UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

ESCUELA DE POSGRADO

ANÁLISIS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LAS DISTINTAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE PUCALLPA, 2023.

Tesis para optar el grado académico de

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

JONEL RAUL MANZANO MEJIA

Pucallpa, Perú

2023

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO

ANEXO Nº 4

ACTA DE DEFENSA DE TESIS Nº - 202

OBTENCION DEL GRADO DE MAESTRO O DOCTOR

En la Sala de Grados de la Universidad Nacional de Ucayali siendo las 07:00 horas, del día 08 de AGOSTO del 2025., ante el Jurado de Tesis constituido por :

- PRESIDENTE: Dr. PEDRO JUAN ORMEÑO CARMONA
- SECRETARIO: Dr. LINCOLN FRITZ CACHAY REYES
- VOCAL: Dr. JOSE MANUEL CARDENAS BERNAOLA

El aspirante al Grado de MAESTRO o DOCTOR en ADMINISTRACIÓN Mención:

Don(ña) JONEL RAUL MANZANO MEJIA Procedió al acto de Defensa publica con la exposición de La tesis, titulado: "ANALISIS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN LAS DISTINTAS INSTITUCIONES PUBLICAS DE PUCALLPA, AÑO 2023"

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

Nº	CRITERIO	RANGO	PUNTAJE
1	Presentación personal	0 - 4	4
2	Dicción y dominio de escenario	0 - 4	3
3	Desarrollo del contenido: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones	0 - 4	3
4	Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente	0 - 4	3
5	Aporte a la maestría o mención y a la comunidad	0 - 4	3
TOTAL			16

- **Calificación:** Puntaje ejemplo: 18/20
- **Conclusiones**: [Aprobado, Aprobado con distinción, Aprobado con observaciones, Desaprobado]
- **Observaciones:** [Si las hubiera]
- **Recomendaciones:** [Si las hubiera]

Los miembros del Jurado, firman el presente Acta en señal de conformidad, en Pucallpa, siendo las 08:00 horas del 08 de AGOSTO del 2025.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

ASESOR

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN INTELECTUAL

CONSTANCIA

ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Nº V/347-2025.

La Dirección de Producción Intelectual de la Universidad Nacional de Ucayali, hace constar por la presente, que el trabajo académico de investigación, titulado:

"ANÁLISIS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN LAS DISTINTAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE PUCALLPA, AÑO 2023."

Autor(es)	:	**MANZANO MEJÍA, JONEL RAÚL**
Escuela	:	**POSGRADO**
Doctorado	:	**ADMINISTRACIÓN**
Asesor(a)	:	**Dr. PASTOR SEGURA, JULIO CESAR**

Presenta un **porcentaje de similitud de 9%,** verificado en el Sistema Antiplagio COMPILATIO,

De acuerdo a los criterios de porcentaje establecidos en el artículo 9 de la DIRECTIVA DE USO DEL SISTEMA ANTIPLAGIO, el cual indica que todo trabajo de investigación no debe superar el 10%. **En tal sentido, se declara, que el presente trabajo de investigación: SI Contiene un porcentaje aceptable de similitud,** procediéndose a emitir la presente Constancia de Originalidad de Trabajo de Investigación (COTI) a solicitud del asesor.

En señal de conformidad se firma y sella el presente documento.

Fecha: 09/07/2025

Mg. JOSÉ MANUEL CÁRDENAS BERNAOLA
Director de Producción Intelectual

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN INTELECTUAL

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Repositorio de la Universidad Nacional de Ucayali

Yo, TONEL RAÚL MANZANO MEJÍA

Autor de la tesis titulada: "ANALISIS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN LAS DISTINTAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE PUCALLPA, AÑO 2023"

Sustentada el año: 2025

Asesor(a): DR. JULIO CESAR DASTOR SEGURA

Escuela de Posgrado

Doctorado: DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Autorizo la publicación:

PARCIAL [ ] TOTAL [X]

De mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali (www.repositorio.unu.edu.pe), bajo los siguientes términos:

Primero: Otorgo a la Universidad Nacional de Ucayali licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público en general mi tesis (incluido el resumen) a través del Repositorio Institucional de la UNU, en formato digital sin modificar su contenido, en el Perú y en el extranjero; por el tiempo y las veces que considere necesario y libre de remuneraciones.

Segundo: Declaro que la tesis es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, por tanto me encuentro facultado a conceder la presente autorización, garantizando que la tesis no infringe derechos de autor de terceras personas, caso contrario, me hago único(a) responsable de investigaciones y observaciones futuras, de acuerdo a lo establecido en el estatuto de la Universidad Nacional de Ucayali, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria y el Ministerio de Educación.

En señal de conformidad firmo la presente autorización.

Fecha: 12/08/2025

Email: tonel_manzano@unu.edu.pe Firma:

Teléfono: 961651205 DNI: 22422281

DEDICATORIA

La presente investigación se la dedico a Dios, quien me brinda salud y vida para cumplir satisfactoriamente cada meta que me propongo; asimismo, a mi familia que es mi inspiración para culminar este gran proyecto académico en mi vida profesional.

Atte: El tesista.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus bendiciones en la salud, estudios y trabajo. Las cuales me han permitido culminar satisfactoriamente este trabajo de investigación.

A la escuela de posgrado de la casa superior la Universidad Nacional de Ucayali por darme la oportunidad de realizar mis estudios y obtener el grado académico de Doctor en Administración.

Asimismo, agradezco a mi asesor de tesis el Dr. Julio Cesar Pastor Segura, por su orientación y apoyo constante que fue muy importante en el desarrollo de esta investigación.

Atte: El tesista.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general: Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023. Para ello, se hizo uso de la metodología con tipos de investigación básica, diseño descriptivo – correlacional. Para la recolección de datos, primero se tuvo en cuenta a la población, el cual fue de 102 funcionarios, directivos o gerentes de las cuales se tomará en cuenta a los que posee un alto nivel de rango en cada institución pública de Pucallpa, tales como: el gobierno regional y sus direcciones regionales, las 3 municipalidades distrital y provincial de Pucallpa, es salud y las 2 universidades públicas, el cual mediante el muestreo probabilístico disminuyó esa cantidad, dando como muestra solo 55 personas de alto nivel de rango en cada institución pública de Pucallpa, 2023. Además, como instrumento se usó al cuestionario, por tanto, como técnica la encuesta. Como resultado se obtuvo un Rho=0.285 y el p-valor= 0.035 lo cual indica una correlación positiva moderada y significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: Los estilos de liderazgo directivo se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.

Palabras claves: Estilos de liderazgo directivo, Desempeño laboral, Coercitivo, Benevolente, Participativo, Rendimiento.

ABSTRACT

The research had the general objective: To determine the relationship between managerial leadership styles and the job performance of workers in the different public institutions of Pucallpa, 2023. For this, the methodology with basic research types, descriptive - correlational design, was used. For data collection, the population was first taken into account, which was 102 officials, directors or managers, of which those with high rank in each public institution in Pucallpa will be taken into account, such as: the regional government and its regional directorates, the 3 district and provincial municipalities of Pucallpa, health and the 2 public universities, which through probability sampling reduced that number, giving as a sample only 55 high-ranking people in each public institution in Pucallpa, 2023. In addition, the questionnaire was used as an instrument, therefore, the survey as a technique. The result was a Rho = 0.285 and a p-value = 0.035, indicating a moderate and significant positive correlation. Therefore, the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted: Managerial leadership styles are significantly related to the job performance of employees in different public institutions in Pucallpa, 2023.

Keywords: Managerial leadership styles, Job performance, Coercive, Benevolent, Participative, performance.

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo geral determinar a relação entre os estilos de liderança gerencial e o desempenho profissional dos funcionários das diferentes instituições públicas de Pucallpa, em 2023. Para tanto, utilizou-se uma metodologia baseada em pesquisa básica e um delineamento descritivo-correlacional. Para a coleta de dados, considerou-se inicialmente a população, composta por 102 funcionários, diretores ou gerentes. Foram selecionados aqueles que ocupavam cargos de alto escalão em cada instituição pública de Pucallpa, tais como: o governo regional e suas diretorias regionais, os três municípios distritais e provinciais de Pucallpa, a secretaria de saúde e as duas universidades públicas. Por meio de amostragem probabilística, esse número foi reduzido, resultando em uma amostra de apenas 55 indivíduos de alto escalão em cada instituição pública de Pucallpa, em 2023. Um questionário também foi utilizado como instrumento e, portanto, uma pesquisa foi utilizada como técnica. O resultado foi um Rho = 0,285 e um valor de p = 0,035, indicando uma correlação positiva moderada e significativa. Portanto, a hipótese nula é rejeitada e a hipótese alternativa é aceita: Os estilos de liderança gerencial estão significativamente relacionados ao desempenho no trabalho dos funcionários nas diferentes instituições públicas de Pucallpa, 2023.

Palavras-chave: Estilos de liderança gerencial, Desempenho no trabalho, Coercitivo, Benevolente, Participativo, desempenho.

INTRODUCCIÓN

En el entorno actual de las organizaciones públicas, el liderazgo directivo se ha convertido en un elemento clave para garantizar un desempeño laboral eficiente, especialmente en contextos marcados por la burocracia, la escasez de recursos y la necesidad de brindar servicios de calidad a la ciudadanía.

Diversos estudios han demostrado que los estilos de liderazgo influyen significativamente en la motivación, compromiso, rendimiento y competencias del personal. Sin embargo, en el caso de la administración pública peruana, se han identificado múltiples debilidades relacionadas con la ausencia de liderazgo estratégico, lo cual afecta directamente el cumplimiento de objetivos institucionales. Esta problemática se refleja de forma particular en instituciones de la región Ucayali, donde el cumplimiento de metas y la eficiencia en la atención al ciudadano se ven limitados por prácticas de liderazgo inadecuadas o insuficientemente desarrolladas.

Es por ello que, la investigación buscará determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023. Este estudio no solo es relevante por su valor académico, sino también por su aplicabilidad práctica, ya que ofrece una base diagnóstica útil para futuras intervenciones en materia de formación y desarrollo de líderes en el ámbito estatal, con el propósito de promover un servicio público más eficiente, transparente y orientado a resultados.

El presente trabajo de investigación está estructurado en IV capítulos principales:

Capítulo I: El problema de investigación

Capítulo II: Marco teórico

Capítulo III: Marco metodológico

Capítulo IV: Resultado y discusión

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA vi

AGRADECIMIENTO vii

RESUMEN viii

ABSTRACT ix

RESUMO x

INTRODUCCIÓN xi

CAPÍTULO I 17

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 17

1.1. Descripción del problema 17

1.2. Formulación del problema 19

1.2.1. Problema General 19

1.2.2. Problemas específicos 19

1.3. Objetivo General y objetivos específicos 20

1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis 20

1.5. Variables 21

1.6. Justificación e importancia 22

1.7. Viabilidad 23

1.8. Limitaciones 24

CAPÍTULO II 25

MARCO TEORICO 25

2.1. Antecedentes 25

2.2. Bases teóricas 27

2.3. Definiciones conceptuales 39

2.4. Bases epistémicos 42

CAPÍTULO III 45

MARCO METODOLÓGÍCO 45

3.1. Tipo de investigación 45

3.2. Diseño y esquema de la Investigación 45

3.3. Población y muestra 46

3.3. instrumento de recolección de datos 47

3.4. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos. 47

CAPÍTULO IV 49

RESULTADOS 49

4.1. Resultados estadísticos 49

4.2. Contrastación de las hipótesis secundarias 61

4.3. Prueba de hipótesis 62

CAPÍTULO V 64

DISCUSIÓN DE RESULTADOS 64

5.1. Contrastación de los resultados 64

5.2. Contrastación de la hipótesis general 65

5.3. Aporte científico de la investigación 66

CONCLUSIONES 67

SUGERENCIAS 68

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 69

ANEXOS 74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Operacionalización de variables 21
Tabla N° 2: Caracterización de las dimensiones del modelo 29
Tabla N° 3: Rango de fiabilidad por el Alfa de Cronbach 48
Tabla N° 4: Estadística de fiabilidad 49
Tabla N° 5: Prueba de normalidad 49
Tabla N° 6: V1. Liderazgo 54
Tabla N° 7: V1. D1: Liderazgo coercitivo 54
Tabla N° 8: V1. D2: Liderazgo benevolente 55
Tabla N° 9: V1. D3: Liderazgo participativo 56
Tabla N° 10: V2. Desempeño laboral 57
Tabla N° 11: V2. D1: Motivación laboral 58
Tabla N° 12: V2. D2: Rendimiento laboral 59
Tabla N° 13: V2. D3: Competencia laboral 60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Características Dirigir vs Liderar 29

Figura N° 2: Ilustración de líder directivo 31

Figura N° 3: Gráfico respecto a la V1. Liderazgo 54

Figura N° 4: Gráfico respecto a la V1. D1: Liderazgo coercitivo 55

Figura N° 5: Gráfico respecto a la V1. D2: Liderazgo benevolente 56

Figura N° 6: Gráfico respecto a la V1. D3: Liderazgo participativo 57

Figura N° 7: Gráfico respecto a la V2. Desempeño laboral 58

Figura N° 8: Gráfico respecto a la V2. D1: Motivación laboral 59

Figura N° 9: Gráfico respecto a la V2. D2: Rendimiento laboral 60

Figura N° 10: Gráfico respecto a la V2. D3: Competencia laboral 61

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz de Consistencia 75

Anexo N° 2: Cuestionario sobre el Liderazgo 76

Anexo N° 3: Cuestionario del Desempeño laboral 78

Anexo N° 4: Validación de los instrumentos por expertos 79

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema

En las organizaciones estatales se hace necesario tener un personal que esté capacitado en su totalidad para desempeñar las funciones a su cargo. Sin embargo, no tordos se entran encachilados para ser líderes. En las empresas contemporáneas ven apremiante la necesidad de contar con personas que puedan construir visiones más humanistas y generar cambios novedosos y responsables socialmente (p.215).

En E.E.U.U. las empresas gastan alrededor de 15.00 millones de dólares al año, enviando a sus directivos a cursos para el desarrollo de habilidades de liderazgo menciona Boyett & Boyett, (1999, como se citó en Pautt Torres, 2010). No obstante, lo anterior, el liderazgo dentro de las empresas ha sido muy cuestionado en los últimos tiempos, pues la asunción de que no todo directivo es líder, y que no todo líder es un directivo, no ha sido objeto de solución sobre la dilución de la frontera entre el liderazgo y el quehacer directivo (Pautt Torres, 2010, p.215).

En el ámbito de la administración pública, el líder es el individuo con mayor relevancia e influencia sobre los demás trabajadores o funcionarios de menor rango, quizás por eso, se establezcan talleres sobre como formar lideres exitosos (Huaylupo Alcázar (2007). En relación a esto, es importante destacar que el propósito de la administración pública radica en el proporcionar servicios en beneficio de la sociedad (Contreras, 2022, p.4083).

