreta que permitieran que el trabajador efectivamente mejorará su desempeño como verdaderamente se impulsa en el liderazgo transformacional.

Fundamentado en los resultados obtenidos en la presente investigación y en estudios de referencia, se puede decir que la motivación de los trabajadores puede incrementar en la medida en que el líder aplique estrategias para lograr la satisfacción del personal, procure lograr un clima de crecimiento para los colaboradores y se aplique la justa remuneración dinerarias a sus servicios; lo cual se facilitaría con un estilo de liderazgo carismáticos, democrático y transformacional donde se logran un alto nivel de desempeño laboral, pues hay mayor entrega del personal en las tareas por convicción propia y hay un mayor nivel de participación de los trabajadores bajo este tipos de liderazgo.

5.3. Relación que existe entre los estilos de liderazgo y la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.

La investigación determinó la relación existente entre los estilos de liderazgos y la comunicación interpersonal del personal de la Municipalidad con el cálculo del coeficiente de correlación lineal para variables no paramétricas Rho de Spearman, cuyo valor de 0,508 y una significancia de $p = 0,000$ mayor al valor de p tabular de (0,05) definiendo que existe una relación lineal, directa, positiva entre moderada y fuerte entre los estilos de liderazgos y el desempeño que tienen los trabajadores de esta institución. En este sentido, los hallazgos encontrados denotan que el 48% de los trabajadores consultados exponen que “Frecuentemente” y un 28% “Muy frecuentemente” propician y fortalecer la comunicación interpersonal puede llegar a ser un canal para facilitar el proceso de adaptación de las personas al trabajo, permite mejorar el clima dentro de la institución creando un ambiente de solidaridad y ayuda mutua entre los trabajadores y promueve el trabajo en equipo. Al respecto, Chiavenato (2009) expone que el establecimiento de buenas relaciones entre los colaboradores depende de implementar las estrategias necesarias para establecer vínculos entre los trabajadores; considerando que la comunicación efectiva es vital en su integración y conexión.

En los estudios de referencia, como es el caso de Acuña y Bolívar (2019) se resalta al estilo democrático como un liderazgo efectivo para propiciar y fortalecer los procesos comunicativos, en especial, la comunicación interpersonal, que tiene una incidencia favorable en la concreción de mejores resultados laborales pues se logra mayor cohesión y coordinación entre los equipos de trabajo. Por otra parte, algunos autores como Fuentes (2008) consideran que la comunicación es la base que soporta la dinámica de la institución siendo el medio para lograr la interacción entre los trabajadores, de la cual dependen la transmisión de ideas y la coordinación de acciones. Robbins (2004), resalta

que sin la comunicación no se pudieran dar instrucciones claras y precisas sobre el trabajo a efectuar, cómo realizarlo y de qué forma se pudiera mejorar lo que se está haciendo. En tal sentido, los resultados obtenidos resaltan que el proceso de comunicación interpersonal es una competencia que define el liderazgo que se asumen en la Municipalidad; siendo una herramienta imprescindible el logro de las metas establecidas ya que es la base para lograr un mayor acercamiento, integración y coordinación entre los trabajadores al facilitar que se trabaje como un equipo repercutiendo significativamente en el rendimiento individual y organizacional.

5.4. Relación existente entre los estilos de liderazgo y el ejercicio de la toma de decisiones en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.

En el estudio se logró determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el ejercicio de la toma de decisiones en el personal a obtener un coeficiente de correlación de Spearman Rho igual a 0,848 y un valor de p (0,000) menor a la significancia obtenida del 0,05, lo que indica hay una relación lineal, directa, positiva, entre fuerte y perfecta entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones como ejercicio del liderazgo. El 53,19% y el 43,62% de las respuestas emitidas se orientan a exponer que la toma de decisiones como una muestra de ejercer el liderazgo en la institución “Ocasionalmente” y “Muy frecuentemente” ocurre en el marco de la consulta y la participación de los trabajadores, mostrando la aplicación de un proceso de análisis y evaluación de las alternativas de solución para contribuir con el mejoramiento de las relaciones laborales en la institución estableciendo metas claras y alcanzables. Como bien es sabido, la toma de decisión es un proceso que se concibe como parte de las funciones básicas y elementales en cualquier estilo de liderazgo que se asuma dentro de las organizaciones, cuya importancia se centra en que repercute en los caminos que sigue la Municipalidad, la construcción de la cultura y el logro de altos estándares de desempeño.

Sin embargo, la toma de decisión se ejerce de manera diferente en cada estilo de liderazgo que se asume tal como lo expone Villalva (2017), quien destaca que en el liderazgo democrático este proceso considera la participación de los colaboradores, al escuchar y evaluar las alternativas que estos puedan ofrecerle para abordar una problemática o desarrollar una actividad promoviendo la concepción de propuesta de mejoras en equipo. Pero, en el liderazgo autocrático el ejercicio de la toma de decisiones es exclusivo del líder de manera que, no se da la participación de los trabajadores en el proceso y estos sólo se centran en el cumplimiento de las directrices. Esto se reafirma en la investigación de Laica, (2018), donde se deja en evidencia que este liderazgo es improductivo porque afecta negativamente el desempeño de los empleados ya que tiende a ser paternalista donde los empleados rara vez participan en la toma de decisiones., el cual está centralizado en el líder. Al respecto, se puede decir que no existe un estilo de liderazgo, teniendo en cuenta las referencias dadas y los resultados. donde no se ejerza la toma de decisiones puesto que es una función intrínseca de los líderes; en este caso, la diferencia entre estos reside en cómo se ejecuta y si permite que los subordinados participen o no en el proceso y en los resultados derivados de las decisiones tomadas.

CONCLUSIONES

En la presente investigación se logró determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021 mediante una correlación lineal, directa y muy fuerte entre estas variables; además, este planteamiento general se validó a través del cálculo del Coeficiente de Correlación de Spearman, el cual dio como resultado un Rho de 0,826 y un valor de significancia ρ de 0.000 siendo este menor al valor de α definido de 0,05.

En el primer objetivo específico, la investigación permitió analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno – 2021. Logrando definirse que los estilos de liderazgo se relacionan mediante una correlación lineal, directa, positiva y débil con la motivación de los colaboradores de la institución. Este planteamiento específico se validó con un Coeficiente de Correlación para variables no paramétricas de Spearman, cuyo valor resultante fue de 0,446 y el ρ obtenido de 0,000 ($\rho < \alpha$; (0,05). En este sentido, se concluye que se ha podido cumplir con el primer objetivo específico.

