

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO INTERNACIONAL DEL PERÚ (BANCO INTERBANK), AREA COMERCIAL DE LAS TIENDAS UBICADAS EN AREQUIPA METROPOLITANA DURANTE EL AÑO 2019

Tesis presentada por la Bachiller:

**DELGADO CARPIO JACLYN
LIZETH**

Para optar el Grado Académico de:
Maestra en Ciencias: Administración (MBA), con mención en Gerencia de Recursos Humanos.

Asesor: Dr. Christian Karlos Moscoso Caro

AREQUIPA-PERU

2020

DEDICATORIA

A DIOS, A mis padres de German Delgado Cerpa y Maruja Carpio de Delgado

*A mis hermanos, amigos y personas especiales en mi vida, por el gran aliento que me dieron para poder realizar el presente proyecto y por darme su apoyo en todas mis metas.
A mis maestros por su sabia atención para alentarme y poder enfrentar los obstáculos en mi carrera.*

AGRADECIMIENTO

A Dios, por toda su bendición e infinita grandeza.

A mi madre, por su esfuerzo y apoyo de manera incondicional, por haberme proporcionado la mejor educación y lecciones de la vida.

A mi familia, por haberme apoyado en este proyecto personal y el cual culmina con éxito.

A mis compañeros de clase con los que he compartido grandes momentos.

A mi novio por su apoyo y amor en todas mis metas

A mi alma mater Universidad Nacional de San Agustín”

¡Muchas gracias!!

ÍNDICE

RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPITULO I.....	1
1. PLANTEAMIENTO DELPROBLEMA	1
1.1. Fundamentación del Problema	1
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	4
1.2.1. Problema General	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4.1. Justificación de la investigación.....	6
1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN:.....	9
1.5.1. Hipótesis general	9
1.5.2. Hipótesis Específicas	9
1.6. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN:.....	11
1.6.1. Variable Independiente	11
1.6.2. Variable Dependiente.....	11
1.6.3. Operacionalización de variables.....	12
CAPÍTULO II.....	13
2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	13
2.1.1. Tesis Nacionales	13
2.1.2. Tesis Internacionales.....	15
2.2. LIDERAZGO	15
2.2.1. Etimología de Liderazgo	15
2.2.2. Antecedentes y Evolución del Liderazgo.....	16

2.2.3.	Definición de Liderazgo.....	18
2.2.4.	Teoría de los Rasgos del liderazgo	19
2.2.5.	El liderazgo y las principales teorías de motivación.....	21
2.2.6.	Motivación y Liderazgo	21
a.	El proceso de motivación:	21
b.	Teorías del contenido de la motivación.....	22
c.	Teoría de la jerarquía de las necesidades: Según Abraham Maslow	22
2.2.7.	La naturaleza del liderazgo	23
a.	Definiciones de liderazgo:	23
2.2.8.	Que es un líder.....	24
2.2.9.	Atributos de un líder	25
a.	Las aptitudes del liderazgo incluyen:	26
2.2.10.	La Comunicación y el Liderazgo.....	27
2.2.11.	El Liderazgo frente a la dirección.....	28
2.2.12.	Las conductas de liderazgo	29
2.2.13.	¿Cuánto poder debería de tener los líderes?.....	30
2.2.14.	Los tipos de liderazgo	32
2.2.15.	Once principios de liderazgo.....	34
2.2.16.	La Inteligencia Emocional	36
2.2.17.	La inteligencia emocional nos muestra cual es el liderazgo positivo	37
2.3.	DESEMPEÑO LABORAL	39
2.3.1.	Definición de Desempeño:	39
2.3.2.	Objetivos de la evaluación de desempeño	40
a.	¿Qué se evalúa?.....	40
2.3.3.	Calidad de trabajo.....	47
2.3.4.	Métodos de evaluación de desempeño Dessler y Verela	49
2.3.5.	Liderazgo en distintos tipos de equipo.....	50
2.3.6.	Como influyen los líderes sobre el rendimiento de la organización.....	52
2.3.7.	Componentes del desempeño laboral	53
2.3.8.	Factores que influyen en el desempeño laboral:.....	55
2.4.	DEFINIDICION DE TERMINOS	58

CAPITULO III	60
3. MARCO METODOLÓGICO	60
3.1. Enfoque de la investigación	60
3.1.1. Diseño de la investigación	60
3.1.2. Tipo de investigación.....	60
3.1.3. Nivel de la investigación.....	60
3.2. Técnicas e instrumentos	60
3.2.1. Técnica	60
3.2.2. Instrumento.....	60
3.2.3. Escala de Medición.....	60
3.3. Elementos o unidades de estudio.....	63
3.3.1. Población.....	63
3.3.2. Tamaño de la muestra	63
3.4. Tipo de muestreo	63
3.5. Delimitación del Estudio.....	64
3.5.1. Geográfica.....	64
3.5.2. Temporal	64
3.5.3. Sustantiva	64
3.6. Procedimiento de Recolección de Datos.....	65
3.6.1. Organización	65
3.6.2. Recursos	65
a. Recursos Humanos:.....	65
b. Recursos Financieros.....	65
3.7. Procedimiento de Sistematización.....	65
3.7.1. Tipo de procesamiento.....	65
CAPÍTULO III	66
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	66
DISCUSION.....	67
CONCLUSIONES	104
SUGERENCIAS.....	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107

ANEXOS.....	112
Anexo 1 INSTRUMENTO.....	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 <i>Edad de los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019</i>	67
Tabla N° 2 <i>Sexo de los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019</i>	69
Tabla N° 3 <i>Jornada laboral de los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019</i>	71
Tabla N° 4 <i>Experiencia laboral de los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019</i>	73
Tabla N° 5 <i>Cargo que ocupan los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019</i>	75
Tabla N° 6 <i>Indicadores del liderazgo de los gerentes según los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019</i>	77
Tabla N° 7 <i>Liderazgo de los gerentes según los colaboradores del banco internacional del Perú (banco interbank), durante el 2019</i>	78
Tabla N° 8 <i>Indicadores del desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el 2019</i>	80
Tabla N ^a . 9 <i>Desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el 2019</i> ..	81
Tabla N°. 10 <i>Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco interbank) en el área comercial de las tiendas ubicadas en Arequipa metropolitana durante el año 2019</i>	83
Tabla N°. 11 <i>Relación entre la comunicación de un líder y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el 2019</i>	85
Tabla N°. 12 <i>Relación entre la motivación de un líder y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el año 2019</i>	87

Tabla N°. 13 <i>Relación entre los tipos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el año 2019.</i>	89
Tabla N°. 14 <i>Relación entre la inteligencia emocional de un líder y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el 2019</i>	91
Tabla N°. 15 <i>Relación entre la calidad de trabajo del líder y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el 2019</i>	93
Tabla N°. 16 <i>Relación entre la calidad del desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank y el liderazgo de los gerentes</i>	95
Tabla N°. 17 <i>Relación entre el trabajo en equipo de los colaboradores del banco interbank y el liderazgo de los gerentes</i>	97
Tabla N°. 18 <i>Relación entre el compromiso de los colaboradores del banco interbank y el liderazgo de los gerentes</i>	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Edad de los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019	68
Figura N°. 2 Sexo de los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019	70
Figura N° 3 Jornada laboral de los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019	72
Figura N° 4 Experiencia laboral de los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019	74
Figura Nª. 5 Cargo que ocupan los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019	76
Figura Nª. 6 Liderazgo de los gerentes según los colaboradores del banco internacional del Perú (banco interbank), durante el 2019	79
Figura Nª. 7 Desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el 2019 ...	82
Figura N°. 8 Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco interbank) en el área comercial de las tiendas ubicadas en Arequipa metropolitana durante el año 2019.	84
Figura N°. 9 Relación entre la comunicación de un líder y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el 2019.....	86
Figura N°. 10 Relación entre la motivación de un líder y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el año 2019	88
Figura N°. 11 Relación entre los tipos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el año 2019.	90
Figura N°. 12 Relación entre la inteligencia emocional de un líder y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el 2019	92
Figura N°. 13 Relación entre la calidad de trabajo del líder y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el 2019.....	94

Figura N°. 14 Relación entre la calidad del desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank y el liderazgo de los gerentes	96
Figura N°. 15 Relación entre el trabajo en equipo de los colaboradores del banco interbank y el liderazgo de los gerentes.	98
Figura N°. 16 Relación entre el compromiso de los colaboradores del banco interbank y el liderazgo de los gerentes	100

RESUMEN

El presente trabajo de Investigación se realizó en las instalaciones del área Comercial de Banco Internacional del Perú (Banco Interbank) – Tiendas ubicadas en Arequipa Metropolitana. Se realizó un estudio de investigación de descriptivo explicativo - prospectivo de corte transversal de relación. Las variables han sido investigadas y se utilizó como técnica la encuesta estructurada y como instrumento el cuestionario. Se utilizó la prueba estadística de chi cuadrado con un nivel de significancia del 5%.

Esta investigación tiene como objetivo general determinar el nivel de influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Internacional del Perú (Banco Interbank) en el área comercial de las tiendas ubicadas en Arequipa Metropolitana durante el año 2019.

La muestra estuvo conformada 132 colaboradores del área comercial del Banco Interbank cuyos resultados fueron: el 71.2% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank), consideran que sus gerentes tienen alto nivel de liderazgo, mientras que solo el 28.8% creen que presenta liderazgo medio; el 81.8% de los colaboradores presentaron buen desempeño laboral, seguido del 16.7% de colaboradores con desempeño regular, mientras que el 1.5% presentan mal desempeño laboral. El liderazgo y el desempeño laboral presentan relación estadística significativa ($P < 0.05$). Se aceptó la hipótesis alterna ya que se comprobó que el liderazgo influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Interbank del área comercial de las tiendas ubicadas en Arequipa Metropolitana durante el 2019.

Palabras Clave: Liderazgo, desempeño laboral, inteligencia emocional.

ABSTRACT

This research work was carried out in the facilities of the Commercial Area of Banco Internacional del Perú (Banco Interbank) - Stores located in Arequipa Metropolitana. A descriptive, prospective cross-sectional relationship research study was conducted. The variables have been investigated and the structured survey was used as a technique and the questionnaire as an instrument. The chi-square statistical test with a significance level of 5% was used.

This research has as a general objective to determine the degree of influence of leadership in the labor performance of employees of the International Bank of Peru (Interbank Bank) in the commercial area of the stores located in Arequipa Metropolitana during the year 2019.

The sample consisted of 132 workers from the commercial area of Banco Interbank whose results were: 71.2% of the employees of the international bank of Peru (Interbank bank), consider that their managers have a high level of leadership, while only 28.8% believe that presents average leadership; 81.8% of employees presented good job performance, followed by 16.7% of employees with regular performance, while 1.5% presented poor job performance. Leadership and job performance present a significant statistical relationship ($P < 0.05$). The alternative hypothesis was accepted since it was found that leadership significantly influences the work performance of Banco Interbank employees in the commercial area of the stores located in Metropolitan Arequipa during 2019.

Keywords: Leadership, work performance, emotional intelligence.

INTRODUCCIÓN

Realidad problemática

La problemática sobre el liderazgo que debería llevar un jefe o gerente, sin duda es uno de los puntos más importantes a la hora de evaluar el desempeño laboral de los colaboradores, toda la organización describe que el líder con sus rasgos, actitudes, características intelectuales y afectivas, implican un tipo de dominio dentro de la empresa de manera externa a través de la imagen y posicionamiento de la empresa conforme a la eficiencia y eficacia de los colaboradores y de sus rendimientos como equipo de trabajo. (Esparza, 2016)

Hay varios problemas con el liderazgo en el mundo empresas, un líder en estos tiempos es muy difícil de encontrar y esto las grandes empresas afectan globalmente sus finanzas. Es La característica de ser líder es una necesidad en las grandes organizaciones internacional, regional y nacional. Los altos ejecutivos como gerentes. Los generales, gerentes de línea, miembros de la junta y otros puestos superiores son están interesados en desarrollar una empresa rentable que prevalezca con la desaparición de años. Es por eso que muchos de estos altos ejecutivos deben tener esa parte de sus características es el liderazgo para una buena gestión de la empresa y aumentar los resultados comerciales.

A ello, en el Banco Interbank hace poco con una nueva dirección se está evidenciando un liderazgo bajo, las jefaturas tienen la finalidad particular de reportar a un jefe zonal sus estados a nivel del personal y a nivel de las metas que se asignen, pero la falta de compromiso del personal complica la eficiencia y la entrega de reportes para las tiendas.

Sin duda dentro de una empresa el trato y las exigencias sin dejar de lado las relaciones laborales son características fundamentales que pueden influir en el desempeño laboral, pero no siempre los comportamientos y las habilidades de desenvolvimiento de cada colaborador pueden ser adecuadas o estar en su máximo rendimiento, aquí la diferencia sería que la mejor manera de liderazgo sobre exigir rapidez, seguir instrucciones al pie de la letra, dejando preocuparse por su trabajo y no de los demás compañeros, aunque de manera positiva se puede decir que habrán buenos resultados, la contra partida sería que el colaborador acabaría estresado, pero si el líder fuera todo lo contrario que pueda decir toma tiempo para mostrar los resultados. (Esparza, 2016)

Trabajos previos.

Previamente existen estudios realizados a nivel internacional, nacional y local, sobre estilos de liderazgo y desempeño laboral que están mencionadas en la investigación y son guía para lograr los objetivos propuestos, estudios como:

Internacionales

Espaderos (2016), en su tesis de pregrado titulada “Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera de la municipalidad de santa lucía”, señala:

Investigación fue de tipo descriptiva correlacional, el estudio contó con muestra de 30 personas, utilizando como instrumento el cuestionario de la Universidad Rafael Landívar de Escuintla Guatemala. Concluye que el nivel de desempeño laboral en los individuos se

encuentra alto, por lo tanto, manifiestan actitudes tales como responsabilidad, productividad, motivación, eficiencia y trabajo en equipo. (p. 50).

Cansinos (2015), En su tesis de pregrado titulada, “Selección de Personal y Desempeño Laboral” Señala:

Investigación que fue de tipo cuasi experimental, los instrumentos utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario con escala de Likert, la muestra fue de 36 personas, el objetivo fue determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral, de la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango Guatemala 2015. Concluye que se estableció que los niveles del desempeño de los colaboradores se encuentran en un rango sobresaliente y aceptable, lo que quiere decir que el desempeño de los colaboradores si cumple con los objetivos del puesto pero que también podría mejorar.

Pomareta (2014), En su tesis de pregrado titulada “La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja” Indica: (Mino, 2014)

La Metodología empleada fue cuestionario con un diseño probabilístico aleatorio de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Concluye Respecto a los estilos de liderazgo que predominaron en los directores y jefes departamentales del GAD Municipal de Loja, tenemos el empobrecido, club social y equilibrado. Donde el estilo dominante (85,8 %) fue el equilibrado, el cual se caracteriza por ajustarse al sistema y al ritmo cómodo que los demás han llegado adoptar; sin que exista esfuerzo por mejorar los resultados, aun cuando estos sean menos de los que podían haberse obtenido con una manera diferente de supervisar.

Respecto a la relación entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral no se encuentra una relación clara entre las mismas; eso explica la razón de las diferentes responsabilidades entre los departamentos que conllevan a que un mismo estilo de liderazgo sea valorado de distinta manera entre los empleados, por ejemplo en el departamento de bodega los empleados están altamente satisfechos, ante una orientación de liderazgo empobrecido, lo cual se pensaría que los empleados están conformes, sin importar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por tanto, todo dependerá de la valoración y el grado de compromiso que los empleados tengan por los objetivos organizacionales antes que por objetivos individuales.

Nacionales

Ortiz y Rivera (2015) en su tesis de pregrado titula “Relación entre los estilos de liderazgo y la Calidad del servicio prestado en hoteles Categorizados de tres estrellas en el alto mayo – 2015”, Señala:

El objetivo fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la calidad del servicio prestado en hoteles categorizados de tres estrellas en el Alto Mayo, investigación de tipo y diseño básico descriptivo correlacional, con una muestra de 170 colaboradores se aplicó la técnica de la encuesta. Universidad de San Martín – Tarapoto año 2015, concluye que el estilo de liderazgo identificado en hoteles categorizados de tres estrellas en Alto Mayo, según el Modelo del Grid Gerencial es predominantemente Autocrático.

Centurión (2015), En su tesis de maestría titulada “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de octubre de la Provincia De Piura”. Indica lo siguiente:

El método fue de tipo empírico-analítico la muestra fue 44 docentes el instrumento utilizado fue el cuestionario el objetivo es Identificar los principales factores que determinan el estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de octubre de la provincia de Piura - Universidad de Piura, Piura concluye de acuerdo a los resultados, se puede establecer que, dentro de las características personales, según los 44 docentes, el director no tenía un buen liderazgo. Es decir, según las tablas 1 y 3, el director no se ubica ni en el liderazgo transformacional ni en el transaccional, y por los aspectos obtenidos en los resultados lo enfocan hacia el no liderazgo, específicamente en la tabla 5, donde un 65.91% manifiesta que está totalmente de acuerdo en que el director se ubica en el estilo de no liderazgo (*laissez-faire*). (p.108).

Mino (2014), en su tesis de pregrado titulada “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los colaboradores del restaurante de parrillas Maracos 490 del departamento de Lambayeque”. Menciona lo siguiente:

La metodología del estudio fue de tipo Descriptivo, con un enfoque cualitativo de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo, Lambayeque. En la cual concluye: “La dimensión con menor promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los colaboradores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente”.

Local

Quispe (2014), En su tesis pregrado titulada, “La seguridad ocupacional y su influencia en desempeño laboral de la empresa maderera corocha S.A.C. en el distrito de huanchaco 2014”. Menciona lo siguiente:

La investigación realizada es de tipo descriptiva de diseño no experimental de corte transversal, se utilizó el método observacional, con una muestra de 12 colaboradores, de la Universidad César Vallejo de Trujillo, La Libertad. Concluye que al evaluar el desempeño laboral se pudo evidenciar el 42% de colaboradores tienen un nivel de desempeño laboral bajo, debido a que un 67% no entienden las funciones y responsabilidades del puesto, el 58% tiene una reacción pobre ante las dificultades, el 42% consigue los objetivos de forma pobre, un 75% tiene una participación pobre en las reuniones un 42% tiene dotes de liderazgo ni motiva a su grupo y el 42% no se concentra en la meta para conseguir un buen trabajo.

Soto (2013), en su tesis de pregrado titulada “Estilo de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de la empresa distribuciones continental S.A.C. año 2013”, Indica lo siguiente:

La Metodología implementada fue Observacional, descriptiva de diseño no experimental de la Universidad Cesar Vallejo y concluye que después de analizar los datos se obtuvo que el valor del CHI-cuadrado es 7.42 localizándose en la región de rechazo de la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis; estilo de liderazgo actual influye de manera significativa en el clima organizacional de la empresa distribuciones continental S.A.C. En cuanto a su primero objetivo que es identificar el estilo de liderazgo que tiene la empresa

distribuciones continental S.A.C se dedujo según los resultados de la tabla indicaron que con un 52.50% la empresa tiene un estilo de liderazgo transaccional.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Influencia del Liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Internacional del Perú (Banco Interbank) – Área Comercial de las tiendas ubicadas en Arequipa Metropolitana durante el año 2019.

1.1. Fundamentación del Problema

Se define liderazgo como la aptitud de influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas, sin embargo, debemos de tener en cuenta que no todos los líderes son directivos, ni tampoco todos los directivos son líderes. Es importante transformar una organización impersonal de individuos indiferentes en una institución de personas comprometidas con las metas, identificadas con la institución. Se trata de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente con objetivo en común.

El liderazgo para Robert N. Lussier (2003), en su libro liderazgo se considera crucial para el éxito, y es el ingrediente más decisivo en el manejo de objetivos y metas en cualquier organización. (Lussier, 2003)

Los altos niveles de desempeño de una organización se encuentran estrechamente ligados con la adecuada dirección y liderazgo que maneja quien se encuentra al frente de la misma.

En Estados Unidos de Norteamérica, 60% de los empleados creen que sus organizaciones no están bien administradas, Según William E. Rothschild, ex estratega

de General Electric y presidente de la firma de consultoría Rothschild estrategias unlimited LLC, grandes corporaciones como AT, Xerox y Lucent Technologies, están enfrentando en la actualidad una crisis de liderazgo. La razón principal por la que las personas renuncian a las empresas es porque sus jefes carecen de motivación y liderazgo, otro dato interesante es que el 77% de los empleados en Estados Unidos de Norteamérica no están satisfechos con su trabajo y no logran cumplir con los objetivos trazados.

En el Perú liderazgo es uno de esos temas muy mencionados, pero poco comprendidos y atendidos. Comúnmente las personas creen que un líder es únicamente un director, gerente o jefe que tiene personal a su cargo, lo cual es falso ya que cualquier persona puede ejercer liderazgo, de hecho, que en una empresa el cargo de jefe debe ejercer la función de un líder más no de jefe autoritario. A partir del 2008 el Perú vive un momento de crecimiento en su historia económica pues no se debe desaprovechar esa oportunidad para dar impulso a ejercer un liderazgo de calidad.