Por lo tanto, la entidad estatal debe dirigir los procedimientos hacia la satisfacción, aspiraciones y requerimientos de los ciudadanos. Por lo tanto, es necesario que el liderazgo contribuya al objetivo de la administración pública y demuestre un resultado eficaz (Contreras, 2022, p.4083). así pues, los lideres son esenciales para alcanzar las metas de las instituciones públicas. Es necesario contar con líderes que poseen habilidades adecuadas para que impacten en la

conducta del grupo y se modifique de manera positiva en beneficio de los ciudadanos (Contreras, 2022, p.4092).

En ese contexto, en Colombia en la ciudad de Pereira según Largo y Salcedo (2018, p.1) señala que ha visto que los líderes políticos y los representantes de las juntas de acción comunal, se centran en satisfacer necesidades de tipo individual, sus planes de gobierno no se construyen desde las necesidades sentidas de la comunidad y menos desde la construcción en comunidad, los modelos de gobierno actuales en nuestro país siguen siendo estructuras burocráticas, en las cuales la comunidad en general siente una barrera de comunicación y de acción entre los grandes dirigentes y las personas del común. Por lo tanto, el reflejo del manejo del líder político que ejerce y de sus representantes en la Junta de acción comunal de la ciudad de Pereira no son bien visto por sus ciudadanos en ese sentido los jefes no tienen un nivel de habilidad estratégico que hagan efecto en cambios e inspiren hacia su población, en efecto existe cierta deficiencia de liderazgo por ello no pueden cumplir con las metas de mejoramiento en el sector.

En el Perú el manejo de liderazgo de la administración pública existe cierta despreocupación en el sector público sobre este aspecto de la dirección, la contraloría general de la república (2014) señala: Una de las mayores dificultades fundamentales en el proceso de descentralización ha sido la ausencia de liderazgo y supervisión por parte de las autoridades rectores, tanto en aspectos funcionales o sustanciales de línea, como en cuestiones administrativas. Por tanto, numerosas entidades gubernamentales no operan y en ciertas áreas, incluso no existen; en numerosas regiones del interior, los servicios públicos (educación, salud, agua potable, infraestructura) no se proporcionan, y si se proporcionan, son costados por la corrupción y la ineficiencia. Los gobiernos a nivel local y regional no poseen la capacidad administrativa necesaria. Y la seguridad y la justicia -tareas

fundamentales del Estado- no están mi siquiera aseguradas (PCM, 2014, como se citó en Barra, 2022, p.157).

¿Por qué entonces existe tan escaso liderazgo en la administración pública? Por diversas razones: la gestión puede ser aprendida, pero el liderazgo no. Por lo tanto, uno se prepara para ser gerente, pero no para convertirse en líder. Además, el Estado desconoce la necesidad de lideres y emplea únicamente administradores y gerentes, seguro que muy competentes, pero al final administradores. Por otra parte, la administración del talento humano del Estado es insuficiente, carece de formación en reconocer, convocar y mantener el liderazgo (Barra, 2022, p.160).

Por esta razón, se empieza a desarrollar la presente investigación, pero sobre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es el nivel de relación entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023?

1.2.2. Problemas específicos

a. ¿Cuál es el nivel de relación entre el liderazgo coercitivo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023?
b. ¿Cuál es el nivel de relación entre el liderazgo benevolente y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023?
c. ¿Cuál es el nivel de relación entre el liderazgo participativo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023??

1.3. Objetivo General y objetivos específicos

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.

Objetivos específicos

a. Determinar la relación que existe entre el liderazgo coercitivo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.
b. Determinar la relación que existe entre el liderazgo benevolente y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.
c. Determinar la relación que existe entre el liderazgo participativo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.

1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis

Hipótesis general

Los estilos de liderazgo directivo se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.

Hipótesis especificas

a. El liderazgo coercitivo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.
b. El liderazgo benevolente se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.

c. El liderazgo participativo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.

1.5. Variables

En esta investigación tenemos las siguientes variables:

- Variables Independiente (Vi):
  - Liderazgo
- Variable Dependiente (Vd):
  - Desempeño laboral

A continuación, la operación de las variables:

Tabla N° 1: Operacionalización de variables

Variables	Def. conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
V1: Estilo de Liderazgo	Largo y Salcedo (2018) señala que el líder es aquel que logra combinar la acción de dirigir y liderar con el fin de gestionar personas. Ser líder implica inspirar a los miembros de la comunidad, para focalizar sus intereses más allá de los personales y centrarse más en las necesidades de la comunidad (p.3).	Liderazgo coercitivo	Autoritario y control	1-12
			Aspecto de comunicación	
			Sancionador	
			Desconfianza	
		Liderazgo benevolente	Condescendiente	13-18
			Delega autoridad	
			Comprensivo	
		Liderazgo participativo	Democrático	19-27
			Orientador	
			Trabajo en equipo	
			Comunicativo	
V2: Desempeño laboral	Huamán (2020) recalca que el desempeño laboral se traduce como el comportamiento del empleado y el grado de eficacia que dicha actuación represente para la organización donde trabaja en concordancia con las metas institucionales que demandan su	Motivación laboral	Satisfacción	1-2
			Incentivos	
		Rendimiento laboral	Eficiencia	3-7
			Eficacia	
		Competencia laboral	Habilidades blandas	8-14
			Habilidades duras	

	posición y compromiso laboral (p.35)	

Nota: Tomado de la matriz de consistencia.

1.6. Justificación e importancia

La presente investigación tuvo como punto de partida la problemática de las instituciones públicas en Pucallpa, donde el liderazgo directivo se ha convertido en un elemento clave para garantizar un desempeño laboral eficiente. Diversos estudios han demostrado que los estilos de liderazgo influyen significativamente en la motivación, compromiso, rendimiento y competencias del personal; sin embargo, en la administración pública peruana se han identificado debilidades en el liderazgo estratégico, lo cual afecta directamente el cumplimiento de objetivos institucionales. Esta situación se refleja particularmente en la región Ucayali, donde las prácticas de liderazgo inadecuadas limitan la eficiencia en la atención al ciudadano. Por lo tanto, esta investigación busca determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores en las instituciones públicas de Pucallpa.

Justificación teórica

La investigación entregó teorías relevantes a la comunidad académica e investigadora sobre los estilos de liderazgo directivo (coercitivo, benevolente y participativo) y su relación con el desempeño laboral. Contribuyendo al entendimiento de cómo estos estilos impactan en la motivación, el compromiso, el rendimiento y las competencias del personal en el contexto de las instituciones públicas. Además, profundizó en las teorías de liderazgo, como las teorías de contingencia y transaccionales/gerenciales, así como en las teorías del desempeño laboral, como la Teoría de la Equidad y la Teoría de las Expectativas, aplicándolas a la realidad de Pucallpa.

Justificación metodológica

La investigación aportó técnicas y procedimientos para elaborar tesis de tipo básica con un diseño descriptivo-correlacional. Se detalló la metodología de

recolección de datos, incluyendo la población (102 funcionarios, directivos o gerentes) y la muestra (55 personas de alto nivel de rango de instituciones públicas de Pucallpa), así como el uso del cuestionario como instrumento y la encuesta como técnica. Esto provee un modelo y pautas para futuros estudios no experimentales en la región que busquen correlacionar variables en contextos similares.

Justificación práctica

La investigación entregó resultados a la Universidad Nacional de Ucayali y a diversas instituciones públicas de Pucallpa, incluyendo el gobierno regional, municipalidades, EsSalud y universidades públicas. Los resultados demuestraron una correlación positiva moderada y significativa entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño laboral, lo cual es información importante para que estas entidades contemplen los aportes de esta investigación. También es relevante para investigadores y académicos, quienes podrán referenciarla en futuros trabajos sobre la influencia del liderazgo en el desempeño laboral en el ámbito público.

1.7. Viabilidad

Viabilidad Técnica

Para el desarrollo de la investigación se tendrá en cuenta el uso de los equipos como la computadora y sus implementos y el internet, en síntesis, se contó con los complementos necesarios para la investigación.

Viabilidad Teórico

El marco teórico de la investigación aportará la información requerida en relación a las variables de estudio. Las fuentes recolectadas provendrán de los repositorios académicos nacionales e internacionales, así como de las revistas entre otras.

Viabilidad Económico

El financiamiento de la investigación se realiza por cuenta propia.

Viabilidad Social

El estudio poblacional de la investigación se dirigirá hacia los directivos de las las distintas instituciones públicas de Pucallpa.

1.8. Limitaciones

La obtención de las respuestas proporcionadas mediante la técnica e instrumentos tuvo algunas restricciones, ya que algunos directivos afirman con sinceridad sus respuestas a las preguntas planteadas, por ende, existe cierto sesgo, para teníamos que abarcar a gran número de directivos de las instituciones públicas.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

En cuanto a los estudios realizados vinculados a las variables independiente y dependiente de la investigación; respectivamente, el liderazgo y el desempeño laboral, en el contexto internacional se destaca lo siguiente:

Antecedentes Internacionales

(González y Vilchez, 2021) en un artículo científico “Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales”, sostiene que la población fue de 137 empleados administrativos; en donde fueron aplicados para la recolección de datos mediante un cuestionario de múltiples alternativas para las respuestas, el cual se obtuvo como resultados que en la UNESUR existe un entorno agradable y de excelentes vínculos interpersonales que facilitan el trabajo en equilibrio y cordialidad considerándolo dentro de los criterios “excelente” y “bueno”. Se determinó que estos elementos del desempeño laboral son los niveles, comportamientos y actitudes que adoptan los empleados administrativos en su rendimiento laboral, y que promueven la eficiencia en la realización de las tareas de cada empleado para cumplir con los objetivos y metas fijados por la organización (p.72).

(Torcatt, 2020, p.2) en un artículo científico “Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela”, concluye que: los profesores deben potenciarse con una excelente práctica educativa, su liderazgo, además, es necesario un gerente que implemente a través del crecimiento personal, una gestión eficiente. La habilidad para presentarse a los estudiantes, además de promover la creatividad, es lo que el docente debe cultivar un conjunto de capacidades, habilidades y actitudes, que le faciliten alcanzar un aprendizaje autentico y significativo. Impulsar, explorar, innovar, todo esto con el objetivo de colaborar, analizar y generar visiones en equipo; por lo tanto, el director

de una organización necesita un liderazgo ajustado a los tiempos actuales, que esté listo para la transformaciones e innovaciones presentes, que posea la habilidad para establecer relaciones eficaces de intercambio con otros, comprender las perspectivas de otros y generar sinergia para alcanzar resultados (Torcatt, 2020, pp.12-13).

(Vega, 2021), en su tesis titulada" Estilos de liderazgo y desempeño laboral de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda", concluye que: la relación existente entre la aplicación del liderazgo del tipo benevolente con el desempeño laboral obteniendo un valor del coeficiente de correlación de Pearson "r" de 0,7097, al ser este número mayor que cero se evidencia que las variables se correlacionan de manera directa, es decir si los valores de una aumentan, también aumentará los valores de la otra (p.45).

Antecedentes Nacionales

(Silva, 2018) en su tesis "Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de planeamiento y presupuesto de la municipalidad mariscal nieto, Moquegua – 2018", concluye que: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de planeamiento y presupuesto de la municipalidad mariscal nieto; 2018, dado que o p-valor =0,000 (Sig.bilateral) es menor a 0,05, por tanto, se concluye que a medida que se aumente el nivel de liderazgo, el desempeño laboral mejorará en los empleados de la gerencia de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Mariscal Nieto (p.78).

(Lugo, 2023) en su tesis titulada "Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa Cruz de Andamarca, Huaral 2021", en el cual se concluyó que: En la presente investigación se obtuvo como valor de correlación:0.519 y un Sig <0.05, lo que conllevó a aceptarla indicando que la dimensión Liderazgo coercitivo y la segunda variable presentaron relación

significativa en la Municipalidad Distrital de Santa Cruz de Andamarca, Huaral 2021(p.45).

(Torres, 2020), en su tesis titulada “Liderazgo participativo y desempeño docente en la Institución Educativa N° 80242, José María Arguedas 2020”, en el cual se concluyó que: existía relación entre el liderazgo participativo y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 80242, José María Arguedas 2020, y es de intensidad media (X2 = 0.617, p=0.034, alfa = 0.05) (p.28).

2.2. Bases teóricas

Variable 1: Liderazgo

Concepto del liderazgo

Para orientar este proyecto, utilizamos la definición de diversos autores, incluyendo a Bernad Bass, quien señala que el liderazgo “se refiere a incentivar a las personas a realizar más de lo que anticipan y, como resultado, se generan transformaciones en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Largo y Salcedo, 2018).

El comportamiento del líder puede clasificarse de acuerdo a Yukl et al. (2002), bien enfocada en la tarea, centrada en las relaciones o enfocada en fomentar el cambio (Quintanilla y Barrera, 2018).

La discusión acerca de la noción de liderazgo, sus variedades y el impacto de estos en los subordinados y, por consiguiente, en los resultados de las organizaciones se origina de las conversaciones sobre los diferentes tipos de liderazgo. Bass et al. (1990, como se citó en Quintanilla y Barrera, 2018) señalaron como diferencias:

> Entre los lideres transaccionales y transformacionales. Los lideres transaccionales ejercen su influencia estableciendo los objetivos, definiendo los resultados previstos e intercambiando las gratificaciones por lo logrado. Los lideres transformacionales tienen un impacto extra al expandir y elevar los objetivos de sus subordinados,

otorgándoles la seguridad para superar las expectativas específicas y del acuerdo implícito o explicito establecido. (p.289).

Asimismo, Largo y Salcedo (2018) señala que el líder es quien consigue fusionar la acción de liderar y dirigir con el objetivo de administrar personas. Ser líder significa motivar a los integrantes de la comunidad, para que orienten sus intereses más allá de los propios y se enfoquen más en las necesidades de la comunidad (p.3).

En ese sentido, el liderazgo tiene como objetivo determinar las competencias administrativas relevantes de los mandos medios y gerenciales. En efecto, la identificación d las competencias administrativas de los directivos de la empresa presenta como un insumo de partida imprescindible para la toma de decisiones vinculadas con el fortalecimiento y desarrollo empresarial (Flores y Ortiz, 2023, p.112)

El liderazgo es importante porque facilita la utilización de procesos eficaces y evita los problemas del proceso (Koontz, Wiehrich, and Cannice 2017, como se citó en Flores y Ortiz, 2023, p.113)

El rol del liderazgo puede ser compartido hasta cierto punto, sin embargo, los integrantes de los grupos de decisión tienden a elegir a un líder que tiene como tarea primordial dirigir la reunión (Robbins 2018, como se citó en Flores y Ortiz, 2023, p.113).

Un líder eficiente asegura que el equipo emplea un proceso sistemático de decisión -control del proceso-, aunque no controla el debate -control de los contenidos. Es complicado dirigir una reunión, ya que es posible que el grupo resulte ineficiente si el líder es, o bien excesivamente pasivo o bien excesivamente dominante. Es necesario un gran grado de destreza para alcanzar un delicado balance entre estos dos extremos (p.113).

