



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

LIDERAZGO EMPRESARIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA INDUSTRIAS EL CISNE, VILLA EL
SALVADOR - 2017

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA

ELVA ROZANA SÁNCHEZ FLORES
ORCID: 0000-0002-5447-5891

ASESOR

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE
ORCID: 0000-0003-0128-0123

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN EL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, OCTUBRE DE 2020

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación va dedicado principalmente a Dios, por haberme dado la vida y haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mi esposo por su comprensión, amor y apoyo incondicional. A mi precioso hijo por ser mi motor y motivo para esforzarme cada día más y llegar a cumplir esta meta.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer de una forma especial, a todo el personal de la Universidad Autónoma del Perú, por facilitarnos el soporte académico y logístico para culminar con éxito nuestra formación profesional. Al Sr. Valentín Guzmán Ligas, gerente de la empresa Industrias “El Cisne”, por facilitar la aplicación de los instrumentos en la empresa que dirige para poder culminar la investigación, al Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe, por ser mi asesor de la tesis, por la dedicación y apoyo que ha brindado, Gracias por la confianza ofrecida su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, a mis hermanos, por apoyarme en aquellos momentos de necesidad, en los momentos que más los necesitaba, a mi esposo Mario Ccarccasi Ponce, quien con su comprensión y amor me apoyo incondicionalmente y finalmente, agradecer a mis suegros Liberata Ponce y Teófilo Ccarccasi quienes me apoyaron con el cuidado de mi pequeño hijo siendo un gran apoyo familiar, en última instancia agradecer a mis compañeros con quienes compartimos grandes momentos e ideas.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática	13
1.2 Justificación e importancia de la investigación	16
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico	17
1.4 Limitaciones de la investigación	18
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudios	20
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	25
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada	40
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación	43
3.2 Población y muestra	45
3.3 Hipótesis	45
3.4 Variables – Operacionalización	46
3.5 Métodos y técnicas de investigación	48
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados	49
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos	52
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento	55
4.2 Resultados descriptivos de las variables	57
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones	59
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas	65
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio	66
4.6 Procedimientos correlacionales	67
CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	

5.1	Discusiones	73
5.2	Conclusiones	75
5.3	Recomendaciones	76

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1 Operacionalización de la variable liderazgo empresarial.
- Tabla 2 Operacionalización de la variable desempeño laboral.
- Tabla 3 Resultados de la validación del cuestionario de liderazgo empresarial.
- Tabla 4 Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral.
- Tabla 5 Análisis de fiabilidad del instrumento de la variable liderazgo empresarial.
- Tabla 6 Análisis de fiabilidad del instrumento de desempeño laboral.
- Tabla 7 Análisis descriptivo de la variable liderazgo empresarial.
- Tabla 8 Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.
- Tabla 9 Análisis descriptivo de la dimensión comunicación.
- Tabla 10 Análisis descriptivo de la dimensión coordinación.
- Tabla 11 Análisis descriptivo de la dimensión dirección.
- Tabla 12 Análisis descriptivo de la dimensión eficacia.
- Tabla 13 Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia.
- Tabla 14 Análisis descriptivo de la dimensión efectividad.
- Tabla 15 Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral.
- Tabla 16 Resultado de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral.
- Tabla 17 Resultado de la prueba de correlación entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral.
- Tabla 18 Resultado de correlación entre la comunicación y el desempeño laboral.
- Tabla 19 Resultado de correlación entre la coordinación y el desempeño laboral.
- Tabla 20 Resultado de correlación entre la dirección y el desempeño laboral.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Análisis descriptivo de la variable liderazgo empresarial.
- Figura 2 Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.
- Figura 3 Análisis descriptivo de la dimensión comunicación.
- Figura 4 Análisis descriptivo de la dimensión coordinación.
- Figura 5 Análisis descriptivo de la dimensión dirección.
- Figura 6 Análisis descriptivo de la dimensión eficacia.
- Figura 7 Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia.
- Figura 8 Análisis descriptivo de la dimensión efectividad.
- Figura 9 Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral.
- Figura 10 Gráfico de dispersión de la variable liderazgo empresarial y desempeño laboral.

**LIDERAZGO EMPRESARIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA INDUSTRIAS EL CISNE, VILLA EL
SALVADOR - 2017**

ELVA ROZANA SÁNCHEZ FLORES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

Las organizaciones en el mundo buscan ser más competitivas y es ahí donde el liderazgo empresarial es fundamental para que los colaboradores logren un buen desempeño laboral, en la investigación se evidencia que el problema radica en la falta de motivación y compromiso de los colaboradores, falta de liderazgo del gerente que hace que los colaboradores no se desarrollen profesionalmente en la empresa. La hipótesis alterna es existe relación entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017. El tipo de investigación es descriptiva, nivel correlacional, el diseño no experimental porque no hay manipulación de los constructos; esta investigación se desarrolla en una población de 50 trabajadores. Los cuestionarios desarrollados por la investigadora presentan niveles adecuados de consistencia interna alfa de Cronbach cuyos resultados fueron 0,965 para la prueba de liderazgo empresarial y 0,959 para la prueba de desempeño laboral. Los resultados estadísticos indican un resultado Rho de Spearman de 0,896 lo que permite concluir la existencia de una correlación positiva alta entre las variables estudiadas.

Palabras clave: liderazgo empresarial, desempeño laboral, dirección.

**BUSINESS LEADERSHIP AND LABOR PERFORMANCE IN THE EMPLOYEES
OF THE COMPANY INDUSTRIAS EL CISNE, VILLA EL SALVADOR - 2017**

ELVA ROZANA SÁNCHEZ FLORES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

Organizations in the world seek to be more competitive and that is where business leadership is essential for employees to achieve good job performance, research shows that the problem lies in the lack of motivation and commitment of employees, lack of leadership of the manager that makes the collaborators not develop professionally in the company. The alternate hypothesis is that there is a relationship between business leadership and the job performance of employees in the company Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017. The type of research is descriptive, correlational level, non-experimental design because there is no manipulation of the constructs; This research is developed in a population of 50 workers. The questionnaires developed by the researcher present adequate levels of Cronbach's alpha internal consistency, whose results were 0.965 for the business leadership test and 0.959 for the job performance test. The statistical results indicate a Spearman's Rho result of 0.896, which allows us to conclude the existence of a high positive correlation between the variables studied.

Keywords: business leadership, job performance, management.

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada *Liderazgo empresarial y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa industrias El Cisne, Villa El Salvador – 2017* analiza dos variables sumamente importantes para el desarrollo de las organizaciones que tiene como visión su posicionamiento en el mercado. Por un lado, está el interés latente de conocer y analizar más las dimensiones que conforman el líder empresarial; por otro lado, está la importancia del desempeño laboral de los colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales.

Actualmente las organizaciones son dirigidas por profesionales de diferentes especialidades, que asumen un liderazgo frente de la organización. Sin embargo, es conveniente que, aunque se tenga un cargo de gran importancia como la gerencia, se desarrolle con las cualidades que involucra un líder directivo o empresarial que permita el desarrollo de la empresa, teniendo como pilar fundamental el personal y su desempeño dentro de la organización. En las organizaciones los líderes asumen un rol primordial. Diversas fuentes teóricas indican que en el presente siglo se destaca la importancia del personal humano de las organizaciones; razón por la cual el líder que tenga a su disposición a otras personas debería de estar bien preparado y dominar todo lo que tiene que ver con liderazgo en una organización, para que de esa manera se desarrolle un desempeño profesional y ético en su trabajo.

La importancia del estudio radica en la búsqueda de la relación entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador en el año 2017; es decir, no se puede pretender obtener un liderazgo perfecto, si no existe una comunicación eficaz entre los líderes y colaboradores, esto se desarrolla solamente cuando trabajen en función de los mismos objetivos organizacionales.

La mejor comprensión del estudio por parte de los lectores exigió la estructuración del estudio en cinco capítulos que se detallan a continuación:

En el primer capítulo, se explica al detalle el análisis de la realidad problemática en sus niveles de mundial, nacional y local que permitió formular el problema y los objetivos de investigación, asimismo, se desarrolló la importancia del desarrollo de la investigación para las organizaciones.

En el segundo capítulo, se evidencia la búsqueda de estudios anteriores relacionadas al estudio que se viene realizando, tanto nacionales como internacionales, los fundamentos teóricos de las variables y la definición de los términos empleados.

En el tercer capítulo, se explica los fundamentos metodológicos del estudio como el tipo y diseño, la población de estudio, los supuestos de la investigación, la operacionalización de las variables y los procesos estadísticos que se siguieron.

En el cuarto capítulo, se evidencia y explica los resultados tanto descriptivos e inferenciales a los que se llegó en la investigación, desarrollados en base a la normalidad de los puntajes de la variable.

Finalmente, en el quinto capítulo se expone la discusión de los resultados, las conclusiones, las recomendaciones y las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

El liderazgo es conocido desde épocas muy remotas convirtiéndose con el tiempo en un aporte considerable para las organizaciones al reconocer que representa el pilar fundamental para su desarrollo. El liderazgo desde siempre ha sido una cualidad del hombre que aplicaba acuerdo a sus necesidades que quería satisfacer. En la época clásica, los líderes eran elegidos por su valor en las luchas, su hidalguía para conseguir lo necesitaban; sin embargo, en el siglo XX el líder cambió con el dominio de los avances tecnológicos, que brindaron al líder herramientas importantes para la gestión de los conflictos, es decir, el líder tuvo la necesidad de adaptarse a los cambios para lograr el desarrollo de sus organizaciones, tal es así que la definición de liderazgo cambio con el pasar de los tiempos.

En el presente siglo debido al avance de la ciencia y la tecnología, los líderes necesitan innovar y desarrollar capacidad más sofisticadas yendo de la mano con el desarrollo de la tecnología que les exigió adaptarse a los nuevos cambios; bajo este contexto, se evidencio la imperiosa necesidad que las organizaciones sean dirigidas por un líder que busque desarrollar las capacidades del recurso humano que le ayudara a cumplir con los objetivos de la organización. Por otro lado, diversas investigaciones indican que una buena aplicación del liderazgo en las organizaciones genera una influencia en el comportamiento de los colaboradores para el logro del bien común.

El líder, en la dirección empresarial se enfoca en una correcta interacción entre las personas, los empresarios para un buen ejercicio de su liderazgo deben entender las necesidades del colaborador cuando se desempeña en la empresa. Al respecto, Koontz (2012) sostiene que:

En Japón a los administradores se les considera Integradores sociales que forman parte de un equipo profesional de trabajo, gracias a la adopción de un estilo paternalista del liderazgo, los administradores se preocupan bastante por el bienestar de sus subordinados; la comunidad de valores y el espíritu de equipo facilitan la cooperación; la función de los administradores es crear las condiciones necesarias para el grupo, de modo que están dispuestos a colaborar realizando las mismas actividades que sus subordinados. (p. 45)

En el intento de desarrollar climas favorables en las empresas, los administradores líderes desarrollan habilidades para evitar conflictos en las organizaciones que signifiquen peligros en su correcto desarrollo en el mercado. Los líderes necesitan seguidores que vienen a ser los colaboradores que les ayuden a subordinar sus intereses personales y de la organización.

En la actualidad, cuando las empresas hacen frente a un mundo competitivo e internacional, toda ventaja en la que pueda destacar la empresa es relevante como la gama completa de programas de cursos de liderazgo global para reforzar las capacidades interculturales de la empresa. Los programas de liderazgo global pueden ayudar a la organización a desarrollar un talento global, mejorar la comunicación entre empleados de todo el mundo y facilitar las transiciones de reubicación para su buena gestión del talento humano en el extranjero, entre otros beneficios.

Koontz (2012) dice que:

El liderazgo empresarial de nuestro país, hoy en día se basa en el liderazgo carismático, el liderazgo cooperativo y en todo aquel liderazgo que no solo dirige la empresa a un fin positivo sino también un liderazgo que se preocupa realmente por sus empleados y/o equipo. Toda empresa necesita un líder en el que identificarse. El líder en la empresa no es aquella persona que se cree

un Dios; así que el primer paso para ser un buen líder es poner los pies en la tierra, ser humilde, escuchar tanto a tu equipo, empleados o clientes y enfocarse en satisfacerlos y hacer que las cosas funcionen lo mejor posible. Por lo tanto, el líder de la empresa no debe enfocarse en conseguir dinero si no en dar un buen servicio. (p. 148)

En el Perú, gran parte de las empresas, son dirigidas por una persona que evidencia cualidades, capacidades que les permita influir en los colaboradores de una manera adecuada; es decir, un líder debe tener la capacidad de sobresalir entre los demás a su vez que debe hacer que los demás imiten sus buenas acciones. Bajo este contexto, el liderazgo debe desarrollar firme y diariamente en el desarrollo de las organizaciones, como el apoyo, la mejora de las actividades, la mejora del desempeño de los trabajadores, esto se puede desarrollar con una mejor predisposición por realizar un mejor trabajo.

En la actualidad se demuestra que en la sociedad existe una incertidumbre organizacional en el cual es necesario ejercer el liderazgo para incrementar la eficacia, competitividad y solucionar los problemas de la organización; en ese sentido, el desempeño óptimo del colaborador depende en gran medida en la manera en que sean guiados para desarrollo personal como profesional; es decir, el líder tiene la responsabilidad de hacer que el colaborador sea y se sienta importante para la organización, buscando el desarrollo de actitudes positivas y proactivas.

Es importante también considerar que un líder no siempre tiene un impacto positivo, sino también puede tener un impacto negativo, dependiendo el estilo que asumen para dirigir la organización. Los líderes dominantes generalmente se obsesionan con el logro de los objetivos de la empresa, y esta obsesión puede hacer que olviden aspectos importantes que garanticen el buen desarrollo de la

organización. Bajo esta perspectiva los colaboradores tienen una actitud reacia a apoyar al líder cuando asume estas actitudes en la empresa, pues generalmente causan conflictos entre sus integrantes.

En el contexto local, en la empresa Industrias el Cisne no ha logrado desarrollar una estructura de liderazgo empresarial sólido, no dando suficiente importancia a la gran responsabilidad que tienen en sus manos, que es brindar un servicio de calidad a sus clientes, por lo que esto ha llevado a que muchos de sus clientes se sientan inconformes con el servicio que está brindando.

Problema general

¿Qué relación existe entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017?

¿Qué relación existe entre la coordinación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017?

¿Qué relación existe entre la dirección y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

El estudio titulado *Liderazgo empresarial y desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017*, tiene por objetivo analizar las habilidades gerenciales de los líderes que buscan organizaciones exitosas en el mercado, teniendo como eje una alta calidad de vida de sus colaboradores que busque un mejor desempeño en sus funciones y cumplir con los objetivos propuestos por la organización, el término de liderazgo empresarial

es estudiado cada vez más a nivel mundial ya que es muy importante que los líderes identifiquen y mantengan a su talento humano en óptimas condiciones tanto laborales, sociales y personales, pues son piezas claves para el éxito empresarial; es por ello que consideramos importante investigar este tema.

En el aspecto teórico, la investigación debe brindar información detallada, actualizada y documentada del liderazgo empresarial, que deben tener los gerentes en todas las áreas de la empresa, poniendo dichos aportes al alcance de las futuras investigaciones. El desarrollo de las variables en la investigación se fundamenta en los aportes teóricos de Bonifaz (2012) para el liderazgo empresarial y para el desempeño laboral Chiavenato (2000).