Por otra parte, en cuanto al segundo objetivo específico que busca determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021, a través del cálculo del coeficiente de correlación lineal para variables no paramétricas Rho de Spearman, cuyo valor de 0,508 y una significancia de $\rho = 0,000$ mayor al valor de ρ tabular de (0,05), por lo que,, se concluye que ambas variables tienen una correlación lineal, directa, positiva, entre moderada a fuerte.

De esta misma forma, en referencia al tercer objetivo específico que busca analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el ejercicio de la toma de decisiones de

los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021, se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman Rho igual a 0,848 y un valor de ρ (0,000) menor a la significancia obtenida del 0,05, por lo que, se logró definir que estas variables se correlacionan directa, positiva y fuertemente.

RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la investigación y tomando como referencia los resultados obtenidos, se recomienda:

- 1) La elaboración de un plan de formación y capacitación de los trabajadores de la Municipalidad partiendo de la aplicación previa de instrumentos que permitan identificar las necesidades de adiestramiento del personal según su formación profesional y las funciones que cumple en su puesto de trabajo.
- 2) Plantear un esquema de incentivos no económicos que busque la valoración del desempeño de los trabajadores con el propósito de motivarlos en el cumplimiento de sus deberes laborales. De esta manera, los colaboradores podrán sentir que su esfuerzo extra y contribución a las metas organizacionales es valorado y reconocido por la institución.
- 3) Incrementar los medios de participación de los trabajadores en el establecimiento de las metas, organización del trabajo, fijación de objetivos, entre otros esquemas de planificación empresarial, ya que sus opiniones, sugerencias y recomendaciones son imprescindibles para enriquecer los planteamientos de mejora continua en pro de incrementar la eficiencia y eficacia de la Municipalidad.

REFERENCIAS

- Acuña Monroy, A. I., & Bolívar Hernández, C. M. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa* [Tesis de Maestría, Universidad de la Costa]. Universidad de la Costa.
- Ahmed, T. (27 de julio de 2022). ¿Por qué desarrollar el liderazgo transformacional en este 2022?. *Vantage Circle*. <https://blog.vantagecircle.com/es/liderazgo-transformacional/>
- Aktouf, O. (2001). *La administración: entre Tradición y Renovación*. Cali: Artes Gráficas del Valle.
- Alajo, S., y Yanéz, M. (2017). *Modelo de evaluación de desempeño del talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres del Cantón Latacunga* [Tesis de Licenciatura. Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.utc.edu.ec/>
- Ángeles, E., y Benites, L. (2017). *Trabajo en equipo y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Santiago Antúnez De Mayolo]. Repositorio institucional. <http://repositorio.unasam.edu.pe/>
- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis De Las Teorías De Motivación De Contenido: Una Aplicación Al Mercado Laboral De Chile Del Año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 0(142).
<https://doi.org/10.15517/rcs.v0i142.14301>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Espisteme.

- Avecillas, D. X., y Lozano, C. (2016). Medición de la Confiabilidad del Aprendizaje del Programa RStudio Mediante Alfa de Cronbach. *Revista Politécnica*, 37(1).
- Avila Huancaya, E. K., & Vivar Retuerto, B. P. (2021). Conflictos laborales y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020 [Tesis de Maestría, Universidad Continental]. In *Repositorio Institucional Continental*.
<https://hdl.handle.net/20.500.12394/9773>
- Becerra, G. (2010). El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas. *Visión General*, 9(1), 30-42. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883008> ---
 esta ok
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom 2008.
- Benito, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa*. Wolters Kluwer España.
- Bojorquez, R. (2018). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional desde la percepción de los trabajadores de las empresas grandes y medianas del sector comercial eléctrico en el cercado de Lima 2017*[Tesis de licenciatura; Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional.
<https://repositorio.usil.edu.pe/>
- Calderón, R., Huilcapi, M., Montiel, P., Mora, J., y Naranjo, D. (2018). Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial. *Pro Sciences*, 2(7), 15-22.
- Campos La Serna, M. M., & Ludeña Sánchez, C. R. (2019). *El liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Librerías Crisol S.A.C en el periodo 2017* [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de las Américas].
[http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/776/EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA LIBRERIAS.....pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/776/EL%20LIDERAZGO%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPEÑO%20LABORAL%20EN%20LA%20EMPRESA%20LIBRERIAS.....pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Caravedo, B. (2015). *¿Es posible el liderazgo en el Perú?* [Versión e-book] Universidad del Pacífico. Repositorio UP institucional.
<https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/972/CaravedoBaltazar.pdf?sequence=>
- Carrasco, C., y Mesías, R. (2019). *Liderazgo y Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Gerencia de Servicios Públicos de la Municipalidad distrital de Yarinacocha – Pucallpa, 2018* . Repositorio institucional.
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPPI_3c3271509fa790864cd6023cb51f309c
- Carrasco, J. (2018). *Estilos de liderazgo y desempeño docente, según percepción de los estudiantes de la escuela profesional de Administración de la ULADECH-Católica, Ayacucho, 2018* [Tesis de Maestría, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/6303?show=full>
- Castro, L., y Vega, C. (2020). *Personalidad y estilos de liderazgo en funcionarios del ejército de Chile*. [Tesis para optar al Grado Académico de Licenciado en Psicología, Universidad Autónoma de Chile]
https://www.researchgate.net/publication/345314645_PERSONALIDAD_Y_ESTILOS_DE_LIDERAZGO_EN_FUNCIONARIOS_DEL_EJERCITO_DE_CHILE
- Celis, A., Rodas, L., y Pérez, R. (2009). Investigación sobre estilos de liderazgo y su aplicación en comfamiliar Risaralda, WWB Colombia – Avicorvi S.A. y Extrusiones Técnicas LTDA. - ubicados en Pereira y Dosquebradas. [Investigación tipo ensayo presentado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia, Universidad Libre Seccional Pereira]
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/16333/INVESTIGACI%>

[C3%93N%20SOBRE%20ESTILOS%20DE%20LIDERAZGO%20Y%20SU%20APLICACI%3%93N%20EN%20CONFAMILIAR%20RISARALDA.pdf?sequence=1](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/23059/LIDERAZGO_GOSECENTRO_CISNEROS_PORRAS_LIV.pdf?sequence=1)