Una vez definido el concepto de liderazgo y líder, es crucial determinar que es dirigir y la diferencia con liderar. Dirigir se enfoca en definir medidas

que permitan a las personas realizar una tarea, con el fin de alcanzar una meta en común y liderar es la habilidad de potenciar las capacidades de los individuos para alcanzar los objetivos compartidos (Largo y Salcedo, 2018).

Figura N° 1: Características Dirigir vs Liderar



Nota: tomado de (Gutierrez, 2014, como se citó en Largo y Salcedo, 2018)

El enfoque del liderazgo

Teoría de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner

El modelo de liderazgo ganó vida, personalidad y color cuando comenzaron a oír relatos de individuos ordinarios que alcanzaban éxitos fuera de lo habitual. Descubrieron que los lideres analizados tenían la habilidad de implementar las cinco prácticas siguientes:

- Desafiar los procesos
- Inspirar una visión compartida
- Habilitar a los demás para que actúen
- Modelar el camino
- Dar aliento al corazón

Tabla N° 2: Caracterización de las dimensiones del modelo

Prácticas de liderazgo	Descripción del alcance	Dimensión del liderazgo
Desafiar los procesos	Salir a la búsqueda de oportunidades que impliquen el desafío de	Transformacional: ofrecen una visión y se enfocan en necesidades

	cambiar y crecer, innovar y mejorar.	internas de orden mayor en los empleados; aumentando su compromiso con la visión corporativo, a través de la calidad de las relaciones interpersonales.
Inspirar una visión compartida	Tiene la capacidad de reunir a otros en un entorno a una visión común, apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.	
Habilitar a los demás para que actúen	fomentar el trabajo colaborativo y participativo en la toma de decisiones, la generación de confianza.	
Modelar el camino	Dar ejemplo de comportamiento coherente con los valores adoptados.	Transaccional: La atención se centra en el intercambio apropiado de recursos. Significa que el líder asigna las responsabilidades al subordinado y a cambio de su rendimiento, el empleado se recompensa con una gratificación.
Dar aliento al corazón	El líder reconoce las contribuciones individuales al éxito, proporciona retroalimentación positiva y de reconocimiento público, celebra los logros del equipo de manera regular.	

Nota: tomado de Márquez Gómez, et al. (2020, p.6).

Contexto de los directivos y el líder

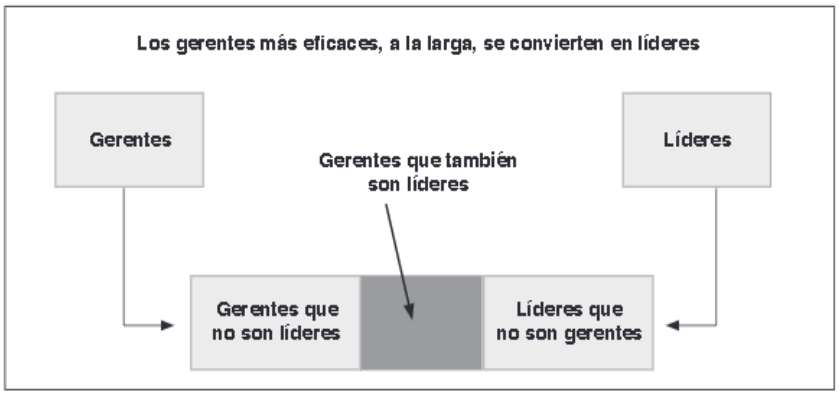
Algunos líderes son gerentes y algunos gerentes son líderes, según Certo (2001) afirma que los gerentes más eficientes se transforman en líderes. Un gerente garantiza la realización del trabajo y un líder se enfoca en los individuos que realizan el trabajo. Entonces, fusionar administración y liderazgo demanda mostrar un enfoque calculado y lógico en los procesos de la organización, sumado a una auténtica inquietud por los empleados como individuos (liderazgo) (Pautt Torres, 2010, p. 327).

Tal como se observa en la figura, existe brechas entre un líder y un gerente, cuando dejan de lado existas brechas o diferencias es aquí donde

se complementan y llega hacer un líder directivo. Certo (2001) indica que ciertos lideres pueden alcanzar los éxitos de la organización, a expensas de una presión desmedida tanto mental como física. Si el objetivo es transformar a un gerente en líder, es crucial que el CEO participe de manera activa en el desarrollo de estas habilidades de liderazgo (Pautt Torres, 2010, p.217).

Los altos directivos de las organizaciones deben ser promotores de culturas de liderazgo en sus equipos laborales, y para ello es crucial que conozcan las diferencias que afectan tanto los directivos como a los líderes (Pautt Torres, 2010, p.217).

Figura N° 2: Ilustración de líder directivo



Nota: tomado de Pautt Torres (2010).

Comunicación y liderazgo del director

La comunicación y el liderazgo están contempladas dentro del grupo de competencias personales (Idrobo et al., 2018, p.6)

De acuerdo con Williams (2015), sostiene que el rendimiento de los proyectos no solo se basa en los sistemas, procedimientos o organización estructurada, sino que también se fundamenta en los elementos culturales vinculados con el liderazgo, la comunicación y la implicación de los involucrados (Idrobo et al., 2018, p.7).

Para Zulch (2014), entre las características más relevantes que un director debe poseer se encuentran: el fomento de la confianza, la cooperación y el trabajo en equipo, la facultad de los integrantes del equipo

a asumir la responsabilidad de su propio trabajo, compartir la visión del proyecto con los integrantes de su equipo; la guía en la tarea y en las personas; y, la difusión de la información a los integrantes del equipo (Idrobo et al., 2018, p.8).

Adicionalmente, la implementación de una estrategia de comunicación eficaz contribuye a que los proyectos logren un alto rendimiento (Jolly, Isa, Othman, Afiq, & Ahmdon, 2016, tal como se cita en Idrobo et al., 2018, p.8).

En resumen, la comunicación funciona como el enlace que vincula el liderazgo del director con el rendimiento de los empleados.

El rol del líder dentro del equipo

Cada acción que el realice con su equipo de trabajo el líder puede ser como apoyo o matar la creatividad de su equipo, a pesar que este tenga las mejores intenciones hacia la organización de mejorarla. Por ello, es importante que el líder sepa emprender y manjar a su equipo debe de asegurarse de que no destruya el espíritu creativo del equipo, para empezar debe tomar en cuenta lo siguiente, asignar a los integrantes del equipo las tareas correctas, dar autonomía a sus participante, proporcionarle tiempo, dinero, y otros recursos de forma adecuada, poder atención al diseño de los equipos y hacer hincapié en el equipo de trabajo, es decir ayudarle a que el ambiente de cada integrante no se bloquee la creatividad.

Como también el líder debe efectuar las siguientes acciones para crear un equipo efectivo según Lussier, R. y Achua, C. (2005, como se citó en Victorio, 2019) menciona lo siguiente:

- Resaltar la identificación con el grupo y las gratificaciones.
- Reconocer y construir basándose en las fortalezas del equipo.

- Fomentar la confianza y establecer un estándar de colaboración en equipo.
- Fomentar las habilidades del grupo para que prevea y afronte los cambios de forma eficaz.
- Asignar responsabilidad al equipo para que lleve a cabo su trabajo con la mínima interferencia posible.
- Inspirar y estimular al equipo para que logre altos niveles de rendimiento.
- Identificar las necesidades personales y colectivas, y responderlas a tiempo.
- Estimular y respaldar las decisiones tomadas por el equipo.
- Proporcionar a los equipos un trabajo que supongan un reto y los incentive (p.28).

Dimensiones del liderazgo

Liderazgo coercitivo

Según Sergio Juárez (s.f.) el liderazgo coercitivo, también conocido como autoritario, se motiva por la aspiración de lograr un alto nivel de excelencia y se dirige a obtener resultados inmediatos. Se caracteriza por sacar provecho de las oportunidades para lograr sus metas y entre sus características más notables sobresale una alta calibración emocional, lo que lo distingue por tomar decisiones lógicas y frías en vez de humanizadas y emocionales.

Un líder coercitivo emplea su autoridad para beneficiar a la operación más que a los intereses de sus subordinados, especialmente en culturas laborales que valoran más la importancia del logro de los objetivos y no tanto el beneficio para la comunidad debido a su influencia en la satisfacción de las necesidades humanas, particularmente las que se

encuentran en el campo del crecimiento personal autovaloración y autorrealización (Sergio Juárez, s.f.).

Liderazgo benevolente

Según Xiomara Yohanna (2014) sustenta que los líderes benevolentes consiguen una ventaja mediante la creación de un ambiente laboral que motive al equipo a trabajar al máximo nivel y que genere lealtad. A su vez, el líder de éxito se ve recompensado por el desempeño de quienes trabajan con él.

Liderazgo participativo

Este modelo de liderazgo, los líderes fomentan la implicación de su equipo laboral y no tienen miedo a compartir el dominio. El líder desempeña un papel de mediador y facilitador del diálogo, promoviendo la interacción de ideas en el intento de alcanzar una meta (Sanarai, 2023).

Variable 2: Desempeño laboral

Definición de desarrollo de desempeño laboral

Para Chiavenato (2007, como se citó en) desempeño laboral “es la visualización de los patrones de comportamiento implementados por el personal laboral dirigidos al logro de los objetivos institucionales establecidos por la compañía y organización” (Huamán, 2020, p.35).

En ese escenario, huaman (2020) enfatiza que el mayor respaldo que una institución laboral puede tener es, precisamente, el rendimiento adecuado de sus trabajadores hacia la compañía. En resumen, el rendimiento laboral se define como la conducta del trabajador y el nivel de eficiencia que tal comportamiento represente para la organización en la que labora en consonancia con los objetivos institucionales que exige su posición y dedicación laboral (p. 35).

El enfoque del Desempeño laboral

Evaluación del desempeño laboral

Dessler y Varela (2017) afirman: La evaluación de desempeño es un procedimiento de 3 etapas: 1. Definir elementos o normas laborales, 2. Evaluar el rendimiento que cada trabajador ha logrado realmente vinculado a los estándares fijados, y 3. Comunicar al empleado para rectificar fallos en su rendimiento e incentivar a continuar con lo que se ha ejecutado de manera adecuada (Rojas, 2019, p.43).

Igualmente, Koontz, Weihrich y Cannice (2017) indican que una evaluación efectiva del desempeño ofrece a los trabajadores la posibilidad de desarrollar una carrera dentro de la organización, reconociendo el anhelo que poseen de avanzar en sus áreas laborales (Rojas, 2019, p.43).

Así pues, la evaluación del rendimiento contribuye a la toma de decisiones significativas como ascensos, transferencias, premios, formación, despidos y proporcionan retroalimentación a los trabajadores sobre cómo la organización percibe su desempeño (Robbins y Judge, 2017, com se citó en, Rojas, 2019, p.43).

Beneficios de la evaluación de desempeño laboral

Villalobos (2018) hace referencia a Chiavenato, quien enfatiza que el beneficio se reparte en tres:

- Al jefe: ya que considerar la evaluación contribuye a entender el comportamiento del personal a su cargo, así como también:
    a) Sugerir acciones y normativas enfocadas en elevar el nivel de rendimiento de sus empleados.
    b) Interactuar con sus empleados para que comprendan la metodología de evaluación como un sistema imparcial.

- Al trabajador: el beneficio para el empleado es que puedan conocer su rendimiento y sus conductas, además de realizar una autoevaluación.
    a) Entender las expectativas de su superior sobre su rendimiento, junto con sus puntos fuertes y débiles.
    b) Entender qué acciones implementa el superior para potenciar el rendimiento, como formación o programas de entrenamiento; y las que el trabajador debe llevar a cabo por su cuenta, como autocorrectiva, dedicación, entre otros.
- A la organización: le resulta relevante, ya que facilita el entendimiento del potencial de su personal, lo que le facilitará la gestión de la situación, además:
    a) Detectar a los trabajadores que requieran formación y/o mejorar en ciertas áreas, eligiendo también a aquellos que poseen las condiciones para ser promovidos o trasladados.
    b) Impulsar la estrategia de recursos humanos, brindando nuevas posibilidades a sus trabajadores, incentivando su rendimiento y potenciando las relaciones humanas en el entorno laboral (pp.24-5).

Métodos de la evaluación del desempeño

Métodos tradicionales

- Método de las escalas gráficas: se emplean factores previamente establecidos y graduados. Adicionalmente, se utilizan formularios de entrada doble, en la primera fila se introducen los factores de evaluación del rendimiento y en la segunda columna se introducen los niveles de evaluación de dichos factores. Sin embargo, hay tres clases de escalas: las continuas, semicontinuas y, por último, las discontinuas.

- Método de elección forzada: evalúa el rendimiento de las personas a través de expresiones descriptivas de los distintos tipos de rendimiento individual. En cada bloque o conjunto que incluye dos, cuatro o más frases, el evaluador tiene la obligación de seleccionar únicamente una o dos (elección forzada), las que sean mas relevantes para el rendimiento del trabajador evaluado. Las frases que constituyen los bloques no se seleccionan de manera aleatoria, sino que deben ser escogidas a través de un proceso estadístico utilizando dos índices, el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación (villalobos, 2018, p. 26).
- Métodos mixtos: se refiere a la mezcla del método de comparación entre pares y el método de frase descriptiva. En donde la comparación por pares implica una evaluación de dos en dos, donde se registra y se considera el más eficiente, este método solo se utiliza para un uso simple y poco exacto. Por otro lado, el método de frase descriptiva se asemeja un poco al método de elección forzada. En este caso, el evaluador indica el rendimiento a través de un signo de + que indica sí y – que indica no.

Métodos de nuevas tendencias

Villalobos (2018) enfatiza que las nuevas tendencias fueron propuestas pro Chiavenato, el cual menciona:

- Los indicadores suelen ser sistémicos y se considera la compañía en su totalidad. Deberían provenir de la planificación estratégica de la compañía, estableciendo qué evaluar, de qué manera y cuándo.

- Se eligen y seleccionan los indicadores como criterios diferentes de evaluación, ya sea para premiación, remuneración variable, promociones, etc.
- Los indicadores suelen ser seleccionados en grupo para prevenir alteraciones. Adicionalmente, la valoración del rendimiento se fundamenta en la implementación de índices objetivos de referencia, que contribuyan en el proceso como indicadores de rendimiento global, grupal e individual.
- La evaluación del desempeño como feedback personal facilita la autoevaluación, la autogestión y el autocontrol; en relación al entrenamiento, o en la implicación de los resultados.
- Para el avaluar el desempeño, en necesario medir y cotejar ciertas variables individuales, grupales y organizacionales. Para evitar la subjetividad o la ausencia de criterio, el sistema debe respaldarse en un extenso referente que potencie la coherencia en todos sus elementos (pp. 27-28).

Dimensiones del Desempeño laboral

- Motivación laboral

La motivación hace referencia a los procesos que impulsan al individuo a hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la habilidad del esfuerzo para cubrir alguna necesidad personal. Aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, nos referimos a los objetivos organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo. Esta definición muestra tres elementos clave: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades (Robbins y Coulter, 2005, p.392).