En el aspecto práctico, la investigación contribuye con experiencias exitosas, estrategias que utilizan las empresas para un buen desempeño laboral de los colaboradores. El desarrollo de la investigación aporta con evidencias y alternativas de solución basando en el análisis del liderazgo de los gerentes y como estos influyen en el desempeño de los colaboradores que son considerados piezas importantes en las organizaciones bien posicionadas.

En el marco metodológico, la investigación contribuye validando dos pruebas que permitan medir adecuadamente el liderazgo empresarial y el desempeño laboral. Estos cuestionarios pasaron pruebas de validez de contenido y confiabilidad mediante el análisis estadístico basado en los datos obtenidos de la prueba piloto y que están a disposición de la comunidad en general.

1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos

Objetivo general

Establecer la relación entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017.

Objetivos específicos

Establecer la relación entre la comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017

Establecer la relación entre la coordinación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017

Establecer la relación entre la dirección y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017

1.4. Limitaciones de la investigación

Limitación temporal

El tiempo fue una limitación importante en el desarrollo de la investigación porque la investigadora trabaja y tiene una carga laboral, asimismo, el desarrollo de la investigación demandó organizar horarios para poder elaborar la búsqueda de información mediante los textos digitales y la búsqueda de información de libros físicos.

Limitación económica

Este proyecto, tiene un costo relacionado a la parte logística que demanda la realización de una investigación con los criterios que exige una investigación de pregrado.

Limitación de acceso a la muestra

Para tener el acceso de muestra, se tuvo que realizar el trámite de solicitud de acceso a la empresa, se tuvo que conversar con las responsables de área y obtener una autorización.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

Urizar (2016) en su tesis *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz*, tuvo por objetivo conocer los estilos de liderazgo relacionados en el desempeño laboral de los colaboradores que permitan identificar el tipo de liderazgo que desarrollan. Desde la perspectiva metodológica, el estudio tiene un diseño descriptivo y una muestra de 16 colaboradores. Las conclusiones importantes a la que llega son:

A través de los resultados obtenidos de la prueba de estilos de liderazgo, se determinó el estilo de liderazgo autocrático es el predominante en el grupo de personas que participan en el estudio. Asimismo, el análisis también permite mencionar que el estilo de liderazgo liberal es el liderazgo menos valorado en la organización. Finalmente, se evidenció que el estilo de liderazgo participativo es utilizado a un nivel promedio, por el grupo de participantes del estudio.

Peñarreta (2014) en su tesis *Las siete influencias de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal del Loja*, tuvo como principal objetivo identificar los distintos estilos de liderazgo que presentan y como estos se relacionan con el nivel de satisfacción que presentan los empleados. Desde la perspectiva metodológica, la investigación es de tipo descriptivo correlacional y el estudio se realizó en una muestra de 200 empleados. La principal conclusión del estudio es:

Los resultados indican que la capacidad de integración de los colaboradores está relacionada con el desarrollo de un líder democrático y equilibrado. Este resultado está valorado en el resultado estadístico de chi cuadrado de 13.54 a un nivel de significancia de 0.000, considerando dentro del rango de adecuado.

Oliva y Molina (2016) en su investigación *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención 25 primaria en salud de la comuna de Chillan-Chile*, esta investigación se desarrolló con la finalidad de identificar los principales estilos de liderazgo que presentan los directores y como estos favorecen la satisfacción laboral de los funcionarios. Metodológicamente la investigación es de tipo descriptivo correlacional. Llegó a los siguientes resultados:

El resultado más importante se rescata que el estilo de liderazgo directivo fue el predominante en un porcentaje de 38%, además, se observa un nivel de satisfacción promedio asumiendo un resultado de 52%.

Por otro lado, se demostró la existencia de una relación positiva entre los liderazgos directivos, participativo y persuasivo con los niveles de satisfacción de colaboradores, asumiendo puntajes altos en sus análisis estadísticos.

Lagos (2014) en su investigación *Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional. Cuatro casos reales de mujeres empresarias y ejecutivas de distintas organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires, año 2013*, la investigación se desarrolló con la finalidad de analizar el modelo de liderazgo que desarrollan las mujeres y cómo esta se relaciona con el desarrollo de la identificación y la cultura de la empresa. Esta investigación es de tipo correlación y sus principales conclusiones son:

Los resultados evidencian que las mujeres asimilan mejor sus cargos pues responden de manera rápida a las exigencias que se les requiere; asimismo, las mujeres líderes despiertan más rápidamente una inspiración, y sentido de superación de las personas que les siguen.

Este estudio, permite identificar las formas como los líderes de las organizaciones se motivan a sus seguidores a alcanzar un cargo en la empresa.

Hernández (2013) en su tesis *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica*, desarrollada con el objetivo de realizar un análisis de procesos que permita plantear dinámicas relacionadas a las organizaciones humanas. Desde la perspectiva metodológica, el estudio presenta un diseño no experimental. Siendo las conclusiones principales las siguientes:

Cualitativamente se asume que el líder de una organización es el más capacitado, por tanto, debe tener unos valores bien fundamentados, un manejo de lenguaje claro, escuchar a los seguidores; por otro lado, no solo debe tener esas cualidades, sino debe buscar desarrollarlas en las demás personas para trabajar de manera horizontal en la empresa.

Se concluye que los actuales conceptos administrativos son el resultado de un proceso iniciado como se observó anteriormente en los comienzos de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

Antecedentes nacionales

Castro y Chávez (2017) en su tesis *Asociación del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la dirección regional de transportes y comunicaciones, San Martín – 2017*, desarrollada con el objetivo identificar la forma que un buen liderazgo te brinda mecanismos para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores. Desde el punto de vista metodológico, la investigación es de diseño no experimental y una muestra de 66 servidores públicos. Siendo sus principales conclusiones las siguientes:

El liderazgo presenta una relación altamente significativa con el desempeño laboral de los colaboradores ($r = ,841$; $p < 0.01$), este resultado permite colegir que se debe desarrollar en las empresas un liderazgo resonante.

El liderazgo presenta una relación moderadamente significativa con la calidad del trabajo de los colaboradores ($r = ,675$; $p 0.01$), este resultado permite colegir que un líder facilita que el trabajo del colaborador sea de calidad y eficiente.

El liderazgo presenta una relación moderadamente significativa con el conocimiento del trabajo de los colaboradores ($r = ,541$; $p 0.01$), este resultado permite colegir que el líder sea más perceptible permiten crear condiciones para crear soluciones.

El liderazgo presenta una relación moderadamente significativa con la cooperación de los colaboradores ($r = ,624$; $p 0.01$), este resultado permite colegir que en la medida que el grado de cooperación sea mayor, entonces se promoverá un equipo de trabajo que facilite sus funciones.

Yzaziga (2017) en su tesis *Estilos de liderazgo y resiliencia en trabajadores de una empresa privada de Chiclayo – 2017*, realizada con el objetivo de identificar que estilo de liderazgo es el más adecuado para desarrollar resiliencia en trabajadores, esta investigación se desarrolló en una muestra de 50 colaboradores. Las principales conclusiones son:

Los resultados indican que la teoría define un liderazgo adecuado que permite influir positivamente en los empleados por medio de cambios positivos; en este contexto, se permite decir que el liderazgo se encuentra íntimamente relacionada con la resiliencia que deben tener los colaboradores.

Arévalo (2016) en su tesis *Liderazgo directivo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Europa, Iquitos – Loreto 2015*, el objetivo del estudio fue analizar las cualidades del liderazgo directivo y su incidencia en desempeño laboral. Metodológicamente el estudio se desarrolló con un diseño no

experimental, además se desarrolla en una muestra de 21 trabajadores de la organización. Las conclusiones del estudio fueron:

Los resultados estadísticos evidencian que el liderazgo directivo se encuentra relacionada positiva y altamente significativa con el desempeño laboral ($r=0.776$), entendiéndose que tener un líder eficaz mejora el desempeño laboral de los colaboradores.

Los resultados estadísticos evidencian que el 48% de los colaboradores perciben que las cualidades de los líderes de la empresa son los adecuados, pues generalmente se hacen respetar en las decisiones que asumen para la empresa.

Posadas (2015) en su tesis *El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Castilla - Piura 2015*, estudio realizado con el objetivo de analizar la influencia que presenta el liderazgo gerencial en el desempeño laboral óptimo de los trabajadores. Metodológicamente el estudio es de diseño descriptiva transeccional en una muestra conformada por 60 personas. El estudio llegó a las siguientes conclusiones:

Los resultados estadísticos permiten indicar que el liderazgo gerencial presenta un nivel regular en las acciones que se asumen en la municipalidad, desde la perspectiva de los colaboradores.

Por otro lado, los resultados estadísticos indican que el líder gerencial es el tipo de liderazgo que más predomina sobre los otros tipos de liderazgo en la municipalidad.

Humpire (2014) en su tesis *Liderazgo y el desempeño laboral de los asesores del área de telemarketing del Banco HSBC Lima 2013*, realizada con el propósito de identificar cual es el liderazgo que más busca mejorar la producción mediante la optimización de la labor de los colaboradores. Este estudio tiene un diseño

correlacional y considera una muestra de 350 asesores de la empresa, siendo su principal conclusión:

El líder debe ser una persona original, con formación innovadora, creadora de nuevos conocimientos que brindan confianza a sus seguidores, buscando tener un enfoque de desarrollo y superación en los trabajadores con la finalidad de mantener una efectividad en busca de lograr las metas y objetivos de la organización donde se realiza el estudio.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas del liderazgo empresarial

2.2.1.1. Líder.

Piconero (2013) menciona:

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás, es la referencia dentro de un grupo. Es la persona que lleva la dirección dentro del grupo; su opinión es la más valorada; el liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe; el jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica, el líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo. (p. 3)

El líder es la persona que cuenta con la capacidad de llevar la cabeza de una organización siendo capaz de influir en los demás y, asimismo, también es la persona quien decide lo que se hace o no en una organización en búsqueda de su posicionamiento en el mercado.

2.2.1.2. Liderazgo empresarial.

Bonifaz (2012) menciona que:

El liderazgo empresarial es detentado por aquel directivo gerente de la empresa que logra captar la voluntad de sus empleados para que estos se vean compenetrados con el rumbo de la empresa y acepten sus directivas, consejos, sugerencias, de buen grado, reconociendo en él la capacidad de mando y la competencia organizativa y directriz. (p. 7)

Entendiendo que el liderazgo empresarial, se encuentra netamente vinculado a un tema más general como es el liderazgo, dentro de este contexto, Bonifaz (2012) dice:

El liderazgo es la capacidad de influir en las demás personas para el logro de los objetivos; por lo general se describen tres estilos de liderazgo: autócrata (que impone su autoridad), demócrata (que toma en cuenta la opinión de los subordinados) y el de rienda suelta (que deja actuar con libertad a sus seguidores). Un líder, para ejercer como tal; necesita de ciertas técnicas o herramientas, entre las que destacan, la comunicación, motivación, coaching, inteligencia emocional y proactividad. Asimismo, un excelente líder utiliza la comunicación para retroalimentar, resolver los conflictos. (p. 103)

Desde esta perspectiva los líderes son colaboradores de la empresa que practican y ejercen su rol de guía, buscando siempre el desarrollo de nuevas competencias de sus colaboradores, entendiendo que de su desempeño depende el desarrollo de la organización.

Koontz (2012) menciona que:

El liderazgo tiene diferentes significados para distintos autores. Harry Truman, expresidente estadounidense, decía que el liderazgo es la capacidad de hacer

que hombres y mujeres hagan con gusto lo que no les gusta. En esta obra, liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades. (p. 412)

Por otro lado, Bonifaz (2012) menciona que: “Ejercer un estilo de liderazgo empresarial no garantiza que la elección sea la mejor, de acuerdo con las circunstancias que afrontan los administradores. Existen teorías en las que la explicación incluye la clasificación de líderes” (p. 40).

2.2.1.3. Tipología del liderazgo empresarial.

Los tipos de liderazgo que es más común son los que son coherentes o relacionadas con la autoridad que presenta un líder, dentro de los que se puede mencionar:

- Líder autocrático. Este líder basa su desenvolvimiento en el cumplimiento de sus órdenes, siendo una persona inflexible ante el incumplimiento de sus órdenes.
- Líder democrático o participativo. Este líder basa sus decisiones en la participación en conjunto de todo el personal involucrado en la empresa desde su presencia hasta las de sus seguidores.
- El líder de rienda suelta. Este líder basa su desarrollo en la delegación de sus funciones, logrando sus metas cuando sus áreas logren los suyos.

La tipología del liderazgo empresaria que presenta Koontz (2012) es la que se detalla a continuación:

- Líder autocrático. Según los aportes de este autor, estos líderes basan su desenvolvimiento en la imposición de su autoridad.
- El líder democrático. Este líder tiene la característica de buscar el consenso de sus decisiones son la consulta e integración de opiniones de todas las áreas que involucra su desarrollo.

2.2.1.4. La comunicación como herramienta de liderazgo empresarial.

Koontz (2012) dice:

La comunicación es el proceso para dar y recibir mensajes mediante diversos canales formales e informales, la función de comunicarse muy importante en nuestros días, no sólo en la vida personal, sino también, en la empresarial. Se deben seguir ciertas reglas, sobre todo por parte del líder, para conseguir una comunicación altamente efectiva, de este modo es posible influir en los demás y lograr resultados. El liderazgo no actúa por sí solo; utiliza técnicas como la motivación y el empoderamiento combinados, constituyen un excelente sistema de información en las empresas. (p. 148)

Bonifaz (2012) respecto a la relación entre el liderazgo y la comunicación, dice: “Cuando un líder busca influir en sus colaboradores, se vale de la comunicación, de esta manera se crea una relación positiva: tanto el envío como la recepción de mensajes, se consideran parte de la comunicación de liderazgo” (p. 72).

2.2.1.5. El liderazgo empresarial y la motivación.

Bonifaz (2012) dice que el rol del líder empresarial, es realizar acciones de motivación a su personal basando en su habilidad de excelente comunicador, mediante este medio el líder logra que las personas se automotiven para desarrollar

sus funciones de una manera más amena, realizando sus labores con satisfacción no por el dinero o remuneración sino por la identificación con la organización.

Una de las teorías principales, es la teoría de Abraham Maslow, que detalla como las personas se satisfacen mediante el cumplimiento de sus necesidades básicas, explicadas en su pirámide de las necesidades humanas. Este autor explica que los líderes que logran motivar a sus empleados son aquellos que aplican las teorías de motivación en sus colaboradores.

El liderazgo y la motivación están muy relacionadas en el ámbito empresa ya que un líder tiene que saber motivar a sus subordinados para poder hacer un trabajo en equipo, satisfaciendo las necesidades que se presentan durante el desarrollo del objetivo.

2.2.1.6. El liderazgo empresarial y el empoderamiento.

Respecto a la relación entre el liderazgo empresarial y el empoderamiento, Bonifaz (2012) dice: “La idea principal del empoderamiento es ofrecer a las organizaciones mayor eficiencia y eficacia mediante la fuerza de trabajo dedicada, poderosa y creativa. El empoderamiento es sinónimo de libertad y habilidad para tomar decisiones con un alto nivel compromiso” (p. 34). En este contexto, tiene cuatro puntos principales:

- El poder que se delega a los trabajadores; es decir, se les debe empoderar.
- La motivación que se les brinda a los colaboradores mediante los incentivos monetarios como no monetarios.
- El desarrollo mediante la capacitación y entrenamiento es importante y debe desarrollarse de manera permanente, y no solo debe realizarse sino también evaluarse.
- El conocimiento del liderazgo abre nuevos horizontes a los colaboradores por

tanto los líderes tienen la obligación de buscar satisfacer las necesidades profesionales y personales que tienen los colaboradores.