- Cisneros P., L. (2019). *Liderazgo transformacional en las micro y pequeñas empresas, rubro estaciones de servicios – Gasocentros, Distrito Ayacucho-2019*. [Trabajo de investigación para optar el grado académico de bachiller en ciencias administrativas, Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote]
http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/23059/LIDERAZGO_GOSECENTRO_CISNEROS_PORRAS_LIV.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiang, M., Heredia, S., y Santamaría, E. (2017). Clima organizacional y salud psicológica de los trabajos: una dualidad organizacional. *Dimensión empresarial*, 15(1), 73-86.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. MC GRAW HILL.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (P. Mascaró Sacristán & M. del C. Hano Roa (eds.); Octava. Interamericana Editores
S.A.<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill
- Chirinos Mora, M. B., & Contreras Carazas, D. L. (2021). *Relación entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral de los servidores públicos del sector defensa en Lima Metropolitana , 2021*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

- Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological*, 1(2), 64-72.
- Contreras C., Nilson A., y Ramírez M., M. (2020). Problemas de liderazgo en la alta dirección de instituciones de salud. *Cirugía y cirujanos*, 88(4), 526-532.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2444-054X2020000400526&script=sci_arttext
- Constitución política del Perú. (1993).
<https://www.congreso.gob.pe/Docs/constitucion/constitucion/index.html>
- Contreras P., L. (2022). El liderazgo en la administración pública peruana. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. 6 (2). 4081.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2151
- Contreras D., O. E. y Garibay R., N. E. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. DOI:
<http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Córdova, J. (2018). *Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en la Oficina de Gestión Patrimonial del Gobierno Regional del Callao, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/21157>
- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Ciencias Sociales (Cr)*, 4(106), 203-214.
- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la personalidad*. Pearson Educación. 3era Edición.
<https://tuvntana.files.wordpress.com/2016/09/teorc3adas-de-la-personalidad.pdf>

Cruz B., Y. (2012). Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional.

Contribuciones a las ciencias sociales.

<https://www.eumed.net/rev/cccss/20/cbfp.html>

Díaz D., D. (2005). Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna. ACIMED. 13 (3).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000300010

Díaz H., S. (2019). *Estilo de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E.I.R.L. periodo-2019*. [Tesis para optar al título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Cajamarca] Repositorio Institucional.

<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/3807/TESIS-ESTILO%20DE%20LIDERAZGO%20Y%20DESEMPE%c3%91O%20LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Espino, Y. (2014). *Los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital regional de Cajamarca: una propuesta del programa de motivación -2014* [Tesis de licenciatura. Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio institucional. <https://repositorio.unc.edu.pe/>

Espinoza, K., & Montalvo, J. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la zona registral N VIII- sede Huancayo en tiempos de Covid-19* [Tesis de Maestría. Universidad Continental]. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.continental.edu.pe/>

Editorial Grudemi (2019). *Liderazgo transaccional*. Recuperado de Enciclopedia Económica <https://enciclopediaeconomica.com/liderazgo-transaccional/>. Última actualización: agosto 2022.

- Fuentes R., Y., Barrientos M., E. y Antuny P. Y. (30 de diciembre del 2021). Liderazgo organizacional. Una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Revista Criterio Libre*.
https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/7280/7656#content/citation_reference_1
- Franklin, E., y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Fernandez Ochoa, M. (2023). *Estrategias de comunicación interna durante la pandemia y su relación con el desempeño laboral de la DIRESA - 2021*. Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.
- Flores Tapia, C., y Flores Cevallos, K. (2021). Pruebas Para Comprobar La Normalidad De Datos En Procesos Productivos: Anderson-Darling, Ryan-Joiner, Shapiro-Wilk Y Kolmogórov-Smirnov. *Societas. Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*. 23 (2).
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/341/3412237018/html/>
- Ganga Contreras, F., Cassinelli, A., Piñones Santana, M. A., & Quiroz Castillo, J. (2016). Alcances teóricos al concepto de eficiencia organizativa: una aproximación a lo universitario. *Revista LIDER*, 18(29), 75–97.
- Galindo C., M. (2000). *Teoría de la Administración Pública*. Editorial Porrúa.
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12816/TEORIA%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf?sequence=1>
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral una exploración empírica*. UAI, Editorial. <https://uai.edu.ar/media/111496/gabini-potenciales-predictores-del-rendimiento-laboral.pdf>
- Gómez O., E. J., y Peñaranda S., E. (Enero-Junio de 2020). El nuevo liderazgo y la transformación de las organizaciones del siglo XXI. *Revista Gestión y Desarrollo*

Libre, 5(9), 217-235.

https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8113/7304

- Guerrero, M., y Veliz, A. (2019). *Relación de compromiso y el desempeño laboral de los trabajadores de la distribución Aga Nestlé en la ciudad de Jaén* [Tesis de licenciatura. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio institucional. <https://tesis.usat.edu.pe/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6°, Issue 1).
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D.E. (2007). *Management of organizational behavior: leading human resources* (9na. Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Huahualuque Mamani, A. (2017). *Estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa hipermercados tottus S.A. de San Luis, 2017* [Tesis de Licenciatura, Unversidad Inca Garcilazo de la Vega]. In *Universidad Inca Garcilaso de la Vega*.
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2395#.XeG4ZscxzoA.mendeley>
- Huamán Lezunde, karén E. (2022). *Comunicación interna y su relación con el desarrollo del personal de la Municipalidad Distrital de San jerónimo, Andahuaylas - 2020*. Universidad Nacional José María Arguedas.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Fundación Sypal.
- Iturralde de Torres, J. I. (2011). *Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus LTDA de la ciudad de Ambato el año 2010* [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]. In *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

- Izquierdo, R., Novillo, L., y Mocha, J. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 89-94.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300013
- Jones, G. y George, J. (2009). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Laica Hernandez, V. G. (2018). *El estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad de las Américas en el último semestre del 2017 en Quito, Ecuador* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador]. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Lacouture, G. (1996). El legado de Kurt Lewin. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 28, (1). 159-163. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80528113.pdf>
- Lewin, Kurt (1939) Teoría del campo y experimentación en psicología social, Cuaderno N° 10 del Instituto de Sociología de la Fac. de Filosofía de la UBA, 1958.
- Ledesma, R., Molina, G., y Valero, P. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. *Psico-USF*, 7 (2). 143-152. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousf/v7n2/v7n2a03.pdf>
- Madero, S., y Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107.
- Malpica, R., Rossell, R., & Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana, Universidad de Carabobo*, 7, 69–83.
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv7n14/art04.pdf>
- Martín, J. (13 de Julio de 2017). *¿Conoces la teoría "X" y teoría "Y"? . Cerem Internacional Business School* <https://www.cerem.pe/>
- Martínez O., R.; Tuya Pendás, L.; Martínez Ortega, M.; Pérez Abreu, A. y Cánovas, A. (2009). El Coeficiente de Correlación de los Rangos de Spearman Caracterización.