Un mal líder (jefe) repercute en empleados insatisfechos, tanto en el trabajo como en su vida personal, esto repercute en menos compromiso con la organización y más conflictos en el trabajo y la familia.

Del liderazgo se ha hablado mucho, debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sea social, política hasta incluso militar; siempre ha sido tema de debate en negociaciones y en el logro de metas a nivel empresarial.

Es indudable que personas líderes son valoradas en la empresa por ser impulsor y generador de valor agregado a esta, se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una

organización, comunidad o sociedad. Desde la segunda perspectiva es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo y llegar a entenderlo como un proceso de interacción entre las personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder; las energías, potencialidades y actividades de un grupo para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

El termino liderazgo, es amplio, pero debemos entender que el estilo o tipo de liderazgo que ejercen los supervisores o altos cargos de la empresa siempre tendrá consecuencias en los colaboradores, ya que los líderes son agentes que por su poder de decisión influyen sobre los demás para bien o a veces por el mal manejo para mal.

Un líder debe cumplir condiciones como compromiso, comunicación, confianza e integridad acompañado de virtudes como la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza, la tarea de un líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo en común.

La comunicación, cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Un aspecto muy importante en el Banco Interbank es el manejar un buen liderazgo para que sus líderes en conjunto con sus colaboradores cumplan con las metas y objetivos trazados, a nivel de la organización. Es importante considerar que el líder debe de cumplir con ciertas virtudes, que lo van a guiar en la buena toma de decisiones.

Desde la última década, el trabajo de los gerentes o ejecutivos en las organizaciones se ha vuelto más complejo como producto de una serie de factores, tales como la apertura de los mercados, que promueve un entorno altamente competitivo; y el fuerte desarrollo de las tecnologías de producción, servicios e información, que permite que los ejecutivos dispongan de información de mejor calidad y con mayor rapidez; según Raineri (1998), estos cambios han ocasionado presiones para modificar las estructuras de las organizaciones y, por lo tanto, el trabajo de sus gerentes, con el propósito de poder enfrentar en forma más adecuada las demandas del entorno. A su vez, estos cambios en el entorno y en las estructuras organizacionales han modificado el trabajo de los ejecutivos que siguen siendo responsables de dirigir, coordinar y controlar la planificación e implementación de la estrategia organizacional, y de los procesos administrativos y productivos que se desprenden de ésta.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cuál es el nivel de influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Internacional del Perú (Banco Interbank) en el área comercial de las tiendas ubicadas en Arequipa Metropolitana durante el año 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de influencia de la Comunicación de un líder en el desempeño laboral de los colaboradores de Banco Interbank durante el año 2019?
- ¿Cuál es el nivel de influencia de la motivación del líder en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Interbank durante el año 2019?

- ¿Qué tipo de liderazgo influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Interbank durante el año 2019?
- ¿Cómo influye la inteligencia emocional del líder en el desempeño laboral de los colaboradores del banco Interbank durante el año 2019?
- ¿De qué manera influye la calidad de trabajo en el liderazgo del banco interbank durante el año 2019?
- ¿Cómo influye el Trabajo en equipo en el liderazgo del Banco Interbank durante el año 2019?
- ¿Cómo influye el Compromiso en el liderazgo de los colaboradores del Banco Interbank durante el año 2019?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Determinar el nivel de influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Internacional del Perú (Banco Interbank) en el área comercial de las tiendas ubicadas en Arequipa Metropolitana durante el año 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar el nivel de influencia de la comunicación de un líder en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Interbank durante el 2019.
- Conocer el nivel de influencia de la motivación del líder en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Interbank durante el año 2019

- Identificar el tipo de liderazgo que influye en el desempeño laboral de los colaboradores del banco Interbank durante el año 2019.
- Determinar el nivel de influencia de la inteligencia emocional del líder en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Interbank durante el año 2019
- Identificar de qué manera influye la calidad del trabajo en el liderazgo del banco interbank durante el año 2019
- Conocer influencia del trabajo en equipo en el liderazgo del Banco Interbank durante el año 2019
- Determinar la influencia del compromiso en el liderazgo del Banco Interbank durante el año 2019

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Justificación de la investigación

Durante la última década, las habilidades interpersonales han sido identificadas cada vez más como una parte importante en el liderazgo eficaz (Goleman, 1998); indica que son funciones del liderazgo motivar e inspirar a otros con la finalidad de fomentar actitudes positivas en el trabajo y crear un sentido de contribución y de importancia por parte de los empleados.

Estos requisitos de liderazgo han establecido nuevos programas de capacitación para desarrollar las habilidades de los líderes en las organizaciones. Investigaciones han dado como resultado los atributos y comportamientos de los líderes que llevan a cabo con éxito sus funciones de liderazgo con el fin de

identificarlos y formar criterios para la selección y desarrollo de líderes. (Church & Waclawski, 71)

Conocer e identificar el tipo de liderazgo que manejan los gerentes del banco Interbank permitirá mejorar con la finalidad de lograr mejores resultados en las organizaciones, realizando un trabajo de manera eficiente y en la cual sean partícipes en el logro de los objetivos de la organización.

Es de esta manera que el presente trabajo contribuirá en el manejo de recursos humanos, así mismo beneficiará a la organización para poder replantear y/o formular estrategias del líder con el colaborador que repercutirá en la mejora del desempeño laboral para así empezar a cumplir y lograr las metas planteadas.

Banco Internacional del Perú, S.A. (Banco Interbank) es una de las principales instituciones financieras del **Perú**. Está enfocada en brindar productos innovadores y un servicio conveniente y ágil a sus más de 2 millones de clientes. Cuenta con 275 tiendas financieras, más de 1900 cajeros automáticos, la red más grande del Perú y 3000 corresponsales Interbank.

Agente a nivel nacional.

El Banco Interbank, tiene diversas áreas, pero en la que se enfoca la investigación es en el área Comercial; área principal en la que se desenvuelven; representantes financieros (ventanilla), plataformas, Banca Empresa, Banca Pequeña Empresa y préstamos por convenio con instituciones, estas sub áreas tienen asignada metas trimestrales las cuales se deben de cumplir al 100% para lograr un objetivo en común que es el cobro de un bono económico para toda la tienda u

oficina; esta meta incluye colocar los diferentes productos que ofrece la entidad financiera a sus clientes con mayor frecuencia y a sus no clientes para captar más clientes; los productos que ofrece el banco son: préstamos personales, préstamos por convenio, tarjetas de crédito, cuentas de ahorro, cts., cuentas sueldo y demás productos activos.

A lo largo del desarrollo del 2019, se observó que las tiendas ubicadas en Arequipa Metropolitana, mediante su personal que labora en las diferentes áreas comerciales, presentaron inconvenientes en el logro de sus metas trimestrales, no pudiendo llegar al 100%, tal como lo planifica la Organización y se encuentra predeterminado por cada trimestre del año. Es así que nace el interés de conocer y a la vez explicar lo que está ocurriendo dentro de la organización, donde se origina el problema y a raíz de que puede estar sucediendo. La causa se puede originar por el contacto directo con el gerente, jefe, colaborador que labora en la organización ya que existe una comunicación directa entre jefe - colaborador, lo cual se podría denominar influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa; considerando que el talento humano es uno de los factores primordiales con los que cuentan las empresas para poder desarrollarse y posicionarse en el mercado.

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN:

1.5.1. Hipótesis general

Es probable que el liderazgo influya significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Internacional del Perú (Banco Interbank) del área comercial de las tiendas ubicadas en Arequipa Metropolitana durante el 2019.

1.5.2. Hipótesis Específicas

- Es probable que la comunicación de un líder influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Interbank.
- Es probable que la motivación del líder influye en el desempeño de los colaboradores.
- Es probable que influya el liderazgo orientativo debido a la situación en la que la empresa lo ejerce, es decir, dirige monitoriza las actividades, guía las pautas para realizar las tareas bajo la comunicación y motivación. Influye de manera positiva en el desempeño de los colaboradores.
- Es probable que la inteligencia emocional influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Interbank.
- Es probable que la calidad de trabajo influye en el liderazgo
- Es probable que el trabajo en equipo influye en el desempeño laboral considerando que cuenta con metas a nivel grupal.
- Es probable que el compromiso con el trabajo influye en el liderazgo para lograr las metas dentro de la organización es decir influye en el desempeño laboral.

Contrastación de Hipótesis estrategia que permitió contrastar la hipótesis, se realizó de acuerdo a las siguientes etapas:

Los datos fueron recolectados, codificados y procesados en el Software SPSS versión 21, haciendo uso inicial de las pruebas estadísticas descriptivas mediante tabla de frecuencias de las variables: liderazgo y desempeño laboral.

Para el contraste de las hipótesis se utilizaron la prueba estadística de chi-cuadrado, con la finalidad de conocer la relación significativa o no, entre las variables, liderazgo y desempeño laboral con la rotación laboral del personal de generación “Y”.

La contrastación de las hipótesis se ejecutó mediante el valor p, lo cual requirió de las siguientes interpretaciones:

- Si valor $p > 0.05$, se acepta hipótesis nula (H_0)
- Si valor $p < 0.05$, se acepta hipótesis de investigación o hipótesis alternativa (H_a)

Para determinar la correlación se utilizó la correlación de Kendall, el motivo de usar esta correlación es básicamente a que los datos obtenidos son ordinales ya que estas cuentan con categorías o niveles como un orden natural (Escala de Likkert). La tau Beta de Kendall varía de:

- Valores de -1.0 a 0.0 indica que ambas variables disminuyen a la vez.
- Valores de 0.0 a 1.0 indica que ambas variables aumentan al mismo tiempo.

1.6. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN:

1.6.1. Variable Independiente

- Liderazgo.

1.6.2. Variable Dependiente

- Desempeño laboral.

1.6.3. Operacionalización de variables

VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES
Liderazgo Variable Independiente	Comunicación	Interna
	Motivación	Intrínseca
		Extrínseca
	Tipos de Liderazgo	Coercitivo
		Orientativo
		Afiliativo
		Democrático
		Ejemplar
		Formativo
	Inteligencia Emocional	Emociones
Desempeño Laboral Variable Dependiente	Calidad de trabajo	Eficiencia
		Eficacia
	Trabajo en equipo	Equipos multifuncionales
		Equipos auto gestionados
		Equipos virtuales
	Compromiso	Responsabilidad

FUENTE: Elaboración propia

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Tesis Nacionales

Barrios Miriam. (2008). “ La evaluación y su influencia en el desempeño laboral”, concluyo: El trabajo de investigación correspondió a un estudio descriptivo relacional, utilizándose cuestionarios y ficha de evaluación del desempeño, aplicado a 324 colaboradores del sector salud; concluyéndose que la evolución de una persona en empresa hoy día es de suma importancia y consiste más bien en un procedimiento esquematizado para medir y determinar el comportamiento y resultados que proyecta un individuo en su trabajo, mejora el desempeño, determina si hay necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto.

Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – callao bachiller Nilo Teófilo reyes flores (2012)- Lima.

El estilo de Liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de Contabilidad en la empresa el Roció Año 2016- Trujillo.

Reyes (2012); la investigación titulada “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución de ventanilla – callao” en 40 profesores, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución

educativa de la Región Callao en el distrito de Ventanilla durante el año 2009. Donde se halló como resultados la no correlación entre los aspectos estudiados y se concluye que el desempeño docente está vinculado a diversos factores tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc, y que la percepción del liderazgo ejercido por el gerente es solo un aspecto más.

Campos (2012), investigación titulada “estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – región Callao”, en 100 docentes tuvo como objetivo establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, región Callao, el diseño de investigación fue el correlacional. Donde halló la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional.

CARTER Suzanne M. and Charles R. Greer (2013). Liderazgo Estratégico: valores, estilos y desempeño organizacional, concluyo: Los líderes estratégicos están siendo desafiadas por las demandas de las partes interesadas que las organizaciones cumplen con el rendimiento de triple medidas. Sin embargo, hay una escasez de investigación empírica sobre como los valores de los líderes estratégicos y de los estilos de liderazgo están relacionadas con tales medidas. Se describen los valores y como ha ido evolucionando los estilos de liderazgo y una revisión con el desempeño organizacional.

2.1.2. Tesis Internacionales

Relación Entre El Liderazgo Transformacional De Los Directores Y La Motivación Hacia El Trabajo Y El Desempeño De Docentes De Una Universidad Privada- Claudia Constanza Jiménez Carranza – Colombia (Jiménez, 2014)

Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el desempeño laboral-Colombia 1999 (Flores, 2017)

2.2. LIDERAZGO

2.2.1. Etimología de Liderazgo

Etimológicamente el concepto de liderazgo tiene su raíz en la palabra inglesa lead que deriva de un antiguo término sajón o leader, ambas palabras son definidas como: dirigir, guiar, conductor, jefe, etc.

Aunque el termino liderazgo no aparece hasta cerca de 1950, para autores como Bass el liderazgo “puede ser visto como un arte antiguo”, según el autor son “los patrones de conducta referidos como aceptables en los lideres y difieren de una época a otra y de una cultura a otra”. (Bass, 1990)

Hay muchas definiciones del concepto liderazgo, así como en el diccionario de la Lengua Española en su vigésima segunda edición, define el liderazgo como la “situación de superioridad en que se halla una empresa o dentro de un ámbito” (Real Academia española, 2012)

Desde la perspectiva de la psicología social, Bennis (1959, pág. 259), señala que: “el liderazgo lucha indudablemente por alcanzar el primer puesto.

Una revisión sobre las definiciones existentes de líder, fue realizada por Gibb(1960), establece una clasificación de categorías a partir de las tipologías predominantes, las que incluye: el líder es la persona que desempeña el rol en una institución; el líder como modelo que guía la conducta de los miembros del grupo, es la persona que ejecuta prácticas de liderazgo, líder en términos de elección sociometría, líder, como el miembro que ejerce influencia sobre otros, y líder cuando la influencia es voluntariamente aceptada o compartida.

Desde una perspectiva de liderazgo como proceso, los investigadores Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p99), sostienen que el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo y en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”, de tal modo de obtener el mayor esfuerzo para el logro de los objetivos.

2.2.2. Antecedentes y Evolución del Liderazgo

A través del tiempo han surgido una serie de teorías de liderazgo cuyo objetivo era dar respuesta a la problemática de la época. El liderazgo es un tema de interés, a partir de los primeros filósofos griegos como Platón y Sócrates hasta nuestros días (Kotter, 2003), sin embargo, no había surgido la necesidad de ser expresado con la intensidad de hoy en día; queda en evidencia las innumerables publicaciones en torno al liderazgo. Este ha sido objeto de estudio de diversas disciplinas como la Sociología, Ciencia Política y Psicología Social (Jimenez, 1981).

Hasta inicios del siglo veinte, el líder era una persona perteneciente a una clase social aristocrática y por herencia o inspiración divina, lograba ser un gran hombre, esta idea continuó en desarrollo por medio de los rasgos de personalidad de los líderes. Sin embargo, los resultados contradictorios llevaron a la nueva corriente de investigación a observar las conductas y comportamientos de los líderes, en un intento por identificar aquellos rasgos propios de los líderes identificando factores y estilos de liderazgo.

El liderazgo es un concepto que ha ido evolucionado y modificándose a través del tiempo y las definiciones que se dan del mismo, están estrechamente relacionadas con la época histórica. A principios del siglo XX predominaba la teoría conocida como *el gran hombre*, la cual establecía que la habilidad, el talento y el origen lideraban a otros y era poseída solo por unos pocos, como consecuencia no se podía aprender, simplemente se tenía o no la habilidad.

La concepción de que el liderazgo se podía aprender se dio hasta la revolución industrial, a raíz del surgimiento de la administración como una profesión para la cual se requieren ciertas características que se pueden desarrollar. Posteriormente la tendencia giro hacia la categorización por lo cual en los años sesenta y setentas, surgieron pruebas a través de las cuales se pretendía determinar el estilo.

Comprender la motivación y comportamiento humano, todos los estudios hechos y el mismo paso del tiempo y el contexto de una sociedad cambiante, provoco que surgiera la teoría de la contingencia bajo esta perspectiva el liderazgo

y su ejercicio será de acuerdo al ambiente, la capacitación y la madurez de los empleados. De acuerdo a Kotter (2003) “a lo largo de la historia el liderazgo de calidad ha sido siempre escaso”; aunque más que escaso considero que se ha ido perfeccionando y adaptando a las circunstancias que se han vivido. Se puede decir que el liderazgo ha estado presente en todas las épocas de diversas maneras, con la presencia de diversos personajes en la sociedad, tanto religiosos, políticos y que han ejercido un liderazgo, logrando mover tanto a grupos pequeños como a grandes masas, lo cual nos explica que el liderazgo siempre ha existido. (Blogger, 2014)

2.2.3. Definición de Liderazgo

La definición de liderazgo establece que es un conjunto de habilidades que tiene una persona para guiar a otras e influenciarlas para que trabajen con entusiasmo y logren de este modo sus objetivos. Un buen líder para una empresa debe ser un profesional que esté constantemente creciendo, perfeccionándose, formándose, alguien proactivo y sobre todo alguien absolutamente adaptable y capaz de realizar sin problemas trabajo en equipo.

Debe ser comunicativo, honesto, estratega, disciplinado, creativo, con capacidad de tomar decisiones, debe poder actuar bajo presión, poder y saber negociar, entre otras características. Claro está que es algo complicado que alguien cumpla con todas esas exigencias, pero éstas por lo menos te proporcionan un perfil.

Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en

el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

Un líder es mucho más que un jefe, los subordinados a un jefe podrán dejarse dirigir, pero quizás no compartan las ideas del jefe o de la organización, un subordinado podría obedecer a su jefe, pero está pensando en salirse del grupo para irse a otra que más le convenga. Las instrucciones de un líder son ejecutadas por el grupo con el convencimiento de que su cumplimiento son lo mejor para la mayoría.

El liderazgo es un tema que ha despertado un gran interés desde siempre. El término sugiere la imagen de individuos poderosos y dinámicos. (Blogger, 2014)

2.2.4. Teoría de los Rasgos del liderazgo

La teoría de los rasgos, hace referencia a los rasgos físicos, características de personalidad y habilidades, que poseían los líderes naturales, tuvo auge importante entre los 1920 y 1950 y tenía como base la idea de gran hombre. Estas cualidades permitirán reconocer a los líderes de los no líderes, sin embargo, la evidencia empírica proporciona datos contradictorios que impedían identificar ningún rasgo fiable a esta aproximación, susceptible de éxito.

Estos resultados no fueron impedimento, para proseguir con las investigaciones, como la referencia realizada por Bernard Bass (1998) en su libro Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, al citar los autores Ackerson (1942) Bray y Grant (1996), Sheldon(1927) y Stogdill (1974) argumenta que a partir de los resultados la teoría puede enmarcarse en dos grandes periodos: La primera etapa corresponde a los inicios de la investigación hasta el año 1947 y la segunda abarca

los trabajos realizados durante el 1948 a 1970, este periodo no están determinados por las características propias de la teoría, sino por la revisión Stogdill (1990), al señalar que un individuo con determinados rasgos tiene mayor probabilidad de convertirse en un líder eficaz, aunque esos rasgos no garantizan la eficacia; de esta forma identificó los siguientes rasgos del liderazgo:

- Fuerte impulso a la responsabilidad
- Centrado en complementar la tarea
- Vigor y persistencia en la búsqueda de objetivo.
- Atrevimiento y originalidad en resolución de problemas
- Unidad en el ejercicio de la actividad para el desarrollo social
- Confianza en sí mismo
- Voluntad de aceptar las decisiones, acciones y consecuencias
- Disposición a absorber el estrés interpersonal
- Disposición a tolerar la frustración en el comportamiento de los otros.
- Capacidad de estructurar los sistemas sociales para el objetivo.

Estos rasgos permiten determinar si la persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo. Pero no asegura que el líder tendrá éxito. (Yulk, 2008)

2.2.5. El liderazgo y las principales teorías de motivación.

El proceso motivacional que explica la influencia de la motivación en el comportamiento, tiene tres tipos de teorías de la motivación (de contenido, de proceso y de reforzamiento y tres teorías sobre el contenido de la motivación: La teoría de la Jerarquía de las Necesidades Adquiridas.