- Rendimiento laboral

  El rendimiento laboral está relacionado con el desempeño laboral, por lo que Aldrin Velázquez (s.f.) indica que el desempeño laboral es el rendimiento que un empleado muestra al llevar a cabo las tareas que se le asignaron. Así, se determina si el individuo es adecuado o no para el cargo designado. Es acerca de la eficiencia, la calidad y la eficacia de su labor.

- Competencia laboral

  Las competencias según Robbins et al. (2018) lo define como" Las principales capacidades con que cuenta la organización para crear valor, las cuales representan sus herramientas competitivas" (p.282). En ese sentido, la competencia se encuentra integradas los conocimientos y habilidades técnicas e interpersonales (Robbins et al., 2018, p.571).

2.3. Definiciones conceptuales

- Autoritario

  Según Raquel Rodríguez (2021) señala al RAE que el termino autoritario o (a) se define como persona que ejerce la autoridad o como persona que ejerce el poder sin limitación ninguna. Este tipo de personas suelen tener un estilo comunicacional agresivo.

- Condescendiente

  De acuerdo con Enterapia (2022) la condescendencia se refiere a la postura que adoptan ciertos individuos para ajustarse o ajustarse a la preferencia, preferencias o el deseo de otros. En términos positivos, ser condescendiente implica que poseas la capacidad de ser amable con los demás, de tomar la decisión de hacer o no algo con el objetivo de satisfacer a más personas o de no provocarle incomodidad en un lugar o situación específica. Además, desde una perspectiva negativa, la condescendencia puede mostrar una sensación de ser amable por obligación, por parecer bien o

por eludir proporcionar explicaciones sobre asuntos en los que piensas que eres mucho superior a los demás, pero frente a los cuales, no deseas provocar ningún tipo de conflicto o debate (Enterapia, 2022).

- Democrático

  La palabra "democracia" significa "dirigida por personas"; el liderazgo democrático involucra no solo a los líderes sino también a sus empleados en cada proceso de toma de decisiones y fomenta el trabajo en equipo. Aunque los líderes dan la última palabra, los miembros del equipo participan igualmente durante la lluvia de ideas y encuentran una solución a un problema. Así, también se le llama liderazgo participativo o compartido (Paritripti, 2023).

- Orientador

  Un orientador es aquel que te guía o ayuda sobre temas o asuntos de distintas índoles que desconocen el individuo, los orientadores nos informan de manera que uno mismo comprenda el tema en particular.

- Trabajo en equipo

  Guzzo y Dickson (1996, como se citó en Rodríguez-Ponce et al., 2017), se señala que un equipo de trabajo está constituido por individuos que se ven a sí mismos y son vistos por otros como una entidad social, que tienen interdependencia en sus tareas, que forman parte de un todo o sistema social mayor —como lo es, por ejemplo, una organización—, y cuyos resultados impactan en terceros (como los clientes u otros compañeros) (p.4).

  Asimismo, los equipos están organizados jerárquicamente, y deben cooperar y coordinarse integrando, sintetizando y compartiendo información para lograr sus propósitos (Bourgalt y Daoudi, 2014). Por consiguiente, el trabajo en equipo emerge a partir de un conjunto de interrelaciones, conocimiento e información, actitudes y comportamientos que contribuyen con la dinámica de la productividad que, finalmente, se habrá de alcanzar (Salas y otros, 2015). (Rodríguez-Ponce et al., 2017, p.4)

- Incentivos

  Según SAP Concur Team (2022) son una excelente manera de alentar a los empleados a tener un buen desempeño en el trabajo; esta estrategia es un tipo de programa de compensación que utilizan las empresas para estimular la motivación y el desempeño de los empleados con el fin de aumentar su producción.

- Eficiencia

  En relación a la eficiencia, Alejandra Zulema (s.f.) argumenta que se relaciona con lograr que los resultados máximos sean los esperados utilizando recursos escasos. Por ejemplo, un empleado que logra producir 10 productos utilizando la mitad de la materia prima que otro será más eficaz.

- Eficacia

  Según Alejandra Zulema (s.f.), la eficacia se define como: el nivel de logro de metas específicas, es decir, si el segundo trabajador logra generar 10 productos cada hora, mientras que el primero solo 7, podrá ser visto como más eficiente, a pesar de ser menos eficiente.

- Habilidades blandas

  Shelley Pursell (2022) describe las habilidades blandas como "competencias interpersonales, de comunicación, de administración del tiempo, entre otras, relacionadas con el modo en que un individuo trabaja". Son cruciales en el crecimiento profesional, ya que son las consideradas al contratar un nuevo empleado.

- Habilidades duras

  De acuerdo con Uvirtual (2022) las habilidades duras son características profesionales vinculadas a los saberes técnicos y académicos que convierten al individuo en un profesional capacitado.

2.4. Bases epistémicos

Variable 1: Liderazgo

Teorías del liderazgo

A lo largo del tiempo fueron varias teorías que te estuvieron sustentando sobre el liderazgo una de estas fue la teoría del gran hombre, este se basaba en aspectos característicos de grandes líderes de la historia, después, nace otra teoría llamado teoría de rasgos o conductuales, en aquí se caracterizan en los rasgos o su conducta personal que hace que lo diferencien dentro de un grupo. Posteriormente, empieza a salir modelos de liderazgo propuestos por Blake y Mouton, así como también la Teoria X y Teoria Y dado por Douglas Mcgregor.

Teoría del liderazgo del gran hombre

Según Contreras (2022) en ese contexto, en el siglo XX aparece la teoría del liderazgo del gran hombre propugnada por el historiador inglés Thomas Carlyle según el cual la referida teoría se sustenta en las características personales y rasgos psicológicos del llamado líder. La teoría del gran hombre se caracterizaba por ser una persona con carisma y aquellas personas que poseían eso fueron personas en el ámbito religioso, político o militar (p.4087). Dentro de esta teoría Carlyle creía que estas personas nacían con habilidades y talentos naturales que los convertían en líderes efectivos; esencialmente, la teoría implica que los individuos con poder *merecer* liderar debido a su conjunto único de rasgos heredados (Gennaro Cuofano, 2023).

Teoría del Comportamiento o Conductual

Propone que el comportamiento del líder y de los demás integrantes del grupo debía ser sometida a un análisis riguroso a fin de determinar elementos o pautas de conducta que los seguidores perciben

de sus líderes para explicar los alcances del liderazgo y su real efectividad en una organización (Contreras, 2022, p.4087)

La consideración está referida a aquellas conductas que persiguen conservar la relación de interacción social entre el líder y los seguidores. Por tanto, estas dimensiones son necesarias para que el trabajo del líder sea efectivo, pues el líder selecciona en forma acertada las conductas adecuadas según el tipo de situación Contreras, 2022, p.4087)

Teorías de contingencia o situacional

Las teorías de contingencias destacan los estilos de liderazgo en función de la circunstancia en la que el líder se halle. Se enfocan en factores específicos vinculados al ambiente que pueden establecer qué estilo de liderazgo específico es el más apropiado para la circunstancia (María Rodríguez, 2022).

De acuerdo con esta teoría, ningún tipo de liderazgo es el más adecuado para todas las circunstancias. Los expertos en liderazgo, White y Hodgson, proponen que en un liderazgo genuinamente eficaz no solo se involucran las características del líder, sino que es más importante alcanzar un balance entre los comportamientos, las necesidades y el contexto (María Rodríguez, 2022).

Teorías de gestión o transaccionales

Se centran en el papel de la supervisión, la organización y el rendimiento grupal, esta teoría basan el liderazgo en un sistema de recompensas y castigos, es decir, en un sistema de gestión del desempeño de los individuos por parte de líderes en los que se premia el éxito y se castigan los fallos (María Rodríguez, 2022).

Variable 2: Desempeño laboral

Teoría de la Equidad

(Suma Ramirez, 2021, pp.46-47) Esta teoría argumenta que la visión del empleado en relación al trato que recibe: equitativa o injusta. La dificultad radica en que frecuentemente esta percepción se asocia más a un estado mental fundamentado en valoraciones subjetivos. Sin embargo, implica que la imparcialidad y el buen trato son componentes esenciales, destacando también la comunicación efectiva entre el líder y sus subordinados. Esta equidad se compone de dos elementos:

- El desempeño laboral
- La comparación con otras personas.

Teoría de las Expectativas

La teoría de las expectativas se enfoca en las emociones de gratificación que los empleados experimentan durante el día de trabajo, lo que nos facilita entender si hay respuestas adversas o favorables que puedan influir en su rendimiento, así como en sus expectativas y metas de la organización. Ramirez Suma (2022) señala tres elementos para reconocerlos:

- La influencia que un trabajador puede percibir al llevar a cabo el trabajo al nivel previsto.
- La valoración del trabajador con el correspondiente reconocimiento a través de gratificaciones o castigos, dependiendo de si se logra o no el nivel esperado en el rendimiento.
- El valor que el trabajador otorga a estas gratificaciones o penalizaciones (p.47)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGÍCO

3.1. Tipo de investigación

El tipo de estudio es de tipo básica. De acuerdo con Soto (2015) la investigación básica: Este tipo de investigación busca aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos y no desarrolla precisamente resultados de utilidad práctica. Recoge información de la realidad para validarlo con el conocimiento científico (Huamán, 2020, p.45).

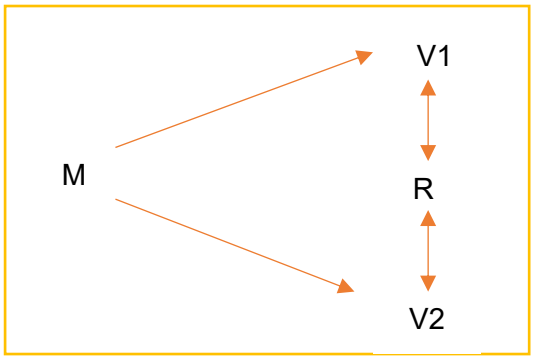
Por lo tanto, la investigación desarrolla las teorías que sustentan las variables de estudio, en tal sentido se exponen alternativas de solución al problema planteado (Huamán, 2020p.45).

3.2. Diseño y esquema de la Investigación

El diseño de investigación es descriptivo-correlacional. Según Vara Horna (s.f.) define que “Los diseños descriptivos son, generalmente, cuantitativos. Son estudios que se abocan más a la amplitud y precisión que a la profundidad. Se realizan con poblaciones numerosas y abarcan un gran número de variables y correlaciones” (p.208)

Por otra parte, una correlación es una medida del grado en que dos variables se hallan presuntamente conexas o relacionadas. Por consiguiente, un estudio correlacional pretende determinar si individuos con una puntuación alta en una variable también tiene puntuación alta en una segunda variable (Huamán, 2020, p.46).

Asimismo, las asociaciones entre variables nos dan pistas para suponer influencias y relaciones causa-efecto (Vara Horna, s.f., p.210)



Donde:

V1: Liderazgo

V2: Desempeño laboral

R: relación de estas dos variables

M: muestra de la variable

3.3. Población y muestra

Población

La población de la presente investigación abarcará a 102 funcionarios, directivos o gerentes de las cuales se tomará en cuenta a los que posee un alto nivel de rango en cada institución pública de Pucallpa, tales como: el gobierno regional y sus direcciones regionales, las 3 municipalidades distrital y provincial de Pucallpa, es salud y las 2 universidades públicas.

Muestra

La muestra de la investigación de acuerdo al criterio del investigador será probabilística, para ello usamos la formula finita para realizar un recorte de la población, tal como se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2\ p\ q\ N}{E^2\ (n-1)+Z^2\ p\ q}$$

En donde cada letra significa:

n = Tamaño de la muestra necesaria.

P = Probabilidad de que evento ocurra (50%)

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (50%)

Z = intervalo de confianza 1.96, es decir con el 95%

N = Población (102)

E= 9 %

Reemplazando los valores de la ecuación tenemos lo siguiente:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 102}{0.09^2\ (102 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{97.9608}{1.7785}$$

n = 55.08 =55

La muestra se conforma por 55 personas de alto nivel de rango en cada institución pública de Pucallpa.

3.3. instrumento de recolección de datos

El instrumento que se aplicará será el cuestionario, según Ayllon (2017) este se compone de un conjunto de preguntas, extraídas conceptualmente de las variables que están sujetos a medición, y que fueron elaborados teniendo en cuenta los objetivos de la investigación (p.67).

Con el uso del cuestionario se podrá los datos a la base de programa SPSS el cual sustraeremos las tablas y gráficos para el informe final.

3.4. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.

Técnica

La técnica aplicada fue la encuesta, según Ayllon (2017) la técnica permite obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, se utilizó un listado de preguntas escritas (cuestionario) que se entregaron a los sujetos, a fin de que las contesten (p.67).

Validez

Para la validez del cuestionario, se tomó en cuenta a 3 jueces, quienes revisaron el contenido de los instrumentos a fin de evidenciar objetividad en función a los objetivos y teorías sobre la investigación.

1. Dr. Cesar augusto Huamán Fernández, Administrador (dictaminó valido para aplicar).

2. Dr. Juan Nicolas Vela Vásquez, Administrador (dictaminó valido para aplicar).
3. Dr. Jackie Frank Chang Saldaña, Administrador (dictaminó valido para aplicar).

Confiabilidad

La confiabilidad se comprobó usando el Alfa de Cronbach, según Ruiz Bolívar (2002, como se citó en Alexander, 2019), tiene los siguientes valores:

Tabla N° 3: Rango de fiabilidad por el Alfa de Cronbach

Rango	Descripción de confiabilidad
De -1 a 0	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Resultados estadísticos

Análisis inferencial

Análisis de confiabilidad

Tabla N° 4: Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,875	41

De acuerdo con nuestro resultado, se obtuvo un valor de 0,875 en el Alfa de Cronbach aplicado a 41 ítems del cuestionario; esto indica, según la interpretación de la figura N° 3, que su nivel es de “Fuerte confiabilidad”.

Análisis de normalidad

Tabla N° 5: Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	,332	55	,000	,737	55	,000
Liderazgo coercitivo	,302	55	,000	,787	55	,000
Liderazgo benevolente	,225	55	,000	,854	55	,000
Liderazgo participativo	,266	55	,000	,851	55	,000
Desempeño laboral	,285	55	,000	,848	55	,000
Motivación laboral	,193	55	,000	,866	55	,000
Rendimiento laboral	,256	55	,000	,865	55	,000
Competencia laboral	,257	55	,000	,870	55	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

A través de la prueba de normalidad se aplicó la metodología que se utilizaría para verificar las hipótesis. Como se puede apreciar en la tabla, al tener una muestra >50, se utilizaron los datos de Kolmogorov-Smirnov, y de acuerdo a su sig. nos indica que es 0,000, lo que representa una correlación no paramétrica, ya que es menor a 0,05. Por ende, se empleará el Rho de Spearman para verificar las correlaciones en el ejercicio de hipótesis.

Contrastación de las hipótesis

Hipótesis general

- H0: Los estilos de liderazgo directivo no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.
- H1: Los estilos de liderazgo directivo se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.