Revista Habanera de Ciencias Médicas, 8 (2).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180414044017>

Maxwell, J. (2005). *Liderazgo eficaz-Cómo influir en los demás*. Colombia : Vida.

Mendoza Torres, M. R., & Ortiza Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas.

Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XVI(1), 11–43.

<http://som.binghamton.edu/faculty/index.htm>.

Méndez, A. (s.f) Motivación según autores. Euroresidentes.

<https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-segun-autores>

Minitab. (2020). Soporte de Minitab. <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/modeling-statistics/anova/how-to/test-for-equal-variances/methods-and-formulas/methods-and-formulas/#levene-s-test-statistic>

Molina, Y. (2015). *Estilo de liderazgo gerencial y desempeño laboral en la Dirección Regional Agraria de Huancavelica-2015* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio Institucional.

Montesinos, L., y Moya, S. (2019). *Impacto de las compensaciones en el desempeño laboral de los colaboradores en las empresas del sector de servicios de back office: Caso Corporación de Servicios Grupo Romero en el periodo 2018* [Tesis de licenciatura. Universidad Peruana de Ciencias Aplicada].

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/>

Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. OXFORD.

Navarro, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, XL(1), 59-60.

<https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v40n1/2215-2644-edu-40-01-00053.pdf>

- Nieto, M. (2015). La comunicación, herramienta de construcción de liderazgos en organizaciones sociales de mujeres afrodescendientes del Caribe colombiano. *Encuentros*, 13(1), 37- 46.
- Noel, G., Frías, M., y Silva, J. (2019). *Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño en una empresa constructora* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.up.edu.pe/>
- Ojeda, A., y Hernández, J. (2012). Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Enseñanza e Investigación en Psicológica*, 17(1), 171-187. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29223246011>
- Omar, A. y Urteaga, A. F. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 9(1), 79-92.
- Organización de Naciones Unidas. (s.f). *Liderazgo mundial y nacional en el ámbito de la buena gobernanza*. Obtenido de Crónicas ONU: <https://www.un.org/es/chronicle/article/liderazgo-mundial-y-nacional-en-el-ambito-de-la-buena-gobernanza>
- Pacsi C., A.; Estrada M., W.; Pérez V., A. y Cruz M., P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Universidad Peruana Unión*. 1 (1). 67-72. <file:///C:/Users/pc/Downloads/849-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1105-1-10-20180524.pdf>
- Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación aplicación práctica* [Tesis de licenciatura. Universidad Nacional de Cuyo]. Repositorio institucional. Obtenido de <https://bdigital.uncu.edu.ar/>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>

Peiró, R. (08 de abril, 2021) *Comunicación interpersonal*. Economipedia.com.

<https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-interpersonal.html>

Peña Abarca, M. (2022). *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad distrital de Namballe, San Ignacio - 2021* [Universidad Nacional de Cajamarca].

[https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/5165/Tesis Lorena Medina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/5165/Tesis%20Lorena%20Medina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pérez Ch., F. (2014). *El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)*. [Informe final de grado para el título de psicólogo industrial, Universidad Central del Ecuador]

Repositorio institucional. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3707>

Pin, J. (2017). El trébol de cuatro hojas: la nueva gobernanza pública. ¿cómo debe ser el líder público de hoy? *Ideas. Revista de antiguos alumnos IESE*, (146). 26-29.

<https://media.iese.edu/research/pdfs/ART-3025.pdf>

Rabinowitz, P. (s.f). Estilos de liderazgo. *Caja de herramientas comunitarias*.

<https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal>

Ramírez M., G. (2013) Liderazgo organizacional. Un desafío permanente *Universidad & Empresa*, 15 (25). 5-11. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746001.pdf>

Ramos A., L. Flores O., J., Paredes T., L. y Centurión C., C. (2021) El Desempeño Laboral en el Sector Público: Reformas en el contexto de la Pandemia. *Revista científica empresarial*, 8 (2).

<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/2040/2592>

- Rizo, M. (12 de octubre de 2022). Comunicometodología y comunicación interpersonal. Presencias y ausencias en la comunicología mexicana. Razón y palabras. <http://www.razonypalabra.org.mx/n/n67/actual/2mrizo.html>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson. Educación.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Rodríguez G., I. (17 de febrero de 2015). *Teorías de la comunicación organizacional*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- Ruiz Shardin, E. M. (2019). *El Sistema De Evaluación 360° Y Su Contribución Al Desempeño Laboral De Los Colaboradores De La Empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC* [Tesis de Licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. In *Universidad Ricardo Palma*. <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/urp/1040>
- Sánchez R., J. y Barraza B., L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Revista UNAM*. Universidad Autónoma Indígena de México. 11 (4), 161-170 <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>
- Sánchez Montero, I. K., Ríos Mariño, M. J., Cajas Cajas, V. E., & Tanqueño Colcha, O. P. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 544–563. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.7>
- Tenorio, I., De la Cruz, M., y Flores, C. (2018). Estilos de liderazgo relacionado con el clima organizacional en el hospital de apoyo Jesús Nazareno Ayacucho [Tesis para optar el título profesional de licenciado en enfermería] http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/UNSCH/3491/1/TESIS%20EN737_Del.pdf
- Tito, J. V.; Ogosi, J. A.; Franco, J. L. & Vértiz, J. J. (2020). Comportamiento del gerente como líder: una visión estratégica en las organizaciones. *Revista Venezolana de*

Gerencia (RVG) (91), 1238.

<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/33199/34859>

Torres, F. (2019). *Relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral del personal en una empresa ensambladora de vehículos* [Tesis de licenciatura; Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional.

<http://repositorio.puce.edu.ec/>

Tuesta, J., Angulo, M., Chávez, R., y Morante, M. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26 (95). 629-641.