2.2.6. Motivación y Liderazgo

La motivación es todo aquello que influye en el comportamiento para la consecución de cierto resultado. Desde la óptica de las organizaciones, los resultados que los administradores esperan de los empleados son objetivos organizacionales. La motivación es un factor clave en objetivos de la organización. (Buenas tareas, 2010)

a. El proceso de motivación:

Durante el proceso de la motivación, la gente parte de la necesidad, de motivar un comportamiento para lograr la satisfacción o insatisfacción. Ejemplo supongamos que usted tiene sed (necesidad) y se siente el impulso (motivo) de beber algo. Consigue algo de beber (comportamiento) que saciar su sed, consecuencia y satisfacción). Sin embargo, si no obtiene nada o algo que realmente deseaba, probablemente no quede satisfecho. La satisfacción por lo común es efímera. Haber obtenido algo de beber lo satisface, pero tarde o temprano necesitara beber de nuevo. Por esta razón el proceso de motivación posee un circuito de retroalimentación. (Wilca, 2016)

b. Teorías del contenido de la motivación

Las teorías buscan explicar y predecir el comportamiento con base en las necesidades de las personas.

c. Teoría de la jerarquía de las necesidades: Según Abraham Maslow

Esta teoría propone que la gente se siente motivada en función de cinco niveles de necesidades:

- Necesidades fisiológicas: Se trata de las necesidades primarias o básicas de la gente: aire para respirar, alimento refugio, sexo, alivio o evitación del dolor.
- Necesidades de seguridad: Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, al individuo le interesa la protección y la seguridad.
- Necesidades sociales: Luego de contar con seguridad, la gente busca el amor, la amistad, la aceptación y el afecto.
- Necesidades de estima: Después de satisfacer las necesidades sociales, la persona se concentra en el ego, la condición social, la autoestima el reconocimiento de sus logros y en gozar de confianza personal y de prestigio.
- Necesidades de autorrealización: el nivel de necesidad más elevado es desarrollar el máximo potencial personal. Para conseguirlo se busca el crecimiento el logro y el progreso. (Bueno Granizo & Romero Ordóñez, 2011)

2.2.7. La naturaleza del liderazgo

Liderazgo es una voz del léxico común que ha incorporado a la terminología técnica de una disciplina científica, pero sin una redefinición precisa.

Las definiciones del liderazgo reflejan mayoritariamente la hipótesis de que el fenómeno supone un proceso en el que una persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización. No obstante, las numerosas definiciones del liderazgo no parecen tener mucho en común. (Bueno Granizo & Romero Ordóñez, 2011)

a. Definiciones de liderazgo:

- “El liderazgo es el comportamiento de un individuo que dirige las actividades de un grupo hacia una meta en común.” Hemphil y Coons, 1957, pág. 7
- “El liderazgo es el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización” (katz y Kahn, 1978 pág. 528
- “El liderazgo se ejerce cuando las personas movilizan recursos institucionales, políticos y psicológicos entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores.” (Burns, 1978)
- El liderazgo se realiza en el proceso mediante el cual uno o más individuos consiguen delimitar o definir la realidad de otros” (Smirch, Morgan, 1982)

- El liderazgo es el proceso de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo (Jacobs y Jaques, 1990 pág. 281)
- El liderazgo es la capacidad de trascender una cultura para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos.”(Schein, 1992 pag2)

2.2.8. Que es un líder

Un líder es el individuo de un grupo que ejerce una mayor influencia en los demás, se le considera jefe u orientador, éste presenta la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos.

En la mayor parte de los grupos (partido político, religioso, sociedad, club deportivo, etc.) existe un líder, que se caracteriza por ocupar la posición más elevada dentro del grupo.

Aunque las funciones que ejerce un líder son de distinto tipo, destacan entre ellas las funciones ejecutivas y de dirección. Asimismo, el líder planifica las actividades del grupo, representa a éste de cara al exterior, media en los conflictos y, cuando es necesario, estipula premios y castigos.

Se ocupa también de introducir nuevas ideas en el grupo con el fin de mantenerlo vivo, busca nuevas perspectivas y es quien elabora los balances y síntesis del grupo. Por lo general, el líder no asume todas estas funciones, El liderazgo personal es considerado uno de los hábitos de excelencia para el ser humano, con él le da un sentido de orientación a su vida, decide primero cuáles son las cosas que se debe hacer, además de proporcionarle sentido a la vida de cada

quien, al entender que se tiene mayor necesidad de una visión, de un destino, que de un mapa; es por eso que los líderes hacen de su vida una visión, y no una carrera.

Existen diversas formas de liderazgo, que dependen de los objetivos del grupo, del tipo de normas establecidas en él y sobretodo de la personalidad y habilidad persuasiva del líder. En primer lugar, se tiene al líder autoritario, caracterizado por no consultar al grupo antes de tomar una decisión. Un segundo tipo es el líder democrático, que permite al grupo opinar y tomar parte en las decisiones. Por último, el líder liberal, que sólo decide cuando el grupo se lo pide.

Por otra parte, el concepto líder también se refiere a la persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva o cualquier actividad. Por ejemplo; el Manchester United sigue siendo el líder de la liga inglesa de fútbol por esta semana. (Proveedores Integrales Prisa, 2017)

2.2.9. Atributos de un líder

Liderazgo convierte una visión en realidad. Para influir sobre los seguidores de modo que muestren disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones. Estas aptitudes se pueden concebir como las herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permiten alcanzar una misión.

De esta manera se menciona que el liderazgo requiere de:

- Personalidad: entusiasmo, integridad auto renovación

- Análisis: fortaleza, criterio perceptivo
- Logro: rendimiento audacia desarrollo de equipos
- Interacción: colaboración, inspiración servicio a los demás (Proveedores Integrales Prisa, 2017)

a. Las aptitudes del liderazgo incluyen:

Habilidades de liderazgo: los líderes poseen atributos (creencias, valores, ética, carácter, conocimiento, valentía y destrezas) que hacen que la gente se sienta orgullosa de seguirlos. Proporcionan un sentimiento de confianza y pueden reunir a las tropas y levantar la moral cuando hay dificultades.

Visión: los líderes tienen la capacidad de incrementar la productividad en las áreas más necesitadas de mejora. Crean y establecen metas y pueden claramente presentar una visión que los subordinados y colegas se sientan motivados de lograr.

Desarrollo de equipos: los líderes desarrollan equipos de alto rendimiento que se unen para colaborar en una misión o meta común, en lugar de dejar simplemente que los objetivos se queden sin asignar.

Resolución de conflicto con ganancia por ambas partes: los líderes pueden efectivamente resolver desacuerdos y conflictos. Resuelven disputas al enfocarse en solucionar problemas sin ofender el ego de las personas. Proporcionan apoyo y experiencia a otros líderes y evalúan la idoneidad de

mecanismos alternativos de resolución de disputas. Un buen líder es firme en los asuntos y flexible con las personas.

Evaluación exacta y rápida de la situación: los líderes asumen la responsabilidad cuando la situación lo demanda y hacen que las cosas sean correctas y se hagan a tiempo.

Capacitación: los líderes saben que hasta los errores pueden ser oportunidades de aprendizaje proporcionan un análisis sobre el rendimiento preparación y asistencia para el desarrollo profesional de las personas en una manera que aumenta el éxito individual y organizativo.

Compromiso de participación del empleado: los líderes promueven el sentido de pertenencia al involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones y planificación. Dan los poderes de decisión a los empleados al otorgarles la autoridad de hacer que las cosas se cumplan de la manera más eficiente y oportuna. (Pérez Vilar, 2013)

2.2.10. La Comunicación y el Liderazgo

La comunicación eficaz es una de las capacidades medulares de los líderes, pues forma parte del estilo de liderazgo. Las investigaciones empíricas apoyan la creencia de los buenos líderes también son comunicadores eficaces; por tanto, hay una relación positiva entre la capacidad de comunicación y el desempeño como líder.

Las habilidades para las relaciones interpersonales y la comunicación son el motor de todo buen liderazgo. Por ejemplo, la definición de liderazgo se funda

en la comunicación: los líderes desempeñan funciones informativas, y el cambio en el paradigma de la administración al liderazgo comprende diferencias en las habilidades de comunicación. La personalidad influye en el tipo de comunicación a la que se recurre: los líderes éticos e íntegros se comunican de manera abierta y honesta; por su parte, el efecto Pigmalión exige actitudes comunicativas., la comunicación varía en función del estilo de liderazgo: el líder autocrático se comunica en un solo sentido informando a los empleados lo que deben de hacer mientras que el líder democrático recurre a la comunicación en dos sentidos, pues en equipo se decide que hacer y cómo llevarlo a cabo. Por lo demás, los líderes utilizan la comunicación para motivar a sus seguidores. (Pomareta, 2014)

2.2.11. El Liderazgo frente a la dirección

Rost (1991) definió la dirección como una relación de autoridad entre el directivo y sus subordinados para producir y comercializa bienes o servicios. Definió el liderazgo, en cambio como una relación de influencias multidireccionales entre el líder y sus seguidores con el mutuo fin de conseguir un cambio real. Los líderes y los seguidores se influyen mutuamente en el transcurso de una interacción no coercitiva para decidir cuáles son los cambios que desean realizar. Por consiguiente, los directivos pueden ser líderes, pero solamente cuando mantienen relación de influencia de ese tipo.

En este sentido Bennis (1985 pág. 21) opinaron que los “directivos son personas que hacen las cosas bien y los líderes con personas que hacen lo que es correcto”.

2.2.12. Las conductas de liderazgo

Estudios identificaron tres tipos de conducta de liderazgo que diferenciaban a los directivos eficaces de los ineficaces según señala

- a) La conducta orientada a las tareas: los directivos eficaces no dedicaron sus esfuerzos y tiempo realizando el mismo trabajo que los subordinados sino que se cenaban en funciones orientadas a las tareas, como la planificación y organización del trabajo, la coordinación de las actividades de sus subordinados y la obtención de los materiales, herramientas y apoyo técnico necesario.
- b) La conducta orientada a las relaciones. Los directivos eficaces también apoyaban y ayudaban a sus subordinados. Las conductas de apoyo correlacionadas con el liderazgo eficaz incluyeron la demostración de seguridad y confianza, la comprensión y consideración, el esfuerzo por entender los problemas de los subordinados; el apoyo al desarrollo y progreso profesional de los subordinados; la comunicación de la información, e aprecio de las ideas de los subordinados, el otorgar u amplio margen de autonomía en la realización del trabajo; y el reconocimiento de las aportaciones y logros de los subordinados. Estas conductas proponen ofrecer al subordinado el apoyo necesario para reforzar y mantener su autoestima y dignidad.
- c) Conducta orientada al liderazgo participativo, Los directivos eficaces recurrieron más a la supervisión del grupo que al control individualizado de cada subordinado. En este sentido, las reuniones de grupo facilitan la participación de los subordinados en el proceso de toma de decisiones, la mejora de la

comunicación, el fomento de la cooperación y la resolución de los conflictos. El papel del directivo en estas reuniones debe centrarse en la moderación del debate para asegurar que prevalezca un tono de apoyo que sea constructivo y que oriente a la resolución de problemas. (Yulk, 2008)

2.2.13. ¿Cuánto poder debería de tener los líderes?

Es evidente que los líderes necesitan cierto poder para ser eficaces, pero de ello no se deriva que siempre será mejor tener más poder. Evidentemente la cantidad de poder necesario dependerá de los que hay que hacer y de la habilidad del líder para utilizar el poder disponible. Hace falta menos poder cuando el líder tiene las habilidades de utilizar eficazmente su poder y reconoce la importancia de centrarse en los objetivos esenciales.

Bauer (1968 pag 17) explicaba la inteligencia de utilizar el poder de manera selectiva y con cuidado, es decir en cualquier acción existente, la capacidad de hacer las cosas más importantes depende de mantener una reserva de buena voluntad.

- Tácticas de influencia proactiva por Gary yukl (2008)

Persuasión racional: el agente utiliza argumentos lógicos y evidencia factual para demostrar que una propuesta o petición es viable y relevante para alcanzar los objetivos de tareas importantes.

Informar: el agente explica como la satisfacción de una petición o el apoyo a una propuesta, beneficiara personalmente a la persona objetivo o la ayudara a avanzar en su carrera profesional.

Interrelaciones inspiradoras: el agente interpela a los valores e ideales, o intenta estimular las emociones de la persona objetivo para lograr su compromiso con una petición o propuesta.

Consulta: el agente anima a la persona a sugerir mejoras de la propuesta o que ayude a planificar una actividad o cambio para el que se desea el respaldo y la ayuda de la persona objetivo.

Colaboración: el agente ofrece proporcionar recursos y asistencias relevantes si la persona objetivo realiza la petición o aprueba un cambio propuesto.

Congraciamiento: el agente ofrece utiliza las alabanzas y halagos antes o durante el intento de influencia, o expresa su confianza en la capacidad de la persona objetivo de realizar una petición difícil.

Interpelación Personal: El agente pide a la persona objetivo que realice la petición o respalde la propuesta por amistad o dice que va a pedir un favor personal antes del pedirlo

Intercambio: el agente ofrece un incentivo, sugiere un intercambio de favores o indica su voluntad de actuar de forma recíproca en el futuro si la persona objetivo hace lo que solicita el agente.

Tácticas de coalición: el agente busca ayuda de otros para persuadir a la persona objetivo de que haga algo, utiliza el respaldo de otros como razón para que la persona objetivo se muestre de acuerdo.

Tácticas legitimadoras: el agente intenta determinar la legitimidad de una petición o verificar la autoridad para hacerlo haciendo referencia a normas. Políticas, contratos o precedentes.

Presión: el agente recurre a exigencias, amenazas comprobaciones frecuentes o recordatorios persistentes para influir sobre la persona objetivo para que cumpla con la petición.

2.2.14. Los tipos de liderazgo

El liderazgo que se requiere en estos tiempos es de relación dinámica. Los agentes, el líder, los colaboradores, el ambiente de trabajo y la empresa juegan un rol sinérgico que en la medida que el líder asuma su rol y demuestre ser capaz de reconocer el esfuerzo de los colaboradores a la empresa, en relación con sus creencias, valores, opiniones y personalidades así como tener representatividad ante sus jefes que pueda influir en ellos para lograr objetivos establecidos y crear un ambiente de trabajo óptimo con visión de establecer un clima organizacional de desarrollo y crecimiento.

Los estilos de liderazgo que emplee el líder estarán en función de su personalidad, de sus conocimientos, valores, percepciones y es a partir de esta evidencia que los estilos de liderazgo se moldean según las necesidades e interés.

Existen seis tipos de liderazgo que se actualizan en directa relación con la situación en la que se encuentra. Por lo tanto el tipo de liderazgo que se utilice con mayor frecuencia caracterizará la dirección:

- **El líder coercitivo:** Es autoritario y por ende desmotiva con facilidad, el colaborador se ira tan pronto aparezca la oportunidad, sin embargo, este estilo funcional muy bien en situaciones de crisis donde la autoridad se impone.
- **El líder orientativo:** Dirige, monitoriza las actividades, guía, da pautas para realizar la tarea. Es un liderazgo muy utilizado porque permite que el aprendizaje sea muy provechoso, pero no canaliza el desarrollo del talento de los colaboradores ni potencializa el crecimiento personal.
- **El líder afiliativo:** En oposición al anterior, este tipo de liderazgo se centra en la persona, la valora y permite su desarrollo personal y profesional. Considera a la persona y a sus emociones aun por encima de las tareas y los objetivos. Este liderazgo promueve el reconocimiento como una forma de alentar a las personas. Se debe cuidar que no afecte los objetivos que se deben alcanzar ya que este liderazgo pospone los intereses organizacionales por los personales. El beneficio del estilo se notara en la medida que el equilibrio se encuentre.
- **El líder democrático:** Promueve la participación de todos. Es un gran director de equipos que a través del consenso puede lograr grandes objetivos. El rol del líder se centra en ser un gran estratega, delega funciones ofrece ayuda y orienta. Asimismo, genera vínculos importantes en el interior del grupo. Es necesario mencionar que en este proceso toma tiempo llegar a este nivel de compenetración con el equipo, el líder debe ser empático y asertivo para lograr su cometido.

- **El líder ejemplar:** Se caracteriza por ser expresivo, sabe guiar y defiende su modelo. Es el inspirador de una visión compartida que puede cambiar el futuro. Procura lograr su cometido promoviendo a otros, sin temor al fracaso que solo es un proceso de aprendizaje y de superación.
- **El líder formativo:** Por medio del aprendizaje permite que sus colaboradores descubran sus fortalezas y debilidades para establecer metas que puedan ser alcanzables. Son expertos en dar feedback a fin de promover una mejora continua en el area de desarrollo personal. (Golema; Boyatzi, 2003)

2.2.15. Once principios de liderazgo

Cuando se refiere a la responsabilidad compartida los buenos líderes saben el concepto de ser, hacer y conocer, inherente a estos once principios:

- Conózcase a sí mismo y trate de mejorar: fortalezca sus habilidades de liderazgo leyendo estudiando tomando clases apropiadas, etc.
- Se técnicamente capaz: como líder, debe conocer su trabajo y tener un conocimiento solido del trabajo de sus empleados.
- Busque y asuma la responsabilidad por sus acciones: busque maneras de conducir a su organización hacia nuevos horizontes. Y cuando las cosas vayan mal, no culpe a los demás. Analice la situación, tome la acción correcta y avance hacia el próximo reto.

- Tome decisiones firmes y oportunas: utilice herramientas apropiadas para la resolución de problemas, toma de decisiones y planificación.
- Mantenga informada a las personas: Sepa cómo comunicarse con los empleados, directivos y otras personas claves dentro de la organización.
- Desarrolle un sentido de responsabilidad en los demás: promueva buenos atributos de personalidad entre las personas para que les permitan llevar a cabo sus responsabilidades profesionales.
- Asegúrese de que las tareas se entiendan, se supervisen y se cumplan: a comunicación es clave para la responsabilidad.
- Prepare a sus empleados como un equipo: aunque muchos líderes llaman equipo a su departamento o sección; se trata en realidad de un grupo de personas que hacen su trabajo. Los buenos líderes forman equipos sólidos.
- Use toda la capacidad de su organización: al desarrollar el espíritu de equipo, podrá hacer que su organización, o sección utilice toda su capacidad.
- Predique con el ejemplo: sea un modelo para sus empleados. Ellos no solo deben escuchar lo que usted espera que hagan, sino también ver que usted lo hace.
- Conozca a sus empleados y vele por su bienestar: entienda la importancia de interesarse sinceramente en sus colaboradores. (Golema; Boyatzi, 2003)

2.2.16. La Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional es otro atributo que es importante para el liderazgo eficaz. Las emociones son fuertes sentimientos que requieren atención y es probable que afecten a los procesos cognitivos y a la conducta.

Algunos ejemplos de emociones incluyen la ira, el miedo, la tristeza, la felicidad, el disgusto, la vergüenza, la sorpresa y el amor. Incluso cuando se desvanece la intensidad de la emoción, es probable que permanezca en forma de un estado de ánimo positivo o negativo, que también puede afectar a la conducta del liderazgo. La inteligencia emocional es el grado en que una persona responde a sus propios sentimientos y a los de los demás y es capaz de integrar las emociones y la razón de forma que se utilizan las emociones para facilitar los procesos cognitivos y se gestionan cognitivamente. Aunque la inteligencia emocional es distinta de la inteligencia cognitiva, los dos tipos de procesos psicológicos están interrelacionados entre sí. La inteligencia emocional que se conceptualiza fundamentalmente como una habilidad, también parece estar relacionada con rasgos de la personalidad como la madurez emocional, la supervisión propia, la confianza en uno mismo y la orientación a la consecución.

La inteligencia emocional incluye varias habilidades interrelacionadas. La conciencia de uno mismo es la comprensión de los estados de ánimo y las emociones propias y de cómo evolucionan y cambian con el tiempo, así como sus repercusiones para el rendimiento de la tarea y las relaciones interpersonales.

Otra faceta de la inteligencia emocional que requiere tanto conciencia de uno mismo como habilidades de comunicación es la capacidad de expresar con precisión los sentimientos de uno a los demás con el lenguaje y la comunicación no verbal. La empatía es la capacidad de reconocer las emociones y estados de ánimo de los demás, de diferenciar entre una expresión de las emociones auténtica y una falsa, de comprender como reaccionan los demás a nuestras emociones y comportamientos. La autorregulación es la capacidad de canalizar las emociones en una conducta adecuada a la situación en vez de responder con una conducta impulsiva. (Golema; Boyatzi, 2003)

2.2.17. La inteligencia emocional nos muestra cual es el liderazgo positivo

El liderazgo no tiene que ver con el control de los demás sino con el arte de persuadirles para colaborar con la construcción de un objetivo común. (Daniel Goleman; libro inteligencia emocional).

Cuando hablamos de inteligencia emocional hablamos ante todo de nuestra capacidad para dirigirnos con efectividad a los demás y a nosotros mismos, de conectar con nuestras emociones, de gestionarlas, de auto motivarnos de frenar impulsos, de vencer frustraciones.

La inteligencia emocional empieza con la conciencia de uno mismo y también con la conciencia social. Es decir, cuando somos capaces de reconocer las emociones y su impacto en todo lo que nos rodea; así mismo supone entender que gran parte de nuestros comportamientos y decisiones se basan en emociones. El ser humano es una criatura emocional que un buen día aprendió a pensar y a razonar.