			Liderazgo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,285*
		Sig. (bilateral)	.	,035
		N	55	55
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,285*	1,000
		Sig. (bilateral)	,035	.
		N	55	55

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El resultado Rho=0.285 y el p-valor= 0.035 indican una correlación positiva moderada y significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: Los estilos de liderazgo directivo se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.

Hipótesis específica 1

- H0: El liderazgo coercitivo no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.
- H1: El liderazgo coercitivo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.

			Liderazgo coercitivo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Liderazgo coercitivo	Coeficiente de correlación	1,000	,106
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	55	55
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,106	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	55	55

El resultado Rho=0.106 y el p-valor= 0.004 indican una correlación positiva baja y significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: El liderazgo coercitivo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.

Hipótesis específica 2

- H0: El liderazgo benevolente no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.
- H1: El liderazgo benevolente se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.

			Liderazgo benevolente	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Liderazgo benevolente	Coeficiente de correlación	1,000	,313*
		Sig. (bilateral)	.	,020
		N	55	55
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,313*	1,000
		Sig. (bilateral)	,020	.
		N	55	55

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El resultado Rho=0.313 y el p-valor= 0.020 indican una correlación positiva moderada y significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: El liderazgo benevolente se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.

Hipótesis específica 3

- H0: El liderazgo participativo no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.
- H1: El liderazgo participativo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.

			Liderazgo participativo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Liderazgo participativo	Coeficiente de correlación	1,000	,324*
		Sig. (bilateral)	.	,016
		N	55	55
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,324*	1,000
		Sig. (bilateral)	,016	.
		N	55	55

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

El resultado Rho=0.324 y el p-valor= 0.016 indican una correlación positiva moderada y significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: El liderazgo participativo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.

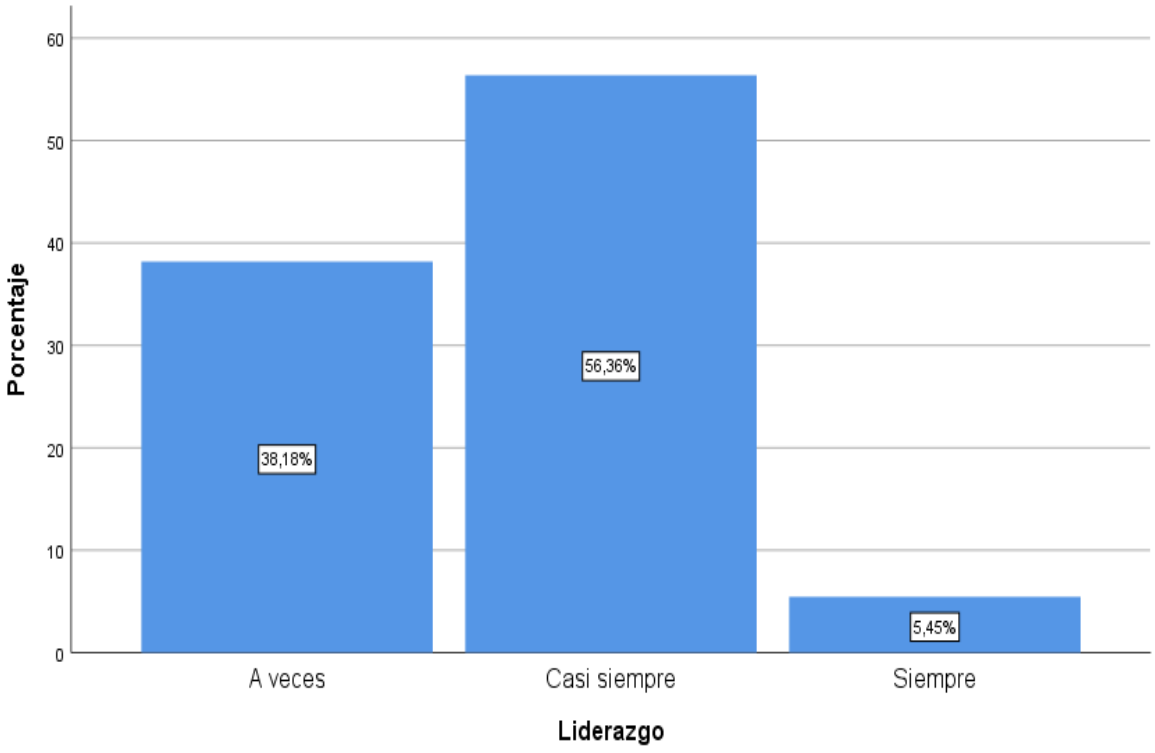
Análisis descriptivo

Análisis de confiabilidad

Tabla N° 6: V1. Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	21	38,2	38,2	38,2
	Casi siempre	31	56,4	56,4	94,5
	Siempre	3	5,5	5,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Figura N° 3: Gráfico respecto a la V1. Liderazgo

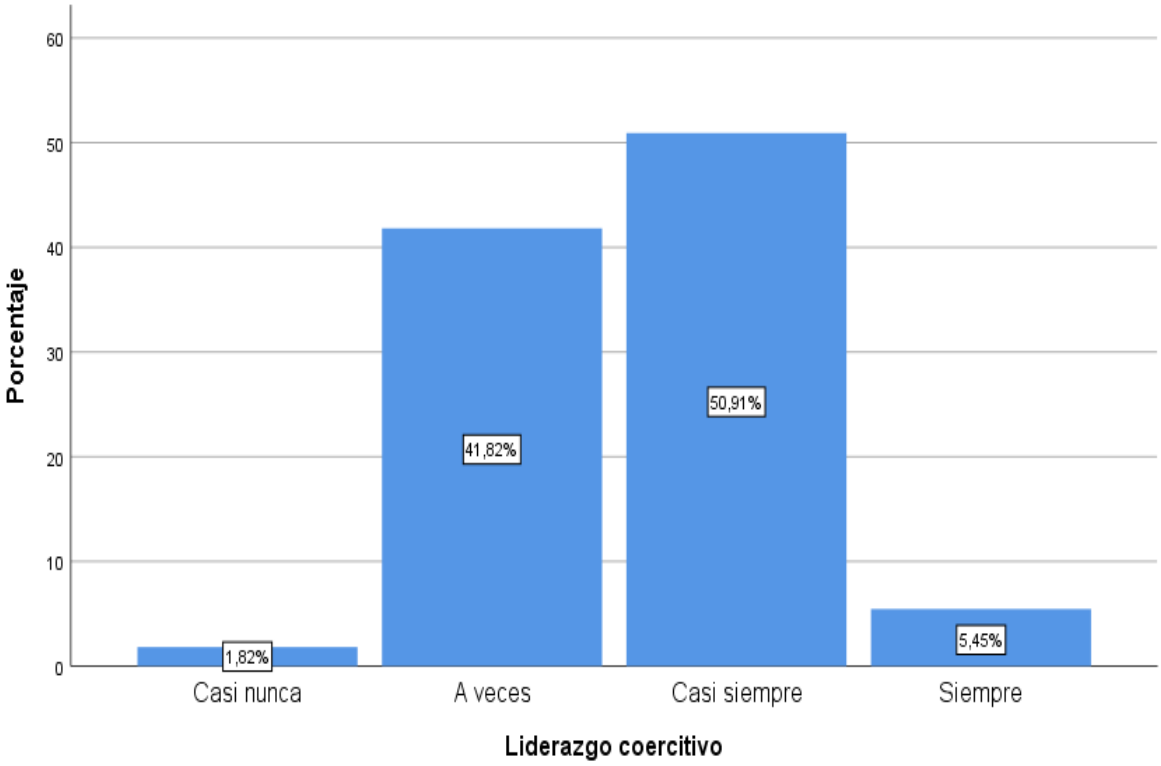


En la tabla y figura se muestra que, el liderazgo como variable 1, siendo el 38,18% a veces, el 56,36% casi siempre y el 5,45% siempre.

Tabla N° 7: V1. D1: Liderazgo coercitivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	1,8	1,8	1,8
	A veces	23	41,8	41,8	43,6
	Casi siempre	28	50,9	50,9	94,5
	Siempre	3	5,5	5,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Figura N° 4: Gráfico respecto a la V1. D1: Liderazgo coercitivo

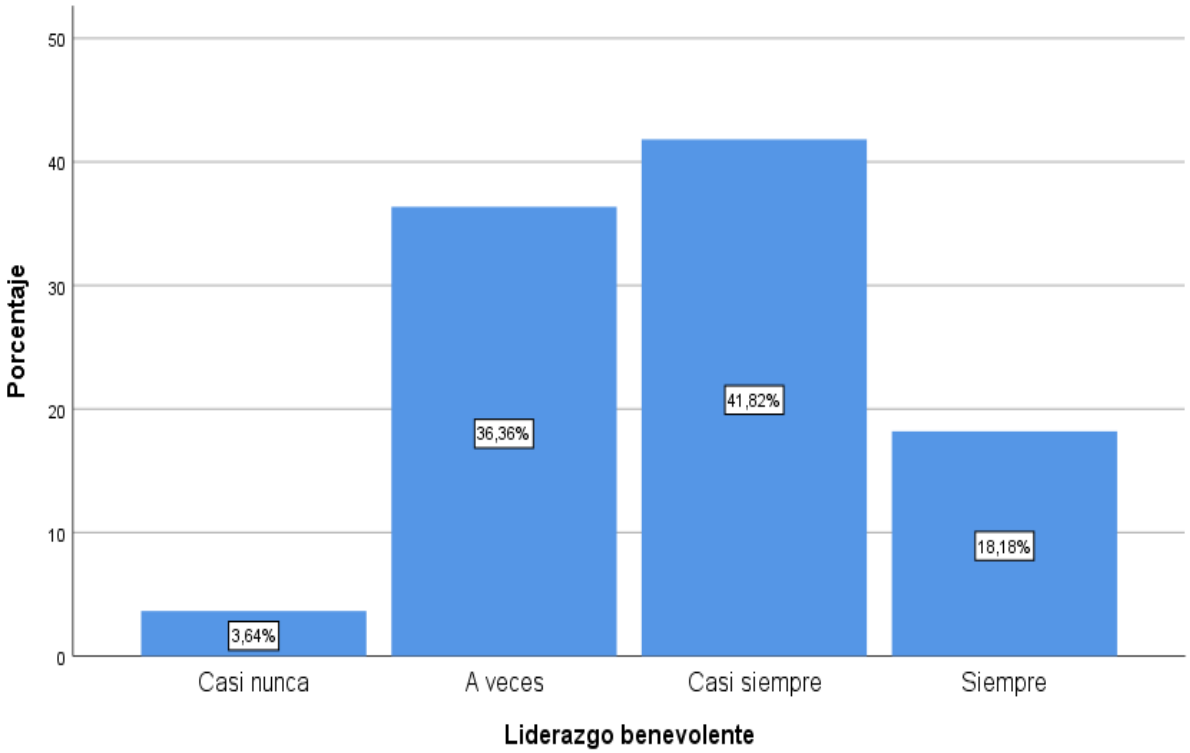


En la tabla y figura se muestra que, la dimensión liderazgo coercitivo de la variable liderazgo, siendo el 1,82% casi nunca, el 41,82% a veces, el 50,91% casi siempre y el 5,45% siempre.

Tabla N° 8: V1. D2: Liderazgo benevolente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	3,6	3,6	3,6
	A veces	20	36,4	36,4	40,0
	Casi siempre	23	41,8	41,8	81,8
	Siempre	10	18,2	18,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Figura N° 5: Gráfico respecto a la V1. D2: Liderazgo benevolente



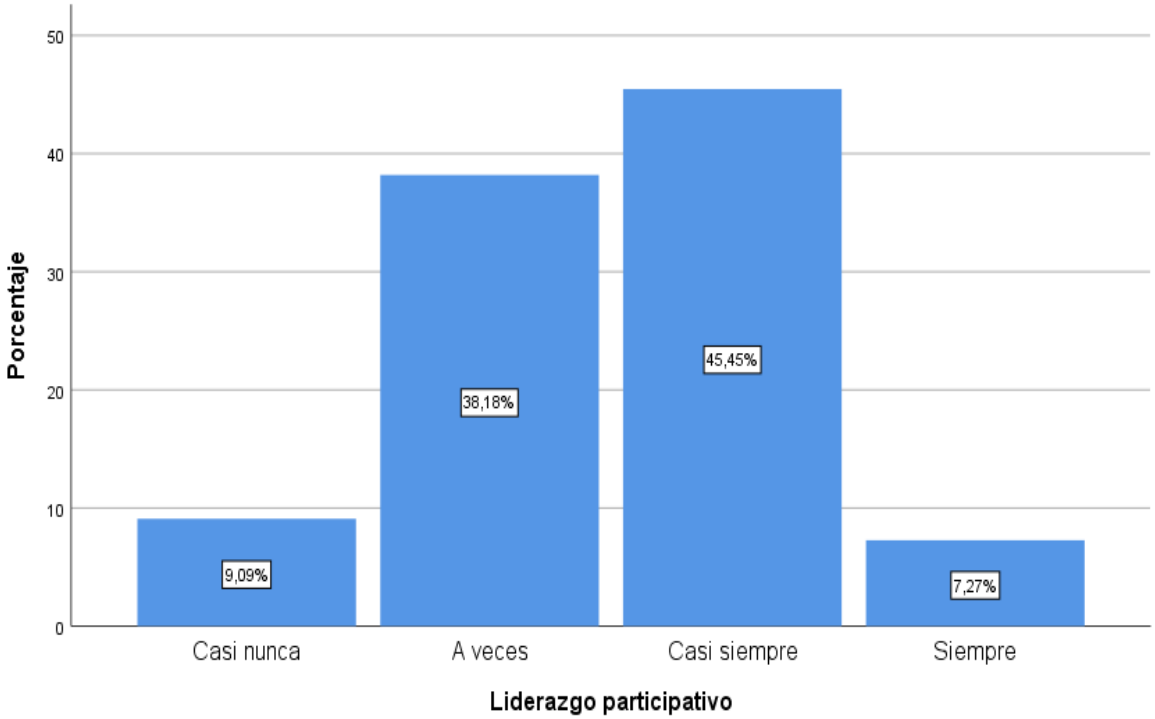
En la tabla y figura se muestra que, la dimensión liderazgo benevolente de la variable liderazgo, siendo el 3,64% casi nunca, el 36,96% a veces, el 41,82% casi siempre y el 18,18% siempre.