2.1.1.7. Teorías de los rasgos del liderazgo empresarial.

Bonifaz (2012) dice que:

Los rasgos son características que distinguen a las personas y la personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Las teorías de los rasgos de liderazgo se refieren a los estudios que se realizaron sobre las principales características de los líderes; destacan las físicas, sociales, de personalidad, así como los aspectos esenciales sobre la forma de trabajar. De acuerdo con estas aportaciones, es común que los líderes posean, rasgos físicos como una estatura significativa y mirada imponente; entre los rasgos sociales destacan la diplomacia, estudios, ímpetu y seguridad; los atributos de personalidad están representados por cierto grado de madurez, la iniciativa y aceptación de la responsabilidad. (p. 82)

Los líderes eficaces son aquellos que logran sus propósitos en la organización en el tiempo planificado, para ello se debe considerar lo siguiente:

- Dominio. Los líderes reconocidos les gusta asumir grandes responsabilidades por tanto deben tener la capacidad de convocar y seleccionar al personal idóneo para el cumplimiento de sus metas.
- Gran energía. Los líderes excelentes presentan una gran vitalidad, tienen una gran cantidad de energía, en algunos casos se escucha decir que estos líderes nunca se cansan.
- Confianza en sí mismos. Los líderes eficaces tienen la capacidad de automotivarse para poder irradiar motivación en las demás personas, no se puede motivar cuando uno está desanimado.

- Estabilidad. Los líderes eficaces como todas las personas tiene momentos de fortaleza como de debilidad; sin embargo, mantiene el equilibrio.
- Integridad. Un líder debe tener una formación basado en valores para poder influenciar de manera adecuada en sus seguidores.
- Inteligencia. La teoría menciona que los líderes generalmente mantienen un coeficiente intelectual superior al promedio y justificado por la gama de capacidades y habilidades que presenta.
- Sensibilidad. El líder tiene la capacidad de se sensible ante los problemas de la empresa y ante el desarrollo del personal que esta a su mando preocupándose por su desarrollo personal y profesional.

A. Teoría del intercambio entre líder empresarial y miembros.

Bonifaz (2012) menciona:

Esta teoría divide a los subordinados en dos grupos, de acuerdo con las recompensas que reciben por parte del líder. Por un lado, existe un grupo interno con el cual el líder fomenta una gran relación: los empleados a su cargo bajo esquemas de confianza y atención; a ellos los hace gozar de grandes privilegios. Este equipo se desempeña de manera más eficiente con menor rotación y mayor satisfacción. Por otra parte, se puede llegar a constituir un grupo externo que obtiene menos atención y recompensas por parte del líder; las relaciones con él están basadas mucho más en la autoridad formal, ya que es un núcleo que se desempeña con menor grado de eficiencia, por lo que sus calificaciones son más bajas que el primer conjunto. (p. 51)

B. Teoría de la trayectoria meta del liderazgo empresarial.

Según Bonifaz (2012) esta teoría, propuesta por Robert House, sostiene:

El líder es responsable de la motivación de los trabajadores para el logro de objetivos, por lo que se convierte en un guía y apoyo para ellos. Toma en cuenta las esperanzas y los sueños de la gente, así como las posibilidades que ofrece la organización para que estos anhelos se logren. Ayuda a determinar el estilo de liderazgo conveniente (los cuales pueden ser: el directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro). Su iniciativa maximiza el desempeño y la satisfacción en el trabajo. (p. 42)

Newstrom (2011) sostiene:

La perspectiva ruta meta del liderazgo, inicialmente presentado por Evans, que se derivó del modelo de expectativas de la motivación El modelo ruta-meta del liderazgo afirma que es papel del líder usar la estructura, apoyo y recompensas para crear un ambiente de trabajo que ayude a los empleados a alcanzar las metas organizacionales. Las dos grandes funciones son crear una orientación hacia las metas y mejorar la ruta hacia ellas, para que se puedan alcanzar fácilmente. (p. 102)

Koontz (2012) menciona que:

La teoría de la ruta meta sugiere que la función principal del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos. Quienes están a favor de este enfoque han estudiado el liderazgo en diversas situaciones y, según Robert House, se desarrolla sobre la base de varias teorías de la motivación y el liderazgo elaboradas por otros. (p. 228)

Estas teorías refieren que el líder empresarial es el responsable de la organización así mismo de sus trabajadores de tal manera que debe tenerlos bien motivados para el desarrollo del objetivo.

2.2.1.8. El liderazgo transaccional y transformacional.

Koontz (2012) dice que: “Administrar supone realizar las tareas gerenciales con efectividad y eficiencia. Una de estas funciones se relaciona con dirigir en lo general y liderar en lo particular, así que puede distinguirse entre los líderes transaccionales y los transformacionales” (p. 49). Respecto a estos tipos de liderazgos que debe tener el líder empresarial, dice:

Los líderes transaccionales identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y las tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores. Tales líderes trabajan duro y tratan de operar la organización con efectividad y eficiencia. Los líderes transformacionales. Expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. (p. 430)

En esta misma línea, Bonifaz (2012) dice:

Existen dos formas especiales de liderazgo contemporáneo: transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional. - Es un trueque, un intercambio de deseos entre el líder y el seguidor. En este caso existe cooperación entre las dos partes: ambas reciben premios y también castigos. Se reconoce una relación de dependencia; ya que el líder transaccional satisface las necesidades del trabajador, le ayuda a alcanzar sus fines y éste, a su vez, otorga compromiso, lealtad, puntualidad y trabajo al líder. (p. 52)

Los líderes transaccionales tienen la capacidad de guiar a los empleados en la dirección correcta, fundamentando sus decisiones en la correcta realización de sus

tareas; estos líderes obtienen los resultados en la medida que se sumerjan a lo que piden los colaboradores; por otro lado, los líderes transformacionales, basan su actuar en la preocupación por el desarrollo de las personas; se preocupan por su desarrollo están atentos a lo que necesitan, este líder esta capacitado por ayudar a resolver problemas como un maestro y guía.

En ese sentido, Burns (1970) mencionó:

El liderazgo transformacional incluye dos elementos esenciales: es relacional y trata de provocar un cambio real. En este contexto, ambas partes se impulsan para ser mejores personas, y motivan una transformación que beneficia al aspecto que más interesa a cada uno. Existe un compromiso para satisfacer aspiraciones y metas en una organización. El objetivo de este liderazgo es cambiar lo que rodea a las partes para mejorar su calidad de vida. (p. 104)

2.2.1.9. Inteligencia emocional y eficacia del liderazgo empresarial.

Bonifaz (2012) establece una relación entre el liderazgo empresarial y las emociones, mencionando las siguientes relaciones:

- Conciencia de uno mismo. La conciencia de uno mismo es entendida como la capacidad que tienen las personas de sus fortalezas y sus debilidades.
- Equilibrio anímico. Los líderes tienen que saber mantener un control emocional a pesar de estar enfrentándose a momentos difíciles.
- Motivación. Estos líderes deben estar motivados para poder contagiar este estado de ánimo a sus seguidores.
- Control de los impulsos. Ante situaciones difíciles los líderes deben mantener la calma, puesto que de ellos depende el éxito de las operaciones planificadas.
- Sociabilidad. Los líderes por naturaleza son seres sociales, puesto esta capacidad de líder les permite interrelacionarse con facilidad con sus pares.

Para los líderes es importante desarrollar y practicar habilidades de inteligencia emocional, pues deben tener la capacidad de reconocer sus aptitudes y sus debilidades para asumir responsabilidades, estas habilidades son de autodominio, confianza, adaptabilidad y la capacidad de innovación, pues un líder no debe estar encasillado en un tipo de líder sino puede coger características de otros tipos de líderes.

2.2.2. Bases teóricas del desempeño laboral

2.2.2.1. Definición de desempeño.

Chiavenato (2000) define:

El desempeño laboral son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. El desempeño en el cargo varía de una persona a otra y de situación en situación, pues este dependerá de los factores condicionantes por lo que sea influenciado. Cada individuo es capaz de determinar su costo-beneficio para saber cuánto vale la pena desarrollar determinada actividad; así mismo el esfuerzo individual dependerá de las habilidades y la capacidad de cada individuo y de cómo perciba este el papel que desempeña. (p. 41)

Stoner (2007) afirma que: “El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p. 102).

Desde esta perspectiva, el desempeño laboral hace referencia a la forma en que los colaboradores realizan eficientemente las funciones por las que fue encomendada que tal manera que ayude al cumplimiento de metas.

Al respecto, Milkovich y Boudreau (2002) mencionan: “El desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, aquí se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general” (p. 59).

Chiavenato (2007) expone: “El desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p. 43). Analizando este aporte, el desempeño laboral depende en gran medida del comportamiento y los resultados del trabajador.

Según los autores mencionados respecto a la definición desempeño profesional se evidencia que son competencias que un trabajador o empleado realizan dentro de la organización donde desarrollan sus habilidades y actitudes para alcanzar el objetivo propuesto.

2.2.2.2. Importancia del desempeño laboral.

Robbins y Timothy (2013) mencionan que existen tres componentes que hace importante el desempeño laboral en la empresa, las cuales son:

- Desempeño de la tarea. Es el desempeño eficiente de sus funciones en el puesto en el que fue asignado el colaborador.
- Civismo. Es la capacidad que tiene el colaborador de poder asistir a sus compañeros ante una situación de complejidad o dificultad en sus funciones.
- Falta de productividad. Son aspectos que dañan el desarrollo de la empresa como la hostilidad, el robo o la falta de cumplimiento de metas.

El desempeño de un colaborador es el componente fundamental para las empresas, cada uno ejecuta una función diferente a través de su puesto de trabajo. Cada colaborador trata y apoya a sus compañeros en el trabajo produciendo un mayor

desempeño laboral para esta tarea el colaborador debe estar preparado siendo para ello importante las capacitaciones que se deben realizar en la empresa.

2.2.2.3. El desempeño laboral para alcanzar metas.

Koontz (2012) dice: “Los sistemas de evaluación que consideran objetivos cuantificables preestablecidos tienen un valor extraordinario. Dada una planeación integrada y comprendida diseñada para lograr objetivos cuantificados, quizá los mejores criterios de desempeño gerencial se relacionen con la capacidad de establecer metas” (p. 103).

Normalmente las empresas no tienen una política de evaluación permanente a sus colaboradores, solamente lo realizan cuando van a hacer reducción de personal o cuando se busca incorporar nuevos talentos a la empresa. En algunos casos cuando se cumplen las metas se le asigna a un solo colaborador y cuando no se cumple dicha meta, también se le asigna a un solo colaborador perdiéndose de vista que se trabaja en equipo por tanto la responsabilidad no recae en una sola persona sino en un conjunto de personas.

2.2.2.4. Desempeño laboral como administradores.

Koontz (2012) respecto al desempeño laboral de los administradores, dice:

El sistema para medir el desempeño con base en objetivos preestablecidos debe complementarse con una evaluación del gerente en sus funciones como tal. Los administradores de cualquier nivel también realizan tareas no gerenciales que no pueden ignorarse; sin embargo, el principal propósito por el que se los contrata, y frente al cual se les debe medir, es su desempeño como gerentes, es decir, se les debe evaluar sobre la base de qué tan bien comprenden y realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Los estándares para utilizar en este rubro

son los fundamentos de la administración, pero primero debe examinarse la evaluación basada en los objetivos de desempeño. (p. 101)

2.2.2.5. El valor económico agregado para medir el desempeño.

Koontz (2012) al respecto, dice:

Se trata de una medición de carácter financiero desarrollada en Estados Unidos para determinar cuál es el rendimiento que la empresa alcanza en sus operaciones, dado un nivel de costo de capital y un total de activos utilizados; es decir, esta metodología de evaluación del desempeño total de la empresa permite determinar si las acciones emprendidas aumentan realmente el valor de la inversión que hacen los accionistas. (p. 49)

Este sistema de valor agregado económico se considera actualmente importante para la toma de decisiones adecuadas, pues sirve para medir el desempeño del administrador, así como la asignación de recompensas por el cumplimiento de las metas asignadas.

2.2.2.6. Elementos que influyen en el desempeño laboral.

Davis y Newstrom (2009) aseguran que: “El desempeño laboral se ve afectado por factores como capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño” (p. 28).

Por otro lado, Araujo y Guerra (2007) aseguran que:

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

laboral; sin embargo, no solo los elementos personales y actividades de grupo son los únicos que determinan el desempeño laboral, ya que un factor que tiene un papel muy importante son las herramientas de trabajo, los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial es uno de los aspectos más importantes del oficio de supervisión. (p. 81)

2.2.2.7. La realimentación del desempeño laboral.

Newstrom (2011) dice:

Todos los sistemas de evaluación parten del supuesto de que los empleados necesitan realimentarse respecto de su actuación elemento básico del modelo de comunicación que se describió en el capítulo. Con la realimentación saben qué hacer y conocen el grado de avance hacia sus metas. Demuestra que hay otras personas que se interesan en lo que hacen. Si el desempeño es satisfactorio, la realimentación mejora la autoimagen y el sentido de competencia de un empleado. En general, la realimentación del desempeño genera tanto un mejor desempeño como mejores actitudes, si el jefe la maneja en forma adecuada. (p. 148)

2.2.2.8. La competencia profesional garantiza un desempeño profesional responsable y eficiente.

González (2002) indica que para que un profesional se considere competente, desde nuestra concepción, no basta con lograr un desempeño eficiente sino que es necesario además que actúe con compromiso y responda por las consecuencias de las decisiones tomadas, esto ocurre justamente porque la competencia profesional como configuración psicológica compleja integra en su estructura y funcionamiento elementos de orden cognitivo y motivacional que se expresan como una unidad

reguladora y profesional de los colaboradores cuando asumen funciones dentro de las organizaciones.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Autorrealización

La autorrealización se refiere al deseo de satisfacer el potencial más alto propio. En este nivel, el individuo que no aprovecha a plenitud sus talentos y capacidades está descontento e intranquilo: un músico debe crear música.

Comportamiento

Es el valor que diferencia a los líderes de quienes no lo son y de esa manera tener líderes eficaces.

Conocimiento

Es un conjunto de información almacenada y es obtenida mediante la experiencia o el aprendizaje. En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

Desempeño

Acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización.

Eficacia

Es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas en el menor tiempo; se trata de cumplir las metas en el tiempo previsto o planificado por la administración.

Eficiencia

Es una parte vital de la administración que se refiere a la relación entre insumos y productos: Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá

incrementado la eficiencia y si logra obtener el mismo producto con menos insumos, habrá incrementado también la eficiencia.

Estrategia

Es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales pensamiento y gestión, estrategia como fundamento de la planeación estratégica para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Liderazgo empresarial

Es detentado por el gerente de la empresa que logra captar la voluntad de sus empleados para que estos se vean compenetrados con el objetivo trazado de la organización.

Liderazgo

Es la capacidad que un líder tiene para poder influenciar en sus subordinados u otras personas para el logro de los objetivos.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El estudio pertenece a los estudios descriptivos porque el comportamiento de las variables que se investigan se observa y describen en sus unidades de análisis, sin influir sobre él, es decir, las variables se analizan dentro de su contexto en la empresa.

