UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Tesis

Relación del liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2024

Presentado por:

Karen Camperon Hilares

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

Año 2024

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

Relación del liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2024

Presentado por **Karen Camperon Hilares**, para optar el título de Licenciado en Administración

Sustentado y aprobado el 04 de diciembre de 2025 ante el jurado evaluador:

Presidente: _____
Dr. Daniel Amilcar Pinto Pagaza

Primer miembro: _____
Dr. Julián Oré Leiva

Segundo miembro: _____
Mg. Máximo Soto Pareja

Asesor: _____
Mg. Wilver Orós Torres

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC
Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD
N° 047-2026

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: **"Relación del liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2024".** para optar el título de Licenciado en Administración, presentada por la Bachiller **KAREN CAMPERON HILARES,** ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 24% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 21 de octubre de 2026.

UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Mg. Máximo Soto Pareja
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.
MSP/D/-U.I.F.A.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Agradecimiento

Expreso mi más profundo y sincero agradecimiento a la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac por brindarme la oportunidad de crecer académica y profesionalmente, así como de adquirir conocimientos, experiencias y valores que contribuyen a mi formación integral. Asimismo, agradezco a los docentes y directivos por sus enseñanzas y aportes durante mi formación, y de manera especial a mi asesor de tesis por su orientación, paciencia, dedicación y valiosas recomendaciones durante el desarrollo de la presente investigación. De igual manera, expreso mi gratitud a todas las personas que participaron y colaboraron en este estudio, brindando su tiempo, disposición e información, contribuyendo significativamente al cumplimiento de los objetivos planteados.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Dedicatoria

Dedico este trabajo con mucha gratitud a Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada etapa de esta travesía.

A mis padres, por su amor incondicional, sacrificios y constante apoyo, que han sido pilares fundamentales en mi formación personal y profesional.

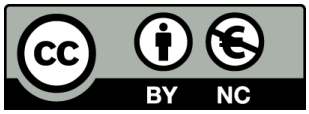
A mis hermanos y familia, por estar siempre presentes con palabras de aliento y confianza en mí.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Relación del liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2024

Línea de investigación: Gestión pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ÍNDICE

		Pág.
INTRODUCCIÓN		1
RESUMEN		5
ABSTRACT		6
CAPÍTULO I		7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA		7
1.1	Descripción del problema	7
1.2	Enunciado del Problema	9
1.2.1	Problema general	9
1.2.2	Problemas específicos	9
1.3	Justificación de la investigación	9
1.3.1	Justificación teórica	10
1.3.2	Justificación metodológica	10
1.3.3	Justificación social	10
CAPÍTULO II		12
OBJETIVOS E HIPÓTESIS		12
2.1	Objetivos de la investigación	12
2.1.1	Objetivo general	12
2.1.2	Objetivos específicos	12
2.2	Hipótesis de la investigación	12
2.2.1	Hipótesis general	12
2.2.2	Hipótesis específicas	13
2.3	Operacionalización de variables	13
CAPÍTULO III		16
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL		16
3.1	Antecedentes	16
3.1.1	Antecedentes internacionales	16
3.1.2	Antecedentes nacionales	18
3.1.3	Antecedentes locales	20
3.2	Marco teórico	21
3.2.1	Gestión de recursos Humanos	21
3.2.2	Enfoque del Talento Humano	22
3.2.3	Origen del liderazgo	23

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

3.2.4 Liderazgo 23
3.2.5 Teorías del liderazgo 24
3.2.6 Estilos de liderazgo 29
3.2.7 Evolución del liderazgo 31
3.2.8 Tipos de competencias de liderazgo 5.0 35
3.2.9 El rendimiento laboral 47
3.2.10 Marco conceptual 62
CAPÍTULO IV 64
METODOLOGÍA 64
4.1 Tipo y nivel de investigación 64
4.1.1 Tipo de investigación 64
4.1.2 Nivel de investigación 64
4.2 Diseño de la investigación 65
4.3 Descripción ética de la investigación 66
4.4 Población y muestra 66
4.4.1 Población 66
4.4.2 Muestra 66
4.5 Procedimiento 67
4.6 Técnica e instrumentos 68
4.6.1 Técnicas de investigación 68
4.6.2 Instrumento de investigación 68
4.7 Estadístico de investigación 69
CAPÍTULO V 70
RESULTADOS Y DISCUSIONES 70
5.1 Análisis de resultados 70
5.1.1 Instrumento y los ítems 70
5.1.2 Nivel de confiabilidad de los instrumentos 71
5.1.3 Interpretación de la fiabilidad 72
5.1.4 Análisis de los datos generales 73
5.1.5 Contrastación de hipótesis 86
5.1.6 Discusión 93
CAPÍTULO VI 98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 98
6.1 Conclusiones 98
6.2 Recomendaciones 99
ANEXOS 109

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de variables	13
Tabla 2 Taxonomía del rendimiento laboral	54
Tabla 3 Determinantes directos	55
Tabla 4 Determinantes indirectos	55
Tabla 5 Distribución de los ítems del cuestionario	70
Tabla 6 Confiabilidad del instrumento de liderazgo 5.0	71
Tabla 7 Fiabilidad del instrumento de rendimiento laboral	72
Tabla 8 Rangos para interpretar coeficiente Alfa de Cronbach	72
Tabla 9 Frecuencia de participación del género en las encuestas	73
Tabla 10 Frecuencia de la edad de los encuestados	74
Tabla 11 Tiempo de servicio en la UNAMBA	75
Tabla 12 Área administrativa a la que pertenece	77
Tabla 13 V1: Liderazgo 5.0	78
Tabla 14 D1: Competencias Intrapersonales	79
Tabla 15 D2: Competencias Interpersonales	80
Tabla 16 D3: Competencias Operativas	81
Tabla 17 V2: Rendimiento Laboral	82
Tabla 18 D4: Rendimiento en la tarea	83
Tabla 19 D5: Rendimiento en el contexto	84
Tabla 20 D6: Comportamientos laborales contraproducentes	85
Tabla 21 Correlación entre V1 y V2	87
Tabla 22 Correlación entre competencias intrapersonales y rendimiento laboral	89
Tabla 23 Correlación entre competencias interpersonales y rendimiento laboral	90
Tabla 24 Correlación entre competencias operativas y rendimiento laboral	92

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Teoría general del desempeño laboral	51
Figura 2 Porcentaje del género de los encuestados	74
Figura 3 Porcentaje de la edad de los encuestados	75
Figura 4 Tiempo de servicio en la UNAMBA	76
Figura 5 Área administrativa a la que pertenece	77
Figura 6 V1: Liderazgo 5.0	78
Figura 7 D1: Competencias Intrapersonales	79
Figura 8 D2: Competencias Interpersonales	80
Figura 9 D3: Competencias Operativas	81
Figura 10 V2: Rendimiento Laboral	82
Figura 11 D4: Rendimiento en la tarea	84
Figura 12 D5: Rendimiento en el contexto	85
Figura 13 D6: Comportamientos laborales contraproducentes	86
Figura 14 Correlación entre liderazgo 5.0 y rendimiento laboral	88
Figura 15 Correlación entre competencias intrapersonales y rendimiento laboral	89
Figura 16 Correlación entre competencias interpersonales y rendimiento laboral	91
Figura 17 Correlación entre competencias operativas y rendimiento laboral	92

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones contemporáneas desarrollan sus actividades en entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, condiciones que se intensifican debido a las continuas transformaciones tecnológicas, sociales y económicas. Esta realidad plantea nuevos desafíos para la gestión organizacional y exige modelos de liderazgo capaces de articular la innovación, la adaptación al cambio y el desarrollo del talento humano. En este contexto, el liderazgo 5.0 surge como un enfoque de dirección que busca integrar las posibilidades de la transformación tecnológica con una perspectiva humanista, orientada al fortalecimiento de las capacidades de las personas y a la adaptación de las organizaciones a las exigencias de la era digital (Peñalver, 2022).

Desde esta perspectiva, el rendimiento laboral constituye un elemento relevante para el cumplimiento de los objetivos institucionales, la eficiencia de los procesos administrativos y la calidad de los servicios ofrecidos. Su desarrollo se relaciona con diversos factores organizacionales, entre los que destaca el liderazgo, debido a su vinculación con la motivación, el compromiso y la actuación de los trabajadores. Al respecto, Hernández Villoslada (2024, p. 2) destaca la relevancia del liderazgo en el desempeño laboral, lo que permite considerar la necesidad de estudiar cómo se relacionan las prácticas de dirección con el rendimiento de los integrantes de una organización. Esta cuestión adquiere especial importancia en las universidades públicas, donde el personal administrativo contribuye al funcionamiento institucional mediante la ejecución de actividades y procedimientos indispensables para el desarrollo de la gestión universitaria.

En la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac (UNAMBA), el trabajo del personal administrativo constituye un componente importante para el desarrollo de los procesos institucionales y el cumplimiento de los objetivos universitarios. En un escenario marcado por las exigencias de modernización de la administración pública, la incorporación de tecnologías y la búsqueda de una mayor eficiencia en la prestación de servicios, resulta pertinente examinar la relación entre los enfoques contemporáneos de liderazgo y el rendimiento laboral. En consecuencia, la necesidad de generar evidencia empírica sobre esta relación delimita el problema central de la presente investigación y justifica su desarrollo en el contexto universitario durante el año 2024.

En atención a esta problemática, la investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, durante el año 2024. Para ello, se buscó establecer el grado de asociación entre ambas variables y examinar la relación del rendimiento laboral con las competencias intrapersonales, interpersonales y operativas vinculadas al liderazgo 5.0. De esta manera, el estudio se orientó a producir evidencia que contribuya a la comprensión de estos fenómenos en el ámbito de la gestión universitaria y que pueda servir como referencia para la reflexión institucional y la formulación de estrategias relacionadas con el desarrollo del talento humano. Debido al alcance correlacional de la investigación, sus resultados permiten identificar la dirección y magnitud de las asociaciones observadas, sin establecer relaciones de causalidad entre las variables.

Metodológicamente, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico y de nivel correlacional, debido a que estuvo orientado a ampliar el conocimiento sobre la relación entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral, sin perseguir directamente la aplicación inmediata de una intervención. Asimismo, se empleó un diseño no experimental y transversal o transeccional, puesto que las variables fueron observadas en su contexto natural, sin manipulación deliberada, y la información se recopiló en un periodo determinado. Para el análisis de la relación entre las variables se recurrió al coeficiente de correlación rho de Spearman, de acuerdo con los procedimientos estadísticos establecidos para el estudio. Este abordaje permitió examinar la dirección, magnitud y significación estadística de las asociaciones identificadas, en correspondencia con el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

La presente investigación se encuentra estructurada en seis capítulos, organizados de manera secuencial, articulada y coherente con la lógica del proceso científico, con la finalidad de exponer de forma ordenada los fundamentos teóricos, las decisiones metodológicas, los procedimientos de análisis y los resultados obtenidos en el estudio de la relación entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, durante el año 2024.

En el capítulo I: Planteamiento del problema, se desarrolla la descripción de la problemática objeto de estudio, considerando el contexto organizacional en el que se manifiestan las variables de investigación y la necesidad de examinar su relación en el ámbito de la gestión universitaria. Asimismo, se formula el problema general y los problemas específicos, se establecen el objetivo general y los objetivos específicos, y se presentan las justificaciones teórica, práctica y metodológica que sustentan la pertinencia del estudio. Del mismo modo, se precisa la delimitación espacial, temporal y temática de la investigación, con el propósito de establecer los alcances dentro de los cuales se desarrolla el análisis y se interpretan los resultados.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

En el capítulo II: Objetivos, hipótesis y operacionalización de las variables, se establece la orientación del proceso investigativo mediante la formulación de los objetivos y las hipótesis general y específicas, en correspondencia con el problema planteado y el nivel correlacional del estudio. Asimismo, se desarrolla la operacionalización de las variables liderazgo 5.0 y rendimiento laboral, identificando sus dimensiones, indicadores y criterios de medición. Este procedimiento permite traducir los conceptos teóricos en elementos susceptibles de observación y análisis empírico, garantizando la correspondencia entre el marco conceptual, los instrumentos de recolección de datos y los procedimientos estadísticos empleados para contrastar las hipótesis.

En el capítulo III: Marco teórico referencial, se presentan los antecedentes internacionales, nacionales y locales relacionados con el liderazgo y el rendimiento laboral, seleccionados en función de su pertinencia temática, sus características metodológicas y sus principales hallazgos. Además, se desarrollan las bases teóricas y conceptuales que sustentan ambas variables, considerando sus definiciones, características, dimensiones y principales enfoques de análisis. La revisión de la literatura permite contextualizar el problema de investigación, reconocer los aportes de estudios precedentes e identificar elementos conceptuales que contribuyen a interpretar la relación entre las variables. De igual manera, este capítulo proporciona el sustento científico necesario para formular las hipótesis y establecer criterios de comparación entre los resultados obtenidos y la evidencia empírica disponible.

En el capítulo IV: Metodología de la investigación, se describen y fundamentan las decisiones metodológicas adoptadas para responder al problema y alcanzar los objetivos propuestos. En este apartado se precisa el enfoque cuantitativo, el tipo de investigación básica, el nivel correlacional y el diseño no experimental de corte transversal o transeccional. Esta configuración metodológica responde a la finalidad de examinar la relación entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral mediante la observación de las variables en su contexto natural, sin manipularlas deliberadamente y a partir de la información recogida en un periodo determinado. Asimismo, se especifican la población y la muestra de estudio, el procedimiento de selección de los participantes, la técnica y los instrumentos utilizados para la recopilación de información, así como los criterios considerados para evaluar la calidad de las mediciones. Finalmente, se detallan los procedimientos de organización, procesamiento y análisis estadístico de los datos, incluyendo las técnicas descriptivas e inferenciales aplicadas para contrastar las hipótesis. En particular, se considera el coeficiente de correlación rho de Spearman para estimar la dirección y magnitud de la asociación entre las variables, junto con su significación estadística, de acuerdo con las características de los datos y los criterios de análisis establecidos.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

En el capítulo V: Resultados y discusión, se presentan los hallazgos obtenidos a partir del procesamiento y análisis de la información recopilada. Inicialmente, se exponen los resultados descriptivos que permiten caracterizar el comportamiento de las variables y sus respectivas dimensiones. Posteriormente, se presentan los resultados del análisis inferencial y de la contrastación de las hipótesis, considerando los coeficientes de correlación, su dirección, magnitud y significación estadística. A continuación, se desarrolla la discusión de los hallazgos mediante su comparación crítica con los antecedentes de investigación y los fundamentos teóricos expuestos en el marco referencial. Este análisis permite establecer coincidencias, diferencias y posibles explicaciones conceptuales de los resultados, tomando en consideración las características del contexto institucional y las particularidades metodológicas de los estudios comparados. En todo momento, la interpretación se mantiene dentro de los alcances del diseño correlacional, por lo que los resultados se entienden como evidencia de asociación estadística y no como demostración de relaciones causales entre las variables.

Finalmente, en el capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones, se presentan las conclusiones formuladas a partir de los resultados obtenidos, en correspondencia directa con el objetivo general, los objetivos específicos y las hipótesis de investigación. Estas conclusiones sintetizan los principales hallazgos relativos a la relación entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral, así como las asociaciones identificadas entre las dimensiones del liderazgo consideradas y el rendimiento de los trabajadores administrativos. Sobre esta base, se plantean recomendaciones dirigidas a las autoridades universitarias y a los responsables de la gestión del talento humano, orientadas a promover la reflexión institucional sobre las prácticas de liderazgo, el desarrollo de competencias personales e interpersonales, la gestión de los procesos administrativos y la incorporación pertinente de herramientas tecnológicas. Las recomendaciones se formulan considerando los hallazgos y los límites del estudio, por lo que constituyen orientaciones para la toma de decisiones y para el desarrollo de futuras investigaciones, sin presuponer que las asociaciones estadísticas identificadas garanticen por sí mismas resultados causales.

.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, durante el periodo 2024. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental y corte transversal. La población y muestra estuvieron conformadas por 43 trabajadores administrativos que ocupaban cargos directivos. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario un cuestionario de 40 ítems estructurado con escala tipo Likert, cuya validez fue determinada mediante juicio de expertos y su confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach obteniéndose un valor de 0.949 (confiabilidad excelente) para la variable liderazgo 5.0 y 0.85 (confiabilidad buena) para la variable rendimiento laboral.

La variable liderazgo 5.0 fue evaluada mediante las dimensiones competencias intrapersonales, interpersonales y operativas; por su parte, el rendimiento laboral fue medido a través de las dimensiones rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamientos laborales contraproducentes. Los resultados evidenciaron la existencia de una relación positiva moderada entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la UNAMBA, obteniéndose un coeficiente Rho de Spearman de 0.490 y un nivel de significancia de 0.001 ($p < 0.05$). Asimismo, se identificó una relación significativa entre las dimensiones del liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral.

Se concluye que el liderazgo 5.0 se relaciona de manera significativa y directamente proporcional con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac; por tanto, una mayor presencia de competencias intrapersonales, interpersonales y operativas se asocia con mejores niveles de rendimiento laboral.

Palabras clave: *liderazgo 5.0, rendimiento laboral, competencias intrapersonales.*

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ABSTRACT

This research aimed to determine the degree of relationship between Leadership 5.0 and the job performance of administrative workers at the Micaela Bastidas National University of Apurímac during the year 2024. The research was conducted using a quantitative approach, basic in nature, correlational in level, with a non-experimental and cross-sectional design. The population and sample consisted of 43 administrative workers holding management positions. Data was collected using a survey, and the instrument was a 40-item questionnaire structured with a Likert-type scale. Its validity was determined through expert judgment, and its reliability was established using Cronbach's alpha coefficient, yielding a value of 0.949 (excellent reliability) for the Leadership 5.0 variable and 0.85 (good reliability) for the job performance variable.

The Leadership 5.0 variable was evaluated through the dimensions of intrapersonal, interpersonal, and operational competencies. For its part, job performance was measured through the dimensions of task performance, contextual performance, and counterproductive work behaviors. The results showed a moderate positive relationship between Leadership 5.0 and the job performance of administrative workers at UNAMBA, yielding a Spearman's rho coefficient of 0.490 and a significance level of 0.001 ($p < 0.05$). A significant relationship was also identified between the dimensions of Leadership 5.0 and job performance.

It is concluded that Leadership 5.0 is significantly and directly proportional to the job performance of administrative workers at the National University Micaela Bastidas of Apurímac; therefore, a greater presence of intrapersonal, interpersonal, and operational competencies is associated with better levels of job performance.

Keywords: *Leadership 5.0, job performance, intrapersonal competencies.*

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En el contexto actual, las organizaciones enfrentan escenarios cada vez más complejos debido a los procesos de transformación digital, la globalización, los cambios en las dinámicas laborales y las crecientes demandas de competitividad. Frente a esta realidad, el liderazgo se ha convertido en un factor estratégico en el éxito de las. En ese sentido la literatura académica ha subrayado la importancia del liderazgo efectivo para fomentar una cultura organizacional positiva y mejorar el rendimiento laboral de los empleados (Allán Baño et al., 2025, p.700). Por ello, la relación entre liderazgo y rendimiento laboral constituye una temática de creciente interés para la investigación científica y para la gestión organizacional contemporánea.

A nivel internacional, las organizaciones vienen experimentando importantes desafíos asociados a la necesidad de adaptarse a entornos dinámicos, altamente competitivos y caracterizados por cambios tecnológicos permanentes. En este escenario, diversos autores sostienen que, los modelos de liderazgo tradicionales, centrados en el control y la supervisión, han mostrado limitaciones para responder a las necesidades actuales de las organizaciones.” Como respuesta a estas nuevas demandas surge el Liderazgo 5.0, definido como, “un enfoque contemporáneo que combina la innovación tecnológica con una visión humanista, promoviendo la participación, el bienestar y el desarrollo integral de los colaboradores” (Peñalver , 2022, p. 124).

A nivel nacional, la situación presenta características similares. Diversos estudios desarrollados en el Perú. Al respecto Abad Julca (2022), advierte que la desmotivación laboral, que surge de factores como la sobrecarga de trabajo, la falta de reconocimiento, incentivos insuficientes y un liderazgo poco empático, afecta directamente la productividad y el compromiso de los empleados (p. 11). De la misma forma, Chinguel (como se citó en Abad Julca , 2022) en su investigación realizada en Jaén – Cajamarca, manifestó que “los problemas más significativos identificados incluyen la falta de capacitación, un ambiente laboral poco agradable, una carga excesiva de trabajo, estrés, escasa comunicación, así como la falta de motivación y liderazgo gerencial” (p. 12). Todos estos factores

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

contribuyen a un bajo rendimiento laboral, lo que resulta en una limitada capacidad para alcanzar las metas establecidas.

En el ámbito universitario, el liderazgo adquiere especial relevancia debido a que las instituciones de educación superior requieren una adecuada coordinación de recursos humanos, tecnológicos y administrativos para garantizar el cumplimiento de sus funciones misionales. En este contexto, la gestión administrativa demanda directivos capaces de promover la comunicación efectiva, la colaboración, la innovación y la orientación a resultados, competencias estrechamente vinculadas con el liderazgo 5.0.

Particularmente, en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac (UNAMBA), durante el desarrollo de las actividades administrativas se han observado situaciones relacionadas con la planificación y organización de las actividades, la priorización de tareas, la orientación a resultados. Asimismo, se identifican desafíos vinculados con la comunicación efectiva, la colaboración, la actualización de conocimientos y la innovación en los procesos administrativos. Estas situaciones constituyen manifestaciones que podrían estar relacionadas con el rendimiento laboral del personal administrativo y con la forma en que se desarrollan las competencias de liderazgo dentro de la institución.

Desde la perspectiva del Liderazgo 5.0, dichas situaciones podrían guardar relación con limitaciones en el desarrollo de competencias intrapersonales, interpersonales y operativas por parte de quienes ejercen funciones directivas. Sin embargo, pese a la importancia de esta problemática para la gestión universitaria, no se han identificado investigaciones previas que analicen específicamente el tema de estudio. Esta ausencia de evidencia científica genera un vacío de conocimiento que dificulta comprender el comportamiento de ambas variables dentro del contexto institucional.

Considerando lo expuesto, resulta pertinente analizar la relación entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, debido a que el fortalecimiento de las competencias intrapersonales, interpersonales y operativas de los líderes podría contribuir a mejorar el desempeño laboral y la eficiencia institucional. Asimismo, este análisis permitirá identificar la importancia de las nuevas prácticas de liderazgo en la gestión del talento humano, promoviendo una mejor comunicación, colaboración y adaptación a los cambios tecnológicos y organizacionales. En ese sentido, se formula la siguiente interrogante: ¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo 5?0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac durante el periodo 2024?

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

1.2 Enunciado del Problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo 5 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2024?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es el grado de relación entre las competencias intrapersonales y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac?

- ¿Cuál es el grado de relación entre las competencias interpersonales y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac?

- ¿Cuál es el grado de relación entre las competencias operativas y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac?

1.3 Justificación de la investigación

La investigación se justifica su realización porque comprende el conjunto de razones y fundamentos que sustentan la necesidad, pertinencia e importancia de desarrollar un estudio científico. Su propósito es explicar por qué resulta relevante investigar un determinado problema, destacando los aportes y beneficios que se esperan obtener a partir de sus resultados. En este sentido, la justificación puede abordarse desde una perspectiva teórica, cuando busca ampliar, profundizar o fortalecer el conocimiento científico existente; metodológica, cuando propone, adapta o emplea procedimientos, técnicas e instrumentos que pueden servir de referencia para futuras investigaciones y social porque será de beneficio para una población especifica interesada en los temas desarrollados. En este sentido, se toma en cuenta a Méndez Álvarez (1995) “la justificación de una investigación “son las razones por las cuales se plantea una investigación y puede ser de carácter teórico, práctico o metodológico” (p.92).

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

1.3.1 Justificación teórica

Esta justifica el estudio porque desde el enfoque teórico porque se fundamenta en la necesidad de generar reflexión crítica y debate académico sobre el conocimiento científico existente, mediante el análisis, la confrontación de teorías y la contrastación de resultados obtenidos en investigaciones previas. Por ello, se ha buscado ampliar, profundizar y fortalecer los fundamentos conceptuales relacionados con las variables objeto de estudio, identificando coincidencias, discrepancias y vacíos en el conocimiento. En este mismo contexto, se toma en cuenta a Bernal (2016) donde propone "cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados" (p.137). En ese sentido, la presente investigación contribuye al desarrollo del conocimiento sobre los temas desarrollados como es el cado de liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral en el contexto universitario.

1.3.2 Justificación metodológica

La justificación metodológica en el presente estudio se fundamenta porque ha contribuido en el desarrollo, perfeccionamiento e innovación de métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos que han permitido mejorar los procesos de investigación científica. Asimismo, comprende la definición de las dimensiones e indicadores, así como el establecimiento de procedimientos adecuados para analizar las relaciones existentes entre ellas. Por ello, se ha tenido en cuenta a Hernández Sampieri et al. (2014) donde propone "si puede contribuir a crear nuevos métodos y técnicas de investigación (por ejemplo, un instrumento para recolectar datos), si contribuye a la definición de un concepto, variable o relación entre variables" (p.45). En este sentido, la presente investigación aporta metodológicamente al aplicar instrumentos que permiten evaluar el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral en el contexto universitario, así como al estructurar un diseño correlacional que puede ser replicado en investigaciones futuras.

1.3.3 Justificación social

La justificación social del presente estudio esta fundamenta porque los resultados van a generar un impacto favorable en el bienestar de la sociedad, mediante la generación de conocimientos que permitan comprender, analizar y abordar problemáticas que afectan a determinados grupos sociales, comunidades u organizaciones, en el caso en particular en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Desde esta

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

perspectiva, la investigación adquiere relevancia social cuando sus resultados pueden proporcionar información útil para orientar la toma de decisiones, promover cambios positivos y contribuir al mejoramiento de la población académica contribuyendo información valiosa para las futuras investigaciones. Por ello, se considera a Bernal (2016) donde propone que "una investigación se justifica socialmente cuando sus resultados contribuyen a mejorar la calidad de vida de un grupo humano o de la sociedad en general" (p. 139). Bajo esta perspectiva, aunque el presente estudio es de tipo básico y su principal aporte es académico, ofrece un beneficio social indirecto al generar información relevante sobre la relación entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la UNAMBA. Como también los resultados pueden servir como insumo orientador para futuras investigaciones.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Establecer el grado de relación entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2024.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar el grado de relación entre las competencias intrapersonales y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

- Determinar el grado de relación entre las competencias interpersonales y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

- Determinar el grado de relación entre las competencias operativas y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

El liderazgo 5.0 se relaciona significativamente con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2024.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

2.2.2 Hipótesis específicas

- Las competencias intrapersonales se relacionan significativamente con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

- Las competencias interpersonales se relacionan significativamente con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

- Las competencias operativas se relacionan significativamente con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

2.3 Operacionalización de variables

Tabla 1.