Tabla N° 9: V1. D3: Liderazgo participativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válido	Casi nunca	5	9,1	9,1	9,1
	A veces	21	38,2	38,2	47,3
	Casi siempre	25	45,5	45,5	92,7
	Siempre	4	7,3	7,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Figura N° 6: Gráfico respecto a la V1. D3: Liderazgo participativo



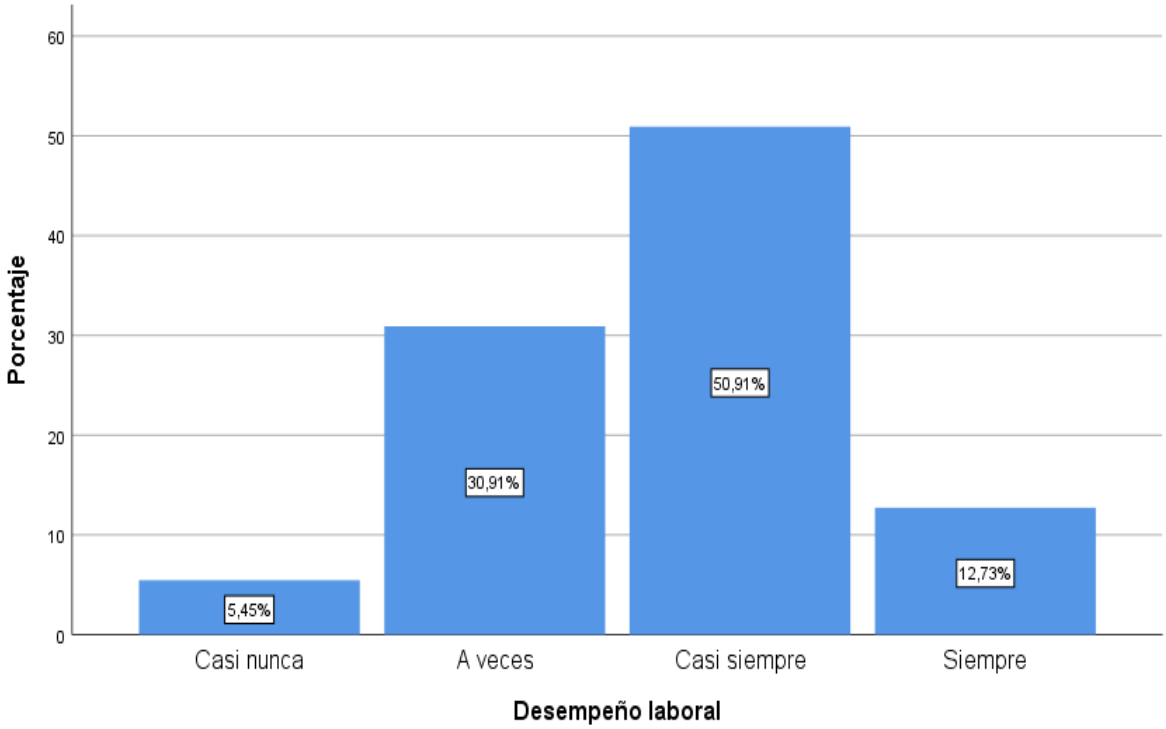
En la tabla y figura se muestra que, la dimensión liderazgo participativo de la variable liderazgo, siendo el 9,09% casi nunca, el 38,18% a veces, el 45,45% casi siempre y el 7,27% siempre.

Tabla N° 10: V2. Desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	5,5	5,5	5,5

	A veces	17	30,9	30,9	36,4
	Casi siempre	28	50,9	50,9	87,3
	Siempre	7	12,7	12,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Figura N° 7: Gráfico respecto a la V2. Desempeño laboral



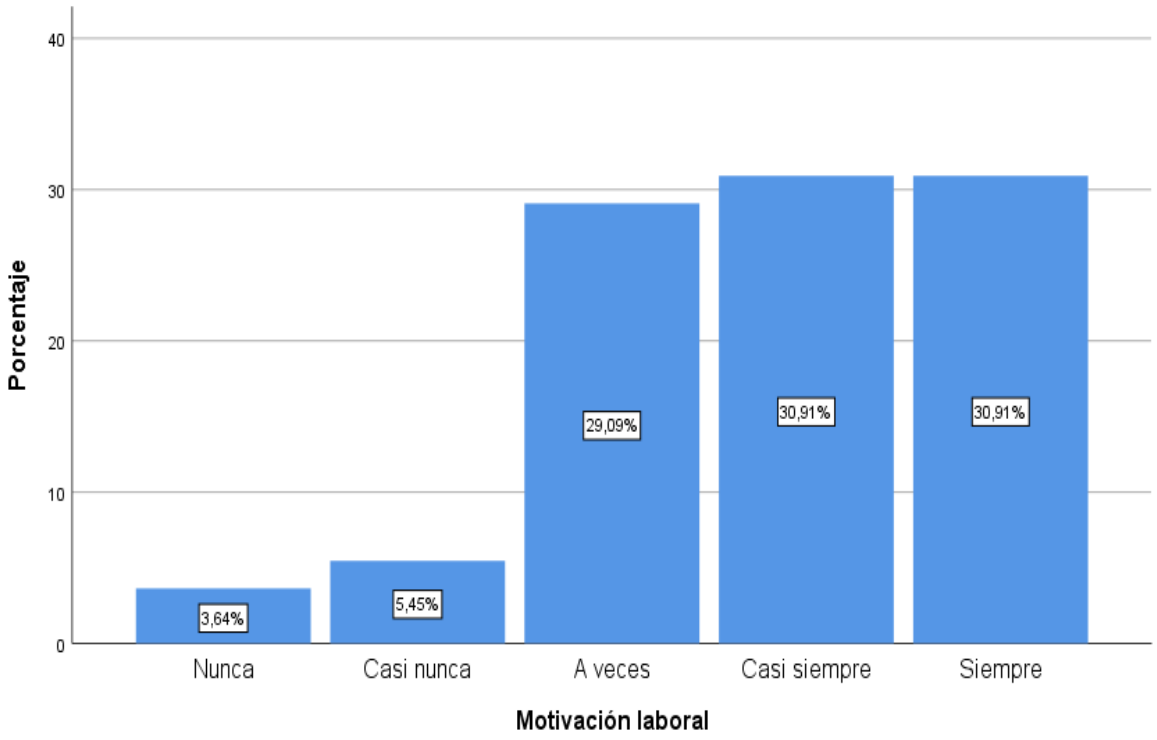
En la tabla y figura se muestra que, la variable desempeño laboral, siendo el 5,45% casi nunca, el 30,91% a veces, el 50,91% casi siempre y el 12,73% siempre.

Tabla N° 11: V2. D1: Motivación laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,6	3,6	3,6

	Casi nunca	3	5,5	5,5	9,1
	A veces	16	29,1	29,1	38,2
	Casi siempre	17	30,9	30,9	69,1
	Siempre	17	30,9	30,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Figura N° 8: Gráfico respecto a la V2. D1: Motivación laboral



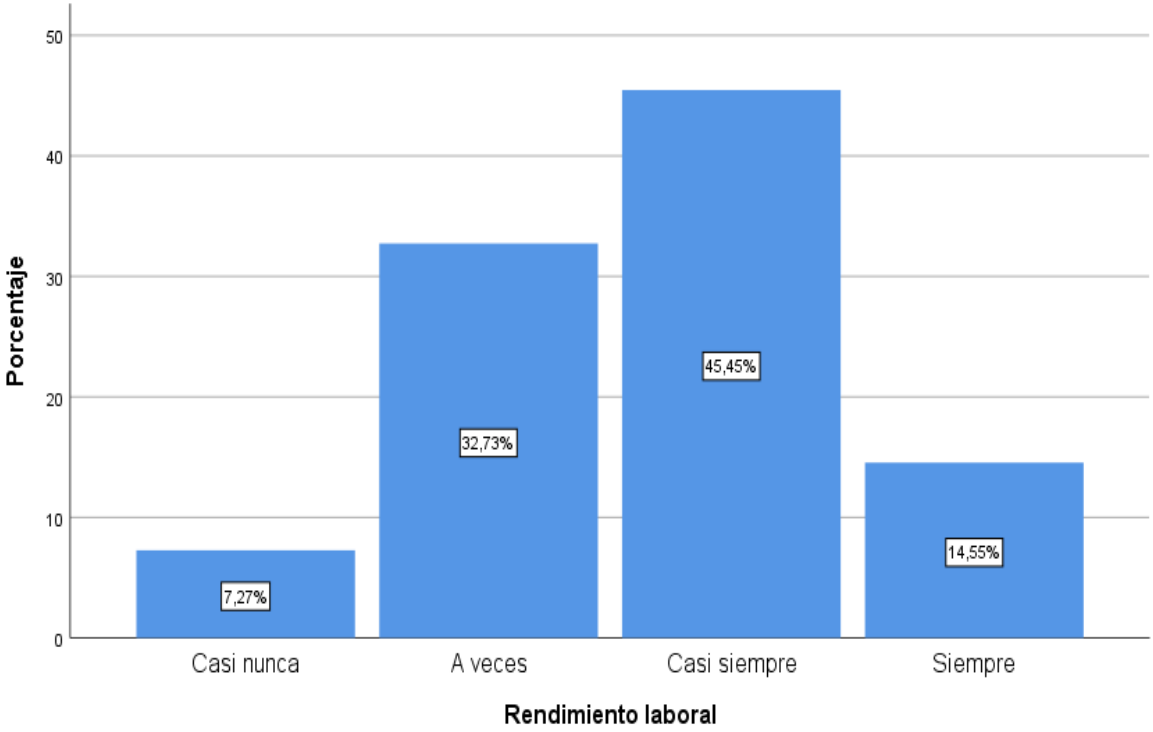
En la tabla y figura se muestra que, la dimensión motivación laboral de la variable desempeño laboral, siendo el 3,64% nunca, 5,45% casi nunca, el 29,09% a veces, el 30,91% casi siempre y el 30,91% siempre.

Tabla N° 12: V2. D2: Rendimiento laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	7,3	7,3	7,3
	A veces	18	32,7	32,7	40,0

	Casi siempre	25	45,5	45,5	85,5
	Siempre	8	14,5	14,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Figura N° 9: Gráfico respecto a la V2. D2: Rendimiento laboral



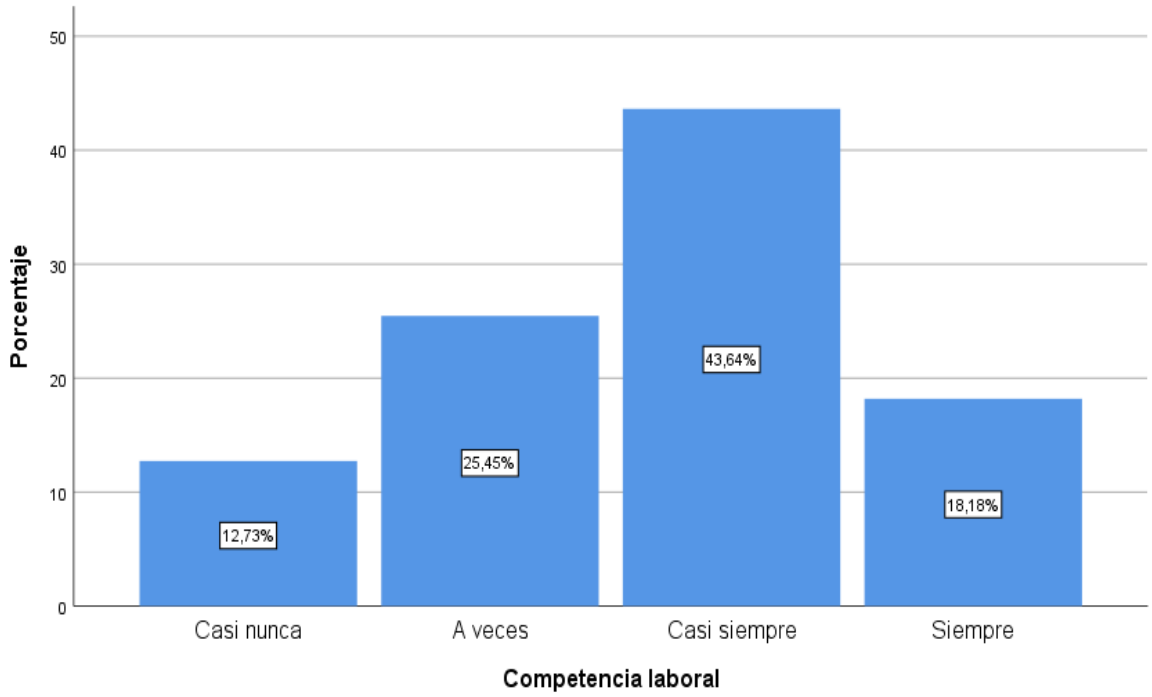
En la tabla y figura se muestra que, la dimensión rendimiento laboral de la variable desempeño laboral, siendo el 7,27% casi nunca, el 32,73% a veces, el 45,45% casi siempre y el 14,55% siempre.

Tabla N° 13: V2. D3: Competencia laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	7	12,7	12,7	12,7

	A veces	14	25,5	25,5	38,2
	Casi siempre	24	43,6	43,6	81,8
	Siempre	10	18,2	18,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Figura N° 10: Gráfico respecto a la V2. D3: Competencia laboral



En la tabla y figura se muestra que, la dimensión competencia laboral de la variable desempeño laboral, siendo el 12,73% casi nunca, el 25,45% a veces, el 43,64% casi siempre y el 18,18% siempre.

4.2. Contrastación de las hipótesis secundarias

Respondiendo al objetivo específico I para determinar la relación que existe entre el liderazgo coercitivo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023; la hipótesis planteada fue si la relación entre el liderazgo coercitivo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023, se relaciona

significativamente. Seguidamente, el resultado obtenido fue Rho=0.106 y el p-valor= 0.004 el cual indica una correlación positiva baja y significativa, por lo tanto, se rechaza la H0 y se acepta la H1; concluyendo que: el liderazgo coercitivo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023, se relaciona significativamente.

Respondiendo al objetivo II para determinar la relación que existe entre el liderazgo benevolente y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023; la hipótesis planteada fue si el liderazgo benevolente y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023, se relaciona significativamente. Ahora bien, el resultado obtenido fue Rho=0.313 y el p-valor= 0.020 el cual indica una correlación positiva moderada y significativa, por lo tanto, se rechaza la H0 y se acepta la H1; concluyendo que: el liderazgo benevolente y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023, se relaciona significativamente.

Respondiendo al objetivo III para determinar la relación que existe entre el liderazgo participativo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023; la hipótesis planteada fue si el liderazgo participativo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023, se relaciona significativamente. Seguidamente, el resultado obtenido fue Rho=0.324 y el p-valor= 0.016 lo cual indican una correlación positiva moderada y significativa, por lo tanto, se rechaza la H0 y se acepta la H1; concluyendo que: el liderazgo participativo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023, se relaciona significativamente.

4.3. Prueba de hipótesis

Respondiendo al objetivo general para determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023; la hipótesis planteada fue

si la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023, se relacionan significativamente. Ahora bien, el resultado obtenido fue Rho=0.285 y el p-valor= 0.035 el cual indica una correlación positiva moderada y significativa, por lo tanto, se rechaza la H0 y se acepta la H1; concluyendo que: los estilos de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023, se relacionan significativamente.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Contrastación de los resultados

Sobre la hipótesis general se tuvo como resultado Rho=0.285 y el p-valor= 0.035 lo cual indican una correlación positiva moderada y significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: Los estilos de liderazgo directivo se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023. Este resultado se complementa con la tesis de Silva (2018) titulada “Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de planeamiento y presupuesto de la municipalidad mariscal nieto, Moquegua – 2018”, el cual concluyó que existe relación directa y significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de planeamiento y presupuesto de la municipalidad mariscal nieto; 2018, dado que o p-valor =0,000 (Sig. bilateral) es menor a 0,05; por tanto, a medida que se aumente el nivel de liderazgo, el desempeño laboral mejorará en los empleados de la gerencia de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Mariscal Nieto (p.78).