Hernández et al. (2014) respecto a la investigación descriptiva dice: “Estas investigaciones analizan, describen e interpretan el comportamiento de los sujetos en las cuales se mide el comportamiento de la variable, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas” (p. 143)

Asimismo, la investigación es de nivel correlacional, en este sentido, estas investigaciones buscan el nivel de asociación que presentan las variables que siendo medidas de forma independiente pueden correlacionarse.

Hernández et al. (2014) mencionan que: “Estas investigaciones son útiles para establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado; a veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto” (p. 148).

Por otro lado, la investigación se con características que presenta el enfoque cuantitativo, debido a que su proceso de realizó con mecanismos y procedimientos matemáticos y considerando que sus pasos son inalterables; es decir, se debe seguir la secuencia planteada por este método.

Bernal (2010) respecto al enfoque cuantitativo dice: “La medición de características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables de forma deductiva de un todo a sus partes” (p. 60).

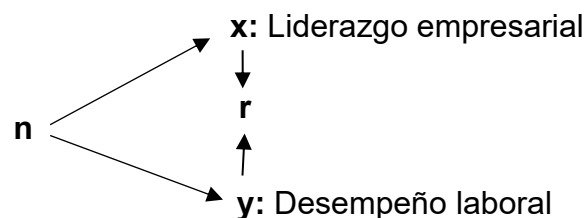
Diseño de investigación

La investigación se desarrolló mediante los procesos del diseño no experimental de tipo transeccional, no experimental porque las variables de estudio no son manipuladas, solo se observa el fenómeno, se analiza, interpreta y explica. Finalmente, transeccional porque la recolección de datos solo realiza en un momento único.

Hernández et al. (2014) indican: “Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p. 174).

Bernal (2010) indica que las investigaciones de corte transeccional: “Son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio una única vez en un momento dado” (p. 118).

La representación del diagrama es el siguiente



n : Muestra de la investigación

x, y : Observaciones de las variables

r : Relación entre variables

En esta investigación, se pretende relacionar el liderazgo empresarial y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017. Dicho nivel de asociación se realiza con una medición independiente de las variables bajo la percepción del colaborador.

3.2. Población y muestra

Población

La población la conforman los 50 colaboradores administrativos de la empresa Industrias El Cisne que estén laborando en el año 2017.

Gorgas et al. (2011) respecto a la población dicen: “Se denomina población al conjunto completo de elementos con alguna característica común que es el objeto de nuestro estudio” (p. 11).

Muestra

La población la conforman la totalidad de colaboradores administrativos de la empresa industrias el Cisne, que hacen un total de 50 colaboradores, siendo una muestra censal porque todas las unidades que conforman la población también forman la muestra.

Respecto a la muestra, Carrasco (2007) dice: “Es una parte o fragmento representativo de la población” (p. 237). Por otro lado, respecto a la muestra censal, Ramírez (1997) menciona que: “La muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p. 77).

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017.

Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017.

Existe relación significativa entre la coordinación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017.

Existe relación significativa entre la dirección y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017.

3.4. Variables – Operacionalización

Definición conceptual de la variable liderazgo empresarial

Newstrom (2011) define al liderazgo empresarial como: “El proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos; es parte importante también de la administración, es el catalizador que transforma el potencial en la realidad” (p. 169).

Definición operacional de la variable liderazgo empresarial

El liderazgo empresarial, desarrollada mediante las tres dimensiones que son la comunicación, la coordinación y la dirección que consideran los teóricos, así como los 6 indicadores que permitieron formar una prueba de 30 ítems y que permitieron analizar el tipo de liderazgo que se desarrolla en la empresa, considerando la percepción de los colaboradores.

Tabla 1*Operacionalización de la variable liderazgo empresarial*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Comunicación	- Eficacia comunicativa	1 al 9	1: Nunca	Malo: [44; 45)
	- Comunicación interna			Regular: [38; 44)
Coordinación	- Planificación de actividades	10 al	2: Pocas veces	Malo: [38; 40)
	- Logros de objetivos	17	3: A veces	Regular: [32; 38)
Dirección	- Motivación personal	18 al	4: Casi siempre	Bueno: [24; 32)
	- Diseño de puestos	30	5: Siempre	Malo: [63; 65)
				Regular: [53; 63)
				Bueno: [38; 53)

Definición conceptual de la variable desempeño laboral

Alles (2005) menciona que: “El desempeño laboral es un proceso que permite al individuo manifestar sus competencias laborales alcanzadas, como los conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados de la organización” (p. 49).

Definición operacional de la variable desempeño laboral

El desempeño laboral, se midió en función de tres dimensiones que consideran los teóricos de este constructo como la eficacia, eficiencia y efectividad, así como 6 indicadores que permitieron conformar una prueba de 30 ítems que tenga la capacidad de valorar el nivel de desempeño laboral según la percepción de gerente general de la empresa de estudio.

Tabla 2*Operacionalización de la variable desempeño laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Eficacia	- Cumplimiento de tareas	1 al 8		Malo: [38; 40)
	- Evaluación de tareas			Regular: [32; 38)
Eficiencia	- Mejora de procesos	9 al 20	1: Nunca 2: Pocas veces 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Bueno: [24; 32)
	- Énfasis en recursos			Malo: [58; 60)
	- Metas alcanzadas			Regular: [50; 58)
Efectividad	- Procesos adecuados de trabajo	21 al 30		Bueno: [36; 50)
				Malo: [49; 50)
				Regular: [40; 49)
				Bueno: [28; 40)

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

El desarrollo de la investigación se realizó siguiendo las secuencias del método deductivo, en la medida que se realizó un análisis general de la problemática para luego poder identificar sus causas a partir del análisis más particular y minucioso de cada factor identificado como problema en la empresa. Por otro lado, los teóricos consideran que este método es el apropiado para desarrollar investigaciones de condiciones cuantitativas con las que se viene desarrollando.

Hernández et al. (2014) dicen que: “El método deductivo permite referencial el razonamiento desde lo general hacia algo en particular, esto permite sacar conclusiones o inferir de un principio o suceso supuesto; es decir, de lo general a lo particular” (p. 506).

Técnica

Las técnicas aplicadas en la investigación fueron principalmente dos, siendo uno de ellos el análisis bibliográfico que sirvió de plataforma para poder analizar la realidad problemática del estudio, así como la encuesta que sirvió para recoger los datos pertinentes de las unidades de análisis, las encuestas es una de las técnicas principales del método cuantitativo de una investigación, pues recoge los datos de manera individual como grupal.

3.6. Descripción de instrumentos utilizados

El estudio aplicó generalmente como instrumento de investigación, dos cuestionarios contruidos por la investigadora y que formaron parte de la metodología, uno de los cuestionarios es el cuestionario de liderazgo empresarial y el otro el cuestionario de desempeño laboral. En ese sentido, es importante mencionar que dichas pruebas son pasaron por procesos de validación interna de ítems, así como su análisis de consistencia de los ítems; es decir, se analizó si cada ítem realmente medía las variables que indicaba medir.

Respecto a la confiabilidad, Hernández et al. (2014) dicen: “La confiabilidad de las escalas se calcula mediante métodos como la medida de estabilidad que se calcula aplicando a los participantes la misma prueba dos veces y luego obteniendo un coeficiente de correlación entre las puntuaciones de ambas aplicaciones” (p. 438).

Respecto a la validez, Hernández et al. (2014) comentaron que:

La evidencia sobre la validez del contenido se obtiene mediante las opiniones de expertos y al asegurarse que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de dimensiones de la(s) variable(s) de interés (a veces mediante un muestreo aleatorio simple). La evidencia de la validez de criterio se produce al correlacionar las puntuaciones

de los participantes, obtenidas por medio del instrumento, con sus valores logrados en el criterio. Recordemos que una correlación implica asociar puntuaciones obtenidas por la muestra en dos o más variables. (p. 442)

Instrumento I. Ficha técnica del cuestionario de liderazgo empresarial

Nombre	: Cuestionario de liderazgo empresarial
Autora	: Elva Rozana Sánchez Flores
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual y colectiva
Duración	: Sin límite de tiempo
Aplicación	: Colaboradores de la empresa Industrias El Cisne
Materiales	: Lapicero y encuneta

Descripción

El cuestionario es una prueba que tiene como objetivo medir las dimensiones el liderazgo empresarial que se ejerce dentro de una organización basada en sus factores como la comunicación, coordinación y dirección. Dicho instrumento consta de 30 ítems, de los cuales 9 son para la dimensión comunicación, 8 ítems para la dimensión coordinación y 13 ítems para la dimensión dirección, optándose para la cuantificación la escala de Likert de cinco alternativas.

Normas de aplicación

La aplicación ha sido organizada para poder medirse de forma individual o grupal, en donde cada unidad de análisis tendrá cinco alternativas de valoración, haciendo énfasis que las respuestas tienen carácter de confidencialidad teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Nunca	1
Casi nunca	2

A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Normas de calificación

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por escala o dimensión y asimismo un total del instrumento, luego se ubica en la tabla de puntuaciones que considera el resultado de la desviación estándar para determinar la percepción de los colaboradores respecto al liderazgo empresarial y de sus dimensiones desde la perspectiva de los colaboradores de la empresa donde se realizó el estudio.

Instrumento II. Ficha técnica del cuestionario de desempeño laboral

Nombre	: Cuestionario de desempeño laboral
Autora	: Elva Rozana Sánchez Flores
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual y colectiva
Duración	: Sin límite de tiempo
Aplicación	: Colaboradores de la empresa Industrias El Cisne
Materiales	: Lapicero y encuneta

Descripción

El cuestionario es una prueba que tiene como objetivo medir el desempeño laboral de acuerdo con sus factores que indican los teóricos como la eficacia, la eficiencia y la efectividad. Dicha prueba consta de 30 ítems, de los cuales 8 ítems son considerados para la dimensión eficacia, 12 ítems para la eficiencia y 10 ítems para la efectividad. La valoración de las unidades de análisis se realiza con la escala de Likert con cinco alternativas.

Normas de aplicación

La aplicación ha sido organizada para poder medirse de forma individual o grupal, en donde cada unidad de análisis tendrá cinco alternativas de valoración, haciendo énfasis que las respuestas tienen carácter de confidencialidad teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

Normas de calificación

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por escala o dimensión y asimismo un total del instrumento, luego se ubica en la tabla de puntuaciones que considera el resultado de la desviación estándar para determinar el desempeño laboral de los colaboradores y sus dimensiones desde la perspectiva del gerente de la empresa.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

Para el análisis de datos recolectados de la muestra, se tuvo en consideración los siguientes procesos:

En primer término, se realiza una base de datos con las puntuaciones que fueron recogidos de la muestra, esas puntuaciones fueron tratadas en el programa Microsoft Excel para luego se tratadas en el paquete estadísticos SPSS versión 25.

Las puntuaciones obtenidas y establecidas en la base de datos se procedieron a realizar el análisis de consistencia interna de las dos pruebas considerando todas las puntuaciones que se han obtenido.

Luego se realizó el análisis descriptivo, que fueron expresadas en tablas y gráficos estadísticos se determinan mediante los análisis de frecuencias y las medidas de dispersión considerados pertinentes para su análisis.

Posteriormente se realizó el análisis de la prueba de normalidad. Antes de elegir una herramienta estadística de correlación se realizó la prueba de normalidad para ver si los datos se ajustan o no a una distribución normal.

Finalmente, con las consideraciones obtenidos se realizó la prueba de correlación. Las pruebas de correlación se determinan mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman puesto que el nivel de significación de la prueba de normalidad así lo indicaba.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS

RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de liderazgo empresarial

La prueba de liderazgo empresarial fue sometido a criterio de juicio de expertos que recomendaron mejoras, alcances y criterios al instrumento dando finalmente la aprobación para su aplicación a los colaboradores de la empresa. A continuación, se muestra los resultados de validación expertos respecto al instrumento de liderazgo empresarial.

Tabla 3

Resultados de la validación del cuestionario de liderazgo empresarial

Validador	Resultado de aplicabilidad
Lic. Vargas Diaz Ademar	Aplicable
Mag. Vilca Ugaz Luis Antonio	Aplicable
Mag. Flores Vilca Wilber Hugo	Aplicable

Validez del instrumento de desempeño laboral

La prueba de liderazgo empresarial fue sometido a criterio de juicio de expertos que recomendaron mejoras, alcances y criterios al instrumento dando finalmente la aprobación para su aplicación a los colaboradores de la empresa. A continuación, se muestra los resultados de validación de expertos respecto al instrumento de desempeño laboral.

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral

Validador	Resultado de aplicabilidad
Lic. Vargas Diaz Ademar	Aplicable
Mag. Vilca Ugaz Luis Antonio	Aplicable
Mag. Flores Vilca Wilber Hugo	Aplicable

Los resultados muestran que ambos cuestionarios presentan una validez de contenido, por lo tanto, están listos para la prueba de confiabilidad.

4.1.1 Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del instrumento de liderazgo empresarial.

El análisis de consistencia interna de la prueba de liderazgo empresarial fue realizado mediante las puntuaciones de la prueba piloto y siendo sometido al estadístico alfa de Cronbach, puesto que la escala de valoración que presenta es de cinco alternativas.

Tabla 5

Análisis de fiabilidad del instrumento de la variable liderazgo empresarial

Alfa de Cronbach	N de elementos
,965	30

En la tabla 5, se observa que mediante el estadístico alfa de Cronbach se obtiene un resultado de 0.965, el cual es mayor a 0.75, por lo cual el instrumento presenta su nivel óptimo mediante una confiabilidad alta.

Fiabilidad del instrumento del desempeño laboral.

El análisis de consistencia interna de la prueba de desempeño laboral fue realizado mediante las puntuaciones de la prueba piloto y siendo sometido al estadístico alfa de Cronbach, puesto que la escala de valoración que presenta es de cinco alternativas.

