

AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Y EDUCACIÓN**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN EN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA COMPAÑÍA MINERA ARES
S.A.C., AREQUIPA 2018”**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER
SANA MERMA, JOSÉ LUIS**

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

**ASESOR:
MG. ANDREA KARINA CARYT MALAGA**

**AREQUIPA – PERÚ
2018**

DEDICATORIA

A Dios por iluminarme y guiar mi camino, por todas las oportunidades que me brinda para aprender y mejorar cada día.

Con todo mi cariño para mi familia que gracias a su apoyo pude concluir mi carrera, por la confianza que depositaron para cumplir mis objetivos como persona y motivarme para poder seguir con esta bella profesión.

AGRADECIMIENTO

A mi Alma Mater, Universidad Alas Peruanas y a la Escuela profesional de administración y negocios internacionales por haberme brindado la formación como administrador de empresas.

A la empresa Minera Ares S.A. de las diferentes áreas por su colaboración para la realización de la presente investigación.

Gracias a todos.

RESUMEN

El desempeño laboral de los trabajadores en una organización es muy importante para el logro de los objetivos empresariales. Así mismo, existen diversas variables que inciden positiva y negativamente en el resultado laboral de los trabajadores, en este sentido, se ha planteado la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018? y tiene por objetivo general, determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018. Luego se ha planteado la siguiente hipótesis: Es probable que exista relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

En cuanto a la metodología, el enfoque de la investigación es cuantitativo, de tipo no experimental, de corte transversal y retrospectivo. Así mismo, el alcance del estudio es descriptivo y correlacional. La población de estudio corresponde a 150 trabajadores de la compañía minera Ares S.A.C., se aplicó la técnica censal y la validez del instrumento, cuestionario de 47 preguntas, está realizada con la técnica de juicio de expertos y una fiabilidad de Alfa de Cronbach de 0.803 y 0.883 por las variables de estilos de liderazgo y desempeño laboral.

Los resultados alcanzados en la investigación indican que sí existe una correlación positiva y significativa entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral. Por otro lado, la dimensión liderazgo coercitivo tiene una correlación negativa débil con la variable desempeño laboral. Sin embargo, el liderazgo autoritario benevolente y el liderazgo consultivo tienen una correlación positiva muy alta y significativa con el desempeño laboral. Finalmente, el liderazgo participativo tiene una correlación positiva muy débil y nada significativo con el desempeño laboral.

Palabras Claves: Estilos de liderazgo, Liderazgo autoritario coercitivo, Liderazgo autoritario benevolente, Liderazgo consultivo, Liderazgo participativo y desempeño laboral.

ABSTRACT

The work performance of workers in an organization is very important for the achievement of business objectives. Likewise, there are several variables that have a positive and negative impact on the labor outcome of workers, in this sense, the following research question has been raised: What is the relationship between leadership styles and job performance in the mining company Ares SAC, Arequipa 2018? and its general objective is to determine the relationship between leadership styles and job performance at the mining company Ares SAC, Arequipa 2018. Then the following hypothesis has been raised: It is likely that there is a relationship between leadership styles and job performance in the mining company Ares SAC, Arequipa 2018.

Regarding the methodology, the research approach is quantitative, non-experimental, cross-sectional and retrospective. Likewise, the scope of the study is descriptive and relational. The study population corresponds to 150 workers of the mining company Ares SAC, the census technique was applied and the validity of the instrument, a questionnaire of 47 questions, is carried out with the expert judgment technique and a reliability of Alfa de Cronbach of 0.803 and 0.883 for the variables of leadership styles and work performance.

The results obtained in the research indicate that there is a positive and significant correlation between leadership styles and work performance. On the other hand, the coercive leadership dimension has a weak negative correlation with the labor performance variable. However, benevolent authoritarian leadership and consultative leadership have a very high and significant positive correlation with job performance. Finally, participatory leadership has a very weak and not significant positive correlation with work performance.

Key Words: Leadership styles, coercive authoritarian leadership, benevolent authoritarian leadership, consultative leadership, participatory leadership and work performance.

INTRODUCCIÓN

El estilo de liderazgo en una empresa es importante, debido a que estas habilidades gerenciales repercuten considerablemente en el desempeño laboral de los trabajadores y el cumplimiento de objetivos de la compañía. Sin embargo, el desempeño laboral de los trabajadores depende de muchos factores externos e internos que repercuten positivamente y/o negativamente en el desarrollo de sus actividades laborales. El presente trabajo de investigación busca determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, para alcanzar este objetivo se ha estructurado el trabajo de la siguiente forma:

Primer capítulo, planteamiento del problema evidenciando las falencias que tiene el área administrativa de la empresa minera en mención formulando la problemática, los objetivos propuestos, justificación y las limitaciones que se evidencian en esta investigación. Así mismo realiza toda la metodología que se aplicó en el estudio la cual contiene las hipótesis, operacionalización de las variables, nivel, diseño y tipo de investigación, también la población y muestra la cual será objeto de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos, con el fin de dar sustento a esta investigación.

En el segundo capítulo, se detalla el marco teórico describiendo todos los conceptos relacionados con esta investigación para dar una base teórica y tener información de todos los conceptos básicos que se tocará en esta investigación, esto servirá como diccionario de lo que se dará a conocer con esta investigación.

En el tercer capítulo, se presentan los resultados donde se detalla la validación y confiabilidad de instrumentos, también se muestra los resultados estadísticos sociodemográficos, descriptivos e inferenciales como la prueba de normalidad y contrastación de hipótesis de la investigación.

Finalmente en el cuarto capítulo, expone la discusión de resultados entre los antecedentes y la presente investigación; conclusiones al analizar la relación de los estilos de liderazgo con el desempeño laboral, la cual llego a una correlación positiva; recomendaciones con el fin mejorar el desempeño laboral al utilizar los estilos de liderazgo más adecuados a los objetivos de la empresa; la bibliografía, web grafía y por último los anexos para dar mayor sustento a esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	vi
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.2. Delimitación de la Investigación	15
1.2.1. Delimitación espacio	15
1.2.2. Delimitación social	15
1.2.3. Delimitación temporal.....	15
1.2.4. Delimitación conceptual	16
1.3. Formulación del problema.....	16
1.3.1. Problema general.....	16
1.3.2. Problemas específicos	16
1.4. Objetivo de la investigación.....	16
1.4.1. Objetivo general	16
1.4.2. Objetivos específicos	17
1.5. Hipótesis de la Investigación.....	17
1.5.1. Hipótesis general	17
1.5.2. Hipótesis específica	17
1.5.3. Definición conceptual de la variable	18
1.5.4. Definición operacional de la variable.....	18
1.5.5. Operacionalización de la variable	19
1.6. Diseño de la investigación.....	20
1.6.1. Tipo y nivel de la investigación.....	20
a. Tipo de investigación	20
b. Tipo de investigación	20
1.6.2. Metodología y diseño de la investigación.....	20
a. Diseño no experimental	20

b. Diseño transeccional o transversal	20
c. Diseño transeccional descriptivo	20
d. Diseño transeccional correlacional.....	20
1.6.3. Población y muestra de estudio	20
a. Población	20
b. Muestra	21
1.6.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	21
a. Técnicas de recolección de datos	21
b. Instrumentos de recolección de datos.....	21
1.6.5. Justificación del estudio	21
a. Justificación teórica	21
b. Justificación metodológica	22
c. Justificación práctica	22
d. Limitaciones de la investigación.....	22
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	23
2.1. Antecedentes del estudio	23
2.1.1. Antecedentes internacionales	23
2.1.2. Antecedentes nacionales	26
2.1.3. Antecedentes locales	29
2.2. Bases teóricas de las variables.....	33
2.2.1. Liderazgo	33
2.2.1.1. Actores que intervienen en el liderazgo	35
2.2.2. Estilos de liderazgo	35
2.2.3. Enfoques de estilos de liderazgo	37
2.2.4. Teorías sobre estilos de liderazgo: Teoría de los rasgos de la personalidad	37
2.2.5. Teorías sobre estilos de liderazgo: Teoría del comportamiento.....	41
2.2.5.1. Investigación de la Universidad de Iowa	41
2.2.5.2. Investigación hecha por la universidad de Michigan	41
2.2.5.3. Investigación de Rensis Likert.....	42
a. Variables causales	42

b. Variables intervinientes	42
c. Variables de resultados finales.....	43
2.2.5.4. Rejilla de liderazgo	43
2.2.6. Teoría sobre estilos de liderazgo: Teorías de las contingencias	45
2.2.7. Teorías sobre estilos de liderazgo: Nuevos enfoques de liderazgo	46
2.2.8. Dimensiones de estilos de liderazgo	47
2.2.9. Desempeño laboral	51
2.2.10. Evaluación de desempeño y redimiendo.....	53
2.2.11. Factores que influyen en el desempeño laboral.....	54
2.2.12. Características del desempeño laboral	54
2.2.13. Dimensiones de desempeño laboral	56
2.2.14. Fines de la evaluación del desempeño laboral	57
2.3. Definición de términos.....	58
CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
3.1. Pruebas de validez y confiabilidad	61
3.1.1. Pruebas de validez del instrumento	61
3.1.2. Pruebas de confiabilidad del instrumento.....	61
3.2. Resultados sociodemográficos de la investigación	68
4.3. Resultados estadísticos descriptivos	73
3.4. Resultados estadísticos inferenciales	74
3.4.1. Resultados de las pruebas de normalidad	74
3.4.2. Contrastacion de hipótesis	74
CAPÍTULO IV DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	85
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	89
WEBGRAFÍA.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la Variable Estilos de liderazgo	19
Tabla 2 Operacionalización de la Variable desempeño laboral.....	19
5Tabla 3 Coeficiente de alfa de Cronbach	62
Tabla 4 Fiabilidad de la variable tipos de liderazgo.....	62
Tabla 5 Fiabilidad inter-elemento de la variable tipos de liderazgo.....	62
Tabla 6 Fiabilidad de la variable desempeño laboral	66
Tabla 7 Fiabilidad inter – elemento de la variable desempeño laboral.....	66
Tabla 8 Sexo de los encuestados	68
Tabla 9 Edad de los trabajadores de la compañía minera Ares S.A.C.	69
Tabla 10 Estado civil de los trabajadores de la compañía minera Ares S.A.C.	70
Tabla 11 Formación de los trabajadores de la compañía minera Ares S.A.C..	71
Tabla 12 Años de labor de los empleados dentro de la empresa	72
Tabla 13 Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la compañía minera Ares S.A.C.	73
Tabla 14 Prueba de normalidad	74
Tabla 15 Grado de relación según coeficiente de correlación de Spearman ...	75
Tabla 16 Correlación de Spearman de tipos de liderazgo y desempeño laboral	76
Tabla 17 Correlación de Spearman liderazgo autoritario coercitivo y desempeño laboral	77
Tabla 18 Correlación entre liderazgo autoritario benevolente y desempeño laboral	79
Tabla 19 Correlación de Spearman liderazgo consultivo y el desempeño laboral	80
Tabla 20 Correlación de Spearman liderazgo participativo y desempeño laboral	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Sexo de los encuestados	68
Figura 2 Edad de los trabajadores de la compañía minera Ares S.A.C.	69
Figura 3 Estado civil de los trabajadores de la compañía minera Ares S.A.C.	70
Figura 4 Formación de los trabajadores de la compañía minera Ares S.A.C...	71
Figura 5 Años de labor de los empleados dentro de la empresa	72
Figura 6 Nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa	73
Figura 7 Relación entre estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.....	76
Figura 8 Relación entre el liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa	78
Figura 9 Relación entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa	79
Figura 10 Relación entre el liderazgo consultivo y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.....	81
Figura 11 Relación entre el liderazgo participativo y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa	82
Figura 12 Relación entre los tipos de liderazgo y desempeño laboral	83
Figura 13 Relación entre las dimensiones de estilos de liderazgo y el desempeño laboral.....	84

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 01: Matriz de Consistencia.....	95
Anexo 02: Matriz de datos.....	96
Anexo 03: Matriz de instrumentos.....	98
Anexo 04: Ficha de validación de expertos.....	101

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad todas las compañías, especialmente las mineras deben tener conciencia responsable, teniendo en cuenta que su actividad extractiva involucre de forma positiva a la comunidad externa, sin perder de vista a sus trabajadores, colaboradores, accionistas y la satisfacción de su cliente final, de no tener esta conciencia responsable, en algún momento podría tener problemas con la continuidad del negocio.

Es importante que las empresas entiendan sobre gestión responsable y más aún aquellas que tienen una amplia cantidad de trabajadores que también reflejan la capacidad productiva y financiera de la empresa. Por ello, es crucial que toda organización opte por esta gestión, donde el trabajador posea estabilidad, expectativas de lucro, libertad de expresión, confianza, credibilidad y un entorno amigable que lo motiven a realizar un mejor trabajo, es en este punto donde entra a tallar, en la organización, la importancia del liderazgo que radica y afecta al valor del recurso humano, es la columna de las empresas, por el tipo de actividad dentro del sector minero se requiere personal especializado y capacitado y a la vez se necesita que el personal esté bien dirigido, un líder.

Muchos autores consideran que el estilo de Liderazgo “es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores” (Achua & Lussier, 2005, p. 67).

En cuanto a desempeño laboral, (Cameron & Whetten, 2004), indican que “es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, es decir, es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar sus funciones y tareas manifestando sus competencias laborales; conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, motivaciones, actitudes, características personales y valores” (p. 300).

Motivar bien, un factor clave para el desempeño laboral, que se dará con la motivación constante y para ello se utilizan diferentes técnicas como el delegar funciones, mayor autoridad, responsabilidades, recompensa de logros, ofrecer buen clima laboral, etc., existen muchas técnicas y métodos que motivan a los trabajadores. Pueden darse muchas definiciones de desempeño laboral y con ellas nos damos cuenta que el desempeño laboral de los recursos humanos tiene que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación, cuanto más alta la motivación, mejor será el desempeño de los trabajadores y se mejorará también la productividad.

A lo largo de los últimos años, en múltiples ocasiones comprobamos que un rasgo común entre las empresas exitosas en la gestión de la seguridad y salud ocupacional es el liderazgo. Son organizaciones donde sus integrantes se empeñan voluntariamente en el logro de los objetivos y orientadas a la construcción de una cultura de seguridad interdependiente, poder ver a la alta gerencia en el campo, buscando influenciar a la supervisión y a los trabajadores, escuchando y haciéndose escuchar. Cuanto más grande la compañía, el liderazgo visible de la alta dirección se hace más complejo y requiere una fuerte dosis de creatividad para que se replique en las diversas instancias operativas.

El desarrollo del Programa de Supervisores para las diferentes unidades mineras de Volcan Compañía Minera, a cargo del Instituto de Seguridad Minera-ISEM, es un claro ejemplo de cómo puede desarrollarse el liderazgo de la supervisión. Los resultados –expresados en los indicadores– son alentadores. Y debe ser extendido a todas las minas del país, tanto en miembros de la empresa titular, como en contratistas y de actividades conexas (Ruíz, F. 2017).

Respecto a la empresa en estudio, Compañía Minera Ares S.A.C., y los aspectos que llevan a ejecutar el presente estudio, tienen que ver con la problemática que enfrenta en torno a, el incumplimiento de tareas asignadas en los tiempos previstos, la impuntualidad, la desmotivación y el ausentismo, que

impactan directamente en el desempeño laboral. Sumado a estos aspectos está, la falta de comunicación interpersonal de los trabajadores dentro de la empresa, teniendo una comunicación de arriba hacia abajo, y la poca autonomía de los trabajadores para la toma de decisiones dentro de sus respectivos puestos de trabajo.

Todo este conjunto de factores obliga a la empresa a tener procesos de reclutamiento, selección y capacitación a corto y mediano plazo, traducidos en mayores gastos por este concepto y no permitiéndole alcanzar sus objetivos anuales establecidos en cuanto a productividad.

Actualmente para la empresa en estudio, el desempeño laboral de los trabajadores es considerado como un factor importante, sin embargo, no se le presta la misma atención que sí se les brinda a aspectos tales como la producción (maquinaria, equipos, horas-hombre, horas-máquina y otros).

Con todo lo mencionado en los párrafos precedentes justifican la importancia y la necesidad de llevar a cabo la investigación. Es decir, determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., generando así un buen precedente para futuras acciones que la empresa quiera tomar en torno a liderazgo y desempeño laboral.

1.2. Delimitación de la Investigación

1.2.1. Delimitación espacio

La presente investigación se desarrolló específicamente en la compañía minera Ares S.A.C., la cual está ubicada en el distrito de Cayarani, provincia de Condesuyos, departamento de Arequipa.

1.2.2. Delimitación social

El objetivo de la presente investigación fue el estudio del personal contratado que labora en la compañía minera Ares S.A.C. debido a que el liderazgo ejerce una influencia directa sobre el desempeño laboral y de este depende el logro de los resultados propuestos por la empresa.

1.2.3. Delimitación temporal

El presente estudio se desarrolló en el transcurso del año 2018, el cual comprende un periodo iniciado desde enero hasta el término en diciembre, en

esta se estudió la presencia del problema entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral suscitado durante este periodo.

1.2.4. Delimitación conceptual

Esta investigación se encuentra enmarcado dentro del área administrativa donde se toma como base los temas de **estilo de liderazgo**, las características del comportamiento de un líder al influir sobre los seguidores en diferentes situaciones; y **el desempeño laboral**, la medida en como desarrolla el trabajo un colaborador en comparación a un estándar preestablecido, de los trabajadores de la compañía minera.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018?

1.3.2. Problemas específicos

- ¿Cómo el liderazgo autoritario coercitivo se relaciona con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018?
- ¿De qué manera el liderazgo autoritario benevolente se relaciona con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018?
- ¿En qué forma el liderazgo consultivo se relaciona con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018?
- ¿En qué modo el liderazgo participativo se relaciona con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018?

1.4. Objetivo de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

1.4.2. Objetivos específicos

- Establecer cómo el liderazgo autoritario coercitivo se relaciona con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.
- Estimar de qué manera el liderazgo autoritario benevolente se relaciona con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.
- Especificar en qué forma el liderazgo consultivo se relaciona con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.
- Analizar de qué modo el liderazgo participativo se relaciona con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

1.5. Hipótesis de la Investigación

1.5.1. Hipótesis general

Hg: Es probable que exista una relación positiva entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

Ho: Es probable que no exista relación positiva entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

1.5.2. Hipótesis específica

- He₁: Es probable que el liderazgo autoritario coercitivo se relacione positivamente con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.
- He₂: Es probable que exista relación positiva entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.
- He₃: Es probable que el liderazgo consultivo se relacione positivamente con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

- He4: Es probable que exista relación positiva entre el liderazgo participativo y el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

1.5.3. Definición conceptual de la variable

Variable X: Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder (Likert, 1975)

Variable Y: Desempeño laboral

(Stoner, 1994), considera que es el logro de los objetivos y metas organizacionales, realizados por los trabajadores de una organización supeditados a normas preestablecidas. Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la eficiencia con que los empleados de una organización ejecutan sus funciones con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

1.5.4. Definición operacional de la variable

Variable X: Estilos de liderazgo

Se entiende que el estilo de liderazgo es la conducta y comportamiento mostrado por una persona al momento de relacionarse en una organización. Y este será medido por cuatro dimensiones (Liderazgo autoritario coercitivo, liderazgo autoritario benevolente, liderazgo consultivo, liderazgo participativo).

Variable Y: Desempeño laboral

Conjunto de factores que permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Y este será medido por dos dimensiones (Desempeño individual y desempeño grupal).

1.5.5. Operacionalización de la variable

Tabla 1

Operacionalización de la Variable Estilos de liderazgo

Variables de investigación	Dimensiones	Indicadores
VI (X): Estilos de liderazgo	D1: Liderazgo autoritario coercitivo	Proceso decisorio Sistema de comunicaciones Relaciones interpersonales Sistema de recompensas y castigos
	D2: Liderazgo autoritario benevolente	Proceso decisorio Sistema de comunicaciones Relaciones interpersonales Sistema de recompensas y castigos
	D3: Liderazgo consultivo	Proceso decisorio Sistema de comunicaciones Relaciones interpersonales Sistema de recompensas y castigos
	D4: Liderazgo participativo	Proceso decisorio Sistema de comunicaciones Relaciones interpersonales Sistema de recompensas y castigos

Fuente: Adaptado de Likert (1975)

Tabla 2

Operacionalización de la Variable desempeño laboral

VD (Y): Desempeño laboral	D1: Desempeño individual	Destreza Responsabilidades Compromiso Disposición Confidencialidad
	D2: Desempeño grupal	Rendimiento

Fuente: Adaptado de Stoner (1994)

1.6. Diseño de la investigación

1.6.1. Tipo y nivel de la investigación

a. Tipo de investigación

El presente estudio tiene un enfoque de investigación cuantitativa, porque utiliza “la recolección de datos para comprobar una hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar las teorías” (Hernández, 2010).

b. Tipo de investigación

El nivel o alcance de la investigación es descriptivo – correlacional, basado en lo mencionado por lo indicado por (Carrasco, 2006).