Operacionalización de variables

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Liderazgo 5.0	"conjunto de competencias, que se refieren al desarrollo de comportamientos observables que se convierten en hábitos, generando resultados exitosos. Estas competencias se originan en el conocimiento adquirido, las experiencias vividas, las habilidades y destrezas, los rasgos de personalidad, las creencias, las motivaciones y los valores" (Peñalver, 2022, p. 48)	El liderazgo 5.0 es una evolución del liderazgo que integra inteligencia artificial, empatía humana y toma de decisiones éticas, enfocándose en crear entornos colaborativos donde las tecnologías digitales potencian el desarrollo humano. Operacionalmente, se define como la capacidad de un líder para alinear estrategias con valores humanos, utilizar herramientas tecnológicas de manera responsable y fomentar la innovación sostenible mediante el diálogo, la transparencia y la adaptabilidad continua.	Competencias intrapersonales	Autoconocimiento Autoconciencia Automotivación Autorregulación	Ordinal
			Competencias interpersonales	Empatía Agilidad Colaboración Comunicación efectiva Visión estratégica	
			Competencias operativas	Capacidad Creatividad Conocimiento Innovación Planificación Organización Resultados	
Rendimiento Laboral	"conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o para la unidad organizativa en la que la persona trabaja" (Murphy, 1990, p. 162)	El rendimiento laboral, de forma operacional, se define como la medición objetiva y cuantificable de la eficacia y eficiencia con la que un empleado cumple sus funciones asignadas. Incluye indicadores como productividad, calidad del trabajo, cumplimiento de plazos, asistencia y logro de metas establecidas	Rendimiento en la tarea	Calidad del trabajo Planificación y organización del trabajo Orientación hacia los resultados Priorización Trabajo eficiente.	Ordinal
			Rendimiento en el contexto	Iniciativa Tareas laborales desafiantes Actualización de conocimientos y habilidades laborales Soluciones creativas frente a nuevos problemas Excesiva negatividad	

	Comportamientos laborales contraproducentes	Acciones que dañan a la organización Comportamientos que dañen a los compañeros de trabajo o a los supervisores Cometer errores intencionalmente

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

Los antecedentes de la investigación constituyen una revisión sistemática de los estudios previos relacionados con las variables de análisis, cuya finalidad es identificar los principales hallazgos empíricos, los enfoques metodológicos empleados y los aportes teóricos que permiten contextualizar el problema investigado. En ese sentido, para el estudio sobre la relación entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, se consideran investigaciones internacionales, nacionales y locales que examinan el liderazgo organizacional, las competencias directivas y otros factores vinculados con el desempeño de los trabajadores. La revisión de estos estudios permite reconocer coincidencias y diferencias en los resultados, así como establecer puntos de referencia para interpretar los hallazgos de la presente investigación.

3.1.1 Antecedentes internacionales

En el ámbito de la gestión universitaria, el liderazgo organizacional constituye un componente relevante para comprender las dinámicas de comunicación, motivación y participación que se desarrollan en los equipos de trabajo. En este contexto, Lindao (2016) desarrolló el artículo titulado Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, cuyo propósito fue evaluar la relación entre las prácticas de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de dicha institución. Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transversal, según la información disponible. Entre los principales hallazgos, el autor identificó deficiencias percibidas en la motivación, la comunicación y la participación promovidas por los responsables de las áreas administrativas. Asimismo, reportó que entre el 54 % y el 96 % de los empleados percibía limitaciones en determinados componentes del liderazgo, situación vinculada con dificultades en la ejecución de tareas, el desarrollo de competencias y la calidad del trabajo (Lindao, 2016, p. 12). Estos resultados permiten reconocer la

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

importancia de las prácticas directivas en el contexto universitario, especialmente en lo relacionado con la interacción entre los responsables y sus colaboradores. En consecuencia, este antecedente aporta elementos conceptuales para examinar las competencias interpersonales del liderazgo 5.0 y su relación con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos.

El rendimiento laboral es un fenómeno organizacional que puede estar asociado con factores económicos, relacionales y actitudinales, cuya relevancia varía según las características del entorno de trabajo. Desde esta perspectiva, Clark Mendívil (2018) desarrolló la tesis doctoral titulada Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio en las empresas hoteleras del sur de Sonora en México, con el objetivo de analizar los factores relacionados con el desempeño laboral en el sector hotelero. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo, utilizando encuestas como técnica de recolección de información. Entre los resultados reportados, se identificaron relaciones positivas y estadísticamente significativas entre la estabilidad económica, la relación con los superiores y el desempeño laboral. En contraste, la satisfacción laboral presentó una relación negativa y significativa, mientras que otros factores, como las condiciones de trabajo, el ambiente laboral y los problemas con los compañeros, no mostraron asociaciones estadísticamente significativas, de acuerdo con la información proporcionada. Estos hallazgos evidencian que los factores relacionados con el desempeño laboral pueden presentar asociaciones de diferente dirección y magnitud, por lo que resulta necesario examinarlos de manera diferenciada. Para la presente investigación, este antecedente contribuye a fundamentar la relevancia de las relaciones jerárquicas y de las condiciones organizacionales en el análisis del rendimiento laboral, aunque corresponde a un contexto empresarial distinto del universitario.

La evaluación del rendimiento laboral en las instituciones de educación superior requiere considerar tanto el cumplimiento de las tareas asignadas como las conductas que contribuyen al funcionamiento organizacional. En relación con esta perspectiva, Hernández Jaimez (2020) desarrolló la tesis titulada Rendimiento laboral de los directores de la UAEM, en México, cuyo objetivo fue medir el nivel de rendimiento laboral de los directores de facultades, institutos y centros de investigación de la universidad estudiada. El trabajo se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y diseño transeccional. Para la evaluación se utilizó la Escala de Rendimiento Laboral Individual, que permitió examinar el rendimiento en la tarea, el rendimiento contextual y los comportamientos contraproducentes. Los resultados

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

evidenciaron que el 61,11 % de los directivos presentaba un nivel adecuado de desempeño; asimismo, se identificaron aspectos susceptibles de mejora relacionados con la reducción de comportamientos contraproducentes (Hernández Jaimez, 2020, p. 94). Estos hallazgos aportan un referente metodológico para comprender el carácter multidimensional del rendimiento laboral y la importancia de utilizar instrumentos que permitan evaluar sus distintas manifestaciones. En ese sentido, el estudio contribuye a contextualizar la variable rendimiento laboral de la presente investigación, aunque su alcance descriptivo no permite establecer directamente una relación estadística con el liderazgo 5.0.

3.1.2 Antecedentes nacionales

La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral ha sido examinada en diferentes organizaciones peruanas, debido a la importancia de las prácticas directivas en la coordinación de las actividades y el cumplimiento de los objetivos institucionales. En este marco, Huamán Díaz (2019) desarrolló la tesis titulada Estilo de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones M y S E. I. R. L. durante el periodo 2019, con el propósito de determinar la relación entre el estilo de liderazgo del gerente y el desempeño laboral de los trabajadores. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con alcance correlacional-explicativo y diseño no experimental, según los datos proporcionados. Los resultados mostraron un coeficiente Rho de Spearman de 0,674, lo que evidencia una asociación positiva entre las variables estudiadas. Este hallazgo sugiere que los estilos de liderazgo examinados se relacionan con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa (Huamán Díaz, 2019, p. 86). La investigación constituye un antecedente pertinente porque aporta evidencia empírica nacional sobre la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral. Asimismo, proporciona un punto de comparación para el estudio del liderazgo 5.0, aunque las diferencias entre ambos constructos deben considerarse al interpretar los resultados.

En las entidades públicas, el liderazgo directivo representa un aspecto relevante para comprender la organización del trabajo, la coordinación de los colaboradores y el cumplimiento de las responsabilidades institucionales. En este contexto, Meza Ricaldi (2023) desarrolló la investigación titulada Percepción del liderazgo directivo y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Sierra y Selva Central - SERFOR Perú, cuyo objetivo fue determinar

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

la relación entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño laboral. La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico y alcance correlacional, con una población de 63 trabajadores. Los resultados evidenciaron una correlación positiva entre las variables, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,730 y un nivel de significancia reportado como 0,000, que corresponde a una expresión estadística de $p < 0,001$ (Meza Ricaldi, 2023, p. 77). Este resultado permite sostener que, en la población estudiada, una percepción más favorable del liderazgo directivo se encuentra asociada con mayores niveles de desempeño laboral. El antecedente aporta evidencia relevante para la presente investigación, al examinar directamente la relación entre liderazgo y desempeño en una entidad pública peruana. Sin embargo, la magnitud de la asociación debe interpretarse considerando las características institucionales y las definiciones operacionales utilizadas en cada estudio.

Los enfoques contemporáneos del liderazgo destacan la importancia de las prácticas directivas orientadas al desarrollo de los colaboradores y al cumplimiento de objetivos compartidos. En relación con esta perspectiva, Minaya Bazán (2021) desarrolló la tesis titulada Liderazgo transformacional y rendimiento laboral de los colaboradores en Corporación Industrial Frami E. I. R. L., Chosica, 2020, con el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, alcance correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población y la muestra estuvieron constituidas por 36 colaboradores. Entre los resultados, se reportó una correlación de Spearman de 0,839 entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral, con un nivel de significancia inferior a 0,001. Asimismo, se identificó una correlación de 0,696 entre el liderazgo transformacional y el compromiso de los colaboradores, también estadísticamente significativa (Minaya Bazán, 2021, p. 37). Estos hallazgos evidencian asociaciones positivas entre el enfoque de liderazgo estudiado, el rendimiento laboral y el compromiso organizacional. En consecuencia, el antecedente aporta evidencia nacional para contextualizar la importancia de los estilos de liderazgo en el desempeño de los trabajadores, sin asumir que el liderazgo transformacional y el liderazgo 5.0 representan constructos equivalentes.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

3.1.3 Antecedentes locales

En el ámbito de la administración pública de Apurímac, el análisis del liderazgo y el desempeño laboral adquiere especial relevancia debido a la necesidad de coordinar los recursos humanos y garantizar la continuidad de los servicios institucionales. Desde esta perspectiva, Yucra Achulli (2018) desarrolló la tesis titulada Liderazgo y desempeño laboral de funcionarios del Hospital Regional Guillermo Díaz de la Vega, Abancay - 2018, cuyo objetivo fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los funcionarios de dicha institución. La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transeccional. La información se recopiló de 51 servidores administrativos. Los resultados mostraron un coeficiente Rho de Spearman de 0,716 y una significancia reportada como 0,000, equivalente a $p < 0,001$, lo que evidencia una asociación positiva y estadísticamente significativa entre las variables (Yucra Achulli, 2018, p. 88). Adicionalmente, el estudio identificó aspectos susceptibles de mejora en las prácticas de orientación de tareas, explicación de responsabilidades y establecimiento de metas de desempeño. Este antecedente presenta especial pertinencia para la presente investigación por haberse desarrollado en una institución pública de Abancay y abordar directamente la relación entre liderazgo y desempeño laboral. Por tanto, constituye un referente contextual importante para examinar esta relación en otra institución pública de educación superior de la región.

La planificación institucional y la orientación hacia objetivos constituyen elementos relevantes para comprender la organización del trabajo y el cumplimiento de las responsabilidades en las entidades públicas. En este contexto, Chumbes Huachaca (2023) desarrolló la tesis titulada Administración por objetivos y su influencia en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Cotabambas, año 2019, cuyo objetivo fue determinar la relación planteada entre la administración por objetivos y el rendimiento laboral de los servidores públicos. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con alcance explicativo y diseño no experimental de tipo transeccional y ex post facto, según la información proporcionada. Entre los resultados, se reportó un coeficiente de correlación de Pearson de 0,412, que evidencia una asociación positiva entre las variables analizadas. Este hallazgo permite reconocer la pertinencia de examinar la gestión por objetivos como un componente relacionado con el rendimiento laboral en las organizaciones públicas (Chumbes Huachaca, 2023). En

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

relación con el liderazgo 5.0, el antecedente aporta elementos para comprender la importancia de las competencias operativas, particularmente la planificación, la organización y la orientación a resultados. No obstante, el coeficiente de correlación no debe interpretarse como un porcentaje de influencia causal ni como una proporción de variabilidad explicada sin comprobar el análisis estadístico correspondiente.

Además de las prácticas directivas y de la organización de las tareas, el compromiso organizacional constituye una variable relevante para comprender las actitudes de los trabajadores hacia la institución y su relación con el rendimiento laboral. En el contexto de la administración pública local, Aguilera Pereira (2021) desarrolló la tesis titulada Compromiso organizacional y su influencia en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Tamburco, año 2019, cuyo objetivo fue analizar la relación planteada entre ambas variables. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con alcance explicativo y diseño no experimental de corte transeccional. Entre los resultados, el autor reportó un coeficiente de determinación R^2 de 0,475 y concluyó que el compromiso organizacional presentaba una relación positiva con el rendimiento laboral (Aguilera Pereira, 2021, p. 94). El valor de R^2 representa una proporción de variabilidad explicada por el modelo estadístico, siempre que su especificación y los supuestos correspondientes respalden esa interpretación; no demuestra por sí solo causalidad. Este antecedente resulta relevante para la presente investigación por su proximidad geográfica y por examinar una variable organizacional relacionada con la disposición de los trabajadores hacia el cumplimiento de sus responsabilidades. En consecuencia, complementa los estudios centrados en el liderazgo al aportar una perspectiva sobre los factores institucionales asociados con el rendimiento laboral de los servidores públicos de la región.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Gestión de recursos Humanos

La gestión de recursos humanos constituye un área fundamental dentro de las organizaciones, debido a que permite administrar de manera eficiente las relaciones laborales y el desarrollo del personal. En este sentido Werther y Keith (1991, “la gestión de recursos humanos se describe como la práctica científica que se ocupa de la naturaleza de las relaciones laborales y de un conjunto de decisiones, acciones y

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

aspectos relacionados con dichas relaciones" (p. 13). Esta área se enfoca en técnicas para organizar el trabajo, "así como en la contratación, la selección del personal, la capacitación, la mejora de habilidades y el desarrollo profesional, además de promover la participación activa de los empleados y la comunicación."

La gestión del talento humano representa un elemento clave para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones, debido a su contribución al logro de los objetivos institucionales. Desde esta perspectiva, Mondy (2010), describe la administración de recursos humanos (ARH) como "un conjunto de políticas y prácticas esenciales para manejar los aspectos administrativos relacionados con las personas dentro de una organización" (p. 115). Esto abarca actividades como el reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración y la evaluación del desempeño de los empleados. Este enfoque subraya la importancia de una gestión adecuada del capital humano para asegurar la efectividad y competitividad de la organización.

3.2.2 Enfoque del Talento Humano

Al hablar de talento humano, surgen preguntas sobre su relación con otros términos dentro de los recursos humanos. Para algunos, "talento" hace referencia a empleados con un rendimiento excepcional o alto potencial, mientras que otros lo consideran un término que abarca a todos los miembros de una organización, independientemente de su nivel de rendimiento o potencial.

Dentro de la gestión del talento humano, las personas son consideradas un elemento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. En este contexto, Nolazco y Rodríguez, (2020), "en el ámbito gerencial, el término "talento" se usa comúnmente para referirse a la fuerza laboral de una organización, destacando que las personas son el recurso más valioso de la empresa" (p. 201). Este enfoque asocia el talento no solo con habilidades adquiridas de manera sistemática, sino también con el compromiso y la motivación del empleado en su entorno laboral. Desde esta perspectiva, el talento se vincula con cualidades como la perseverancia, que permite llevar a cabo proyectos que otros han abandonado o ni siquiera han iniciado. Además, el concepto de talento está profundamente relacionado con la voluntad, la constancia y el interés personal de los empleados.

En resumen, la gestión del talento no es simplemente un término clave en recursos humanos, sino que también se relaciona estructuralmente con la contratación, gestión, desarrollo y retención de los empleados más talentosos y destacados en cada

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

organización. De hecho, puede decirse que la gestión del talento juega un papel vital en la estrategia empresarial, ya que gestiona uno de los activos organizacionales de mayor relevancia.

3.2.3 Origen del liderazgo

Heródoto (484-425 a.C.), uno de los primeros filósofos griegos, identificó el liderazgo como forma de influencia. Propuso como líderes a quienes son capaces de tomar decisiones significativas, ejercer autoridad de manera justa y tener un impacto considerable en las personas de su entorno. Esta idea fue retomada por los estudios de Platón (427-347 a.C.), quien destacó el liderazgo como una "facultad moral", subrayando su dimensión ética en la toma de decisiones y la dirección de las comunidades (Pérez y Otero, 2020, p. 43)

Hoy en día, el liderazgo se ha convertido en una de las habilidades más esenciales en la sociedad, especialmente en el contexto del nuevo mundo F.A.N.I. (Frágil, Ansioso, No lineal e Incomprensible), un concepto propuesto por (Cascio, 2020, p.23). A pesar de que el liderazgo ha evolucionado en varios aspectos desde los inicios de la humanidad, sus principios fundamentales se mantienen casi intactos. Así, los líderes actuales seguirán siendo aquellos capaces de tomar decisiones cruciales y oportunas, ejercer su autoridad con justicia y carisma, y tener una fuerte influencia e inspiración sobre sus equipos, motivándolos a desarrollar su máximo potencial humano.

Pero también, se vive en una nueva era del liderazgo, la era del líder innovador. En esta era, los líderes no sólo se basan en la experiencia y la capacidad de organización, sino también en la capacidad de innovar y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.

3.2.4 Liderazgo

El liderazgo es un concepto complejo y multidimensional que ha sido estudiado desde distintas disciplinas como la psicología, la sociología, la administración y la educación. En términos generales, se entiende como la capacidad de influir en otras personas para alcanzar metas comunes.

El liderazgo constituye un elemento fundamental dentro de las organizaciones, debido a su capacidad para orientar los esfuerzos de las personas hacia el logro de objetivos comunes. En este sentido, Chiavenato (2006) sostiene que el liderazgo es un proceso de influencia interpersonal que se ejerce en determinadas situaciones con

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

el propósito de alcanzar objetivos específicos mediante una comunicación efectiva (p. 104). Desde esta perspectiva, el liderazgo implica el desarrollo de competencias que permiten a los gestores guiar, motivar y coordinar a sus colaboradores, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El liderazgo ha sido abordado por diversos autores como un proceso orientado a influir en las personas para el logro de objetivos organizacionales. En este sentido, Koontz y Weihrich (2013), consideran que el liderazgo implica la capacidad de influir en los integrantes de un grupo para que contribuyan de manera voluntaria y comprometida al cumplimiento de metas comunes (p. 412). De manera similar, Northouse (2019), sostiene que el liderazgo constituye un proceso mediante el cual una persona ejerce influencia sobre un grupo con la finalidad de alcanzar objetivos compartidos (p. 43). Por tanto, ambas perspectivas coinciden en destacar la influencia como un elemento esencial del liderazgo y su importancia para orientar los esfuerzos colectivos hacia el logro de resultados.

Un poco más alineado con el liderazgo directivo, Rossi Valverde (2020) refiere que. "un gestor actúa como líder cuando logra que sus colaboradores se comprometan de manera voluntaria, cumpliendo sus funciones con eficacia y convicción de que sus esfuerzos les ayudarán a alcanzar los objetivos establecidos durante la fase de planificación" (p. 13)

3.2.5 Teorías del liderazgo

Las teorías del liderazgo constituyen enfoques conceptuales orientados a explicar y comprender las características, conductas y relaciones que se establecen entre los líderes y sus seguidores en el contexto organizacional. Estas perspectivas teóricas permiten analizar los mecanismos mediante los cuales los líderes ejercen influencia, orientan el comportamiento de sus colaboradores y promueven el cumplimiento de los objetivos institucionales. Al respecto, Chiavenato (2006) distingue diferentes enfoques para el estudio del liderazgo. Por una parte, el enfoque de los rasgos se centra en identificar las cualidades, atributos y características individuales que distinguen a los líderes y que pueden favorecer el ejercicio de sus funciones.

Por otra parte, el enfoque de los estilos de liderazgo enfatiza el análisis de los patrones de comportamiento que manifiestan los líderes en su interacción con los integrantes de un grupo, considerando sus formas de dirigir, comunicar, motivar y tomar decisiones. En consecuencia, el estudio del liderazgo comprende tanto las características personales del líder como las conductas que desarrolla en el ejercicio

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

de sus responsabilidades, reconociendo la importancia de las relaciones interpersonales y de la dinámica grupal para el logro de los objetivos organizacionales.

3.2.5.1 Teoría del Gran Hombre.

A lo largo de la historia, el desarrollo y la evolución de la humanidad han estado estrechamente vinculados con la participación de figuras influyentes que, mediante su carisma, conocimientos, capacidades estratégicas y habilidades políticas, han contribuido significativamente a la transformación de las sociedades. Los líderes han desempeñado un papel fundamental en la orientación de procesos de cambio, la movilización de recursos y la construcción de visiones compartidas, ejerciendo influencia sobre el pensamiento, las decisiones y el comportamiento de las personas.

En este contexto, el liderazgo se configura como un fenómeno social y organizacional que trasciende el ejercicio de la autoridad formal, al comprender la capacidad de inspirar, motivar y orientar esfuerzos colectivos hacia la consecución de objetivos comunes. Al respecto, Leon Bon y Díaz Gómez (2019), señalan que "el desarrollo de la humanidad ha sido impulsado por figuras influyentes, quienes, a través de su carisma, conocimiento y habilidad política, han dado forma" (p. 98). Por lo tanto, su evolución histórica evidencia que las características y prácticas del liderazgo se han transformado progresivamente en respuesta a las condiciones políticas, económicas, culturales y tecnológicas de cada época, consolidándose como un elemento esencial para el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad.

3.2.5.2 Teoría de los rasgos.

La teoría de los rasgos del liderazgo se fundamenta en la premisa de que los líderes poseen determinadas características innatas que los distinguen de las demás personas, sustentándose en la concepción tradicional de que el líder nace y no se hace. Desde esta perspectiva, el liderazgo se explica principalmente a partir de la identificación de atributos personales, intelectuales, psicológicos y físicos que favorecen la capacidad de un individuo para ejercer influencia sobre los demás. En este sentido, el enfoque busca reconocer aquellos rasgos distintivos, como la inteligencia,

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

la confianza en sí mismo, la determinación, la integridad, el carisma y la capacidad de iniciativa, que pueden estar asociados con el ejercicio del liderazgo. Asimismo, plantea que determinadas cualidades individuales contribuyen a diferenciar a quienes asumen funciones de dirección de aquellos que no desempeñan dichos roles

Fue originada en el siglo XX, “se basa en la idea de que el líder nace, no se hace". Su enfoque es identificar los rasgos distintivos de los líderes, tanto en su personalidad como en sus características intelectuales o físicas, que los diferencian de quienes no lo son. En otras palabras, se estudiaron los rasgos de liderazgo para determinar qué hacía que ciertas personas fueran grandes líderes “se creía que ciertas personas nacían con estas características, reservadas únicamente para los verdaderos líderes. Los investigadores buscaban identificar los rasgos específicos que distinguían a los líderes de sus seguidores de manera clara” (Northouse, 2019, p. 223).

3.2.5.3 Teoría del comportamiento.

La teoría del comportamiento del liderazgo constituye un enfoque que centra su análisis en las conductas, acciones y estilos de dirección que manifiestan los líderes durante el ejercicio de sus funciones dentro de una organización. A diferencia de la teoría de los rasgos, que enfatiza las características personales e innatas del individuo, esta perspectiva sostiene que el liderazgo puede desarrollarse mediante el aprendizaje, la experiencia, la capacitación y el fortalecimiento de habilidades y competencias. En este sentido, plantea que la efectividad del liderazgo no depende exclusivamente de las cualidades individuales del líder, sino también de la manera en que este interactúa con sus colaboradores, orienta las actividades, comunica las decisiones, motiva al personal y promueve el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, desde la perspectiva de Northouse (2019) donde señala que “el enfoque conductual se centra exclusivamente en lo que hacen los líderes y en cómo actúan” (p. 108). Por consiguiente, el enfoque reconoce que las conductas de liderazgo pueden ser observadas, evaluadas y perfeccionadas, lo que permite desarrollar estilos de dirección que favorezcan un ambiente laboral adecuado, fortalezcan el compromiso de los trabajadores y

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

contribuyan al mejoramiento del rendimiento laboral y de la eficacia organizacional.

3.2.5.4 Teoría de la contingencia o situacional.

La teoría de la contingencia o situacional del liderazgo constituye un enfoque que sostiene que la efectividad del liderazgo depende de la interacción entre las características del líder, el comportamiento de los colaboradores y las condiciones particulares del entorno organizacional. Desde esta perspectiva, se reconoce que no existe un estilo de liderazgo universalmente eficaz, debido a que su pertinencia está condicionada por diversos factores situacionales, como la naturaleza de las tareas, la estructura organizacional, las relaciones interpersonales, el nivel de competencia de los trabajadores y las exigencias del contexto. En consecuencia, el enfoque destaca la importancia de considerar las circunstancias específicas en las que se desarrolla el liderazgo para comprender su efectividad y su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por otro lado, considerando a Northouse (2019) donde sostiene que el enfoque situacional se centra en el liderazgo en diversas situaciones. es decir, diferentes situaciones demandan diferentes tipos de liderazgo. Es decir, para ser un líder eficaz es necesario que adapte su estilo a las exigencias de las diferentes situaciones. Para tal efecto, es necesario movilizar la dimensión directiva y la dimensión de apoyo, las mismas que deben aplicarse adecuadamente en una determinada situación

3.2.5.5 Teoría del camino-objetivo

La teoría del camino-meta o camino-objetivo del liderazgo constituye un enfoque que explica cómo los líderes influyen en la motivación, el rendimiento laboral y la satisfacción de sus colaboradores mediante la orientación y facilitación de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. Desde esta perspectiva, el liderazgo se fundamenta en la capacidad de identificar y clarificar las metas organizacionales, establecer las acciones necesarias para su cumplimiento y proporcionar los recursos, el apoyo y las condiciones que permitan superar los obstáculos que dificultan el desempeño de los trabajadores. En este sentido, la efectividad

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo de dirección adoptado, las características individuales de los colaboradores y las condiciones del entorno organizacional.

Desde la perspectiva de Northouse (2019) quien sostiene que los líderes pueden adoptar diferentes comportamientos de dirección, entre los que destacan el liderazgo directivo, orientado a proporcionar instrucciones claras y definir responsabilidades; el liderazgo de apoyo, enfocado en atender las necesidades y el bienestar de los colaboradores; el liderazgo participativo, que promueve la intervención de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones; y el liderazgo orientado al logro, que establece metas desafiantes y fomenta el desarrollo de capacidades para alcanzar niveles superiores de rendimiento

3.2.5.6 Teoría de las relaciones.

La teoría de las relaciones humanas del liderazgo constituye un enfoque que destaca la importancia de las relaciones interpersonales, la comunicación, la motivación y la satisfacción de las necesidades sociales y psicológicas de los trabajadores como elementos fundamentales para el funcionamiento eficaz de las organizaciones. Esta perspectiva sostiene que el comportamiento y el rendimiento laboral de los colaboradores no dependen exclusivamente de las condiciones materiales, económicas o estructurales del trabajo, sino también de factores humanos, como el reconocimiento, el sentido de pertenencia, la integración grupal, la confianza y la calidad de las relaciones establecidas entre los líderes y sus seguidores. En este sentido, el liderazgo se concibe como un proceso de influencia interpersonal mediante el cual se promueve la cooperación, la participación y el compromiso de los trabajadores con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Conocida también como teoría del intercambio entre líderes y miembros, concibe el liderazgo como un proceso basado en las interacciones entre los líderes y sus seguidores. Dentro de esta teoría se encuentran dos enfoques: el liderazgo transaccional, que se basa en una intercambio o transacción entre los seguidores y su líder. “El liderazgo transformacional, es un estilo ideal que inspira a los seguidores a lograr sus metas y desarrollar sus habilidades de liderazgo” (Giraldo y Agudelo, 2014, p. 202).