Tabla 6

Análisis de fiabilidad del instrumento de desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,959	30

En la tabla 6, se observa que mediante el estadístico alfa de Cronbach se obtiene un resultado de 0.959, el cual es mayor a 0.75, por lo cual el instrumento presenta su nivel óptimo mediante una confiabilidad muy alta.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptivos de la variable liderazgo empresarial

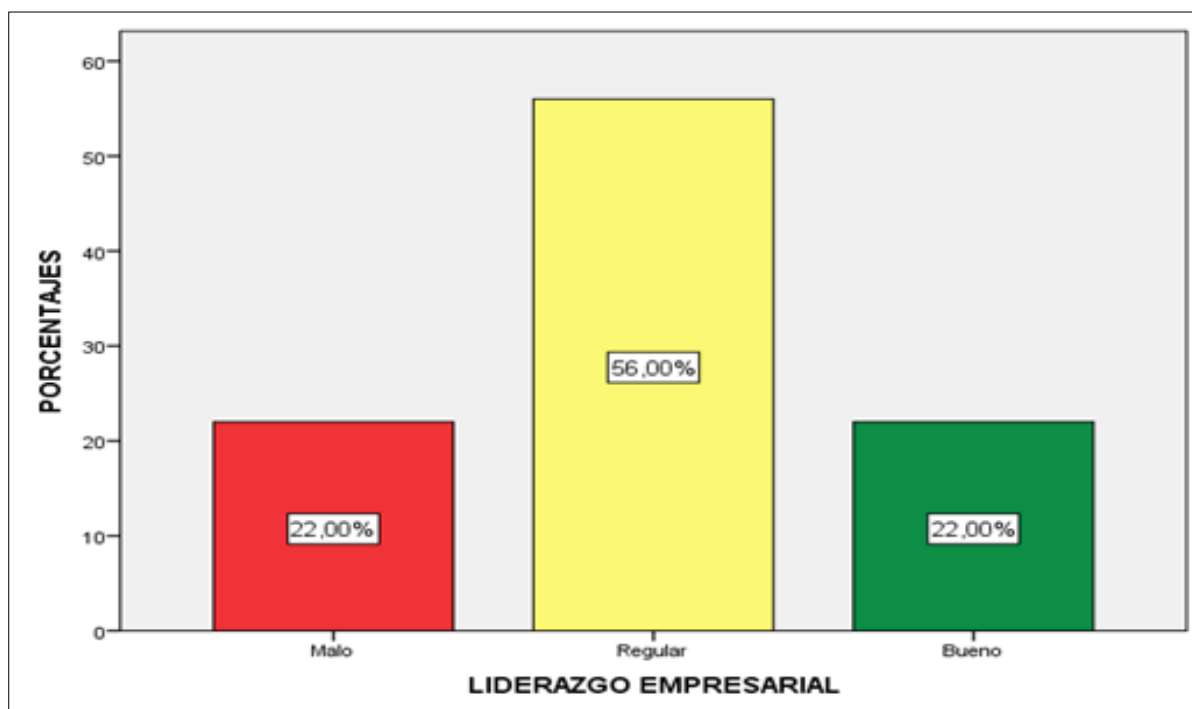
Tabla 7

Análisis descriptivo de la variable liderazgo empresarial

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	11	22,0
Regular	28	56,0
Bueno	11	22,0
Total	50	100,0

Figura 1

Análisis descriptivo de la variable liderazgo empresarial



Se percibe en la figura 1, que 28 colaboradores que equivalen al 56% de la muestra estiman al liderazgo empresarial en un nivel regular, 11 colaboradores que equivalen al 22% lo estiman en un nivel malo y 11 colaboradores que equivalen el 22% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que el liderazgo empresarial no se desarrolla de manera adecuada, deficiencias de comunicación, toma de decisiones entre otros.

Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral

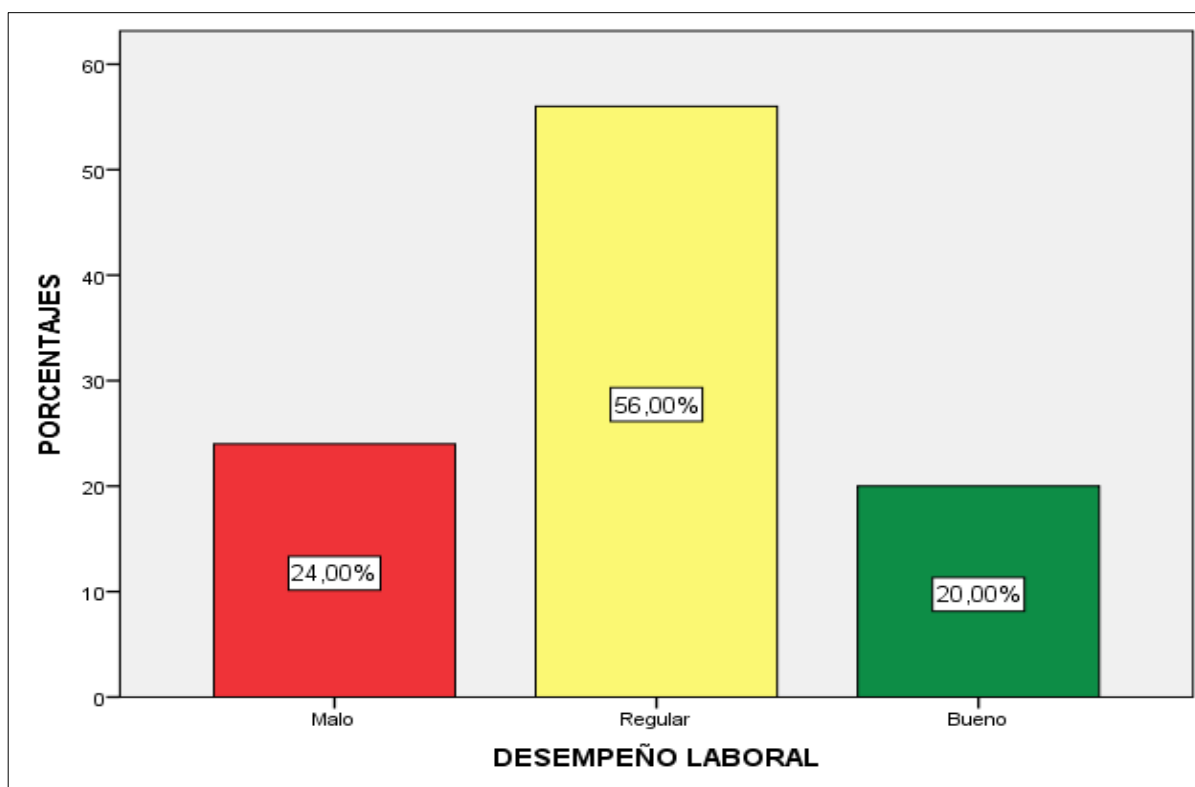
Tabla 8

Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	12	24,0
Regular	28	56,0
Bueno	10	20,0
Total	50	100,0

Figura 2

Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral



Se percibe en la figura 2, que 28 colaboradores que equivalen al 56% de la muestra estiman al desempeño laboral en un nivel regular, 12 colaboradores que equivalen el 24% lo estiman en un nivel malo y 10 colaboradores que equivalen al 20% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia un problema, los colaboradores no tienen un buen desempeño en el cumplimiento de sus actividades dentro de la empresa.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones del liderazgo empresarial

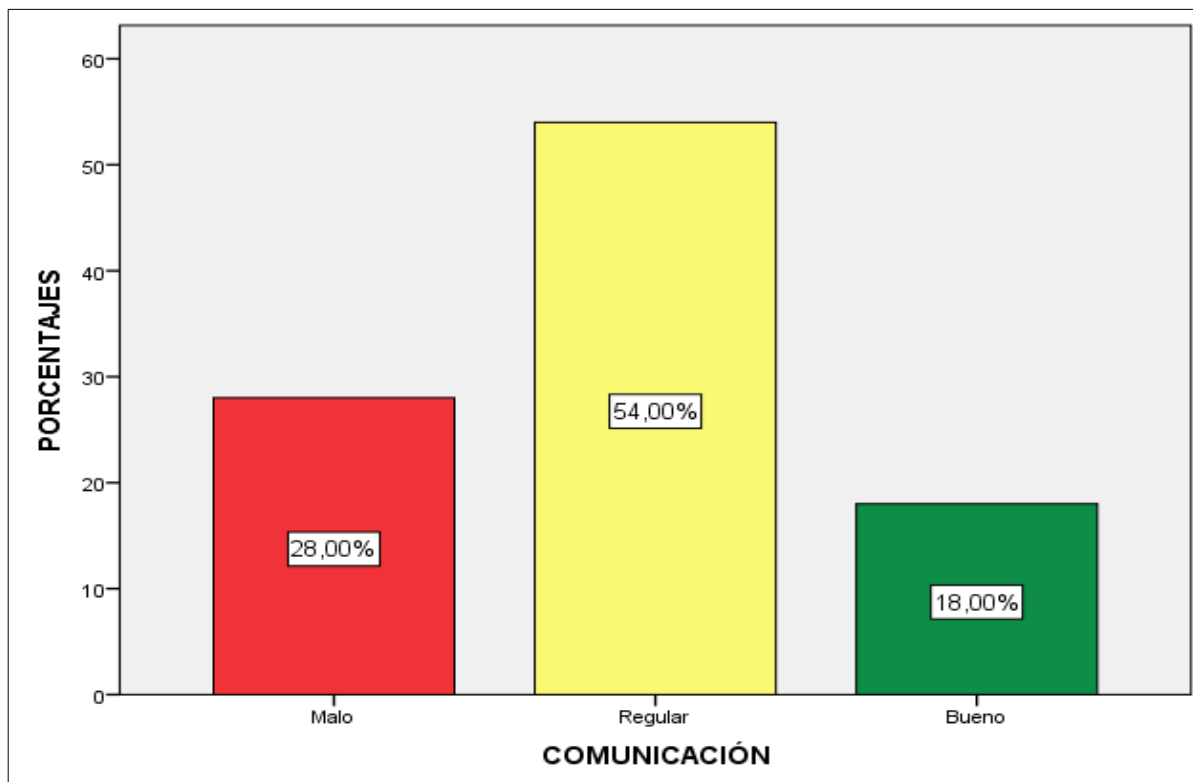
Tabla 9

Análisis descriptivo de la dimensión comunicación

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	14	28,0
Regular	27	54,0
Bueno	9	18,0
Total	50	100,0

Figura 3

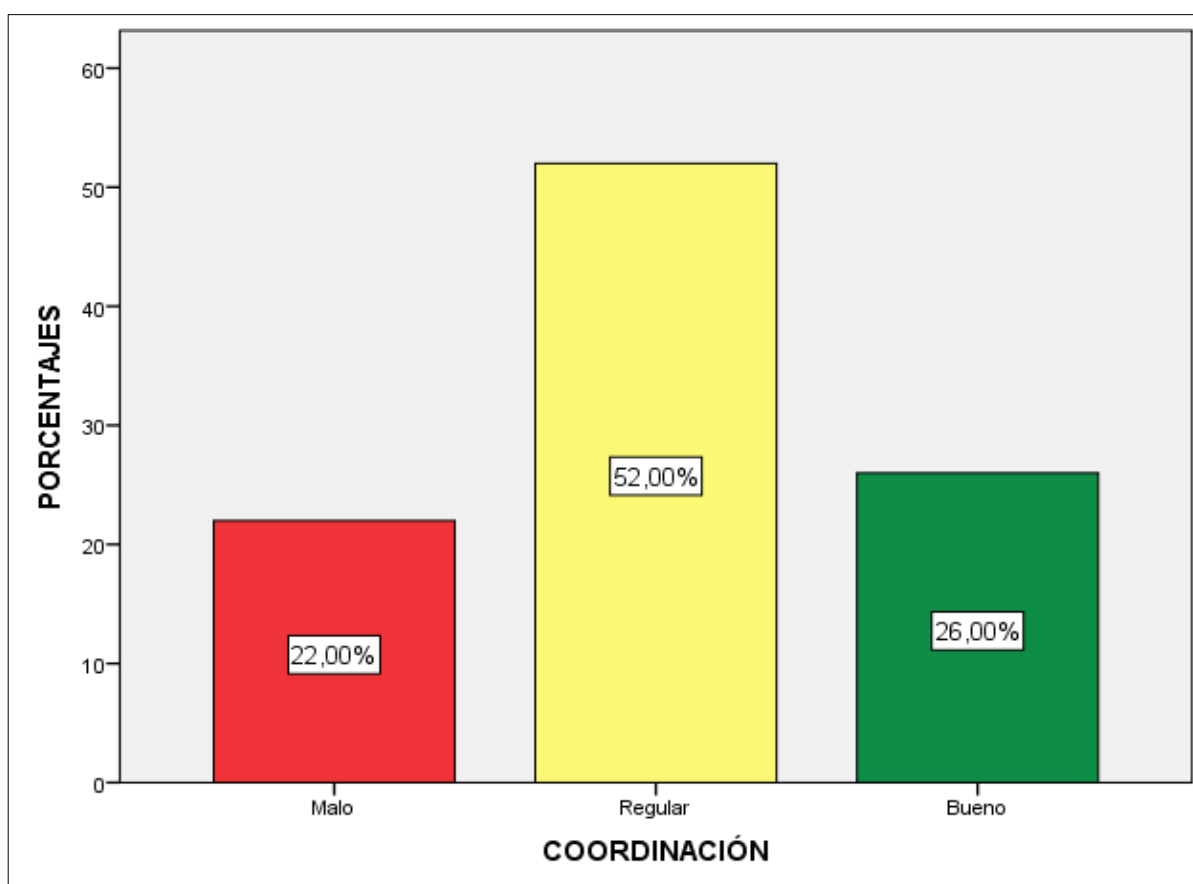
Análisis descriptivo de la dimensión comunicación



Se percibe en la figura 3, que 27 colaboradores que equivalen al 54% de la muestra estiman a la dimensión comunicación en un nivel regular, 14 colaboradores que equivalen el 28% lo estiman en un nivel malo y 9 colaboradores que equivalen el 18% o estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema serio de comunicación tanto en el nivel vertical, horizontal y diagonal.

Tabla 10*Análisis descriptivo de la dimensión coordinación*

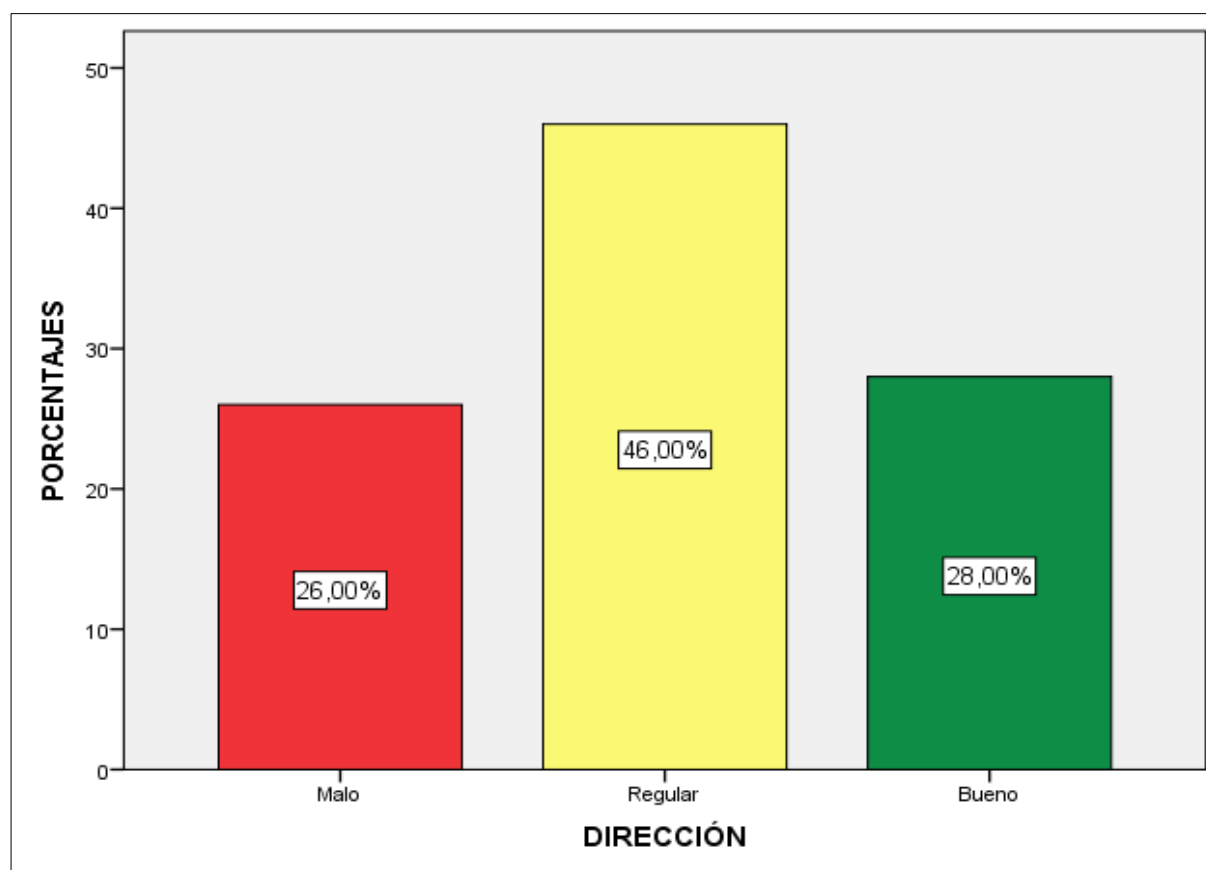
	Colaboradores	Porcentaje
Malo	11	22,0
Regular	26	52,0
Bueno	13	26,0
Total	50	100,0

Figura 4*Análisis descriptivo de la dimensión coordinación*

Se percibe en la figura 4, que 26 colaboradores que equivalen al 52% de la muestra estiman a la dimensión coordinación en un nivel regular, 13 colaboradores que equivalen al 26% lo estiman en un nivel bueno y 11 colaboradores que equivalen al 22% lo estiman en un nivel malo. Esto evidencia que existe un problema en el proceso de coordinación porque no se suele tener una buena comunicación con los superiores y con sus pares.