Sobre la hipótesis especifica 1 se obtuvo como resultado Rho=0.106 y el p-valor= 0.004 lo cual indica una correlación positiva baja y significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: El liderazgo coercitivo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023. Dicho resultado se complementa con la tesis de Lugo (2023) titulada “Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa Cruz de Andamarca, Huaral 2021”, la cual obtuvo como valor de correlación: 0.519 y un Sig <0.05, lo que conllevó a concluir que la dimensión Liderazgo coercitivo y la segunda variable presentaron relación significativa en la Municipalidad Distrital de Santa Cruz de Andamarca, Huaral 2021(p.45).

Sobre la hipótesis especifica 2 se tuvo como resultado Rho=0.313 y el p-valor= 0.020 lo cual indican una correlación positiva moderada y significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: El liderazgo benevolente se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023. Dicho resultado se complementa con la tesis de Vega (2021) titulada “Estilos de liderazgo y desempeño laboral de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda”, la cual concluyó que la relación existente entre la aplicación del liderazgo del tipo benevolente con el desempeño laboral es directa, debido a que se obtuvo un valor del coeficiente de correlación de Pearson “r” de 0,7097, al ser este número mayor que cero se evidencia que las variables se correlacionan de manera directa, es decir si los valores de una aumentan, también aumentará los valores de la otra (p.45).

Sobre la hipótesis especifica 3 se obtuvo como resultado Rho=0.324 y el p-valor= 0.016 indican una correlación positiva moderada y significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: El liderazgo participativo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023. Este resultado se complementa con la tesis de Torres (2020) titulada “Liderazgo participativo y desempeño docente en la Institución Educativa N° 80242, José María Arguedas 2020”, el cual concluye que existía relación entre el liderazgo participativo y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 80242, José María Arguedas 2020, y es de intensidad media (X2 = 0.617, p=0.034, alfa = 0.05) (p.28).

5.2. Contrastación de la hipótesis general

La hipótesis general planteada fue si la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023, se relacionan significativamente. Ahora bien, el resultado obtenido fue Rho=0.285 y el p-valor= 0.035 el cual indica una correlación

positiva moderada y significativa, por lo tanto, se rechaza la H0 y se acepta la H1; confirmando que: los estilos de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023, se relacionan significativamente.

5.3. Aporte científico de la investigación

- Proporciona evidencia empírica reciente (2023) de que el liderazgo directivo, en sus modalidades coercitiva, benevolente y participativa, influye en el desempeño laboral en el sector público regional.
- Ofrece un modelo metodológico replicable con cuestionarios validados y análisis estadístico no paramétrico aplicable a otras instituciones estatales.
- Aporta información diagnóstica para la formación de líderes en el sector público, orientada a mejorar la motivación, el rendimiento y las competencias de los trabajadores.

CONCLUSIONES

- Los estilos de liderazgo directivo se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023. El resultado Rho=0.285 y el p-valor= 0.035 indica una correlación positiva moderada y significativa; esto sugiere que a medida que se aplican con mayor frecuencia estilos de liderazgo directivo, se observa una mejora moderada en el desempeño de los trabajadores.
- El liderazgo coercitivo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023, El resultado Rho=0.106 y el p-valor= 0.004 indica una correlación positiva baja y significativa; esto implica que, aunque el liderazgo coercitivo tiene un efecto estadísticamente significativo, su influencia en el desempeño laboral es mínima.
- El liderazgo benevolente se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023, El resultado Rho=0.313 y el p-valor= 0.020 indica una correlación positiva moderada y significativa; esto indica que el liderazgo basado en el apoyo y la consideración personal hacia los empleados contribuye de manera moderada a mejorar su desempeño laboral.
- El liderazgo participativo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023, El resultado Rho=0.324 y el p-valor= 0.016 indica una correlación positiva moderada y significativa; esto revela que la inclusión de los trabajadores en la toma de decisiones y la promoción de un ambiente colaborativo tienen un impacto favorable en su rendimiento.

SUGERENCIAS

- Se sugiere a las autoridades de las distintas instituciones públicas de Pucallpa fortalecer la formación y desarrollo de competencias en liderazgo de sus directivos, promoviendo estilos de liderazgo que fomenten un clima laboral positivo, la motivación del personal y el logro de resultados. La implementación de programas de capacitación en liderazgo y gestión de equipos contribuirá a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.
- A las autoridades de las distintas instituciones públicas de Pucallpa se les sugiere usar el estilo de liderazgo coercitivo solo en situaciones que lo ameriten, como escenarios de crisis o bajo rendimiento crítico. Debe evitarse su uso como estilo predominante, ya que a largo plazo puede generar efectos negativos en la moral y el compromiso del personal.
- Se sugiere a las autoridades de las distintas instituciones públicas de Pucallpa fomentar una cultura organizacional basada en el respeto, la empatía y el apoyo emocional entre directivos y trabajadores. Las autoridades deben promover líderes que se preocupen genuinamente por el bienestar del personal, ya que el liderazgo benevolente se asocia con un mejor desempeño laboral. Esto puede lograrse mediante políticas de reconocimiento, comunicación abierta y bienestar laboral.
- A las autoridades de las distintas instituciones públicas de Pucallpa se les sugiere que deben incentivar la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones institucionales. Establecer espacios de diálogo, comités consultivos o reuniones periódicas en las que se escuche al personal permite mejorar el compromiso y desempeño laboral. El liderazgo participativo fortalece el sentido de pertenencia y responsabilidad compartida en los resultados institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aldrin Velázquez (s.f.). *Desempeño laboral: Qué es, cómo medirlo y mejorarlo*. Blog QuestionPro. https://www.questionpro.com/blog/es/desempeno-laboral/

Alejandra Zulema (s.f.). *Eficiencia, eficacia y efectividad: diferencias y cálculo.* Blog Edenred. https://blog.edenred.es/eficiencia-eficacia-y-efectividad-diferencias-y-calculo/

Alexander Romero, L. (2019). *Relación entre calidad de vida profesional y compromiso organizacional en los trabajadores del área cadena de suministro en una empresa del estado en Lima metropolitana*. [Repositorio académico]. https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5666

Ayllon Pinchi, G. (2017). *La gestión municipal y los servicios públicos de la municipalidad provincial de coronel portillo – Ucayali – 2015*. [PDF]. https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/3393/TDr.D%2000043%20A94.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Barra Zamalloa, R. (2022). *El liderazgo en el sector público, la variable crítica para reformar la administración pública*. (PDF). https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8654365.pdf

Contreras Portocarrero, L. F. (2022). El liderazgo en la administración pública peruana. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6*(2), 4081-4101. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2151

Enterapia (2022). *¿Qué es la condescendencia?* https://enterapia.co/blog/emociones/que-es-la-condescendencia

Flores Tapia, C., & Ortiz del Pino, Ángel. (2023). Competencias para el liderazgo en empresas industriales. Caso Curtiduría Tungurahua. *Veritas & Research, 5(*2), 111-120. Recuperado a partir de http://revistas.pucesa.edu.ec/ojs/index.php?journal=VR&page=article&op=view&path []=128

Gennaro Cuofano, (2023). *¿Qué es la teoría del gran hombre? La teoría del gran hombre en pocas palabras.* Blog ForWeeIMBA. https://fourweekmba.com/es/teor%C3%ADa-del-gran-hombre/

González Garcia, W. J. y Vilchez Pirela, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Revista pensamiento & gestión, 51*, pp. 54-74. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64673386003

Huamán Gutiérrez, Z. J. (2020). *Autoestima y su relación con el desempeño laboral de las enfermeras del Hospital Daniel Alcides Carrión, Callao – 2017*. Tesis de posgrado, universidad nacional mayor de San Marcos. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/11624

Idrobo-Dávalos, P., Cueva-Brito, F., & Rueda-Fierro, I. (2018). El Liderazgo y la Comunicación, Competencias Fundamentales para un Director de Proyectos. *Economía Y Negocios, 9*(1), 134–147. https://doi.org/10.29019/eyn.v9i1.445

Largo Grisales, V. & Salcedo, C. L. (2018). *El Liderazgo Transformacional en los Líderes de Juntas de Acción Comunal de la Ciudad de Pereira*. Tesis de grado, universidad Tecnológica de Pereira. https://repositorio.utp.edu.co/items/1a1f955e-dec1-4f52-8f2e-b543e29bcbc8

Lugo, E (2023) *Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa Cruz de Andamarca, Huaral 2021* [tesis de posgrado, universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión] https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/7741

María Rodríguez (2022). *Las principales teorías del liderazgo.* Blog la mente es maravillosa. https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/

Márquez Gómez, J. *O.;* Salvador Bobadilla Beltrán y Leticia Carreño Saucedo (2020): Liderazgo en MiPyMes del Sur Estado de México, 2018. *Revista de Desarrollo*

Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 6. https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/06/mipymes-mexico.html

Paritripti (última actualización 27 de abril 2023). *Estilo de liderazgo democrático en el lugar de trabajo.* Blog Vantage Circle. https://blog.vantagecircle.com/es/liderazgo-democratico/

Pautt Torres, G. (2010). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad De Ciencias Económicas, 19*(1), 213–228. https://doi.org/10.18359/rfce.2269

Quintanilla Castellanos, J. & Barrera Arguello, M. (2018). Liderazgo y cultura. Influencia en la eficiencia organizacional. *Revista Publicando, 5*(14 (2), 286-302. Recuperado a partir de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1147

Raquel Rodríguez (2021). *¿Qué hacer ante una persona autoritaria?* Blog Psiquion. https://www.psiquion.com/blog/personas-autoritarias

Robbins Stephen P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Edición 8tavo. Editorial Pearson Educacion.https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf

Robbins Stephen P.; Coulter, M.; Martocchio, J.J. & Long, L. K. (2005). *Administración*. Edición 13tavo. Editorial Pearson Educacion de Mexico. Link.

Rodríguez-Ponce, E.; Pedraja-Rejas, L. & Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios, 12* (23). https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281653513010

Rojas Arancibia, K. S. (2019). *Relación del estrés con el desempeño laboral del personal del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - Agro Rural sede Central Lima-2017*. Tesis de posgrado, universidad nacional mayor de San Marcos. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/11593

Sanarai (2023). *Liderazgo participativo: qué es, ventajas, desventajas y ejemplos*. https://www.sanarai.com/blog/liderazgo-participativo-que-es-ventajas-desventajas-y-ejemplos

SAP Concur Team (2022). *¿Cómo establecer una política de incentivos laborales?* Blog de SAP Concur. https://www.concur.pe/blog/article/incentivos-laborales

Sergio Juárez (s.f.*). Estilo de liderazgo coercitivo*. Blog BeLider. https://belider.net/estilo-coercitivo/

Shelley Pursell (2022). *Soft skills: qué son las habilidades blandas y ejemplos*. Blog huspot https://blog.hubspot.es/marketing/que-son-habilidades-blandas

Silva, Y (2018) *Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de planeamiento y presupuesto de la municipalidad mariscal nieto, Moquegua – 2018*" [tesis de pregrado, universidad José Carlos Mariátegui] https://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/756

Suma Ramirez, M. (2022). *El employee engagement como un aliado estratégico para optimizar el desempeño laboral.* Tesis de pregrado, universidad nacional de San Agustín de Arequipa. https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/33a04888-2910-4cc3-bbb7-71435dd0d2d1/content

Torcatt González, T. J. (2020). *Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela.* Página web Dialnet. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599930

Torcatt González, T.J. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. 26.* https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28064146003

Torres Rodríguez, F. (2020). *Liderazgo participativo y desempeño docente en la Institución Educativa N° 80242, José María Arguedas 2020.* Tesis de posgrado, universidad Cesar Vallejo.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47511/Torres_RF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Uvirtual (2022). *Habilidades blandas y duras: diferencias y cómo desarrollarlas.* https://blog.uvirtual.org/diferencias-entre-habilidades-blandas-y-duras

Vara Horna, A. A. (s.f.). *7 pasos para una tesis exitosa, desde la idea inicial hasta la sustentación*. (Pdf). https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf

Vega Vásquez, L. M. (2021). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.* Tesis de pregrado, universidad técnica de Ambato. https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/33792/1/132%20GTH.pdf

Victorio, María Emilia (2019). *El liderazgo como herramienta para la integración estratégica de la diversidad generacional en empresas familiares*. Tesis de grado, universidad católica de Salta. https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=24&id_notice=67563

Villalobos Villalobos, H. L. (2018). *Satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores del grupo de estudios la de Lima, 2018*. Tesis de pregrado, universidad privada del Norte. https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14494

Xiomara Yohanna (2014). *Liderazgo Benevolente.* https://prezi.com/cpweg0mnuyeu/liderazgo-benevolente/

ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz de Consistencia

Título: Análisis sobre la relación entre los Estilos de Liderazgo Directivo y el Desempeño Laboral de los trabajadores en las distintas Instituciones Públicas de Pucallpa, 2023.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores
Problema General	**Objetivo General**	**Hipótesis General**	**V1:** Liderazgo	Liderazgo coercitivo	Autoritario y control
¿Cuál es el nivel de relación entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño laboral con los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023?	Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño laboral con los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.	Los estilos de liderazgo directivo se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.			Aspecto de comunicación
					Sancionador
					Desconfianza
				Liderazgo benevolente	Condescendiente
					Delega autoridad
					Comprensivo
Problemas Específicos	**Objetivos específicos**	**Hipótesis Especificas**		Liderazgo participativo	Democrático
a. ¿Cuál es el nivel de relación entre el liderazgo coercitivo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023?	a. Determinar la relación que existe entre el liderazgo coercitivo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.	a. El liderazgo coercitivo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.			Orientador
					Trabajo en equipo
					Comunicativo
b. ¿Cuál es el nivel de relación entre el liderazgo benevolente y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023?	b. Determinar la relación que existe entre el liderazgo benevolente y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.	b. El liderazgo benevolente se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023	**V2:** Desempeño laboral	Motivación laboral	Satisfacción
					Incentivos
c. ¿Cuál es el nivel de relación entre el liderazgo participativo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023?	c. Determinar la relación que existe entre el liderazgo participativo y el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.	c. El liderazgo participativo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en las distintas instituciones públicas de Pucallpa, 2023.		Rendimiento laboral	Eficiencia
					Eficacia
				Competencia laboral	Habilidades blandas
					Habilidades duras

Anexo N° 2: Cuestionario sobre el Liderazgo

Estimados funcionarios, directores y demás rangos, el presente cuestionario tiene como propósito recopilar información relevante sobre el liderazgo que ejerce en su entidad, el cuestionario es anónimo, por lo tanto, no se les pide sus datos. Leer detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los casilleros del cuadro respectivamente con una (X) de acuerdo con su respuesta.