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

3.2.6 Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo constituyen las diferentes formas de comportamiento, dirección e interacción que adoptan los líderes para influir en las actitudes, conductas y desempeño de sus colaboradores, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales. Estos estilos se manifiestan mediante los procesos de comunicación, motivación, delegación de responsabilidades, toma de decisiones y establecimiento de relaciones interpersonales dentro de una organización. Desde esta perspectiva, el estilo de liderazgo representa un componente fundamental de la gestión organizacional, debido a que puede influir en el clima laboral, la satisfacción de los trabajadores, el compromiso institucional y el rendimiento individual y colectivo.

Dentro de las teorías que explican el liderazgo a partir del comportamiento de los líderes, Chiavenato (2006) indica que "la principal teoría que busca explicar el liderazgo mediante los estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, hace referencia a tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático" (p. 157). Por lo tanto, la clasificación permite comprender cómo las distintas formas de dirigir y relacionarse con los colaboradores pueden influir en la dinámica de trabajo y en el logro de los objetivos organizacionales.

3.2.6.1 Liderazgo autoritario.

El liderazgo autoritario se caracteriza por la concentración del poder y la autoridad en la figura del líder, quien asume de manera unilateral la toma de decisiones, establece las directrices de trabajo y ejerce un control estricto sobre las actividades desarrolladas por sus colaboradores, limitando su participación en los procesos organizacionales. Desde esta perspectiva, este estilo de liderazgo puede generar un ambiente laboral caracterizado por elevados niveles de tensión, frustración y comportamientos agresivos, debido a la escasa autonomía y a las restricciones impuestas a la expresión de opiniones, iniciativas y propuestas individuales. Asimismo, puede dificultar el desarrollo de relaciones interpersonales positivas, la espontaneidad, la creatividad y el fortalecimiento de vínculos de confianza y cooperación entre los integrantes del grupo.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

3.2.6.2 Liderazgo liberal.

El liderazgo liberal, también denominado *laissez-faire*, se caracteriza por otorgar un elevado grado de autonomía y libertad a los colaboradores para tomar decisiones, organizar sus actividades y determinar los procedimientos necesarios para el cumplimiento de sus responsabilidades, con una intervención mínima del líder en los procesos de dirección, supervisión y control. Desde esta perspectiva, cuando la autonomía no está acompañada de una adecuada coordinación y definición de responsabilidades, las actividades pueden desarrollarse de manera desorganizada, improvisada y carente de una orientación clara hacia los objetivos institucionales. Asimismo, la ausencia de mecanismos efectivos de seguimiento puede ocasionar una utilización ineficiente del tiempo y de los recursos disponibles, debido a la realización de discusiones personales, la dispersión de esfuerzos y la falta de criterios compartidos para la ejecución de las tareas.

3.2.6.3 Liderazgo democrático.

El liderazgo democrático se caracteriza por promover la participación activa de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones, mediante el establecimiento de relaciones interpersonales sustentadas en la confianza, el respeto mutuo, la cooperación y la comunicación abierta, espontánea y bidireccional entre el líder y los integrantes del equipo de trabajo. Desde esta perspectiva, este estilo de liderazgo favorece un ambiente organizacional participativo, en el que se valoran las opiniones, iniciativas y aportaciones individuales, fortaleciendo el sentido de pertenencia, la motivación y el compromiso con el cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, fomenta la distribución de responsabilidades, el trabajo colaborativo y la autonomía de los trabajadores, contribuyendo al desarrollo de relaciones laborales armoniosas y a una mayor cohesión grupal.

El liderazgo democrático propicia condiciones favorables para el desarrollo continuo, coordinado y eficiente de las actividades laborales, debido a que los colaboradores comprenden sus responsabilidades y participan activamente en la planificación y ejecución de las tareas asignadas. En este sentido, la ausencia temporal del líder no necesariamente interrumpe el desarrollo de las actividades, puesto que los integrantes del equipo pueden mantener su ritmo

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

de trabajo mediante la autorregulación, la cooperación y el compromiso individual y colectivo.

3.2.7 Evolución del liderazgo

En general, el liderazgo ha evolucionado a través de diversas etapas, desde enfoques autoritarios hasta estilos más participativos y centrados en el desarrollo personal y organizacional. “El término "Liderazgo 5.0" podría interpretarse como una nueva fase en esta evolución, posiblemente enfocada en la adaptación a entornos altamente cambiantes y complejos, la integración de la tecnología y la valoración de la sostenibilidad y la responsabilidad social.”

Pachano, (2023), analiza la evolución del liderazgo, desde el liderazgo 1.0, caracterizado por estructuras jerárquicas rígidas, hasta el liderazgo 5.0, que fomenta la autonomía y el empoderamiento de los empleados, cada etapa ha dejado su huella en la forma en que las organizaciones dirigen y gestionan a su personal (p. 67).”

3.2.7.1 Liderazgo 1.0: Estructura y autoridad.

El liderazgo 1.0 constituye un enfoque tradicional de dirección organizacional, caracterizado por el predominio de estructuras jerárquicas rígidas, la centralización de la autoridad y el establecimiento de relaciones laborales sustentadas en la subordinación y el cumplimiento de disposiciones establecidas por los niveles superiores de la organización. Desde esta perspectiva, el ejercicio del liderazgo se fundamenta principalmente en el poder formal y en la capacidad del líder para dirigir, supervisar y controlar las actividades de los colaboradores, mediante una estructura organizacional claramente definida. Asimismo, la comunicación se desarrolla predominantemente de manera vertical y descendente, mientras que los procesos de toma de decisiones se concentran en los niveles directivos, limitando la participación de los trabajadores en la formulación de propuestas y en la resolución de problemas institucionales.

El liderazgo 1.0 se caracterizó por su enfoque en estructuras de poder rígidas y jerarquías claras. La comunicación era principalmente vertical, y la toma de decisiones recaía en los líderes de alto nivel. El enfoque principal estaba en la eficiencia y la productividad, sin prestar mucha atención a las habilidades interpersonales o al desarrollo del talento.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

3.2.7.2 Liderazgo 2.0: Comunicación y participación.

El liderazgo 2.0 representa una evolución de los modelos tradicionales de dirección organizacional, caracterizada por la incorporación de enfoques más participativos, colaborativos y orientados al fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones. A diferencia del liderazgo 1.0, fundamentado principalmente en estructuras jerárquicas rígidas y mecanismos de control vertical, este enfoque promueve una comunicación abierta, horizontal y bidireccional entre los líderes y sus colaboradores, favoreciendo el intercambio de información, la expresión de opiniones y la participación activa de los trabajadores en los procesos organizacionales. Desde esta perspectiva, se reconoce la importancia de las habilidades interpersonales, la cooperación, la confianza y el trabajo en equipo como elementos fundamentales para fortalecer el compromiso laboral y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.2.7.3 Liderazgo 3.0: Adaptabilidad y desarrollo personal.

El liderazgo 3.0 constituye un enfoque evolutivo de la dirección organizacional, caracterizado por su orientación hacia la adaptabilidad, la flexibilidad y la gestión estratégica del cambio frente a las transformaciones del entorno económico, social y tecnológico. A diferencia de los modelos anteriores, este enfoque reconoce la importancia de desarrollar capacidades organizacionales que permitan responder oportunamente a escenarios dinámicos, complejos e inciertos, mediante la implementación de prácticas de liderazgo participativas, colaborativas y orientadas al aprendizaje permanente. Desde esta perspectiva, se promueve la participación activa de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones, favoreciendo la construcción de consensos, el intercambio de conocimientos y la formulación de soluciones colectivas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.2.7.4 Liderazgo 4.0: Innovación y transformación digital.

El liderazgo 4.0, se incorporaron la innovación y la transformación digital. Se adoptaron decisiones basadas en datos y análisis, y se buscó la mejora continua mediante la adopción de tecnologías emergentes. La gestión del

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

talento se centró en el desarrollo de líderes y la capacidad de adaptación a los cambios rápidos del entorno empresarial.

El liderazgo 4.0 constituye un enfoque contemporáneo de dirección organizacional que surge en respuesta a los avances de la cuarta revolución industrial, caracterizada por la transformación digital, la automatización de procesos y la incorporación progresiva de tecnologías emergentes en las actividades organizacionales. Este modelo de liderazgo se fundamenta en la capacidad de los directivos para promover la innovación, gestionar el cambio tecnológico y orientar estratégicamente a las organizaciones hacia entornos cada vez más digitalizados, dinámicos y competitivos. Desde esta perspectiva, el liderazgo 4.0 reconoce la importancia de integrar las herramientas tecnológicas con las capacidades humanas, impulsando nuevas formas de comunicación, coordinación y gestión que permitan optimizar los procesos internos y fortalecer el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.2.7.5 Liderazgo 5.0: Empoderamiento y co-creación de valor.

El liderazgo 5.0 constituye un enfoque emergente de dirección organizacional que representa una evolución de los modelos tradicionales y contemporáneos de liderazgo, caracterizado por la integración de la innovación tecnológica, el desarrollo del talento humano y una perspectiva humanista orientada al bienestar de las personas y a la sostenibilidad organizacional. Este enfoque reconoce que la efectividad del liderazgo no depende exclusivamente de la capacidad para gestionar recursos, implementar tecnologías o alcanzar resultados institucionales, sino también de la habilidad para empoderar a los colaboradores, fortalecer su autonomía y promover su participación activa en los procesos de toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización. Desde esta perspectiva, el liderazgo 5.0 fomenta una cultura organizacional sustentada en la confianza, la responsabilidad compartida, la inclusión y el reconocimiento de las capacidades individuales y colectivas, con la finalidad de generar condiciones favorables para el desarrollo integral de los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

3.2.7.6 Liderazgo 5.0

Frente a los desafíos que plantea la transformación digital y la evolución de las organizaciones modernas, han surgido nuevos enfoques de liderazgo orientados a integrar la tecnología con el desarrollo humano. Según Peñalver (2022), el *Liderazgo 5.0* presenta una perspectiva renovada sobre el liderazgo, revisando históricamente los diferentes tipos de líderes y aclarando conceptos erróneos sobre lo que implica liderar. Esta nueva visión permite a las organizaciones alcanzar su máximo potencial y mejorar significativamente su rendimiento (p. 45). En el contexto dinámico de la sociedad 5.0, surge la necesidad de adoptar formas de liderazgo innovadoras que ayuden a enfrentar desafíos e incertidumbres. En este sentido, se destaca el papel del "líder transformador", que busca cambiar la mentalidad y el estilo organizativo para adaptarse a las innovaciones de la era digital, tales como el big data, la inteligencia artificial, la robótica, la digitalización y la economía colaborativa.

Estos principios buscan adaptarse a las demandas del entorno actual, promoviendo la flexibilidad y la colaboración dentro de las organizaciones para mejorar su desempeño en un contexto digital.

Este nuevo entorno, que se está desarrollando rápidamente, nos lleva hacia lo que se denomina el mundo 5.0. Este mundo se caracteriza, entre otras cosas, por la conexión de miles de millones de personas a través de dispositivos móviles con gran capacidad de procesamiento y acceso al conocimiento; la presencia de supercomputación ubicua, inteligencia artificial y automatización robótica, que favorecen una nueva etapa de colaboración entre humanos y máquinas; el desarrollo de vehículos autónomos; avances en neurotecnología para mejoras cerebrales; edición genética; analítica y big data, que asisten en la toma de decisiones; y el internet de las cosas junto con la computación cuántica.

El concepto de 'Liderazgo 5.0' puede entenderse como una evolución del liderazgo que aborda las demandas de un entorno empresarial altamente dinámico y globalizado. Se caracteriza por la integración de tecnologías emergentes, un enfoque en la responsabilidad social y sostenibilidad, así como una mayor capacidad para gestionar la complejidad y la incertidumbre.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Como da a conocer Nolazco Labajos y Rodríguez Huancahuar (2019), el liderazgo de nivel 5 se plasma en una serie de características, como son:

Estas características reflejan una visión hipotética del "Liderazgo 5.0" y están diseñadas para adaptarse a un entorno empresarial cada vez más dinámico y lleno de desafíos constantes (p. 48).

En realidad, son dos los rasgos que destacan en el nuevo líder 5.0, aquel que hace frente con eficacia a los retos de la industria 4.0, la transformación digital y la disrupción proveniente de la pandemia superando antiguos modelos del líder como el de hacer que otros hagan: el lidera transformador y el líder humanista.

3.2.8 Tipos de competencias de liderazgo 5.0

Dentro del enfoque del Liderazgo 5.0, las competencias constituyen un elemento fundamental para el desempeño efectivo de las personas dentro de las organizaciones. En este sentido, Peñalver, (2022), en su libro El lider 5.0: cómo liderar con éxito las organizaciones en la nueva sociedad digital, nos dice que las competencias son características más o menos estables y observables en las conductas de la persona fruto de su formación, experiencia, destrezas, rasgos personales, creencias, valores y motivaciones que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo y se consiguen resultados excelentes en el desempeño de sus responsabilidades (p.63). Algunas se pueden contrastar, sobre todo, las que provienen del conocimiento, de la experiencia y del dominio de destrezas, y otras, además de observarse, se pueden inferir. Estas competencias han de contrastarse observando conductas que obtienen resultados excelentes en el desempeño. Para ser un buen líder, se han de saber dominar y desarrollar diferentes tipos de competencias de diferentes tipos de naturaleza: intrapersonales, interpersonales y operativas.

3.2.8.1 Competencias Intrapersonales

Las competencias intrapersonales del líder comprenden el conjunto de habilidades, capacidades y procesos internos que permiten reconocer, comprender y gestionar sus propios pensamientos, emociones y actitudes, influyendo directamente en su comportamiento y en la toma de decisiones. Estas competencias favorecen el autoconocimiento, la autorregulación emocional, la confianza en sí mismo y la capacidad de adaptación,

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

contribuyendo al ejercicio de un liderazgo efectivo y al desarrollo de relaciones interpersonales positivas dentro de la organización.

3.2.8.1.1 El autoconocimiento

El autoconocimiento se define como la capacidad del líder para identificar, comprender y reconocer de manera consciente sus fortalezas, debilidades, valores, creencias y características personales, lo que le permite desarrollar una percepción objetiva de sí mismo. Asimismo, implica un proceso continuo de reflexión y autoevaluación sobre sus pensamientos, emociones, actitudes y comportamientos, reconociendo cómo estos influyen en su estilo de liderazgo, en la toma de decisiones y en las relaciones con sus colaboradores. En este sentido, el autoconocimiento constituye una competencia intrapersonal fundamental que favorece el desarrollo personal y profesional, fortalece la inteligencia emocional y contribuye al ejercicio de un liderazgo efectivo, consciente y orientado al logro de los objetivos organizacionales.

3.2.8.1.2 Autoconciencia

La autoconciencia se define como la capacidad del líder para reconocer, identificar y comprender sus propias emociones, pensamientos y sentimientos, así como evaluar la influencia que estos ejercen sobre sus decisiones, actitudes y comportamientos en el entorno organizacional. Esta competencia intrapersonal permite desarrollar una percepción clara de sus estados emocionales, facilitando la identificación de sus reacciones frente a diversas situaciones y desafíos que se presentan en el ejercicio del liderazgo. Asimismo, un líder con un elevado nivel de autoconciencia demuestra mayor capacidad para gestionar sus emociones, actuar con coherencia y establecer relaciones interpersonales basadas en la empatía, la confianza y el respeto mutuo. En consecuencia, la autoconciencia contribuye al fortalecimiento de la credibilidad, la comunicación efectiva y la toma de decisiones reflexivas, favoreciendo un liderazgo equilibrado y orientado al bienestar de

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

los colaboradores y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.2.8.1.3 Automotivación

La automotivación se define como la capacidad del líder para generar y mantener de manera autónoma el entusiasmo, el compromiso, la perseverancia y la energía necesarios para alcanzar sus objetivos personales y organizacionales, incluso frente a situaciones adversas, dificultades e incertidumbres. La competencia intrapersonal permite desarrollar una actitud positiva y proactiva ante los desafíos, fortaleciendo la confianza en sus propias capacidades y la disposición para superar obstáculos mediante el esfuerzo constante y la búsqueda de soluciones. Asimismo, un líder automotivado demuestra resiliencia, optimismo y determinación en el cumplimiento de sus responsabilidades, convirtiéndose en un referente que inspira y estimula a sus colaboradores a mantener elevados niveles de compromiso y desempeño laboral. En este sentido, la automotivación constituye un elemento fundamental para fortalecer el liderazgo efectivo, promover un ambiente organizacional favorable y fomentar una cultura de superación continua, orientada al logro de resultados y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.2.8.1.4 Autorregulación

La autorregulación se define como la capacidad del líder para reconocer, controlar y gestionar de manera consciente sus impulsos, emociones y reacciones frente a diversas situaciones que se presentan en el entorno organizacional, especialmente aquellas caracterizadas por la presión, los conflictos y la incertidumbre. Esta competencia intrapersonal permite mantener el equilibrio emocional, actuar con serenidad y racionalidad, y evitar comportamientos impulsivos que puedan afectar las relaciones interpersonales y el desempeño de los colaboradores.

Asimismo, un líder con una adecuada autorregulación demuestra prudencia, tolerancia, responsabilidad y capacidad de adaptación

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ante circunstancias adversas, favoreciendo la resolución constructiva de conflictos y la toma de decisiones objetivas, justas y fundamentadas. En este sentido, la autorregulación constituye una competencia esencial para el ejercicio de un liderazgo efectivo, debido a que fortalece la confianza, promueve un clima organizacional armonioso y contribuye al establecimiento de relaciones laborales basadas en el respeto, la estabilidad emocional y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.2.8.2 Competencias interpersonales

Las competencias interpersonales, también denominadas habilidades blandas o competencias transversales, comprenden un conjunto de habilidades sociales y capacidades personales que permiten al individuo interactuar eficazmente con los demás y establecer relaciones basadas en la confianza, el respeto y la cooperación. Estas competencias facilitan la comunicación efectiva, la empatía, la resolución constructiva de conflictos y el trabajo colaborativo, favoreciendo la construcción y el mantenimiento de vínculos interpersonales sólidos y duraderos en distintos contextos. En el ámbito del liderazgo, resultan fundamentales para promover relaciones positivas con los colaboradores, fortalecer la cohesión del equipo y generar un entorno organizacional propicio para el cumplimiento de los objetivos comunes.

3.2.8.2.1 La empatía

La empatía se define como la capacidad del líder para comprender, reconocer y valorar las emociones, sentimientos, necesidades y perspectivas de sus colaboradores, mostrando sensibilidad y disposición para entender las situaciones que experimentan en el entorno laboral. La competencia interpersonal permite establecer relaciones basadas en la confianza, el respeto mutuo y la comprensión, favoreciendo una comunicación abierta y efectiva entre los integrantes de la organización.

Asimismo, un líder empático demuestra habilidades para escuchar activamente, identificar las preocupaciones de su equipo y responder de manera oportuna y adecuada a sus necesidades,

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo, participativo y colaborativo. En este sentido, la empatía constituye una competencia fundamental para el ejercicio de un liderazgo efectivo, debido a que fortalece las relaciones interpersonales, contribuye a la prevención y resolución de conflictos, incrementa el sentido de pertenencia y favorece el bienestar emocional, la motivación y el compromiso de los colaboradores con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.2.8.2.2 Agilidad

La agilidad se define como la capacidad del líder para adaptarse de manera rápida, flexible y efectiva a los cambios, desafíos y exigencias que surgen en el entorno organizacional, demostrando disposición para modificar estrategias, procesos y comportamientos en función de las nuevas circunstancias. Esta competencia permite responder oportunamente a situaciones imprevistas, anticipar posibles riesgos e identificar oportunidades de mejora mediante la toma de decisiones oportunas y fundamentadas. Asimismo, un líder ágil se caracteriza por mantener una actitud proactiva, fomentar el aprendizaje continuo y promover la creatividad y la innovación entre sus colaboradores, impulsando la búsqueda de soluciones eficientes frente a problemas complejos. En este sentido, la agilidad constituye una competencia fundamental para el ejercicio de un liderazgo efectivo, debido a que fortalece la capacidad de adaptación organizacional, favorece la gestión del cambio y contribuye al desarrollo de equipos de trabajo dinámicos, resilientes y orientados a la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.2.8.2.3 La colaboración

La colaboración se define como la capacidad del líder para promover, facilitar y fortalecer el trabajo en equipo, la cooperación y la participación activa de los integrantes de la organización, mediante el establecimiento de relaciones basadas en la confianza, el respeto mutuo, la comunicación efectiva y la responsabilidad

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

compartida. La competencia interpersonal permite integrar conocimientos, habilidades, experiencias y perspectivas diversas, favoreciendo la construcción de soluciones conjuntas y el cumplimiento de objetivos comunes.

Asimismo, en el contexto del liderazgo 5.0, la colaboración adquiere especial relevancia, debido a que el líder fomenta una cultura organizacional inclusiva, participativa y orientada al apoyo mutuo, donde los colaboradores asumen un papel activo en la toma de decisiones, la generación de ideas innovadoras y la co-creación de valor. En este sentido, la colaboración constituye una competencia fundamental para fortalecer la cohesión de los equipos de trabajo, estimular la creatividad, optimizar el aprovechamiento de los recursos y promover un entorno laboral caracterizado por el aprendizaje colectivo, la innovación continua y el compromiso con el logro de los objetivos organizacionales.

3.2.8.2.4 La comunicación efectiva

La comunicación efectiva se define como la capacidad del líder para transmitir, intercambiar y comprender información, ideas, opiniones y sentimientos de manera clara, precisa, oportuna y asertiva, promoviendo una interacción abierta, respetuosa y constructiva con los integrantes de la organización. La competencia interpersonal implica no solo expresar adecuadamente los mensajes, sino también desarrollar la escucha activa, comprender las diferentes perspectivas de los colaboradores y proporcionar una retroalimentación pertinente que facilite el entendimiento mutuo.

Asimismo, un líder que practica la comunicación efectiva fortalece las relaciones interpersonales, genera confianza y transparencia, previene malentendidos y contribuye a la resolución constructiva de conflictos, favoreciendo un ambiente laboral participativo y colaborativo. En el contexto del liderazgo 5.0, la comunicación efectiva adquiere especial relevancia, debido a que facilita el intercambio de conocimientos, la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y la construcción colectiva

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

de soluciones innovadoras. En este sentido, constituye una competencia fundamental para fortalecer la cohesión de los equipos de trabajo, promover el compromiso organizacional y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales mediante relaciones laborales basadas en el diálogo, la cooperación y el respeto mutuo. De este modo, las competencias interpersonales permiten al líder convertirse en un facilitador de relaciones sanas y constructivas, promoviendo la integración de las personas en torno a los objetivos comunes.

3.2.8.3 Competencias operativas

Las competencias operativas se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades prácticas que permiten al líder transformar la visión estratégica y los objetivos organizacionales en acciones concretas, mediante la planificación, organización, ejecución y evaluación eficiente de las actividades y los recursos disponibles. Las competencias facilitan la implementación de estrategias orientadas al logro de resultados sostenibles, la optimización de los procesos y la mejora continua del desempeño organizacional, especialmente en entornos dinámicos caracterizados por la transformación digital, la innovación tecnológica y los cambios constantes propios de la sociedad 5.0.

Asimismo, en el contexto del liderazgo 5.0, las competencias operativas adquieren especial relevancia, debido a que permiten integrar las herramientas tecnológicas con las capacidades humanas, promoviendo una gestión flexible, participativa y orientada a la generación de valor. En este sentido, constituyen un componente fundamental para fortalecer la capacidad de respuesta ante los desafíos del entorno, impulsar la innovación continua, optimizar la utilización de los recursos y garantizar una ejecución estratégica eficaz, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la sostenibilidad organizacional. Desde la propuesta de Peñalver (2022) las competencias operativas constituyen el conjunto de habilidades prácticas que permiten al líder transformar la visión en acciones concretas, garantizando resultados sostenibles en entornos digitales y cambiantes propios de la sociedad 5.0. Estas competencias están orientadas

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

a la gestión eficaz de los recursos, la innovación constante y la ejecución estratégica.

3.2.8.3.1 La visión estratégica

La visión estratégica se define como la capacidad del líder para analizar e interpretar las condiciones del entorno organizacional, anticipar escenarios futuros, identificar oportunidades y amenazas, y establecer objetivos y metas claras que orienten las acciones de la organización hacia el logro de resultados sostenibles. La competencia permite desarrollar una perspectiva integral y de largo plazo, facilitando la formulación de estrategias coherentes con la misión, visión y valores institucionales, así como la toma de decisiones fundamentadas en el análisis de información y la evaluación de los cambios del entorno. Asimismo, en el contexto del liderazgo 5.0, la visión estratégica adquiere especial relevancia, debido a que el líder debe integrar la innovación tecnológica, la transformación digital y el desarrollo del talento humano para responder eficazmente a los desafíos de la sociedad 5.0. En este sentido, constituye una competencia fundamental para orientar los esfuerzos individuales y colectivos, optimizar el aprovechamiento de los recursos, promover la adaptación organizacional y fortalecer la competitividad, la sostenibilidad y la generación de valor a largo plazo, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

3.2.8.3.2 La capacidad

La capacidad se define como el conjunto de conocimientos, habilidades técnicas, competencias profesionales y aptitudes que posee el líder para desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz, permitiéndole afrontar los desafíos y responder oportunamente a las exigencias del entorno organizacional. La competencia operativa implica el dominio de herramientas, métodos, procedimientos y conocimientos especializados que facilitan el análisis de situaciones complejas, la resolución de

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

problemas y la toma de decisiones fundamentadas y orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Asimismo, en el contexto del liderazgo 5.0, la capacidad adquiere especial relevancia, debido a que el líder debe integrar sus conocimientos técnicos y profesionales con el manejo de tecnologías emergentes, la transformación digital y el desarrollo continuo de nuevas habilidades para adaptarse a los cambios del entorno. En este sentido, constituye una competencia fundamental para fortalecer la gestión organizacional, optimizar la utilización de los recursos, promover la innovación y garantizar un desempeño efectivo, contribuyendo al desarrollo sostenible, la competitividad y la generación de valor dentro de la organización.

3.2.8.3.3 La creatividad

La creatividad se define como la capacidad del líder para generar, desarrollar y proponer ideas originales, innovadoras y pertinentes que permitan identificar nuevas oportunidades, mejorar los procesos organizacionales y plantear soluciones efectivas frente a los desafíos y problemas que surgen en el entorno. La competencia operativa implica la habilidad para analizar situaciones desde diferentes perspectivas, cuestionar los enfoques tradicionales y promover alternativas que contribuyan a la optimización de los recursos, la eficiencia operativa y la mejora continua.

Asimismo, en el contexto del liderazgo 5.0, la creatividad adquiere especial relevancia, debido a que el líder debe fomentar un ambiente organizacional que estimule el pensamiento crítico, la experimentación, el intercambio de conocimientos y la participación activa de los colaboradores en la generación de propuestas innovadoras. En este sentido, la creatividad constituye una competencia fundamental para impulsar la transformación digital, fortalecer la capacidad de adaptación frente a los cambios tecnológicos y organizacionales, promover la innovación continua y contribuir al desarrollo de soluciones sostenibles que

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

generen valor y favorezcan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

3.2.8.3.4 El conocimiento

El conocimiento se define como el conjunto de saberes, experiencias, información y competencias adquiridas mediante la formación académica, la práctica profesional y el aprendizaje continuo, que permiten al líder comprender, analizar e interpretar las diversas situaciones que se presentan en el entorno organizacional. la competencia operativa implica la capacidad para adquirir, actualizar, integrar y aplicar conocimientos relacionados con las nuevas tecnologías, metodologías de trabajo, herramientas digitales y enfoques modernos de gestión, con la finalidad de fortalecer la toma de decisiones y mejorar el desempeño organizacional.