Tabla 11*Análisis descriptivo de la dimensión dirección*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	13	26,0
Regular	23	46,0
Bueno	14	28,0
Total	50	100,0

Figura 5*Análisis descriptivo de la dimensión dirección*

Se percibe en la figura 5, que 23 colaboradores que equivalen el 46% de la muestra estiman a la dimensión dirección en un nivel regular, 14 colaboradores que equivalen al 28% lo estiman en un nivel bueno y 13 colaboradores que equivalen al 26% lo estiman en un nivel malo. Esto evidencia que existe un problema evidente en la dirección evidenciando en una deficiente organización que conlleva a una toma de decisiones inadecuada no acorde con los objetivos de la empresa.

Resultados descriptivos de las dimensiones del desempeño laboral

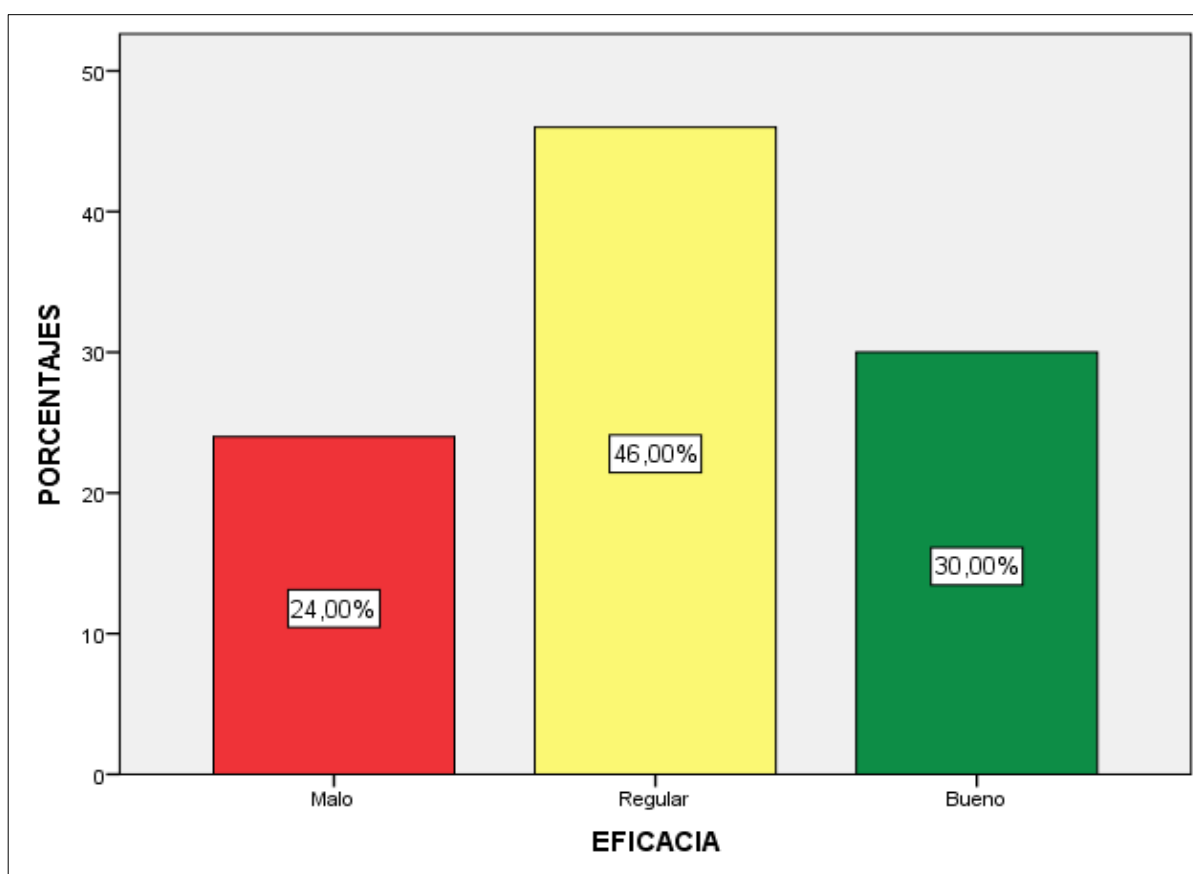
Tabla 12

Análisis descriptivo de la dimensión eficacia

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	12	24,0
Regular	23	46,0
Bueno	15	30,0
Total	50	100,0

Figura 6

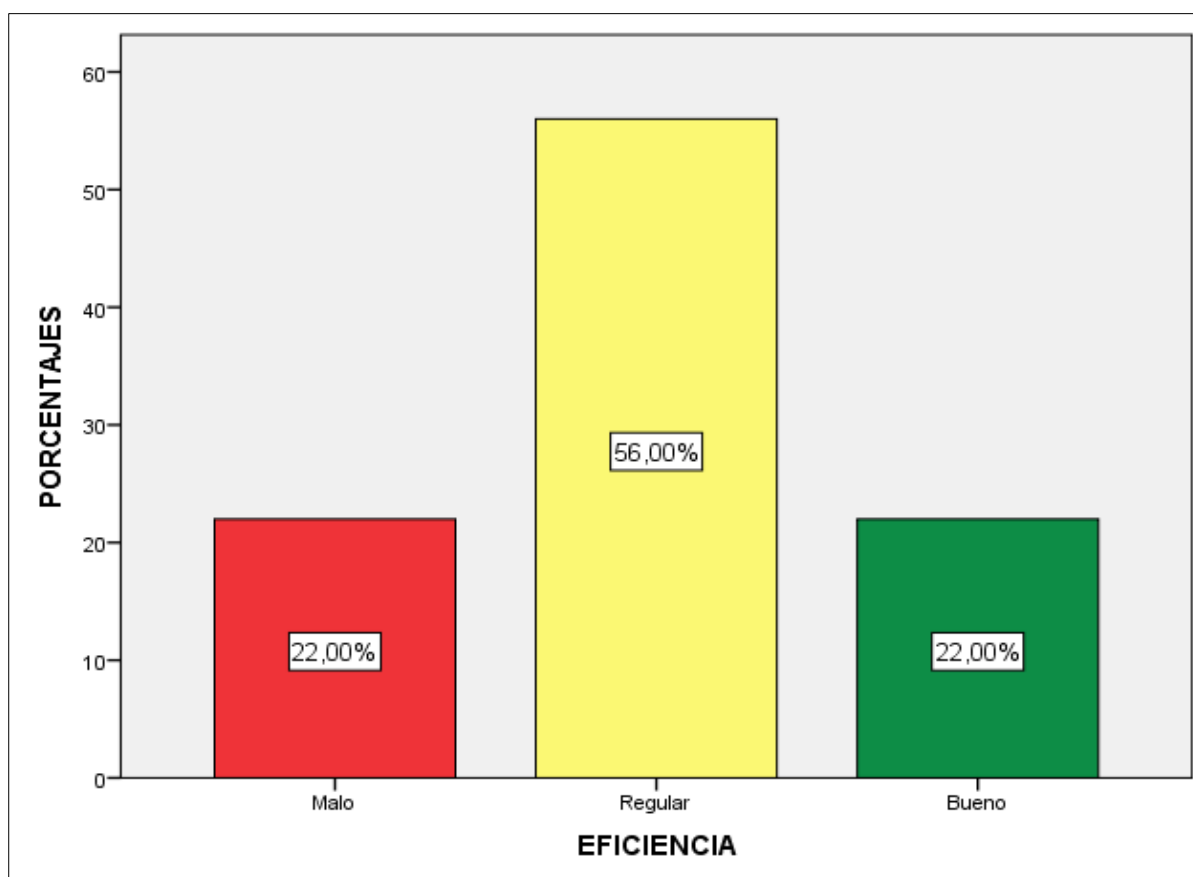
Análisis descriptivo de la dimensión eficacia



Se percibe en la figura 6, que 23 colaboradores que equivalen al 46% de la muestra estiman a la dimensión eficacia en un nivel regular, 15 colaboradores que equivalen al 30% lo estiman en un nivel bueno y 12 colaboradores que equivalen al 24% lo estiman en un nivel malo. Se evidencia que existe un problema porque no se consiguen los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 13*Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia*

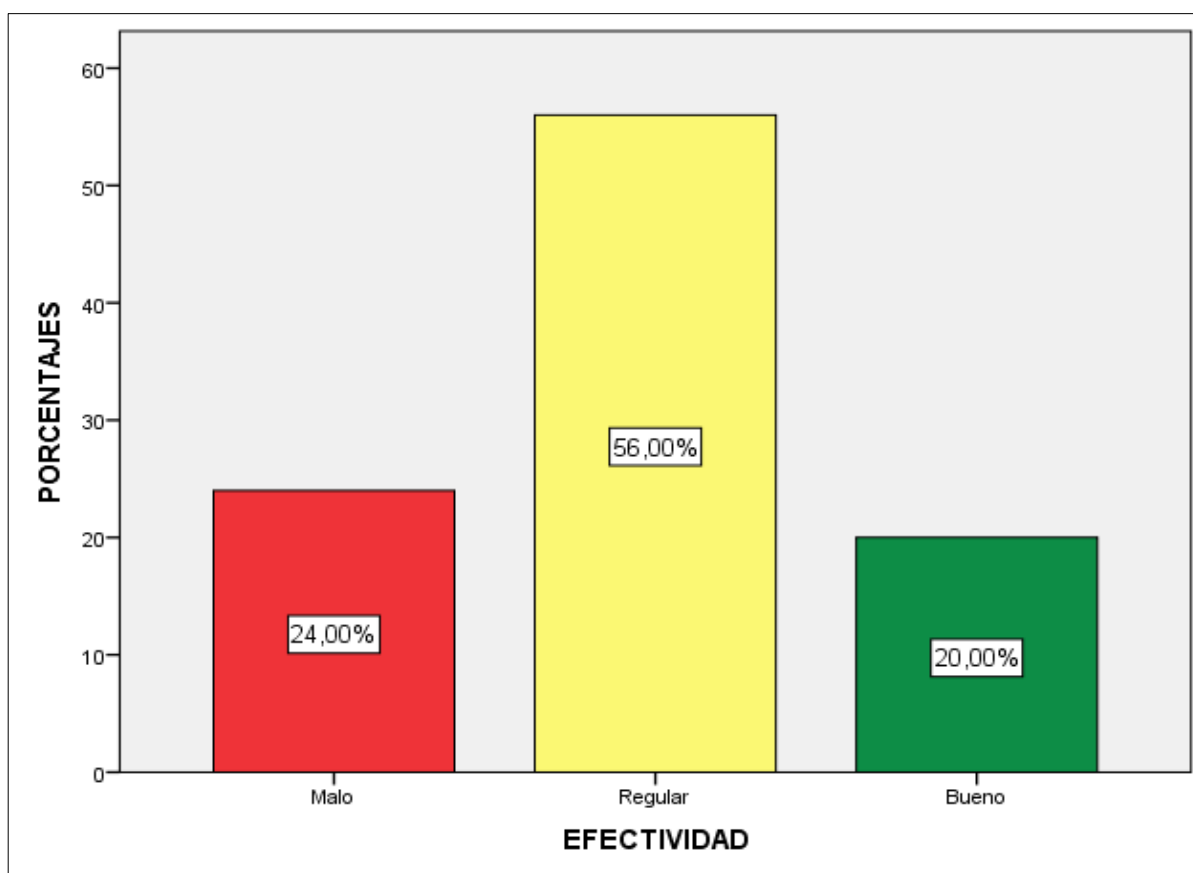
	Colaboradores	Porcentaje
Malo	11	22,0
Regular	28	56,0
Bueno	11	22,0
Total	50	100,0

Figura 7*Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia*

Se percibe en la figura 7, que 28 colaboradores que equivalen al 56% de la muestra estiman a la dimensión eficiencia en un nivel regular, 11 colaboradores que equivalen el 22% lo estiman en un nivel malo y 11 colaboradores que equivalen el 22% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema porque no hay una buena planificación en la aplicación y uso de los recursos disponibles en la empresa.

Tabla 14*Análisis descriptivo de la dimensión efectividad*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	12	24,0
Regular	28	56,0
Bueno	10	20,0
Total	50	100,0

Figura 8*Análisis descriptivo de la dimensión efectividad*

Se percibe en la figura 8, 28 colaboradores que equivalen el 63.95% de la muestra estiman a la dimensión efectividad en un nivel regular, 12 colaboradores que equivalen al 24% lo estiman en un nivel malo y 10 colaboradores que equivalen al 20% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema en la organización de la empresa que conlleva a otros aspectos como la formulación de objetivos de acuerdo con la visión de la empresa.