1.6.2. Metodología y diseño de la investigación

a. Diseño no experimental

El diseño de la investigación es no experimental, porque los “datos de las variables carecen de manipulación intencionada y no tienen grupo de control ni experimentan” (Carrasco, 2006, p. 71).

b. Diseño transeccional o transversal

La forma de recolección de datos es de corte transeccional o transversal, porque se recoge los datos en un solo momento.

c. Diseño transeccional descriptivo

Este diseño “permite al investigador analizar y estudiar la relación de hechos de la realidad para conocer su nivel de influencia o ausencia y busca determinar el grado de relación entre las variables” (Carrasco, 2006, p. 72).

d. Diseño transeccional correlacional

Este diseño tiene la particularidad de “permitir al investigador analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables) para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscas determinar el grado de relación entre las variables que se estudia” (Carrasco, 2006, p. 73).

1.6.3. Población y muestra de estudio

a. Población

(Oseda, 2008), considera que “la población es el conjunto de individuos que comparten al menos una característica en común” (p. 120).

Por tanto, la población para la investigación fueron las personas que laboran en la compañía minera Ares S.A.C., la cual está conformada por el total 150 empleados que pertenecen a la sede de la ciudad de Arequipa.

b. Muestra

(Oseda, 2008), considera que la muestra “es una parte pequeña de la población que contiene en ella alguna característica principal, que permitirá generalizar los resultados a la población” (p. 121).

Para la investigación, la muestra es la misma población, es decir, será una muestra de tipo censal, por consiguiente, se recoge a todo el universo de la población.

La encuesta será realizada a un número de 150 trabajadores de la compañía minera Ares S.A.C., de un tamaño de población de 150 trabajadores.

1.6.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario.

a. Técnicas de recolección de datos

La técnica que se utilizará en la investigación será la encuesta, porque, se considera como una “técnica social por excelencia, por la flexibilidad y la sencillez” (Carrasco, 2006, pág. 314)

b. Instrumentos de recolección de datos

Una vez elegido la técnica de recolección de datos, el instrumento fue el cuestionario, preparado bajo la escala de Likert

1.6.5. Justificación del estudio

a. Justificación teórica

La razón del porqué se busca desarrollar el presente trabajo de investigación, surge a causa de los problemas permanentes que posee Compañía Minera Ares S.A.C., en torno al área de recursos humanos, estos problemas primordiales son el incumplimiento de tareas, la impuntualidad, la desmotivación, el ausentismo, la falta de intercomunicación entre colaboradores y la falta de autonomía de los trabajadores dentro del desenvolvimiento de sus actividades.

b. Justificación metodológica

La presente investigación se justifica en el ámbito metodológico, porque se ha elaborado dos instrumentos (encuestas y cuestionarios), los mismos han sido adaptados de otros estudios y validados por juicio de expertos. Así mismo, los instrumentos sirven para la aplicación en otros contextos empresariales.

c. Justificación práctica

Se justifica en el ámbito práctico, porque la empresa en estudio involucra muchos factores como la presencia o ausencia de buenos líderes, las competencias y habilidades de todos los trabajadores y otras condiciones físicas que impactan en forma negativa en el desempeño laboral. Es por ello que el presente trabajo de investigación busca, por medio de la aplicación teórica y práctica los estilos de liderazgo y desempeño laboral, determinar la relación entre estas dos variables y proponer mecanismos de mejora que le permitan a la compañía cumplir con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, sin mayores complicaciones.

d. Limitaciones de la investigación

Como limitaciones se pueden mencionar la carencia de antecedentes en cuanto al tema en específico, puntualmente que mida la relación entre las dos variables de estudio.

Otra limitación que se tiene es que no se hallaron estudios actuales sobre la variable liderazgo, las que se hallaron corresponden a años muy pasados.

También mencionar la falta de accesibilidad a trabajos de investigación de años recientes, específicamente de la Universidad Alas Peruanas, dado que en el repositorio solo puede visualizarse los resúmenes.

Dentro de la muestra para la investigación, existen diferentes niveles laborales, cargos y puestos, como son gerentes, superintendentes, jefe de área, supervisores, ingenieros, técnicos, administrativos, asesores y demás, que tienen además regímenes de trabajo distintos o atípicos, que dificultan contar con una muestra homogénea. Se espera entonces, que estos aspectos no dificulten la obtención correcta de la información necesaria para el procesamiento, interpretación y resultados de los mismos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes internacionales

(Flores, 2015) en su tesis titulada *“El liderazgo y su influencia para el desempeño en el departamento de seguridad y protección ambiental de Pemex exploración y producción boca de río, Veracruz”* el cual tiene como **objetivo principal** “analizar como el liderazgo influye en el desempeño de los empleados del departamento de seguridad y protección ambiental de la empresa Pemex explotación y producción boca de río, Veracruz” en cuanto a la **metodología** empleada, es de tipo descriptivo – correlacional con un diseño de participativa, para el liderazgo se realizó una comparativa de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas y para el desempeño se obtuvo aplicando una evaluación de desempeño 360°, se reconoce el comportamiento del jefe donde es indiferente frente a los trabajadores, la confianza es de un 50 % dependiendo de la situación de trabajo, la relación entre jefe y empleado refiere que un 75 % en su mayoría es tan solo un trabajo si darle importancia a la amistad y un 25 % mantiene una buena relación, se **concluye** que el jefe en general tiene un buen desempeño y debe mejorar el liderazgo y la motivación, por otra parte los subordinados obtuvieron un desempeño regular teniendo que mejorar la actitud, colaboración, capacidad personal y ambiente de trabajo, así mismo se reconoce una relación directa donde el liderazgo influye en el desempeño de los empleados dando por aceptada la hipótesis.

(Maldonado, 2016), en su tesis titulada *“Liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa de transporte ubicada en Valencia, estado carabobo”* la presente investigación tiene por **objetivo** “analizar el liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transporte ubicada en Valencia, Estado Carabobo”. Con respecto a la **metodología** fue descriptiva con un diseño de campo, y con una población conformada por veinticinco trabajadores, a quienes se les aplicó una encuesta como instrumento de recolección de información. Así mismo se analizaron cinco tipos de liderazgo, y la incidencia de siete factores como el reconocimiento, el logro de metas, la motivación, la formación profesional, las condiciones de trabajo, incentivo y la recompensa en el desempeño de los trabajadores de la empresa, donde se analiza la relación entre liderazgo y desempeño laboral. Se evidencio que el liderazgo estructurador del supervisor no influye en el desempeño de los trabajadores debido a los factores favorables hacia el desempeño como la motivación y el logro. Se **concluye** que el tipo de liderazgo es mixto con predominio del tipo estructurador. Los factores estudiados inciden favorablemente sobre el desempeño laboral y no se ve reducido por las carencias personales del supervisor o jefe en cuanto a elementos básicos como la motivación y el incentivo para el logro de metas.

(Suárez, 2015), en su tesis titulada *“El estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores”* realizó una investigación sobre psicología industrial, específicamente estilos de liderazgo y satisfacción laboral, que tuvo como **objetivo principal** “determinar la influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores de la línea ALS Quito dentro de la Corporación Baker Hughes Inc”. Planteándose que el estilo de liderazgo afecta la satisfacción laboral de los empleados de dicha empresa como hipótesis principal. Así mismo, se basó en el criterio propuesto por Blake y Mounon con su Grid Gerencial como el fundamento teórico para esta investigación, desde otro punto de vista tomando el tema de satisfacción laboral, el fundamento teórico se basó en la Teoría Bi-factorial de Herzberg y las investigaciones de Robbins. La **metodología** empleada en la investigación fue de tipo correlacional no experimental. Las **conclusiones** demuestran que el estilo de liderazgo incide directamente en la satisfacción laboral de los empleados. Proporcionando como recomendación mantener siempre el estilo de

liderazgo de equipo o participativo con el fin de garantizar y asegurar el alto nivel de satisfacción laboral en los empleados.

(Urizar, 2016) en su trabajo de investigación de pregrado titulado "Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz." El proceso investigativo tuvo como **objetivo** "conocer los estilos de liderazgo relacionados en el desempeño laboral de los colaboradores de Restaurante Don Carlos" para identificar el tipo de liderazgo que desarrollan, la muestra estuvo conformada por 16 colaboradores, los cuales pertenecen a ambos géneros. En referencia a la **metodología** utilizada, la investigación realizada es de tipo descriptivo, la metodología estadística se basa en vaciar, ordenar, recabar e interpretar los resultados obtenidos, por medio de una tabulación la cual permita clasificar la información, haciendo uso del programa Excel. Para la recopilación de los datos se utilizó el cuestionario de estilos de liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), el cual identifica tres estilos de liderazgo: Autocrático, Participativo y Liberal, compuesta por 34 preguntas. Se procedió con la recolección de datos y aplicación del test, tabulación de datos, presentación y análisis y discusión de resultados; para este procedimiento se elaboraron tablas de resultados, graficas de barras que presentan el porcentaje de los estilos de liderazgo. Se **concluye** que el estilo de liderazgo que predomina en Restaurante Don Carlos de Cobán Alta Verapaz, es el Autocrático (orientado hacia la tarea), es por ello que derivado de los hallazgos significativos se proponen conclusiones y recomendaciones sugiriendo implementaciones de charlas motivaciones y capacitaciones para fomentar la participación y trabajo en equipo entre los colaboradores.

(Zans, 2017), en su tesis de postgrado con título "*Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*" tiene como **objetivo** "analizar el Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua, en el período 2016". La **metodología** desarrollada en esta investigación se realizó teniendo en cuenta los enfoques cuantitativo y cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. El total del universo fue

de 88 empleados y funcionarios, donde se estableció un total de 59 empleados y funcionarios como muestra. En este estudio se utilizó las técnicas, la metodología e instrumentos necesarios para una adecuada investigación siendo de tipo cualitativo y no experimental, cumpliendo la normativa dictada por la UNAN Managua en este tipo de trabajo. Se **concluye**, que el Clima Organizacional actual en la FAREM, es de un ánimo optimista en mayor proporción, de euforia y entusiasmo, por el otro lado con frialdad y distanciamiento en una menor proporción, por lo evidenciado se reconoce entre Medianamente Favorable y Desfavorable, generar las condiciones para mejorar el Clima Organizacional influye de forma positiva en el desempeño laboral de los empleados de la facultad.

2.1.2. Antecedentes nacionales

(Taype, 2017), en su tesis de pregrado que titula *“Estilos de liderazgo y desempeño laboral en la dependencia policial de Barranco, 2016”*. En esta se plantea como **objetivo principal** “identificar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en la dependencia policial de Barranco”. Como medio teórico se usó los modelos de desempeño laboral propuestos por Robbins y Judge, utilizan como modelo de desempeño laboral. Respecto a la **metodología**, fue de tipo correlacional y corte transversal, elaborándose un cuestionario de 60 preguntas, la cual se aplicó a un total de 65 miembros policiales de la dependencia de Barranco, procesados mediante el programa estadístico SPSS 22.0, donde finalmente se **concluye** que las variables: estilos de liderazgo y el desempeño laboral establecen una relación del 70.2% entre sí, así mismo la prueba Rho de Spearman muestra un coeficiente de correlación de 0.702, la cual confirma la relación entre las variables, y un nivel de significancia de 0.000. Como recomendaciones el autor sugiere: generar un programa de gestión del talento humano teniendo como base los estilos del líder miembro, transformacional auténtico, carismático y de servicio.

(Olivares, 2015) en su tesis de pregrado *“Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el club campestre Puma de Piedra S.A.C., Andahuaylas 2015”*, desarrollado en la ciudad de Andahuaylas – Apurímac, planteó como **objetivo principal** “determinar en qué medida el estilo de liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.”, también

planteó como importante identificar y comprender qué estilos de liderazgo ejercen una influencia en la satisfacción del personal que trabaja en la mencionada empresa, para esta investigación, sobre la **metodología**, se estableció la utilización del enfoque cuantitativo, el tipo de investigación pertenece a sustantiva descriptiva, con un tipo de diseño no experimental transeccional descriptivo – correlacional. Donde la población de estudio estuvo constituida por 34 personas con una muestra del tipo no probabilística. Se planteó como hipótesis principal que el estilo de liderazgo se relaciona de forma directa con la satisfacción laboral. Llegándose a la **conclusión**, de que existe una correlación positiva media, entre las variables estilo de liderazgo y satisfacción laboral, aceptándose la hipótesis general. Con respecto a la variable estilo de liderazgo y su percepción se estableció lo siguiente, el 26.4% de los encuestados mencionó haberlo percibido alguna vez, en cuanto a la satisfacción laboral, el 29.41% manifestó estar satisfecho algunas veces. El autor además propone que la empresa debe desarrollar y gestionar cursos o programas de capacitación y talleres sobre liderazgo, establecer reuniones semanales y mensuales con los trabajadores y buscar siempre la satisfacción de los clientes externos, la implementación de un sistema de recompensas y finalmente implementar el estilo de liderazgo participativo.

(Campos, 2015), en su tesis titulada *“El estilo de liderazgo y el desempeño laboral en las instituciones educativas del nivel inicial de la RED N° 4 de la Ugel Ventanilla – Callao”* desarrollado en la ciudad de Lima. Tuvo como **objetivo principal** “analizar los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño laboral de las instituciones de educación inicial de la RED 04 de Ventanilla Callao”. Sobre el aspecto **metodológico**, el tipo de investigación fue no experimental, descriptiva correlacional conformada por una muestra censal de 100 sujetos. La investigación se realizó en cuatro instituciones que conforman la Red Educativa 04 del distrito de Ventanilla. Los resultados fueron procesados a través del programa SPSS, **concluyéndose** que existe un importante grado de relación entre las dos variables de estudio, dando como resultado un coeficiente de correlación de 0.6. Así mismo, se evaluaron y confirmaron las hipótesis específicas, donde si existe una relación entre el estilo de liderazgo transformacional con el desempeño laboral con un coeficiente de 0.92, así mismo existe una relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral con

un coeficiente de 0.41 y finalmente se confirma la relación entre el liderazgo correctivo y el desempeño laboral con un coeficiente de correlación de 0.46. La autora recomienda, además, mejorar la relación hallada entre las dos variables y para ello deberá mantenerse y mejorarse los diversos esfuerzos y labores en cada institución educativa en referencia al acercamiento entre directivos y la plana docente.

(De La Cruz & Huamán, 2015) en su tesis titulada "*Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica*", teniendo como lugar de desarrollo la ciudad de Huancavelica, aplicado a los empleados del programa nacional Cuna Mas siendo una muestra total de 32 individuos, el **objetivo principal** fue "determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de dicho programa". En este estudio, se empleó un tipo de investigación aplicada, el alcance de la investigación fue correlacional, por otra parte, en la **metodología**, se utilizó los métodos de investigación general, método deductivo, correlacional, con un diseño de investigación experimental: transeccional - descriptivo-correlacional, el cual consta con 32 trabajadores como el universo de estudios establecidos en la modalidad de contrato CAS. Así mismo, de las técnicas de análisis y procesamiento de datos se utilizó el programa SPSS, a fin de contrastar la hipótesis se determinó el coeficiente "r" de Pearson y la "t" de student. Los resultados de la investigación **concluyen** que sí existe correlación positiva significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral tiene en los trabajadores del programa nacional Cuna Más. También, se evidencia que el clima organizacional es alto teniendo como resultado un 56.3% y en el desempeño laboral un 53.1% el cual también es considerado alto. Por medio de la investigación, se recomendó a los responsables del programa nacional, Cuna Mas, fortalecer el clima organizacional, realizando jornadas de sensibilización mediante talleres, capacitaciones, jornadas que fortalezcan la convivencia, se recomienda también llevar a cabo capacitaciones en relación a temas de cumplimiento de las funciones delegadas a cada empleado, dado que por medio de la investigación, se evidenció que solo la mitad de los trabajadores cumple de forma adecuada con sus funciones y el restante cumple sus funciones medianamente.

(Pucce & Vásquez, 2016), en su tesis titulada *“El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la clínica San Juan de Dios – Pimentel”*, tuvo como **objetivo principal** “determinar la relación entre el rendimiento y el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la Clínica San Juan de Dios”. En cuanto a la **metodología** empleada, están el uso del método de investigación de campo, por medio de la aplicación de una guía de entrevista y un cuestionario, así mismo en el área administrativa de la clínica identificar la relación entre estas variables de rendimiento y desempeño laboral del talento humano. En cuanto a la variable independiente se empleó como técnica la entrevista y como instrumento una guía de entrevista, con un total de 16 ítems; y para la variable dependiente, como técnica se utilizó una encuesta y a su vez como instrumento un cuestionario, donde el total de ítems fue de 19, tomando una escala de Likert para las respuestas. Asimismo, se realizó un análisis para identificar y conocer los principales factores que influyen en el desempeño laboral del talento humano en el área administrativa de la clínica en estudio, en la cual se ponderaron los porcentajes y de esta forma se obtuvo el resultado que permitió al investigador comprobar su hipótesis. Se halló que entre las dos variables existe una correlación perfecta y positiva, donde el valor +1 representa el resultado alcanzado; lo cual muestra que el rendimiento de los trabajadores se relaciona con el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la clínica en mención. De tal manera **se concluye**, a través de los resultados obtenidos, que las labores en equipo junto con el compromiso conforman los elementos que afectan directamente el desempeño laboral del talento, basándose en el resultado obtenido de la guía de entrevistas aplicadas al gerente administrativo, se concluyó que el método de evaluación de desempeño más adecuado es la evaluación 360°.

2.1.3. Antecedentes locales

(Quenta & Silva, 2016), en su tesis de pregrado titulada *“Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del Hospital Regional Honorio Delgado, Arequipa – 2016”*, planteó como **objetivo principal** “establecer la relación de los estilos de liderazgo con la satisfacción laboral en enfermeras del hospital Regional Honorio Delgado”. Así mismo, planteo algunos objetivos secundarios que complementan el estudio, por ejemplo: reconocer las

características demográficas de la población de estudio; reconocer los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire en la población en estudio y finalmente, verificar los niveles de satisfacción laboral y los correspondientes factores intrínsecos y extrínsecos dentro de la muestra. **La metodología** utilizada en la investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional y de corte transversal. Para la recolección de datos se empleó como método la encuesta, como técnica el cuestionario y como instrumento un formulario. En la cual se estableció para la variable estilo de liderazgo el cuestionario CELID – S y para la variable satisfacción laboral la escala Overall Job Satisfacción. Se trabajó con una muestra de tamaño $n = 153$. Utilizando la prueba estadística Chi cuadrado, dando con un nivel de confianza al 99% y un nivel de error del 1%, se identificó un elevado nivel de significancia ($p < 0.01$) entre las dos variables por lo cual se acepta la hipótesis donde demuestra que existe relación entre los Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral de las enfermeras del hospital Regional Honorio Delgado. **La conclusión** al que llegó el estudio es que existe una relación directa y muy significativa entre los estilos de liderazgo, identificados, y la satisfacción laboral de las enfermeras de dicho hospital, donde no se satisfacen por completo dichas necesidades laborales.

(Alarcón, 2017), en su tesis titulada *“Relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de menores, distrito de Cerro Colorado, ámbito de la unidad de gestión educativa local Arequipa Norte – 2017”*, donde el **objetivo principal** fue “determinar la relación entre liderazgo directivo y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de Menores del distrito de Cerro Colorado, ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Norte – 2017”. En cuanto a la **metodología**, utilizó como técnica las encuestas y el instrumento que empleó fue el cuestionario con preguntas cerradas con alternativas dicotómicas y múltiples. La muestra estuvo constituida por 177 docentes. Los resultados alcanzados en la investigación explican que existe una vinculación alta; donde el 64,25% de los educadores están conformes con el tipo o estilo de liderazgo directivo en las dimensiones de: gestión pedagógica, institucional y administrativo. **Finalmente se concluyó**, que existe relación entre las variables liderazgo directivo y el clima organizacional en las Instituciones

Educativas Públicas del Nivel Secundaria de Menores del distrito de Cerro Colorado, ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Norte, no obstante, aún no se ha alcanzado un liderazgo directivo consolidado y excelente que impulse las labores en equipo, facilitando la cohesión en el grupo humano y la unidad de la institución que dirige la dirección.