Asimismo, en el contexto del liderazgo 5.0, el conocimiento adquiere especial relevancia, debido a que el líder debe mantener una actitud permanente de aprendizaje, adaptación y actualización frente a los avances científicos y tecnológicos, promoviendo la transferencia de conocimientos, el desarrollo de capacidades y la gestión del talento humano. En este sentido, el conocimiento constituye una competencia fundamental para impulsar la innovación, optimizar los procesos organizacionales, fortalecer la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno y fomentar una cultura de aprendizaje continuo, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos, la competitividad y la sostenibilidad de la organización.

3.2.8.3.5 La innovación

La innovación se define como la capacidad del líder para desarrollar, implementar y aplicar nuevas ideas, estrategias, metodologías y soluciones que permitan transformar y mejorar los procesos, productos, servicios y prácticas organizacionales, generando valor y fortaleciendo la competitividad institucional. La competencia operativa implica la disposición para cuestionar

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

los procedimientos tradicionales, identificar oportunidades de mejora y promover cambios que contribuyan a la optimización de los recursos, el incremento de la productividad y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Asimismo, en el contexto del liderazgo 5.0, la innovación adquiere especial relevancia, debido a que el líder debe impulsar la integración de tecnologías emergentes, herramientas digitales y enfoques de gestión centrados en las personas, fomentando la participación activa de los colaboradores en la generación e implementación de soluciones creativas y sostenibles. En este sentido, la innovación constituye una competencia fundamental para fortalecer la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno, promover una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la mejora continua, desarrollar ventajas competitivas sostenibles y contribuir a la transformación organizacional y a la generación de valor económico y social a largo plazo.

3.2.8.3.6 La planificación

La planificación se define como la capacidad del líder para establecer objetivos, definir estrategias y organizar de manera sistemática las actividades, los recursos y los tiempos necesarios para alcanzar los resultados previstos de forma eficiente y eficaz. La competencia operativa implica la identificación de prioridades, la asignación adecuada de responsabilidades, la elaboración de cronogramas y la determinación de mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan orientar las acciones individuales y colectivas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Asimismo, en el contexto del liderazgo 5.0, la planificación adquiere especial relevancia, debido a que el líder debe integrar herramientas tecnológicas, información actualizada y metodologías de gestión flexibles que faciliten la anticipación de riesgos, la adaptación a escenarios cambiantes y la toma de decisiones oportunas. En este sentido, la planificación constituye

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

una competencia fundamental para optimizar la utilización de los recursos, fortalecer la coordinación entre los equipos de trabajo, reducir la incertidumbre y promover una gestión estratégica, participativa y orientada a resultados sostenibles, contribuyendo al mejoramiento continuo del desempeño y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.2.8.3.7 La organización

La organización se define como la capacidad del líder para estructurar, coordinar y articular de manera sistemática los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, así como las actividades y los procesos necesarios para alcanzar los objetivos institucionales de forma eficiente y eficaz. La competencia operativa implica establecer una adecuada distribución de funciones, roles, responsabilidades y niveles de autoridad, promoviendo la coordinación entre las diferentes áreas y equipos de trabajo para garantizar el desarrollo ordenado y coherente de las actividades organizacionales.

Asimismo, en el contexto del liderazgo 5.0, la organización adquiere especial relevancia, debido a que el líder debe fomentar estructuras flexibles, colaborativas y adaptables, integrando herramientas digitales, tecnologías emergentes y metodologías modernas de gestión que faciliten la comunicación, la cooperación y la articulación de esfuerzos individuales y colectivos. En este sentido, la organización constituye una competencia fundamental para optimizar la utilización de los recursos, evitar la duplicidad de funciones, fortalecer el trabajo en equipo y mejorar la eficiencia de los procesos, contribuyendo al desarrollo de una gestión participativa, innovadora y orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la sostenibilidad organizacional.

3.2.8.3.8 Los resultados

Los resultados se definen como la capacidad del líder para orientar, dirigir y evaluar las acciones organizacionales hacia el

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

cumplimiento de los objetivos y metas previamente establecidos, procurando alcanzar niveles óptimos de eficacia, eficiencia y calidad en el desempeño institucional. La competencia operativa implica establecer indicadores de desempeño, realizar un seguimiento permanente de las actividades, evaluar el grado de cumplimiento de las metas y adoptar medidas correctivas que permitan mejorar los procesos y garantizar que los esfuerzos individuales y colectivos se traduzcan en beneficios concretos, medibles y sostenibles para la organización.

Asimismo, en el contexto del liderazgo 5.0, la orientación a resultados adquiere especial relevancia, debido a que el líder debe integrar el uso de herramientas digitales, el análisis de datos y las metodologías de gestión modernas para fortalecer la toma de decisiones basada en evidencias, optimizar la utilización de los recursos y promover la mejora continua. En este sentido, esta competencia constituye un componente fundamental para impulsar la productividad, fortalecer la responsabilidad y el compromiso de los colaboradores, generar valor económico y social, y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, contribuyendo a la competitividad, la sostenibilidad y el desarrollo integral de la organización.

3.2.9 El rendimiento laboral

3.2.9.1 Origen del rendimiento laboral

La motivación constituye uno de los factores más importantes para el desempeño de los trabajadores dentro de las organizaciones, debido a su influencia en el compromiso y la productividad laboral. De acuerdo con EffIwork (2023), el papel crucial de la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores no es un concepto nuevo. A lo largo de la historia, diversos autores han explorado y establecido esta relación, señalando cómo los niveles de motivación pueden influir directamente en el rendimiento y productividad de los empleados. Esta conexión ha sido fundamental en teorías clásicas y modernas de la gestión, destacando que la motivación no

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

solo mejora el desempeño, sino que también fortalece el compromiso y la satisfacción en el entorno laboral.

3.2.9.2 Teoría del rendimiento laboral

3.2.9.2.1 Teoría de la Motivación de Maslow

Abraham Maslow "formuló esta teoría partiendo de la premisa de que las necesidades humanas están organizadas en un orden jerárquico. Según su enfoque, es fundamental satisfacer primero las necesidades básicas, como la alimentación y la seguridad, antes de que se puedan considerar motivadoras las necesidades de nivel superior, como la autorrealización (Bohórquez et al., 2020). "Este modelo sugiere que la satisfacción de las necesidades más elementales es un requisito previo para alcanzar y motivarse hacia metas más elevadas."

Por otro lado, para Chiavenato (2006) donde "destaca que la teoría de la motivación de Maslow se fundamenta en la pirámide de las necesidades, donde estas se pueden clasificar y organizar según su importancia y su impacto en el comportamiento humano"

3.2.9.2.2 Teoría de la Expectativa de Vroom

La teoría de las expectativas individuales, desarrollada por Victor Vroom (1964), constituye un enfoque fundamental para comprender la motivación laboral y el comportamiento de los colaboradores dentro de las organizaciones. Esta teoría sostiene que la motivación de una persona está determinada por las expectativas que tiene respecto a la relación entre el esfuerzo que realiza, el desempeño que puede alcanzar y las recompensas que espera obtener como resultado de su trabajo. En este sentido, los trabajadores muestran una mayor disposición para comprometerse con sus responsabilidades cuando consideran que sus esfuerzos contribuirán a mejorar su desempeño y que este será reconocido mediante recompensas que satisfagan sus necesidades e intereses personales. Asimismo, la teoría se fundamenta en tres

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

componentes esenciales: la expectativa, entendida como la creencia de que el esfuerzo permitirá alcanzar un determinado nivel de desempeño; la instrumentalidad, referida a la percepción de que un buen desempeño conducirá a la obtención de recompensas; y la valencia, relacionada con el valor o la importancia que el individuo atribuye a dichas recompensas. De acuerdo a Vroom argumenta que la motivación está influenciada por tres elementos: la creencia de que el esfuerzo resultará en un buen rendimiento, la creencia de que dicho rendimiento será recompensado y la importancia que el empleado otorga a esa recompensa. Comprender estas expectativas individuales puede ayudar a los líderes a diseñar sistemas de recompensas efectivos" (Rueda Galeano, 2023).

3.2.9.2.3 Teoría de la Fijación de Metas de Locke

La teoría de la fijación de metas, propuesta por Edwin Locke (1968), constituye un enfoque fundamental para comprender la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores dentro de las organizaciones. La teoría sostiene que el establecimiento de metas específicas, claras y desafiantes contribuye a incrementar la motivación, el compromiso y el rendimiento de los trabajadores, debido a que orienta sus esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos previamente definidos. Asimismo, plantea que las metas representan un mecanismo de autorregulación del comportamiento, puesto que permiten dirigir la atención, movilizar el esfuerzo, fortalecer la persistencia y estimular el desarrollo de estrategias que faciliten el logro de los resultados esperados.

En este sentido, la efectividad de las metas depende de factores como su claridad, el nivel de dificultad, el compromiso de los colaboradores, la retroalimentación permanente y la disponibilidad de recursos y capacidades para alcanzarlas. Desde la perspectiva del liderazgo organizacional, esta teoría destaca la importancia de que el líder establezca objetivos concretos y retadores, promueva la participación de los trabajadores,

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

proporcione orientación y realice un seguimiento continuo del desempeño. Establecer metas claras y alcanzables puede aumentar la productividad y la satisfacción laboral. La teoría de la fijación de metas destaca la importancia de la claridad y la desafiante naturaleza de los objetivos para impulsar un rendimiento óptimo (Rueda Galeano, 2023).

3.2.9.2.4 Teoría de Herzberg

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, también conocida como la teoría de la motivación-higiene, constituye un enfoque fundamental para comprender los elementos que influyen en la satisfacción, la insatisfacción y la motivación de los colaboradores dentro de las organizaciones. La teoría, desarrollada por Herzberg et al. (1959), sostiene que los trabajadores poseen diversas necesidades, expectativas y aspiraciones personales y profesionales que influyen en sus actitudes y comportamientos frente al trabajo. En este sentido, plantea la existencia de dos categorías de factores que intervienen de manera diferenciada en la experiencia laboral.

Por un lado, los factores higiénicos o extrínsecos comprenden las condiciones laborales, las remuneraciones, las políticas organizacionales, la supervisión, la seguridad en el empleo y las relaciones interpersonales, cuya presencia adecuada contribuye principalmente a prevenir o reducir la insatisfacción laboral, sin garantizar necesariamente una mayor motivación. Por otro lado, los factores motivacionales o intrínsecos están relacionados con el reconocimiento, los logros alcanzados, la responsabilidad, las oportunidades de crecimiento profesional y la naturaleza del trabajo, elementos que favorecen la satisfacción laboral y estimulan el compromiso de los colaboradores (Sanz, 2020).

3.2.9.2.5 Teoría general del desempeño laboral

El modelo de desempeño laboral de Campbell constituye un enfoque teórico fundamental para comprender y explicar los factores que determinan el rendimiento individual de los

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

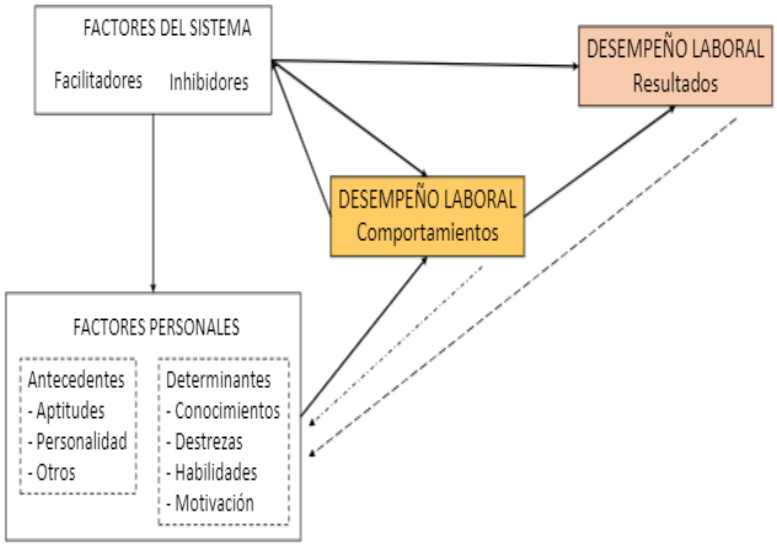
trabajadores dentro de las organizaciones. Según Costales (2009), el modelo reorienta el estudio de la psicología organizacional hacia el análisis de los fundamentos conductuales del desempeño, proponiendo una perspectiva integral que permite comprender cómo las capacidades, los conocimientos, las habilidades y la motivación de los individuos se relacionan con el cumplimiento de sus responsabilidades laborales.

En este sentido, Campbell y sus colaboradores sostienen que el desempeño laboral está constituido por un conjunto de comportamientos y acciones observables que poseen relevancia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, diferenciándose de los resultados obtenidos, debido a que estos últimos también pueden estar condicionados por factores externos que escapan al control del trabajador. Asimismo, el modelo establece que el rendimiento individual debe evaluarse considerando la pertinencia y efectividad de las conductas laborales, así como el nivel de dominio de las competencias necesarias para ejecutar adecuadamente las funciones asignadas. Desde esta perspectiva, el desempeño no constituye un fenómeno aislado, sino un proceso multidimensional en el que intervienen factores como el conocimiento declarativo, las habilidades y conocimientos procedimentales y la motivación laboral, los cuales influyen en la manera en que los colaboradores desarrollan sus actividades.

Figura 1.

Teoría general del desempeño laboral

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú



Nota: Teoría del desempeño según Campbell. Fuente: (Costales, 2009)

3.2.9.3 Conceptualización del rendimiento laboral

El rendimiento laboral es un concepto ampliamente investigado en el campo de la psicología organizacional. Sin embargo, hasta finales de los años 80, los estudios tendían a abordar este tema de manera indistinta, mezclando aspectos de productividad y eficacia sin una clara diferenciación entre ellos. Como resultado, estos términos solían tratarse como sinónimos, lo que llevó a una falta de precisión en su definición (Gabini, 2016, p.215). Uno de los primeros intentos de clarificar este constructo fue propuesto por Murphy. Desde esta perspectiva, la productividad se define como la relación entre la producción y los costos asociados a su obtención, mientras que el rendimiento laboral abarca tanto las actividades específicas del puesto como aquellas que tienen una naturaleza interpersonal. De esta manera, ha sido definido como conductas que son importantes para los objetivos de la unidad de trabajo u organización (Murphy, 1990, p.85).

3.2.9.4 Factores que influyen el rendimiento laboral

El rendimiento laboral está condicionado por diversos factores individuales, organizacionales y contextuales que influyen en la capacidad de los trabajadores para desarrollar sus funciones y alcanzar los objetivos institucionales. Estos factores comprenden aspectos relacionados con las competencias profesionales, la motivación, el liderazgo, las condiciones de

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

trabajo y la disponibilidad de recursos, los cuales pueden favorecer o limitar el desempeño individual y colectivo. Desde la perspectiva del modelo de Campbell, el desempeño laboral está determinado directamente por tres componentes fundamentales: el conocimiento declarativo, los conocimientos y habilidades procedimentales y la motivación. Sin embargo, desde un enfoque más amplio de la gestión organizacional, también es importante considerar otros factores que inciden en el rendimiento de los colaboradores.

De acuerdo a Castillo y Sabando (2018), "indican que hay varios factores que afectan el rendimiento laboral, entre los que se encuentran la equidad organizacional y el control sobre las tareas (p.97). No obstante, también subrayan la importancia de otros elementos menos abordados en la literatura especializada, como la autonomía, el ambiente laboral y la comunicación. Estos factores interactúan entre sí y no funcionan de manera independiente. Por otro lado, las investigaciones como las de Guevara (2016), definen la "autonomía laboral como la capacidad que tiene el empleado para decidir cómo llevar a cabo su trabajo se sostiene que esta autonomía es un reflejo del nivel de libertad e independencia que los trabajadores poseen al tomar decisiones sobre la ejecución de sus responsabilidades" (p.133).

En consecuencia, contratar a personas con una amplia gama de habilidades es un recurso valioso para cualquier empresa, ya que ofrece diversas alternativas ante las demandas laborales actuales y futuras. En este contexto, estudios como los de Galvez, Huamán et al. (2021) definen "la flexibilidad de habilidades como el número de formas en las que los empleados pueden aplicar sus competencias, permitiendo su reposicionamiento según las necesidades del lugar de trabajo" (p. 364).

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Tabla 2.

Taxonomía del rendimiento laboral

Factores globales	Definición
Dominio de tareas específicas	Habilidad o destreza para desempeñar el aspecto técnico de las actividades laborales.
Dominio de tareas anexas / relacionadas	Habilidad para ejecutar actividades secundarias a las principales del puesto o tareas que no forman parte formal del cargo, pero pueden ser requeridas en algún momento.
Habilidad en comunicación oral y escrita	Capacidad de comunicar eficazmente asuntos laborales utilizando los medios de comunicación disponibles.
Demostración de esfuerzo ante obstáculos	Cumplir con las tareas y actividades asignadas a pesar de las dificultades, manteniendo la persistencia en el logro de los objetivos.
Mantenimiento de la disciplina personal	Cumplir con las normas, políticas y reglamentos establecidos por la organización.
Trabajo en equipo (facilitación del rendimiento de pares y equipos)	Colaborar con los demás para facilitar el cumplimiento de los objetivos grupales.
Supervisión / Liderazgo	Monitorear y dar seguimiento al cumplimiento de las actividades de las personas a cargo.
Administración / Gestión	Establecer objetivos, metas y estándares; asignar recursos para la ejecución de actividades; representar a la organización públicamente y velar por sus intereses.

Nota. Adaptado de Landy y Conte (2005, p. 167)

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

3.2.9.5 Predictores o determinantes del rendimiento

El rendimiento laboral es un fenómeno complejo que depende de diversos factores relacionados con las capacidades, características y condiciones que rodean al trabajador. “Campbell y sus colaboradores aseveran que el rendimiento puede ser predicho a partir de los elementos que lo componen (determinantes), los mismos que pueden ser clasificados como determinantes directos e indirectos” (Costales, 2009, p. 127). Esta perspectiva permite comprender que el rendimiento laboral no depende de un único factor, sino de la interacción de diversos elementos.

Tabla 3.

Determinantes directos

Determinante	**Elemento**	**Definición**
Directo	Conocimientos	Conjuntos articulados de información que poseen las personas en variedad de temas.
	Destrezas o habilidades	Grado de dominio que una persona posee en la ejecución de una(s) tarea(s) específica(s).
	Motivación o motivos	Grado de preferencia vocacional que una persona manifiesta por una actividad. Impulso para realizar una actividad determinada.

Nota: Adaptado de Moreno (2001)

Tabla 4.

Determinantes indirectos

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Determinante	Tipo	Nombre	Definición
		Capacidades o aptitudes	Rasgos generales de los individuos, hacen referencia al potencial innato que tiene un sujeto para realizar cierto tipo de actividades.
		Rasgos de personalidad	Elementos relativamente estables de ciertos patrones conductuales.
Indirecto	Internos (propios del individuo)	Actitudes	Predisposiciones de una persona a valorar favorable o desfavorablemente los objetos, sujetos o situaciones que le rodean.
		Valores	Ciertas normas de conducta o patrones comportamentales adoptados por las personas.
		Intereses	Atracción que tienen ciertos objetos, sujetos o situaciones, para una persona determinada.

Nota: Adaptado de Moreno (2001)

3.2.9.6 Rendimiento en la tarea

Es un componente central del rendimiento laboral, presente en la mayoría de los modelos explicativos del constructo, como señalan Koopmans et al., 2011. Este foco en las tareas surge de los primeros intentos por estudiar el rendimiento, centrados en los requerimientos técnicos y competencias específicas de la función, también llamados "competencia técnica o rendimiento en el rol (Viswesvaran y Ones, 2000).

En palabras de Koopmans et al., 2011, el rendimiento en la tarea refleja el grado en que un empleado muestra competitividad en actividades formalmente reconocidas que aportan, ya sea de manera directa o indirecta, al núcleo técnico de la organización.

3.2.9.7 Indicadores del rendimiento en la tarea

De acuerdo con Koopmans et al. (2013), el rendimiento laboral puede analizarse a partir de indicadores que permiten evaluar la manera en que los trabajadores desarrollan sus funciones, administran los recursos disponibles

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

y orientan sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este contexto, el rendimiento de tareas comprende comportamientos relacionados con la ejecución eficiente y eficaz de las responsabilidades asignadas, considerando aspectos como la calidad del trabajo, la planificación y organización, la orientación a resultados, la priorización de actividades y la eficiencia en el desempeño laboral. Estos indicadores permiten comprender la contribución individual de los colaboradores al funcionamiento y logro de las metas institucionales.

3.2.9.7.1 Calidad del trabajo.

Se refiere al grado de precisión, consistencia, efectividad y cumplimiento de los estándares establecidos en la ejecución de las actividades laborales. Este indicador permite evaluar la capacidad del trabajador para desarrollar sus responsabilidades de manera adecuada, procurando minimizar errores y garantizar que los resultados obtenidos respondan a las exigencias y expectativas de la organización. Asimismo, la calidad del trabajo implica demostrar responsabilidad, atención a los detalles y compromiso con la mejora continua de los procesos, contribuyendo al fortalecimiento de la productividad y la satisfacción de los usuarios internos y externos.

3.2.9.7.2 Planificación y organización

Comprende la capacidad del trabajador para establecer objetivos, estructurar actividades, distribuir adecuadamente los recursos y organizar los tiempos necesarios para cumplir sus responsabilidades laborales. Este indicador implica desarrollar una secuencia ordenada de tareas, establecer cronogramas y coordinar acciones que permitan optimizar el desarrollo de los procesos. En este sentido, una adecuada planificación y organización favorece la reducción de imprevistos, el aprovechamiento eficiente de los recursos y el cumplimiento oportuno de las metas institucionales.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

3.2.9.7.3 Orientación a resultados

Se define como la capacidad del trabajador para dirigir sus esfuerzos, conocimientos y habilidades hacia el cumplimiento de objetivos y metas previamente establecidos, demostrando compromiso, responsabilidad y perseverancia en el desarrollo de sus funciones. Este indicador implica mantener una actitud proactiva, evaluar permanentemente los avances y adoptar medidas que permitan superar las dificultades que puedan presentarse durante la ejecución de las actividades. Asimismo, la orientación a resultados contribuye al fortalecimiento del desempeño individual, la productividad y la generación de valor para la organización.

3.2.9.7.4 Priorización

Se refiere a la capacidad del trabajador para identificar, clasificar y ordenar las actividades laborales de acuerdo con su importancia, urgencia e impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este indicador implica distinguir las tareas críticas de aquellas que pueden desarrollarse posteriormente, permitiendo asignar adecuadamente el tiempo, la atención y los recursos disponibles. Asimismo, una adecuada priorización favorece la toma de decisiones oportunas, reduce la acumulación de responsabilidades y contribuye al cumplimiento eficiente de los plazos establecidos, fortaleciendo la productividad y la calidad del trabajo.

3.2.9.7.5 Eficiencia

Se define como la capacidad del trabajador para desarrollar sus actividades y alcanzar los resultados previstos mediante la utilización óptima de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y temporales disponibles. Este indicador implica ejecutar las tareas procurando reducir los desperdicios, evitar actividades innecesarias y optimizar los procedimientos de trabajo, sin comprometer la calidad de los resultados. En este sentido, la eficiencia constituye un componente fundamental del

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

rendimiento laboral, debido a que permite mejorar la productividad, reducir los costos operativos y fortalecer la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos de manera sostenible.

3.2.9.8 Rendimiento en el contexto

Se trata de conductas cooperativas o de apoyo que generan efectos favorables para la organización, así no sean requeridas ni recompensadas (Omar, 2010). Muchas actividades no forman parte directa de las tareas laborales específicas, pero aun así tienen un impacto significativo en el desempeño organizacional. Estas acciones, comunes a todos los empleos, están orientadas a mantener el entorno interpersonal y psicológico que la organización necesita para funcionar eficazmente. Además, dichos comportamientos buscan beneficiar a la organización y exceden las expectativas tradicionales asociadas a un rol particular (conocidos como comportamientos extra papel positivos).

3.2.9.8.1 Indicadores de rendimiento en el contexto

De acuerdo con Koopmans et al. (2013), el rendimiento contextual comprende el conjunto de comportamientos y acciones que realizan los trabajadores más allá de las responsabilidades técnicas y funciones específicas de sus puestos, contribuyendo al fortalecimiento del entorno social, psicológico y organizacional en el que se desarrollan las actividades laborales. Este tipo de rendimiento se caracteriza por la disposición de los colaboradores para participar activamente, cooperar con sus compañeros, demostrar iniciativa y asumir responsabilidades que favorezcan el funcionamiento eficiente de la organización. En este contexto, los autores identifican diversos indicadores que pueden agruparse en dos subdimensiones: el rendimiento contextual interpersonal y el rendimiento contextual organizacional.

La primera se enfocó en el nivel interpersonal, con cuatro indicadores clave:

- Tomar iniciativa.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

- Aceptar y aprender de la retroalimentación.
- Cooperar con otros.
- Comunicarse de manera efectiva.

El segundo subdimensión se centró en el nivel organizacional, destacando también cuatro indicadores:

- Demostrar responsabilidad.
- Estar enfocado en el cliente.
- Ser creativo.
- Asumir tareas laborales desafiantes.

3.2.9.8.2 Comportamientos laborales contraproducentes

Conceptualmente, se consideran comportamientos antisociales llevados a cabo por empleados en el entorno laboral que violan normas organizacionales significativas y pueden poner en peligro la reputación de la organización, de sus miembros o de ambos (Robinson y Bennett, 1995, p.47)) Otros autores se refieren a estos comportamientos como desviados, es decir, acciones intencionales realizadas por un miembro de la organización y percibidas como contrarias a los intereses legítimos de esta. Finalmente, el término "comportamientos laborales contraproducentes" se ha adoptado para describir cualquier conducta voluntaria que infringe normas fundamentales y que amenaza el bienestar de la organización o de sus integrantes (Gabini, 2018, p. 41).

Koopmans et al., (2011), indican que los comportamientos con un impacto negativo sobre la efectividad de una organización han sido también considerados como una dimensión clave del rendimiento laboral (RL). En este sentido, los comportamientos contraproducentes (CCP) han captado la atención de los investigadores, tanto que la mitad de los modelos generales de RL incluyen una o más dimensiones relacionadas con este tipo de conductas.

Koopmans et al. (2013), han señalado distintas manifestaciones de comportamientos contraproducentes en el trabajo (CCP), entre

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ellas el daño a la propiedad, el consumo de sustancias, la violencia laboral, retrasos y ausentismo. Además, han identificado cuatro indicadores clave de esta dimensión del rendimiento laboral: mostrar excesiva negatividad, comportamientos que dañen a la organización, comportamientos que dañen a los compañeros de trabajo o a los supervisores, cometer errores intencionalmente.

Particularidades de los comportamientos laborales contraproducentes

- La **intencionalidad:** implica que este tipo de comportamientos están bajo el control consciente del individuo. Sin embargo, quedan excluidas las acciones inseguras causadas por la falta de equipos adecuados o de la formación necesaria proporcionada por la empresa.