4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas

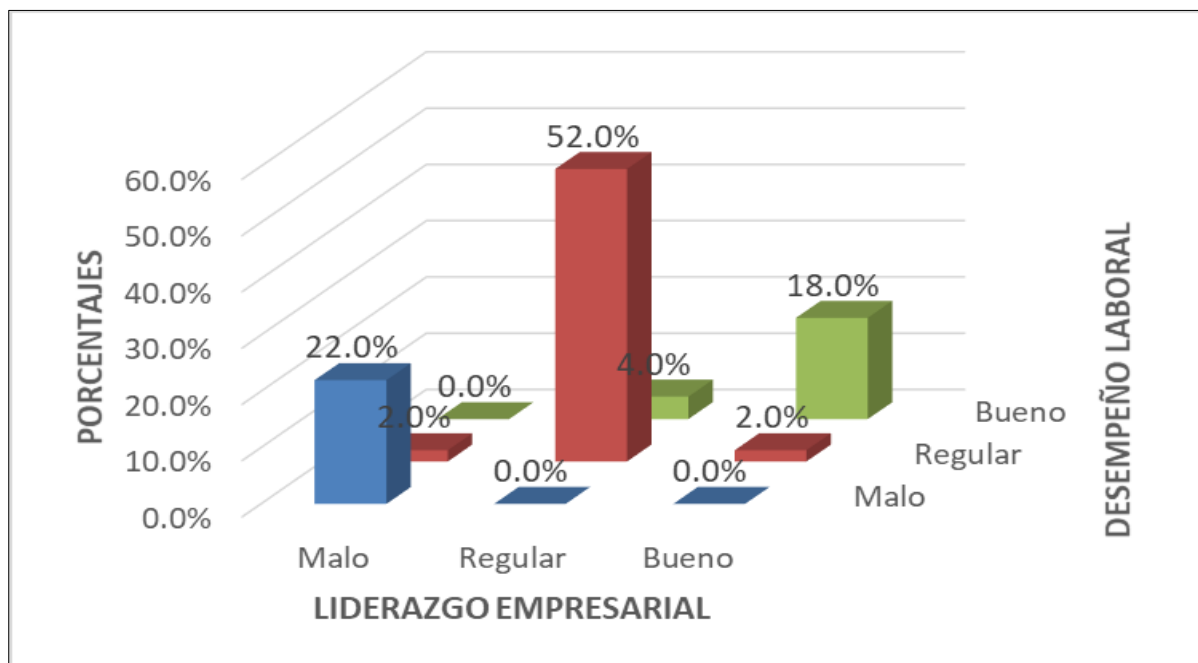
Tabla 15

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral

Liderazgo empresarial	Desempeño laboral						Total	
	Malo		Regular		Bueno		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Malo	11	22.0%	0	0.0%	0	0.0%	11	22.0%
Regular	1	2.0%	26	52.0%	1	2.0%	28	56.0%
Bueno	0	0.0%	2	4.0%	9	18.0%	11	22.0%
Total	12	24.0%	28	56.0%	10	20.0%	50	100.0%

Figura 9

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral



La tabla 15 y la figura 9 presentan la descripción con respecto a las variables de estudio, donde se puede apreciar que el 22% de los encuestados consideran que la relación entre dichas variables como malo. De igual manera, el 52% de los encuestados manifiestan que la relación es regular, en tanto el 18% de los

encuestados aseguran que esta relación es buena, esto prueba que existe relación positiva y directa entre la variable liderazgo empresarial y desempeño laboral, de tal forma que se verifica con la correspondiente prueba de hipótesis.

4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H₀: La variable desempeño laboral presenta una distribución normal

H_a: La variable desempeño laboral no presenta una distribución normal

Tabla 16

Resultado de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral

		Desempeño laboral
N		50
Parámetros normales ^{a,b}	Media	133,38
	Desviación estándar	14,525
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,178
	Positivo	,126
	Negativo	-,178
Estadístico de prueba		,178
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Los resultados de la prueba de normalidad evidenciados en la tabla 16, permiten observar un nivel de significancia de los puntajes de 0.000, resultado que demuestra que los puntajes de la variable desempeño laboral no presentan una distribución de contraste normal. Este resultado nos indica que debemos rechazar la hipótesis nula y aceptar el supuesto alternativo de investigación. Finalmente, se concluye que el estadístico apropiado para la prueba de hipótesis de investigación general como específicos, es el estadístico no paramétrico, siendo aplicado para el caso del estudio la prueba de correlación Rho de Spearman.

4.6 Procedimientos correlacionales

Contraste de la hipótesis general

H₀. No existe relación significativa entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017

H_a. Existe relación significativa entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Sig. ≥ 0.05 → se acepta la hipótesis nula (H₀)

Sig. < 0.05 → se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 17

Resultado de la prueba de correlación entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral

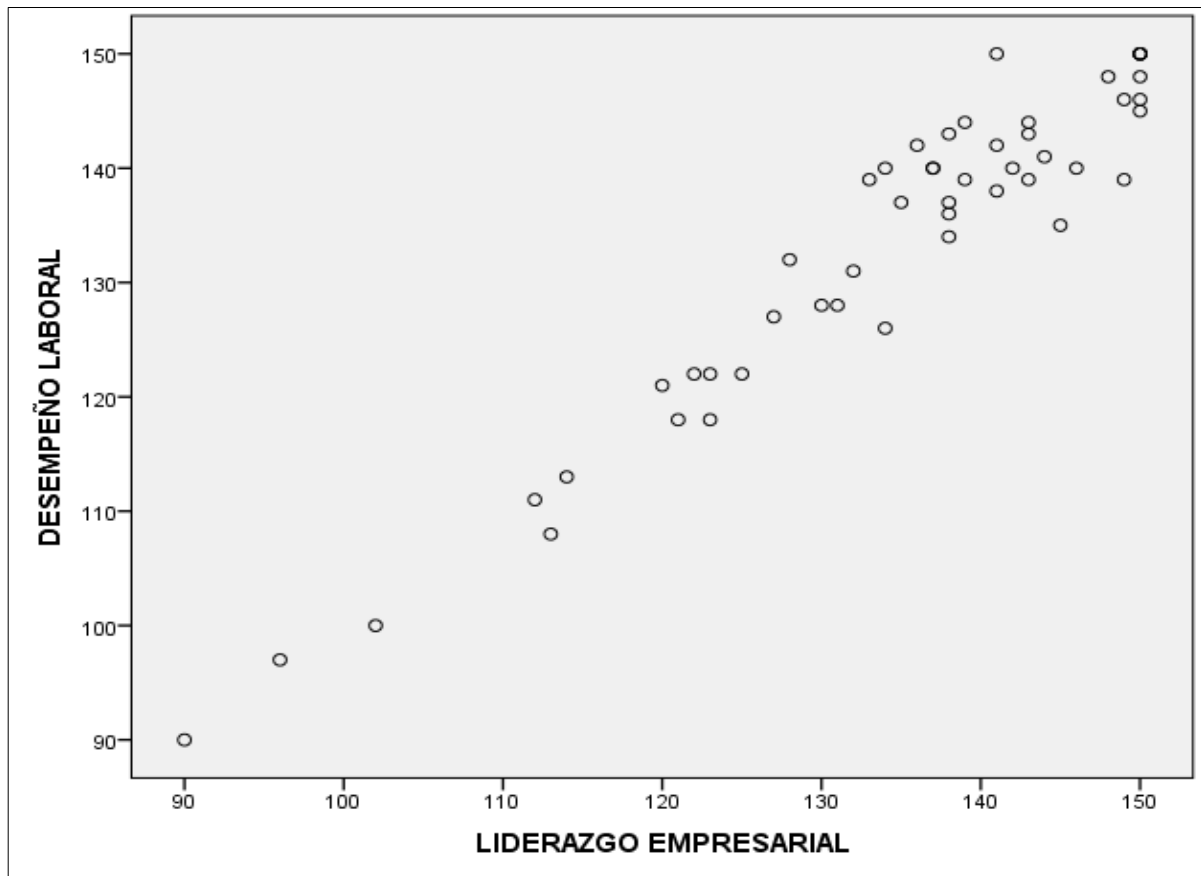
		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Liderazgo empresarial	Coefficiente de correlación	,896**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los resultados de correlación evidenciados en la tabla 17 indican que el liderazgo empresarial se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores a un nivel de significancia de 0.000, este resultado permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Por otro lado, se evidencia un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.896, este resultado a su vez demuestra que las variables mencionadas presentan un nivel de correlación positiva alta desde la percepción de los colaboradores de la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017.

Figura 10

Gráfico de dispersión de la variable liderazgo empresarial y desempeño laboral



Los resultados del gráfico de dispersión de la figura 10 indican que el liderazgo empresarial y el desempeño laboral de los colaboradores presentan un nivel de dispersión positiva y directa; este resultado, permite concluir que, si los puntajes obtenidos en el liderazgo empresarial son mayores, los puntajes en la variable desempeño laboral también serán mayores según la percepción de los trabajadores de la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017.

Contrastación de hipótesis específica 1

H₀. No existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017

H₁. Existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017

Tabla 18*Resultado de correlación entre la comunicación y el desempeño laboral*

			Desempeño laboral
		Coeficiente de correlación	,837**
Rho de Spearman	Comunicación	Sig. (bilateral)	,000
		N	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los resultados de correlación evidenciados en la tabla 18 indican que la dimensión comunicación del liderazgo empresarial se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores a un nivel de significancia de 0.000, este resultado permite rechazar la hipótesis nula. Por otro lado, se evidencia un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.837, este resultado a su vez demuestra que la dimensión y la variable mencionadas presentan un nivel de correlación positiva alta desde la percepción de los colaboradores de la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017.

Contrastación de hipótesis específica 2

- H₀. No existe relación significativa entre la coordinación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017
- H₂. Existe relación significativa entre la coordinación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017

Tabla 19*Resultado de correlación entre la coordinación y el desempeño laboral*

			Desempeño laboral
		Coeficiente de correlación	,845**
Rho de Spearman	Coordinación	Sig. (bilateral)	,000
		N	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los resultados de correlación evidenciados en la tabla 19 indican que la dimensión coordinación del liderazgo empresarial se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores a un nivel de significancia de 0.000, este resultado permite rechazar la hipótesis nula. Por otro lado, se evidencia un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.845, este resultado a su vez demuestra que la dimensión y la variable mencionadas presentan un nivel de correlación positiva alta desde la percepción de los colaboradores de la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017.

Contrastación de hipótesis específica 3

H₀. No existe relación significativa entre la dirección y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017

H₃. Existe relación significativa entre la dirección y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017

Tabla 20

Resultado de correlación entre la dirección y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	
		Coeficiente de correlación	,826**
Rho de Spearman	Dirección	Sig. (bilateral)	,000
		N	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los resultados de correlación evidenciados en la tabla 20 indican que la dimensión dirección del liderazgo empresarial se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores a un nivel de significancia de 0.000, este resultado permite rechazar la hipótesis nula. Por otro lado, se evidencia un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.826, este resultado a su vez demuestra que la dimensión y la variable mencionadas presentan un nivel de correlación positiva alta desde la

percepción de los colaboradores de la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017.

CAPÍTULO V

DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

Los resultados del análisis de confiabilidad de la prueba de liderazgo empresarial y desempeño laboral presentan ítems adecuados para medir las variables asignadas a este estudio, en ese sentido, los resultados de confiabilidad mediante el alfa de Cronbach fueron de 0.965 para la prueba de liderazgo empresarial y de 0.959 para la prueba de desempeño laboral, estos resultados indican que son pruebas óptimas para el recojo de información.

Respecto a la hipótesis general de investigación existe relación significativa entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017, se obtuvo una correlación alta mediante un resultado estadístico de Rho de Spearman de 0,896, dichos resultados se verifican con los resultados de Hernández (2013) en su tesis *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica*, que concluye en la medida que una empresa tenga un liderazgo adecuado con una persona que tenga valores y ética bien arraigados profesionalmente, que se comunique correctamente y que se preocupe por el desarrollo personal y profesional de sus seguidores, estos se desarrollaran mejor profesionalmente para el cumplimiento de metas de la empresa. Asimismo, también coincide con los resultados de Arévalo (2016) en su tesis *Liderazgo directivo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Europa, Iquitos – Loreto 2015*, que en su estudio concluye que el líder directivo y el desempeño en el trabajo se relación de forma positiva y considerable a un nivel estadístico de correlación Rho de Spearman de 0.776 y un nivel de significancia menor al 5%.

Respecto a la hipótesis específica 1 existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias

El Cisne de Villa El Salvador – 2017, se obtuvo una correlación alta mediante un resultado estadístico de Rho de Spearman de 0,837, dichos resultados se contrastan con los resultados de Astro y Chávez (2017) en su tesis *Asociación del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, San Martín - 2017* donde se explica la existencia de una relación moderada ($r = 0,541$; $p = 0.01$) entre liderazgo y conocimiento del trabajo de los colaboradores; este resultado indica que en la medida que se evidencie el desarrollo y aplicación de un liderazgo actual y adecuado en el directos y los subalternos de este, mejor será el desarrollo de conocimientos por parte del personal operativo que ayude a solucionar los problemas de la empresa.

Respecto a la hipótesis específica 2 existe relación significativa entre la coordinación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017, se obtuvo una correlación alta mediante un resultado estadístico de Rho de Spearman de 0,845, dichos resultados se contrastan con los resultados de Arévalo (2016) en su tesis *Liderazgo directivo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Europa, Iquitos – Loreto 2015* que concluye que la dimensión coordinación y competencia se desarrolla a un nivel moderado evidenciándose en el 48% en el manejo de tareas del personal operativo de la empresa; por otro lado, no se evidencia que el colaboradores aporte con ideas innovadoras para el desarrollo de las dificultades de su área.

Respecto a la hipótesis específica 3 existe relación significativa entre la dirección y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017, se obtuvo una correlación alta mediante un resultado estadístico de Rho de Spearman de 0,826, dichos resultados se contrastan con los resultados de Humpire (2014) en su tesis *Liderazgo y el desempeño laboral*

de los asesores del área de telemarketing del Banco HSBC Lima 2013 que concluye que un líder debe ser original, que este a la vanguardia de la innovación empresarial, que busque siempre su desarrollo y el de sus seguidores, que se preocupe por el cumplimiento de las metas profesionales de los colaboradores a su mando con la finalidad de ser efectivos para la empresa.

5.2. Conclusiones

Primero. Existe correlación positiva alta entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017, a un nivel de significancia de 0,000, de este modo se concluye que los colaboradores evidencian que es importante que se ejerza un buen liderazgo en la empresa que permita mejorar los procesos tanto administrativos como operativos, que permita el cumplimiento de los objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo.

Segundo. Existe correlación positiva alta entre la comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017, a un nivel de significancia de 0,000, de este modo se concluye que los colaboradores perciben una comunicación deficiente que no permite tener buenas coordinaciones, en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, que conlleva a tener deficiencia en la ejecución de las labores.

Tercero. Existe correlación positiva alta entre la coordinación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017, a un nivel de significancia de 0,000, de este modo se concluye que las coordinaciones realizan de manera eficiente, justamente por el problema evidenciado en la comunicación organizacional. Al no realizar buenas coordinaciones entre los

diferentes niveles que tiene la empresa, entonces propicia que cada uno trabaje con una orientación personal y adecuada solamente a su área.

Cuarto. Existe correlación positiva alta entre la dirección y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador – 2017, a un nivel de significancia de 0,000, de este modo se concluye que los colaboradores perciben que un buen liderazgo permitiría mejorar los procesos operativos de la empresa, es decir al haber deficiencia en las cualidades que no ejecuta el liderazgo del jefe no permite realizar procesos directivos adecuados.

5.3. Recomendaciones

En relación con el objetivo general, se recomienda a los directivos de la empresa, en sus diferentes niveles un plan de capacitación de liderazgo, con el propósito lograr la aplicación de cualidades de un liderazgo más actualizado de acuerdo con las necesidades de los colaboradores como de la empresa, este podría ser un liderazgo más transformacional que se preocupe por más en las necesidades del personal, empoderar y realizar una labor de monitoreo

En relación con el objetivo específico 1, se recomienda que en la dimensión comunicación establecer acciones de mejora en aspectos como empatía que permita una mejor socialización de los colaboradores y ejecutivos, que, asimismo, permita un contagio para mejorar las labores que se desarrollen en la empresa y por último formar el trabajo en equipo que permita un trabajo en conjunto.

En relación con el objetivo específico 2, se recomienda que en la dimensión coordinación establecer acciones orientados a realizaciones de trabajos comunes, informar de las acciones que se realizan, liderar su área de trabajo o cargo, mejorar los mecanismos de trabajo y por último solicitar en un conversatorio un análisis de errores.