(Arpi & Cartagena, 2016), en su presente tesis titulada *“Inteligencia emocional y desempeño laboral del área de recepción de los hoteles de 3 estrellas, Arequipa - 2016”*, donde plantea como **objetivo principal** “analizar cuál es la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los recepcionistas de los Hoteles de 3 estrellas en la ciudad de Arequipa - 2016”. En tanto, sobre el **aspecto metodológico**, en este estudio el nivel de investigación utilizado es descriptivo - explicativo, no experimental, transaccional, siendo la unidad de estudio el personal del área de recepción en hoteles 3 estrellas; a quienes se le aplicó la encuesta, esta fue diseñada y elaborada de acuerdo a los indicadores planteados, con el fin de conocer la correlación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral donde. Con respecto a los datos obtenidos, estos se procesaron a través del software estadístico SPSS, por los resultados obtenidos **se concluye** que existe una correlación inversa muy baja entre las variables de inteligencia emocional y el desempeño laboral, es decir no existe una influencia directa y por lo tanto las variables son casi independientes.

(Zúñiga, 2018), en su tesis titulada *“Motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Trans American Airlines – Estación Arequipa, 2017”*, la cual tuvo como **objetivo general** “determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taca, Estación Arequipa”; se aplicó para ello un cuestionario compuesto de 20 preguntas a un total de 100 trabajadores de la empresa Taca – Estación Arequipa. Sobre el **aspecto metodológico**, el alcance de esta investigación es descriptiva correlacional ya que se analizó la relación entre las dos variables como objeto de estudio, utiliza un diseño no experimental – transeccional, para el procesamiento de los resultados utiliza el paquete de análisis estadístico para la investigación en Ciencias sociales SPSS y finalmente se comprobó la hipótesis mediante el Coeficiente de Correlación de Pearson. **Finalmente se concluye** a través de los resultados se halló la no existencia de una motivación adecuada de los trabajadores de la empresa TACA S.A., para obtener un eficiente desempeño

laboral, estos mismos están en desacuerdo que la motivación ejerza una influencia favorable en el desempeño laboral de los colaboradores.

(Valdivia, 2015), en su tesis de pregrado titulado "*Relación entre el Clima Organizacional y el Estilo de Liderazgo percibido en los trabajadores, área administrativa Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015*", planteó como **objetivo principal** "determinar la relación entre estilos de liderazgo y el clima organizacional en el área administrativa del hospital III Yanahuara, Arequipa, 2015". Donde se estableció **como resultado** la no existencia de una relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional del personal administrativo del hospital Yanahuara EsSalud Arequipa. Con respecto a la **Metodología**, el diseño de la investigación es correlacional, la población de estudio está conformada por 108 colaboradores en la cual se aplicó una encuesta utilizando una escala de tipo Likert para su medición, así mismo la aplicación de La prueba estadística de Chi Cuadrado establece un valor $p > 0.05$. **En conclusión**, se tiene que, el personal administrativo del hospital percibe la práctica de un estilo de liderazgo democrático en un 86.1%. Se precisa que el clima organizacional del hospital yanahuara es percibido por el personal administrativo como propicio y favorable en un 48.1%. También se evidencia una carente resistencia al cambio por parte de los trabajadores administrativos del Hospital III Yanahuara, siendo percibido los cambios dentro de la empresa como positivos y favorables en un 55.6%. También perciben que la comunicación es oportuna y favorable en un 52.8% de la población de estudio, la cual es indiferentes en su percepción en un 47.2%. Se evidencia un apropiado y adecuado nivel de satisfacción laboral del personal administrativo en un 65.7%. También, el trabajo en equipo es percibido como positivo en un 48.1%, siendo indiferentes en un 51.9% al tomar en cuenta estos aspectos del trabajo en equipo.

(Rondón & Millones, 2018), en su tesis titulada "*Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Reparaciones y Servicios del Sur S.A.C. de la ciudad de Arequipa 2017*". Tuvo como **objetivo principal** el determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Resersur S.A.C. de la ciudad de Arequipa 2017. Para ello, en el **aspecto metodológico**, la investigación tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo (mixto), de alcance correlacional y descriptivo y con un diseño no experimental; para la recolección

de datos fue en un tiempo único, siendo este transversal. El instrumento aplicado fue el cuestionario para evaluar el clima organizacional y el desempeño laboral, mediante la técnica de la encuesta, utilizando la escala de Likert, donde la muestra para poder realizar dichos cuestionarios fue de 54 colaboradores con un total de población 135 en la ciudad de Arequipa. La fiabilidad del cuestionario arrojó un Alfa de Cronbach de 77.40% lo cual es aceptable y por lo tanto es fiable. Se utilizó SPSS 22 para el procesamiento y tratamiento de los datos obtenidos. Luego de analizar los resultados y la teoría, **se concluyó** con lo siguiente: El resultado estadístico, pudo determinar que el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Resersur de la ciudad de Arequipa 2017 en un 54.80%, por consiguiente, si aumenta el clima organizacional, de la misma forma lo hará el desempeño laboral de los colaboradores, con lo cual las organizaciones podrán ser más productivas.

2.2. Bases teóricas de las variables

2.2.1. Liderazgo

Al realizar la revisión de la bibliografía se ha identificado una amplia literatura conceptual sobre el Liderazgo, en este sentido, se da a conocer los principales aportes:

Por su parte (Likert 1969), considera el liderazgo como la influencia ejercida por el líder hacia los subordinados con el fin de alcanzar una meta propuesta por la organización, frente a situaciones diversas donde el líder puede asumir posiciones diferentes, está fuertemente orientado hacia el trabajador y mantiene a todas las partes funciones unidas de forma integral. Todos los miembros del grupo, incluso el líder, adoptan una relación de soporte en la cual, sienten un interés común y genuino en términos de necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas puesto que va encaminado a las motivaciones humanas

Para (Lewis, 2003), el líder es la persona que promueve de forma directa una influencia hacia que los demás, y lo acompañen hacia un objetivo en concreto, tiene ciertas características para que las personas seguidoras realicen las tareas encomendadas por este. Así mismo, define que el liderazgo es un arte de alcanzar los objetivos organizacionales a través del esfuerzo conjunto de los

seguidores, logrando que realicen lo que se tiene que hacer. Entonces los líderes deben de conocer las políticas, lineamientos y objetivos de la organización e influir en los demás trabajadores para alcanzar los resultados esperados.

Por su parte (Alles, 2004), indica que el liderazgo son las capacidades esenciales que orientan las acciones de los equipos de trabajo en una dirección establecida, generando valores de proactividad y adelantar acciones a escenarios de desarrollo.

(Lussier & Achua, 2011), hace referencia que liderazgo es un proceso constante donde los líderes ejerce su influencia sobre los seguidores y viceversa, con el fin de alcanzar los objetivos de una organización orientándose hacia el cambio. (Lewis, 2003) y (Godín, 2002) aclaran que liderazgo no es una posición. Los seguidores otorgan el liderazgo. Para ejercer el liderazgo es indispensable tomar en cuenta la manera en que las personas piensan. Para ser un líder eficaz es necesario tener ciertas capacidades de liderazgo innatas, así mismo cultivarlas (Lewis, 2003).

Según (Lussier & Achua, 2011) la influencia del líder está referido al proceso por el cual este comunica las ideas hacia sus seguidores, estos las aceptan y se sienten motivados por respaldarla y concretar el cambio. Los seguidores que reciben la influencia el líder pueden ser subordinado o administrador.

Basado en el estándar administrativo de la empresa se puede interpretar el liderazgo como el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un líder tiene para cambiar la forma de actuar o pensar de las personas que lo rodean, en el caso administrativo específicamente se espera que sea el que logre motivar al equipo de trabajo alcanzando que este realice sus funciones en un periodo más corto y con mejor eficiencia. Un buen líder guiará a su equipo de trabajo a la mejora continua (política de la empresa) y formará nuevos líderes para atravesar mayores retos. La clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas, fomentando las adecuadas relaciones humanas.

El liderazgo es cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo. El liderazgo implica el uso de la influencia, ser un agente de cambio, ser capaz de afectar la conducta y el rendimiento de los miembros del grupo y cumplir unos objetivos individuales, grupales u organizacionales. La eficacia de los líderes se suele medir por el

cumplimiento de dichos objetivos. En general la definición de liderazgo es el intento de utilizar diferentes tipos de influencia no dominadores para motivar a los individuos de un equipo a cumplir algún objetivo

2.2.1.1. Actores que intervienen en el liderazgo

(Franklin & Krieger, 2011) indican que en el liderazgo participan tres actores (el líder, los seguidores y la situación):

a. El líder

Su personalidad está dada por su manera de guiar, comunicarse, de decidir, de delegar, de motivar y articular. Así mismo se identifica al líder, porque demuestra un alto grado de tolerancia ante ciertas situaciones críticas y su capacidad de tomar riesgos y enfrentarse a situaciones tensas y desafiantes. también, sobresale por su perseverancia y la capacidad de hacer frente a momentos y circunstancias críticas de la organización, permaneciendo conectado, comunicado y en sintonía con sus seguidores y el entorno

b. Los seguidores

Son individuos que reconocen y adoptan la visión del líder, haciéndola suya, y, por ende, aportando características de sus propias competencias aceptan asumir responsabilidades. Se destacan por su grado de tolerancia hacia la incertidumbre, su entendimiento a las tareas que se le asignan, su habilidad y nivel de profesionalismo

c. La situación

Tiene que ver con el entorno organizacional en su contexto general, incluyendo factores extrínsecos como la cultura, el clima organizacional, autoridad que restrinjan y priven en sus escenarios, las relaciones de poder, también sus estructuras, tareas, procesos, tiempos de ejecución, los tipos de equipos o grupos y el grado de cohesión alcanzados por estos

2.2.2. Estilos de liderazgo

Dado que el objetivo principal del presente estudio es determinar el estilo de liderazgo que rige en la Minera Ares, es preciso aclarar el concepto de estilos de liderazgo, referido a aquel patrón que posee el líder como: acciones, comportamientos, y maneras de relacionarse con sus seguidores y subordinados.

Por su parte Likert (1975) considera que el estilo de liderazgo es la conducta que toma el líder frente a diversas situaciones basado en lo que denomino sistema administrativo, donde el líder esta intensamente orientado al colaborador utilizando la comunicación como apoyo y así mismo, estos adopten una actitud de apoyo compartiendo aspiraciones, necesidades, valores, metas y expectativas comunes.

Al respecto (Munch, 1996), aclara que el estilo de liderazgo está definido como un conjunto de comportamientos relativamente duraderos en el modo de dirigir, que caracterizan al gerente. Es líder debe de tener una conducta preestablecida con sus seguidores

Por su parte, (Hampton, 1989) define el estilo de liderazgo es la suma total del comportamiento de un funcionario en sus relaciones directas con sus subordinados.

Con sus estilos, los líderes influyen en todos y en todo lo existente en una organización. Una parte de esas influencias se manifiesta de modo indirecto (D'Souza, 1997).

(Lussier & Achua, 2011), entienden que los líderes se relacionan e interactúan con los seguidores y también usan una combinación de rasgos, destrezas y comportamientos, esto se define como un estilo de liderazgo. Sin embargo, un estilo de liderazgo se compone de destrezas y rasgos, donde el componente fundamental es el comportamiento, ya que el líder se caracteriza por un patrón de conducta relativamente constante.

Durante muchos años se realizaron estudios y se clasificaron los estilos de liderazgo encasillando a cada persona considerada líder dentro de una de las mismas.

En la actualidad, se ha demostrado que un buen líder es aquel que hace uso de varios estilos de liderazgo, dependiendo de la situación en que se halle, que lo hará poseedor de una gran flexibilidad que facilitará su tarea.

En consecuencia, se examinan a continuación, los enfoques y las teorías más relevantes referentes al liderazgo para esta investigación y sus diferentes estilos de liderazgo.

2.2.3. Enfoques de estilos de liderazgo

El liderazgo como teoría fue estudiándose progresivamente, hasta lo que hoy donde explica el comportamiento de hombre en el contexto empresarial en el mundo. Y en tal sentido, se ha profundizado en dar una amplia y completa respuesta al ¿qué?, ¿cómo? y ¿para qué? del liderazgo (Gorrochotequi, 2011, p. 30).

(Gairin y Villa 1995) distingue tres grandes enfoques de investigaciones del liderazgo:

- a. Enfoques centrados en la personalidad.
- b. Enfoques centrados en el comportamiento.
- c. Enfoques centrados en situacionales o contingencia.

A continuación, se expondrá las principales teorías que agrupan y conforman cada uno de estos enfoques.

2.2.4. Teorías sobre estilos de liderazgo: Teoría de los rasgos de la personalidad

Estos estudios iniciaron identificando y evaluando el conjunto de rasgos más preponderantes de la personalidad del líder. Siendo, dentro de estas teorías iniciales, el líder un concepto fundamental y centralizado, en cambio los otros elementos son menos importantes de manera relativa y parcial. Siendo la más antigua como concepción de liderazgo esta teoría de los rasgos, donde pretende distinguir a las grandes personas de a las masas reconociendo y evaluando los rasgos de la personalidad. En la historia de la humanidad se presentan varios ejemplos: Jesucristo, moisés, el Huno Atila, Gensis Khan, Pedro el Grande, Getulio Vargas, Napoleón. Estas personas lograron ser líderes por cualidades que los diferenciaron. El éxito personal está interconectado directamente con ciertos rasgos y una vez sean identificados posibilitarían la identificación, selección y evaluación de líderes de los seguidores. Podrían ser rasgos como la inteligencia, el coraje, asertividad y la astucia, entre otros, y ser el cimiento del comportamiento característico de los líderes (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009) indica, la existencia de varias limitaciones de la teoría de los rasgos las cuales se detalla a continuación:

- No poder predecir la aparición de un líder a través del reconocimiento de un rasgo general. Al parecer solo en determinadas situaciones los rasgos de personalidad podrían tener una correlación.
- A través de los rasgos se puede predecir el comportamiento en circunstancias normales, con mayor certeza en ambientes dirigidos, esto es cuando se establecen normas estrictas, también fuertes incentivos para exponer ciertos comportamientos concretos y perspectivas muy claras de las conductas que serán sancionadas o recompensadas. Esto origina para el líder una menor oportunidad de manifestar sus tendencias personales por circunstancias poco flexibles. En este tipo de ambiente se desarrolla en organizaciones con una cultura fuerte y formal donde es difícil percibir un líder por sus rasgos.
- La división entre causa y efecto no se aprecia de forma clara.
- A fin de prever la aparición de un líder, los rasgos son útiles, sin embargo, es insuficiente para diferenciar entre un líder eficaz o ineficaz. Una persona puede mostrar rasgos que determina que los demás lo consideren un líder, pero no significa obligatoriamente que tendrá éxito al dirigir un equipo.
- Errores del planteamiento teórico, pasar por alto los distintos escenarios y dificultades para medir los rasgos, ocasiona la caída hacia el descredito de la teoría de los rasgos. No obstante, ciertos rasgos de personalidad, en unión con otros aspectos del liderazgo (comportamiento, asertividad y actitudes) establecieron las bases de otras teorías.

Hellriegel y Solum (2009) mencionan:

Este modelo del liderazgo de rasgos de la personalidad se utilizó con el fin de pronosticar la efectividad del líder, basados en las características de líderes exitosos, posteriormente se conforman y comparan las listas de rasgos resultantes con las de los gerentes potenciales para estimar la probabilidad de triunfo o fracaso como líderes. Existe un fundamento para la idea de que el líder exitoso tiene intereses y capacidades y tal vez incluso rasgos de personalidad que son distintos de los líderes menos efectivos. Existe cierta evidencia que plantea que la mayoría de los líderes exitosos comparten cuatro rasgos, pero no todos; estos rasgos son:

a. Inteligencia.

Es habitual que la inteligencia del líder exitosos sea mayor que sus subordinados.

b. Madurez y ámbito.

Los líderes exitosos suelen contener una amplia gama de intereses y frecuentemente ser maduros en términos emocionales.

c. Impulso hacia los logros.

Los líderes exitosos están dirigidos hacia el logro de resultados, al alcanzan una meta buscan conseguir otra. No está supeditado por los empleados para sentirse motivados a lograr metas.

d. Integridad.

El líder exitoso, a largo plazo, suele tener integridad.

Al menos por tres razones el enfoque de los rasgos es inadecuado para definir el éxito o fracaso de la efectividad del líder:

- En primer lugar, la no existencia de patrones sólidos entre la efectividad gerencial y los rasgos específicos o conjuntos de estos.
- En segundo lugar, con regularidad intenta relacionar los rasgos físicos (como estatura, peso, apariencia, físico, energía y estado de salud) con el liderazgo efectivo.
- En tercer lugar, la limitación de este modelo es que el liderazgo es muy complejo. Podría existir una relación entre rasgos específicos y el interés de una persona en tipos específicos de puestos, y un estudio que relacione la personalidad con la efectividad podría no identificarla.

Este enfoque de rasgos de personalidad presenta una figura un tanto fatalista y sugiere que, debido a los rasgos de la personalidad, algunas personas tienen más tendencia que otras a ser gerentes efectivos.

Rasgos de los líderes efectivos

Según (Lussier & Achua, 2011) existen ciertos rasgos que diferencian de forma consciente a los líderes de los demás, así que la teoría de los rasgos tiene alguna característica de universalidad, sin embargo, no todos los líderes manifiestan los mismos rasgos:

a. Dominio

El dominio es uno de los principales rasgos de extroversión y está correlacionado con el liderazgo. Los líderes exitosos desean ser gerentes y asumir responsabilidad. Sin embargo, no son demasiado autoritarios ni utilizan un estilo intimidante (Lussier & Achua, 2011).

b. Gran energía

Los líderes despliegan gran energía con un impulso positivo por trabajar en forma ardua por alcanzar las metas (Lussier & Achua, 2011).

c. Confianza personal

La confianza personal, situada en un continuo de fuerte a débil, indica si el líder confía en sus juicios, toma de decisiones, ideas y capacidades. Los líderes muestran confianza personal en sus capacidades y fomentan la confianza entre los seguidores (Lussier & Achua, 2011).

d. Locus de control interno

El locus de control se ubica en un continuo entre las creencias externa e interna acerca de controlar el propio destino. Los seguidores creen que no poseen ningún control sobre su destino y que su comportamiento poco se relaciona con su desempeño. Los líderes creen que controlan su destino y que su comportamiento afecta en forma directa su desempeño (Lussier & Achua, 2011).

e. Estabilidad

La estabilidad está asociado a la eficacia gerencial y el avance. Ser demasiado emotivo puede causar problemas. Los líderes estables controlan sus sentimientos (Lussier & Achua, 2011).

f. Integridad

Se refiere al comportamiento honesto y ético, a hacer que una persona sea valiosa (Lussier & Achua, 2011).

g. Inteligencia

Refiere a la capacidad cognitiva de pensar en forma crítica para resolver los problemas y tomar decisiones. También se conoce como la capacidad mental general (Lussier & Achua, 2011).

h. Flexibilidad

Se refiere a la capacidad de adaptarse a diversas situaciones (Lussier & Achua, 2011).

i. Sensibilidad hacia los demás

Se refiere a entender a los miembros del grupo como individuos, cuáles son sus posturas acerca de los temas y como comunicarse mejor e influir en ellos (Lussier & Achua, 2011).

2.2.5. Teorías sobre estilos de liderazgo: Teoría del comportamiento

Ejercer el liderazgo significa fomentar e impulsar el crecimiento del personal que labora y no labora en la organización, convirtiéndoles en verdaderos líderes al cumplir sus funciones; creer en sus cualidades, habilidad y competencias, tanto individual y grupal, en su objetivo de implementar un liderazgo efectivo de las diferentes disciplinas con el fin de mejorar su desempeño laboral. Por este motivo ha ido apareciendo diversas denominaciones de liderazgo: carismático, transformacional, resonante, democrático etc., de todas estas la principal conceptualización teórica y práctica será las teorías del comportamiento.

Las teorías del comportamiento, sostienen la importancia del liderazgo en dirección al desempeño y consideran importantes las características individuales de las personas. Entre las principales teorías que conforman el segundo enfoque de liderazgo se mencionan a los siguientes autores:

2.2.5.1. Investigación de la Universidad de Iowa

(Chiavenato, 2009), indica:

Que, por el año de 1930, Kurt Lewin y otros colaboradores formularon los estudios primarios e reconocieron tres estilos de liderazgo: a) Liderazgo autocrático, (b) Liderazgo liberal y c) Liderazgo democrático.