Dimensiones que conforman la Inteligencia Emocional

- Autoconciencia emocional: Es la capacidad para entender lo que sentimos y de estar siempre conectados a nuestros valores, a nuestra esencia.
- Auto motivación: La auto motivación destaca la habilidad por orientarnos hacia nuestras metas.
- Empatía: Habilidad para descifrar todo ese lenguaje, ponernos en el lugar del otro y descubrir aquello por lo que está pasando.
- Habilidades Sociales: Habilidad para manejar los conflictos o diferencias que pueden potenciar o limitar los intereses en común. (Golema; Boyatzi, 2003)

2.3. DESEMPEÑO LABORAL

El siguiente capítulo pretende exponer, en un principio, una breve definición de la variable Desempeño Laboral.

2.3.1. Definición de Desempeño:

Es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales está obligado a ejecutar.

Definición Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. (Robbins y Judge 2013) explican que, en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción de los puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

- Desempeño de las tareas Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.
- Civismo Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer

sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo

- Falta de productividad Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia. (Robbins, Stephen, & Coulter, 2017)

2.3.2. Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los colaboradores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos. (Robbins, Stephen, & Coulter, 2017)

a. ¿Qué se evalúa?

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual.

- Resultados de las tareas individuales: Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un

gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.

- **Conductas:** En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual.

- **Rasgos:** Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la organización, experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de riesgos para evaluar el desempeño laboral.

Determinar el compromiso en el desempeño de los empleados (Aamodt 2010) explica que la organización desea utilizar los resultados para así poder mejorar el compromiso en el desempeño laboral. Esta determinación es de suma importancia ya que las distintas técnicas de valorar el compromiso son apropiadas para algunos propósitos, pero no para otros. Por ejemplo, un método de evaluar el compromiso en el desempeño, es la escala de elección forzada, es

excelente para determinar la compensación, pero terrible para propósitos de capacitación. De forma similar, el uso de la evaluación de 360 grados es una excelente fuente para mejorar el compromiso en el desempeño de los empleados, pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales. (Robbins, Stephen, & Coulter, 2017)

- Proporcionar capacitación a los empleados Aamodt (2010) definen que el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar y así poder proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar. Incluso si la capacitación de los empleados debe ser un proceso continuo a la revisión de la evaluación del desempeño, la cual es recomendable realizar dos veces al año, para reunirse con los empleados y hablar de sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, no se debe olvidar lo más importante que es establecer el momento para determinar cómo se pueden corregir estas últimas.
- Determinar los incrementos salariales Aamodt (2010) refiere que el valor de un puesto se determina mediante diferentes factores, un grado de responsabilidad y el nivel de formación requerido para desempeñarlos. Sin embargo, la diferencia en la compensación entre dos sujetos con el mismo puesto es una función tanto de la permanencia de los mismos en el desempeño laboral. En algunas circunstancias no sería justo pagar a un empleado con desempeño deficiente la misma cantidad que a uno que hace su trabajo de forma excelente. Por lo tanto, una importante razón para evaluar

el desempeño de los empleados es proporcionar una base justa sobre la cual establecer el incremento salarial. Si los resultados de la evaluación del desempeño se usaran para fijar incrementos salariales, quizá se necesite un formato numérico en vez de un narrativo.

- La toma de decisiones para ascenso Aamodt (2010) define que la otra razón para evaluar el desempeño consiste en determinar que empleados serán ascendidos. Aunque pareciera justo ascender solo al mejor empleado, esto no sucede a menudo. Las políticas en algunas organizaciones es ascender a los empleados con 30 mayor antigüedad. Esto es cierto especialmente en organizaciones cuyos empleados pertenecen a sindicatos. Aun si parece justo promover empleados con base en el desempeño o en su pertenencia en el puesto, quizá no siempre sea una acción inteligente. El mejor empleado en un nivel no siempre lo es en el siguiente.
- ¿Quién realiza la evaluación de desempeño? Dessler y Verela (2011) exponen que las evaluaciones de los supervisores inmediatos todavía es la parte esencial de la mayoría de los procesos de la evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también cuenta con mucho sentido, el supervisor debería estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de sus colaboradores. La mayoría de las evaluaciones las realizan el supervisor inmediato del empleado. Por costumbre, la tarea de la evaluación ha recaído en los gerentes, ya que se les consideran responsables del desempeño de sus subalternos. Puesto que muchas de las

organizaciones actualmente utilizan equipos auto dirigidos, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados es posible que el supervisor inmediato no sea el mediador más confiable del desempeño de un colaborador, con frecuencia se les solicita a los compañeros e incluso a los subalternos, que formen parte del proceso. Una encuesta reveló que alrededor de la mitad de los ejecutivos y 53% de los empleados ahora participan en sus evaluaciones de desempeño. En continuidad las evaluaciones son bastantes indulgentes, las cuales presentan una inclinación al servicio de los colaboradores y pocas veces coinciden con las calificaciones que designen las supervisiones. Tal vez sea más correcta para fines de desarrollo y deben combinarse con otras fuentes de información para disminuir errores de evaluación.

- Evaluación por parte de los colegas (pares) Se realiza la evaluación de un colaborador por parte de los colegas (pares) gana más prestigio. Un empleado que es seleccionado para una evaluación anual elige a una autoridad evaluadora. Entonces esta designada a un supervisor. Los estudios indican que las evaluaciones de los pares suelen ser más efectivas y eficaces. Un estudio que se realizó colocó a estudiantes en grupo de trabajo auto administrado. Los investigadores descubrieron que las evaluaciones por parte de los colegas tenían un impacto positivo inmediato sobre la apreciación de la comunicación abierta, la motivación en las tareas de los empleados tiene como resultado la apatía, social viabilidad grupal, cohesión y satisfacción.

- **Comités evaluadores** Algunas de las empresas usan comités evaluadores, por lo general están compuestos del supervisor inmediato del colaborador, y unos tres o cuatro supervisores. Usar múltiples evaluadores resulta ser positivo puede ayudar a resolver obstáculos como el prejuicio por parte de evaluadores individuales. Ya que también llega a ofrecer un recurso para introducir en la evaluación las diferentes facetas del desempeño de un colaborador que observan diferentes personas.
- **Autoevaluaciones** Ocasionalmente, también se utiliza las autoevaluaciones del desempeño del personal de una organización, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores. El problema esencial con las autoevaluaciones es que los empleados usualmente se califican a sí mismos más alto que como califican sus supervisores o sus colegas. Un estudio que se realizó en una organización, llegó a la conclusión que si se le pide a un empleado calificar su propio desempeño laboral el 40% de los colaboradores en puestos de todos tipos se colocaron a sí mismos en el 10% superior y prácticamente todos los empleados restantes se clasifican a sí mismo al menos en el 50% superior; en otro estudio. Las autoevaluaciones en realidad se correlacionaron negativamente con su desempeño posterior en un centro de evaluación en contraste, un promedio de las calificaciones de supervisor, colega y subalterno del colaborador predijeron el desempeño en el centro de evaluación del sujeto.

- Evaluación por parte del personal subalterno En ciertas empresas permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos denominan retroalimentación ascendente. Tal procedimiento ayuda a la alta gerencia a comprender los estilos administrativos de sus subalternos y a identificar problemas potenciales con los individuos y a tomar las medidas correctivas con cada gerente, según se requiere. La investigación apoya la idea de que la retroalimentación ascendente puede ayudar a mejorar el desempeño de un gerente. Un estudio que se realizó, se enfocó en 252 gerentes durante cinco administraciones anuales de un programa de retroalimentación ascendente. Los gerentes a quienes inicialmente se les calificó como deficiente o moderados presentaron mejorías significativas en puntuaciones de retroalimentación ascendente, durante un periodo de cinco años. Los gerentes que se reúnen con los subalternos para analizar y examinar su retroalimentación ascendente mejoraron más que los gerentes que no lo hicieron.

- Evaluación de 360° grados La evaluación de 360° grados denominada también evaluación integral, es una de las más utilizada hoy en días por las organizaciones, ya que la información del desempeño se recopila completamente alrededor de un colaborador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza con propósitos de desarrollo en vez de que sea para aumentos de salario. El crecimiento común consiste en conseguir que quienes califican llenen las encuestas de evaluaciones en línea acerca de quiénes van a

calificar. Luego se reúne toda esta retroalimentación y se realizan reportes individualizados que llegan a los colaboradores evaluados. Entonces el empleado puede reunirse con su superior para desarrollar un plan de auto mejoría. (Cerrón Achahuanco & Vicente Valerio, 2018)

2.3.3. Calidad de trabajo

Este proceso integrado se denomina como administración del desempeño. Se trata del desarrollo mediante el cual las compañías tienen la seguridad de que la fuerza laboral se trabaje para alcanzar las metas que la organización, incorpora las prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, aumenta sus habilidades y capacidades, y evalúa constantemente su comportamiento enfocado a metas y luego lo recompensa en una forma que se espera, Ya que esto obtendrá sentido en las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales de cada empleado. La idea consiste en avalar que dichos elementos sean firmes en su interior y que todos tengan sentido en términos de lo que la compañía quiere llegar a lograr. El enfoque de la administración de desempeño actualmente refleja los intentos de los gerentes por reconocer la forma más clara de la naturaleza interrelacionada de los factores que tienen influencias en el desempeño del colaborador. Y refleja el énfasis que en la actualidad ponen los gerentes al motivar esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño en un mundo globalmente competitivo.

- Definición de las metas y los esfuerzos laborales del empleado Como eje de la administración del desempeño se tiene la idea que los esfuerzos del empleado

deberían estar dirigidos a objetivos y metas, en primer plano el gerente debe evaluar al colaborador basándose en el desempeño del mismo, a lo largo a base de los estandartes específicos, ya que se espera a que se le mida. En segundo plano el gerente debería asegurarse de las metas y los estándares del desempeño del empleado para que estos tengan sentido, en términos de las metas más extensas de las empresas. De manera correcta existen en las compañías una jerarquía de metas, las cuales de la alta gerencia implican metas subordinadas para cada gerente y cada empleado que aparecen hacia abajo en la cadena de poder. (Cerrón Achahuanco & Vicente Valerio, 2018)

2.3.4. Métodos de evaluación de desempeño Dessler y Verela

Exponen que en la evaluación de desempeño se utilizan distintos métodos, en muchas de las empresas los que están a cargos de sus colaboradores se preguntan cómo se realiza una evaluación de desempeño de un colaborador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación y dentro de ellas se encuentran

- **Ensayos críticos** Consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador, así como hacer sugerencias para que este mejore para transcribir un documento de este tipo, ya que no se necesita de formatos complejos ni de una amplia capacitación. Sin embargo, es posible que con estos métodos la evaluación sea conveniente y este dominada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del empleado. También es dificultoso ocupar los documentos redactados para diferentes empleados, ya que no existe una clave de calificación estandarizada.

- **Incidentes críticos** Los incidentes críticos concentran la atención, la evaluación es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y un trabajo sin ella, por lo tanto el evaluador se encargará de describir las acciones del colaborador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación, por lo que deberá mencionar únicamente las conductas específicas por medio de una lista de incidentes críticos de este tipo, y propone un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y al mismo tiempo para identificar a quienes necesita mejorar sus fortalezas.

- Escala grafica de calificación Este es uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación. El evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificara por medio de escalas graduadas.

- Escala de calificación basada en el comportamiento Esta combina elementos fundamentales de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se encuentran a lo largo de un continuo proceso; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgo o descripciones generales.

- Comparación forzada Las comparaciones forzadas evalúan al empleado en la empresa, con respecto al desempeño de otro u otros compañeros. Ya que importante conocer una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual. (Dessler y Verela, 2011)

2.3.5. Liderazgo en distintos tipos de equipo

Los papeles del liderazgo en los distintos tipos de equipos son análogos de muchas formas, pero cada tipo de equipo también presenta unos retos únicos a los líderes.

- **Equipos Multifuncionales:** Las dificultades de lograr el compromiso de los miembros con las demás obligaciones y lealtades contrapuestas aumentan la necesidad de tener un líder designado con un poder del cargo significativo y

buenas habilidades interpersonales en los equipos multifuncionales. La mayoría de los equipos multifuncionales tiene un líder formal que es elegido por un escalafón directivo superior. Cuando un equipo multifuncional de un proyecto es un equipo auto dirigido, se puede perder demasiado tiempo en problemas de los procesos y conflictos sin resolver, lo que deja menos tiempo para realizar prioridad fundamental de equipo.

- **Equipos auto gestionados:** Cuando se describe el liderazgo en los equipos auto gestionado, resulta útil diferenciar entre papeles de liderazgo internos y externo. El papel del liderazgo interno incluye responsabilidades directivas asignadas al equipo y compartidas por los miembros del grupo. Es habitual que los equipos auto dirigidos tengan un líder interno que es elegido por lo miembros, y el cargo puede rotar ente los distintos miembros de manera periódica (por ejemplo, trimestral o anualmente). Cuando es elegido o nombrado el líder del equipo no sustituye sencillamente al anterior directivo de primera línea. En los equipos auto dirigidos, las responsabilidades más impactantes están compartidas ente los miembros del grupo, no se concentran en el líder del equipo. La principal responsabilidad del líder del equipo (por ejemplo, dirigir las reuniones, preparar los programas de trabajos y realizar el papeleo administrativo)

- **Equipos virtuales:**

En comparación con los equipos con localizados, los equipos virtuales plantean algunos retos únicos para los líderes. La falta de contacto cara a cara hace que sea más difícil supervisar los rendimientos de los miembros, influir sobre ellos

y desarrollar la confianza mutua y la identificación colectiva. Al igual que los equipos multifuncionales, es difícil lograr el compromiso de los diversos miembros que están haciendo otras muchas cosas y pueden tener objetivos o prioridades distintos. Los retos para el liderazgo aumentan cuando los miembros representan a distintas organizaciones y están localizados en distintos husos horarios y culturas. Los equipos virtuales también tienen Mayores problemas de coordinación cuando la tarea es compleja, los miembros tienen papeles muy interdependientes, y el entorno es dinámico y volátil. (Dessler y Verela, 2011)

2.3.6. Como influyen los líderes sobre el rendimiento de la organización

Una de las preguntas más importantes de la investigación sobre el liderazgo estratégico es la forma en que los líderes influyen realmente sobre la eficacia general de las grandes organizaciones. La teoría del liderazgo flexible fue formulada para responder a esta pregunta (yulk y Lepsinger, 2004). Incorpora ideas de las primeras teorías sobre el liderazgo y relaciona áreas de estudio, incluyendo la teoría sobre la organización, la dirección estratégica y la gestión del cambio. Los cuatro tipos de constructos de la teoría incluyen el rendimiento de la organización (o eficacia), los determinantes del rendimiento, los procesos de liderazgo y las variables circunstanciales.

La eficacia de la organización viene dada por su prosperidad a lo largo plaza y su supervivencia. Depende de tres tipos de determinantes del rendimiento:

- Eficiencia y fiabilidad de los procesos.
- Las relaciones y recursos humanos

- La innovación y la adaptación al entorno.

La importancia relativa de estos determinantes del rendimiento variara en función de cada organización y a lo largo del tiempo. Las características de la situación que determinan la importancia relativa de los factores determinantes pueden afectar a los temas de forma positiva o negativa. Los tres tipos de factores determinantes del rendimiento y las condiciones que potencian su importancia. (Yulk, 2008)

2.3.7. Componentes del desempeño laboral

(Anastasi & Urbina, 1998) El desempeño laboral se relaciona como varios componentes: competencias, calidad, y capacitación, estos elementos son claves para medir el grado de desenvolvimiento en el cargo de trabajo, cada uno de ellos expresa las características individuales que posee el colaborador.

El desempeño laboral está compuesto por varios elementos que hacen posible la ejecución de sus funciones acordes a los objetivos organizacionales, tales componentes se ejecutan de diferentes formas y en diferentes niveles de función de cada área. (García, 2013)

- **Competencias Laborales**

(Bonilla, 2010) Para Munch (2010) “Los recursos humanos son un conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal”, pág. 195. Los empleados de una organización demuestran sus capacidades al ejecutar de

forma eficiente un trabajo cuando poseen competencias de acuerdo al cargo que desempeñan.

- **Capacitación**

De acuerdo a Flores (2013) el liderazgo tiene la capacidad de brindar lo mejor de si en beneficio de las necesidades de los demás, con plena identificación del quehacer institucional y entregado a la misión, visión y sus objetivos.

La capacitación contribuye con la actualización y fortalecimiento del desarrollo personal y organizacional, por tal motivo este proceso debe ser planificado, articulado con las funciones y acorde a las necesidades operativas de cada puesto. Las organizaciones echan mani de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarle valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo (chiavenatto, Administración de recursos Humanos 2014). Los programas de fortalecimiento de conocimientos implementados por las organizaciones facilitan el desarrollo de las funciones, la inversión en estos planes se retribuye con mayor productividad en la empresa.

- **Calidad y buen trabajo**

Según Bonilla (2010) “Toda gestión tiene que ser visualizada con un nivel de calidad”, pág. 5. Desde el punto de vista de un sistema financiero, específicamente la calidad de trabajo queda determinada por la capacidad que tienen las empresas para formar al individuo a través de procesos organizacionales.

Señala López (2011), las exigencias básicas de la calidad es la participación activa de todos los niveles organizacionales y la transformación de los recursos de la organización” pág. 45. La calidad de trabajo desde un enfoque sistémico, se la concibe como el conjunto de características o rasgos de los insumos, procesos, resultados y productos financieros que la singularizan y la hacen distinguirse.

Para Munch (2010), “la calidad del producto y /o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades de la sociedad”, pág. 30. El banco oferta los servicios financieros que deben estar en correspondencia con las necesidades del entorno, en eso consiste el rubro de las finanzas.

- **Participación.**

Un ámbito muy importante del liderazgo que hace referencia a la promoción del trabajo en equipo en la empresa, la integración de equipos de trabajo para la realización de tareas, al desarrollo del liderazgo entre compañeros, la delegación de responsabilidades que les permita la toma de decisiones en las actividades que realizan los colaboradores y los valores el jefe debe promover como parte de sus funciones.

2.3.8. Factores que influyen en el desempeño laboral:

Pueden ser ambientales y motivacionales

- a) **Dentro de los factores ambientales se encuentran: condiciones de trabajo, equipos, tecnología, supervisión y nivel de información y acceso a ella.**

En la actualidad la organización Internacional del trabajo viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, como empleado que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseño ergonómicos mejoran su nivel motivación e identificación con su empresa. Algunas consideraciones para mejorar los factores ambientales son:

- Almacenamiento y manipulación de materiales para un uso mas efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físico innecesarios.
- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Iluminación, uso al máximo de la luz, evitando el resplandor y zonas de sombra. Seleccionando fondos visuales adecuados.
- Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer , servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso de la empresa.
- Organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en grupo, nos presenta reglas para elevar la productividad.

- Locales industriales, debe haber un diseño adecuado de los locales industriales, protegidos del calor y frío. Aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo.

b) Los factores motivacionales:

Capacitación, incentivo (dinero), sistema de salarios y asensos, participación, colaboración e interacción social.

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de productos y servicios.

La capacitación se debe aplicar de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

El dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc., para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede

acumular previniendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas.

“Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que este bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona recomienda Koontz.

Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes excursiones, Etc (Munch, 2010)

2.4. DEFINIDICION DE TERMINOS

- **Comunicación.** - Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.
- **Condiciones laborales.** - Información sobre el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

- **Hipótesis.** - Suposición hecha a partir de uno de los datos que sirve como base para iniciar una investigación o una argumentación.
- **Investigación.** - La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.
- **Motivación intrínseca.** - Se define como el acto de realizar una actividad por sí misma, porque es interesante y agradable.
- **Motivación laboral.** - voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer una necesidad personal.
- **Prueba Chi cuadrado.** - Prueba de hipótesis que determina si dos variables están relacionadas o no. Se realiza una conjetura, se escribe una hipótesis nula y la alternativa.
- **Calidad en el trabajo,** reconocer la importancia que tiene el trabajo para las personas, durante los últimos años y principalmente a partir de los noventa, la preocupación por la calidad laboral ha sido un tema recurrente no solo en el contexto académico, sino también entre los agentes implicados en el mundo laboral.
- **Trabajo en equipo,** es el trabajo realizado por varios individuos donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común. Pero para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte del trabajo y juntarlas. (Jimenez, 1981)

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la investigación

3.1.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es **No Experimental** puesto que es un estudio que se realizará sin manipulación deliberada de variables y en los que solo se observarán fenómenos en su ambiente natural para luego ser analizados.

3.1.2. Tipo de investigación

Según el periodo y secuencia del estudio es de tipo Transversal puesto que la información y datos recolectados, se realizaron en un solo momento y tiempo determinado en el presente.

3.1.3. Nivel de la investigación

El nivel de esta investigación, dadas las características de las variables que presenta es Explicativa responde a una causa y efecto.

3.2. Técnicas e instrumentos

3.2.1. Técnica

Encuesta Estructurada

3.2.2. Instrumento

Cuestionario

3.2.3. Escala de Medición

Se realizaron dos cuestionarios con proposiciones que cumplen ampliamente distintos aspectos de percepción, tanto de la ética personal como la

calidad del servicio y preguntas en cada una de ellas con escala del 0 al 4 según el nivel de acuerdo, se utilizaron las encuestas por escrito que fueron contestadas por los censados y/o entrevistados.