- **Pertenencia a la organización**: Estas conductas se refieren exclusivamente a actos negativos realizados por miembros actuales de la organización. Las acciones que perjudican a la empresa por parte de agentes externos, como ex empleados o clientes, no están incluidas en esta definición.

- **Contrario a los intereses legítimos de la organización:** Los objetivos de la organización deben ser legítimos, cumpliendo con las normativas legales y respetando la integridad de las personas. Por tanto, negarse a realizar actividades que comprometan la seguridad o bienestar de las personas no debe considerarse una conducta negativa. Además, se debe distinguir entre comportamiento contraproducente y contra productividad, ya que esta última se refiere a los resultados tangibles del primero y así establecer una relación mas puntual en las diferentes organizaciones que apuntan al logro de objetivos.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

3.2.10 Marco conceptual

- **Liderazgo**.

  Relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten (Daft, 2013).

- **Liderazgo 5.0.**

  Es una nueva forma de liderazgo que permite gestionar los retos y las incertidumbres. Busca cambiar la mentalidad y el estilo organizativo para adaptarse a las innovaciones de la era digital (Peñalver, 2022).

- **Líder.**

  Líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales (Gómez, 2008)

- **Rendimiento Laboral.**

  El rendimiento laboral es el resultado obtenido en un entorno laboral con relación a los recursos disponibles (Humanos Coaching, 2018)

- **Desempeño Laboral.**

  El desempeño laboral es la forma en que los trabajadores realizan su trabajo, es donde estos demuestran las competencias laborales alcanzadas (conocimientos, habilidades, experiencia, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores) que ayudan a alcanzar los resultados que se esperan, estando relacionado con la calidad del trabajo desempeñado por un empleado (Humanos Coaching, 2018)

- **Competencias Intrapersonales.**

  Las competencias intrapersonales se refieren a las habilidades y capacidades que una persona tiene para entender y manejar sus propias emociones, pensamientos y comportamientos. Estas competencias son fundamentales para el desarrollo personal y profesional, ya que influyen en cómo una persona se percibe a sí

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

misma, cómo gestiona el estrés, toma decisiones, establece metas y se motiva (Fuentes, 2016)

- **Competencias Interpersonales.**

  Las competencias interpersonales son las habilidades y capacidades que una persona posee para interactuar de manera efectiva y positiva con otras personas en diferentes contextos y situaciones. Estas competencias son fundamentales para establecer relaciones sólidas, colaborar eficazmente en equipos de trabajo, resolver conflictos de manera constructiva y comunicarse de manera clara y empática (Medina, 2022).

- **Competencias Operativas.**

  Las competencias operativas se refieren a las habilidades prácticas y técnicas específicas que una persona necesita poseer para desempeñar eficazmente un trabajo, realizar tareas concretas o cumplir con funciones específicas dentro de un entorno laboral o profesional determinado. Estas competencias son directamente aplicables a actividades y procesos operativos dentro de una organización o industria (Gonzáles, 2024).

- **Liderazgo Organizacional.**

  El liderazgo organizacional se refiere al proceso mediante el cual una persona (o un grupo de personas) ejerce influencia sobre los miembros de una organización para lograr metas y objetivos comunes. Este tipo de liderazgo implica dirigir, guiar y motivar a los individuos dentro de una estructura organizativa específica, utilizando habilidades y estrategias adecuadas para gestionar equipos, tomar decisiones y fomentar el desarrollo tanto personal como profesional (Pozo y Murati, 2002).

- **Liderazgo Directivo.**

  El liderazgo directivo es un estilo de liderazgo en el que el líder toma decisiones importantes y da órdenes claras y precisas a su equipo. Este estilo de liderazgo es adecuado en situaciones en las que se necesita tomar decisiones rápidas y en situaciones de crisis. Los líderes directivos a menudo son valorados por su capacidad para resolver problemas y tomar decisiones difíciles (Chavéz, 2023).

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo básica, porque se ha orientado a la generación y ampliación del conocimiento existente, así como a la comprensión de los principios y conceptos fundamentales relacionados con el objeto de estudio, sin perseguir necesariamente una aplicación práctica inmediata. Asimismo, se ha buscado profundizar el análisis de las variables de liderazgo 5.0 y rendimiento laboral en un contexto universitario, específicamente en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Contribuyendo al desarrollo de nuevas perspectivas teóricas y al fortalecimiento del conocimiento científico existente. En este mismo contexto, se toma en cuenta a Tarrillo et al. (2024) donde afirman que "La investigación básica se concentra en la generación de conocimiento teórico y la comprensión de conceptos fundamentales sin una aplicación práctica inmediata. Además, busca ampliar la información y comprensión del objeto de estudio" (p. 57).

Por otra parte, se considera a Hernández et al. (2010) quienes señalan "la investigación básica se orienta a ampliar el conocimiento científico sin que necesariamente se considere su aplicación práctica inmediata" (p. 86). Por consiguiente, la investigación el estudio considerado básica se ha orientado generación y comprensión del conocimiento científico, mediante por medio de la profundización de los fundamentos teóricos relacionados con el objeto de estudio, sin que necesariamente se contemple su aplicación práctica inmediata.

4.1.2 Nivel de investigación

La investigación es considerada de nivel correlacional porque ha tenido como propósito determinar el grado de correlación entre las variables de estudio, se ha identificado cómo se vinculan entre sí y si dicha asociación es estadísticamente significativa. Asimismo, busca comprender cómo varía el comportamiento de una variable en función de los cambios observados en otra, permitiendo establecer

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

patrones de asociación y realizar predicciones sobre su comportamiento, sin que ello implique necesariamente una relación de causalidad. Por ello, se toma en cuenta a Cabezas Mejía et al. (2018) quienes plantean que "Cuando el investigador pretende visualizar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si por el contrario no existe relación entre ellos. Lo principal de estos estudios es saber cómo se pueden comportar una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada" (p. 74)

Por otra parte, se ha tomado en cuenta a Salkind (1998) quien sostiene que la investigación correlacional tiene como propósito examinar la relación existente entre variables, sin establecer relaciones de causalidad entre ellas. Por lo tanto, el estudio fue de alcance correlacional, ya que se evaluó la relación entre las variables liderazgo 5.0 y rendimiento laboral, sin manipularlas de manera intencional.

4.2 Diseño de la investigación

La investigación ha sido desarrollada dentro de los parámetros de la investigación no experimental, porque se ha caracterizado por el estudio de las variables de estudio en su contexto natural, sin que haya existido una intervención o manipulación deliberada de las variables objeto de análisis. El planteamiento del diseño metodológico se ha fundamentado porque se ha tenido la oportunidad de observar sistemáticamente de los hechos y acontecimientos tal como se presentan en la realidad, con la finalidad de describir, analizar e interpretar el comportamiento, así como identificar posibles relaciones entre las variables estudiadas. En este mismo contexto, se toma en cuanta lo planteado por Fuentes-Doria et al. (2020) quienes consideran que "La investigación no experimental se define como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hace la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos" (p. 59).

Por otro lado, se toma en cuenta a Hernández Sampieri et al. (2010) quienes plantean, que "los tipos de diseño no experimental son útiles para examinar la relación entre variables en un momento específico, sin manipulación de las variables. Este enfoque permite capturar una instantánea relación entre las variables" (p. 65). Por lo tanto, el estudio se ha realizado de acuerdo a los diseños no experimentales y de corte transversal, porque no se ha manipulado ninguna de las variables, sino que estas fueron observadas tal como se manifestaron en su contexto natural. Asimismo, con respecto al recojo de la información ha sido considerado de tipo transversal, porque la recolección de los datos se realizó en un solo momento en un determinado espacio del tiempo.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

4.3 Descripción ética de la investigación

Durante el desarrollo de la investigación se observaron y respetaron rigurosamente los principios éticos fundamentales que orientan la actividad científica. En este sentido, se obtuvo el consentimiento informado de los participantes, garantizando su participación libre y voluntaria, así como el respeto a su autonomía y dignidad. Asimismo, se aseguró la confidencialidad y el anonimato de la información recopilada, estableciendo que los datos obtenidos serían utilizados exclusivamente con fines académicos y científicos, resguardando en todo momento la privacidad y los derechos de los participantes. Asimismo, se respetaron los derechos de autor mediante la adecuada citación y referenciación de las fuentes utilizadas, lo cual fue verificado a través del informe de similitud correspondiente.

4.4 Población y muestra

4.4.1 Población

La población considerada para el desarrollo del presente estudio estuvo conformada por los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac (UNAMBA) que ocupan cargos directivos y/o tienen al menos dos personas a su cargo, para garantizar la cantidad de la población de estudio se ha tomado en cuenta la publicación realizada según el directorio institucional oficial (Gobierno del Perú, 2025) donde se identifican 43 directivos administrativos. Dicha población cumple con las características establecidas para el desarrollo del presente estudio. En este sentido, se toma en cuenta a Tamayo (2012) donde sostiene que la población está conformada por la totalidad de unidades que integran un fenómeno determinado y que son susceptibles de ser observadas y cuantificadas dentro de una investigación. Por lo consiguiente, la población por lo general está constituido por el conjunto total de elementos o unidades de análisis que poseen características comunes y que forman parte del fenómeno objeto de estudio.

4.4.2 Muestra

La muestra para el estudio ha sido considerada a la población objeto de estudio como muestra censal, porque la cantidad de elementos de la población de estudio está conformada por un número reducido de elementos, resulta metodológicamente conveniente entonces considerar la totalidad de sus integrantes mediante un estudio

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

censal, en lugar de recurrir a procedimientos estadísticos de muestreo. Por ello, mediante el analisis de la situación se ha recopilado la información de todas las unidades de análisis, favoreciendo una descripción integral de las características de la población y evitando los errores asociados a la selección de una muestra, porque se ha tenido condiciones de accesibilidad y disponibilidad de los participantes, por ello, se ha tomado en cuenta lo definido por Hernández Sampieri et al. (2014) donde afirma "es un subconjunto de la población de interés del cual se recopilarán datos. Debe ser claramente definida y delimitada antes de su selección, además de ser representativa de la población en su conjunto" (p. 176). Por lo tanto, la selección de la muestra ha permitido obtener información relevante de una población determinada. Dado que la población estuvo conformada por 43 directivos administrativos, y la selección de la muestra se determinó de tipo censal, porque se tenía un marco muestral y la cantidad de participantes era manejable y permitía obtener datos representativos de toda la población.

Es necesario precisar que la elección entre una muestra y un censo depende principalmente de las características y dimensiones de la población estudiada. En este sentido, Hernández Sampieri et al. (2014) indican que "cuando el número de elementos de la población es reducido, lo más recomendable es estudiar a todos sus integrantes, es decir, realizar un censo en lugar de seleccionar una muestra" (p. 174). Por lo tanto, la recomendación ha permitido obtener información de la totalidad de los sujetos de estudio, favoreciendo una mayor precisión en los resultados de la investigación.

4.5 Procedimiento

El procedimiento de la investigación se ha iniciado con el procesamiento de la información recopilada, porque constituye una etapa fundamental y previa al análisis e interpretación de los resultados de la investigación. El procedimiento comprende un conjunto de actividades sistemáticas y organizadas, que incluyen la clasificación de los datos mediante el establecimiento de categorías, la codificación de las respuestas, la tabulación de la información y la aplicación de técnicas estadísticas pertinentes. Las actividades han permitido organizar, sistematizar y transformar los datos obtenidos en información relevante y confiable, facilitando su análisis e interpretación en función de los objetivos y las hipótesis planteadas en el estudio. En este sentido, se toma en cuenta a Hernández Escobar et al. (2018) donde considera que "El primer paso para poder realizar el análisis de la información acopiada es el procesamiento de esta, lo que se cumple mediante un

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

conjunto de actividades como son el establecimiento de categorías, la codificación, la tabulación de los resultados y el análisis estadístico" (p. 131).

Por consiguiente, el procedimiento del estudio se ha basado principalmente con la recolección de datos mediante la aplicación de cuestionarios dirigidos a medir el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral del personal administrativo. Los instrumentos fueron aplicados de manera voluntaria a los participantes, previa explicación de los objetivos del estudio. Posteriormente, la información recolectada fue organizada y sistematizada para el análisis estadístico.

4.6 Técnica e instrumentos

4.6.1 Técnicas de investigación

La técnica aplicada en el presente estudio fue la encuesta, lo que ha permitido obtener información directamente de los trabajadores administrativos de la Universidad en un momento determinado. En este sentido, para Hernández Sampieri et al. (2014) quienes señalan que "la encuesta es una técnica de recolección de datos que se utiliza para indagar sobre las características de una población o para conocer la opinión de una muestra representativa de ella" (p. 200). Por lo tanto, la encuesta en el estudio ha constituido una técnica de recolección de datos ampliamente utilizada en la investigación científica, cuyo propósito es obtener información sistemática y estructurada sobre las características, percepciones, opiniones, actitudes y comportamientos de los integrantes de una población o muestra representativa.

4.6.2 Instrumento de investigación

El instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual es comúnmente aplicado en investigaciones cuantitativas. Se elaboró un cuestionario para cada variable, estructurado según sus dimensiones e indicadores, utilizando una escala tipo Likert. Los instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación mediante juicio de expertos y su confiabilidad fue determinada a través del coeficiente alfa de Cronbach. Según Bernal (2016), el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación.

Por lo tanto, el cuestionario se ha conformado por un conjunto de preguntas o ítems estructurados y organizados sistemáticamente, cuya finalidad ha servido para obtener información relevante, precisa y pertinente sobre las variables objeto de estudio. Su

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

elaboración ha estado alineado a los objetivos, dimensiones e indicadores establecidos en la investigación, lo cual, ha permitido recopilar información de manera ordenada y uniforme. Asimismo, ha facilitado la medición de las variables y el posterior procesamiento y análisis estadístico de los datos obtenidos, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos y a la contrastación de las hipótesis planteadas en el estudio.

4.7 Estadístico de investigación

La validez de los instrumentos fue determinada mediante el juicio de expertos, quienes evaluaron los cuestionarios elaborados para medir las variables liderazgo 5.0 y rendimiento laboral. La evaluación se realizó considerando indicadores generales como coherencia, suficiencia, consistencia, claridad y objetividad, con el propósito de verificar que los ítems estuvieran alineados con las dimensiones, indicadores y objetivos de la investigación. Este procedimiento permitió asegurar la pertinencia y adecuación de las preguntas al contexto universitario en el que se desarrolló el estudio.

La confiabilidad de los instrumentos se evaluó a través de una prueba piloto, cuyos datos fueron procesados utilizando el software estadístico SPSS. A partir de esta información, se procedió al cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, con la finalidad de analizar la consistencia interna de los cuestionarios y verificar la fiabilidad de los ítems que los conforman. Como parte del análisis preliminar de los datos, se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, debido a que la muestra estuvo conformada por menos de 50 participantes. Los resultados evidenciaron que los datos no siguieron una distribución normal, motivo por el cual se optó por el uso de estadísticos no paramétricos.

En consecuencia, para determinar el grado de relación entre las variables liderazgo 5.0 y rendimiento laboral, se utilizó el coeficiente de correlación rho de Spearman, por resultar adecuado para datos de naturaleza ordinal y para estudios de nivel correlacional.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

Luego de aplicar el instrumento de recolección de datos a los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, que ocupan cargos directivos y/o tienen al menos dos personas a su cargo, se procedió al procesamiento y análisis de la información mediante el software SPSS. En este apartado se presentan los principales hallazgos de la investigación. Inicialmente, se exponen las características generales de los encuestados, seguidas de los resultados obtenidos para cada una de las variables de estudio y sus respectivas dimensiones. Cada resultado incluye una breve descripción e interpretación correspondiente.

5.1.1 Instrumento y los ítems

Tabla 5

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensiones	Ítems
Liderazgo 5.0	Competencias intrapersonales	1,2,3,4,5,6,7,8
	Competencias interpersonales	9,10,11,12,13,14,15,16
	Competencias operativas	17,18,19,20,21,22,23,24
Rendimiento laboral	Rendimiento en la tarea	1,2,3,4,5,6
	Rendimiento en el contexto	7,8, 9,10,11
	Comportamientos contra productivos	12,13,14,15,16

Nota. Datos tomados de la evaluación realizada en SPSS

En la Tabla 5 se presenta la distribución de los ítems que conforman los instrumentos de recolección de datos correspondientes a las variables liderazgo 5.0 y rendimiento laboral. La variable liderazgo 5.0 está estructurada en tres dimensiones: competencias intrapersonales, competencias interpersonales y competencias operativas, cada una integrada por ocho ítems, lo que representa un total de 24 ítems.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Esta distribución permite evaluar de manera equilibrada las capacidades personales, las habilidades de interacción social y las competencias operativas relacionadas con el ejercicio del liderazgo en el contexto organizacional.

Por otra parte, la variable rendimiento laboral comprende tres dimensiones: rendimiento en la tarea, conformada por seis ítems; rendimiento en el contexto, integrada por cinco ítems; y comportamientos contraproducentes, constituida por cinco ítems, alcanzando un total de 16 ítems. Esta estructura permite recopilar información sobre el cumplimiento de las funciones laborales, las conductas que contribuyen al entorno organizacional y los comportamientos que podrían afectar negativamente el desempeño de los trabajadores.

5.1.2 Nivel de confiabilidad de los instrumentos

Tabla 6

Confiabilidad del instrumento de liderazgo 5.0

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.949	24

Nota. Datos tomados de la evaluación realizada en SPSS

En la Tabla 6 se presentan los resultados del análisis de confiabilidad del instrumento de recolección de datos correspondiente a la variable liderazgo 5.0, mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados evidencian un valor de $\alpha = 0{,}949$, calculado a partir de los 24 ítems que conforman el cuestionario. El coeficiente, al ser superior al valor de referencia de 0,70, indica un nivel de confiabilidad excelente, lo que demuestra una elevada consistencia interna entre los ítems que integran el instrumento.

En ese sentido, los resultados permiten establecer que las preguntas presentan un alto grado de coherencia en la medición de los componentes asociados al liderazgo 5.0, comprendidos por las competencias intrapersonales, interpersonales y operativas. Por consiguiente, se concluye que el instrumento presenta una confiabilidad excelente y resulta adecuado para su aplicación en la investigación, al proporcionar condiciones favorables para obtener mediciones consistentes de la variable estudiada. No

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

obstante, este resultado evidencia la consistencia interna del cuestionario, mas no garantiza por sí solo su validez.

Tabla 7

Fiabilidad del instrumento de rendimiento laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.850	16

Nota. Datos tomados de la evaluación realizada en SPSS

En la Tabla 7 se presentan los resultados del análisis de confiabilidad del instrumento de recolección de datos correspondiente a la variable rendimiento laboral, mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados evidencian un valor de $\alpha = 0{,}850$, calculado a partir de los 16 ítems que conforman el cuestionario. Este coeficiente, al superar el valor mínimo de referencia de 0,70, indica un nivel de confiabilidad bueno, lo que demuestra una adecuada consistencia interna entre los ítems que integran el instrumento.

En ese sentido, los resultados permiten establecer que las preguntas presentan un grado satisfactorio de coherencia en la medición de los componentes asociados al rendimiento laboral, comprendidos por el rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamientos contraproducentes. Por consiguiente, se concluye que el instrumento presenta una buena confiabilidad y resulta adecuado para su aplicación en la investigación, al ofrecer condiciones favorables para obtener mediciones consistentes de la variable estudiada. No obstante, es importante precisar que la confiabilidad obtenida refleja la consistencia interna del cuestionario y no constituye, por sí sola, evidencia suficiente de su validez.

5.1.3 Interpretación de la fiabilidad

Tabla 8

Rangos para interpretar coeficiente Alfa de Cronbach

Rangos de a	**Magnitud**

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

> 0.90	Excelente
0.80 – 0.89	Bueno
0.70 – 0.79	Aceptable
0.60 – 0.69	Cuestionable
0.50 – 0.59	Pobre
< 0.50	Inaceptable

Nota. Rangos para interpretar Alfa de Cronbach. Fuente: George y Mallery (2003)

En la Tabla 8 se presentan los rangos de interpretación del coeficiente alfa de Cronbach, establecidos según los criterios de George y Mallery (2003), los cuales permiten determinar el nivel de confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos a partir de su consistencia interna. La escala contempla seis niveles de valoración: excelente, cuando el coeficiente es superior a 0,90; bueno, entre 0,80 y 0,89; aceptable, entre 0,70 y 0,79; cuestionable, entre 0,60 y 0,69; pobre, entre 0,50 y 0,59; e inaceptable, cuando es inferior a 0,50.

Estos criterios constituyen una referencia metodológica para evaluar el grado de coherencia entre los ítems que conforman un cuestionario. En ese sentido, al contrastar los resultados obtenidos en la investigación, se evidencia que el instrumento de liderazgo 5.0 alcanzó un alfa de Cronbach de 0,949, correspondiente a una confiabilidad excelente, mientras que el instrumento de rendimiento laboral obtuvo un coeficiente de 0,850, equivalente a una confiabilidad buena. Por consiguiente, se interpreta que ambos instrumentos presentan niveles satisfactorios de consistencia interna, lo que respalda su utilización en el proceso de recolección de datos y posterior análisis estadístico de las variables estudiadas.

5.1.4 Análisis de los datos generales

Tabla 9

Frecuencia de participación del género en las encuestas

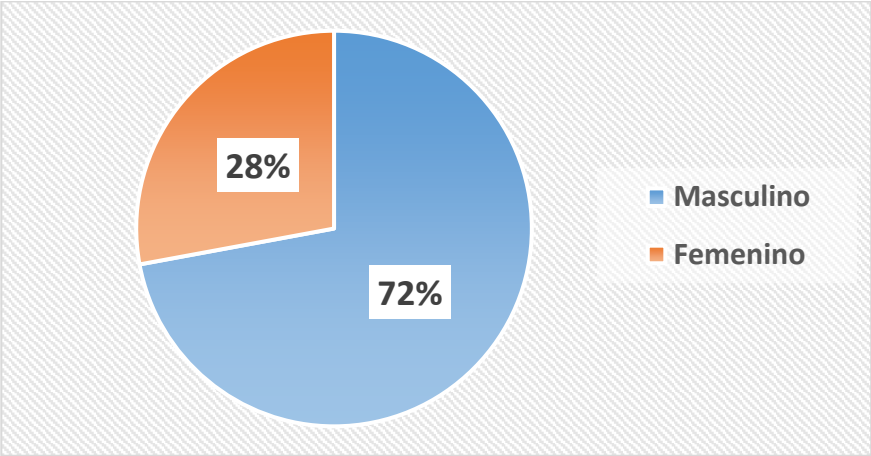
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	31	72.1
	Femenino	12	27.9
	Total	43	100.0

Nota: Datos obtenidos del programa SPSS

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Figura 2.

Porcentaje del género de los encuestados



Nota: Gráfico obtenido de la tabla N° 13. Fuente: elaboración propia

En la Tabla 9 se presentan los resultados de la distribución de los participantes de la investigación según el género, considerando un total de 43 encuestados. Los resultados evidencian que el 72,1 % (31 participantes) corresponde al género masculino, mientras que el 27,9 % (12 participantes) pertenece al género femenino. Estos resultados permiten identificar una predominancia de participantes masculinos, quienes representan aproximadamente las tres cuartas partes de la población estudiada, en comparación con una menor participación femenina. Asimismo, se observa una diferencia porcentual de 44,2 puntos porcentuales entre ambos grupos, lo que refleja una distribución desigual según el género. En ese sentido, se interpreta que la población objeto de estudio se encuentra conformada mayoritariamente por hombres, característica sociodemográfica que debe considerarse al momento de contextualizar e interpretar los resultados relacionados con las variables liderazgo 5.0 y rendimiento laboral..

Tabla 10.

Frecuencia de la edad de los encuestados

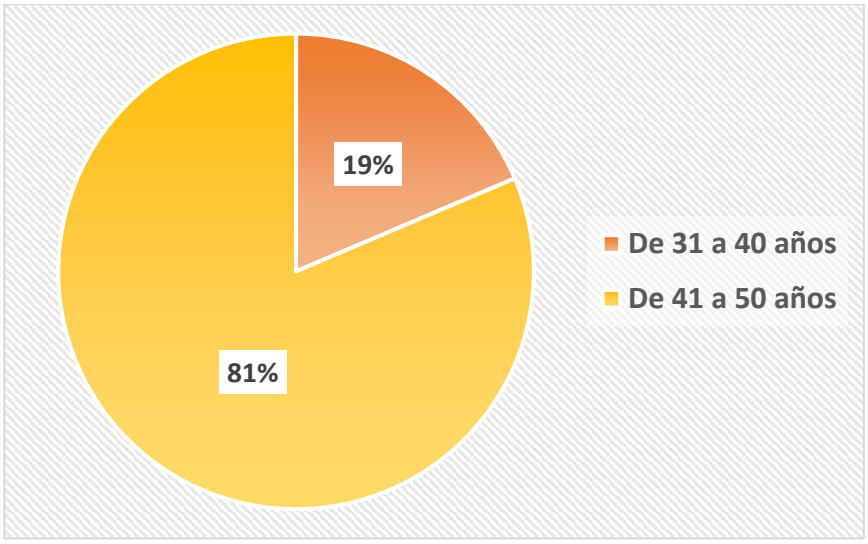
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De 31 a 40 años	8	18.6
	De 41 a 50 años	35	81.4
	Total	43	100.0

Nota: Datos obtenidos del programa SPSS

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Figura 3.

Porcentaje de la edad de los encuestados



Nota: Gráfico obtenido de la tabla N° 14. Fuente: elaboración propia

En la Tabla 10 se presentan los resultados de la distribución de los participantes de la investigación según los rangos de edad, considerando un total de 43 encuestados. Los resultados evidencian que el 81,4 % (35 participantes) se encuentra comprendido entre los 41 y 50 años, mientras que el 18,6 % (8 participantes) corresponde al grupo etario de 31 a 40 años. Estos resultados permiten identificar una marcada predominancia de participantes con edades comprendidas entre los 41 y 50 años, quienes representan más de las cuatro quintas partes de la población estudiada. Asimismo, se observa una diferencia de 62,8 puntos porcentuales entre ambos grupos etarios, lo que refleja una distribución desigual de los encuestados según su edad. En ese sentido, se interpreta que la población objeto de estudio está conformada mayoritariamente por personas de mediana edad, característica sociodemográfica que resulta relevante para contextualizar el análisis de las variables liderazgo 5.0 y rendimiento laboral.

Tabla 11.

Tiempo de servicio en la UNAMBA

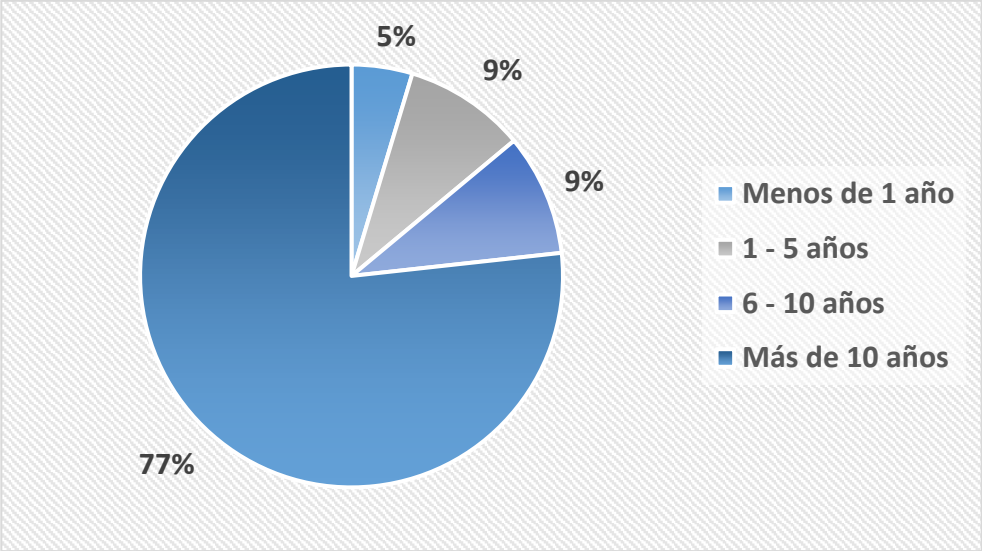
Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Menos de 1 año	2	4.7
	1 - 5 años	4	9.3
	6 - 10 años	4	9.3
	Más de 10 años	33	76.7
	Total	43	100.0

Nota: Datos obtenidos del programa SPSS

Figura 4.