2.2.5.2. Investigación hecha por la universidad de Michigan

(Chiavenato, 2009), indica:

Que, por el año 1940, investigadores de esta casa universitaria realizaron estudios sobre el liderazgo identificando las pautas para lograr un desempeño eficaz. Se encontraron dos tipos de liderazgo: (a) *Liderazgo centrado en el empleado* y (b) *Liderazgo centrado en la producción*.

2.2.5.3. Investigación de Rensis Likert

Likert (citado en Quintero, 2014) dice:

Que, en el año 1975 realizó investigaciones cuyo propósito fue esclarecer la conducta del liderazgo. Tales estudios iniciales se hicieron con los trabajadores de oficina de una empresa aseguradora. Aquellas áreas con una mayor productividad estaban dirigidas a través de un estilo de liderazgo diferente a aquellas con menores índices de productividad. Estos departamentos con mayor índice de productividad se caracterizan por delegar más autoridad por parte de los líderes a los subordinados, desempeñaban una supervisión más flexible mostrando interés por la vida personal y el bienestar de sus equipos. Al obtener resultados similares en otras investigaciones Likert (1975), planteo un modelo con el cual estudiar la conducta del líder, basado en lo que nombro sistemas de administración en el cual se detalla cuatro diferentes estilos de liderazgo:

- Estilo de liderazgo autoritario – coercitivo.
- Estilo de liderazgo autoritario – benevolente.
- Estilo de liderazgo consultivo.
- Estilo de liderazgo participativo.

De igual forma, Likert, reconoció que existen diferentes variables que afectan la relación entre liderazgo y el desempeño en las organizaciones:

a. Variables causales

Se refiere aquellas variables independientes de las cuales supeditan el desarrollo de los hechos y los resultados logrados por la organización. Solo incorporan aquellas variables que puede controlar por la administración, como pueden ser: políticas, estructura organizacional, políticas, estilos de liderazgo, decisiones, capacitación, habilidad y conductas.

b. Variables intervinientes

El clima interno de la organización se refleja a través de estas variables. Inciden en las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y la comunicación. Tal como pueden ser el desempeño, percepciones, lealtades, actitudes y motivaciones.

c. Variables de resultados finales

Se refiere a los resultados que logra obtener la organización por sus actividades; estas variables dependientes están referidas a la productividad, nivel de costos, servicio, calidad, resultados y utilidades.

2.2.5.4. Rejilla de liderazgo

(Chiavenato, 2009), considera que esta rejilla del liderazgo fue elaborado desarrollada por Blake y Mouton a fin de medir la preocupación por los empleados y la producción, donde se tiene nueve espacios para asentar los resultados. Se trata de un modelo tridimensional basados en 5 estilos de liderazgo, puestos sobre una rejilla donde tiene un eje vertical (preocupación por las personas) y uno horizontal (preocupación por la producción). Contienen una escala de uno a nueve puntos: el uno indica una escasa preocupación y el nueve una elevada.

La administración de equipos 9.9 está contemplada como el estilo más eficaz y recomendable a causa de que los miembros se unen para alcanzar sus metas. Cuando se hace más énfasis en las personas que en los resultados de la organización se está frente a un estilo 1.9. El estilo 9.1 está presente cuando la eficiencia de las operaciones está sobre la persona y es la tendencia dominante. El estilo 5.5 refleja la preocupación moderada por la producción y la persona. Para finalizar, el estilo 1.1 indica una ausencia de una filosofía de administración provocando que las personas hagan un mínimo de esfuerzo, ya sea en las relaciones interpersonales o para cumplir el trabajo. La rejilla del liderazgo es un esfuerzo por integrar las investigaciones de Michigan y Ohio (Chiavenato, 2009).

Estableciéndose diferentes tipos de líderes: (a) Líder empobrecido 1.1, (b) líder de autoridad y obediencia 9.1, (c) Líder club campestre 1.9, (d) Líder medio camino 1.5, (e) Líder de equipo 9.9.

a. Líder empobrecido 1.1

Demuestra escaso interés por la producción y el personal, haciendo lo mínimo exigido para mantenerse en el trabajo.

b. Líder de autoridad y obediencia 9.1

Demuestra más atención por la producción que por el personal. Concentrándose en hacer que las tareas se ejecuten y trata a las personas como máquinas.

c. Líder club campestre 1.9

Mantiene mayor interés por la gente que por la producción. Esforzándose en mantener un entorno amigable sin tener en cuenta la producción.

d. Líder de medio camino 1.5

Mantiene un interés equilibrado e intermedio entre la producción y los trabajadores, haciendo esfuerzos por mantener un desempeño y una moral satisfactorios.

e. Líder de equipo 9.9

Mantiene gran interés tanto por la producción como por la gente, esforzándose en lograr el desempeño y la satisfacción al máximo de los empleados.

(Franklin & Krieger, 2011), afirman que la rejilla del liderazgo, es un sistema de liderazgo que se establece sobre el estilo de liderazgo que mezcla la preocupación por las personas y la producción en una tabla de doble entrada que posee nueve posiciones. Esta hipótesis establece que el mejor modo de administrar es el que está basado en equipos de trabajo, pues dadas sus características se presta para fomentar el compromiso y la participación de las personas, la confianza mutua y la buena comunicación (Franklin & Krieger, 2011).

La matriz generada de la rejilla propuesta por Blake y Mouton instauro cuatro estilos extremos de liderazgo: (a) Equilibrado, (b) Autocrático, (c) Administrador tipo club de amigos y (d) Administración pobre.

a. Equilibrado

Tipo de liderazgo que da a ambas variables el mismo valor (asistencia tanto a la producción y como a las personas), liderazgo 5.5, procura alcanzar los resultados sin mucho esfuerzo, compromiso, recursos.

b. Autocrático

Este liderazgo demuestra mayor interés sobre la producción que en las personas, liderazgo 9.1, cuyo estilo gerencial está basada en el mando y la obediencia.

c. Administrador tipo club de amigos

Liderazgo que presta mayor atención a las personas que a la producción, liderazgo 1.9, el compromiso del líder es superficial.

d. Administración pobre

Liderazgo que presta un pobre interés a la producción e insuficiente preocupación por las personas, liderazgo 1.1, con poco compromiso, poca orientación al logro de resultados y falta de cooperación entre los grupos de trabajo.

2.2.6. Teoría sobre estilos de liderazgo: Teorías de las contingencias

La idea de que los líderes son el producto de situaciones concretas y determinadas, genera que este enfoque se base en el estudio de las situaciones. Entre las más importantes teorías de contingencia se presenta: el modelo de Fiedler, la teoría de Hersey, la teoría de House y Blanchard, entre otros (Chiavenato, 2009).

a. Teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler

Desarrollado en el año 1997, Fiedler presenta una clasificación dicotómica: i) líderes direccionados hacia la tarea y ii) líderes direccionado a las relaciones interpersonales. Así mismo sostiene que el rendimiento efectivo del grupo de trabajo consiste en alcanzar la armonía entre el estilo del líder para relacionarse con sus subordinados y el grado de control que la situación otorga al líder (Chiavenato, 2009).

b. Teoría del liderazgo por etapas House

Desarrollado por Robert House, basado en el modelo de las expectativas hacia la motivación. La teoría del camino y meta, afirma que la responsabilidad del líder es incrementar la motivación de sus subordinados para lograr los objetivos individuales y organizaciones. De acuerdo a esta teoría, satisfacción, comportamiento, las actitudes y el esfuerzo de los trabajadores se pueden rever en base a los siguientes aspectos: expectativas y valencias. Así mismo, el autor propone cuatro tipos de liderazgo: (a) Liderazgo directivo, (b) Liderazgo solitario, (c) Liderazgo orientado a resultados y (d) Liderazgo participativo (Chiavenato, 2009).

c. Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard

Por su parte ambos autores sugirieron cuatro posibles estilos de liderazgo por lo que un líder podría optar, para ser efectivo: (a) Estilo de contar S1, (b) Estilo de vender S2, (c) Estilo participativo S3 y (d) Estilo delegador S4. Que

dependerán del grado de madurez de los subordinador para realizar una tarea específica (Chiavenato, 2009).

2.2.7. Teorías sobre estilos de liderazgo: Nuevos enfoques de liderazgo

Pese a la gran cantidad de investigaciones que se han realizado, aun así, el liderazgo necesita aún investigación.

(Chiavenato, 2009), menciona que; el liderazgo se encuentra siendo analizado en todos los ángulos puesto que es un concepto complicado, ya sean en términos de teorías, métodos de investigación o aplicaciones. En consecuencia, la cantidad de enfoques y teorías se ha incrementado gradualmente y se mencionan algunas:

a. Liderazgo carismático

Referidas a las habilidades personales que desarrollan una influencia profunda y extraordinaria sobre los seguidores del líder (Chiavenato, 2009).

b. Liderazgo transaccional y transformacional

Ciertos autores reconocieron dos tipos de liderazgo político: transaccional y transformacional. “El transaccional involucra solo una relación entre seguidores y líderes, entre tanto, el liderazgo transformacional se fundamenta en los cambios de necesidades, valores y creencias de los seguidores” (Chiavenato, 2009, p. 363).

c. Enfoque social cognitivo

El enfoque ofrece un modelo para explicar la interacción entre el líder, el entorno y el comportamiento del líder. “La aplicación de este enfoque depende de la habilidad del líder para ajustar su desempeño al de sus subordinados, es decir, los seguidores se involucran activamente en el proceso y junto al líder se concentran en sus propios comportamientos, contingencias ambientales y sus cogniciones como la autoeficiencia” (Chiavenato, 2009, p. 364).

d. Sustitutos del liderazgo

Dadas las contrariedades que implica explicar las consecuencias del comportamiento del líder en la consecución de resultados y el desempeño, para transformar el comportamiento del líder en algo dispensable se identificaron sustitutos y neutralizadores. Estos sustitutos o neutralizados se ubican entre los

subordinados, en las características organizacionales y dentro del trabajo (Chiavenato, 2009).

2.2.8. Dimensiones de estilos de liderazgo

Después de revisar diversos aportes teóricos y académicos sobre esta dimensión, se identificó y estableció utilizar la teoría desarrollada por el profesor Likert la cual describe cuatro diferentes estilos de líder: autoritario - coercitivo, autoritario – benevolente, consultivo y participativo. Dicho sistema se caracteriza en relación a cuatro indicadores: proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de recompensa y castigos.

a. Liderazgo Autoritario – coercitivo

(Likert, 1975) establece este estilo como un extremo autocrático y fuerte, así mismo centralista, coercitivo y arbitrario que ejerce el control con rigidez sobre todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus características son las siguientes:

Indicadores

- **Proceso decisorio:** Centralizado en la cúspide de la organización. Todos los acontecimientos e imprevistos y no rutinarios deben ser informado de inmediato a la alta administración para su solución, así como todos los eventos deben ser exclusivamente decididos por ésta. De acuerdo con esto, el nivel más alto de la organización se satura con las tareas de decisión, entre tanto, los niveles inferiores son ajenos a la toma de decisiones.
- **Sistema de comunicaciones:** Es muy precario. Las comunicaciones son en dirección vertical, es decir, descendentes, enviando solo órdenes y recibiendo rara vez orientaciones o explicaciones. No existen comunicaciones laterales. Simplemente la información no es solicitada a los colaboradores, esto hace que las decisiones adoptadas en la cima se fundamentan en información ilimitada y generalmente incompleta y distorsionada.
- **Relaciones interpersonales:** Se basa en que las relaciones interpersonales, entre trabajadores, son considerados nocivas para el buen desempeño de los trabajadores. La alta administración mira con desconfianza las conversaciones informales entre los trabajadores y

prevén restringirlas al máximo. Está prohibida toda organización informal. Con el fin de evitarla los cargos y tareas son diseñados para confinar e incomunicar a las personas entre sí y evitar que generen relaciones.

- **Sistema de recompensas y castigos:** Se enfatiza en los castigos y medidas disciplinarias, donde origina y desarrolla un ambiente de temor y desconfianza. Los trabajadores tienen que obedecer de forma estricta las directivas y reglamentos que establece la empresa y a su vez ejecutar las tareas conforme a los métodos y procedimiento vigentes. Las recompensas son escasas y cuando se dan por lo general son materiales y salariales, desprovistas de cualquier componente emocional. Son frías e impersonales.

En resumen, el proceso decisorio es enteramente centralizado, el sistema de comunicaciones es pobre, solo se evidencian comunicaciones descendentes transmitiendo solo órdenes, se prohíbe la organización informal, haciendo énfasis en los castigos y se obedecen a los reglamentos internos.

b. Liderazgo Autoritario - Benevolente

(Likert, 1975) define este estilo como autoritario, menos cerrados y menos fuerte en comparación al anterior estilo de liderazgo. Es una variante del sistema anterior, con mayor condescendencia y menor rigidez. Sus características son las siguientes:

Indicadores

- **Procesos decisorios:** Centralizado en la alta administración, permisivo en la delegación mínima de ciertas decisiones repetitivas, basadas en rutinas o prescripciones sencillas sujetas a aprobaciones posteriores, prevalece el aspecto centralizador.
- **Sistemas de comunicación:** Relativamente precario, predomina las comunicaciones descendentes, aunque la administración se orienta con algunas comunicaciones ascendentes que se originan de los niveles inferiores como respuesta o retroalimentación a sus decisiones.
- **Relaciones interpersonales:** Se tolera la interrelación entre las personas. Sin embargo, este aspecto aun es escaso, la organización informal comienza a manifestarse y se percibe como una amenaza para los intereses y objetivos propios de la organización.

- **Sistemas de recompensa y castigo:** Existe cierto hincapié en los castigos y en las medidas disciplinarias, pese a que el sistema es menos arbitrario ofrece recompensas materiales y salariales con mayor periodicidad. Las recompensas simbólicas o sociales son mínimas.

En resumen, el proceso decisorio está centralizado, aun cuando se permite confiar un mínimo de decisiones sencillas, la comunicación es precaria, se permite en cierta medida las relaciones interpersonales, lleva a cabo enfatizando las medidas disciplinarias y las recompensas son limitadas.

c. Liderazgo consultivo

(Likert, 1975) establece este estilo como un sistema dirigido más hacia el margen participativo que hacia el margen autocrático e impositivo. En tal sentido, establece una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional. Sus características son las siguientes:

Indicadores

- **Proceso decisorio:** Es de tipo participativo y consultivo. Participativo debido a que las decisiones se delegan a los diferentes escalones jerárquicos, aun cuando deben orientarse hacia las políticas y directrices establecidas por la dirección. Consultivo debido a que se toma en cuenta la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores. Toda decisión está sujeta a la aprobación de la alta administración.
- **Sistemas de comunicación:** Las comunicaciones se dan en forma vertical descendente, referidas a orientaciones que, a órdenes, y también se dan en forma ascendentes como también las laterales entre los trabajadores de un mismo nivel jerárquico. La empresa desarrolla sistemas de comunicación con el fin de facilitar el tránsito de información y a su vez permiten la consecución de objetivos.
- **Relaciones interpersonales:** La organización genera condiciones para el desarrollo de una organización informal saludable y positiva. La confianza depositada en los trabajadores es mayor, aun cuando no sea completa y definitiva.
- **Sistemas de recompensa y castigo:** predominan las recompensas materiales traducidas en incentivos salariales, ascensos laborales y desarrollo profesional, están también las recompensas simbólicas como

el prestigio y status, así como también existen los castigos leves y ocasionales.

En resumen, el proceso decisorio es relativamente participativo y consultivo, se favorece el flujo de comunicación en ambos sentidos, se pone una relativa confianza en los subordinados, se hace hincapié en las recompensas y los castigos son ocasionales.

d. Liderazgo participativo

(Likert, 1975) establece este estilo como un sistema dirigido a la administración abierta, participativa y democrática por excelencia. Sus características:

Indicadores

- **Proceso decisorio:** Las decisiones son delegadas en su totalidad a los niveles inferiores dentro de la organización. La cima de la organización establece las políticas y directrices a seguir y cumplir, controla la ejecución y los resultados, dejando encargado a los diversos niveles jerárquicos la toma de decisiones y acciones, es decir los trabajadores. Solo en situaciones de emergencia, los altos niveles asumen la toma de decisiones. El consenso, acuerdo o conformidad, es el aspecto más primordial en el proceso de la toma de decisiones.
- **Sistemas de comunicación:** La comunicación fluye en todas las direcciones (vertical, horizontal y lateral). Así mismo la empresa destina recursos financieros para la adquisición de sistemas de información, en su búsqueda del logro de flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información se comparte y distribuye con todos los miembros que la requieran para trabajar y se transforma en uno de los recursos más importantes de la organización.
- **Relaciones interpersonales:** Se hace muchísimo hincapié en el trabajo en equipo. La formación y desarrollo de grupos espontáneos es primordial para crear relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales como relaciones formales, descripciones de cargos, y otros. Se promueve la participación, de manera tal que las personas se sientan a cargo y responsables de lo que deciden, en todos los niveles organizacionales.

- **Sistemas de recompensa y castigo:** Se hace hincapié en las recompensas, por lo general son simbólicas y sociales, sin omitir las recompensas de tipo material y salarial. De forma eventual o escasa se evidencian los castigos, los cuales son casi siempre decididos y definidos por los grupos involucrados.

En resumen, el proceso decisorio es delegado y descentralizado, la comunicación fluye en todos los sentidos, compartiendo toda la información, énfasis en el trabajo en equipo, confianza mutua, participación y recompensas sociales y salariales.

(Likert, 1975), evidencio que aquellos gerentes que utilizaron el enfoque participativo a sus operaciones obtuvieron mayor éxito como líderes. Además, observó que los departamentos y compañías administrativas a través de este enfoque tenían mayor efectividad en la fijación de metas y en su logro, por ende, más productivas. Atribuyéndole el éxito principalmente al nivel de participación y al grado en que se sostenía la práctica de respalda a los subordinados.

2.2.9. Desempeño laboral

El desempeño laboral de los trabajadores ha sido tratado ampliamente dentro de la literatura especializada, en este sentido, existen distintos autores que definen el concepto en cuestión.

(Stoner, 1994), define el desempeño laboral es “la forma en cómo los miembros de la organización trabajan eficazmente, para lograr metas comunes, sujetos a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p. 510). Es decir, comparar los resultados laborales, individuales y grupales, con las metas pre-establecidas, con el fin de re direccionar los esfuerzos y mejorar los resultados.

La evaluación del desempeño para (Dessler, 2001) es “la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: establecer las normas de trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño” (p. 321).

(Werther, 2000), define a la evaluación del desempeño como “el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado” (p. 128). Es decir,

se debe establecer las características del trabajo esperado y definir los pasos para medir y comparar los resultados realizados por el empleado.

(Robbins & Coulter, 2013) definen que es un proceso cuyo propósito es determinar qué tan exitosa ha sido una organización respecto al logro de sus actividades y objetivos laborales. En términos generales, a nivel organizacional, la medición del desempeño laboral brinda una evaluación de cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual (p. 292).

(Chiavenato, 2009), menciona que el desempeño es “la eficacia del personal que labora en las organizaciones, la cual es necesaria y esencial para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En este sentido, el desempeño de los trabajadores es la mezcla de su comportamiento con sus resultados, por la cual se tendrá que transformar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de un trabajador para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menos esfuerzo y mejor calidad, estando orientado a la evaluación la cual entregara como resultado su desenvolvimiento (p. 236).

Finalmente (Koontz & Weihrich, 2012) señalan que, la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se cumplió una meta, es decir, la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Según lo expuesto por estos autores, la importancia del desempeño laboral es entender que éste va de la mano con las actitudes y aptitudes de los colaboradores o trabajadores frente a los objetivos y metas que se planearon alcanzar por la organización, seguidos por las políticas, normas, visión y misión de la misma.

Se entenderá por desempeño la realización de la actividad establecida de manera formal, ya sea en la descripción de puestos o algún otro documento oficial que establezca en cantidad y calidad del trabajo realizado por el trabajador, grupo, área u organización, durante un lapso de tiempo establecido en metas, indicadores o alguna unidad de medida determinada por la empresa, que especifiquen cómo deben realizarse las actividades.