El instrumento que se realizara será el Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas como MLQ, es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio, con el objetivo de medir las distintas variables del modelo de liderazgo de Rango total desarrollado por dichos autores, El MLQ 5X Corto, actualmente es una escala compuesta por 45 ítems que miden múltiples variables.

El cuestionario está estructurado como un modelo jerárquico de nueve variables que es el que obtuvo la mayor validez discriminante entre las escalas de variables que comprende el MLQ (anexo). El modelo mencionado está compuesto por tres variables de alto orden a saber: el tipo de liderazgo que se maneja.

Las personas que serán entrevistadas son colaboradores del área comercial del Banco Interbank los cuales trabajan en la tienda ubicada en la calle mercaderes, cercado de Arequipa (Bass & Avolio, 2000).

En el caso del MLQ, este intenta evaluar actitudes y comportamientos relacionados con estilos de liderazgo descritos en la teoría. Para lograr dicho objetivo, los autores construyeron el instrumento basándose en una escala de tipo Likert, que fue desarrollada por Rensis Likert a principios de los años treinta, sin embargo, es aún vigente y muy utilizada para medir las respuestas en diferentes rangos; la cual consiste en “un conjunto de ítems que se presentan en forma de

afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a la cuales se les administra” (Hernández y otros, 1994)

De esta manera se solicita a la persona que contesta el MLQ que externalice su reacción ante un ítem eligiendo uno de los cinco puntos de la siguiente escala:

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE, SINO SIEMPRE
0	1	2	3	4

A cada opción se le ha asignado un valor numérico, de manera que el sujeto, al escoger una, obtiene una puntuación respecto de esa afirmación. Cada variable tiene una puntuación directa, lo que significa que, a mayor puntaje en esta, mayor presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan. Finalmente, la puntuación total se obtiene sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden.

- Ordinal- Escala
- Escala de Likert 1 a 5 como la más conocida y utilizada en este tipo de investigación.
- Escala de medición Likert: Es un método de pregunta bipolar que mide tanto lo positivo como lo negativo de cada enunciado. Se aplican con 5, 7, 9,10 grados.

La escala Likert es usada para medir actitudes, sobre los enunciados, en nuestro caso, el entrevistado mostrará su nivel de acuerdo o desacuerdo, señalando un grado entre 1 y 5. (Hernández y otros, 1994)

3.3. Elementos o unidades de estudio

3.3.1. Población

200 personas

3.3.2. Tamaño de la muestra

132 Personas

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Erro de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

$$n = \frac{200 * 1.96 \frac{2}{1.96} * 50.00\% * 50.00\%}{5.00\%^2 * (200 - 1) + 1.96 \frac{2}{1.96} * 50.00\% * 50.00\%}$$

$$n=131.75$$

$$n=132$$

3.4. Tipo de muestreo

Muestreo no Probabilístico

3.5. Delimitación del Estudio

3.5.1. Geográfica

El estudio se llevará a cabo en Arequipa, en la Provincia de Arequipa, Distrito de Arequipa Metropolitana.

3.5.2. Temporal

Durante el año 2019

3.5.3. Sustantiva

Banco Internacional del Perú – Existen 10 agencias ubicadas en Arequipa Metropolitana en donde se realizó las encuestas al área comercial (ventanilla, plataforma, ejecutivos: convenio con instituciones y banca empresa) aplicando el criterio de inclusión de colaboradores comerciales enfocados en ventas o colocación de productos de acuerdo al siguiente cuadro adjunto en donde se brinda la ubicación:

	Ubicación de agencias	Cantidad de colaboradores	Muestra
1	Av. Yanahuara	10	8
2	Av. Cayma	13	7
3	Tienda Real Plaza	11	4
4	Tienda Mall Cayma	12	8
5	Tienda La Marina (plaza Vea)	22	20
6	Calle Mercaderes	80	62
7	Parque Industrial	20	7
8	Ovalo Avelino	12	6
9	La Negrita	10	6
10	Mall Porongoche	10	4
	Total	200	132

3.6. Procedimiento de Recolección de Datos

3.6.1. Organización

Banco Interbank

3.6.2. Recursos

a. Recursos Humanos:

Colaboradores del Banco Interbank

Investigador: Jaclyn Delgado Carpio

b. Recursos Financieros

La determinación de los recursos financieros aproximados, dependerá del resultado en la prueba piloto, pero la fuente será el autofinanciamiento.

3.7. Procedimiento de Sistematización

3.7.1. Tipo de procesamiento

El método es el procedimiento ordenado y lógico que nos permite alcanzar el objetivo del proyecto; y en este proyecto se utiliza un método analítico, pues el objetivo del proyecto es analizar la influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Interbank y a su vez llegar a las conclusiones y se propondrá alternativas de mejora.

CAPÍTULO III
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Tabla N° 1

Edad de los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019

Edad	N°.	%
20-25	37	28,0
26-33	48	36,4
34-41	35	26,5
42-55	12	9,1
TOTAL	132	100

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La Tabla 1 muestra que el 36.4% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank), durante el 2019 tienen entre 26-33 años, seguido del 28.0% de colaboradores entre 20 a 25 años, el 26.5% tienen entre 34-41 años, mientras que solo el 9.1% tienen 42 años a más.

Es decir, existe mayor cantidad de colaboradores jóvenes.

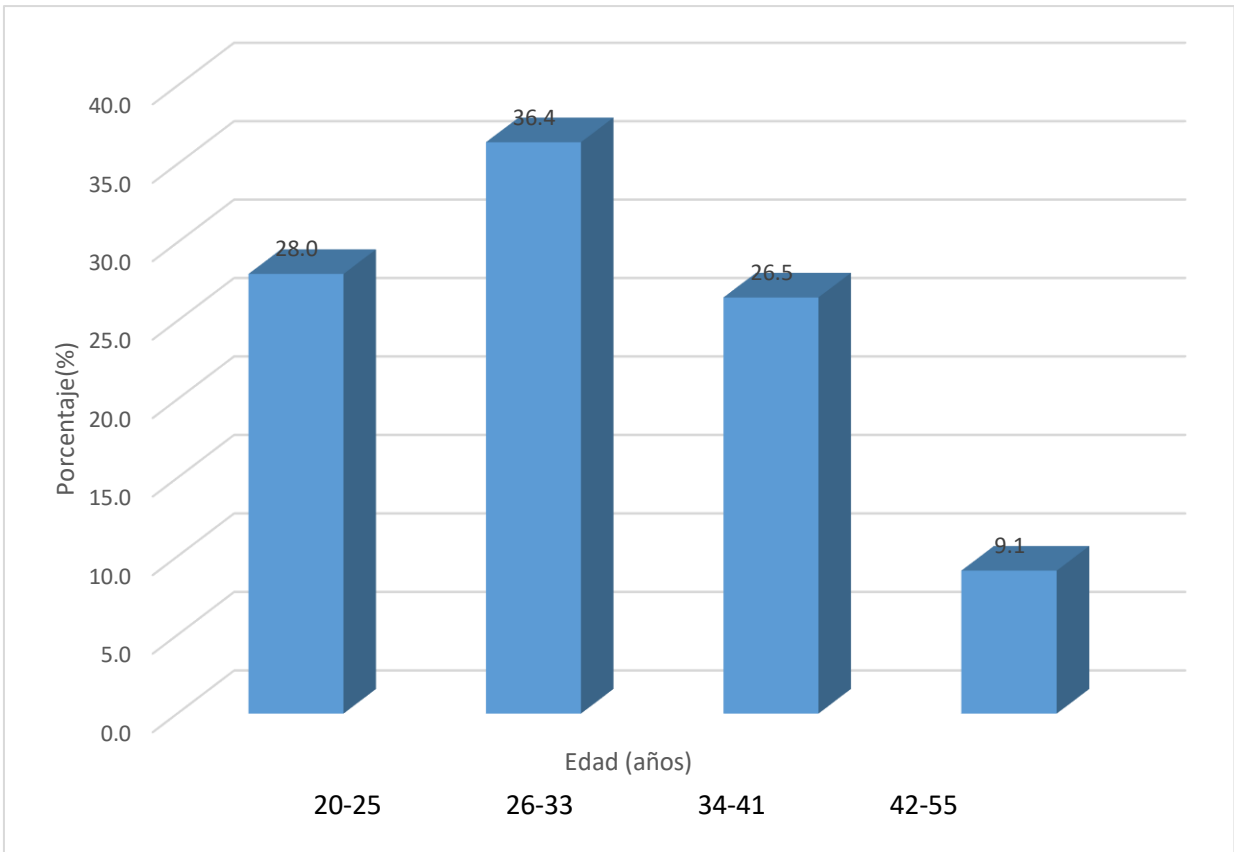


Figura N° 1

Edad de los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 2

Sexo de los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019

Sexo	N°.	%
Femenino	76	57,6
Masculino	56	42,4
TOTAL	132	100

Fuente: *Elaboración propia.*

Nota. La Tabla 2 muestra que el 57.6% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank), durante el 2019 fueron de sexo femenino, mientras que el 42.4% son de sexo masculino.

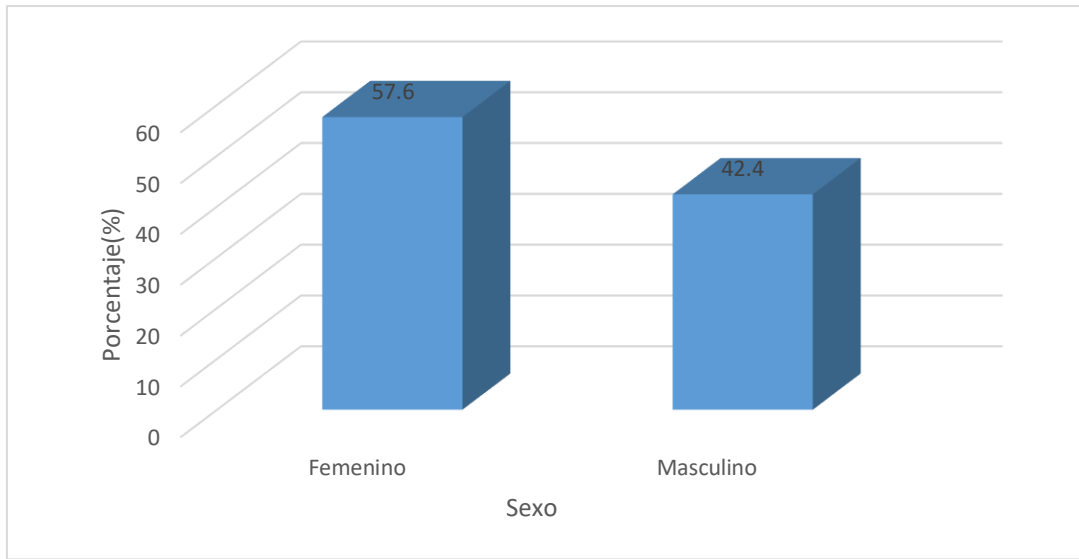


Figura N°. 2

Sexo de los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 3

Jornada laboral de los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019

Jornada	N°.	%
Completa	117	88,6
Parcial	15	11,4
TOTAL	132	100

Fuente: *Elaboración propia.*

Nota. La Tabla 3 muestra que el 88.6% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank), durante el 2019 tienen jornada laboral completa y el 11.4% de los colaboradores tienen jornada laboral parcial.

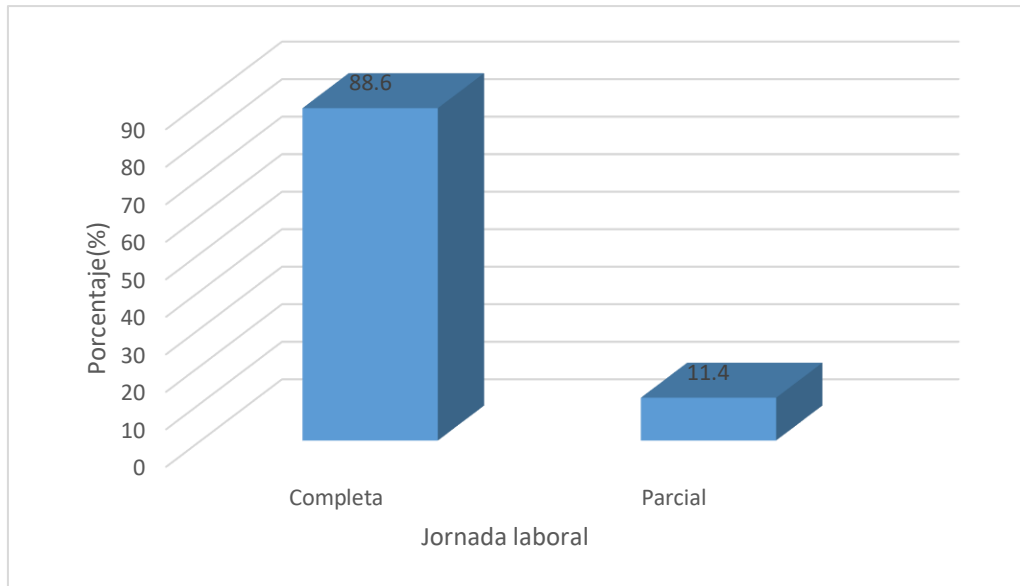


Figura N° 3

Jornada laboral de los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 4

Experiencia laboral de los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019

Experiencia	N°.	%
0-1 año	16	12,1
1-3 años	50	37,9
4-7 años	51	38,6
>7 años	15	11,4
TOTAL	132	100

Fuente: *Elaboración propia.*

Nota. La Tabla 4 muestra que el 38.6% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank), durante el 2019 laboran en la empresa desde hace 4 a 7 años, el 37.9% tienen experiencia laboral entre 1 a 3 años, mientras que el 12.1% y el 11.4% tienen entre 0-1 año y más de 7 años respectivamente.

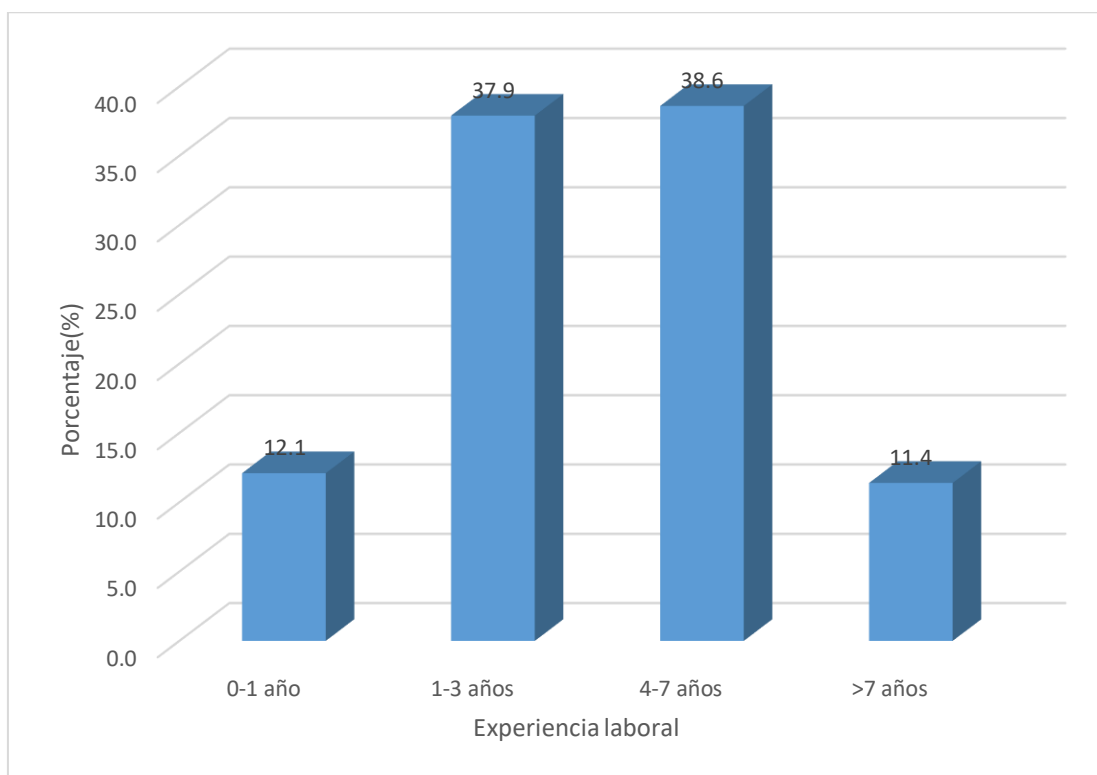


Figura N° 4

Experiencia laboral de los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 5

Cargo que ocupan los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019

Cargo	N°.	%
RF	74	56,1
Plataforma	12	9,1
Ejecutivo	25	18,9
Lobby leader	4	3,0
Convenio	15	11,4
Back office	2	1,5
TOTAL	132	100

Fuente: *Elaboración propia.*

Nota. La Tabla 5 muestra que el 56.1% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank), durante el 2019 laboran en la empresa cumpliendo funciones de RF, el 18.9% laboran como ejecutivos, el 11.4 en el área de convenio; 9.1 % como plataforma el 3.0% como Lobby leader y e 1.5 % como Back Office. Considerando que la mitad de colaboradores son RF o Ventanilla.

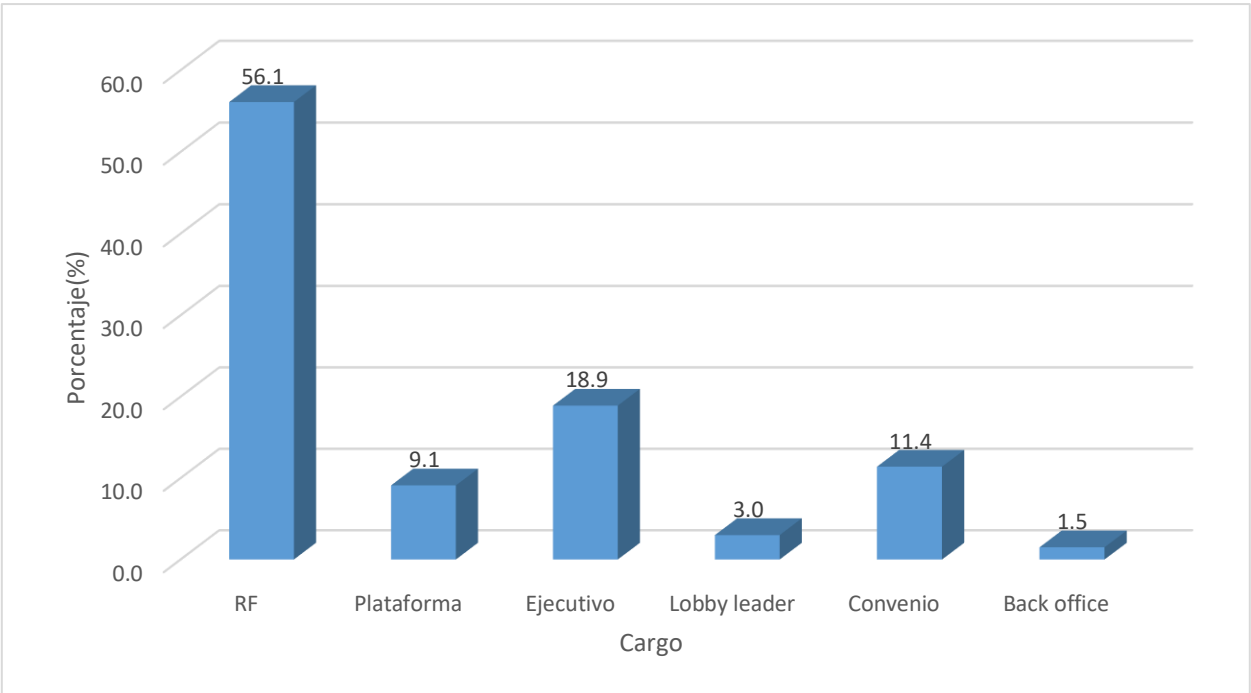


Figura N°. 5
 Cargo que ocupan los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank),
 durante el 2019

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 6

Indicadores del liderazgo de los gerentes según los colaboradores del banco internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019

Liderazgo	N°.	%
Comunicación		
Bajo	5	3,8
Medio	30	22,7
Alto	97	73,5
Motivación		
Bajo	2	1,5
Medio	21	15,9
Alto	109	82,6
Tipos de liderazgo		
Bajo	0	0,0
Medio	26	19,7
Alto	106	80,3
Inteligencia emocional		
Bajo	5	3,8
Medio	27	20,5
Alto	100	75,8
TOTAL	132	100

Fuente: *Elaboración propia.*

Nota. La Tabla 6 muestra que el 73.5% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank), durante el 2019 consideran que su gerente tiene un nivel alto de comunicación, seguido del 82.6% con motivación alta, el 19.7% presentan nivel medio en los distintos tipos de liderazgo, el 75.8% tienen alto nivel de inteligencia emocional.