Tiempo de servicio en la UNAMBA



Nota: Gráfico obtenido de la tabla N° 15. Fuente: elaboración propia

Del total de encuestados, el 76.7% tiene más de 10 años de servicio en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. El 9.3% cuenta con una antigüedad de entre 6 y 10 años, otro 9.3% entre 1 y 5 años, y solo el 4.7% lleva menos de 1 año laborando en la institución.

Estos resultados reflejaron una alta permanencia del personal en la universidad, ya que más de tres cuartas partes de los encuestados tienen más de una década de experiencia en la institución. Este nivel de antigüedad puede interpretarse como un indicador de estabilidad laboral y conocimiento profundo de los procesos internos, lo que, a su vez, puede influir positivamente en el rendimiento y en el ejercicio de un liderazgo más sólido, basado en la experiencia institucional acumulada.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Tabla 12.

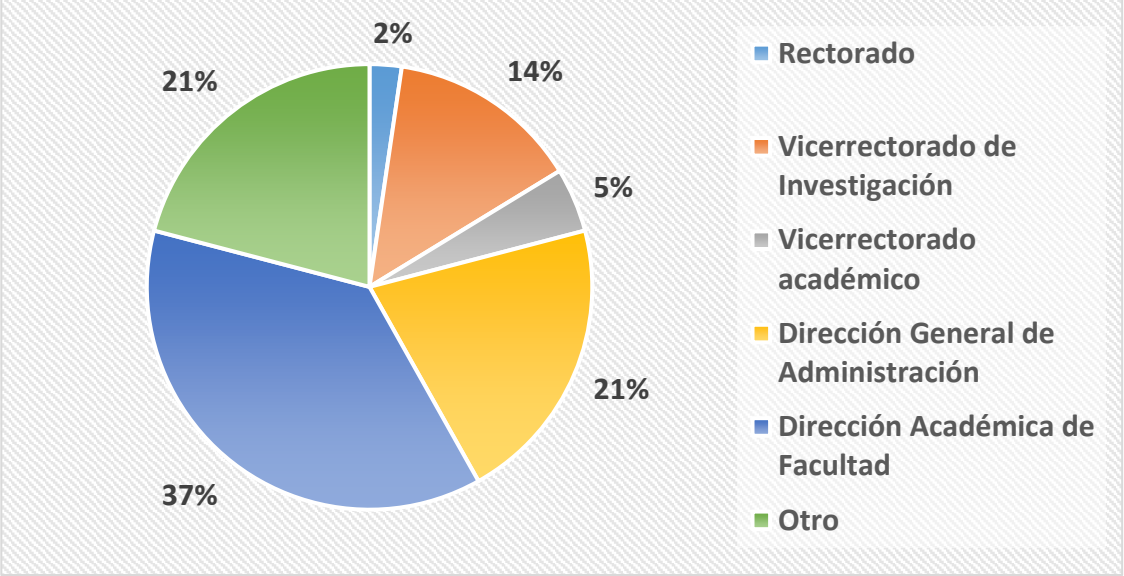
Área administrativa a la que pertenece

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Rectorado	1	2.3
	Vicerrectorado de Investigación	6	14.0
	Vicerrectorado académico	2	4.7
	Dirección General de Administración	9	20.9
	Dirección Académica de Facultad	16	37.2
	Otro	9	20.9
	Total	43	100.0

Nota: Datos obtenidos del programa SPSS

Figura 5.

Área administrativa a la que pertenece



Nota: Gráfico obtenido de la tabla N° 16. Fuente: elaboración propia

La mayoría de los encuestados (37%) pertenecen a áreas académicas de facultad, seguido por un 20.9% que trabaja en la Dirección General de Administración y otro 20.9% en otras áreas no especificadas. Asimismo, el 14.0% se desempeña en el Vicerrectorado de Investigación, el 4.7% en el Vicerrectorado Académico y el 2.3% en el Rectorado.

La significativa representación de personal en áreas como la Dirección General de Administración y el Vicerrectorado de Investigación evidencia la diversidad de

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

funciones y niveles jerárquicos incluidos en el estudio, lo que permite obtener una visión más integral del liderazgo y el rendimiento laboral en la UNAMBA.

Descripción e interpretación de las variables y sus dimensiones:

Tabla 13.

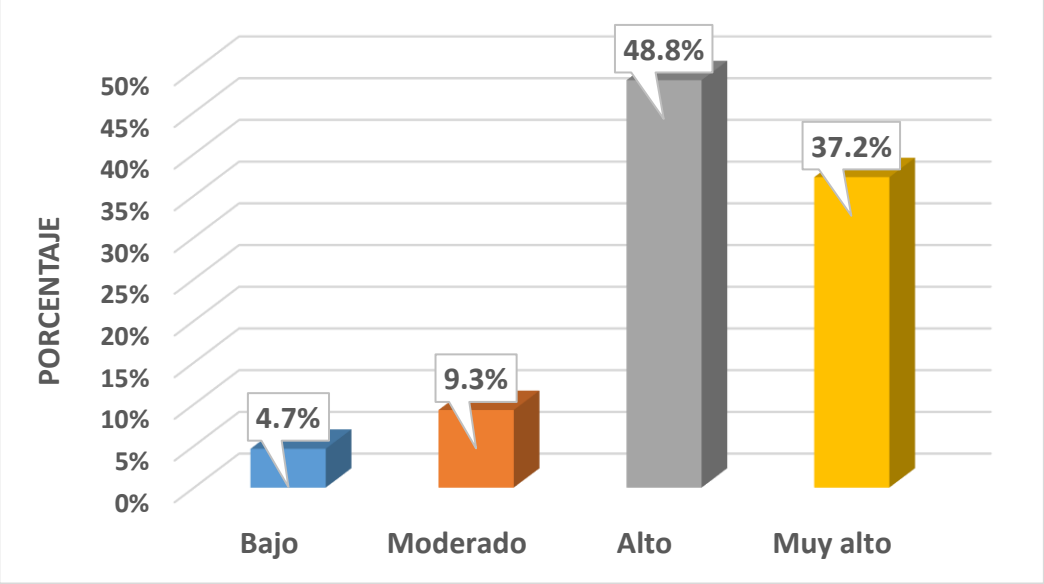
V1: Liderazgo 5.0

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	2	4.7
	Moderado	4	9.3
	Alto	21	48.8
	Muy alto	16	37.2
	Total	43	100.0

Nota: Datos obtenidos del programa SPSS

Figura 6.

V1: Liderazgo 5.0



Nota: Gráfico obtenido de la tabla N° 17. Fuente: elaboración propia

Descripción de resultados: De acuerdo con los resultados obtenidos, el 48.8% de los directivos evaluaron su liderazgo como alto, mientras que un 37.2% lo calificaron como muy alto. Un 9.3% se ubicó en el nivel moderado y solo un 4.7% reconoció un nivel bajo de liderazgo 5.0.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Los resultados mostraron que el 48.8% de los encuestados perciben un nivel alto de liderazgo 5.0, mientras que un 37.2% indicó un nivel muy alto. Un 9.3% se ubicó en el nivel moderado y solo un 4.7% reconoció un nivel bajo.

Interpretación: Estos resultados reflejan que la mayoría de los líderes administrativos de la UNAMBA evalúan de forma positiva sus habilidades personales, sociales y estratégicas propias del liderazgo 5.0. En particular, evidencian un buen desarrollo de competencias intrapersonales (como el autoconocimiento y la autorregulación), interpersonales (como la comunicación efectiva y la empatía), y operativas (como la visión estratégica, la innovación y la planificación). Esta autopercepción positiva sugiere que los líderes se sienten preparados para guiar a sus equipos en entornos de transformación digital, priorizando tanto el bienestar humano como los resultados organizacionales.

Tabla 14.

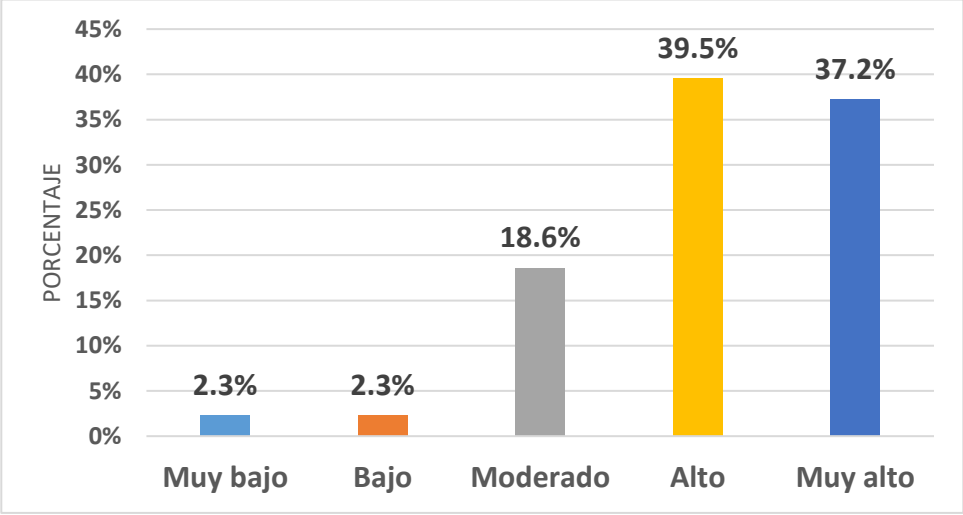
D1: Competencias Intrapersonales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy bajo	1	2.3
	Bajo	1	2.3
	Moderado	8	18.6
	Alto	17	39.5
	Muy alto	16	37.2
	Total	43	100.0

Nota: Datos obtenidos del programa SPSS

Figura 7.

D1: Competencias Intrapersonales



Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Nota: Gráfico obtenido de la tabla N° 18. Fuente: elaboración propia

Descripción de resultados: Los resultados indican que el 39.5 % de los evaluados se ubicaron en un nivel alto, mientras que el 37.2 % alcanzó un nivel muy alto en cuanto a sus competencias intrapersonales. Un 18.6 % reportó un nivel moderado y un 4.6 % se ubicó en un nivel entre bajo y muy bajo.

Interpretación: Este resultado sugiere que una gran mayoría de líderes poseen habilidades intrapersonales fortalecidas, como el autoconocimiento, la automotivación y la autorregulación. Estas cualidades son fundamentales en el liderazgo 5.0, ya que permiten a los líderes tomar decisiones conscientes, mantener el equilibrio emocional frente a desafíos y servir como modelo para sus equipos.

Tabla 15.

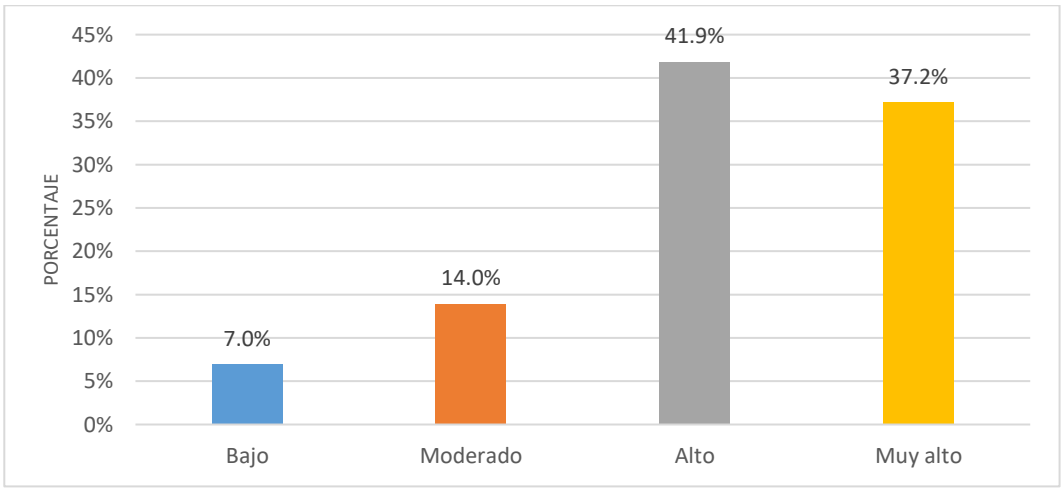
D2: Competencias Interpersonales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	3	7.0
	Moderado	6	14.0
	Alto	18	41.9
	Muy alto	16	37.2
	Total	43	100.0

Nota: Datos obtenidos del programa SPSS

Figura 8.

D2: Competencias Interpersonales



Nota: Gráfico obtenido de la tabla N° 19. Fuente: elaboración propia

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Descripción de resultados: El 41.9 % de los encuestados considera tener un nivel alto de competencias interpersonales, mientras que un 37.2 % alcanzó el nivel muy alto. Un 14 % se ubicó en un nivel moderado y solo un 7 % reportó un nivel bajo.

Interpretación: Estos datos reflejan que los líderes administrativos de la UNAMBA presentan en su mayoría buenas capacidades en áreas como la empatía, la agilidad, la colaboración y la comunicación efectiva. Estas habilidades son esenciales para construir relaciones laborales sólidas, motivar a los equipos y fomentar un clima organizacional positivo y cooperativo.

Tabla 16.

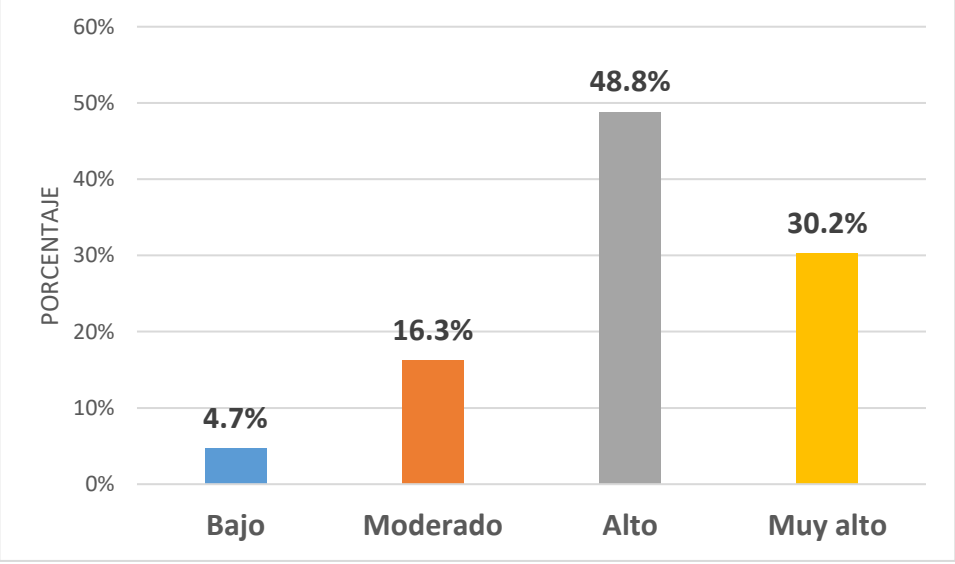
D3: Competencias Operativas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	2	4.7
	Moderado	7	16.3
	Alto	21	48.8
	Muy alto	13	30.2
	Total	43	100.0

Nota: Datos obtenidos del programa SPSS

Figura 9.

D3: Competencias Operativas



Nota: Gráfico obtenido de la tabla N° 20. Fuente: elaboración propia

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Descripción de resultados: En esta dimensión, el 48.8 % de los evaluados alcanzó un nivel alto y el 30.2 % un nivel muy alto. Solo un 16.3 % indicó un nivel moderado y un 4.7 % reportó nivel bajo.

Interpretación: La alta puntuación en competencias operativas muestra que los líderes poseen habilidades clave como la visión estratégica, la planificación, la organización, la creatividad, la innovación y el enfoque en resultados. Esto indica una clara orientación hacia la eficiencia, el desarrollo organizacional y la adaptabilidad en un entorno de transformación digital.

Tabla 17.

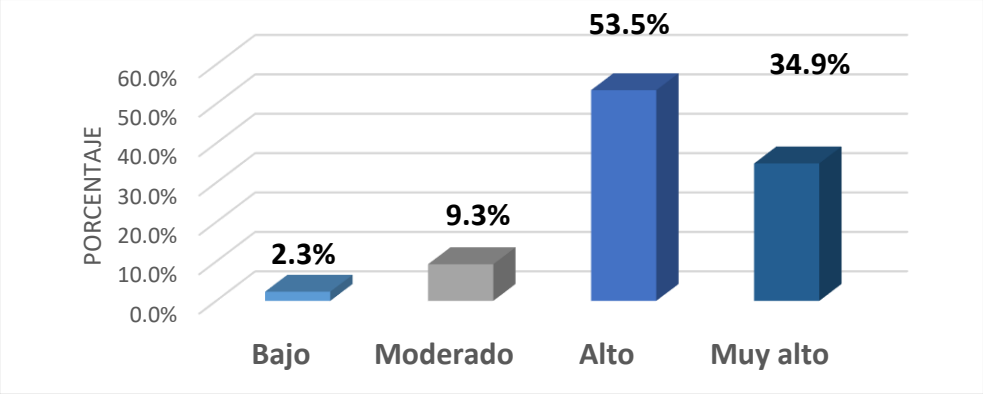
V2: Rendimiento Laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	1	2.3
	Moderado	4	9.3
	Alto	23	53.5
	Muy alto	15	34.9
	Total	43	100.0

Nota: Datos obtenidos del programa SPSS

Figura 10.

V2: Rendimiento Laboral



Nota: Gráfico obtenido de la tabla N° 21. Fuente: elaboración propia

Descripción de resultados: Según los resultados, el 53.5 % de los líderes calificaron el rendimiento laboral de sus colaboradores como alto, mientras que el 34.9 % lo consideraron muy alto. El 9.3 % lo ubicó en un nivel moderado, y solo el 2.3 % en nivel bajo.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Interpretación: Estos resultados reflejan que, desde la perspectiva de los líderes, la mayoría del personal a su cargo presenta un desempeño eficiente, responsable y alineado con los objetivos institucionales. La elevada concentración en los niveles "alto" y "muy alto" evidencia que los colaboradores cumplen con sus funciones de manera efectiva, y además demuestran iniciativa, compromiso y capacidad para desenvolverse positivamente en su entorno laboral. El bajo porcentaje en los niveles "moderado" y "bajo" indica que los casos de bajo rendimiento son mínimos. Esta evaluación positiva puede estar vinculada a factores como un liderazgo efectivo, comunicación clara, y una cultura organizacional que promueve el cumplimiento de objetivos y la mejora continua.

Tabla 18.

D4: Rendimiento en la tarea

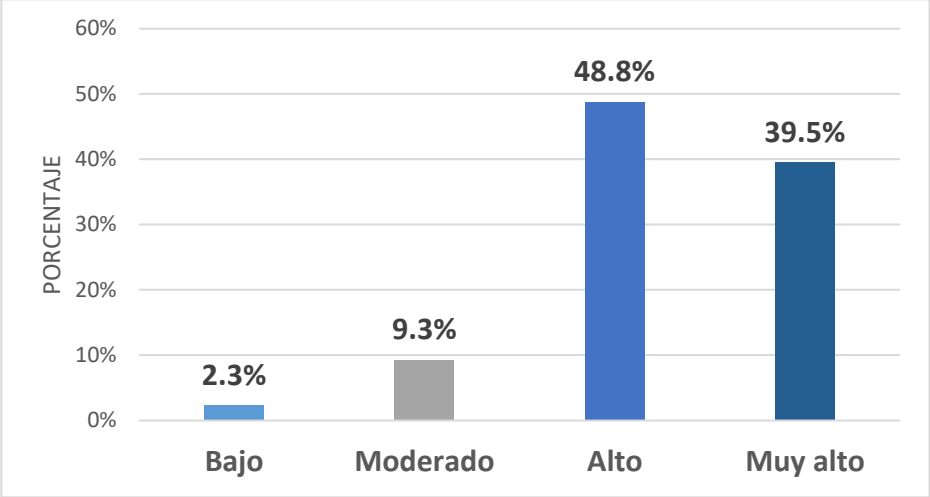
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	1	2.3
	Moderado	4	9.3
	Alto	21	48.8
	Muy alto	17	39.5
	Total	43	100.0

Nota: Datos obtenidos del programa SPSS

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Figura 11.

D4: Rendimiento en la tarea



Nota: Gráfico obtenido de la tabla N° 22. Fuente: elaboración propia

Descripción de resultados: El 48.8 % de los trabajadores obtuvo un nivel alto en esta dimensión, y el 39.5 % un nivel muy alto. Solo el 9.3 % se ubicó en un nivel moderado y el 2.3 % en bajo.

Interpretación: Estos resultados indican que los trabajadores cumplen de manera efectiva sus funciones, mostrando buen desempeño en aspectos como la calidad del trabajo, la planificación y organización, la orientación a resultados y la eficiencia. Esto refleja una fuerza laboral competente y comprometida con sus responsabilidades.

Tabla 19.

D5: Rendimiento en el contexto

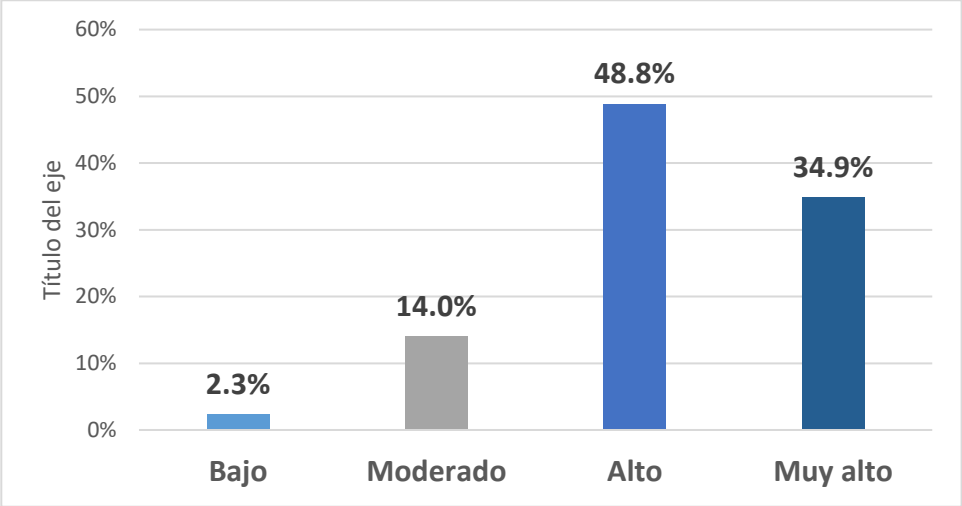
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	1	2.3
	Moderado	6	14.0
	Alto	21	48.8
	Muy alto	15	34.9
	Total	43	100.0

Nota: Datos obtenidos del programa SPSS

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Figura 12.

D5: Rendimiento en el contexto



Nota: Gráfico obtenido de la tabla N° 23. Fuente: elaboración propia

Descripción de resultados: El 48.8 % de los evaluadores calificó esta dimensión como alta, y el 34.9 % como muy alta. El 14.0 % la consideró moderada, y solo el 2.3 % la evaluó como baja.

Interpretación: Esta dimensión valora comportamientos que van más allá de las tareas asignadas, y los resultados muestran que los colaboradores se destacan por tomar iniciativa, asumir retos laborales, buscar la actualización constante y generar soluciones creativas. Esto evidencia un alto nivel de proactividad y adaptación al cambio, todo ello contribuye al desarrollo organizacional y a la innovación dentro de la universidad.

Tabla 20.

D6: Comportamientos laborales contraproducentes

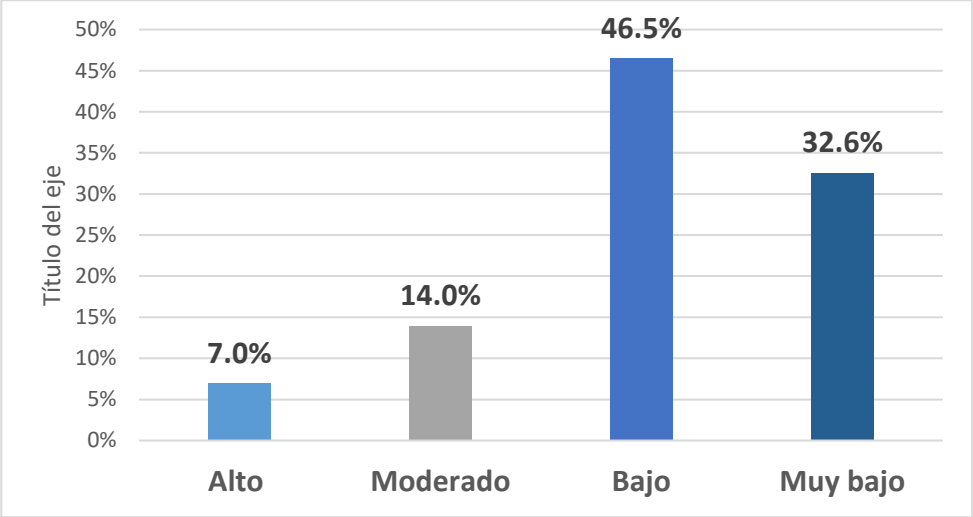
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Alto	3	7.0
	Moderado	6	14.0
	Bajo	20	46.5
	Muy bajo	14	32.6
	Total	43	100.0

Nota: Datos obtenidos del programa SPSS

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Figura 13.

D6: Comportamientos laborales contraproducentes



Nota: Gráfico obtenido de la tabla N° 24. Fuente: elaboración propia

Descripción de resultados: El 46.5 % de los líderes consideró que sus colaboradores presentan un bajo nivel de comportamientos contraproducentes (es decir, resultado positivo), y el 32.6 % reportó un nivel muy bajo de estos comportamientos. El 14.0 % lo percibió como moderado, y solo el 7.0 % indicó un nivel alto (negativo).

Interpretación: Los resultados reflejan que la mayoría de los colaboradores mantienen una conducta profesional adecuada, sin incurrir frecuentemente en actitudes negativas como la excesiva negatividad, los conflictos con compañeros o acciones que puedan perjudicar a la organización. Esto contribuye a un entorno laboral saludable, con relaciones interpersonales constructivas y un clima organizacional orientado al respeto y la cooperación.

5.1.5 Contrastación de hipótesis

A continuación, se presentan los resultados obtenidos tras aplicar las pruebas estadísticas correspondientes para contrastar las hipótesis planteadas en la presente investigación. Para ello, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, dado que las variables fueron medidas mediante escalas ordinales provenientes de la aplicación de encuestas tipo Likert.

Hipótesis General:

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

H_0: No existe una relación significativa y positiva entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2024.

H_1: Existe una relación significativa y positiva entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2024.