La razón principal para que los procesos del desempeño existan en una empresa es porque ayudan a reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos de la empresa. Cuando se fijan metas, incluyendo líneas de tiempo o plazos de

ejecución, unido a un método para medir el progreso y determinar los obstáculos, colabora a alcanzar el éxito y los resultados finales. El seguimiento constante del cumplimiento de los indicadores y objetivos de desempeño también otorga la oportunidad de reconocer y recompensar a los trabajadores por su esfuerzo excepcional y rendimiento, aportando a la satisfacción en el trabajo y a la productividad. Los empleados desean sentirse exitoso, para realizar bien su trabajo y saber que están haciendo una contribución valiosa. Con el propósito de garantizar que esto suceda, estos necesitan un entendimiento claro de los objetivos individuales y cómo estos encajan con los objetivos y fines organizacionales.

2.2.10. Evaluación de desempeño y redimiendo

Desde la óptica de (Chiavenato, 2002, p.198) "Es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo".

Se puede concluir que la evaluación de desempeño laboral posee indicadores que señalan que tan eficientemente y eficazmente cumple sus funciones un trabajador.

Interpretando este concepto se concluye que la evaluación del desempeño mide específicamente el trabajo integral del trabajador en condiciones establecidas.

(Chiavenato, 2009), en cambio, expone que el desempeño se mide mediante factores definidos y valorados tales como: (a) Factores actitudinales (actitud cooperativa, disciplina, responsabilidad, iniciativa, habilidad de seguridad, interés, discreción, presentación personal y creatividad) y (b) Factores operativos (cantidad, calidad, conocimiento del trabajo, trabajo en equipo y liderazgo).

(Benavides, 2002), al definir el desempeño lo vincula con competencias, aseverando que el desempeño mejorara que en la medida en que el empleado mejore sus competencias. Para esta autora, las competencias son "comportamiento y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de

conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: genéricas, competencias laborales y competencias básicas”. (pág. 72)

(Stoner, 1994), con respecto a los cimientos de su definición suscita que el desempeño laboral está referido a la ejecución de funciones por parte de los trabajadores de la organización de forma eficiente, con el objetivo de lograr metas pre definidas y cita dos elementos:

- desempeño grupal.
- desempeño individual.

2.2.11. Factores que influyen en el desempeño laboral

a. Satisfacción del trabajo

De acuerdo a (Davis & Newstrom, 1999) se considera que es “el conjunto de sentimientos favorables o adversos con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. (p. 203).

b. Autoestima

Sistema de necesidad del empleado, expresando la necesidad por alcanzar una nueva situación en la organización, así como el anhelo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo (Davis & Newstrom, 1999, p. 203).

c. Trabajo en equipo

Grupo de trabajadores que reunidos satisfacen juntos un conjunto de necesidades produciendo un sistema constante y estable de interacciones dando origen a lo que se denomina trabajo en equipo (Davis & Newstrom, 1999).

d. Capacitación del trabajador

Proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objetivo de hacer que el personal desempeñe su rol de la forma más eficiente posible (Davis & Newstrom, 1999).

2.2.12. Características del desempeño laboral

Los conocimientos, habilidades y capacidades corresponden a las características propias del desempeño laboral las cuales se espera que el trabajador aplique y demuestre al cumplir sus roles. Se conceptualizan como

elementos del desempeño laboral los siguientes: iniciativa, adaptabilidad, conocimientos, estándares de trabajo, trabajo en equipo, desarrollo de talentos, maximizar el desempeño y potencia el diseño del trabajo (De La Cruz & Huamán, 2015).

a. Adaptabilidad

Referido a la capacidad de expresar las ideas de manera efectiva ya sea de forma grupal o individual. Como la capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del receptor (De La Cruz & Huamán, 2015).

b. Iniciativa

Esta referido a la intención de influir de forma activa y directa en los acontecimientos para lograr objetivos de la organización (De La Cruz & Huamán, 2015).

c. Conocimientos

Referido al nivel alcanzado en cuanto a conocimientos técnicos y profesionales en las áreas asociadas a su labor (De La Cruz & Huamán, 2015).

d. Trabajo en equipo

Referido a la capacidad de desenvolvimiento de forma eficaz dentro de los equipos o grupos de trabajo para lograr metas organizacionales (De La Cruz & Huamán, 2015).

e. Estándares de trabajo

Referido a la capacidad, del trabajador, para poder cumplir y exceder las metas organizacionales y a la habilidad de obtención de información que permita retroalimentar el sistema (De La Cruz & Huamán, 2015).

f. Desarrollo de talentos

Hace referencia a la capacidad de desarrollar habilidades y competencias de los integrantes del equipo (De La Cruz & Huamán, 2015).

g. Potencia el diseño de trabajo

Respecto a la capacidad de identificar y definir la organización y estructura más eficaz para lograr resultado u objetivo (De La Cruz & Huamán, 2015).

h. Maximiza el desempeño

Respecto a la capacidad definir metas de desempeño (De La Cruz & Huamán, 2015). Es decir, direccionar los esfuerzos en el mismo sentido para lograr mejores resultados.

2.2.13. Dimensiones de desempeño laboral

a. Desempeño grupal

Referido a personas que se comunican con frecuencia durante ciertos periodos de tiempo, mientras desempeñan actividades laborales, cuyo desempeño se mide en torno a la organización. Tanto los grupos o equipos como la organización a la que pertenecen pueden ser estudiados en términos de desempeño de la misma: Éste es el producto de la conjunción de una serie de componentes: los procesos, los productos de la empresa y sistemas de trabajo, la manera en la que se ejerce el liderazgo, la calidad y cantidad de tecnología otorgada al servicio del grupo de empleados que se estudia, entre otros componentes posibilitaran un mayor o menor aprovechamiento del talento de los trabajadores del equipo (Stoner, 1994).

Indicadores

- **Rendimiento:** La evaluación del rendimiento laboral es un proceso a través del cual, se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral de los colaboradores en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios o bienes producidos, en otras palabras es la capacidad los colaboradores para elaborar, hacer, producir, acabar y generar trabajo en un menor tiempo, menor esfuerzo y mejor calidad, estando direccionado a la evaluación, la cual dará como producto su desenvolvimiento.

b. Desempeño individual

Intervienen elementos individuales diferentes entre persona a persona, no sólo es el más importante porque garantiza el buen aprovechamiento de los empleados, sino el más complejo, Las personas han sido observadas desde diferentes perspectivas de manera preferente los conceptos relativos a la forma que actúan o se desempeñan al interior de las organizaciones (Stoner, 1994)

Indicadores

- **Destreza:** es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada; trabajar con otras personas como individuos o grupos y de entenderlas y motivarlas; también la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades.
- **Responsabilidades:** Referido a que definen quién es responsable de qué, y que observan el desempeño asociado con dichas responsabilidades. Este par de aspectos deben existir de manera continua para que la responsabilidad mejore el desempeño.
- **Compromiso:** El desempeño laboral necesita logra altos niveles de compromiso de los empleados con la organización y sus objetivos. esta relación entre la empresa y los trabajadores se fundamenta en la confianza en los distintos sectores de la organización. se señalan tres tipos de variables: organizacionales; personales y del entorno.
- **Disposición:** Saber identificar e interiorizar que disposiciones o medidas establece la organización con el fin de mejorar su desempeño (capacitación, programas de entrenamiento, etc.), el trabajador debería reconocer y aceptar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- **Confidencialidad;** proteger la información de la empresa y mantener su confidencialidad, los empleados deben mantener la confidencialidad de la información confidencial que les ha confiado la compañía, área de trabajo, equipo, compañero o clientes, excepto cuando su divulgación sea autorizada por un funcionario ejecutivo de la organización o lo requieran las leyes o reglamentos.

2.2.14. Fines de la evaluación del desempeño laboral

(Chiavenato, 2002) Algunos de los primordiales objetivos sujetos a este subsistema de la gestión del desempeño son:

- Adecuación del individuo al puesto
- Capacitación
- Promoción
- Estímulos salariales debido a un buen desempeño

- Optimización de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Autoperfeccionamiento del empleado
- Información básica para el estudio por parte de recursos humanos;
- Valoración del potencial de desarrollo de los trabajadores
- Estímulo a mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación
- Permitir condiciones de medición del potencial humano
- Otras decisiones del personal, como transferencia, licencias, cancelaciones, traslados.

A través de conceptualización otorgada Chiavenato se deduce que existen distintos objetivos que busca la evaluación de desempeño, entre las más importantes están: capacitación, promoción.

Chiavenato, (2002, p.98) "La evaluación del desempeño va estrictamente vinculada a los incentivos y motivaciones personales, las correcciones de los problemas confrontados y la acción gerencial".

Por lo investigado hasta ahora, se podría decir que el procedimiento de evaluación del desempeño, es el paso en el cual se evalúa el rendimiento global del trabajador. Asimismo, apoya al evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, inclusive las decisiones sobre promociones internas, compensaciones etc.

2.3. Definición de términos

Crisis: Trastorno mayor en el orden social, religioso, político o económico cuyos resultados amenazan con ser peligrosos o privativos, cuyos resultados son impredecibles (Willner, 1984).

Comportamiento organizacional: Actos particulares que realiza un líder cuando está dirigiendo y coordinando el trabajo de los miembros del grupo de trabajo (Fiedler, 1964)

Desempeño laboral: Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos las cuales se observa en los empleados que son relevantes

para los objetivos de la organización, estos pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Así mismo, debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo (Stoner, 1996).

Desempeño individual: supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos (Ruiz, 1997).

Eficacia. Capacidad para cumplir con la tarea o el propósito que se busca alcanzar con el nivel de rendimiento esperado, mediante la integración de las sub competencias cognitivas, sociales y del comportamiento en cursos de acción adecuados (Bandura, 1986).

Eficacia del liderazgo. Capacidad del líder para motivar o inspirar a los demás a realizar el propósito que se persigue, más allá de lo que puede influir con su autoridad formal (Bass, 1960).

Eficacia percibida del líder. Comprensión que tiene el subordinado sobre la capacidad del líder para dirigir y satisfacer las necesidades y requerimientos del grupo y de sus integrantes (Bass, 1960).

Esfuerzo extra. Disposición del subordinado de mayor energía y animo en las actividades laborales, como reacción al estilo de liderazgo (Bass, 1960).

Estilos de liderazgo. Los patrones coherentes del comportamiento exhibidas por un individuo, percibida por los demás, cuando trata de influir en las actividades de otros (Hersey, 2007).

Evaluación del desempeño: Es una apreciación sistemática del desempeño, individual y grupal, de cada persona en el cargo y del potencial de desarrollo futuro, siendo un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (Chiavenato, 1999).

Indicador de desempeño. Medida subjetiva utilizada para evaluar la eficacia del liderazgo (Avolio & Bass, 2004).

Líder. Agente de cambio cuyos actos afectan a otras personas. En términos específicos, se asume que los individuos a los que se les ha asignado formalmente la tarea de dirigir y coordinar las actividades relevantes del grupo (Bass & Riggio, 2006).

Liderazgo autoritario – benevolente. Es autoritario, pero menos fuerte y menos cerrado que el autoritario – coercitivo. Es una variante del sistema anterior, pero más condescendiente y menos rígido (Likert, 1961/1965).

Liderazgo autoritario – coercitivo. Es en extremo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que sucede dentro de la organización (Likert, 1961/1965).

Liderazgo consultivo. Es un sistema orientado más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En ese sentido, presenta una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional (Likert, 1961/1965).

Liderazgo participativo. Este sistema conduce a la administración abierta, participativa y democrática por excelencia (Likert, 1961/1965).

Liderazgo. Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo (Koontz & Weihrich, 2012).

Productividad: Es la eficacia con que funciona el sistema de operaciones de la organización. Indica el grado de eficiencia y competitividad de su departamento. Es la razón entre producción e insumos. Tanto el nivel de una razón de productividad para un periodo dado, como la comparación con otras razones en el tiempo constituyen medidas importantes. (Stoner, 1996).

Satisfacción. Aceptabilidad y confianza del subordinado con los métodos de liderazgo utilizados por el líder y en la forma en cómo el líder se relaciona y trabaja con el seguidor y con los demás (Avolio & Bass, 2004).

Subordinado. Individuo al que son dirigidos los efectos del liderazgo y cuyas actividades principales son coordinadas y evaluadas por el líder e función de una relación formal de autoridad (Northouse, 2007).

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Pruebas de validez y confiabilidad

3.1.1. Pruebas de validez del instrumento

La validez del instrumento se ha realizado con la técnica de la opinión de juicio de expertos, los docentes son expertos en la línea de investigación y profesores de la Universidad Alas Peruanas Filial Arequipa.

Mg. Joe Gutiérrez Mercado

Mg. Eugenio Medina Revilla

Mg. Julio Augusto Sobenes Salas

Después de levantar las observaciones se han procedido a aplicar el instrumento en la población seleccionada.

3.1.2. Pruebas de confiabilidad del instrumento

Para evaluar la confiabilidad del instrumento utilizando el alfa de Cronbach, se ha tomado los varemos propuestos por (Jones & George, 2006), donde sugiere como criterio general los siguientes resultados de la investigación.

5Tabla 3*Coeficiente de alfa de Cronbach*

Coeficiente	Mayor a	Nivel
Coeficiente alfa	> 0.9	es excelente
Coeficiente alfa	>0.8	es bueno
Coeficiente alfa	>0.7	es aceptable
Coeficiente alfa	>0.5	es cuestionable
Coeficiente alfa	>0.5	Es cuestionable

Fuente: Jones, G., & George, J. (2006)

Tabla 4*Fiabilidad de la variable tipos de liderazgo*

Alfa de cronbach	N de elementos
0.803	33

Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Tabla 5*Fiabilidad inter-elemento de la variable tipos de liderazgo*

Afirmaciones	Correlación total elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1. Las decisiones trascendentales son tomadas por el gerente y/o supervisores sin pedir la opinión de los trabajadores.	0.027	0.811
P2. Las decisiones que se toman en su área de trabajo son consultadas al gerente y/o supervisor.	0.178	0.802
P3. El gerente y/o supervisor se comunica con los trabajadores solo para dar órdenes laborales.	0.497	0.789

P4. El gerente y/o supervisor limita una comunicación entre los compañeros de trabajo.	0.085	0.809
P5. El gerente y/o supervisor restringe las conversaciones ajenas al trabajo o informales durante la jornada laboral.	0.110	0.806
P6. Los cargos y tareas están diseñadas para aislar a los trabajadores entre sí y evitar sus relaciones interpersonales.	0.150	0.803
P7. El gerente y/o supervisor hace cumplir estrictamente los procedimientos y reglamentos internos de la empresa.	0.502	0.791
P8. El gerente y/o supervisor aplica sanciones disciplinarias severas al haber una falta ocasionada por el trabajador.	0.422	0.792
P9. En la empresa las recompensas son raras y cuando se presentan son netamente económicas y nada emocionales.	0.123	0.809
P10. Las decisiones importantes son tomadas por el gerente y/o supervisores y en algunas veces opinan los trabajadores.	0.382	0.797
P11. En el trabajo se pueden tomar decisiones rutinarias y sencillas sin necesidad de consultar al gerente y/o supervisor.	0.351	0.796
P12. El gerente y/o supervisor tiene una comunicación con los trabajadores para escuchar sus opiniones de las actividades laborales.	0.338	0.797
P13. En la empresa se permite comunicarse entre trabajadores para tratar temas netamente laborales.	0.517	0.792
P14. El gerente y/o supervisores son condescendientes a las conversaciones ajenas al trabajo o informales durante la jornada laboral.	0.300	0.798
P15. En algunos casos el gerente y/o supervisores restringen las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo.	0.156	0.803

P16. El gerente y/o supervisor es más flexible al hacer cumplir los procedimientos y reglamentos internos de la empresa.	0.472	0.792
P17. En la empresa las recompensas de tipo simbólico o social son escasas, pero es más frecuente el aspecto económico.	0.300	0.798
P18. El gerente y/o supervisor permite la participación en la toma de decisiones y acciones que deben ser cumplidas por las áreas de trabajo involucrados.	0.517	0.792
P19. La empresa considera la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores en la definición de las políticas y directrices que los afectan.	0.300	0.798
P20. El gerente y/o supervisor promueven comunicaciones verticales descendentes y ascendentes y comunicaciones laterales entre los trabajadores de la empresa.	0.156	0.803
P21. La empresa desarrolla sistemas de comunicación que facilitan la fluidez de la información para realizar bien su trabajo.	0.472	0.792
P22. En la empresa se fomenta las condiciones para el desarrollo de las relaciones interpersonales de forma saludable y positiva entre los trabajadores.	0.429	0.795
P23. El gerente y/o supervisores generan confianza en los trabajadores para integrarse en todos los niveles de la empresa.	0.436	0.794
P24. En la empresa prevalecen las recompensas económicas y simbólicas para los trabajadores por el trabajo realizado.	0.456	0.794
P25. En la empresa se pueden presentar castigos leves y esporádicos a los trabajadores por incumplimientos.	0.415	0.795
P26. El gerente y/o supervisores ocasionalmente asumen la toma de decisiones en situaciones	0.150	0.803

críticas haciendo participar a los niveles de trabajo involucrados.

P27. Las decisiones laborales son delegadas a los trabajadores en los distintos niveles de trabajo.	0.502	0.791
P28. El gerente y/o supervisores promueven la comunicación vertical y lateral de los trabajadores de la empresa.	0.422	0.792
P29. El gerente y/o supervisores promueven que la información se comparta con todos los trabajadores que la necesiten para realizar bien su trabajo.	0.123	0.809
P30. El gerente y/o supervisores buscan establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas.	0.244	0.800
P31. El gerente y/o supervisores promueven la participación de los trabajadores de todos los niveles organizacionales en las actividades de integración de la empresa.	0.281	0.799
P32. El gerente y/o supervisores hacen énfasis en las recompensas, frecuentemente simbólicas y sociales, sin descuidar las recompensas económicas.	0.467	0.790
P33. En la empresa muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.	0.184	0.803

Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Comentario: La prueba de consistencia interna de todo el instrumento para la variable independiente (estilos de liderazgo) es 0.803, esto significa que el coeficiente Alfa de Cronbach es considerado como bueno para el instrumento que mide esta variable. Así mismo, explica que las preguntas que se han formulado están correctamente formuladas.

Tabla 6*Fiabilidad de la variable desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
-------------------------	-----------------------

0.881

14

Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Tabla 7*Fiabilidad inter – elemento de la variable desempeño laboral*

Afirmaciones	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P34. Para realizar su trabajo ha utilizado los conocimientos, métodos y técnicas que posee.	0.469	0.877
P35. Considera que las habilidades y destrezas que posee han sido utilizadas en el trabajo que realiza.	0.664	0.868
P36. En el último año, ha cumplido con las responsabilidades que se le ha delegado en su área de trabajo.	0.746	0.864
P37. En el último año, ha cumplido con los objetivos y metas propuestas para su área de trabajo.	0.538	0.874
P38. Utiliza de forma óptima los recursos que la empresa ha puesto a su disposición para que realice su trabajo.	0.683	0.867
P39. Cuida los recursos tangibles e intangibles de la empresa en su área de trabajo.	0.334	0.884
P40. Considera que tiene la predisposición para realizar actividades complementarias en la empresa.	0.713	0.865
P41. Tiene predisposición a trabajar de forma colaborativa con sus compañeros de la empresa.	0.577	0.872

P42. La información que le brinda la empresa es bien utilizada solo en las actividades laborales.	0.677	0.867
P43. Mantiene la confidencialidad de la información y/o actividades relacionadas a su trabajo.	0.592	0.871
P44. En los últimos años, los objetivos de la empresa se han logrado satisfactoriamente.	0.785	0.862
P45. En los últimos años la productividad de los equipos de trabajo en la empresa ha incrementado.	0.649	0.870
P46. En los últimos años la empresa ha invertido en nuevos proyectos de exploración y explotación.	0.486	0.876
P47. Considera que en los últimos años las ganancias económicas de la empresa han mejorado.	0.045	0.901

Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Comentario: La prueba de consistencia interna de todo el instrumento para la variable dependiente (desempeño laboral) es 0.881, esto significa que el coeficiente Alfa de Cronbach es considerado como bueno para el instrumento que mide esta variable.