Es decir, los gerentes de acuerdo a los indicadores de liderazgo tienen la capacidad de comunicarse adecuadamente con su personal así mismo manejar un alto nivel de motivación lo que ha generado, un buen concepto del tipo de liderazgo al considerarlo como alto.

Tabla N° 7

Liderazgo de los gerentes según los colaboradores del banco internacional del Perú (banco interbank), durante el 2019

Liderazgo	N°.	%
Bajo	0	0,0
Medio	38	28,8
Alto	94	71,2
TOTAL	132	100

Fuente: *Elaboración propia.*

Nota. La Tabla 7 muestra que el 71.2% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank), durante el 2019 consideran que sus gerentes tienen alto nivel de liderazgo, mientras que solo el 28.8% creen que presenta liderazgo medio, por lo que se considera que existe un buen planteamiento del liderazgo empresarial.

Es importante definir que la investigación ha considerado 6 tipos de liderazgo los cuales se podría considerar el tipo de liderazgo orientativo debido a la situación en la que la empresa lo ejerce, es decir, dirige monitoriza las actividades, guía las pautas para realizar las tareas bajo la comunicación y motivación.

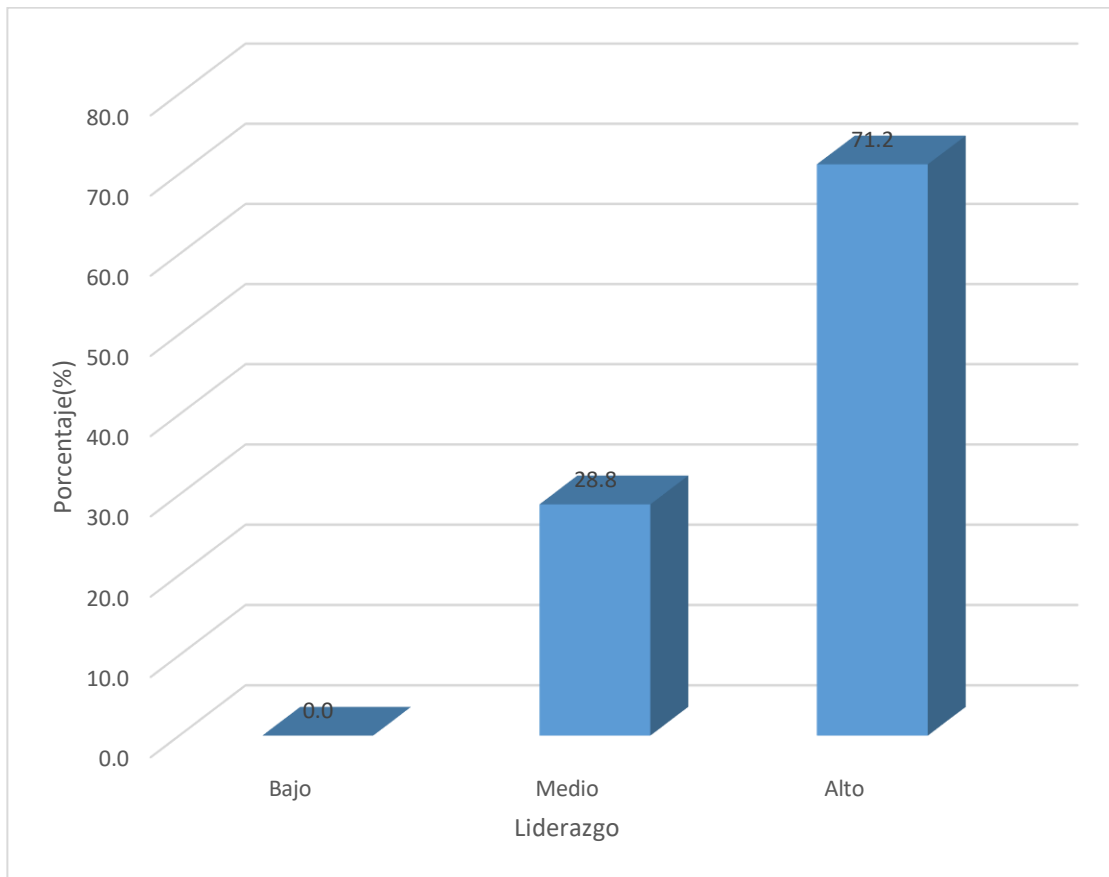


Figura N^o. 6

Liderazgo de los gerentes según los colaboradores del banco internacional del Perú (banco interbank), durante el 2019

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 8

Indicadores del desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el 2019

Desempeño Laboral	N°.	%
Calidad de trabajo		
Malo	4	3,0
Regular	21	15,9
Bueno	107	81,1
Trabajo en equipo		
Malo	3	2,3
Regular	19	14,4
Bueno	110	83,3
Compromiso		
Malo	1	0,8
Regular	55	41,7
Bueno	76	57,6
TOTAL	132	100

Fuente: *Elaboración propia.*

Nota. La Tabla 8 muestra que el 81.1% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank), durante el 2019 tienen buena calidad en cuanto al desempeño laboral, el 83.3% desempeñan buen trabajo en equipo, mientras que el 41.7% presentan compromiso regular.

Cabe mencionar que la calidad de trabajo, podemos considerarla como la meta de ventas por persona, trabajo en equipo la meta de ventas por tienda o agencia para poder obtener un bono económico, pero el compromiso es regular es decir no necesariamente están identificados con la empresa.

Tabla N^a. 9

Desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el 2019

Desempeño	Nº.	%
Malo	2	1,5
Regular	22	16,7
Bueno	108	81,8
TOTAL	132	100

Fuente: *Elaboración propia.*

Nota. La Tabla 9 muestra que el 81.8% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank), durante el 2019 presentaron buen desempeño laboral, seguido del 16.7% de colaboradores con desempeño regular, mientras que el 1.5% presentan mal desempeño laboral. Debemos resaltar que el desempeño laboral considerando los objetivos de la empresa durante el 2019 se mantuvieron en un nivel alto.

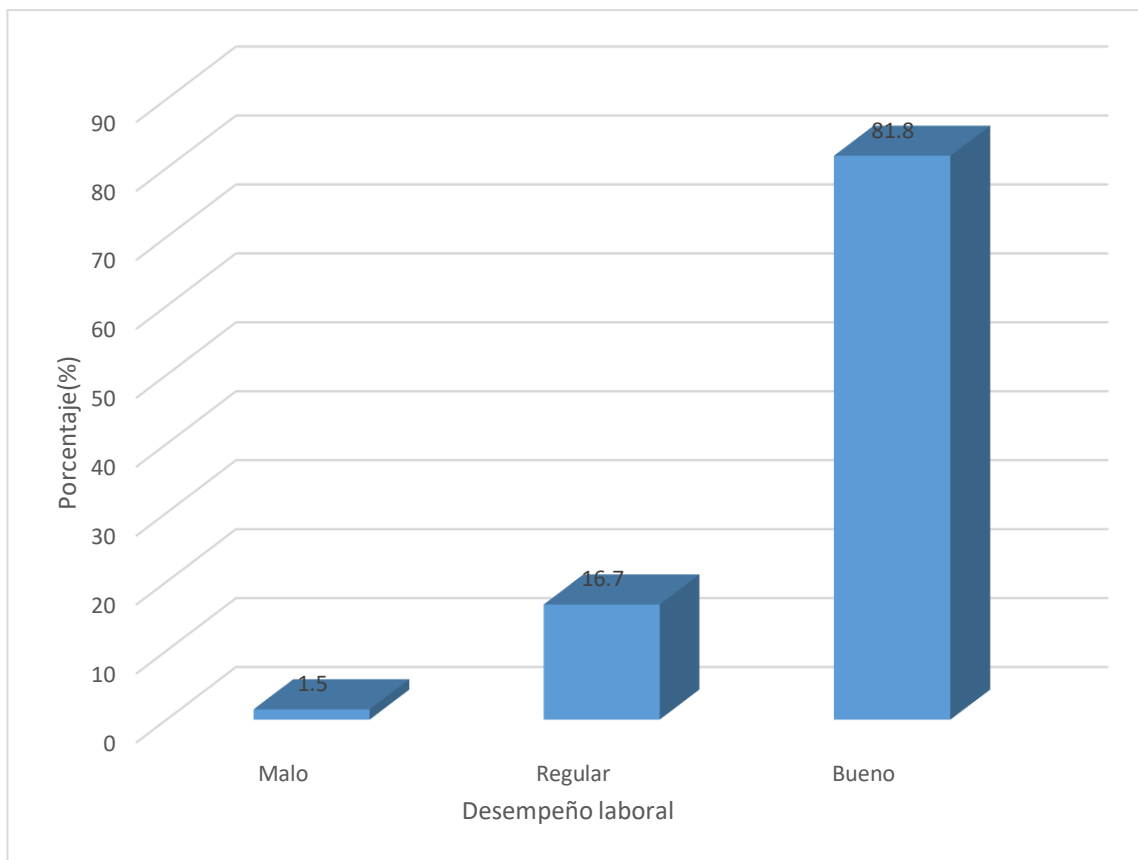


Figura N°. 7

Desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el 2019

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°. 10

Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco interbank) en el área comercial de las tiendas ubicadas en Arequipa metropolitana durante el año 2019.

Desempeño	Liderazgo						TOTAL	
	Bajo		Medio		Alto		N°.	%
	N°.	%	N°.	%	N°.	%		
Malo	0	0,0	2	1,5	0	0,0	2	1,5
Regular	0	0,0	21	15,9	1	0,8	22	16,7
Bueno	0	0,0	15	11,4	93	70,5	108	81,8
TOTAL	0	0,0	38	28,8	94	71,2	132	100

Fuente: Elaboración propia.

$$X^2=64.34 \quad P<0.05 \quad P=0.00$$

Nota. La Tabla 10 según la prueba de chi cuadrado ($X^2=64.34$) muestra que el liderazgo y el desempeño laboral presentan relación estadística significativa ($P<0.05$).

Asimismo, se observa que el 70.5% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank) durante el 2019 que consideran que su gerente tiene un nivel alto de liderazgo presentan buen desempeño laboral, mientras que el 15.9% de colaboradores que consideran que su gerente tiene liderazgo medio tienen desempeño regular.

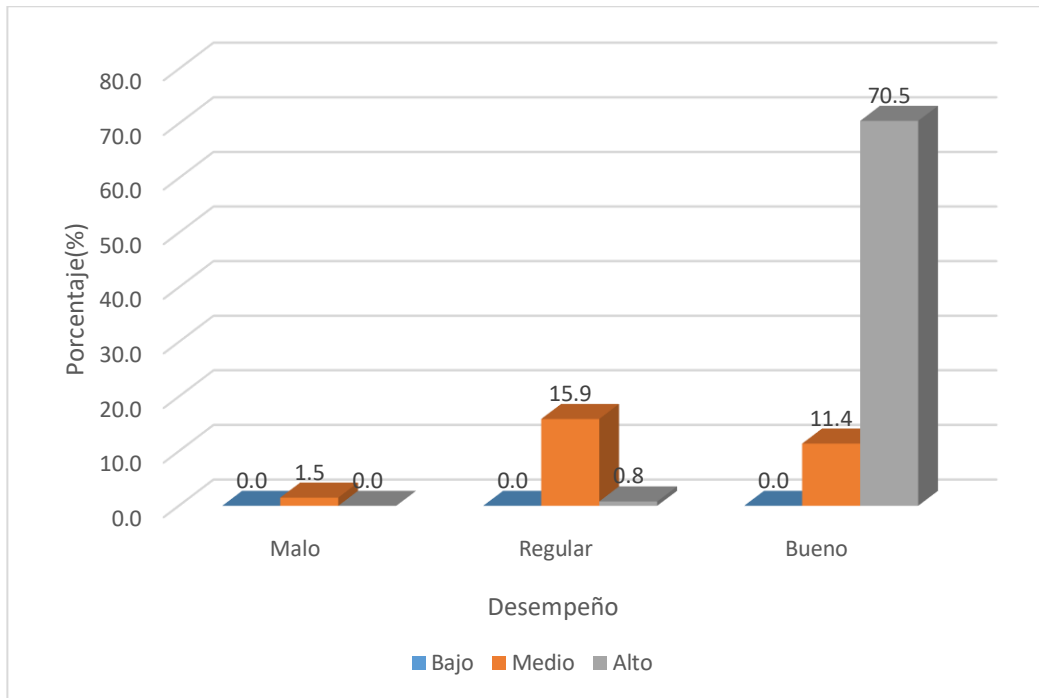


Figura N°. 8

Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco interbank) en el área comercial de las tiendas ubicadas en Arequipa metropolitana durante el año 2019.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°. 11

Relación entre la comunicación de un líder y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el 2019

Comunicación	Desempeño laboral						TOTAL	
	Malo		Regular		Bueno		N°.	%
	N°.	%	N°.	%	N°.	%		
Bajo	1	0,8	4	3,0	0	0,0	5	3,8
Medio	1	0,8	11	8,3	18	13,6	30	22,7
Alto	0	0,0	7	5,3	90	68,2	97	73,5
TOTAL	2	1,5	22	16,7	108	81,8	132	100

Fuente: Elaboración propia.

$$X^2=45.09 \quad P<0.05 \quad P=0.00$$

Nota. La Tabla 11 según la prueba de chi cuadrado ($X^2=45.09$) muestra que la comunicación del líder y el desempeño laboral presentan relación estadística significativa ($P<0.05$).

Asimismo se observa que el 68.2% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank) durante el 2019 que consideran que su gerente tiene un nivel alto de comunicación presentan buen desempeño laboral, mientras que el 8.3% de colaboradores que consideran que su gerente tiene nivel medio de comunicación tienen desempeño regular. Lo que significa que el rango de comunicación que manejan es bueno y logran entendimiento entre ambas partes.

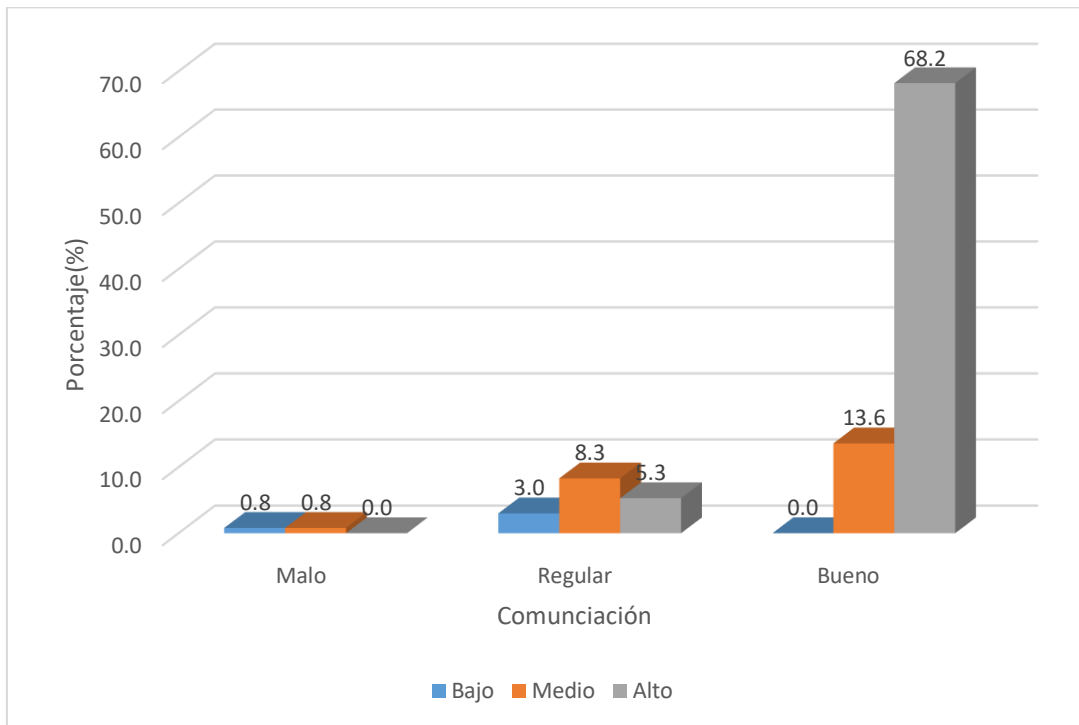


Figura N°. 9

Relación entre la comunicación de un líder y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el 2019

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°. 12

Relación entre la motivación de un líder y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el año 2019

Motivación	Desempeño laboral						TOTAL	
	Malo		Regular		Bueno		N°.	%
	N°.	%	N°.	%	N°.	%		
Bajo	1	0,8	1	0,8	0	0,0	2	1,5
Medio	1	0,8	14	10,6	6	4,5	21	15,9
Alto	0	0,0	7	5,3	102	77,3	109	82,6
TOTAL	2	1,5	22	16,7	108	81,8	132	100

Fuente: Elaboración propia.

$$X^2=84.59 \quad P<0.05 \quad P=0.00$$

Nota. La Tabla 12 según la prueba de chi cuadrado ($X^2=84.59$) muestra que la motivación del líder y el desempeño laboral presentan relación estadística significativa ($P<0.05$).

Asimismo se observa que el 77.3% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank) durante el 2019 que consideran que su gerente tiene un nivel alto de motivación presentan buen desempeño laboral, mientras que el 10.6% de colaboradores que consideran que su gerente tiene motivación media tienen desempeño regular.

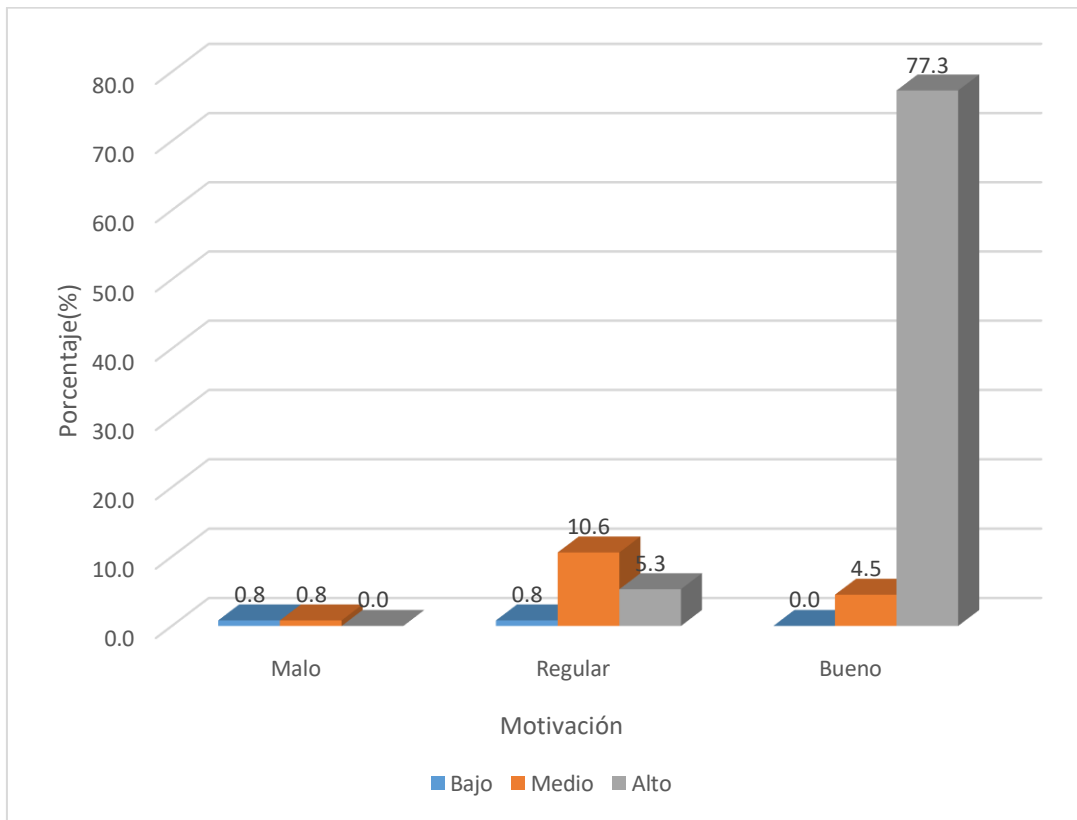


Figura N°. 10

Relación entre la motivación de un líder y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el año 2019

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°. 13

Relación entre los tipos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el año 2019.

Tipos	Desempeño laboral						TOTAL	
	Malo		Regular		Bueno		N°.	%
	N°.	%	N°.	%	N°.	%		
Bajo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Medio	2	1,5	12	9,1	12	9,1	26	19,7
Alto	0	0,0	10	7,6	96	72,7	106	80,3
TOTAL	2	1,5	22	16,7	108	81,8	132	100

Fuente: *Elaboración propia.*

$$X^2=30.07 \quad P<0.05 \quad P=0.00$$

Nota. La Tabla 13 según la prueba de chi cuadrado ($X^2=30.07$) muestra que los tipos de liderazgo y el desempeño laboral presentan relación estadística significativa ($P<0.05$).