Nivel de significancia

$\alpha = 5\%$ (0.05)

Prueba estadística

Rho de Spearman

Cálculo del p-valor

P – Valor > 5% = se acepta la H_0 y se rechaza la H_1

P – Valor < 5% = se acepta la H_1 y se rechaza la H_0

Tabla 21.

Correlación entre V1 y V2

			Rendimiento Laboral
Rho de Spearman	**Liderazgo 5.0**	Coeficiente de correlación	,490**
		Sig. (bilateral)	0.001
		N	43

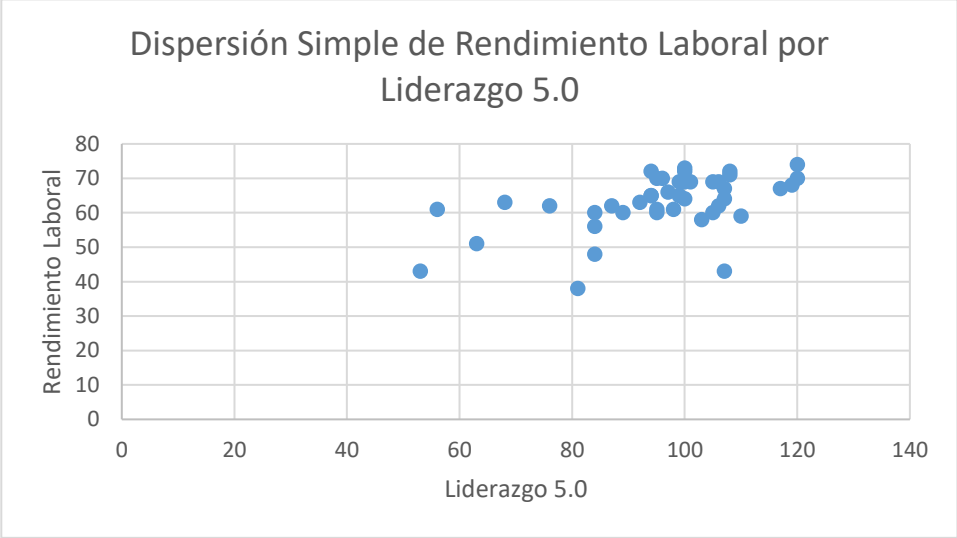
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Datos obtenidos del programa SPSS

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Figura 14.

Correlación entre liderazgo 5.0 y rendimiento laboral



Nota: Gráfico obtenido de los datos en el programa SPSS. Fuente: elaboración propia

Según los resultados de la prueba Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.490, con un valor de significancia (p = 0.001), el cual es menor al a 0.05. Por tanto, **se acepta la hipótesis alternativa (H1) y se rechaza la hipótesis nula (H0).**

Estos resultados evidencian una **correlación positiva moderada** entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2024.

Esto indica que, a mayor nivel de liderazgo 5.0 de los directivos, mayor será el rendimiento laboral observado en sus subordinados.

Hipótesis Específica 1:

H_0: No Existe una relación significativa y positiva entre las competencias intrapersonales y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

H_1: Existe una relación significativa y positiva entre las competencias intrapersonales y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Nivel de significancia

$\alpha = 5\%$ (0.05)

Prueba estadística

Rho de Spearman

Cálculo del p-valor

P – Valor > 5% = se acepta la H_0 y se rechaza la H_1

P – Valor < 5% = se acepta la H_1 y se rechaza la H_0

Tabla 22.

Correlación entre competencias intrapersonales y rendimiento laboral

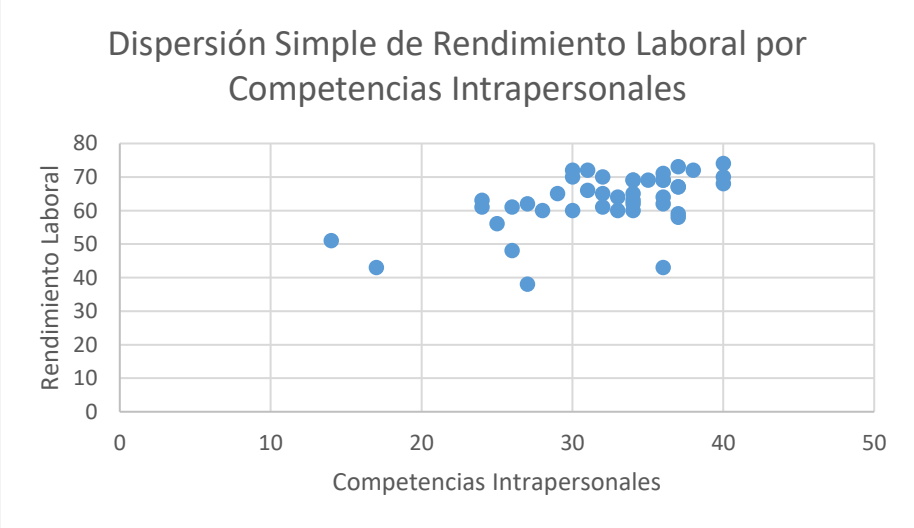
			Rendimiento Laboral
Rho de Spearman	Competencias Intrapersonales	Coeficiente de correlación	,472**
		Sig. (bilateral)	0.001
		N	43

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

Nota: Datos obtenidos del programa SPSS

Figura 15.

Correlación entre competencias intrapersonales y rendimiento laboral



Nota: Gráfico obtenido de los datos en el programa SPSS. Fuente: elaboración propia

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la prueba Rho de Spearman, se identificó un coeficiente de correlación de 0.472 y un nivel de significancia de p = 0.001. Por lo tanto, **se acepta la hipótesis de investigación (H1) y se rechaza la hipótesis nula (H0).**

Este resultado refleja una **correlación positiva moderada** entre las competencias intrapersonales de los directivos y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la universidad.

Es decir, los directivos que poseen mayores niveles de autoconocimiento, autoconciencia, automotivación y autorregulación contribuyen a mejorar el desempeño de sus equipos de trabajo.

Hipótesis Específica 2:

H_0: No existe una relación significativa y positiva entre las competencias interpersonales y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

H_1: Existe una relación significativa y positiva entre las competencias interpersonales y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Nivel de significancia

$\alpha = 5\%$ (0.05)

Prueba estadística

Rho de Spearman

Cálculo del p-valor

P – Valor > 5% = se acepta la H_0 y se rechaza la H_1

P – Valor < 5% = se acepta la H_1 y se rechaza la H_0

Tabla 23.

Correlación entre competencias interpersonales y rendimiento laboral

			Rendimiento Laboral
Rho de Spearman	Competencias Interpersonales	Coeficiente de correlación	,427**
		Sig. (bilateral)	0.004

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

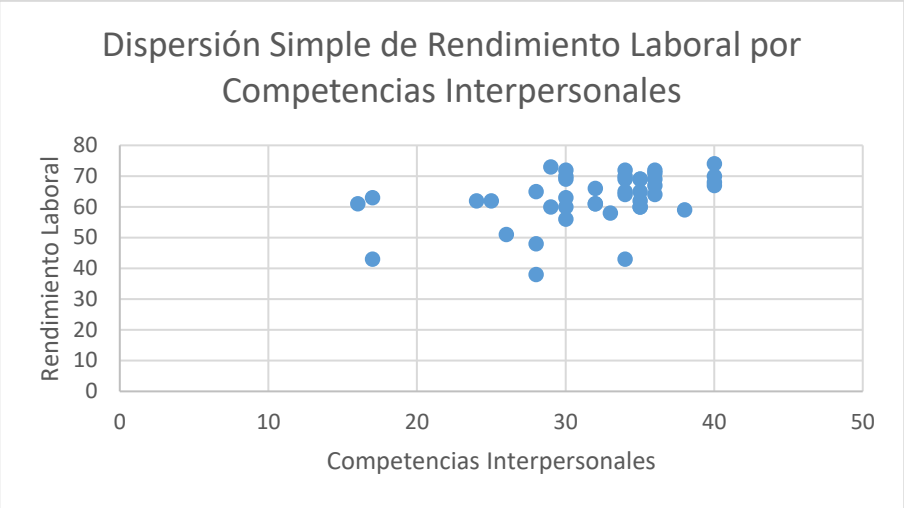
N	43

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

Nota: Datos obtenidos del programa SPSS

Figura 16.

Correlación entre competencias interpersonales y rendimiento laboral



Nota: Gráfico obtenido de los datos en el programa SPSS. Fuente: elaboración propia

El análisis estadístico mediante la prueba Rho de Spearman arrojó un coeficiente de 0.427, con un valor de significancia de p = 0.004, que se encuentra por debajo de 0.05. Por tanto, **se acepta la hipótesis alternativa (H1) y se rechaza la hipótesis nula (H0).**

Este resultado evidencia una **correlación positiva moderada** entre las competencias interpersonales de los líderes y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la universidad.

En este sentido, se puede inferir que habilidades como la empatía, la colaboración, la agilidad y la comunicación efectiva favorecen un entorno laboral saludable y contribuyen al incremento del desempeño del personal administrativo.

Hipótesis Específica 3:

H_0: No existe una relación significativa y positiva entre las competencias operativas y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

H_1: Existe una relación significativa y positiva entre las competencias operativas y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Nivel de significancia

$\alpha = 5\%$ (0.05)

Prueba estadística

Rho de Spearman

Cálculo del p-valor

P – Valor > 5% = se acepta la H_0 y se rechaza la H_1

P – Valor < 5% = se acepta la H_1 y se rechaza la H_0

Tabla 24.

Correlación entre competencias operativas y rendimiento laboral

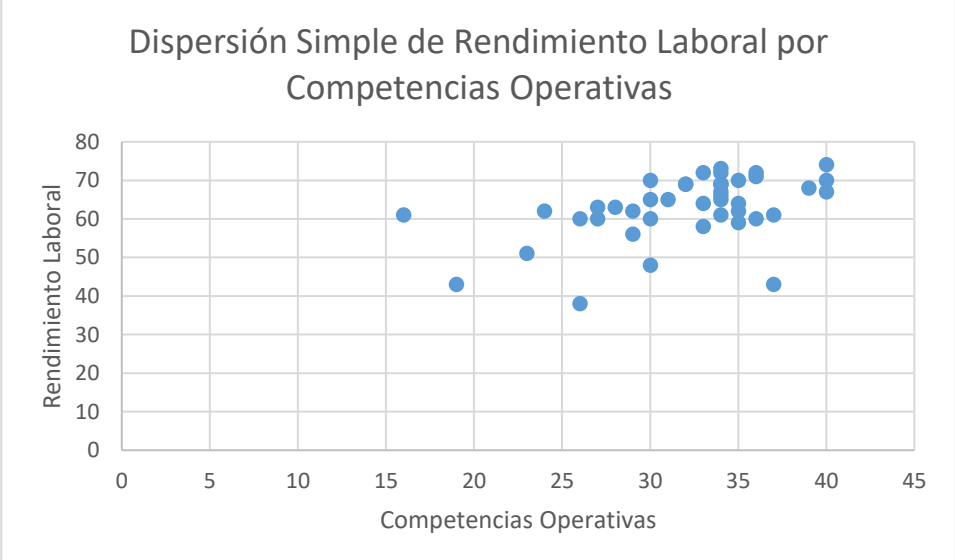
			Rendimiento Laboral
Rho de Spearman	Competencias Operativas	Coeficiente de correlación	,459**
		Sig. (bilateral)	0.002
		N	43

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

Nota: Datos obtenidos del programa SPSS

Figura 17.

Correlación entre competencias operativas y rendimiento laboral



Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Nota: Gráfico obtenido de los datos en el programa SPSS. Fuente: elaboración propia

Los datos obtenidos revelan un coeficiente de correlación de 0.459 y un nivel de significancia de p = 0.002, según la prueba Rho de Spearman. Al ser el valor p menor que 0.05, **se acepta la hipótesis alternativa (H1) y se rechaza la hipótesis nula (H0).**

Este hallazgo demuestra una **correlación positiva moderada** entre las competencias operativas de los directivos y el rendimiento laboral de sus colaboradores en la universidad.

Así, se concluye que los líderes que aplican eficazmente capacidades como la planificación, la visión estratégica, la creatividad, la innovación y la orientación a resultados, influyen favorablemente en el desempeño de los trabajadores bajo su responsabilidad.

5.1.6 Discusión

En relación con el objetivo general, orientado a determinar la relación entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac durante el periodo 2024, los resultados obtenidos mediante el coeficiente Rho de Spearman evidenciaron una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables ($\rho = 0.490$; $p = 0.001$). Este resultado permite establecer que, en la población estudiada, los mayores niveles de liderazgo 5.0 tienden a presentarse conjuntamente con mayores niveles de rendimiento laboral. La magnitud del coeficiente refleja una asociación de intensidad moderada, lo que sugiere que el liderazgo constituye un componente relevante para comprender el desempeño de los trabajadores administrativos, aunque no representa el único factor asociado a su variabilidad. En ese sentido, el hallazgo guarda similitud con lo reportado por Díaz Huamán (2019), quien identificó una relación significativa entre el liderazgo y el rendimiento laboral (p. 86), así como con García y Morales (2022), quienes destacaron la vinculación entre un liderazgo de orientación humana y estratégica, el compromiso organizacional y el desempeño de los trabajadores. La convergencia entre estos resultados permite reconocer que el liderazgo, cuando integra capacidades de dirección, interacción humana y orientación hacia los objetivos institucionales, adquiere relevancia en la gestión del desempeño laboral. Desde la perspectiva de Peñalver (2022), el liderazgo 5.0 incorpora competencias personales, sociales y

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

operativas que favorecen la adaptación a entornos cambiantes, la cooperación y la orientación hacia resultados. En el contexto universitario, estas capacidades resultan particularmente pertinentes debido a que las actividades administrativas requieren coordinación entre unidades orgánicas, cumplimiento de procedimientos, atención oportuna de requerimientos y adaptación a las transformaciones tecnológicas. No obstante, al tratarse de una investigación correlacional, los resultados no permiten afirmar que el liderazgo 5.0 produzca directamente mejoras en el rendimiento laboral, sino que ambas variables presentan una asociación estadística significativa. Por consiguiente, los hallazgos respaldan la pertinencia de considerar el liderazgo 5.0 dentro de las estrategias de fortalecimiento de la gestión del talento humano, sin descartar la influencia de otros factores, como el clima organizacional, la disponibilidad de recursos, la capacitación, la claridad de funciones y las condiciones de trabajo.

Respecto al primer objetivo específico, referido a determinar la relación entre las competencias intrapersonales y el rendimiento laboral, se identificó una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa ($\rho = 0.472$; $p = 0.001$). Este resultado evidencia que las competencias vinculadas con el autoconocimiento, la autorregulación emocional, la automotivación y la capacidad de gestionar las propias respuestas frente a situaciones laborales se encuentran asociadas con el rendimiento de los trabajadores administrativos. Desde una interpretación organizacional, estas capacidades pueden favorecer la estabilidad conductual, la responsabilidad individual, la perseverancia frente a las dificultades y la disposición para cumplir las tareas asignadas. Asimismo, el resultado coincide con lo reportado por Hernández Jaimez (2020), quien identificó niveles favorables de desempeño en directivos que presentaban fortalezas en competencias personales (p. 94). De igual manera, guarda relación con los planteamientos de Clark Mendívil (2018), quien destacó la importancia de las condiciones del entorno laboral y de las relaciones con los superiores para comprender el desempeño de los trabajadores. La correspondencia entre estos antecedentes y el resultado obtenido permite sostener que la dimensión intrapersonal constituye un componente relevante del liderazgo, en la medida en que las capacidades de gestión personal pueden relacionarse con la forma en que los responsables afrontan las exigencias institucionales y orientan su conducta profesional. En una universidad pública, donde las actividades administrativas pueden involucrar plazos establecidos, procedimientos normativos, atención a usuarios y coordinación de tareas simultáneas, la autorregulación y la automotivación

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

adquieren especial importancia para mantener la continuidad y calidad del trabajo. Sin embargo, la magnitud moderada del coeficiente indica que esta asociación no es absoluta y que el rendimiento laboral también puede estar relacionado con factores individuales, organizacionales y funcionales. En consecuencia, los resultados respaldan la conveniencia de promover el desarrollo de competencias intrapersonales mediante procesos de formación y acompañamiento profesional, sin interpretar dicha relación como una evidencia suficiente de causalidad.

En cuanto al segundo objetivo específico, orientado a establecer la relación entre las competencias interpersonales y el rendimiento laboral, los resultados mostraron una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa ($\rho = 0.427$; $p = 0.004$). Este hallazgo indica que las competencias relacionadas con la empatía, la comunicación efectiva, la cooperación, la resolución de conflictos y la capacidad para establecer relaciones laborales constructivas se asocian con mayores niveles de rendimiento laboral. Desde el enfoque de la gestión organizacional, las competencias interpersonales favorecen el intercambio oportuno de información, la coordinación de responsabilidades y la construcción de relaciones de confianza entre los integrantes de una institución. Estos elementos son relevantes para las organizaciones universitarias, en las que el cumplimiento de los objetivos administrativos depende, en buena medida, de la articulación entre oficinas, unidades y equipos de trabajo. Los resultados presentan correspondencia con lo señalado por López y Ramírez (2021), quienes destacaron la importancia de la comunicación efectiva y de las relaciones interpersonales positivas para el fortalecimiento del clima organizacional. Asimismo, coinciden con los hallazgos de Lindao (2016), quien identificó que las deficiencias en la comunicación, la motivación y la participación promovidas por los líderes se relacionaban con menores niveles de rendimiento laboral (p. 12). Esta coincidencia permite reconocer que la interacción entre los responsables y sus colaboradores representa un aspecto relevante para comprender la dinámica del desempeño en el entorno institucional. Desde la perspectiva del liderazgo 5.0, las competencias interpersonales adquieren especial importancia porque articulan la dimensión humana del liderazgo con las exigencias de coordinación y adaptación propias de los entornos organizacionales contemporáneos. Un liderazgo que favorece la escucha activa, la retroalimentación constructiva y la participación puede contribuir a generar condiciones relacionales más favorables para el desarrollo de las actividades laborales. No obstante, debe precisarse que el coeficiente obtenido expresa una asociación moderada y no permite determinar por sí solo la dirección de influencia

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

entre ambas variables. Por ello, resulta pertinente que la institución fortalezca los mecanismos de comunicación interna, el trabajo colaborativo y la gestión constructiva de los desacuerdos, como líneas de acción coherentes con la relación observada y sujetas a evaluación posterior.

Con respecto al tercer objetivo específico, destinado a determinar la relación entre las competencias operativas y el rendimiento laboral, se obtuvo una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa ($\rho = 0.459$; $p = 0.002$). Este resultado pone de manifiesto que las capacidades vinculadas con la planificación, la organización del trabajo, la visión estratégica, la innovación y la orientación al logro de objetivos mantienen una asociación favorable con el desempeño de los trabajadores administrativos. Desde una perspectiva técnico-organizacional, estas competencias se relacionan con la capacidad para establecer prioridades, distribuir adecuadamente los recursos, realizar seguimiento de las actividades y orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas institucionales. En el ámbito universitario, tales capacidades resultan relevantes debido a que la gestión administrativa requiere atender procedimientos internos, cumplir disposiciones normativas, optimizar los tiempos de respuesta y mantener la continuidad de los servicios que respaldan las funciones académicas. Los resultados son concordantes con lo reportado por Medina (2022), quien destacó la importancia de las habilidades operativas del liderazgo en contextos de modernización institucional. De igual manera, guardan relación con Chumbes Huachaca (2023), quien identificó una relación significativa entre la administración por objetivos y el rendimiento laboral. La coincidencia con estos antecedentes sugiere que las capacidades de planificación, coordinación y orientación hacia resultados representan componentes relevantes para comprender el desempeño en organizaciones que requieren articular recursos, procesos y metas. En el marco del liderazgo 5.0, las competencias operativas no se limitan al dominio de procedimientos técnicos, sino que comprenden la capacidad de integrar herramientas tecnológicas, criterios de eficiencia y decisiones organizacionales con una orientación centrada en las personas. Esta integración resulta pertinente para las instituciones de educación superior, en las que la transformación digital debe acompañarse de una adecuada gestión de los procesos y de las capacidades del personal. Sin embargo, la correlación obtenida no demuestra que el desarrollo de competencias operativas genere automáticamente un mayor rendimiento, dado que el desempeño también puede depender de la infraestructura disponible, la asignación de responsabilidades, la capacitación y los sistemas de

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

evaluación institucional. En consecuencia, los hallazgos respaldan la pertinencia de fortalecer las capacidades de planificación, seguimiento, innovación y gestión por resultados, considerando las particularidades operativas de la universidad.

En síntesis, los resultados de la investigación evidencian que el liderazgo 5.0 y sus dimensiones intrapersonales, interpersonales y operativas mantienen relaciones positivas, moderadas y estadísticamente significativas con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac durante el periodo 2024. Al comparar los coeficientes obtenidos, se observa que la asociación de mayor magnitud corresponde al liderazgo 5.0 en su conjunto ($\rho = 0.490$), seguido de las competencias intrapersonales ($\rho = 0.472$), las competencias operativas ($\rho = 0.459$) y las competencias interpersonales ($\rho = 0.427$). Aunque estas diferencias numéricas permiten describir la magnitud relativa de las asociaciones observadas, no es posible afirmar que las dimensiones difieran estadísticamente entre sí sin realizar las pruebas comparativas correspondientes. En términos interpretativos, los resultados ponen de relieve el carácter multidimensional del liderazgo 5.0 y su vinculación con aspectos personales, relacionales y funcionales de la actividad administrativa. La coincidencia general con los antecedentes revisados proporciona elementos de convergencia empírica para contextualizar los hallazgos, aunque la solidez de dicha comparación depende de las similitudes entre las poblaciones, los instrumentos y los diseños metodológicos de los estudios considerados. Desde una perspectiva institucional, los resultados constituyen evidencia relevante para orientar iniciativas de desarrollo de competencias directivas, fortalecimiento de la comunicación interna, modernización de los procesos administrativos y promoción de una cultura organizacional orientada a resultados. Finalmente, debido al diseño no experimental y correlacional de la investigación, las conclusiones deben circunscribirse a la existencia y magnitud de las asociaciones identificadas, sin atribuir efectos causales ni generalizar los resultados más allá del ámbito estudiado sin evidencia adicional. En consecuencia, futuras investigaciones podrían incorporar diseños longitudinales, muestras de otras instituciones universitarias y variables organizacionales complementarias, con la finalidad de profundizar en la comprensión de los factores asociados al rendimiento laboral y ampliar la evidencia científica sobre el liderazgo 5.0 en la administración universitaria.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

A partir del análisis de los resultados obtenidos y de la contrastación de las hipótesis planteadas, se establecen las siguientes conclusiones:

- **Primera.** Se determinó la existencia de una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, durante el periodo 2024, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.490 y un nivel de significancia de p = 0.001. Este resultado evidencia que mayores niveles de liderazgo 5.0 tienden a asociarse con mayores niveles de rendimiento laboral. En consecuencia, las competencias intrapersonales, interpersonales y operativas que caracterizan este enfoque de liderazgo constituyen dimensiones relevantes para comprender el desempeño de los trabajadores administrativos y su desenvolvimiento en el cumplimiento de las responsabilidades institucionales.

- **Segunda.** Se estableció una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre las competencias intrapersonales del liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.472 y un nivel de significancia de p = 0.001. Este hallazgo indica que las competencias vinculadas con el autoconocimiento, la autoconciencia, la automotivación y la autorregulación se asocian con el rendimiento laboral. Por tanto, el desarrollo de estas capacidades representa un aspecto relevante para comprender la gestión personal de los líderes y su relación con el desempeño de los trabajadores en el contexto universitario.

- **Tercera.** Se determinó una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre las competencias interpersonales del liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.427 y un nivel de significancia de p = 0.004. Este resultado evidencia que las

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

competencias relacionadas con la empatía, la comunicación efectiva, la colaboración y la agilidad relacional del líder se asocian con el rendimiento laboral. En ese sentido, las habilidades interpersonales constituyen un componente relevante para comprender las dinámicas de interacción, la coordinación de actividades y las relaciones de trabajo dentro de la institución.

- **Cuarta.** Se identificó una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre las competencias operativas del liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.459 y un nivel de significancia de $p = 0.002$. Este hallazgo indica que las capacidades relacionadas con la planificación, la organización, la innovación y la orientación a resultados mantienen una asociación favorable con el rendimiento laboral. Por consiguiente, las competencias operativas constituyen un componente importante para comprender la articulación entre la gestión de las actividades administrativas, el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y el desempeño de los trabajadores en el ámbito universitario.

6.2 Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se formulan en función de los resultados obtenidos, considerando que la investigación es de tipo básica, de alcance correlacional y de diseño no experimental. En consecuencia, se orientan principalmente al desarrollo del conocimiento científico y a la identificación de líneas de investigación que permitan profundizar en la relación entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral.

- **Primera.** Se recomienda a la comunidad académica y a los futuros investigadores profundizar en el estudio de la relación entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral, considerando sus dimensiones intrapersonales, interpersonales y operativas como componentes relevantes para comprender el comportamiento organizacional. Para ello, se sugiere desarrollar estudios comparativos en universidades públicas y privadas, así como investigaciones longitudinales que permitan examinar la evolución de ambas variables a lo largo del tiempo. Asimismo, resulta pertinente incorporar variables organizacionales, como el clima laboral, la motivación, el compromiso institucional y la transformación digital, con el propósito de analizar su posible participación en la relación estudiada. Estas investigaciones permitirán ampliar la evidencia empírica

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

sobre el liderazgo 5.0 y contribuirán al desarrollo de marcos teóricos orientados a comprender la gestión del talento humano en las instituciones de educación superior.

- **Segunda.** Se recomienda a los futuros investigadores profundizar en el análisis de las competencias intrapersonales del liderazgo 5.0 y su relación con el rendimiento laboral, considerando el autoconocimiento, la autoconciencia, la automotivación y la autorregulación como componentes relevantes de la gestión personal y profesional. Se sugiere desarrollar estudios que permitan examinar la relación de estas competencias con variables como la inteligencia emocional, la resiliencia, la satisfacción laboral y el bienestar psicológico, mediante instrumentos validados y procedimientos estadísticos adecuados. Asimismo, sería pertinente realizar investigaciones comparativas entre diferentes instituciones de educación superior para identificar similitudes y diferencias en los resultados. De esta manera, se contribuirá a profundizar en la comprensión de las competencias intrapersonales del liderazgo 5.0 y a generar fundamentos científicos para futuras investigaciones sobre el desempeño del personal administrativo.

- **Tercera.** Se recomienda a la comunidad académica y a los futuros investigadores ampliar el estudio de las competencias interpersonales del liderazgo 5.0 y su relación con el rendimiento laboral, considerando la empatía, la comunicación efectiva, la colaboración y la agilidad relacional como aspectos relevantes de las interacciones organizacionales. Para tal efecto, se propone examinar su asociación con variables como el clima organizacional, la confianza interpersonal, la gestión de conflictos, la cohesión de los equipos y la satisfacción laboral. Asimismo, se considera pertinente desarrollar estudios cualitativos o mixtos que permitan comprender las experiencias, percepciones y prácticas de interacción de los trabajadores administrativos en sus respectivos entornos laborales. Los resultados de futuras investigaciones podrán contribuir a ampliar el conocimiento sobre las relaciones interpersonales en las organizaciones universitarias y proporcionar evidencia para el diseño de estrategias de comunicación, cooperación y gestión de equipos.