Dónde: Nunca es 1, Casi nunca es 2, A veces es 3, Casi siempre es 4 y Siempre es 5.

N°	Dimensión 1: Liderazgo coercitivo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Autoritario/control					
1	Controla todo el proceso de decisiones					
2	Monitorea permanentemente los avances					
3	Imparte ordenes que deben ser acatadas					
	Aspectos de Comunicación					
4	No permite sugerencias					
5	Busca que la comunicación se dé solo a través de memorándum o correos.					
6	Toda comunicación realizada en la entidad debe tener un visto bueno por usted.					
	Sancionador					
7	Exige el cumplimiento de lo previsto					
8	Si usted ve que no están cumplimiento con lo previsto, ante cualquier falta o error usted aplica sanciones drásticas.					
9	Ante un bajo rendimiento usted sanciona con más carga de trabajo.					
	Desconfianza					
10	Considera que los subordinados son incapaces					
11	Considera que no todos deben tener las mismas oportunidades.					
12	Asume plenamente la responsabilidad de los resultados.					
	Dimensión 2: Liderazgo benevolente					
	Condescendiente					
13	En algunas situaciones de tensión en el trabajo usted es tolerante con sus subordinados.					
14	¿Cuándo sus subordinados solicitan ciertos requerimientos usted es complaciente con ellos?					
	Delega autoridad					
15	¿Usted cuando esta de permiso nadie puede tomar las decisiones por usted?					
16	En la entidad usted delega autoridad para resolver conflictos.					
	Comprensivo					
17	Ante alguna conflicto o tensión en el ambiente laboral usted interviene escuchando la versión de las partes.					
18	Usted se considera justo aplicando las sanciones a quien lo merece					
	Dimensión 3: Liderazgo participativo					
	Democrático					
19	Usted busca un ambiente democrático para todos sus subordinados					
20	En la entidad usted busca incentivar el logro de los objetivos					

21	Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.					
	Orientador					
22	Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.					
	Trabajo en equipo					
23	Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima laboral de su equipo					
24	Usted fomenta el trabajo en equipo para el desarrollo de alguna actividad.					
	Comunicativo					
25	Permite sugerencias y participación con sus subordinados.					
26	En la entidad usted reúne a su personal a mando diariamente para coordinar los alcances o asunto pertinentes.					
27	Existe una comunicación asertiva entre usted con sus subordinados y viceversa.					

Anexo N° 3: Cuestionario del Desempeño laboral

Estimados funcionarios, directores y demás rangos, el presente cuestionario tiene finalidad recopilar información sobre el desempeño laboral que ejerce hacia sus trabajadores. Es anónimo, por lo tanto, le pedimos honestidad en su respuesta. Escribe con una (X) debajo de las opciones que considere como respuesta.

Dónde: Nunca es 1, Casi nunca es 2, A veces es 3, Casi siempre es 4 y Siempre es 5.

N°	Dimensión 1: Motivación laboral	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Satisfacción					
1	Considera usted que sus subordinados se encuentran motivados para desempeñar las funciones y actividades de la entidad.					
	Incentivos					
2	Realiza incentivos a sus subordinados					
Dimensión 2: Rendimiento laboral						
	Eficiencia					
3	Realiza su trabajo con eficiencia, es decir sin errores y en el tiempo requerido.					
4	Porta una actitud cortes y eficiente con sus subordinados y con el usuario según el servicio que brinda.					
5	Alcanzo con el cumplimiento de trabajo con los mínimos recursos utilizados.					
	Eficacia					
6	Cumple con los objetivos planteados su entidad.					
7	Se dan a conocer y aplicar los valores institucionales					
Dimensión 3: Competencia laboral						
	Habilidades blandas					
8	Suele manejar su cargo y con sus subordinados el criterio de “hagámoslo en equipo”					
9	Es empático ante algún suceso que se presente con sus subordinados					
10	Resuelve con facilidad los conflictos					
11	Usted planifica reuniones para conocer la realidad o requerimientos de sus usuarios					
	Habilidades duras					
12	Se considera una persona con destreza para desempeñar su puesto, considerando las habilidades, conocimiento y experiencia.					
13	Si se presentaría el caso, ¿auxiliaría a algún desconocido dentro de su entorno laboral?					
14	El puesto de trabajo que usted realiza lo exige asistir a seminarios, talleres u otras actividades para desarrollarse eficientemente en las funciones.					

Anexo N° 4: Validación de los instrumentos por expertos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
Escuela de posgrado

Validación del instrumento 1: Los estilos de liderazgo directivo

Tesis de pregrado "Análisis sobre la relación entre los Estilos de Liderazgo Directivo y el Desempeño laboral de los trabajadores en las distintas Instituciones Públicas de Pucallpa, 2023."

I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO
1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Huamán Fernandez César Augusto
1.2 Institución donde labora: UU.
1.3 Cargo que desempeña: Docente.
1.4 Titulo y/o grado que ostenta: Doctorado.

II. AUTOR DEL INSTRUMENTO: Jonel Raul Manzano Mejía

III. APRECIACION DEL EXPERTO.

N°	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
01	El instrumento ¿responde al planteamiento del problema?	X		
02	El instrumento ¿Responde a la variable de estudio?	X		
03	Las dimensiones que se ha considerado ¿son las adecuadas?	X		
04	El instrumento ¿responde a la operacionalización de la variable?	X		
05	La estructura que presenta el instrumento ¿es clara y precisa?	X		
06	Las preguntas ¿están redactadas en forma clara y precisa?	X		
07	El número de preguntas por dimensiones ¿es proporcional al número adecuado de dimensiones de la variable?	X		
08	¿Se debe eliminar alguna pregunta?		X	

IV. REQUISITOS PARA CONSIDERAR UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

REQUISITOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1. Confiabilidad, el instrumento producirá resultados consistentes y coherentes.				70	
2. Validez, el instrumento realmente mide la variable que se busca medir.				80	
3. Objetividad, el instrumento muestra ser permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de la investigación.				70	

PROMEDIO DE VALORACIÓN = 73% Muy Bueno

Pucallpa, 07 de julio 2025

Firma del experto
Dr. César Augusto Huamán Fernández

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
Escuela de posgrado

Validación del Instrumento 2: Desempeño laboral

Tesis de pregrado "Análisis sobre la relación entre los Estilos de Liderazgo Directivo y el Desempeño laboral de los trabajadores en las distintas Instituciones Públicas de Pucallpa, 2023."

I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO.
1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Huamán Fernández César Augusto
1.2 Institución donde labora: UNU.
1.3 Cargo que desempeña: Docente.
1.4 Titulo y/o grado que ostenta: Doctorado

II. AUTOR DEL INSTRUMENTO: Jonel Raul Manzano Mejía

III. APRECIACION DEL EXPERTO.

N°	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
01	El instrumento ¿responde al planteamiento del problema?	X		
02	El instrumento ¿Responde a la variable de estudio?	X		
03	Las dimensiones que se ha considerado ¿son las adecuadas?	X		
04	El instrumento ¿responde a la operacionalización de la variable?	X		
05	La estructura que presenta el instrumento ¿es clara y precisa?	X		
06	Las preguntas ¿están redactadas en forma clara y precisa?	X		
07	El número de preguntas por dimensiones ¿es proporcional al número adecuado de dimensiones de la variable?	X		
08	¿Se debe eliminar alguna pregunta?		X	

IV. REQUISITOS PARA CONSIDERAR UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

REQUISITOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1. **Confiabilidad**, el instrumento producirá resultados consistentes y coherentes.				70	
2. **Validez**, el instrumento realmente mide la variable que se busca medir.				80	
3. **Objetividad**, el instrumento muestra ser permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de la investigación.				70	

PROMEDIO DE VALORACIÓN = 73% Muy Bueno

Pucallpa, 07 de julio 2025

Firma del experto
Dr. César Augusto Huamán Fernández

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
Escuela de posgrado

Validación del instrumento 1: Los estilos de liderazgo directivo

Tesis de pregrado "Análisis sobre la relación entre los Estilos de Liderazgo Directivo y el Desempeño laboral de los trabajadores en las distintas Instituciones Públicas de Pucallpa, 2023."

I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO.
1.1 Apellidos y Nombres del Experto: VELA VÁSQUEZ JUAN NICOLÁS
1.2 Institución donde labora: UNU
1.3 Cargo que desempeña: DOCENTE.
1.4 Titulo y/o grado que ostenta: DOCTORADO

II. AUTOR DEL INSTRUMENTO: Jonel Raul Manzano Mejía

III. APRECIACION DEL EXPERTO.

Nº	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
01	El instrumento ¿responde al planteamiento del problema?	X		
02	El instrumento ¿Responde a la variable de estudio?	X		
03	Las dimensiones que se ha considerado ¿son las adecuadas?	X		
04	El instrumento ¿responde a la operacionalización de la variable?	X		
05	La estructura que presenta el instrumento ¿es clara y precisa?	X		
06	Las preguntas ¿están redactadas en forma clara y precisa?	X		
07	El número de preguntas por dimensiones ¿es proporcional al número adecuado de dimensiones de la variable?	X		
08	¿Se debe eliminar alguna pregunta?		X	

IV. REQUISITOS PARA CONSIDERAR UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

REQUISITOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1. Confiabilidad, el instrumento producirá resultados consistentes y coherentes.				80	
2. Validez, el instrumento realmente mide la variable que se busca medir.				70	
3. Objetividad, el instrumento muestra ser permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de la investigación.				80	

PROMEDIO DE VALORACIÓN = 80%. Muy Bueno.

Pucallpa, 07 de julio 2025

Firma del experto
DR. JUAN NICOLAS VELA VÁSQUEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
Escuela de posgrado

Validación del instrumento 2: Desempeño laboral

Tesis de pregrado "Análisis sobre la relación entre los Estilos de Liderazgo Directivo y el Desempeño laboral de los trabajadores en las distintas Instituciones Públicas de Pucallpa, 2023."

I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO.
1.1 Apellidos y Nombres del Experto: VELA VÁSQUEZ JUAN NICOLAS.
1.2 Institución donde labora: UNU
1.3 Cargo que desempeña: DOCENTE
1.4 Titulo y/o grado que ostenta: DOCTORADO

II. AUTOR DEL INSTRUMENTO: Jonel Raul Manzano Mejía

III. APRECIACION DEL EXPERTO.

Nº	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
01	El instrumento ¿responde al planteamiento del problema?	X		
02	El instrumento ¿Responde a la variable de estudio?	X		
03	Las dimensiones que se ha considerado ¿son las adecuadas?	X		
04	El instrumento ¿responde a la operacionalización de la variable?	X		
05	La estructura que presenta el instrumento ¿es clara y precisa?	X		
06	Las preguntas ¿están redactadas en forma clara y precisa?	X		
07	El número de preguntas por dimensiones ¿es proporcional al número adecuado de dimensiones de la variable?	X		
08	¿Se debe eliminar alguna pregunta?		X	

IV. REQUISITOS PARA CONSIDERAR UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

REQUISITOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1. Confiabilidad, el instrumento producirá resultados consistentes y coherentes.				80	
2. Validez, el instrumento realmente mide la variable que se busca medir.				70	
3. Objetividad, el instrumento muestra ser permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de la investigación.				80	

PROMEDIO DE VALORACIÓN = 80% Muy Bueno

Pucallpa, 07 de julio 2025

Firma del experto
DR. JUAN NICOLAS VELA VÁSQUEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
Escuela de posgrado

Validación del instrumento 1: Los estilos de liderazgo directivo

Tesis de pregrado "Análisis sobre la relación entre los Estilos de Liderazgo Directivo y el Desempeño laboral de los trabajadores en las distintas Instituciones Públicas de Pucallpa, 2023."

I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO.
1.1 Apellidos y Nombres del Experto: CHANG SALDAÑA JACKIE FRANK.
1.2 Institución donde labora: UNU.
1.3 Cargo que desempeña: DOCENTE.
1.4 Titulo y/o grado que ostenta: DOCTORADO

II. AUTOR DEL INSTRUMENTO: Jonel Raul Manzano Mejía

III. APRECIACION DEL EXPERTO.

Nº	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
01	El instrumento ¿responde al planteamiento del problema?	X		
02	El instrumento ¿Responde a la variable de estudio?	X		
03	Las dimensiones que se ha considerado ¿son las adecuadas?	X		
04	El instrumento ¿responde a la operacionalización de la variable?	X		
05	La estructura que presenta el instrumento ¿es clara y precisa?	X		
06	Las preguntas ¿están redactadas en forma clara y precisa?	X		
07	El número de preguntas por dimensiones ¿es proporcional al número adecuado de dimensiones de la variable?	X		
08	¿Se debe eliminar alguna pregunta?		X	

IV. REQUISITOS PARA CONSIDERAR UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

REQUISITOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1. Confiabilidad, el instrumento producirá resultados consistentes y coherentes.				80	
2. Validez, el instrumento realmente mide la variable que se busca medir.				80	
3. Objetividad, el instrumento muestra ser permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de la investigación.				80	

PROMEDIO DE VALORACIÓN = 80% Muy bueno

Pucallpa, 07 de julio 2025

Firma del experto
Dr. JACKIE FRANK CHANG SALDAÑA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
Escuela de posgrado

Validación del instrumento 2: Desempeño laboral

Tesis de pregrado "Análisis sobre la relación entre los Estilos de Liderazgo Directivo y el Desempeño laboral de los trabajadores en las distintas Instituciones Públicas de Pucallpa, 2023."

I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO.
1.1 Apellidos y Nombres del Experto: CHANG SALDAÑA JACKIE FRANK.
1.2 Institución donde labora: UNU
1.3 Cargo que desempeña: DOCENTE.
1.4 Titulo y/o grado que ostenta: DOCTORADO

II. AUTOR DEL INSTRUMENTO: Jonel Raul Manzano Mejía

III. APRECIACION DEL EXPERTO.

Nº	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
01	El instrumento ¿responde al planteamiento del problema?	X		
02	El instrumento ¿Responde a la variable de estudio?	X		
03	Las dimensiones que se ha considerado ¿son las adecuadas?	X.		
04	El instrumento ¿responde a la operacionalización de la variable?	X		
05	La estructura que presenta el instrumento ¿es clara y precisa?	X		
06	Las preguntas ¿están redactadas en forma clara y precisa?	X		
07	El número de preguntas por dimensiones ¿es proporcional al número adecuado de dimensiones de la variable?	X		
08	¿Se debe eliminar alguna pregunta?		X	

IV. REQUISITOS PARA CONSIDERAR UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

REQUISITOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1. Confiabilidad, el instrumento producirá resultados consistentes y coherentes.				80	
2. Validez, el instrumento realmente mide la variable que se busca medir.				70	
3. Objetividad, el instrumento muestra ser permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de la investigación.				80	

PROMEDIO DE VALORACIÓN = 80% Muy Bueno

Pucallpa, 07 de julio 2025

Firma del experto
Dr. JACKIE FRANK CHANG SALDAÑA