3.2. Resultados sociodemográficos de la investigación

Tabla 8

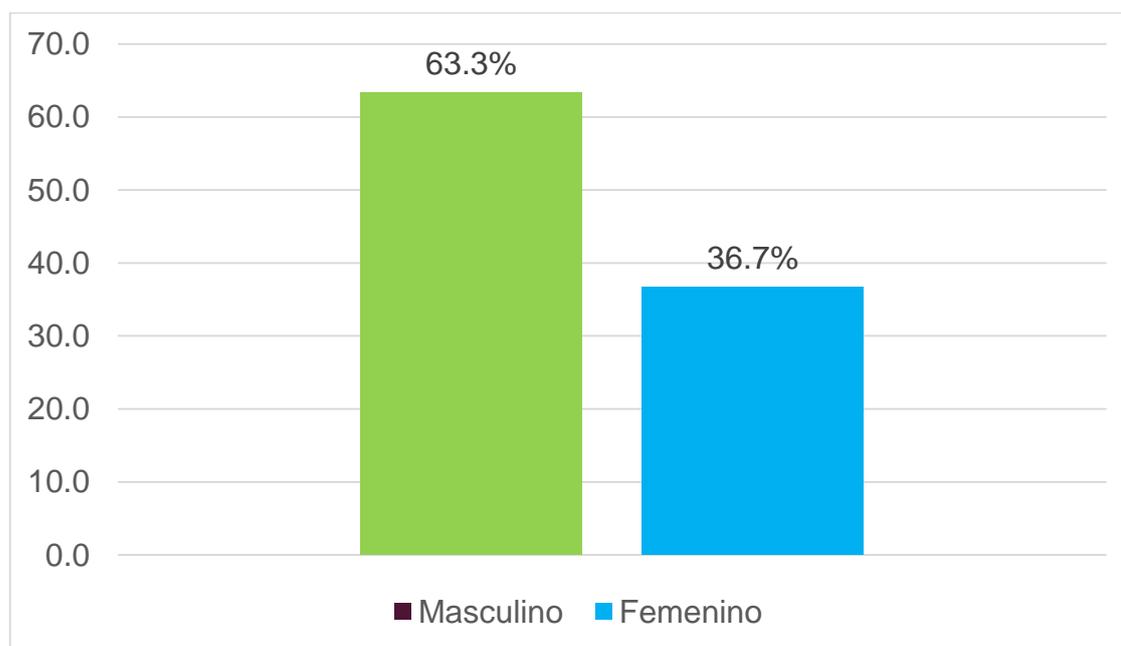
Sexo de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	95	63.3 %
Femenino	55	36.7 %
Total	150	100.0 %

Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Figura 1

Sexo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Interpretación: En la figura 1, se puede evidenciar la participación porcentual de la población en la encuesta. Así mismo, las cantidades de varones y mujeres que son empleados por la Minera Ares, por géneros en la cual se pudo observar un nivel femenino de 36,7%, por otro lado, el 63,3% de los encuestados corresponden a los varones, es decir, el volumen mayoritario lo abarcan el grupo masculino.

Tabla 9

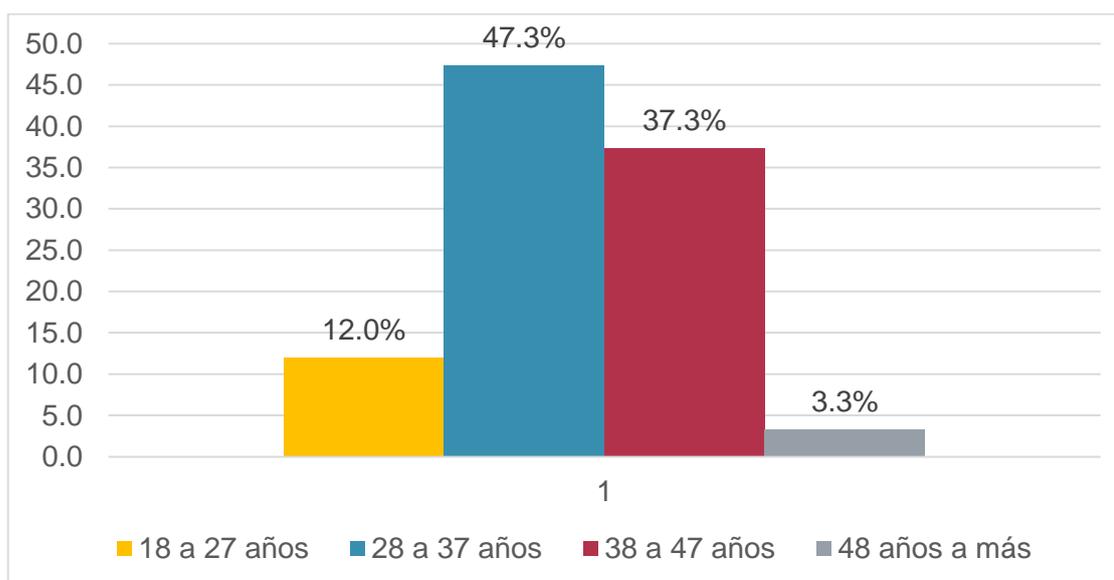
Edad de los trabajadores de la compañía minera Ares S.A.C.

	Frecuencia	Porcentaje
18 a 27 años	18	12.0 %
28 a 37 años	71	47.3 %
38 a 47 años	56	37.3 %
48 años a más	5	3.3 %
Total	150	100.0 %

Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Figura 2

Edad de los trabajadores de la compañía minera Ares S.A.C.



Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, en la figura 2, el 12.0 % de los trabajadores tienen una edad comprendida entre 18 a 27 años, el 47.3 % tiene una edad entre 28 a 37 años, el 37.3 % tiene una edad entre 38 a 47 años y por último el 3.3 % tiene una edad mayor a 48 años. Se concluye, que la mayor fuerza laboral en la empresa está comprendida por trabajadores entre las edades de 28 a 37 años, entonces son empleados jóvenes y activos al desarrollar su trabajo, con experiencia lo cual favorece al desempeño laboral, con predisposición al cambio y el aprendizaje de nuevos conocimientos.

Tabla 10

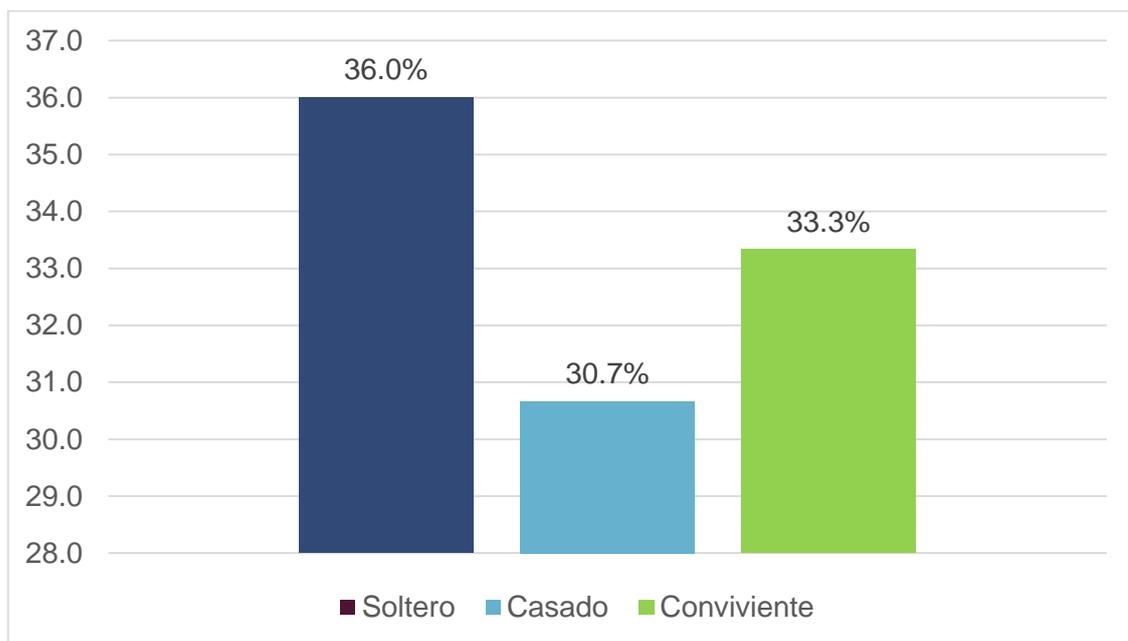
Estado civil de los trabajadores de la compañía minera Ares S.A.C.

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	54	36.0 %
Casado	46	30.7 %
Conviviente	50	33.3 %
Total	150	100.0 %

Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Figura 3

Estado civil de los trabajadores de la compañía minera Ares S.A.C.



Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Interpretación: En la figura 3, se puede observar que el 36% de empleados son solteros, seguido de un 33.3. % son convivientes y finalmente con un 30.7 % de los mismos son casados. Se concluye que la mayoría de encuestados son trabajadores solteros enfocados en el trabajo y su capacitación con el fin de mejorar su desempeño.

Tabla 11

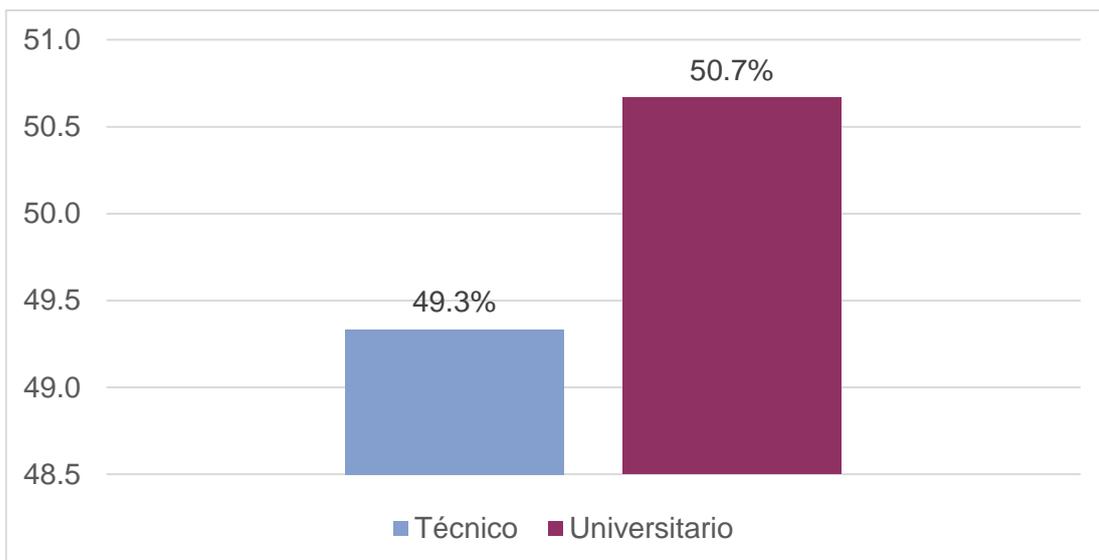
Formación de los trabajadores de la compañía minera Ares S.A.C.

	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	74	49.3 %
Universitario	76	50.7 %
Total	150	100.0 %

Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Figura 4

Formación de los trabajadores de la compañía minera Ares S.A.C.



Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Interpretación: En la figura 4, respecto a la formación profesional de los encuestados, se puede observar que el 50.7% tienen una formación profesional universitaria y el 49.3% tiene una formación profesional de nivel técnico. Por lo tanto en su mayoría los trabajadores encuestados cuentan con una formación profesional universitaria, lo cual indica que tienen conocimientos sobre herramientas de gestión y liderazgo, es un buen precedente para el desempeño laboral.

Tabla 12

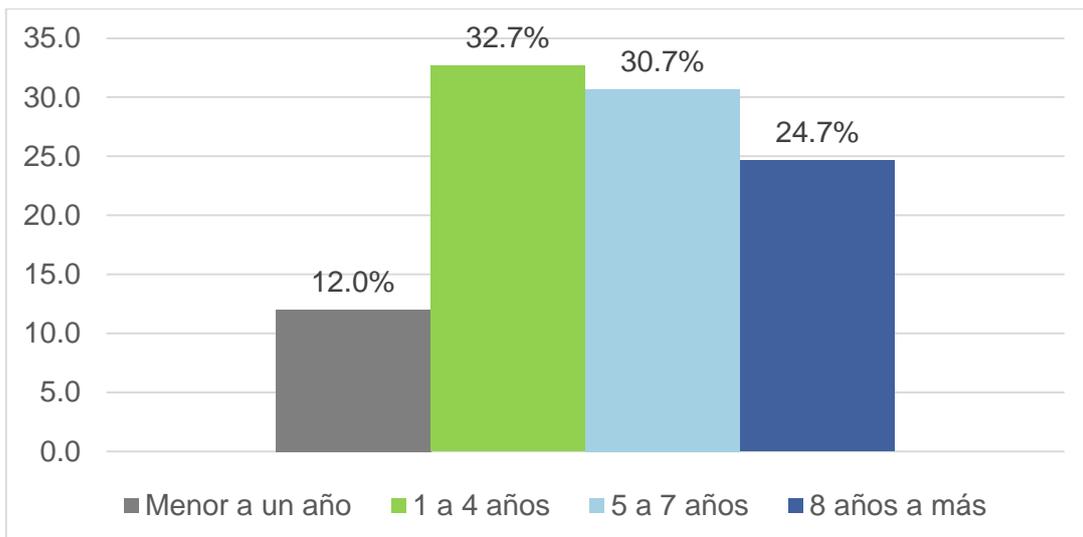
Años de labor de los empleados dentro de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Menor a un año	18	12.0 %
1 a 4 años	49	32.7 %
5 a 7 años	46	30.7 %
8 años a más	37	24.7 %
Total	150	100.0 %

Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Figura 5

Años de labor de los empleados dentro de la empresa



Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Interpretación: Se observa en la figura 5 que el 32 % de los trabajadores permanecen de 1 a 4 años, dentro de la empresa, seguido de un 30.7% de trabajadores que laboran de 5 a 7 años, así también de un 24.7% de los mismos que laboran de 8 años a más, y finalmente un 12% de empleados que laboran menos de un año en la empresa. Se puede concluir que el tiempo de permanencia es de 1 a 4 años en la gran mayoría de los trabajadores, siendo un factor desfavorable la alta rotación de personal; lo que conlleva a un menor compromiso con los objetivos de la empresa.

4.3. Resultados estadísticos descriptivos

Tabla 13

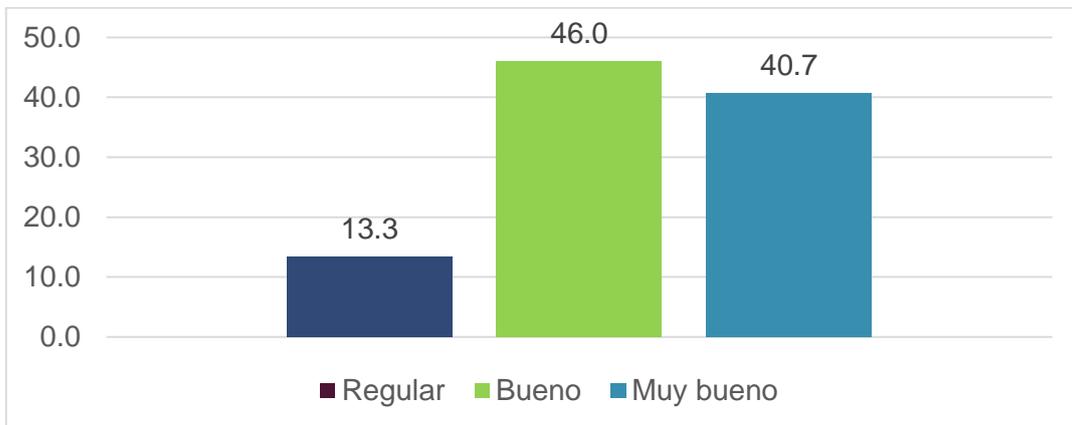
Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la compañía minera Ares S.A.C.

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	20	13.3 %
Bueno	69	46.0 %
Muy bueno	61	40.7 %
Total	150	100.0 %

Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Figura 6

Nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa



Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Interpretación: Según la figura 6, muestra que el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la compañía minera Ares S.A.C. es buena y muy buena, eso explica que los resultados alcanzados son buenos en la empresa.

3.4. Resultados estadísticos inferenciales

3.4.1. Resultados de las pruebas de normalidad

Para decidir qué tipo de estadística se va a utilizar, se ha procedido a calcular la normalidad de los datos, para ello se ha aplicado las pruebas de normalidad de Shapiro - Wilk y Kolmogorov – Smirnov, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 14

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Estilos de Liderazgo	0.179	150	0.000	0.935	150	0.000
Desempeño laboral	0.128	150	0.000	0.927	150	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Interpretación: La prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov, se utiliza cuando los elementos de estudio son mayores a 50. Por otro lado, cuando se trata de muestras menores a 50, se utiliza la prueba de normalidad de Shapiro Wilk. Así mismo, en el estudio se ha utilizado los resultados de Kolmogorov – Smirnov, donde, indican que los datos de las variables de Estilos de Liderazgo y Desempeño laboral no tienen una distribución normal, porque el nivel de significancia es menor a alfa ($0,000 < 0,05$) en ambos casos. Por tanto, se debe aplicar las pruebas estadísticas no paramétricas.

3.4.2. Contrastacion de hipótesis

Regla de decisión de la hipótesis:

- Valor $p < \alpha$, por tanto, se rechaza la H_0 y se acepta la hipótesis alternativa propuesta en la investigación.

Regla de decisión del coeficiente de correlación

Tabla 15

Grado de relación según coeficiente de correlación de Spearman

Rangos	Relación del coeficiente de Spearman
1	Correlación negativa perfecta
-0.90 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.70 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.40 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.20 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.20 a 0.39	Correlación positiva baja
0.40 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.70 a 0.89	Correlación positiva alta
0.90 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva perfecta

Fuente: Elaboración propia

A. Contraste de la hipótesis general

Hg: Es probable que existe relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

Ho: Es probable que no existe relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

Tabla 16

Correlación de Spearman de tipos de liderazgo y desempeño laboral

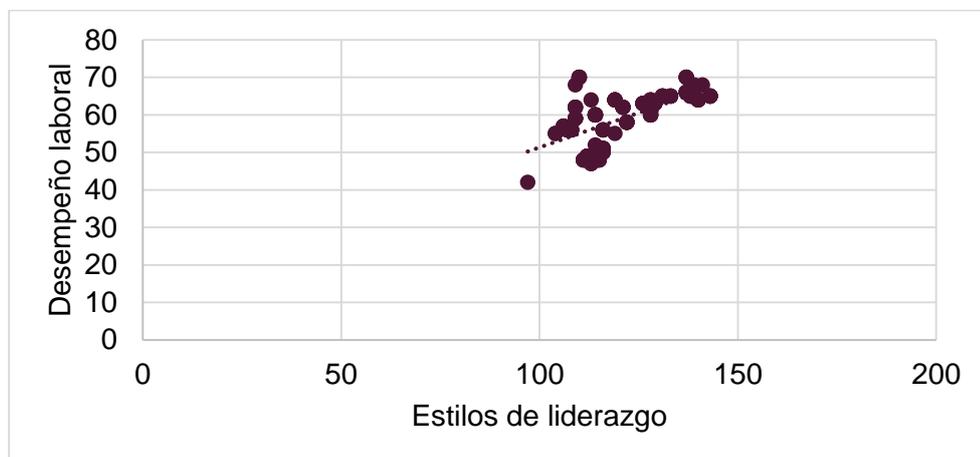
		Estilos de Liderazgo	de Desempeño laboral
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	1.000	,618**
	Coeficiente de correlación		0.000
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	150	150
Rho de Spearman	Desempeño laboral	,618**	1.000
	Coeficiente de correlación		0.000
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	150	150

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Figura 7

Relación entre estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Decisión estadística: Los resultados de la tabla 16 y figura 7, demuestran que existe una correlación bilateral entre los Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en su conjunto. Es decir, la correlación es ($r = 0,618$); esto que significa que existe una correlación positiva moderada. Así mismo, el nivel de significancia

es menor a alfa ($0,000 < 0,05$), por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se valida la hipótesis alternativa.