- **Cuarta.** Se recomienda a los futuros investigadores profundizar en el estudio de las competencias operativas del liderazgo 5.0 y su relación con el rendimiento laboral, prestando especial atención a la planificación, la organización, la innovación y la orientación a resultados. Se propone examinar la asociación de estas competencias con

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

variables como la transformación digital, la gestión estratégica, la toma de decisiones, la adaptación al cambio y la mejora continua de los procesos administrativos. Del mismo modo, se sugiere desarrollar estudios comparativos y longitudinales en instituciones de educación superior, utilizando instrumentos de medición validados que permitan obtener resultados consistentes y comparables. Estas investigaciones contribuirán a ampliar la evidencia científica sobre las competencias operativas del liderazgo 5.0 y a comprender mejor su relación con la organización del trabajo, el cumplimiento de los objetivos institucionales y el rendimiento del personal administrativo.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abad Julca , C. A. (2022). Desempeño laboral y motivación de los trabajadores en la empresa constructora y servicios generales la regional E.I.R.L. Piura. Obtenido de https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9717/Abad Julca

Abril, M. (2018). Diseño de procesos de gestión del talento humano. Colombia : MEGAGRAF.

Aguilera Pereira, M. D. (2021). Compromiso Organizacional y su influencia en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Tamburco, año 2019. Obtenido de http://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/1037%09

Alejandro Lindao, C. A. (2016). Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, 1–28. . Obtenido de http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1229/1/ALEJANDRO_LINDAO_CAROLA_ANNABELL_%252cMDTH-B-2014-2016000.pdf%0Ahttps://www.eumed.net/rev/caribe/2017/02/influencia.html

Allán-Baño, Gladys Mariana; Naranjo-sagñay, William Cristóbal; Zavala-Ponce Cruz, Victoria; Sornoza-parrales, Diego;. (2025). El rol del liderazgo en la creación de una cultura organizacional positiva : una revisión de la literatura The Role of Leadership in Creating a Positive Organizational Culture : A Literature Review Zavala-Ponce Cruz Victoria La cultura organizacional se d. *Reicomunicar*, 688-706.

Armas , Y., llanos , M., & Traversa, P. (2017). *Gestión de talento humano y nuevos escenarios laborales.* Ecuador: Universidad ECOTEC.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current theories, research, and future directions. Annual Review of Psychology, 60, 421–449.* Obtenido de https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación (4ta ed.).* Pearson Educación.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Borman , W., & Motowidlo, S. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.* Jossey-Bass.

Cascio, J. (2020). *Enfrentando la era del caos. Institute for The Future.* Institute for The Future.

Chiavenato , I. (2000). Administraciòn de Recursos Humanos. En *Administraciòn de Recursos Humanos. (Quinta, Ed.).* Mexico : Mc. Graw Hill.

Chiavenato. (2007). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. *McGraw-Hill.*

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración.pdf (7.a). McGrawHill.

Chumbes Huachaca, E. (2023). Administración por objetivos y su influencia en el rendimiento laboral de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Challhuahuacho – Cotabambas, Año 2019 *[UNAMBA]. Obtenido de http://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/1357*

Clark Mendívil, Y. (2018). Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las Empresas Hoteleras del Sur de Sonora.

Costales, F. (2009). Teorías Contemporáneas Sobre Rendimiento Laboral Individual. revista de la universidad del Azuay, 48, 121–147.

Costales, F. (2009). Teorías Contemporáneas Sobre Rendimiento Laboral Individual.

Gabini, S. (2016). Trabajo flexible: Conceptualización y. Revista Investigación .

Galvez, R. E., Huamán, O. M., Gonzáles, M. A., & Agama, P. G. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. INNOVA. Obtenido de Research Journal, 6(1), 61–83. https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1566

García y Morales. (2022). Relación entre liderazgo estratégico y desempeño en instituciones públicas educativas. *evista de Investigación Administrativa*.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4thed.).* Boston: Allyn & Bacon.

George, J., & Brief, A. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*.

Giraldo, D., & Agudelo, N. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias.* Universidad del Rosario.

Goleman, D. (1995). La inteligencia emocional. Editorial Kairós.

Hernández Jaimez, B. (2020). Rendimiento laboral de los directores de la UAEM [UAEM]. Obtenido de https://riaa.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.12055/3251/MEGFNR01.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). Obtenido de https://www.uca.ac.cr/wpcontent/uploads/2017/10/Investigacion.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado,, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill education.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. *In M.Hill (Ed.),*

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación . (6° Edición, Vol. 148). *McGrawHill Education. Obtenido de https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf*

Hernández Villoslada, Carmen; Rojas Sifuentes, Edgardo; Quiroz, Michel; Cruz Tarrillo, Joel;. (2024). Estilos de liderazgo como factor del compromiso laboral en servidores públicos del sector salud. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*. doi: 10.33595/2226-1478.17.1428

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Huamán Díaz, S. (2019). *Estilo de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa inversiones y construcciones M y S E.I.R.L durante el periodo 2019 [Universidad Nacional de Cajamarca].* Obtenido de https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/3807

Ileana , A., Alvero, Y., & Tillán, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *Scielo*.

Katz , D., & Kahn, R. (1978). Organizations and the system. *Wadsworth*.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración: Un enfoque internacional (14.a ed). McGraw-Hill.*

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53(8), 856–*866.* Obtenido de https://doi.org/10.1097/JOM.0B013E318226A763

Leon Bon, T., & Díaz Gómez, E. (2019). Liderazgo Electoral y el Movimiento Independiente. Mexico : Revista Mexicana de Estudios Electorales.

Linda Koopmans, Claire M Bernaards, Vincent H Hildebrandt, Wilmar B Schaufeli, C W de Vet Henrica, Allard J van der Beek. (2013). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*.

López y Ramírez. (2021). Influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los trabajadores del sector público. *Revista Cientifica de Ciencias Sociales*.

Maxwel, J. (2005). Lider de 360. ex libris eltropical.

Méndez Álvarez, C. E. (1995). Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas (2da ed.). Bogotá: MCGRAW-HILL Latinoamericana.

Méndez, C. E. (1995). Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas (2da ed.). MCGRAW-HILL Latinoamericana.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Meza , J. (2020). Habilidades interpersonales: ¿qué son y cómo detectarlas? *Group P&A*.

Meza Ricaldi, M. (2023). *P*ercepción del liderazgo directivo y desempeño laboral de los trabajadores de la administración técnica forestal y de fauna silvestre sierra y selva central - Serfor Perú *[Universidad Continental]*. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12394/12596

Minaya Bazán, D. (2021). Liderazgo transformacional y rendimiento laboral de los colaboradores en Corporación Industrial Frami E.I.R.L., Chosica, 2020 *[Universidad César Vallejo]*. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12692/73371

Mondy, W. (2010). Administración de recursos humanos (11th ed.). *Pearson educación.*

Murphy. (1990). Job performance and productivity. Erlbaum.

Murphy, K. R. (1990). Job performance and productivity. In K. R. Murphy y F. E. Saal (Eds). En *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (págs. 157-176). Hillsadle, N.J.: Erlbaum.

Murphy, R. (1990). Job performance and productivity. K. R. Murphy y F. E. Saal (Eds) K. R. Murphy y F. E. *Saal (Eds), 157–176.*

Nolazco, F., & Rodríguez, D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. Universidad Internacional del Ecuador.

Northouse, P. (2019). Leadership: Theory and Practice. SAGE Publications, Inc.

Northouse, P. (2019). *scientific Research.* Obtenido de https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2916059

Omar, A. (2010). Comportamientos extra papel: De la colaboración a la transgresión. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*.

Pachano , R. (2023). El liderazgo evolutivo: un viaje desde el 1.0 hasta el 5.0. Obtenido de https://www.linkedin.com/pulse/el-liderazgo-evolutivo-un-viaje-desde-10-hasta-50-rafael-pachano/

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Paz, V., & Bernita, S. (2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal. Lima : Universidad Norbert Wiener.

Peñalver , A. (2022). El lider 5.0: cómo liderar con Exito Las organizaciones en la nueva sociedad digital . Centro de Libros PAPF, SLU. Obtenido de https://read.amazon.com/?asin=B09WRJ5JQ3&_encoding=UTF8&ref=dbs_p_ebk_r00_pbcb_rnvc00

Peñalver, A. (2022). El líder 5.0: Cómo liderar con éxito las organizaciones en la nueva sociedad digital. Barcelona: Gestión 2000. Obtenido de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USSS_dff84d186581998e5a4270b044270aad

Perez, A. (2016). ¿por que son importantes las habilidades intrapersonales en un lider?

Pérez, J., & Otero, P. (2020). La facultad moral de Aristóteles. Revista de Filosofía. Obtenido de https://quindes.mx/blog/post/1674282833-el-origen-del-liderazgo

Robinson, Sandra; Bennett, Rebecca;. (1995). A typology of deviant workplace. Academy of Management.

Rodriguez , S. (2020). Obtenido de El liderazgo de nivel 5: https://www.scrumio.com/blog/liderazgo-de-nivel-5/

Rodriguez, M. (Julio de 2021). *http://www.marcosrodriguezmunoz.es/*. Obtenido de http://www.marcosrodriguezmunoz.es/: http://www.marcosrodriguezmunoz.es/2021/07/la-importancia-del-lider-en-la.html?m=1

Rossi Valverde, R. (2020). *Propuesta de un instrumento de medición pertinente para medir la variable "liderazgo directivo."* .

Salkind, N. (1998). Método de investigación *(6ta ed.). Prentice-Hall.*

Salvetti, F., & Bertani, B. (2020). Leadership 5.0: An Agile Mindset for a Digital Future. *Eni Corporate University*.

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Smith, C., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational citizenship . *Organizational citizenship*.

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The New New Product Development Game. Harvard.

Tamayo, M. (2012). Metodologia de la investigacion.

Vallejo, L. (2016). Gestion del Talento Humano . Ecuador : La Caracola Editores.

Valverde, R. (2013). Propuesta de un instrumento de medición pertinente para medir la. Ecuador .

Viswesvaran, C., & Ones, D. (2000). Perspectives on models of job performance. *Journal of Selection and Assessment*.

Werther, W., & Keith, D. (1991). Administración de personal y recursos humanos. *(3era ed.)*.

Yucra Achulli, P. L. (2018). Liderazgo y desempeño laboral de Funcionarios del Hospital Regional Guillermo Díaz de la Vega Abancay - 2018 [Universidad Cesar Vallejo]. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12692/28132

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ANEXOS

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Anexo 1: Matriz de consistencia: Relación del liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2024.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	MÉTODO
General	**General**	**General**	
¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2024?	Establecer el grado de relación entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2024.	El liderazgo 5.0 se relaciona significativamente con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2024.	**Tipo de investigación** Investigación Básica
Específico	**Específico**	**Específico**	**Nivel** Correlacional
a) ¿Cuál es el grado de relación entre las competencias intrapersonales y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac?	a) Determinar el grado de relación entre las competencias intrapersonales y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.	a) Las competencias intrapersonales se relacionan significativamente con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.	**Diseño de investigación**, diseño de investigación no experimental - transversal
			Variables El liderazgo 5.0 y rendimiento laboral
b) ¿Cuál es el grado de relación entre las competencias interpersonales y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac?	b) Determinar el grado de relación entre las competencias interpersonales y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.	b) Las competencias interpersonales se relacionan significativamente con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.	**Muestra** Trabajadores administrativos de la UNAMBA
			Instrumentos Cuestionario
c) ¿Cuál es el grado de relación entre las competencias operativas y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac?	c) Determinar el grado de relación entre las competencias operativas y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.	c) Las competencias operativas se relacionan significativamente con el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.	

Anexo 2: Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual y operacional	Dimensiones	Indicadores	Item	Escala
Liderazgo 5.0	"El liderazgo 5.0 se define como un conjunto de competencias, que se refieren al desarrollo de comportamientos observables que se convierten en hábitos, generando resultados exitosos. Estas competencias se originan en el conocimiento adquirido, las experiencias vividas, las habilidades y destrezas, los rasgos de personalidad, las creencias, las motivaciones y los valores" (Peñalver, 2022, p.48)	Competencias intrapersonales	Autoconocimiento	1, 2	Escala de Likert del 1 al 5, donde: 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
			Autoconciencia	3,4	
			Automotivación	5, 6	
			Autorregulación	7, 8	
			Empatía	9, 10	
		Competencias interpersonales	Agilidad	11, 12	
			Colaboración	13, 14	
			Comunicación efectiva	15, 16	
			Visión estratégica	17	
			Capacidad	18	
			Creatividad	19	
		Competencias operativas	Conocimiento	20	
			Innovación	21	
			Planificación	22	
			Organización	23	
			Resultados	24	
Rendimiento Laboral	"conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o para la unidad organizativa en la que la persona trabaja" (Murphy, 1990, p.162)	Rendimiento en la tarea	Calidad del trabajo	25	
			Planificación y organización del trabajo	26,27	
			Orientación hacia los resultados	28	
			Priorización	29	
			Trabajo eficiente.	30	
			Iniciativa	31	
		Rendimiento en el contexto	Tareas laborales desafiantes	32	
			Actualización de conocimientos y habilidades laborales	33, 34	
			Soluciones creativas frente a nuevos problemas	35	
			Excesiva negatividad	36	

	Comportamientos laborales contraproducentes	Acciones que dañan a la organización	37
		Comportamientos que dañen a los compañeros de trabajo o a los supervisores	38, 39
		Cometer errores intencionalmente	40

Anexo 3: Instrumentos para la obtención de datos

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Escuela Académico Profesional de Administración

ENCUESTA DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS DE LA UNAMBA

PRESENTACIÓN: Buenos días/tardes. El presente cuestionario forma parte del proyecto de investigación: "**Relación del liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2024".**

Le agradecería que nos dedicara unos minutos para contribuir a su realización. Por su puesto, los datos serán **ANONIMOS** y la información se tratará a nivel confidencial y de forma global, sin que se utilicen para otros fines diferentes anteriormente ya indicado.

I. DATOS GENERALES:

1.1. Sexo del encuestado:

a) Masculino ( )
b) Femenino ( )

1.2. Edad:

a) Menos de 30 años ( )
b) de 31 a 40 años ( )
c) de 41 a 50 años ( )
d) Más de 50 años ( )

1.3. Tiempo en la posición directiva:

a) Menos de 1 año ( )
b) 1-5 años ( )
c) 6-10 años ( )
d) Más de 10 años ( )

1.4. Área administrativa a la que pertenece:

a) Rectorado
b) Vicerrectorado de Investigación
c) Vicerrectorado académico
d) Dirección General de Administración
e) Dirección Académica de Facultad
f) Otro

II. AFIRMACIONES:

MARQUE CON UNA "X" LAS AFIRMACIONES EN EL CUADRO QUE CORRESPONDA DE ACUERDO A LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORACIÓN:

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Responda cada pregunta según su nivel de acuerdo utilizando la escala Likert de 5 puntos:

N°	ÍTEM	Evaluación				
		1	2	3	4	5
	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo					
Liderazgo 5.0						
	Sección 1: Competencias Intrapersonales	1	2	3	4	5
	En los últimos tres meses…					
1	He identificado mis principales fortalezas y debilidades en mi rol de liderazgo.	1	2	3	4	5
2	He solicitado retroalimentación de mi equipo o colegas para mejorar mi desempeño como líder.	1	2	3	4	5
3	He analizado el impacto de mis emociones en mis decisiones laborales en mi toma de decisiones y gestión de equipos.	1	2	3	4	5
4	He ajustado mis decisiones laborales en respuesta a la retroalimentación recibida sobre mi desempeño como líder.	1	2	3	4	5
5	Me he mantenido motivado (a) y comprometido con mis responsabilidades, incluso en momentos de incertidumbre o dificultad.	1	2	3	4	5
6	He buscado formas de automotivarme para mejorar mi desempeño y transmitir entusiasmo a mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
7	En situaciones de alta presión, he empleado técnicas (por ejemplo, pausas activas, ejercicios de respiración, etc.) para mantener el control emocional.	1	2	3	4	5
8	He gestionado adecuadamente situaciones de conflicto sin que ello afectara el clima laboral de mi equipo.	1	2	3	4	5
	Sección 2: Competencias Interpersonales					
	En los últimos tres meses…	1	2	3	4	5
9	He dedicado tiempo a entender los desafíos personales y profesionales de los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
10	He realizado ajustes en mi liderazgo basándome en las necesidades y sugerencias de mis colaboradores.	1	2	3	4	5
11	He ajustado rápidamente mis estrategias de trabajo en respuesta a cambios o imprevistos surgidos en el entorno laboral.	1	2	3	4	5
12	He tomado decisiones rápidas y efectivas ante situaciones imprevistas sin afectar el normal desarrollo del trabajo.	1	2	3	4	5
13	He promovido activamente el trabajo en equipo mediante reuniones o dinámicas que fomenten la cooperación.	1	2	3	4	5
14	Antes de tomar decisiones importantes, consulto a mi equipo para considerar sus opiniones y aportes.	1	2	3	4	5

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

15	He comunicado de forma clara y estructurada las metas y tareas a mi equipo.	1	2	3	4	5
16	He verificado que mis colaboradores comprendan las instrucciones, a través de retroalimentación o confirmaciones en reuniones.	1	2	3	4	5
	Sección 3: Competencias Operativas	1	2	3	4	5
	En los últimos tres meses…					
17	He definido objetivos claros y alineados con la estrategia institucional a largo plazo.	1	2	3	4	5
18	He ajustado rápidamente mis estrategias de trabajo en respuesta a cambios o imprevistos surgidos en el entorno laboral.	1	2	3	4	5
19	He promovido soluciones creativas que han mejorado procesos o resultados en mi equipo.	1	2	3	4	5
20	He aplicado conocimientos actualizados y relevantes en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
21	He impulsado la implementación de nuevas metodologías o herramientas que han optimizado el trabajo del equipo.	1	2	3	4	5
22	He planificado actividades y asignado recursos de manera eficiente para alcanzar los objetivos.	1	2	3	4	5
23	He distribuido eficazmente las responsabilidades y los recursos para mejorar la productividad del equipo.	1	2	3	4	5
24	He alcanzado los objetivos y metas establecidos para mi área de trabajo.	1	2	3	4	5

N°	**ÍTEM**	**Evaluación**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo					
	Rendimiento laboral					
	Sección1: Rendimiento en la tarea	1	2	3	4	5
	En los últimos tres meses…	1	2	3	4	5
1	Los trabajadores fueron capaces de realizar bien su trabajo porque le dedicaron el tiempo y el esfuerzo necesarios.	1	2	3	4	5
2	El equipo planificó su trabajo de manera que pudo cumplir con los tiempos y plazos establecidos.	1	2	3	4	5
3	Organizaron adecuadamente sus recursos y tareas para optimizar el tiempo y evitar retrasos en su trabajo.	1	2	3	4	5
4	Mantuvieron en mente los resultados que debían alcanzar en sus funciones.	1	2	3	4	5
5	Priorizaron correctamente sus tareas según su importancia y urgencia.	1	2	3	4	5
6	Desarrollaron su trabajo de manera eficiente, optimizando el uso del tiempo y los recursos.	1	2	3	4	5
	Sección 3: Rendimiento en el contexto	1	2	3	4	5
	En los últimos tres meses…	1	2	3	4	5

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

7	Una vez completado el trabajo asignado, iniciaron nuevas tareas sin que se les solicitara.	1	2	3	4	5
8	Asumieron tareas laborales desafiantes cuando fue posible.	1	2	3	4	5
9	Buscaron activamente oportunidades de aprendizaje para mejorar sus competencias laborales.	1	2	3	4	5
10	Aplicaron nuevos conocimientos o habilidades adquiridas en el trabajo.	1	2	3	4	5
11	El equipo generó soluciones creativas frente a los nuevos problemas.	1	2	3	4	5
	Sección 2: Comportamientos contraproducentes	1	2	3	4	5
	En los últimos tres meses…	1	2	3	4	5
12	Mostraron excesiva negatividad en lugar de buscar soluciones.	1	2	3	4	5
13	Realizaron acciones que dañan a la organización o afectan su imagen.	1	2	3	4	5
14	Mostraron actitudes o comentarios que afecten negativamente a sus compañeros o superiores.	1	2	3	4	5
15	Generaron conflictos innecesarios dificultando el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
16	Cometieron errores de manera intencional o por descuido reiterado.	1	2	3	4	5

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Anexo 4: Validación de instrumentos

ANEXO 1D

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto : ELIO NOLASCO CARBAJAL

Título de la Investigación : Relación del liderazgo S.O y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, período 2024.

Objetivo de la Investigación : Determinar el grado de relación entre el liderazgo S.O y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, período 2024

Unidad de análisis : Trabajadores administrativos

Investigador (es) : Karen Camperon Hilares

Instrumento : Rendimiento laboral

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia			X		
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia			X		
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: C = (a+b+c+d+e) /50 = 11+12+17= 140/50 80%

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es ≥ 70%

Abancay, 18 de noviembre 2024

MBA. Elio Nolasco Carbajal
DOCENTE
Firma y sello del experto

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ANEXO 1D

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto : ELIO NOLASCO CARBAJAL

Título de la Investigación : Relación del liderazgo S.O y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2024

Objetivo de la Investigación : Determinar el grado de relación entre el liderazgo S.O y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2024

Unidad de análisis : Trabajadores administrativos

Investigador (es) : Karen Camperon Hilares

Instrumento : Liderazgo S.O

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia			X		
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia			X		
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: C = (a+b+c+d+e) /50 = 9+7+10+10 = 39/50 78%

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es ≥ 70%

Abancay, 18 de noviembre 2024

MBA. Elio Nolasco Carbajal
DOCENTE
Firma y sello del experto

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ANEXO 1D

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto : JOSE ABDON SOTOMAYOR CHAHUAYLLA

Título de la Investigación : Relación del liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, período 2024.

Objetivo de la Investigación : Determinar el grado de relación entre el liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, período 2024.

Unidad de análisis : Trabajadores administrativos

Investigador (es) : Karen Camperon Hilares

Instrumento : Rendimiento laboral

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología			X		
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad			X		
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: C = (a+b+c+d+e) /50 = 40/50 = 80%

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es ≥ 70%

Abancay, 18 de noviembre 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE INGENIERÍA

Dr. José A. Sotomayor Chahuaylla
DOCENTE ORDINARIO

Firma y sello del experto

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ANEXO 1D

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto : JOSE ABDON SOTOMAYOR CHAHUAYLLA

Título de la Investigación : Relación del Liderazgo S.O y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2024.

Objetivo de la Investigación : Determinar el grado de relación entre liderazgo S.O y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac periodo 2024.

Unidad de análisis : Trabajadores administrativos

Investigador (es) : Karen Cameron Hilares

Instrumento : Liderazgo S.O

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia			X		
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad			X		
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de Instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: C = (a+b+c+d+e) /50 = 40/50 = 80%.

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es ≥ 70%

Abancay, 18 de noviembre 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
Dr. José A. Sotomayor Chahuaylla
DOCENTE ORDINARIO

Firma y sello del experto

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ANEXO 1D

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto : Maximo Soto Pareja

Título de la Investigación : Relación del Liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac periodo 2024.

Objetivo de la investigación : Determinar el grado de relación entre el Liderazgo 5.0 y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac periodo 20

Unidad de análisis : Trabajadores Administrativos

Investigador (es) : Karen Campeon Flores

Instrumento : Liderazgo 5.0

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia			X		
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad			X		
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad			X		
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: C = (a+b+c+d+e) /50 = 11+13+15=39/50 78%.

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es ≥ 70%

Abancay, 18 de noviembre 2024

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración
Mg. Máximo Soto Pareja
DOCENTE ORDINARIO

Firma y sello del experto

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

ANEXO 1D

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto : Maximo Soto Pareja

Título de la Investigación : Relación del Liderazgo S.O y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac periodo 20

Objetivo de la Investigación : Determinar el grado de relación entre el Liderazgo S.O y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac periodo 2024.

Unidad de análisis : Trabajadores Administrativos

Investigador (es) : Karen Campaña Hilares

Instrumento : Rendimiento Laboral

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia			X		
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad			X		
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad			X		
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: C = (a+b+c+d+e) /50 = 11+13+15=39/50 78%

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es ≥ 70%

Abancay, 18 de noviembre 2024

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración

Mg. Maximo Soto Pareja
DOCENTE ORDINARIO

Firma y sello del experto

Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Anexo 5: Panel fotográfico de aplicación de resultados



Repositorio Institucional - UNAMBA Perú



Repositorio Institucional - UNAMBA Perú



Repositorio Institucional - UNAMBA Perú

Anexo 6: Base de datos

DATOS GENERALES					LIDERAZGO 5.0																								RENDIMIENTO LABORAL																					
					Competencias Intrapersonales								Competencias Interpersonales								Competencias Operativas								Rendimiento en la tarea						Rendimiento en el contexto					Comportamientos laborales contraproducentes									
					P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40					
1	2	3	4	3	3	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	3	4	5	3	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4				
2	1	3	4	1	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4				
3	1	3	4	2	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4				
4	1	3	4	3	4	5	3	2	4	2	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	5	5	5				
5	1	3	1	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	2	4	4					
6	2	2	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	5	5				
7	2	2	3	6	5	4	4	5	4	4	5	4	3	2	3	3	5	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4				
8	1	2	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	1	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4				
9	2	2	2	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	5	3	3						
10	1	2	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5					
11	1	3	4	6	5	5	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5				
12	2	3	4	6	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	5	2	2				
13	2	3	2	6	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5				
14	1	3	4	5	3	2	4	5	4	4	5	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4				
15	1	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	1	1	1	3	2	2	1	3	1	1	4	1	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	5	3				
16	1	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4				
17	1	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	1	2	3	4	3	5	3	1	3	4	2	4	1	1	3				
18	1	3	4	2	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	2	4	3	4	4	2	3	5	3	2	5	5	5	4	5				
19	1	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5				
20	1	3	3	5	1	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	2	2	5	4	3	5	4	4	5	5	3	4	2	5	3	5				
21	2	3	4	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4				
22	1	3	4	5	2	2	1	2	2	2	2	4	1	2	2	2	4	1	3	2	2	1	4	3	2	1	4	2	4	3	1	4	3	3	1	4	2	1	3	2	4	5	2	1				
23	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	2	4	4				
24	1	3	4	5	4	4	4	4	2	2	3	1	3	1	2	3	2	3	1	2	3	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	2				

25	1	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4
26	1	3	4	2	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	1	3	2	4	3	2	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	2	3	5	5	3
27	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5
28	2	3	4	2	1	1	3	1	2	2	1	3	3	4	4	4	2	3	4	2	1	4	1	3	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	2	3	2	2	2
29	1	3	4	5	3	4	5	4	3	3	2	3	1	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	2	3	2	2	1	1	1	2	5	4	3	1	1	2	5	3
30	1	2	4	2	5	3	2	1	3	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	1	3	2	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
32	1	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	3
33	1	3	4	2	3	5	3	5	3	3	5	2	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5	2	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
34	1	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	1	3	1	6	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5
36	2	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	3
37	1	2	2	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	3	5	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	1	4	4
38	1	2	4	6	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	5
39	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5	3	4	3	3	3
40	2	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	1
41	1	3	4	4	3	4	2	4	3	1	4	4	5	4	2	4	4	3	4	4	3	2	4	4	3	4	5	4	1	4	1	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	2
42	1	3	4	6	1	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	1	4	3	1	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3
43	1	3	3	6	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	2	3	4	4	4	5	4	5	3	1	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4