Asimismo se observa que el 72.7% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank) durante el 2019 que consideran que su gerente tiene un nivel alto en los distintos tipos de liderazgo lo que hace provechoso el buen desempeño laboral.

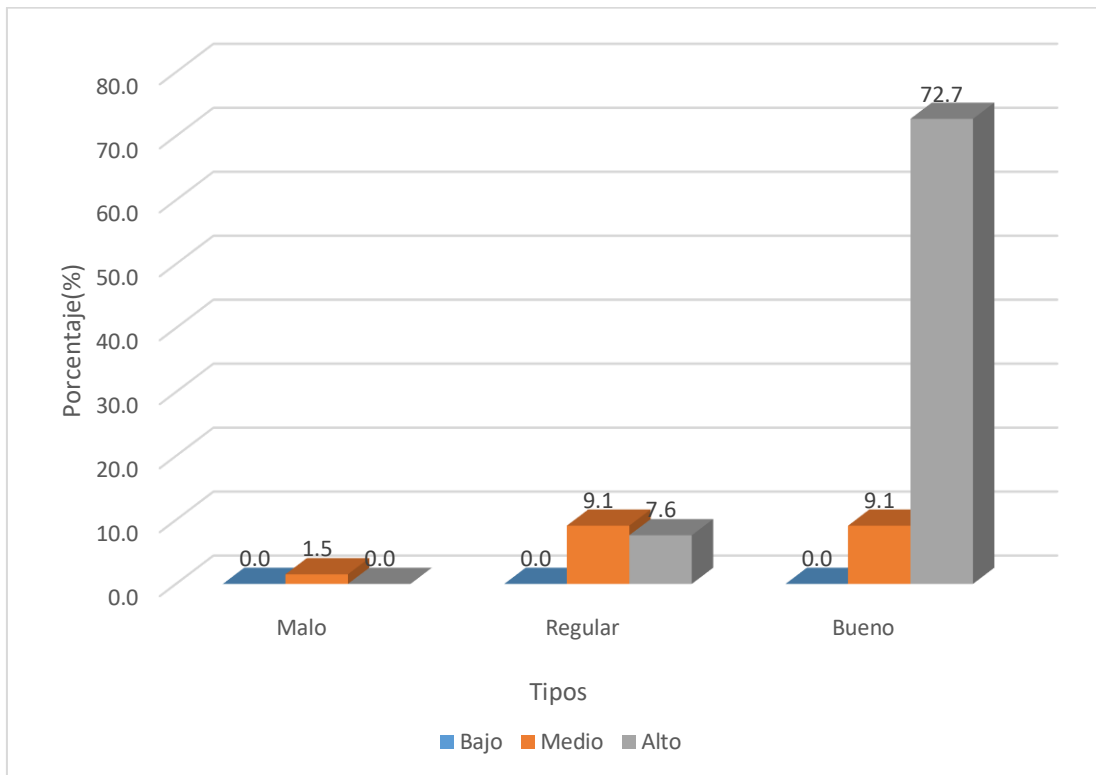


Figura N°. 11

Relación entre los tipos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el año 2019.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°. 14

Relación entre la inteligencia emocional de un líder y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el 2019

Inteligencia emocional	Desempeño laboral						TOTAL	
	Malo		Regular		Bueno		N°.	%
	N°.	%	N°.	%	N°.	%		
Bajo	1	0,8	3	2,3	1	0,8	5	3,8
Medio	1	0,8	13	9,8	13	9,8	27	20,5
Alto	0	0,0	6	4,5	94	71,2	100	75,8
TOTAL	2	1,5	22	16,7	108	81,8	132	100

Fuente: *Elaboración propia.*

$$X^2=50.05 \quad P<0.05 \quad P=0.00$$

Nota. La Tabla 14 según la prueba de chi cuadrado ($X^2=50.05$) muestra que la inteligencia emocional del líder y el desempeño laboral presentan relación estadística significativa ($P<0.05$).

Asimismo se observa que el 71.2% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank) durante el 2019 que consideran que su gerente tiene un nivel alto en cuanto a la inteligencia emocional presentan buen desempeño laboral.

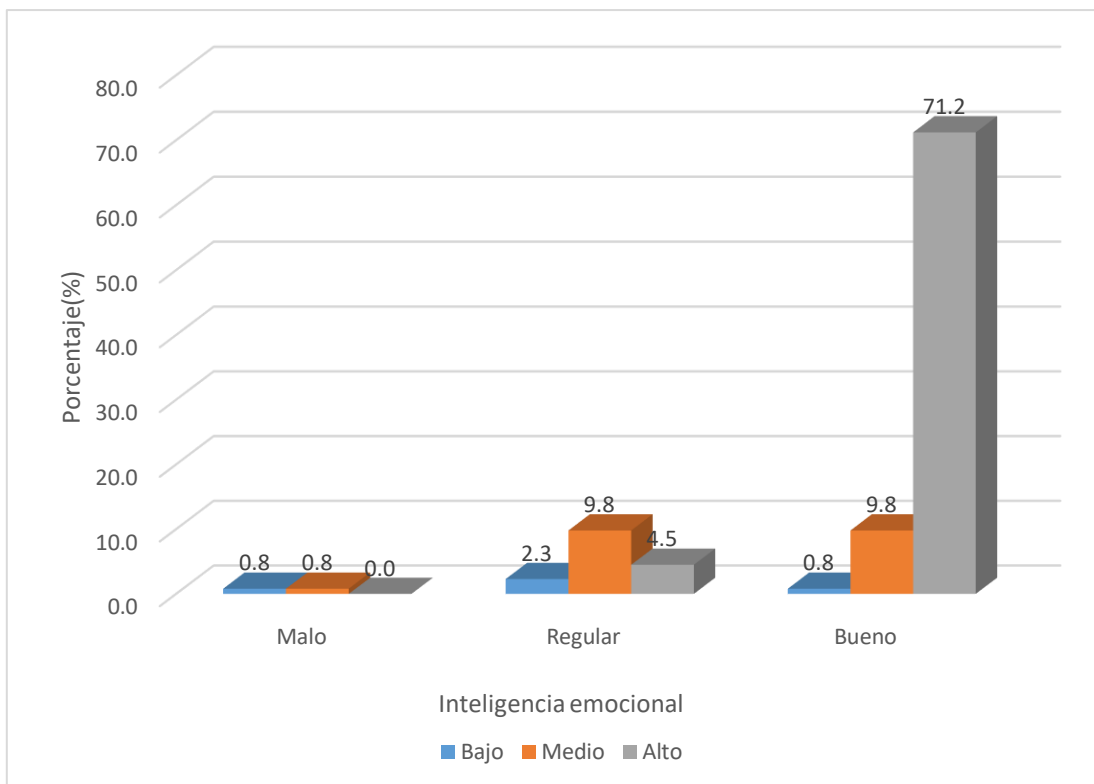


Figura N°. 12

Relación entre la inteligencia emocional de un líder y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el 2019

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°. 15

Relación entre la calidad de trabajo del líder y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el 2019

Calidad de trabajo	Desempeño laboral						TOTAL	
	Malo		Regular		Bueno		N°.	%
	N°.	%	N°.	%	N°.	%		
Alto	0	0,0	3	2,3	64	48,5	67	50,8
Medio	1	0,8	15	11,4	36	27,3	52	39,4
Bajo	1	0,8	4	3,0	8	6,1	13	9,8
TOTAL	2	1,5	22	16,7	108	81,8	132	100

Fuente: *Elaboración propia.*

$$X^2=19.69 \quad P<0.05 \quad P=0.00$$

Nota. La Tabla 15 según la prueba de chi cuadrado ($X^2=19.69$) muestra que la calidad de trabajo del líder y el desempeño laboral presentan relación estadística significativa ($P<0.05$). Asimismo se observa que el 48.5% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank) durante el 2019 que consideran que su gerente tiene calidad de trabajo alta presentan buen desempeño laboral.

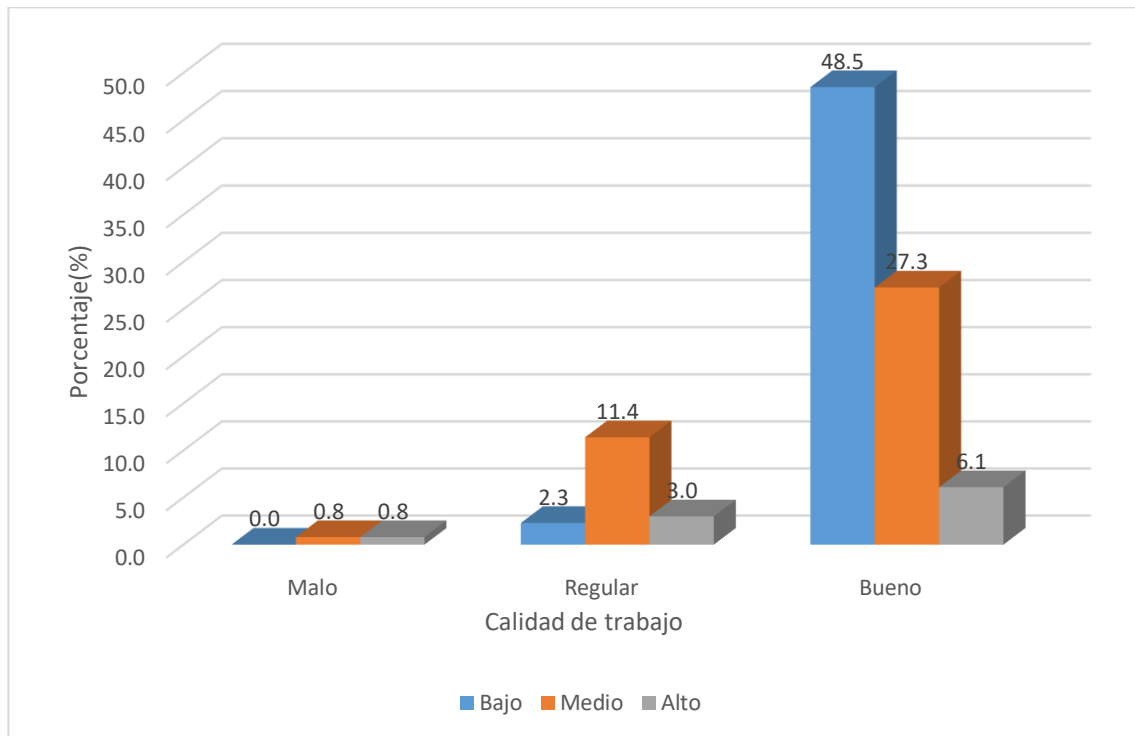


Figura N°. 13

Relación entre la calidad de trabajo del líder y el desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank durante el 2019

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°. 16

Relación entre la calidad del desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank y el liderazgo de los gerentes

Calidad	Liderazgo						TOTAL	
	Bajo		Medio		Alto		N°.	%
	N°.	%	N°.	%	N°.	%		
Malo	0	0,0	4	3,0	0	0,0	4	3,0
Regular	0	0,0	19	14,4	2	1,5	21	15,9
Bueno	0	0,0	15	11,4	92	69,7	107	81,1
TOTAL	0	0,0	38	28,8	94	71,2	132	100

Fuente: Elaboración propia.

$$X^2=60.26 \quad P<0.05 \quad P=0.00$$

Nota. La Tabla 16 según la prueba de chi cuadrado ($X^2=60.26$) muestra que la calidad de trabajo de los colaboradores y el liderazgo de los gerentes presentan relación estadística significativa ($P<0.05$).

Asimismo, se observa que el 69.7% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank) durante el 2019 con buena calidad de trabajo consideran que su gerente tiene alto nivel de liderazgo.

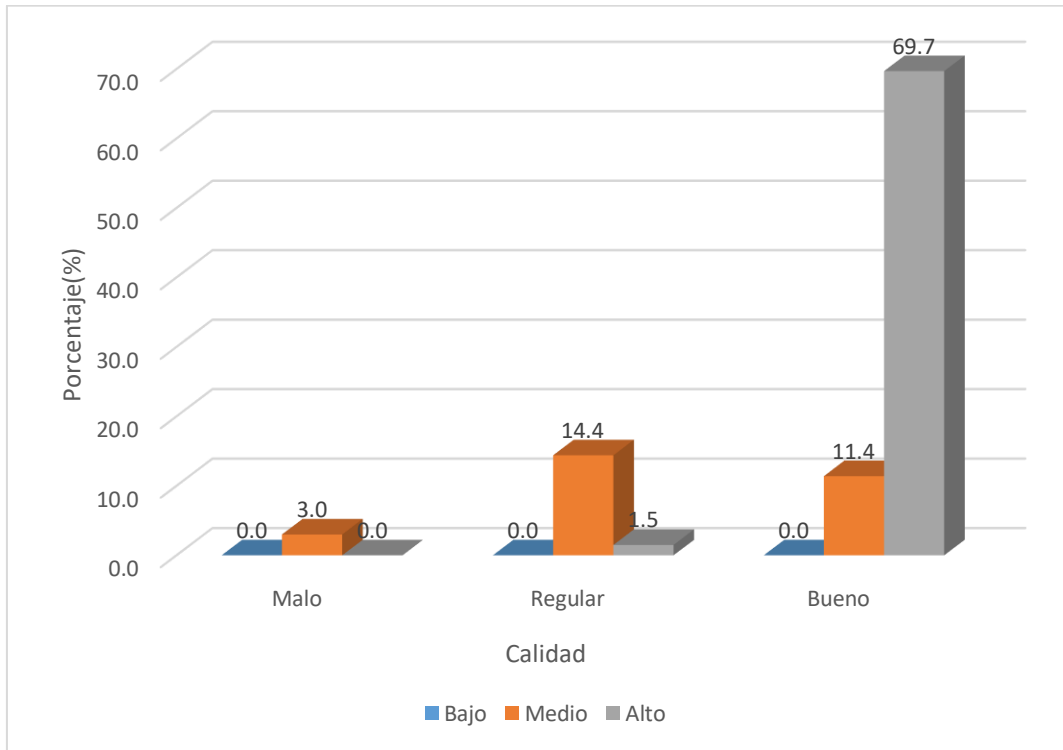


Figura N°. 14

Relación entre la calidad del desempeño laboral de los colaboradores del banco interbank y el liderazgo de los gerentes

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°. 17

Relación entre el trabajo en equipo de los colaboradores del banco interbank y el liderazgo de los gerentes

Trabajo en equipo	Liderazgo						TOTAL	
	Bajo		Medio		Alto		N°.	%
	N°.	%	N°.	%	N°.	%		
Malo	0	0,0	3	2,3	0	0,0	3	2,3
Regular	0	0,0	16	12,1	3	2,3	19	14,4
Bueno	0	0,0	19	14,4	91	68,9	110	83,3
TOTAL	0	0,0	38	28,8	94	71,2	132	100

Fuente: *Elaboración propia.*

$$X^2=43.00 \quad P<0.05 \quad P=0.00$$

Nota. La Tabla 17 según la prueba de chi cuadrado ($X^2=43.00$) muestra que el trabajo en equipo de los colaboradores y el liderazgo de los gerentes presentan relación estadística significativa ($P<0.05$).

Asimismo se observa que el 68.9% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank) durante el 2019 con buen trabajo en equipo consideran que su gerente tiene alto nivel de liderazgo.

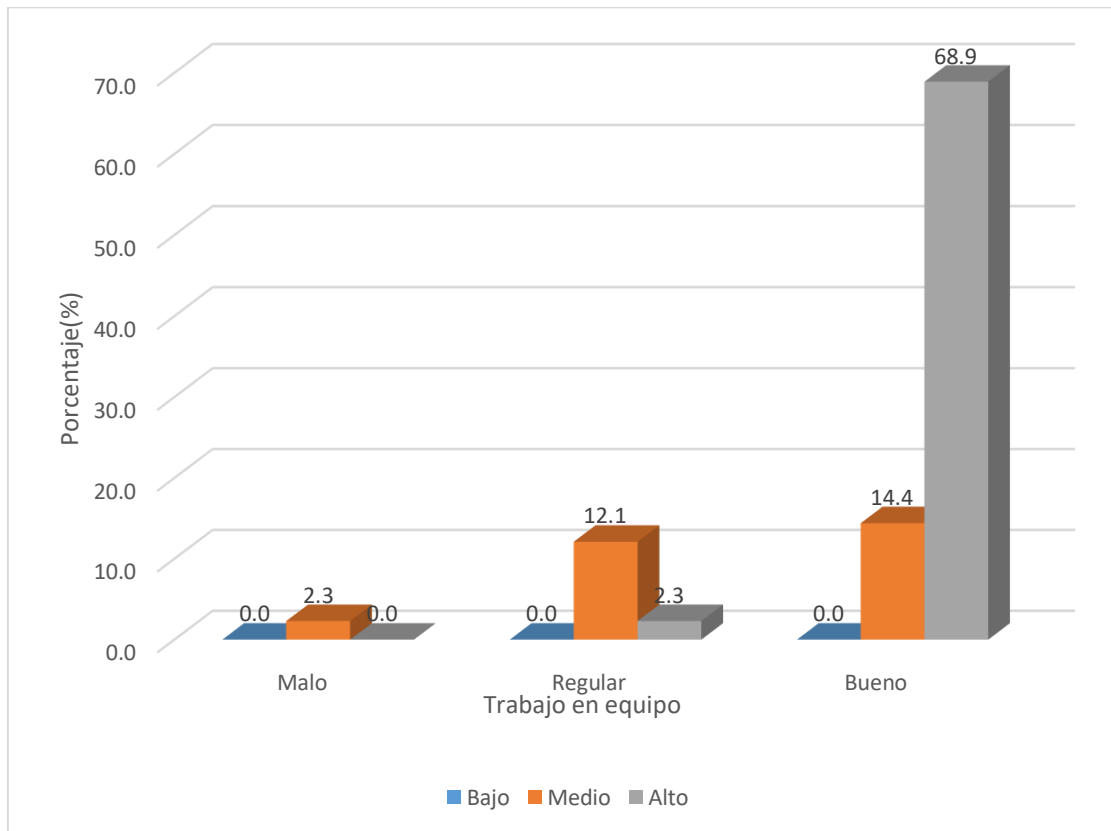


Figura N°. 15

Relación entre el trabajo en equipo de los colaboradores del banco interbank y el liderazgo de los gerentes.

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla N°. 18

Relación entre el compromiso de los colaboradores del banco interbank y el liderazgo de los gerentes

Compromiso	Liderazgo						TOTAL	
	Bajo		Medio		Alto		N°.	%
	N°.	%	N°.	%	N°.	%		
Malo	0	0,0	1	0,8	0	0,0	1	0,8
Regular	0	0,0	27	20,5	28	21,2	55	41,7
Bueno	0	0,0	10	7,6	66	50,0	76	57,6
TOTAL	0	0,0	38	28,8	94	71,2	132	100

Fuente: Elaboración propia.

$$X^2=22.58 \quad P<0.05 \quad P=0.00$$

Nota. La Tabla 14 según la prueba de chi cuadrado ($X^2=22.58$) muestra que el compromiso de los colaboradores y el liderazgo de los gerentes presentan relación estadística significativa ($P<0.05$). Asimismo se observa que el 50.0% de los colaboradores del banco internacional del Perú (banco Interbank) durante el 2019 con buen nivel de compromiso consideran que su gerente tiene alto nivel de liderazgo.

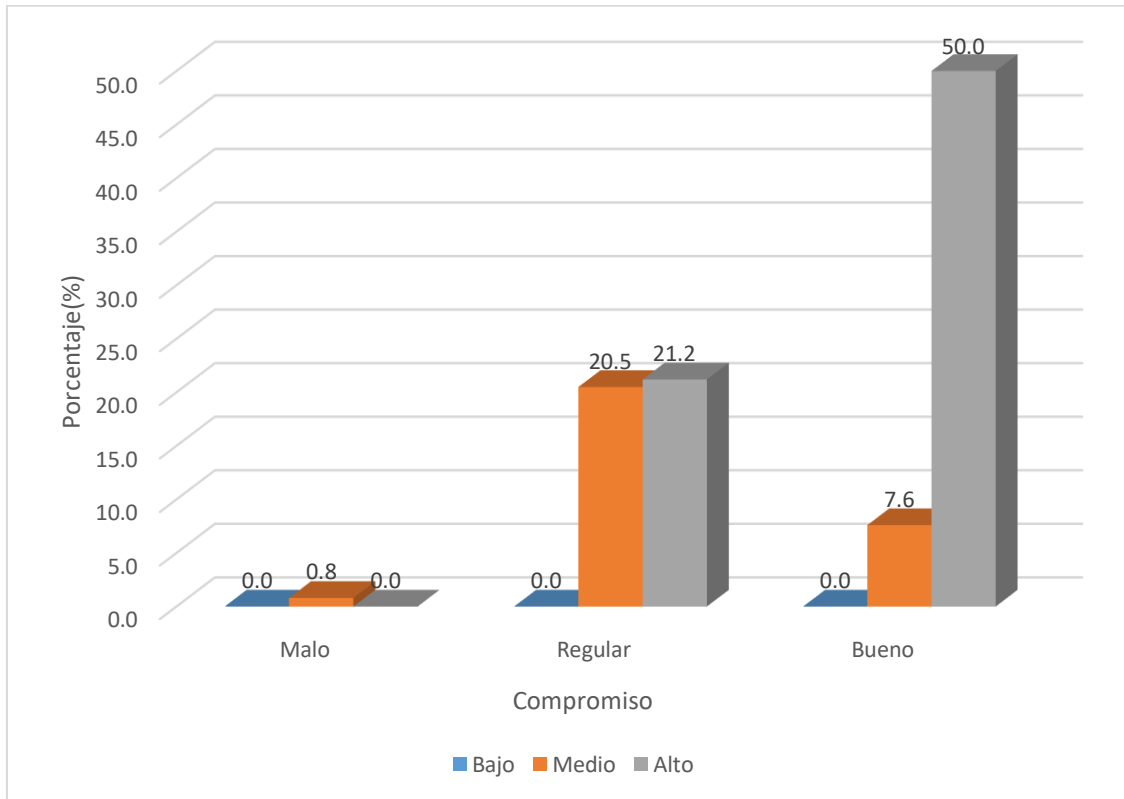


Figura N°. 16

Relación entre el compromiso de los colaboradores del banco interbank y el liderazgo de los gerentes

Fuente: Elaboración propia.