En relación con el objetivo específico 3, se recomienda al directivo en la dimensión dirección establecer acciones que permitan orientar la calidad de productos y servicios que brinda la empresa, delegar tareas, realizar una capacitación continua de colaboradores y aplicar herramientas de motivación que permitan tener un personal más eficaz y eficiente.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Granica.
- Araujo, M. y Guerra, M. (2007). *La inteligencia emocional en el desempeño laboral*. Grao.
- Arévalo V. (2016). *Liderazgo directivo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Europa, Iquitos – Loreto 2015* [Tesis de pregrado, Universidad Científica del Sur]. Repositorio Institucional UCP <http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/ucp/196/arevalo-1-trabajo-liderazgo.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Pearson.
- Burns, J. (1970). *Liderazgo transformacional*. Integración media.
- Carrasco, S. (2007). *Metodología de la investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. San Marcos.
- Castro, C. y Chávez, L. (2017). *Asociación del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, San Martín – 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Institucional UPEU http://repositorio.upeu.edu.pe:8080/bitstream/handle/UPEU/889/Cyndi_tesis_Bachiller_2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. Red tercer milenio.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2009). *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional* (8ª ed.). McGraw Hill.
- González, A. (2002). *El proceso administrativo*. Patria.

- Gorgas, J., Cardiel, N. y Zamorano, J. (2011). *Estadística básica para estudiantes de ciencia*. Universidad complutense de Madrid.
- Hernández J. (2013). *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica* [Tesis de pregrado, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional UR. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4848>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Humpire, G. (2014). *Liderazgo y el desempeño laboral de los asesores del área de telemarketing del Banco HSBC Lima 2013* [Tesis de pregrado no publicada]. Universidad Cesar Vallejo.
- James, V. (2010). *Fundamentos de la administración* (13ª ed.). Pearson.
- Koontz, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). Pearson.
- Lagos, C. (2014). *Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional: cuatro casos reales de mujeres empresarias y ejecutivas de distintas organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires, año 2013* [Tesis de maestría, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales]. Repositorio Institucional UCES. <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/2606/EstudioLagos.pdf?sequence=1>
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (2002). *Dirección y administración de recursos humanos: Un enfoque de estrategia*. McGraw-Hill.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Oliva, M. y Molina, S. (2016). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención 25 primaria en salud de la comuna

de Chillan-Chile. *Revista academia y negocios*, 2(1), 41 – 56.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5608/560863109005/index.html>

Peñarreta, D. (2014) *Las siete influencias de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal del Lojal*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB
<http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3872>

Piconero, G. (2013). *Liderazgo empresarial*. Pirámide.

Posadas, D. (2015). *El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla - Piura 2015* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional UNT
<https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/8024>

Ramírez, A. (1997). *Metodología de la investigación científica*. Grao.

Robbins, S. y Timothy, J. (2013). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Pearson.

Stoner, J. (2007). *Administración* (6ª ed.). Prentice Hall.

Urizar, S. (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz* [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Urizar-Shalina.pdf>

Vroom, V. y Yetton, H. (2007). *Liderazgo y toma de decisiones*. Universidad de Pittsburgh.

Yzaziga, F. (2017). *Estilos de liderazgo y resiliencia en trabajadores de una empresa privada de Chiclayo – 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS.
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/4247>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Liderazgo empresarial y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa industrias El Cisne, Villa El Salvador - 2017

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problema general ¿Qué relación existe entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017? Problemas específicos ¿Qué relación existe entre la comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017?	Objetivo general Establecer la relación entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017 Objetivos específicos Establecer la relación entre la comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017	Hipótesis general Existe relación significativa entre el liderazgo empresarial y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017 Hipótesis específicas Existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017	Variable 1: Liderazgo empresarial				
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos	
			Comunicación	- Eficacia comunicativa - Comunicación interna	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Malo: [44; 45) Regular: [38; 44) Bueno: [23; 38)	
			Coordinación	- Planificación de actividades - Logro de los objetivos		Malo: [38; 40) Regular: [32; 38) Bueno: [24; 32)	
Dirección	- Motivación al personal - Diseño de puestos	Malo: [63; 65) Regular: [53; 63) Bueno: [38; 53)					
Variable 2: Desempeño laboral				Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos

<p>¿Qué relación existe entre la coordinación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dirección y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017?</p>	<p>Establecer la relación entre la coordinación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017</p>	<p>Existe relación significativa entre la coordinación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017</p>	<p>Eficacia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de tareas - Evaluación de tareas 	<p>1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre</p>	<p>Malo: [38; 40) Regular: [32; 38) Bueno: [24; 32)</p>
	<p>Establecer la relación entre la dirección y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017</p>	<p>Existe relación significativa entre la dirección y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Industrias El Cisne de Villa El Salvador - 2017</p>	<p>Eficiencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de procesos - Énfasis en los recursos 		<p>Malo: [58; 60) Regular: [50; 58) Bueno: [36; 50)</p>
			<p>Efectividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Metas alcanzadas - Procesos adecuados de trabajo 		<p>Malo: [49; 50) Regular: [40; 49) Bueno: [28; 40)</p>
<p>Nivel - diseño de investigación</p>	<p>Población y muestra</p>	<p>Técnicas e instrumentos</p>		<p>Estadística por utilizar</p>		
<p>Tipo: Descriptivo Diseño: No experimental de corte transversal.</p>	<p>Población: 50 colaboradores administrativos de la empresa Industrias El Cisne</p>	<p>Variable 1: Liderazgo empresarial Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario de Liderazgo empresarial</p>		<p>Descriptiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tabla de frecuencia - Tabla cruzada - Gráfico de barras 		

Método: deductivo.	Tamaño de muestra: 50 colaboradores administrativos de la empresa Industrias El Cisne	Variable 2: Desempeño laboral Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario de desempeño laboral	Inferencial: - Correlación de Rho de Spearman
---------------------------	---	--	---

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO LIDERAZGO EMPRESARIAL

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes al liderazgo empresarial de la empresa Industrias “El Cisne”. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo como pienses o actúes. Respecto a cada ítem le pedimos que valore y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

Nunca 1 Pocas veces 2 A veces 3 Casi siempre 4 Siempre 5

DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN						
1	El líder expresa sus ideas logrando una comunicación eficaz.	1	2	3	4	5
2	Establecen estrategias para lograr una comunicación eficaz.	1	2	3	4	5
3	La comunicación brindada es transmitida de manera clara y precisa.	1	2	3	4	5
4	El líder usa estrategias de comunicación para el logro de objetivos.	1	2	3	4	5
5	La comunicación es comprensible por parte del líder.	1	2	3	4	5
6	La forma de comunicación que usan es a través de Email / móvil, teléfono fijo.	1	2	3	4	5
7	La comunicación que usa el jefe es fácil.	1	2	3	4	5
8	Estás de acuerdo con las políticas de la empresa.	1	2	3	4	5
9	El líder diseña estrategias para la comunicación.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: COORDINACIÓN						
10	Se fijan metas a largo plazo, de acuerdo con la planificación.	1	2	3	4	5
11	Se cumplen las metas planificadas.	1	2	3	4	5
12	Se fija estrategias para cumplir el desarrollo de actividades.	1	2	3	4	5
13	Propone nuevas formas de trabajar, para alcanzar más rápido los objetivos.	1	2	3	4	5
14	Tienen en claro los procedimientos que debes realizar.	1	2	3	4	5
15	Cumplen las metas establecidas en la empresa.	1	2	3	4	5
16	Se establecen estrategias para cumplir objetivos.	1	2	3	4	5
17	Tienes una visión de las actividades a cumplir.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: DIRECCIÓN						

18	Estas capacitado para dirigir un proyecto en la empresa.	1	2	3	4	5
19	Se siente capaz de poder realizar su trabajo.	1	2	3	4	5
20	Se siente cómodo en su horario de trabajo.	1	2	3	4	5
21	Cuando haces horas extras en tu trabajo te dan algún incentivo.	1	2	3	4	5
22	Las metas de la empresa motivan tu trabajo.	1	2	3	4	5
23	En caso de una emergencia hay flexibilidad para acceder a un permiso.	1	2	3	4	5
24	En tu trabajo se puede hacer línea de carrera.	1	2	3	4	5
25	Tu puesto de trabajo de adapta a tus dimensiones corporales (ergonomía)	1	2	3	4	5
26	Te capacitan con temas relacionados a tu puesto.	1	2	3	4	5
27	El factor ambiental influye mucho en tu grado de satisfacción.	1	2	3	4	5
28	Percibes que puedes escalar a otro puesto.	1	2	3	4	5
29	Estas satisfecho con tu lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
30	Tu oficina cuenta con buena iluminación.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO DESEMPEÑO LABORAL

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes al desempeño laboral en la empresa Industrias “El Cisne”. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo como pienses o actúes. Respecto a cada ítem le pedimos que valore y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

Nunca 1 Pocas veces 2 A veces 3 Casi siempre 4 Siempre 5

DIMENSIÓN: EFICACIA						
1	Cumple usted con sus tareas en el tiempo establecido.	1	2	3	4	5
2	Siente usted que la empresa cumple eficazmente sus funciones.	1	2	3	4	5
3	Priorizan las tareas importantes para el logro de objetivos.	1	2	3	4	5
4	Se trazan un plan para lograr los objetivos.	1	2	3	4	5
5	Se evalúan de acuerdo al grado que se cumplieron las metas.	1	2	3	4	5
6	Se evalúa cada objetivo propuesto eficazmente.	1	2	3	4	5
7	Aplican diversos mecanismos para evaluar su desempeño.	1	2	3	4	5
8	Se evalúa el desempeño periódicamente.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: EFICIENCIA						
9	Aprovechan al máximo el recurso del tiempo para producir.	1	2	3	4	5
10	Utilizan la tecnología eficientemente para cumplir sus metas.	1	2	3	4	5
11	El líder presupuesta las horas diarias de trabajo.	1	2	3	4	5
12	Utilizas los materiales necesarios para llevar a cabo un proceso.	1	2	3	4	5
13	Aprovechan los recursos que les brinda la empresa para el desarrollo de objetivos.	1	2	3	4	5
14	Conoces las herramientas para el desarrollo de tu trabajo	1	2	3	4	5
15	Cumplen con los objetivos en el tiempo dado.	1	2	3	4	5
16	Al realizar su trabajo usted minimiza la utilización de los recursos.	1	2	3	4	5
17	Tienes un cronograma establecido para planear tu día de trabajo. (calendario)	1	2	3	4	5
18	Si tienes trabajo pendiente, lo postergas.	1	2	3	4	5
19	Cumples tus tareas con los recursos que tiene a su disposición.	1	2	3	4	5
20	Le dedicas el tiempo necesario a tu trabajo.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: EFECTIVIDAD						

21	Se mide el impacto de los resultados de las metas.	1	2	3	4	5
22	Los trabajadores mantienen una buena actitud para alcanzar las metas propuestas.	1	2	3	4	5
23	Establecen los objetivos para tener mejores resultados.	1	2	3	4	5
24	Cuentas con un plan de acción para lograr los objetivos.	1	2	3	4	5
25	Los trabajadores realizan sus trabajos de acuerdo a los objetivos propuestos.	1	2	3	4	5
26	Cuando se evalúa un proceso de trabajo te permite identificar sus errores.	1	2	3	4	5
27	Los procesos que utiliza la empresa mejoran constantemente.	1	2	3	4	5
28	Cada trabajador tiene bien establecido como desarrollar su trabajo.	1	2	3	4	5
29	El clima laboral es adecuado para el procedimiento de tu trabajo.	1	2	3	4	5
30	Cuentas con los materiales necesarios para llevar a cabo un proceso.	1	2	3	4	5

Anexo 3. Ficha de validación de los instrumentos

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: Wilber Flores Vilca

DNI: 915.24189

Especialidad del validador: Investigador Estadístico

..... de abril del 2017

Wilber H. Flores Vilca
INGENIERO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
CIP 17059

Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: Wilber Flores Vilca

DNI: 915.24189

Especialidad del validador: Investigador Estadístico

..... de abril del 2017

Wilber H. Flores Vilca
INGENIERO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
CIP 17059

Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Luis Antonio Velca Uza
DNI: 09577123

Especialidad del validador: Ingeniero Industrial

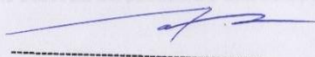
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

..... de abril del 2017


Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Luis Antonio Velca Uza
DNI: 09577123

Especialidad del validador: _____

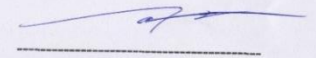
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

..... de abril del 2017


Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

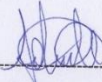
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Adrian Horacio Diaz

DNI: 4.547.625.1

Especialidad del validador: Psicología

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

..... de abril del 2017



Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

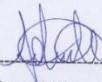
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Adrian Horacio Diaz

DNI: 4.547.625.1

Especialidad del validador: Psicología

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

..... de abril del 2017



Firma del Experto Informante.

Anexo 4. Informe de índice de coincidencias

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&o=1816283624&u=1075289969&ts=1

feedback studio Elva Rozana Sánchez Flores LIDERAZGO EMPRESARIA... /0 11 de 16

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTION
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS
LIDERAZGO EMPRESARIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA INDUSTRIAS EL CISNE, VILLA EL SALVADOR - 2017

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA
ELVA ROZANA SÁNCHEZ FLORES
ORCID: 0000-0002-5447-5891

Resumen de coincidencias

16 %

Rank	Source	Percentage
1	repositorio.autonoma.e... Fuente de Internet	14 %
2	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	2 %
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %

Página: 1 de 96 Número de palabras: 17286 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado 17°C Muy soleado 07:46 21/04/2022

Anexo 5. Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio

“INDUSTRIAS EL CISNE”

Lima, 17 de julio 2017


Sr. Valentín Guzmán Ligas


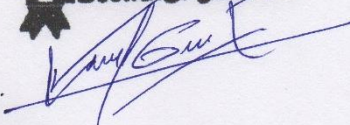
Por este medio, hago constar que se aplicó y desarrollo la investigación y recolección de datos para la investigación LIDERAZGO EMPRESARIAL Y DESEMPEÑO PROFESIONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA INDUSTRIAS EL CISNE”. Elaborado por la estudiante Sánchez Flores Elva Rozana esta propuesta se aplicó en la empresa Industrias el Cisne ubicada en el distrito de Villa el Salvador.

La estudiante Sánchez Flores Elva Rozana, conto con los elementos necesarios para realizar un buen análisis de muestra, permitiendo identificar claramente algunos de los factores más comunes que intervienen en el nivel de liderazgo de la empresa Industrias el Cisne en Villa el Salvador, 2017.

Este documento certifica que la estudiante Sánchez Flores Elva Rozana, efectivamente aplico encuestas sobre Liderazgo empresarial y Desempeño profesional tomando como referencia a la empresa Industrias el Cisne en Villa el Salvador.

Atentamente


Valentín Guzmán Ligas
DNI: 28100573

 **INDUSTRIA El Cisne SAC**


Variable 2. Desempeño laboral

VAR 01	VAR 02	VAR 03	VAR 04	VAR 05	VAR 06	VAR 07	VAR 08	VAR 09	VAR 010	VAR 011	VAR 012	VAR 013	VAR 014	VAR 015	VAR 016	VAR 017	VAR 018	VAR 019	VAR 020	VAR 021	VAR 022	VAR 023	VAR 024	VAR 025	VAR 026	VAR 027	VAR 028	VAR 029	VAR 030	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	
3	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	
4	3	2	3	3	4	2	4	2	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	1	2	1	4	4	3	1	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	3	1	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	5	3	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	
2	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	2	4	5	5	4	4	3	4	4	3	3	2	5	4	4	4	5	4	
3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	5	2	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
4	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	
4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	
3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
2	5	1	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	
5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	
4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	
4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	