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36271/38801>

Universia (2017). Las 10 tendencias de capital humano. Obtenido de <http://www.noticias.universia.com.ar/practicas->

[empleo/noticia/2017/05/31/1152946/10-tendencias-capital-humano-2017.html](http://www.noticias.universia.com.ar/practicas-empleo/noticia/2017/05/31/1152946/10-tendencias-capital-humano-2017.html).

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

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16636/Vasquez_GWE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vega V., L. (2021). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.* [Trabajo de Titulación, Universidad técnica de Ambato]

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/33792/1/132%20GTH.pdf>

Velarde Echegaray, N. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral en docentes del nivel primaria y secundaria de la Institución Pública 1207 “Sagrado Corazón de Jesús” del distrito de la Molina, 2019.* Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

Villalva, M. y Fierro, I. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual.

INNOVA Research Journal. 2 (4), 155-162.

<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210#:~:text=El%20liderazgo%20democr%C3%A1tico%2C%20tambi%C3%A9n%20conocido,para%20dirigir%20y%20corregir%20errores>

Zayas A., P. (2012). La comunicación interpersonal.

https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55772.pdf

Anexos

Anexo 01: Matriz de consistencia

TEMA: Estilo de Liderazgo y el Desempeño Laboral de la Municipalidad Provincial de Jesús Nazareno 2021.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>Problema general ¿De qué manera se relacionan los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021?</p> <p>Problemas específicos 1.- ¿Cómo se relacionan los estilos de liderazgo con la motivación de los</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021</p> <p>Objetivos específicos 1.- Conocer la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación de los</p>	<p>Hipótesis general Los estilos de liderazgo sí se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.</p> <p>Hipótesis específicas H₁: El estilo de liderazgo sí se relaciona con la motivación de los trabajadores de la</p>	<p>Variable 1: Estilos de Liderazgo</p>	<p>1. Liderazgo autocrático</p> <p>2.- Liderazgo democrático.</p> <p>3.- Liderazgo Liberal “Laissez Faire”</p> <p>4.- Liderazgo carismático.</p>	<p>1.1- Dinámica para el trabajo 1.2.- Establecimiento de metas 1.3.- Toma de decisiones</p> <p>2.1.- Participación 2.2.- Manejo de la información 2.3.- Relación con los colaboradores</p> <p>3.1.- Eficiencia 3.2.- Responsabilidad</p> <p>4.1. Relaciones interpersonales 4.2.- Fortalecimiento de las habilidades</p>	<p>Tipo de investigación: Cuantitativa, Descriptiva y correlacional.</p> <p>Diseño de la investigación: No experimental de corte transversal.</p> <p>Método de investigación: Hipotético-Deductivo.</p> <p>Población: 94 trabajadores Muestra: Censal</p>

<p>trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno - 2021?</p> <p>2.- ¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021?</p> <p>3.- ¿Cuál es la relación existente entre los estilos de liderazgo y el ejercicio de la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad</p>	<p>trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno – 2021.</p> <p>2.- Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.</p> <p>3.- Analizar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el ejercicio de la toma de decisiones de los trabajadores de la Municipalidad</p>	<p>Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno – 2021</p> <p>H₂: El estilo de liderazgo sí se relacionan con la comunicación interpersonal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021.</p> <p>H₃: El estilo de liderazgo sí se relaciona con la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo en los trabajadores de la Municipalidad</p>	<p>Variable 2: Desempeño Laboral</p>	<p>5.- Liderazgo transaccional.</p> <p>6.- Liderazgo Transformacional</p> <p>1.- Motivación.</p> <p>2.- Comunicación interpersonal.</p> <p>3.- Toma de decisiones en el</p>	<p>4.3.- Creatividad</p> <p>5.1.- Reconocimiento 5.2.- Organización del trabajo 5.3.- Comunicación</p> <p>6.1.- Influencia idealizada 6.2.- Comprensión de las necesidades individuales 6.3.- Estimulación Intelectual 6.4.- Consideración individualizada</p> <p>1.1.- Recompensas 1.2.- Capacitación y formación</p> <p>2.1.- Trabajo en equipo 2.2.- Empatía 2.3.- Adaptabilidad</p> <p>3.1.- Análisis de las oportunidades</p>	<p>Técnica: Encuesta con escala de medición Likert</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
--	--	--	---	---	--	---

Distrital de Jesús Nazareno-2021?	Distrital de Jesús Nazareno-2021	Distrital de Jesús Nazareno-2021.		ejercicio del liderazgo	3.2.- Metas y objetivos organizacionales	
-----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--	-------------------------	--	--



Anexo 02: Encuesta

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA



ENCUESTA

**Tema de investigación: “Estilo de liderazgo en el desempeño laboral de la
Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno-2021”**

Distinguido Trabajador:

Ante todo, reciba un cordial saludo, agradeciendo de antemano su voluntad para colaborar en el presente estudio que busca determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo en el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2021. A continuación, se muestran una serie de preguntas que deberá responder según su apreciación. Recuerde que el cuestionario es de manera anónima.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y conteste con sinceridad, eligiendo una sola opción y marcando con una equis (X) en el cuadro que contenga la respuesta seleccionada según la siguiente escala:

Escala valorativa	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
	1	2	3	4	5

Variable independiente: Estilos de Liderazgo						
Nº	Ítems					
Dimensión 1: Liderazgo autocrático						
1	El jefe es quien realiza la asignación de las tareas a cumplir por los colaboradores sin tomar en cuenta la opinión o sugerencia de estos					
2	El jefe determina las metas y objetivos a cumplir en cada actividad					
3	El jefe ejerce una supervisión constante de las actividades a realizar					