DISCUSION

El presente estudio se inició con la intención de Determinar el nivel de influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Internacional del Perú (Banco Interbank) en el área comercial de las tiendas ubicadas en Arequipa Metropolitana durante el año 2019.

Los resultados nos dan a conocer que el 36.4% de los colaboradores del banco Interbank tienen entre 26-33 años, seguido del 57.6% de colaboradores de sexo femenino, el 88.6% laboran jornada completa, el 38.6% entre 4-7 años laborando en dicha entidad, mientras que el 56.1% son representantes financieros o trabajan en ventanilla.

El 73.5% de los colaboradores del banco internacional del Perú consideran que su gerente tiene un nivel alto de comunicación, seguido del 82.6% con motivación alta, el 19.7% presentan nivel medio en los distintos tipos de liderazgo, el 75.8% tienen alto nivel de inteligencia emocional, mientras que solo el 9.8% tienen bajo nivel en cuanto a la calidad de trabajo. El 71.2% de los colaboradores del banco Interbank, durante el 2019 consideran que sus gerentes tienen alto nivel de liderazgo, mientras que solo el 28.8% creen que presenta liderazgo medio.

El 81.1% de los colaboradores del banco internacional del Perú tienen buena calidad en cuanto al desempeño laboral, el 83.3% desempeñan buen trabajo en equipo, mientras que el 41.7% presentan compromiso regular. El 81.8% de los colaboradores presentaron buen desempeño laboral, seguido del 16.7% de colaboradores con desempeño regular, mientras que el 1.5% presentan mal desempeño laboral.

Respondiendo al objetivo general el liderazgo y el desempeño laboral presentan relación estadística significativa ($P < 0.05$).

Existe relación entre la comunicación, motivación, tipo de liderazgo y la inteligencia emocional del líder con el desempeño laboral de los colaboradores del banco Interbank. El 68.2% de los colaboradores que consideran que su gerente tiene un nivel alto de comunicación presentan buen desempeño laboral, el 77.3% que consideran que su gerente tiene un nivel alto de motivación presentan buen desempeño laboral, mientras que el 10.6% de colaboradores que consideran que su gerente tiene motivación media tienen desempeño regular, el 72.7% que consideran que su gerente tiene un nivel alto en los distintos tipos de liderazgo presentan buen desempeño laboral. El 71.2% de los colaboradores del banco internacional del Perú que consideran que su gerente tiene un nivel alto en cuanto a la inteligencia emocional presentan buen desempeño laboral.

Existe relación entre la calidad de trabajo, el trabajo en equipo y el compromiso de los colaboradores con el liderazgo de los gerentes del banco Interbank. El 48.5% de los colaboradores que consideran que su gerente tiene calidad de trabajo alta presentan buen desempeño laboral. El 69.7% con buena calidad de trabajo consideran que su gerente tiene alto nivel de liderazgo, el 68.9% con buen trabajo en equipo consideran que su gerente tiene alto nivel de liderazgo, el 50.0% de los colaboradores con buen nivel de compromiso consideran que su gerente tiene alto nivel de liderazgo.

En general definimos la hipótesis planteada concluyendo que el liderazgo orientativo debido a la situación en la que la empresa lo ejerce, es decir, dirige monitoriza las actividades, guía las pautas para realizar las tareas bajo la comunicación y motivación influye

significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Internacional del Perú (Banco Interbank) del área comercial de las tiendas ubicadas en Arequipa Metropolitana.

CONCLUSIONES

- Primera:** El liderazgo influye altamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Internacional del Perú según la prueba de chi cuadrado. El liderazgo se sustenta en una postura abierta para transmitir el conocimiento y la información y así mismo desarrollar habilidades, generando energía, potencialidad y trabajo en equipo para el logro de los objetivos.
- Segunda:** La comunicación del líder influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Internacional del Perú ($P < 0.05$); debido a que cumple un rol protagónico al momento de transmitir los mensajes internos lo cual es fundamental para el cumplimiento de las actividades y objetivos de la empresa y sobre todo si existe la retroalimentación.
- Tercera:** El tipo de liderazgo que influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Internacional del Perú es el liderazgo orientativo debido a la situación en la que la empresa lo ejerce, es decir, dirige monitoriza las actividades, guía las pautas para realizar las tareas bajo la comunicación y motivación. ($P < 0.05$).
- Cuarta:** La inteligencia emocional influye en un nivel alto en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Internacional del Perú ($P < 0.05$); debido a que es un atributo importante en los procesos cognitivos y de conducta de los colaboradores; también la inteligencia emocional nos permite dirigir el comportamiento, permite resolver problemas, tareas y enfrentar situaciones.
- Quinta:** La calidad de trabajo de los colaboradores del Banco Internacional del Perú y el liderazgo presenta relación estadística significativa ($P < 0.05$) a razón de que el

concentrar la atención plena en el trabajo que realizamos permite que tengamos los objetivos claros para ser alcanzados; así mismo ayuda a la profundidad de los conocimientos la cooperación, la asistencia y la iniciativa laboral.

Sexta: El trabajo en equipo de los colaboradores del Banco Internacional del Perú y el liderazgo presenta relación estadística significativa ($P < 0.05$), debido a que los equipos logran mejores resultados cuando se requiere de habilidades múltiples, juicios y experiencias.

Séptima: El compromiso de los colaboradores del Banco Internacional del Perú y el liderazgo presenta relación estadística significativa ($P < 0.05$), debido a que el éxito de la empresa a través del líder y el desempeño de los colaboradores, está motivado, dirigido por el sentimiento de visión compartida- compromiso con la empresa.

SUGERENCIAS

A lo largo de la realización de esta investigación se detectó que las variables e indicadores consideradas en un nivel alto por lo que contribuye de manera positiva a la organización; sin embargo, es importante sugerir,

PRIMERA: Que a partir de la investigación se identifique el tipo de liderazgo que maneja la institución por lo que sugiero puedan evaluar los 06 tipos de liderazgo y orientar a la organización hacia el correcto.

SEGUNDA: También se sugiere se incremente la estrategia de motivación grupal de modo que se incentive el trabajo en equipo.

Por último, podríamos considerar que el compromiso o identificación con la organización es parte importante para que cada colaborador cumpla con las metas.

TERCERA: Por ello se sugiere que el líder busque y encuentre la conexión con el colaborador a través de diferentes factores de motivación que permita desarrollarse, que sientan que tiene la camiseta puesta y este identificado a formar parte del trabajo, equipo y fomente los valores de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A, E. (2016). *Relación Entre Desempeño y Satisfacción Laboral En El Departamento de Dirección Financiera De La Municipalidad de Santa Lucía*. Grado Académico de Licenciada.
- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado*. Cengage Learning Editores.
- Bass. (1990). *Bass and stogdills handbook of leadership*. New York.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Redwood City*. Mind Garden.
- Bennis. (1985). *Perspectiva de la psicología social*.
- Blogger. (2014). *UNIPAC-Liderazgo-Ensayo de Liderazgo*.
- Bonilla, D. (2010). *Gestión del liderazgo y valores de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central de Quito*. Quito: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Buenas tareas. (2010). *Motivación*. Obtenido de <https://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion/500578.html>
- Bueno Granizo, C. A., & Romero Ordóñez, M. E. (QUITO de 2011). *Diseño e implementación de un programa de formación de facilitadores internos basado en la detección de necesidades de capacitación con el modelo ROI en la empresa productos Familia Sancela del Ecuador SA*. Quito.
- Burns. (1978). *El liderazgo*. España.
- Campos. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla – región Callao*. Callao.
- Cansinos, A. (2015). *Selección de Personal y Desempeño Laboral*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

- Carter. (2013). *Liderazgo Estratégico: valores, estilos y desempeño organizacional*.
- Centurión. (2015). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director del I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de octubre de la Provincia De Piura*. Piura: Universidad de Piura, Piura Perú.
- Cerrón Achahuanco, J., & Vicente Valerio, J. P. (2018). *Liderazgo organizacional y desempeño laboral de trabajadores de la Dirección Regional de Educación Pasco 2018*.
- Church, A., & Waclawski, J. (71). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behavior. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 99-126.
- Dessler y Verela. (2011). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación.
- Esparza, A. (2016). *El Estilo de Liderazgo y su efecto en el Desempeño Laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Rocio SA Año 2016–Trujillo*. Trujillo: Universidad César Vallejo.
- Flores Ramos. (2005). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en el aprendizaje*. España: Editorial Universidad de Granada.
- Flores, L. (2017). Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el desempeño laboral-Colombia 1999. *Revista de Investigacion Carrera Profesional de Obstetricia*, 20.
- Flores, M. (2013). *Competitividad y liderazgo: elementos vitales para gerentes de unidades de información*. Universidad de Costa Rica.
- García, A. (2013). *El desempeño laboral*.
- Gary. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Editorial Person Eduaction S.A.
- Golema; Boyatzi. (2003). A leadership imperative: Building the emotionally intelligent organization. *Ivey Business Journal*, 1-5.

- Hemphil y Coons. (2011). Examining the relationship between Jungian personality types and leadership styles. In Allied Academies International Conference. Academy of Educational Leadership. Proceedings. *Jordan Whitney Enterprises, Inc.*
- Hernández y otros. (1994). *Metodología dela investigación.*
- Hersey, Blanchard, & Johnson. (1998). *Perspectiva de liderazgo como proceso.*
- Jacobs y Jaques. (1990). Encyclopédie philosophique universelle. Presses universitaires de France. 281.
- Jimenez. (1981). *La mujer en el franquismo: Doctrina y acción de la Sección Femenina.*
- Jiménez, C. (2014). *Relación Entre El Liderazgo Transformacional De Los Directores Y La Motivación Hacia El Trabajo Y El Desempeño De Docentes De Una Universidad Privada- Claudia Constanza Jiménez Carranza – Colombia.* Colombia: Repositorio Universidad Católica De Colombia.
- John, C. (2013). *Desarrolle el líder que está en usted.* EE.UU: Editorial Caribe.
- katz y Kahn. (1978). Retroviral integrase domains: DNA binding and the recognition of LTR sequences. *Nucleic acids research*, 851-860.
- Kotter. (2003). *El liderazgo.*
- López, M. (2011). *Gerencia Educativa para una Educación Básica.* Perú: Universidad Alas Peruanas.
- Lussier(, R. N. (2003). *Liderazgo.* EE.UU: Thomson Learning.
- M, B. (2008). *La evaluación y su influencia en el desempeño laboral.* Universida Catolica de Santa Maria.
- Mino. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en Lambayeque.* Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque Perú: Lambayeque .
- Munch, L. (2010). *Administración.* México: Pearson.

- Ortiz, & Rivera. (2015). *Relación entre los estilos de liderazgo y la Calidad del servicio prestado en hoteles Categorizados de tres estrellas en el alto mayor*. Tarapoto: Universidad de San Martín – Tarapoto Perú.
- Pérez Vilar, P. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(1), 151-169.
- Pomareta. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loj*. Guatemala: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Proveedores Integrales Prisa. (2017). *Lograr proyectos*. Obtenido de <https://prisadepotchile.blogspot.com/>
- Quispe. (2014). *La seguridad ocupacional y su influencia en desempeño laboral de la empresa maderera corocha S.A.C. en el distrito de huanchaco 2014*. Trujillo: Universidad César Vallejo, Trujillo Perú.
- Raineri. (1998). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64(3), 266-272.
- REAL (Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo) . (2020). *Regent University School of Business & Leadership*. Obtenido de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/convocatorias.htm>
- Real Academia española. (2012). *Lideraszgo*.
- Reyes, D. (2004). *Principales características del liderazgo que demandan los empresarios ante las exigencias del nuevo milenio*. Tegucigalpa: Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Robbins, Stephen, & Coulter. (2017). *Fundamentals of management*.
- Rost. (1991). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Universidad del Rosario.

- Schein. (1992). Hydrofluoric acid-treated tau PHF proteins display the same biochemical properties as normal tau. *Journal of Biological Chemistry*, 2.
- Smirch, Morgan. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, 257-273.
- Soto. (2013). *Estilo de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de la empresa distribuciones continental S.A.C. año 2013*. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo, Trujillo Perú.
- Urbina, A. &. (1998). *Tests psicológico*. Pearson Educación.
- Vilca. (2016). *Motivación y Deporte*. Obtenido de <https://www.scribd.com/document/311915353/Modulo2-Tema2-MotivacionyDeporte>
- Yulk, G. A. (2008). *Liderazgo en organizaciones*. España: Pearson.
- Zúñiga. (2007). *Desempeño laboral y satisfacción laboral de los trabajadores de la IEP "Nuestra Señora de Cocharcas"*. Huancayo.

ANEXOS

Anexo 1
INSTRUMENTO

DATOS PERSONALES

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus datos personales y del centro de trabajo (gerente, jefe o guía)

Por favor marque con una X la opción más apropiada.

1. Tipo de establecimiento

(1) Público

(2) Privado

2. Edad

(1) De 20-25

(2) De 26-33

(3) De 34-41

(4) De 42-55

(5) De 55-65

3. Sexo

(1) Masculino

(2) Femenino

4. Dedicación laboral

(1) Jornada Parcial

(2) Jornada completa

5. Su experiencia en el puesto

(1) Menos de un año

(2) De 1 a 3 años

(3) De 4 a 7 años

(4) De 7 a más tiempo

6. Cargo: _____

7. Tienda: _____

Instrucciones: Aparecen a continuación 45 afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Gerente, jefe o guía. Use la siguiente escala de puntuación y marque con **X** la alternativa seleccionada; agradecemos contribuya respondiendo verazmente.

	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE
	0	1	2	3	4
MI GERENTE, JEFE (líder)					
1.					0 1 2 3 4
2.					0 1 2 3 4
3.					0 1 2 3 4
					0 1 2 3 4
Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)					
5.					0 1 2 3 4
6.					0 1 2 3 4
7.					0 1 2 3 4
8.					0 1 2 3 4
9.					0 1 2 3 4
10.					0 1 2 3 4
11.					0 1 2 3 4
12.					0 1 2 3 4
13.					0 1 2 3 4
14.					0 1 2 3 4
15.					0 1 2 3 4
16.					0 1 2 3 4
17.					0 1 2 3 4
18.					0 1 2 3 4
19.					0 1 2 3 4
20.					0 1 2 3 4
21.					0 1 2 3 4

22.	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas	0 1 2 3 4
23.	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	0 1 2 3 4
24.	Hace un seguimiento de los errores detectados	0 1 2 3 4
25.	Demuestra un sentido de autoridad y confianza	0 1 2 3 4
26.	Presenta una convincente visión del futuro	0 1 2 3 4
27.	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	0 1 2 3 4
28.	Evita tomar decisiones	0 1 2 3 4
29.	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	0 1 2 3 4
30.	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos	0 1 2 3 4
31.	Me ayuda a mejorar mis capacidades	0 1 2 3 4
32.	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	0 1 2 3 4
33.	Se demora en responder los temas urgentes	0 1 2 3 4
34.	Enfatiza la importancia de una misión común	0 1 2 3 4
35.	Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas	0 1 2 3 4
36.	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas	0 1 2 3 4
37.	Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo	0 1 2 3 4
38.	Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias	0 1 2 3 4
39.	Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto	0 1 2 3 4
40.	Demuestra su autoridad	0 1 2 3 4
41.	Trabaja conmigo de una forma satisfactoria	0 1 2 3 4
42.	Aumenta mis deseos de tener éxito	0 1 2 3 4
43.	Consigue que la organización sea eficiente	0 1 2 3 4
44.	Incrementa mi esfuerzo y motivación	0 1 2 3 4
45.	Lidera un grupo que es efectivo	0 1 2 3 4

Gracias por su apoyo

Fuente: Bass, B. M; Avolio, B. J (2000)

Matriz de Consistencia																			
ENUNCIADO DEL PROBLEMA	INTERROGANTE GENERAL	OBJETIVO GENERAL	INTERROGANTES ESPECIFICAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	TIPO Y NIVEL	HIPOTESIS GENERAL	HIPOTESIS ESPECIFICA	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	FUENTES RECOLECC	TECNICA RECOLECC.	INSTRUMENTOS	UNIVERSO - CENSO	MUESTRA	ANALISIS Y PROCESA	SOFTWARES PARA	
			¿Cuál es el nivel de influencia de la Comunicación de un líder en el desempeño laboral de los colaboradores de Banco Interbank durante el año 2019?	Determinar el nivel de influencia de la comunicación de un líder en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Interbank	Tipo: Transversal		Es probable que la comunicación de un líder influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Interbank.	Liderazgo	Dimensiones de la Variable Independiente	Comunicación	Interna	Variable Independiente Fuentes Primarias y Fuentes Secundaria	Encuesta Estructurada	Cuestionario	200 personas	132 personas	El método es el procedimiento ordenado y lógico	SPSS	
Influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Internacional del Perú (Banco Interbank), durante el 2019.	¿Cuál es el nivel de influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Internacional del Perú (Banco Interbank) en el área comercial de las tiendas ubicadas en Arequipa Metropolitana durante el año 2019?	Determinar el nivel de influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Internacional del Perú (Banco Interbank) en el área comercial de las tiendas ubicadas en Arequipa Metropolitana durante el año 2019.	¿Cuál es el nivel de influencia de la motivación del líder en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Interbank durante el año 2019? ¿Qué tipo de liderazgo influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Interbank durante el año 2019?	Conocer el grado de influencia de la motivación del líder en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Interbank durante el año 2019 Identificar el tipo de liderazgo que influye en el desempeño laboral de los colaboradores del banco Interbank durante el año 2019	Nivel: Explicativa	Es probable que el liderazgo influya significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Internacional del Perú (Banco Interbank) del área comercial de las tiendas ubicadas en Arequipa Metropolitana durante el 2019.	Es probable que la motivación del líder influye en el desempeño de los colaboradores. Es probable que influya el liderazgo orientativo debido a la situación en la que la empresa lo ejerce, es decir, dirige monitoriza las	Liderazgo		Motivación	Intrínseca Extrínseca	Variable Dependiente Fuentes Primarias y Fuentes Secundaria							
			¿Cómo influye la inteligencia emocional del líder en el desempeño laboral de los colaboradores del banco Interbank? ¿Qué tipo de liderazgo utiliza el Banco Interbank para influir en el desempeño laboral de sus colaboradores durante el año 2019? ¿De qué manera influye la calidad de trabajo en el liderazgo del banco interbank durante el año 2019? ¿Cómo influye el Trabajo en equipo en el liderazgo del Banco Interbank durante el año 2019? ¿Cómo influye el Compromiso en el liderazgo de los colaboradores del Banco Interbank durante el año 2019?	Determinar el nivel de influencia de la inteligencia emocional del líder en el desempeño laboral de los colaboradores del banco Interbank durante el año 2019 Identificar de qué manera influye la calidad del trabajo en el liderazgo del banco interbank durante el año 2019 Conocer influencia del trabajo en equipo en el liderazgo del Banco Interbank durante el año 2019 Determinar la influencia del compromiso en el liderazgo del Banco Interbank durante el año 2019			Es probable que la inteligencia emocional influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco Interbank. Es probable que la calidad de trabajo influye en el liderazgo Es probable que el trabajo en equipo influye en el desempeño laboral considerando que Es probable que el compromiso con el trabajo influye en el liderazgo para lograr las metas dentro de la organización es decir influye en el desempeño laboral	Desempeño Laboral	Dimensiones de la Variable Dependiente	Inteligencia Emocional	Emociones								
								Desempeño Laboral		Calidad de Trabajo	Eficiencia Eficacia								
								Desempeño Laboral		Trabajo en equipo	Equipos multifuncionales Equipos autogestionados Equipos virtuales								
								Desempeño Laboral		Compromiso	Responsabilidad								