B. Contraste de la hipótesis específica 1

He₁: Es probable que el liderazgo autoritario coercitivo se relacione positivamente con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

Ho₁: Es probable que el liderazgo autoritario coercitivo no se relacione positivamente con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

Tabla 17

Correlación de Spearman liderazgo autoritario coercitivo y desempeño laboral

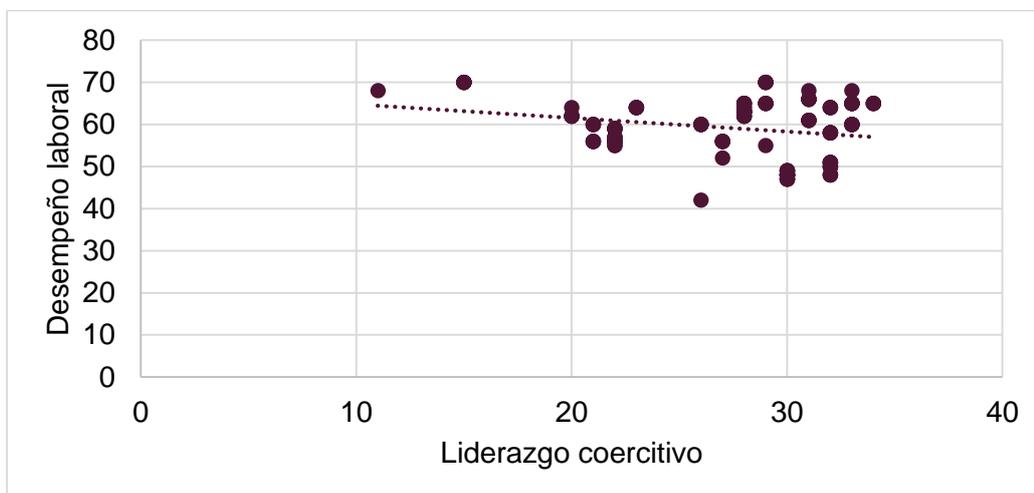
		Liderazgo autoritario coercitivo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Liderazgo autoritario coercitivo	Coeficiente de correlación	de 1.000
		Sig. (bilateral)	-0.069
		N	0.399
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	de 150
		Sig. (bilateral)	-0.069
		N	0.399
			150

Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Decisión estadística: Según los resultados estadísticos observados en la tabla 17 y figura 8, demuestran que no existe una correlación positiva, pero, existe una correlación negativa muy débil ($r = -0,069$) entre la dimensión Liderazgo autoritario coercitivo y desempeño laboral. Además, el nivel de significancia es mayor a alfa, es decir, ($0,399 > 0,05$), lo que permite aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alternativa. Finalmente, se observa que el liderazgo autoritario coercitivo no tiene relación con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

Figura 8

Relación entre el liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa



Fuente: Elaboración propia

C. Contraste de la hipótesis específica 2

He₂: Es probable que exista relación positiva entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

Ho₂: Es probable que no exista relación positiva entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

Tabla 18

Correlación entre liderazgo autoritario benevolente y desempeño laboral

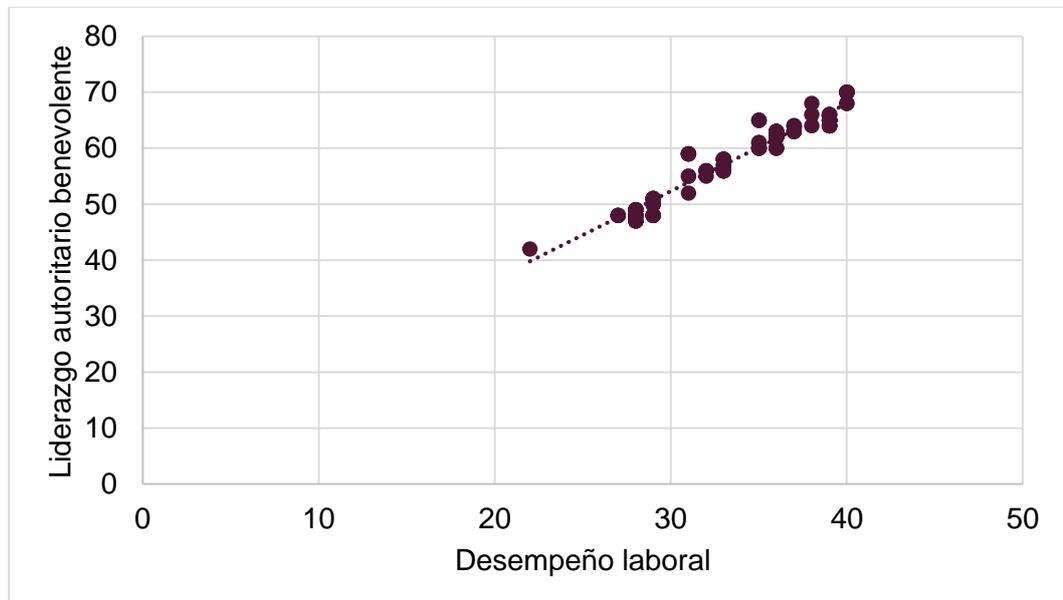
		Liderazgo autoritario benevolente	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	de 1.000	,957**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	150	150
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	de ,957**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	150	150

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Figura 9

Relación entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Decisión estadística: Los resultados estadísticos del estudio observados en la tabla 18 y figura 9 demuestran que sí existe, una correlación positiva ($r =$

0,957) entre la dimensión Liderazgo autoritario benevolente y desempeño laboral. Además, el nivel de significancia es menor a alfa, es decir ($0,000 < 0,05$), lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Finalmente, se observa que el liderazgo autoritario benevolente tiene una relación positiva muy alta con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

D. Contraste de la hipótesis específica 3

He₃: Es probable que el liderazgo consultivo se relacione positivamente con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

He₃: Es probable que el liderazgo consultivo no se relacione positivamente con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

Tabla 19

Correlación de Spearman liderazgo consultivo y el desempeño laboral

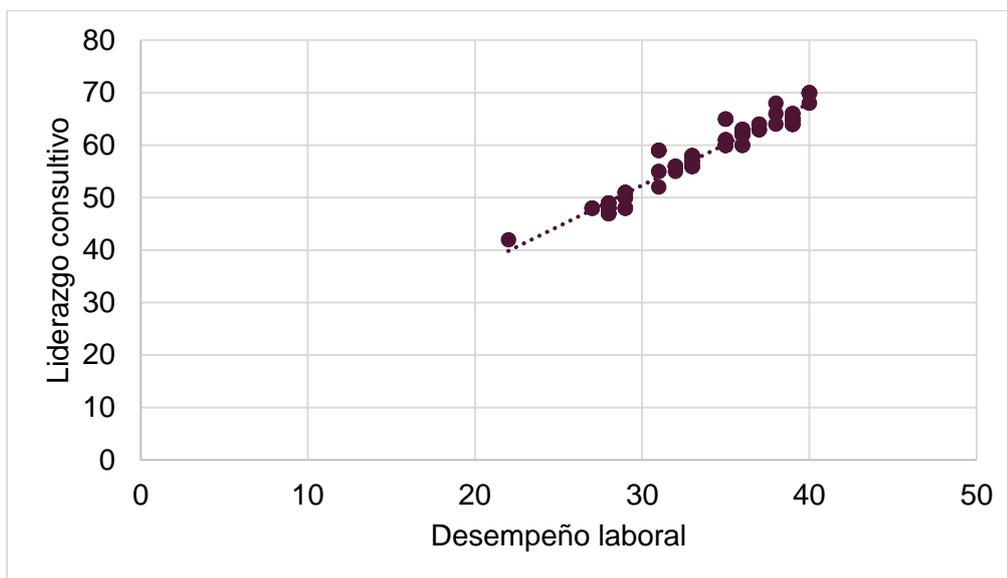
		Liderazgo consultivo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Liderazgo consultivo	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,947**
		N	150
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,947**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	150

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Figura 10

Relación entre el liderazgo consultivo y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Decisión estadística: Los resultados estadísticos del estudio observados en la tabla 19 y figura 10 demuestran que sí existe, una correlación positiva ($r = 0,947$) entre la dimensión Liderazgo consultivo y desempeño laboral. Además, el nivel de significancia es menor a alfa, es decir ($0,000 < 0,05$), lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Finalmente, se observa que el liderazgo autoritario benevolente tiene una relación positiva muy alta con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

E. Contraste de la hipótesis específica 4

He₄: Es probable que exista relación positiva entre el liderazgo participativo y el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

He₄: Es probable que exista relación positiva entre el liderazgo participativo y el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

Tabla 20

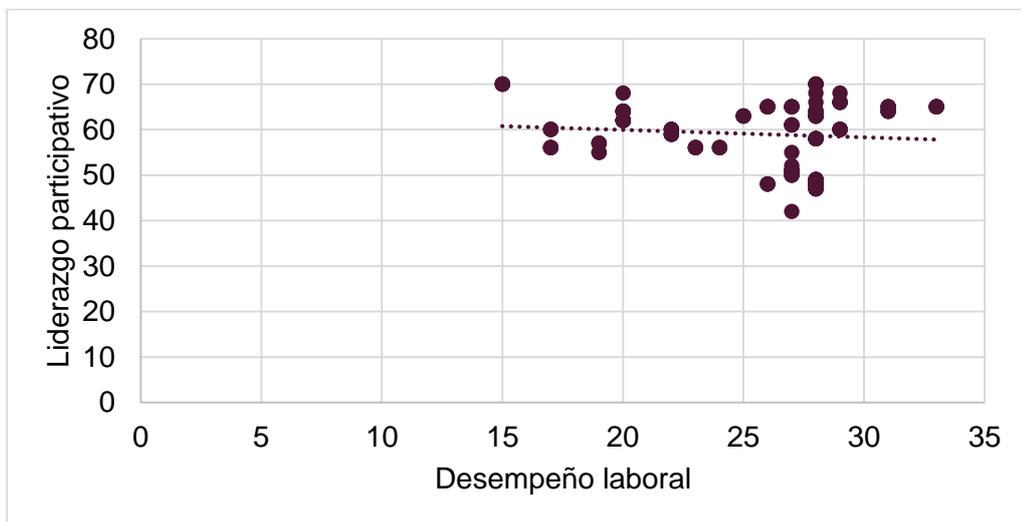
Correlación de Spearman liderazgo participativo y desempeño laboral

		Liderazgo participativo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Liderazgo participativo	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.082
		N	150
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0.082
		Sig. (bilateral)	0.317
		N	150

Fuente: Elaboración propia – Extraído del SPSS 25

Figura 11

Relación entre el liderazgo participativo y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa



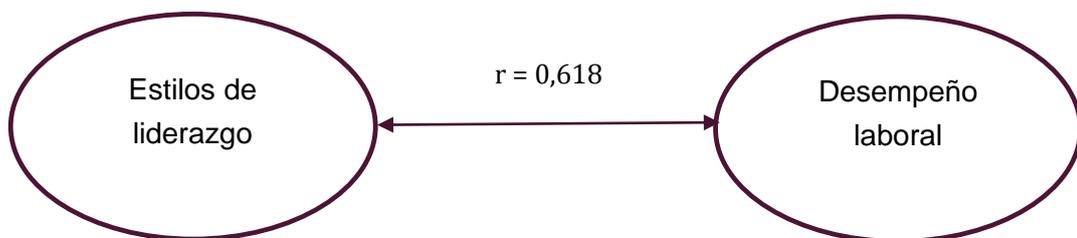
Fuente: Elaboración propia

Decisión estadística: Los resultados, de la evaluación estadística, observados en la tabla 20 y figura 11 demuestran que existe una correlación positiva muy débil ($r = 0,0829$) entre la dimensión Liderazgo participativo y desempeño laboral, lo que demuestra que esta relación no es nada significativa. Además, el nivel de significancia es mayor a alfa; es decir ($0,399 > 0,05$), lo que permite aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alternativa. Finalmente, se observa que el liderazgo participativo tiene una correlación muy débil con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

F. Resumen de los resultados inferenciales

Figura 12

Relación entre los tipos de liderazgo y desempeño laboral

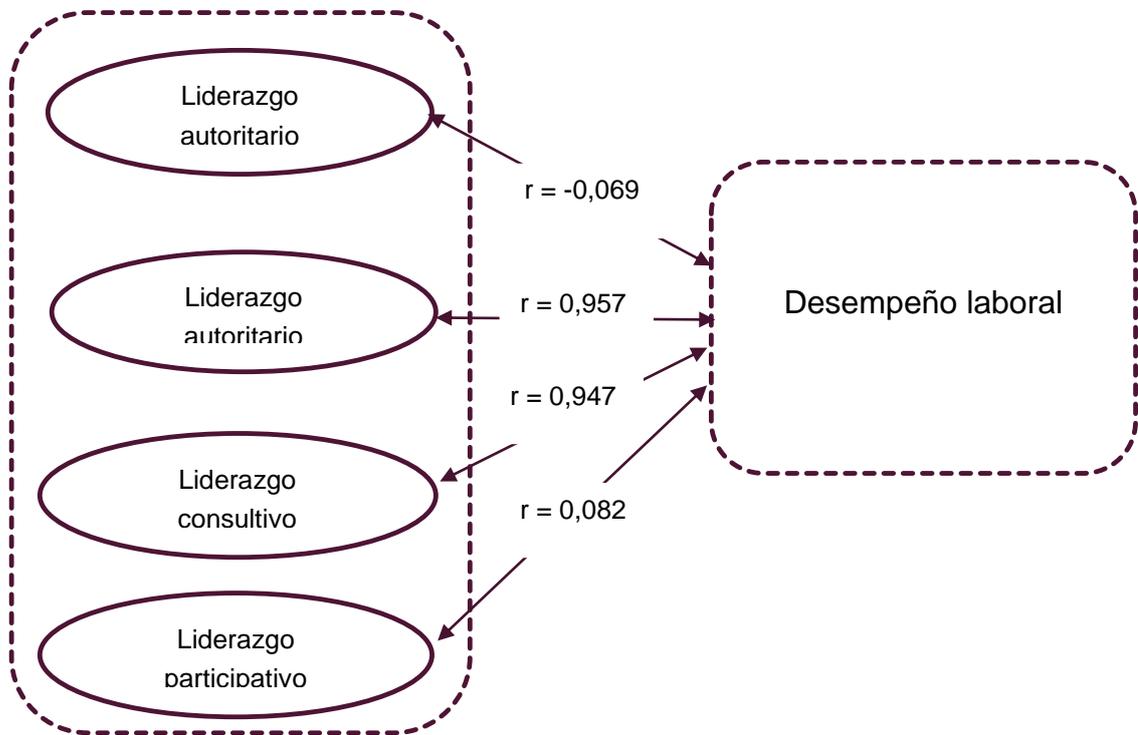


Fuente: Elaboración propia

Comentario: Según la figura 12, la correlación bilateral entre la variable tipos de liderazgo y el desempeño laboral es $r = 0,618$. Así mismo, el coeficiente de determinación (r^2) es 61.8%; es decir, los tipos de liderazgo en su conjunto influye en un 61.8% en el desempeño laboral.

Figura 13

Relación entre las dimensiones de estilos de liderazgo y el desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados estadísticos del trabajo de investigación demuestran que sí existe una relación positiva moderada ($r = 0,618$) entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C. Arequipa. Por otro lado, la dimensión liderazgo autoritario coercitivo tiene una correlación negativa débil ($r = -0,069$) con el desempeño laboral. Sin embargo, el liderazgo autoritario benevolente tiene una correlación positiva muy alta ($r = 0,957$) con el desempeño laboral. De igual forma, el liderazgo consultivo tiene una correlación positiva muy alta ($r = 0,947$) con el desempeño laboral. Mientras que la dimensión liderazgo participativo tiene una correlación positiva muy débil ($r = 0,082$) con el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018.

(Campos, 2015), en su investigación *“El estilo de liderazgo y el desempeño laboral en las instituciones educativas del nivel inicial de la RED N° 4 de la Ugel Ventanilla – Callao”*, concluye que sí existe un importante grado de relación entre las dos variables de estudio, con un coeficiente de correlación de 0.6. Se confirmaron las hipótesis específicas, que sí existe una relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño laboral con un coeficiente de ($r = 0.92$), que existe una relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral con un coeficiente ($r = 0.41$) y finalmente se confirma la relación entre el liderazgo correctivo y el desempeño laboral con un coeficiente de correlación ($= 0.46$).

Haciendo una comparación entre los resultados encontrados en la presente investigación y el de (Campos, 2015), se puede afirmar que existe mucha similitud en los resultados alcanzados, sin embargo, en las investigaciones se ha utilizado distintas dimensiones, la cual, no confirma los resultados en este nivel.

Por su parte (Olivares, 2015) en su tesis de pregrado titulado *“Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el club campestre Puma de Piedra S.A.C., Andahuaylas 2015”*, concluye, que existe una correlación positiva media, entre las variables estilo de liderazgo y satisfacción laboral. Así mismo, en la investigación recomiendan implementar el estilo de liderazgo participativo.

En contraste con los resultados alcanzados en la presente investigación y los resultados de (Olivares, 2015), indica que existe una similitud entre la correlación de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral, sin embargo, en el resultado nuestro, el liderazgo participativo tiene una correlación positiva débil con el desempeño laboral, esto explica que es muy poco probable aplicar este estilo de liderazgo en una organización minera. Así mismo, se recomienda contrastar en otras organizaciones relacionadas al nuestro.

Para (Quenta & Silva, 2016) en su tesis de pregrado titulada *“Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del Hospital Regional Honorio Delgado, Arequipa – 2016”*, concluyen que en la organización existe un liderazgo transaccional (74.51%) y un liderazgo transformacional (19.61%) y en menor porcentaje el liderazgo Laissez faire (5.88%)

En contraste con los resultados de (Quenta & Silva, 2016), este estudio no determina claramente sus resultados, ni la relación entre las variables de estudio, sin embargo, se puede deducir que el liderazgo transaccional tiene una relación positiva con la satisfacción laboral.

Finalmente, se puede afirmar que, en los principales estudios realizados a nivel local y nacional, existe una correlación o incidencia de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral, compromiso laboral y otras variables dependientes.

CONCLUSIONES

Primera: Los resultados estadísticos establecido en la tabla 16 del trabajo de investigación demuestran una correlación de $r = 0,618$ donde existe una correlación positiva moderada y significativa entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C. Arequipa. Es decir, a mejor utilización de los Estilos de liderazgo, habrá un mejor desempeño laboral de los trabajadores en la compañía minera Ares S.A.C.

Segunda: Se concluye que existe una relación negativa débil entre la dimensión liderazgo coercitivo y la variable desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C. Arequipa. Donde se establece una correlación de $r = -0,069$ en la tabla 17. Es decir, el uso del liderazgo coercitivo en la empresa no ayuda a alcanzar el desempeño laboral de los trabajadores en la compañía minera Ares S.A.C.

Tercera: Los resultados estadísticos establecido en la tabla 18 demuestran una correlación de $r = 0,957$, donde existe una correlación positiva muy alta y significativa entre el liderazgo autoritario benevolente y desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018. Esto explica que el uso del liderazgo autoritario benevolente ayudará a tener un mejor desempeño laboral de los trabajadores en la compañía minera Ares S.A.C.

Cuarta: Se concluye que la dimensión liderazgo consultivo tiene una relación positiva muy alta y significativa entre el desempeño laboral en la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018. Donde se establece una correlación de $r = 0,947$ en la tabla 19. Es decir, existe una correlación bivariada significativa entre las variables de estudio. También, explica que la aplicación del liderazgo consultivo ayudará en el desempeño laboral de los trabajadores.

Quinta: Los resultados estadísticos establecido en la tabla 20 demuestran una correlación de $r = 0,0829$, donde existe una correlación positiva muy débil y nada significativa entre el liderazgo participativo y el desempeño laboral de la compañía minera Ares S.A.C., Arequipa 2018. Es cierto, que exista una correlación positiva, pero no es nada significativo en la relación de las variables. Así mismo, la aplicación de estilo de liderazgo participativo no ayudará a tener un mejor desempeño.

RECOMENDACIONES

Primera: Para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores se debe practicar una buena gestión del talento humano. Esto implica que la gerencia de la organización debe asumir el liderazgo autoritario benevolente y liderazgo consultivo, que tiene mejor impacto en la empresa minera ARES S.A.C y así aumentar el compromiso por los trabajadores y reducir la rotación de empleados.

Segunda: En las organizaciones no se debe practicar el estilo liderazgo coercitivo, porque tiene efecto negativo en los trabajadores y sobre todo repercute negativamente en el desempeño laboral reflejado en la falta de inclusión, toma de decisión e integración en la empresa.

Tercera: Para el líder se recomienda fomentar liderazgo autoritario benevolente, porque tiene mejor relación con el desempeño laboral en las compañías mineras. Sin embargo, esta no siempre será positiva en todas las organizaciones de este sector empresarial, se debe ser más cuidadoso al elegir el tipo de liderazgo, pero esto dependerá más de las habilidades gerenciales de la empresa.