4	Las decisiones están centradas en el jefe					
Dimensión 2: Liderazgo democrático						
5	El jefe siempre nos reúne para discutir las estrategias y lineamientos de trabajo, escuchando de manera receptiva nuestras inquietudes y sugerencias.					
6	Durante el desarrollo de una actividad, el jefe nos orienta y motiva constantemente para obtener mejores resultados					
7	Para el desarrollo de una tarea, el jefe comparte información y esboza los lineamientos para una mejor comprensión de estos					
8	El jefe informa constantemente de las novedades de la organización y sus proyecciones en el corto plazo.					
9	El jefe mantiene una relación cordial, de respeto y solidaridad con los colaboradores					
Dimensión 3: Liderazgo Liberal “Laissez Faire”						
10	El jefe escasamente supervisa nuestras tareas y deja al criterio del trabajador el cumplimiento o no de la misma					
11	El jefe pocas veces califica nuestro desempeño y se muestra indiferente frente a este.					
12	Cuando se presentan los problemas, el jefe delega su autoridad para resolver el conflicto.					
Dimensión 4: Liderazgo carismático						
13	El jefe empatiza con los trabajadores, se muestra amable y genera confianza en sus colaboradores					
14	Frente a las dificultades, el jefe nos insta a dar lo mejor y a superar los obstáculos					
15	El jefe nos motiva a ser creativo y desarrollar nuestra					

	máxima capacidad profesional y personal.					
16	Para el jefe, los errores son parte del aprendizaje y son necesarios para mejorar nuestro desempeño.					
Dimensión 5: Liderazgo transaccional						
17	El jefe reconoce y premia los logros obtenidos					
18	El jefe organiza detalladamente cada actividad y es claro y preciso en las instrucciones para desarrollarlas.					
19	El jefe prefiere la comunicación verbal antes que el escrito o digital					
20	El jefe promueve el mejoramiento continuo de los procesos internos en el área en pro de optimizar el uso de los recursos.					
Dimensión 6: Liderazgo Transformacional						
21	El jefe promueve el compromiso organizacional entre los colaboradores					
22	El jefe siempre busca que nos identifiquemos con la misión de la institución					
23	El jefe comprende y aborda de manera individual nuestra debilidades y nos apoya para resolver las dificultades					
24	El jefe nos motiva a mejorar nuestras capacidades profesionales a través de la formación continua					
25	El jefe nos induce a ser innovadores y crear propuesta innovadoras para mejorar el trabajo del equipo.					
26	El jefe nos hace entender que los logros no son individuales sino colectivos					
27	El jefe comparte abiertamente sus ideas y promueve la participación de los colaboradores para enriquecerlas.					
28	El jefe es un modelo a seguir por todos los colaboradores.					

Variable dependiente: Desempeño laboral						
Dimensión 1: Motivación						
29	La remuneración que percibe es uno de los factores que más lo motiva.					
30	Alcanzar el ascenso laboral lo motiva en el trabajo.					
31	La institución realiza planes de formación para mejorar sus capacidades					
Dimensión 2: Comunicación interpersonal						
32	El trabajo en equipo permite la integración de los colaboradores y mejora el rendimiento en el trabajo					
33	El trabajo en equipo exigen un adecuado nivel de coordinación entre los trabajadores					
34	La empatía y solidaridad entre los trabajadores contribuye a mejorar el clima organizacional					
35	La comunicación interpersonal permite y facilita el proceso de adaptación de las personas al ambiente de trabajo					
Dimensión 3: Toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo						
36	El jefe analiza los problemas antes de tomar una decisión					
37	El jefe identifica las oportunidades de mejora en las situaciones de dificultad que puedan presentarse en el trabajo.					
38	El jefe evalúa las posibles alternativas de solución frente a los problemas que se presenta en la institución					
39	Tradicionalmente, las decisiones que toma el jefe en el trabajo han contribuido con el logro de los objetivos de la organización					
40	El jefe evalúa alternativas de trabajo para alcanzar las metas y objetivos de la institución					

Anexo 03: Validación del Instrumento

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a): Mariela Marisol Llantoy Barboza

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es grado expresarle mis saludos, y en condición de egresado de la **Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga**, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación que lleva por título: **Estilo de Liderazgo y el Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital De Jesús Nazareno – 2021**. Siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa para solicitar su valiosa colaboración en el Juicio de Experto.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente;

Oscar David Marquina Oriundo

DNI: 70230789

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENCUESTA

PERFIL DEL EXPERTO								
1	Nombre del encuestado:	Mariela Marisol Llantoy Barboza						
2	Cargo:	Docente						
Variable independiente: Estilos de Liderazgo								
N° Dimensiones/items		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
Dimensión 1: Liderazgo autocrático		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	El jefe es quien realiza la asignación de las tareas a cumplir por los colaboradores sin tomar en cuenta la opinión o sugerencia de estos.	X		X		X		
2	El jefe determina las metas y objetivos a cumplir en cada actividad.	X		X		X		
3	El jefe ejerce una supervisión constante de las actividades a realizar	X		X		X		
4	Las decisiones están centradas en el jefe	X		X		X		
Dimensión 2: Liderazgo democrático								
5	El jefe siempre nos reúne para discutir las estrategias y lineamientos de trabajo, escuchando de manera receptiva nuestras inquietudes y sugerencias.	X		X		X		
6	Durante el desarrollo de una actividad, el jefe nos orienta y motiva constantemente para obtener mejores resultados	X		X		X		
7	Para el desarrollo de una tarea, el jefe comparte información y esboza los lineamientos para una mejor comprensión de estos	X		X		X		
8	El jefe informa constantemente de las novedades de la organización y sus proyecciones en el corto plazo.	X		X		X		

9	El jefe mantiene una relación cordial, de respeto y solidaridad con los colaboradores	X		X		X		
Dimensión 3: Liderazgo Liberal “Laissez Faire”								
10	El jefe escasamente supervisa nuestras tareas y deja al criterio del trabajador el cumplimiento o no de la misma	X		X		X		
11	El jefe pocas veces califica nuestro desempeño y se muestra indiferente frente a este.	X		X		X		
12	Cuando se presentan los problemas, el jefe delega su autoridad para resolver el conflicto.	X		X		X		
Dimensión 4: Liderazgo carismático								
13	El jefe empatiza con los trabajadores, se muestra amable y genera confianza en sus colaboradores	X		X		X		
14	Frente a las dificultades, el jefe nos insta a dar lo mejor y a superar los obstáculos.	X		X		X		
15	El jefe nos motiva a ser creativo y desarrollar nuestra máxima capacidad profesional y personal.	X		X		X		
16	Para el jefe, los errores son parte del aprendizaje y son necesarios para mejorar nuestro desempeño.	X		X		X		
Dimensión 5: Liderazgo transaccional								
17	El jefe reconoce y premia los logros obtenidos	X		✓		X		
18	El jefe organiza detalladamente cada actividad y es claro y preciso en las instrucciones para desarrollarlas.	X		X		X		
19	El jefe prefiere la comunicación verbal antes que el escrito o digital	X		X		X		
20	El jefe promueve el mejoramiento continuo de los procesos internos en el área en pro de optimizar el uso de los recursos.	X		✓		X		

Dimensión 6: Liderazgo Transformacional							
21	El jefe promueve el compromiso organizacional entre los colaboradores	x		x		x	
22	El jefe siempre busca que nos identifiquemos con la misión de la institución	x		x		x	
23	El jefe comprende y aborda de manera individual nuestras debilidades y nos apoya para resolver las dificultades	x		x		x	
24	El jefe nos motiva a mejorar nuestras capacidades profesionales a través de la formación continua	x		x		x	
25	El jefe nos induce a ser innovadores y crear propuestas innovadoras para mejorar el trabajo del equipo.	x		x		x	
26	El jefe nos hace entender que los logros no son individuales sino colectivos.	x		x		x	
27	El jefe comparte abiertamente sus ideas y promueve la participación de los colaboradores para enriquecerlas.	x		x		x	
28	El jefe es un modelo a seguir por todos los colaboradores.	x		x		x	
Variable dependiente: Desempeño laboral							
Dimensión 1: Motivación							
29	La remuneración que percibe es uno de los factores que más lo motiva.	x		x		x	
30	Alcanzar el ascenso laboral lo motiva en el trabajo.	x		x		x	
31	La institución realiza planes de formación para mejorar sus capacidades	x		x		x	
Dimensión 2: Comunicación interpersonal							

32	El trabajo en equipo permite la integración de los colaboradores y mejora el rendimiento en el trabajo	✓		✓		✓		
33	El trabajo en equipo exigen un adecuado nivel de coordinación entre los trabajadores.	✓		✓		✓		
34	La empatía y solidaridad entre los trabajadores contribuye a mejorar el clima organizacional	✓		✓		✓		
35	La comunicación interpersonal permite y facilita el proceso de adaptación de las personas al ambiente de trabajo	✓		✓		✓		
Dimensión 3: Toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo								
36	El jefe toma en cuenta tu opinión para establecer las metas y objetivos de las actividades.	✓		✓		✓		
37	El jefe identifica las oportunidades de mejora y organiza el trabajo tomando en cuenta la situación laboral	✓		✓		✓		
38	El jefe evalúa las posibles alternativas de solución frente a los problemas que se presenta en la institución antes de tomar una decisión	✓		✓		✓		
39	El jefe realiza reuniones permanentes con el equipo de trabajo para tomar decisiones en beneficio de la institución.	✓		✓		✓		
40	Tradicionalmente, considera que las decisiones que toma el jefe han contribuido en la mejora de las relaciones laborales en la institución.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del experto validador: Mariela Marisol Llantoy Barboza

DNI: 41125623

Especialidad del experto validador: Comunicadora Social



.....
Firma del experto

¹Pertinencia: El ítem corresponde al conceptoteórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a): Yanibel Hurtado Vargas

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es grado expresarle mis saludos, y en condición de egresado de la **Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga**, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación que lleva por título: **Estilo de Liderazgo y el Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital De Jesús Nazareno – 2021**. Siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa para solicitar su valiosa colaboración en el Juicio de Experto.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente;

Oscar David Marquina Oriundo

DNI: 70230789

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENCUESTA

PERFIL DEL EXPERTO								
1	Nombre del encuestado:	Yanibel Hurtado Vargas						
2	Cargo:	Docente						
Variable independiente: Estilos de Liderazgo								
N° Dimensiones/ítems		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
Dimensión 1: Liderazgo autocrático		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	El jefe es quien realiza la asignación de las tareas a cumplir por los colaboradores sin tomar en cuenta la opinión o sugerencia de estos.	X		X		X		
2	El jefe determina las metas y objetivos a cumplir en cada actividad.	X		X		X		
3	El jefe ejerce una supervisión constante de las actividades a realizar	X		X		X		
4	Las decisiones están centradas en el jefe	X		X		X		
Dimensión 2: Liderazgo democrático								
5	El jefe siempre nos reúne para discutir las estrategias y lineamientos de trabajo, escuchando de manera receptiva nuestras inquietudes y sugerencias.	X		X		X		
6	Durante el desarrollo de una actividad, el jefe nos orienta y motiva constantemente para obtener mejores resultados	X		X		X		
7	Para el desarrollo de una tarea, el jefe comparte información y esboza los lineamientos para una mejor comprensión de estos	X		X		X		
8	El jefe informa constantemente de las novedades de la organización y sus proyecciones en el corto plazo.	X		X		X		

9	El jefe mantiene una relación cordial, de respeto y solidaridad con los colaboradores	X		X		X		
Dimensión 3: Liderazgo Liberal “Laissez Faire”								
10	El jefe escasamente supervisa nuestras tareas y deja al criterio del trabajador el cumplimiento o no de la misma	X		X		X		
11	El jefe pocas veces califica nuestro desempeño y se muestra indiferente frente a este.	X		X		X		
12	Cuando se presentan los problemas, el jefe delega su autoridad para resolver el conflicto.	X		X		X		
Dimensión 4: Liderazgo carismático								
13	El jefe empatiza con los trabajadores, se muestra amable y genera confianza en sus colaboradores	X		X		X		
14	Frente a las dificultades, el jefe nos insta a dar lo mejor y a superar los obstáculos.	X		X		X		
15	El jefe nos motiva a ser creativo y desarrollar nuestra máxima capacidad profesional y personal.	X		X		X		
16	Para el jefe, los errores son parte del aprendizaje y son necesarios para mejorar nuestro desempeño.	X		X		X		
Dimensión 5: Liderazgo transaccional								
17	El jefe reconoce y premia los logros obtenidos	X		X		X		
18	El jefe organiza detalladamente cada actividad y es claro y preciso en las instrucciones para desarrollarlas.	X		X		X		
19	El jefe prefiere la comunicación verbal antes que el escrito o digital	X		X		X		
20	El jefe promueve el mejoramiento continuo de los procesos internos en el área en pro de optimizar el uso de los recursos.	X		X		X		