Cuarta: Se recomienda que las organizaciones y directivos promuevan el estilo de liderazgo consultivo, porque tiene alta relación con el desempeño laboral de los trabajadores. En este sentido, se promueve que los colaboradores se involucren más con la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, J. (2017). *Relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de menores, distrito de Cerro Colorado, ámbito de la unidad de gestión educativa local Arequipa Norte – 2017*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarado, H. (2017). *Comportamiento organizacional* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos* (Primera ed.). Buenos Aires: Cengage Learning Editores S.A.
- Arpi, M. & ,Cartagena,B. (2016). *Inteligencia emocional y desempeño laboral del área de recepción de los hoteles de 3 estrellas, arequipa 2016*, Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. Redwood: Mind Garden.
- Bandura, A. (1986). *Pensamiento y acción. Fundamentos sociales*. Barcelona: Martínez Roca.
- Bass, B. (1960). *Liderazgo, psicología y comportamiento organizacional*. New York: Harper & Brothers.
- Bass, B., & Riggio, D. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum: New Jersey.
- Cameron, K., & Whetten, D. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.
- Campos, M. (2015). *El estilo de liderazgo y el desempeño laboral en las instituciones educativas del nivel inicial de la RED N° 4 de la Ugel Ventanilla - Callao*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica* (Primera ed.). Perú: San Marcos E.I.R.L.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (Segunda ed.). México: Editorial Mcgraw – Hill / Interamericana Editores, S.A de C.V.

- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (Sexta ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *El comportamiento humano en el trabajo* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- De La Cruz, E., & Huaman, A. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- De La Cruz, E., & Huaman, A. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- D'Souza, A. (1997). *Descubre tu liderazgo: Manual del líder* (Segunda ed.). Madrid: Sal Terrae Santander.
- Fiedler, F. (1964). *A contingency model of leadership effectiveness*. New York: Academic Press4.
- Flores, M. (2015). *El liderazgo y su influencia para el desempeño en el departamento de seguridad y protección ambiental de Pemex exploración y producción boca de rio, Veracruz*. México: Universidad Nacional Autónoma de México
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina* (Primera ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Godín, S. (2002). *Líderes* S.A. México D.F.: Selector.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (Décima ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Hampton, D. (1989). *Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hersey, P. (2007). *Management of organizational*. New Jersey: Pearson.
- Jones, G., & George, J. (2006). *Administración contemporánea* (Cuarta ed.). México: McGraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global*. México D.F.: McGraw Hill.

- Lewis, J. (2003). *Liderazgo de proyectos: más allá de ser un administrador, sea un auténtico líder de proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Likert, R. (1961/1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Deusto.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (Cuarta ed.). México D.F.: Thomson Learning.
- Maldonado, J. (2015). *Liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa de transporte ubicada en valencia, estado carabobo*. Carabobo: Universidad de Carabobo.
- Munch, L. (1996). *Mas allá de la excelencia y de la calidad total*. México: Trillas
- Northouse, P. (2007). *Liderazgo: teoría y práctica*. California: Sage Publications.
- Olivares, R. (2015). *Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el club campestre Puma de Piedra S.A.C., Andahuaylas 2015*. Andahuaylas: Universidad Nacional de José María Arguedas.
- Oseña, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Huancayo: Pirámide.
- Pucce, D., & Vásquez, H. (2016). *El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la clínica San Juan de Dios - Pimentel*. Pimentel: 2016.
- Quenta, R., & Silva, K. (2016). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del Hospital Regional Honorio Delgado, Arequipa - 2016*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2013). *Administración* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rondón, L., & Millones, C. (2018). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Reparaciones y Servicios del Sur S.A.C. de la ciudad de Arequipa 2017*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- Ruiz, E., & Salazar, J. (2015). *Las habilidades directivas y estilos de liderazgo en el ambiente laboral. Factores claves para enfrentar los cambios en las organizaciones*. España: GRIN Verlag.
- Stoner, J. (1994). *Administración* (Quinta ed.). México: Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.

- Suárez, F. (2015). *El estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Taype, E. (2017). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral en la dependencia policial de Barranco, 2016*. Lima: universidad César Vallejo.
- Urizar, S. (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz*.
- Valdivia, C. (2015). *Relación entre el Clima Organizacional y el Estilo de Liderazgo percibido en los trabajadores, área administrativa Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- Vásquez, R. (2005). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de grupos de trabajo* (Primera ed.). España: Ideaspropias Editorial S.L.,.
- Wehrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Werther, W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Willner, A. (1984). *The spellbinders: charismatic political leadership*. Inglaterra: Yale University Press.
- Zans, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Zúñiga, k. (2018). *influencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa trans american airlines – estación Arequipa, 2017*, Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.

WEBGRAFÍA

- ANDINA. (10 de abril de 2018). Perú: Inversiones en minería crecerán 20% en 2018 y superarán los US\$ 5,000 millones. *Agencia Peruana de Noticias - ANDINA*. Obtenido de <http://andina.pe/AGENCIA/agencia/noticia-peru-inversiones-mineria-creceran-20-2018-y-superaran-5000-millones-700403.aspx#>
- Quintero, M. (2014). *EL liderazgo de los directivos bancarios según la teoría de Likert y su relación con la satisfacción laboral de los empleados basado en la teoría de Herzberg*. Mérida: Universidad Nacional Abierta. Obtenido de <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t5649.pdf>
- Ruíz, F. (2017). *Empresa minera exitosa*. Escuela de Dirección de la Universidad de Piura. Piura: Revista Horizonte Minero. Obtenido de <http://www.horizonteminero.com/2017/09/18/empresa-minera-exitosa/>

ANEXOS

Anexo 03: Matriz de instrumentos

Variable	Dimensiones	Indicador	N°	Items
VI (X): Estilo de liderazgo	D1: Liderazgo autoritario coercitivo	Proceso decisorio	1	Las decisiones trascendentales son tomadas por el gerente y/o supervisores sin pedir la opinión de los trabajadores.
			2	Las decisiones que se toman en su área de trabajo son consultadas al gerente y/o supervisor.
		Sistema de comunicaciones	3	El gerente y/o supervisor se comunica con los trabajadores solo para dar órdenes laborales.
			4	El gerente y/o supervisor limita una comunicación entre los compañeros de trabajo.
		Relaciones interpersonales	5	El gerente y/o supervisor restringe las conversaciones ajenas al trabajo o informales durante la jornada laboral.
			6	Los cargos y tareas están diseñadas para aislar a los trabajadores entre sí y evitar sus relaciones interpersonales.
	D2: Liderazgo autoritario benevolente	Sistema de recompensas y castigos	7	El gerente y/o supervisor hace cumplir estrictamente los procedimientos y reglamentos internos de la empresa.
			8	El gerente y/o supervisor aplica sanciones disciplinarias severas al haber una falta ocasionada por el trabajador.
		9	En la empresa las recompensas son raras y cuando se presentan son netamente económicas y nada emocionales.	
		Proceso decisorio	10	Las decisiones importantes son tomadas por el gerente y/o supervisores y en algunas veces opinan los trabajadores.
			11	En el trabajo se pueden tomar decisiones rutinarias y sencillas sin necesidad de consultar al gerente y/o supervisor.
		Sistema de comunicaciones	12	El gerente y/o supervisor tiene una comunicación con los trabajadores para escuchar sus opiniones de las actividades laborales.
13	En la empresa se permite comunicarse entre trabajadores para tratar temas netamente laborales.			
D3: Liderazgo consultivo	Relaciones interpersonales	14	El gerente y/o supervisores son condescendientes a las conversaciones ajenas al trabajo o informales durante la jornada laboral.	
		15	En algunos casos el gerente y/o supervisores restringen las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo.	
	Sistema de recompensas y castigos	16	El gerente y/o supervisor es más flexible al hacer cumplir los procedimientos y reglamentos internos de la empresa.	
		17	En la empresa las recompensas de tipo simbólico o social son escasas, pero es más frecuente el aspecto económico.	
Proceso decisorio	18	El gerente y/o supervisor permite la participación en la toma de decisiones y acciones que deben ser cumplidas por las áreas de trabajo involucrados.		
	19	La empresa considera la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores en la definición de las políticas y directrices que los afectan.		
Sistema de comunicaciones	20	El gerente y/o supervisor promueven comunicaciones verticales descendentes y ascendentes y comunicaciones laterales entre los trabajadores de la empresa.		

		La empresa desarrolla sistemas de comunicación que facilitan la fluidez de la información para realizar bien su trabajo.	
	Relaciones interpersonales	En la empresa se fomenta las condiciones para el desarrollo de las relaciones interpersonales de forma saludable y positiva entre los trabajadores. El gerente y/o supervisores generan confianza en los trabajadores para integrarse en todos los niveles de la empresa.	
	Sistema de recompensas y castigos	En la empresa prevalecen las recompensas económicas y simbólicas para los trabajadores por el trabajo realizado. En la empresa se pueden presentar castigos leves y esporádicos a los trabajadores por incumplimientos.	
	Proceso decisorio	El gerente y/o supervisores ocasionalmente asumen la toma de decisiones en situaciones críticas haciendo participar a los niveles de trabajo involucrados. Las decisiones laborales son delegadas a los trabajadores en los distintos niveles de trabajo.	
	Sistema de comunicaciones	El gerente y/o supervisores promueven la comunicación vertical y lateral de los trabajadores de la empresa. El gerente y/o supervisores promueven que la información se comparta con todos los trabajadores que la necesiten para realizar bien su trabajo.	
D4: Liderazgo participativo	Relaciones interpersonales	El gerente y/o supervisores buscan establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas. El gerente y/o supervisores promueven la participación de los trabajadores de todos los niveles organizacionales en las actividades de integración de la empresa.	
	Sistema de recompensas y castigos	El gerente y/o supervisores hacen énfasis en las recompensas, frecuentemente simbólicas y sociales, sin descuidar las recompensas económicas. En la empresa muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.	
VD (Y): Desempeño laboral	D1: Desempeño individual	Destreza	Para realizar su trabajo ha utilizado los conocimientos, métodos y técnicas que posee. Considera que las habilidades y destrezas que posee han sido utilizadas en el trabajo que realiza.
		Responsabilidades	En el último año, ha cumplido con las responsabilidades que se le ha delegado en su área de trabajo. En el último año, ha cumplido con los objetivos y metas propuestas para su área de trabajo.
	Compromiso	Utiliza de forma óptima los recursos que la empresa ha puesto a su disposición para que realice su trabajo. Cuida los recursos tangibles e intangibles de la empresa en su área de trabajo.	
	Disposición	Considera que tiene la predisposición para realizar actividades complementarias en la empresa. Tiene predisposición a trabajar de forma colaborativa con sus compañeros de la empresa.	
	Confidencialidad	La información que le brinda la empresa es bien utilizada solo en las actividades laborales. Mantiene la confidencialidad de la información y/o actividades relacionadas a su trabajo.	

D2:
Desempeño Rendimiento
grupal

- 44 En los últimos años, los objetivos de la empresa se han logrado satisfactoriamente.
- 45 En los últimos años la productividad de los equipos de trabajo en la empresa ha incrementado.
- 46 En los últimos años la empresa ha invertido en nuevos proyectos de exploración y explotación.
- 47 Considera que en los últimos años las ganancias económicas de la empresa han mejorado.
-

Anexo 04: Ficha de validación de expertos

FORMATO DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO. CRITERIOS GENERALES.

EVALUADOR: Mg. Joe Olger Gutiérrez Mercado FECHA: 24/01/19

INSTRUMENTO: ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COMPAÑÍA MINERA ARES S.A.C., AREQUIPA 2018

N°	ÍTEM	CRITERIOS GENERALES	EVALUACIÓN					SUGERENCIA
			0-20%	20-41%	41-60%	61-80%	81-100%	
			Esta observado			Requiere reajustes	Apto	
1	Las decisiones trascendentales son tomadas por el gerente y/o supervisores sin pedir la opinión de los trabajadores.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
2	Las decisiones que se toman en su área de trabajo son consultadas al gerente y/o supervisor.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
3	El gerente y/o supervisor se comunica con los trabajadores solo para dar órdenes laborales.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
4	El gerente y/o supervisor limita una comunicación entre los compañeros de trabajo.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
5	El gerente y/o supervisor restringe las conversaciones ajenas al trabajo o informales durante la jornada laboral.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
6	Los cargos y tareas están diseñadas para aislar a los trabajadores entre si y evitar sus relaciones interpersonales.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
7	El gerente y/o supervisor hace cumplir estrictamente los procedimientos y reglamentos internos de la empresa.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
8	El gerente y/o supervisor aplica sanciones disciplinarias severas al haber una falta ocasionada por el trabajador.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
9	En la empresa las recompensas son raras y cuando se presentan son netamente económicas y nada emocionales.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
10	Las decisiones importantes son tomadas por el gerente y/o supervisores y en algunas veces opinan los trabajadores.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
11	En el trabajo se pueden tomar decisiones rutinarias y sencillas sin necesidad de consultar al gerente y/o supervisor.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
12	El gerente y/o supervisor tiene una comunicación con los trabajadores para escuchar sus opiniones de las actividades laborales.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	

CONTENIDO		CRITERIOS GENERALES	EVALUACIÓN					SUGERENCIA
N°	ÍTEM		0-20%	20-41%	41-60%	61-80%	81-100%	
			Esta observado			Requiere reajustes	Apto	
40	Considera que tiene la predisposición para realizar actividades complementarias en la empresa.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
41	Tiene predisposición a trabajar de forma colaborativa con sus compañeros de la empresa.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
42	La información que le brinda la empresa es bien utilizada solo en las actividades laborales.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
43	Mantiene la confidencialidad de la información y/o actividades relacionadas a su trabajo.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
44	En los últimos años, los objetivos de la empresa se han logrado satisfactoriamente.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
45	En los últimos años la productividad de los equipos de trabajo en la empresa ha incrementado.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
46	En los últimos años la empresa ha invertido en nuevos proyectos de exploración y explotación.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
47	Considera que en los últimos años las ganancias económicas de la empresa han mejorado.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	

EL QUE SUSCRIBE, Mg. Jee Olga Gutierrez M. IDENTIFICADO
 CON DNI. N° 29649838 N° DE COLEGIATURA 0348 CERTIFICO QUE RELICE EL JUICIO DEL EXPERTO
 AL INSTRUMENTO DISEÑADO POR EL BACHILLER: SANA MERMA, JOSE LUIS
 OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE () APLICABLE DESPUES DE CORREGIR () NO APLICABLE ()

FORMATO DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO. CRITERIOS GENERALES.

EVALUADOR: Myron Espino Medina Pavia FECHA: 24.01.2019

INSTRUMENTO: ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COMPAÑÍA MINERA ARES S.A.C., AREQUIPA 2018

CONTENIDO			EVALUACIÓN					SUGERENCIA
N°	ÍTEM	CRITERIOS GENERALES	0-20%	20-41%	41-60%	61-80%	81-100%	
			Esta observado					
1	Las decisiones trascendentales son tomadas por el gerente y/o supervisores sin pedir la opinión de los trabajadores.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
2	Las decisiones que se toman en su área de trabajo son consultadas al gerente y/o supervisor.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
3	El gerente y/o supervisor se comunica con los trabajadores solo para dar órdenes laborales.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
4	El gerente y/o supervisor limita una comunicación entre los compañeros de trabajo.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
5	El gerente y/o supervisor restringe las conversaciones ajenas al trabajo o informales durante la jornada laboral.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
6	Los cargos y tareas están diseñadas para aislar a los trabajadores entre sí y evitar sus relaciones interpersonales.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
7	El gerente y/o supervisor hace cumplir estrictamente los procedimientos y reglamentos internos de la empresa.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
8	El gerente y/o supervisor aplica sanciones disciplinarias severas al haber una falta ocasionada por el trabajador.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
9	En la empresa las recompensas son raras y cuando se presentan son netamente económicas y nada emocionales.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
10	Las decisiones importantes son tomadas por el gerente y/o supervisores y en algunas veces opinan los trabajadores.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
11	En el trabajo se pueden tomar decisiones rutinarias y sencillas sin necesidad de consultar al gerente y/o supervisor.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
12	El gerente y/o supervisor tiene una comunicación con los trabajadores para escuchar sus opiniones de las actividades laborales.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	

CONTENIDO		CRITERIOS GENERALES	EVALUACIÓN					SUGERENCIA
N°	ÍTEM		0-20%	20-41%	41-60%	61-80%	81-100%	
			Esta observado			Requiere reajustes	Apto	
40	Considera que tiene la predisposición para realizar actividades complementarias en la empresa.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
41	Tiene predisposición a trabajar de forma colaborativa con sus compañeros de la empresa.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
42	La información que le brinda la empresa es bien utilizada solo en las actividades laborales.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
43	Mantiene la confidencialidad de la información y/o actividades relacionadas a su trabajo.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
44	En los últimos años, los objetivos de la empresa se han logrado satisfactoriamente.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
45	En los últimos años la productividad de los equipos de trabajo en la empresa ha incrementado.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
46	En los últimos años la empresa ha invertido en nuevos proyectos de exploración y explotación.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	
47	Considera que en los últimos años las ganancias económicas de la empresa han mejorado.	Pertinencia					✓	
		Claridad Conceptual					✓	
		Redacción y Terminología					✓	

EL QUE SUSCRIBE, My Elean Experto Norma Peña IDENTIFICADO
 CON DNI. N° 2807426 Y N° DE COLEGIATURA 943 CERTIFICO QUE RELICE EL JUICIO DEL EXPERTO
 AL INSTRUMENTO DISEÑADO POR EL BACHILLER: SANA MERMA, JOSE LUIS
 OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE (X) APLICABLE DESPUES DE CORREGIR () NO APLICABLE ()

FORMATO DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO. CRITERIOS GENERALES.

EVALUADOR: Mg. Leon Julia A. Sedenas Salas FECHA: 25/01/2019

INSTRUMENTO: ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COMPAÑÍA MINERA ARES S.A.C., AREQUIPA 2018

CONTENIDO			EVALUACIÓN					SUGERENCIA
N°	ÍTEM	CRITERIOS GENERALES	0-20%	20-41%	41-60%	61-80%	81-100%	
			Esta observado			Requiere reajustes	Apto	
1	Las decisiones trascendentales son tomadas por el gerente y/o supervisores sin pedir la opinión de los trabajadores.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	
2	Las decisiones que se toman en su área de trabajo son consultadas al gerente y/o supervisor	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	
3	El gerente y/o supervisor se comunica con los trabajadores solo para dar órdenes laborales.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	
4	El gerente y/o supervisor limita una comunicación entre los compañeros de trabajo.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	
5	El gerente y/o supervisor restringe las conversaciones ajenas al trabajo o informales durante la jornada laboral.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	
6	Los cargos y tareas están diseñadas para aislar a los trabajadores entre sí y evitar sus relaciones interpersonales.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	
7	El gerente y/o supervisor hace cumplir estrictamente los procedimientos y reglamentos internos de la empresa.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	
8	El gerente y/o supervisor aplica sanciones disciplinarias severas al haber una falta ocasionada por el trabajador.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	
9	En la empresa las recompensas son raras y cuando se presentan son netamente económicas y nada emocionales.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	
10	Las decisiones importantes son tomadas por el gerente y/o supervisores y en algunas veces opinan los trabajadores.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	
11	En el trabajo se pueden tomar decisiones rutinarias y sencillas sin necesidad de consultar al gerente y/o supervisor.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	
12	El gerente y/o supervisor tiene una comunicación con los trabajadores para escuchar sus opiniones de las actividades laborales.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	

CONTENIDO		CRITERIOS GENERALES	EVALUACIÓN					SUGERENCIA
N°	ÍTEM		0-20%	20-41%	41-60%	61-80%	81-100%	
			Esta observado			Requiere requisitos	Apto	
40	Considera que tiene la predisposición para realizar actividades complementarias en la empresa.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	
41	Tiene predisposición a trabajar de forma colaborativa con sus compañeros de la empresa.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	
42	La información que le brinda la empresa es bien utilizada solo en las actividades laborales.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	
43	Mantiene la confidencialidad de la información y/o actividades relacionadas a su trabajo.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	
44	En los últimos años, los objetivos de la empresa se han logrado satisfactoriamente.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	
45	En los últimos años la productividad de los equipos de trabajo en la empresa ha incrementado.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	
46	En los últimos años la empresa ha invertido en nuevos proyectos de exploración y explotación.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	
47	Considera que en los últimos años las ganancias económicas de la empresa han mejorado.	Pertinencia					/	
		Claridad Conceptual					/	
		Redacción y Terminología					/	

EL QUE SUSCRIBE, Julio A. Sobenes Salas IDENTIFICADO
 CON DNI. N° 27234553 Y N° DE COLEGIATURA 0679 CERTIFICO QUE RELICE EL JUICIO DEL EXPERTO
 AL INSTRUMENTO DISEÑADO POR EL BACHILLER: SANA MERMA, JOSE LUIS
 OPINION DE APLICABILIDAD: APLICABLE () APLICABLE DESPUES DE CORREGIR () NO APLICABLE ()