Dimensión 6: Liderazgo Transformacional							
21	El jefe promueve el compromiso organizacional entre los colaboradores	x		x		x	
22	El jefe siempre busca que nos identifiquemos con la misión de la institución	x		x		x	
23	El jefe comprende y aborda de manera individual nuestras debilidades y nos apoya para resolver las dificultades	x		x		x	
24	El jefe nos motiva a mejorar nuestras capacidades profesionales a través de la formación continua	x		x		x	
25	El jefe nos induce a ser innovadores y crear propuestas innovadoras para mejorar el trabajo del equipo.	x		x		x	
26	El jefe nos hace entender que los logros no son individuales sino colectivos.	x		x		x	
27	El jefe comparte abiertamente sus ideas y promueve la participación de los colaboradores para enriquecerlas.	x		x		x	
28	El jefe es un modelo a seguir por todos los colaboradores.	x		x		x	
Variable dependiente: Desempeño laboral							
Dimensión 1: Motivación							
29	La remuneración que percibe es uno de los factores que más lo motiva.	x		x		x	
30	Alcanzar el ascenso laboral lo motiva en el trabajo.	x		x		x	
31	La institución realiza planes de formación para mejorar sus capacidades	x		x		x	
Dimensión 2: Comunicación interpersonal							

32	El trabajo en equipo permite la integración de los colaboradores y mejora el rendimiento en el trabajo	✓		✓		✓		
33	El trabajo en equipo exigen un adecuado nivel de coordinación entre los trabajadores.	✓		×		×		
34	La empatía y solidaridad entre los trabajadores contribuye a mejorar el clima organizacional	✓		✓		×		
35	La comunicación interpersonal permite y facilita el proceso de adaptación de las personas al ambiente de trabajo	✓		✓		×		
Dimensión 3: Toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo								
36	El jefe toma en cuenta tu opinión para establecer las metas y objetivos de las actividades.	✓		×		×		
37	El jefe identifica las oportunidades de mejora y organiza el trabajo tomando en cuenta la situación laboral	×		✓		×		
38	El jefe evalúa las posibles alternativas de solución frente a los problemas que se presenta en la institución antes de tomar una decisión	✓		×		×		
39	El jefe realiza reuniones permanentes con el equipo de trabajo para tomar decisiones en beneficio de la institución.	×		×		×		
40	Tradicionalmente, considera que las decisiones que toma el jefe han contribuido en la mejora de las relaciones laborales en la institución.	×		×		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del experto validador:

DNI:

Especialidad del experto validador:



.....
Firma del experto

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

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

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Ayacucho, a las 4:45 p.m. del viernes 19 de enero de 2024, se llevó a cabo la sustentación de la tesis en la sala de sesiones del Consejo de Facultad. El jurado, presidido por el Dr. José Alberto Ochatoma Paravicino, e integrado por el Dr. Boris Peña Morales, Lic. Rafael Martín Naveros Castro (con permiso), el Mtro. Cesar Mariano Beltrán Gutiérrez, el Lic. Richard Guardia Yupanqui (asesor) y el Mg. Juan B. Gutiérrez Martínez (secretario Docente), se reúne para evaluar la tesis presentado por el Bach. **Oscar David Marquina Oriundo**. El título de la tesis es “**Estilo de liderazgo y el desempeño laboral de la municipalidad distrital de Jesús Nazareno – 2021**”; con el objetivo de obtener el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación.

Después de verificar el quórum reglamentario, el presidente del jurado solicitó al secretario docente la lectura de la RESOLUCIÓN DECANAL N° 027-2024-UNSCH-FCS/D, conforme al reglamento de Grados y Títulos del Plan de Estudios Reajustado de 2004 de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación. Posteriormente, el presidente del jurado autorizó al Bach. a iniciar la sustentación, otorgándole un tiempo de veinte minutos para ello.

Terminada la exposición, se procedió a la ronda de preguntas por parte de los jurados. El Mtro. Cesar Mariano Beltrán Gutiérrez fue el primero en preguntar, seguido del Dr. Boris Peña Morales. Finalmente, el asesor de la tesis aclaró algunos puntos que el sustentante no había abordado completamente.

Concluida la ronda de preguntas, el presidente del jurado pidió a la tesista y al público asistente abandonar la sala para la deliberación y la emisión de la calificación correspondiente. El secretario docente recoge las hojas de calificación, siendo la calificación del Mtro. Cesar Mariano Beltrán Gutiérrez (15) y el Dr. Boris Peña Morales (13). El resultado final fue aprobado por unanimidad con una nota promedio de catorce (14). El acto académico concluyó a las 5:15 p.m. y fue firmado en señal de conformidad por el presidente del jurado y el secretario docente.


UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
CRISTÓBAL DE HUAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
.....
Dr. José A. Ochatoma Paravicino
DECANO (e)


Juan B. Gutiérrez Martínez
Secretario docente



CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

N° 0151/EPCC/FCS/UNSCH

1. Apellidos y nombres del investigador: Marquina Oriundo, Oscar David
DNI: 70230789 Código: 23130445
2. Escuela Profesional/Unidad de investigación: E.P. de Ciencias de la Comunicación
3. Facultad: Ciencias Sociales.
4. Tipo de trabajo académico evaluado: Tesis para optar título profesional
5. Título del trabajo académico: "Estilo de liderazgo y el desempeño laboral de la municipalidad distrital de Jesús Nazareno - 2021"
6. Software de similitud: TURNITIN
7. Fecha de recepción: 07 de febrero de 2024
8. Fecha de evaluación: 15 de febrero de 2024
9. Porcentaje de similitudes: 10 %
10. Evaluación de originalidad.

Porcentaje de originalidad	Resultado
* 10 %	** APROBADO

*Consignar el porcentaje de similitud

**Consignar APROBADO si se encuentra dentro del rango de porcentaje establecido, Levantar observaciones o DESAPROBADO si excede el porcentaje permisible de similitud.

Ayacucho, 15 de febrero de 2024

Lic. Rafael Martín Naveros Castro
Docente-Instructor-EPCC
D. A. de Ciencias Histórico Sociales

ESTILO DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESÚS NAZARENO - 2021

por Oscar David Marquina Oriundo

Fecha de entrega: 15-feb-2024 03:56p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2295803239

Nombre del archivo: Tesis_Final_Oscar_David_Marquina.pdf (5.78M)

Total de palabras: 42260

Total de caracteres: 235421

ESTILO DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESÚS NAZARENO - 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
2	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Nacional de Piura Trabajo del estudiante	<1%
5	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	<1%
7	www.web.facpya.uanl.mx Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1%

9	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
10	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.upci.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	<1 %
14	acacia.org.mx Fuente de Internet	<1 %
15	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
16	www.lareferencia.info Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to Universidad Peruana de Las Americas Trabajo del estudiante	<1 %

20 repositorio.unc.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

21 revistahorizontes.org

Fuente de Internet

<1 %

22 Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1 %

23 Submitted to Universidad Alas Peruanas

Trabajo del estudiante

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo