



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**El liderazgo resonante y su impacto en el desempeño laboral del personal
de la División de Acciones Inductivas de la Superintendencia Nacional de
Aduanas y de Administración Tributaria, Lima - 2022**

TESIS

**Para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración y
Gerencia**

AUTOR

**Trujillo Zuta, Igor Kelth
(ORCID: 0000-0003-4637-1248)**

ASESOR

**Lucero Vega, Jorge Luis
(ORCID: 0000-0002-6600-1730)**

**Lima, Perú
2023**

Metadatos Complementarios

Datos de autor

Trujillo Zuta, Igor Kelth

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 41720843

Datos de asesor

Lucero Vega, Jorge Luis

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 07923634

Datos del jurado

JURADO 1: Yto Yto Juan Luis, dni: 07815722, orcid: 0000-0003-2454-4179

JURADO 2: Villa Esteves José Antonio, dni: 07778554, orcid: 0000-0003-0005-4482

JURADO 3: Valle Huertes Alexander Aurelio, dni: 10745465, orcid: 0000-0002-2508-5667

JURADO 4: Marquez Condeso Fernando Luis, dni: 44791420, orcid: 0000-0002-1449-5150

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 5.02.04

Código del programa: 413256

Dedicatoria

A Grecia y Abril, mis hijas, mi
eterna motivación.

Agradecimientos

A Jessica y Cinthya por siempre empujarme hacia el camino correcto en mi vida laboral.

A mi madre por su amor y comprensión.

A mi esposa por su paciencia y por ser el amor de mi vida.

Introducción

Durante el año 2022, con la aún vigente pandemia mundial de COVID-19 muchos negocios grandes y pequeños tuvieron que seguir reinventándose para generar ingresos en una alicaída economía global, así mismo, los servicios que prestaban las instituciones públicas no fueron ajenos a este cambio de paradigma.

Un claro ejemplo de este cambio es el trabajo remoto impuesto a los servidores públicos para lograr atender las necesidades de la población y a la vez cuidarlos de contagios que podrían darse con mayor probabilidad en el trabajo presencial.

En este sentido, la supervisión al trabajador también debió adaptarse a estos cambios, quizás se forjaron nuevos líderes, tal vez hubo que hacer cambios en los cargos directivos o simplemente los jefes se convirtieron en líderes para lograr los objetivos institucionales; pero este liderazgo también debió enfocarse en cómo se sentía el trabajador, debido a lo difícil de la coyuntura, por consiguiente era y es necesario que el liderazgo también se enfoque en sintonizar con los sentimientos de los trabajadores para crear un ambiente de armonía y de generación de valor en el trabajo del día a día, ya sea este remoto con sus ventajas y limitaciones, o en el trabajo presencial.

La presente investigación pretende analizar la relación entre el liderazgo resonante, aquel que busca sintonizar con los sentimientos, y el desempeño laboral de los trabajadores de la División de Acciones Inductivas de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria - SUNAT en el año 2022.

El trabajo realizado se divide en seis capítulos: El capítulo uno presenta el planteamiento del estudio que comprende la formulación del problema, objetivos general y específicos, justificación e importancia del estudio, así como su alcance y limitaciones; el capítulo dos presenta el marco teórico conceptual que comprende los antecedentes de la investigación, las bases teóricas-científicas, así como la definición de términos básicos; el

capítulo tres presenta las hipótesis y variables que comprende hipótesis y/o supuestos básicos, las variables de estudio y su operacionalización así como la matriz lógica de consistencia; el capítulo cuatro presenta el método que comprende el tipo y método de investigación, el diseño específico de investigación, la población, muestra, los instrumentos de obtención de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos, así como el procedimiento de ejecución del estudio; el quinto capítulo presenta los resultados y discusión que comprende los datos cuantitativos, el análisis de resultados y la discusión de resultados; finalmente, el sexto capítulo abarca las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Índice

Carátula.....	I
Metadatos Complementarios	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimientos.....	IV
Introducción.....	V
Índice	VII
Lista de Tablas.....	XI
Lista de Figuras	XIII
Resumen	XIV
Abstract.....	XV
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	1
1. Formulación del Problema.....	1
1.1 Problema General.....	4
1.2 Problemas Específicos.....	5
2. Objetivos General y Específicos.....	5
2.1 Objetivo General	5
2.2 Objetivos Específicos.....	5
3. Justificación e Importancia del Estudio.....	6
3.1 Justificación Práctica.....	6
3.2 Justificación Teórica	6
3.3 Justificación Metodológica	6

3.4	Importancia.....	7
4.	Alcance y Limitaciones	7
4.1	Alcance.....	7
4.2	Limitación Espacial.....	8
4.3	Limitación Temporal.....	8
4.4	Limitación Conceptual	8
CAPÍTULO II.....		9
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....		9
1.	Antecedentes de la Investigación	9
1.1	Antecedentes Internacionales.....	9
1.2	Antecedentes Nacionales.....	11
2.	Bases Teórico-Científicas.....	15
2.1	Liderazgo Resonante	15
2.1.1	Dimensiones del Liderazgo Resonante	17
2.2	Desempeño Laboral.....	20
2.2.1	Dimensiones del Desempeño Laboral.....	21
3.	Definición de Términos Básicos.....	24
CAPÍTULO III		27
HIPÓTESIS Y VARIABLES.....		27
1.	Hipótesis y/o Supuestos Básicos	27
1.1	Hipótesis General	27
1.2	Hipótesis Específicas.....	27

2.	Las variables de Estudio y su Operacionalización	27
2.1	Variable Independiente	27
2.2	Variable Dependiente	27
2.3	Unidad de Análisis	27
2.4	Matriz de Operacionalización de Variables	28
3.	Matriz Lógica de Consistencia	29
CAPÍTULO IV		30
MÉTODO		30
1.	Tipo y Método de Investigación	30
1.1	Tipo de Investigación	30
1.2	Método de Investigación	30
2.	Diseño Específico de Investigación.....	30
3.	Población, Muestra	31
4.	Instrumentos de Obtención de Datos	32
5.	Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	32
6.	Procedimiento de Ejecución del Estudio	32
CAPÍTULO V.....		33
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		33
1.	Datos Cuantitativos.....	33
2.	Análisis de Resultados.....	57
2.1	Contraste de Hipótesis del Objetivo General	57
2.2	Contraste de Hipótesis del Objetivo Específico 1	59

2.3	Contraste de Hipótesis del Objetivo Específico 2.....	61
2.4	Contraste de Hipótesis del Objetivo Específico 3.....	64
3.	Discusión de Resultados.....	67
CAPÍTULO VI.....		70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		70
1.	Conclusiones.....	70
2.	Recomendaciones.....	71
REFERENCIAS.....		72
APÉNDICES.....		79
Apéndice A. Instrumento de Recolección de Datos: cuestionario.....		80
Apéndice B. Tabla 34: Porcentajes de respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo por indicador de la variable Liderazgo Resonante.....		88
Apéndice C. Autorización para uso de nombre SUNAT en Tesis.....		89

Lista de Tablas

Tabla 1 Definiciones de Liderazgo	15
Tabla 2 Indicador compromiso	33
Tabla 3 Indicador Inspiración	34
Tabla 4 Indicador Transparencia	35
Tabla 5 Indicador Coherencia	36
Tabla 6 Indicador Organización	37
Tabla 7 Indicador Delegación	38
Tabla 8 Indicador Trabajo en equipo	39
Tabla 9 Indicador Desarrollo de potencial.....	40
Tabla 10 Indicador Gestión de conflictos	41
Tabla 11 Indicador Colaboración	42
Tabla 12 Indicador Empatía.....	43
Tabla 13 Indicador Desarrollo personal de los demás	44
Tabla 14 Indicador Participación en la toma de decisiones.....	45
Tabla 15 Indicador Retroalimentación	46
Tabla 16 Indicador Autonomía	47
Tabla 17 Indicador Eficiencia.....	48
Tabla 18 Indicador Gestión del tiempo.....	49
Tabla 19 Indicador Innovación y tecnología	50
Tabla 20 Indicador Remuneración justa	51
Tabla 21 Indicador Pago diferenciado	52
Tabla 22 Indicador Estratificación de la remuneración	53
Tabla 23 Indicador Desarrollo de habilidades y competencias	54
Tabla 24 Indicador Iniciativa del trabajador.....	55

Tabla 25 Indicador Calidad del trabajo.....	56
Tabla 26 Tabla cruzada Liderazgo resonante * Desempeño laboral	57
Tabla 27 Pruebas de chi-cuadrado – Hipótesis del objetivo general	58
Tabla 28 Tabla cruzada Liderazgo resonante * Productividad laboral.....	59
Tabla 29 Pruebas de chi-cuadrado – Hipótesis del objetivo específico 1.....	60
Tabla 30 Tabla cruzada Liderazgo resonante * Compensación laboral	62
Tabla 31 Pruebas de chi-cuadrado – Hipótesis del objetivo específico 2.....	63
Tabla 32 Tabla cruzada Liderazgo resonante * Capacitación laboral	65
Tabla 33 Pruebas de chi-cuadrado - Hipótesis del objetivo específico 3	66
Tabla 34 Porcentajes de respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo por indicador de la variable Liderazgo Resonante.....	88

Lista de Figuras

Figura 1 Indicador Compromiso.....	33
Figura 2 Indicador Inspiración	34
Figura 3 Indicador Transparencia.....	35
Figura 4 Indicador Coherencia	36
Figura 5 Indicador Organización.....	37
Figura 6 Indicador Delegación	38
Figura 7 Indicador Trabajo en equipo	39
Figura 8 Indicador Desarrollo de potencial	40
Figura 9 Indicador Gestión de conflictos	41
Figura 10 Indicador Colaboración.....	42
Figura 11 Indicador Empatía	43
Figura 12 Indicador Desarrollo personal de los demás	44
Figura 13 Indicador Participación en la toma de decisiones	45
Figura 14 Indicador Retroalimentación.....	46
Figura 15 Indicador Autonomía	47
Figura 16 Indicador Eficiencia	48
Figura 17 Indicador Gestión del tiempo	49
Figura 18 Indicador Innovación y tecnología.....	50
Figura 19 Indicador Remuneración justa.....	51
Figura 20 Indicador Pago diferenciado	52
Figura 21 Indicador Estratificación de la remuneración.....	53
Figura 22 Indicador Desarrollo de habilidades y competencias.....	54
Figura 23 Indicador Iniciativa del trabajador	55
Figura 24 Indicador Calidad del trabajo	56

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general analizar en qué medida el liderazgo resonante impactaría en el desempeño laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT en el año 2022. El método empleado fue el analítico y con un alcance correlacional, con un enfoque cuantitativo, no experimental y de corte transversal. Se aplicó la encuesta como método de recolección de datos, con preguntas cerradas, y la escala de Likert a una muestra de 83 trabajadores de División de Acciones Inductivas de la SUNAT. El análisis realizado demostró que el liderazgo resonante impacta en el desempeño laboral de los trabajadores de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT de manera significativa y se corroboró con los resultados de las pruebas de hipótesis no paramétricas, con un nivel de significancia de 0.05 o 95% de confianza, a través de la prueba estadística Chi-Cuadrado de Pearson con valores obtenidos de: 127,140 con 12 grados de libertad para la prueba de hipótesis del objetivo general, 108,912 con 12 grados de libertad para la prueba de hipótesis del objetivo específico 1; 31,427 con 16 grados de libertad para la prueba de hipótesis del objetivo específico 2 y 182,525 con 16 grados de libertad para la prueba de hipótesis específica 3; todos los valores obtenidos estuvieron por encima del valor Chi-Cuadrado teórico; por lo tanto se rechazaron las hipótesis nulas de no dependencia y se aceptaron las hipótesis alternativas que demuestran dependencia o relación.

Palabras clave: liderazgo resonante, desempeño laboral, productividad laboral, compensación laboral, capacitación laboral.

Abstract

The main objective of this research work was to analyze the extent to which Resonant Leadership would impact the job performance of the staff in the Inductive Actions Division of SUNAT in the year 2022. The method employed was analytical with a correlational scope, with a quantitative non-experimental and cross-sectional approach. A survey was conducted as the data collection method with closed-ended questions and the Likert scale to a sample of 83 workers from the Inductive Actions Division of SUNAT. The analysis demonstrated that the Resonant Leadership significantly impacts the job performance of the workers in the Inductive Actions Division of SUNAT, which was supported by the results of non-parametric hypothesis tests, with a significance level of 0.05 or 95% confidence, using the Pearson's chi-square statistical test with the following values: 127,140 with 12 degrees of freedom for the hypothesis test of the main objective, 108,912 with 12 degrees of freedom for the hypothesis test of the specific objective 1; 31,427 with 16 degrees of freedom for the hypothesis test of the specific objective 2, and 182,525 with 16 degrees of freedom for the hypothesis test of the specific objective 3; all the obtained values were above the theoretical chi-square value; therefore the null hypothesis of independence were rejected, and the alternative hypothesis demonstrating dependence or relationship were accepted.

Key words: resonant leadership, job performance, staff productivity, worker's compensation, staff training.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. Formulación del Problema

Toda estructura jerárquica en cualquier organización del mundo comprende, en todos sus niveles, dos actores: jefe y subordinado; sin embargo, dejando de lado el respeto a la jerarquía, se puede afirmar que ser jefe no necesariamente significa ser un líder, ese líder a quien admirar y seguir indiscutiblemente.

Se han escrito, a través de la historia, innumerables publicaciones sobre el liderazgo, todas describiendo los escenarios ideales en los que los trabajadores producen más, son más eficientes, más eficaces y todo eso gracias a las habilidades y competencias de un líder empático, motivador, que se preocupa por el desarrollo integral del trabajador, que logra coordinar excelentes equipos de trabajo y que promueve la participación; sin embargo, alcanzar esos escenarios ideales no es fácil, sobre todo en organizaciones con muchos trabajadores de edad avanzada o con personas no resilientes, o en organizaciones que no cuentan con recursos suficientes para implementar mejoras en el manejo de su personal.

Sobre esta dificultad la Organización de Naciones Unidas (2001) afirma “es imposible evitar el hecho de que las acciones y compromisos necesarios del liderazgo tengan lugar en un mundo de desigualdades, con recursos y oportunidades abundantes en algunas regiones y escasos en otras” (p. 5), de esta afirmación se deduce que, a nivel mundial, hay un problema de desigualdad en los recursos materiales y humanos necesarios para que el liderazgo se ejerza correctamente.

A nivel Latinoamérica el liderazgo es concebido como la necesidad de un salvador, un caudillo, una persona con autoridad para que imponga las reglas de juego en el ámbito laboral, económico, social y político. Esa es la idea de liderazgo que se vende en

Latinoamérica, como ejemplo se puede nombrar a Venezuela que vio en Chávez su figura ideal de líder, pero con el paso de los años su legado, sus ideales, se convirtieron en la ruina económica del país.

A nivel Perú, tal como se observa a nivel Latinoamérica, la percepción del líder es la misma, la de un salvador, outsider, caudillo, y no la de una persona capacitada, con experiencia en el manejo de personal, con habilidades blandas bien desarrolladas, entonces se hace necesario el cambio de paradigma a nivel país para poder transformar estos jefes en verdaderos líderes resonantes.

Al respecto, el modelo de liderazgo resonante planteado por Goleman et al., en su libro *El poder de la inteligencia emocional El líder resonante crea más*, presenta un estudio sobre los estilos de liderazgo que producen resonancia en los trabajadores, quiere decir aquellos estilos que crean armonía y energía positiva entre el líder y el subordinado, afirmando que este modelo puede ser aplicado a cualquier organización.

Por otro lado, según un informe de la Organización Internacional del Trabajo (2022) uno de cada cuatro trabajadores no se siente valorado; por lo tanto, su desempeño y compromiso se ven seriamente afectados.

Littlewood y Uribe (2018) en su libro *Psicología organizacional en Latinoamérica* sostienen que la disminución del desempeño laboral es uno de los comportamientos de los empleados que no contribuyen a los objetivos organizacionales y que es un elemento de la Renuncia psicológica, que se entiende por la renuncia de las personas a su trabajo, pero sin irse y que permanecen físicamente en la organización, pero con la mente ausente.

A nivel Perú, la existencia de los factores o riesgos psicosociales, causados por aspectos del ambiente y organización del trabajo, puede afectar el desempeño laboral (Raffo et al., 2013).

La organización seleccionada para el presente estudio es la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria **SUNAT**, creada en 1988 como un organismo técnico adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, cuya finalidad es administrar, aplicar, fiscalizar, sancionar y recaudar los aranceles y tributos del Gobierno Central y otros tributos cuya recaudación se le encomiende según la Ley 24829.

Para realizar estas funciones la SUNAT cuenta con servidores públicos, que son trabajadores por contrato administrativo de servicios *CAS*, técnicos, especialistas, directivos, todos con grandes conocimientos técnicos y son constantemente capacitados en el desarrollo de habilidades y competencias; en este sentido, es importante realizar un estudio de cómo es que los directivos, con sus decisiones y relaciones con el personal, impactan en la forma de trabajo de los subordinados, específicamente en la División de Acciones Inductivas.

Una de las funciones de la SUNAT es la generación de riesgo en el contribuyente, para eso emite documentos llamados acciones inductivas que invitan al contribuyente a regularizar o desvirtuar ciertas inconsistencias encontradas en sus declaraciones juradas que implican correcciones de forma o pago de tributos omitidos, todo esto antes de ejecutar cualquier acción formal de fiscalización, induciendo a la regularización voluntaria y/o el pago del tributo omitido con el máximo descuento (gradualidad) posible.

Para realizar esta función hay que tener conocimientos técnicos constantemente actualizados y buen manejo de las habilidades blandas como el manejo del estrés, resolución de conflictos, gestión del tiempo, pero ¿qué pasa con el desempeño laboral de estos trabajadores, o el logro de metas institucionales, o la productividad, si el directivo no es realmente un líder? ¿Existe algún modelo de liderazgo que se acomode mejor a estos servidores públicos? ¿Es realmente el liderazgo un factor determinante en el comportamiento del trabajador de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT?

Para estas interrogantes es necesario analizar la situación actual del servidor público peruano, la idea que tiene el peruano es que el servidor público fue puesto ahí gracias a sus afiliaciones políticas obviando la meritocracia, otra percepción negativa es que el servidor público trabaja menos horas o no trabaja, gana más que un trabajador de una empresa privada o que no tiene voluntad de servicio al ciudadano resaltando la burocracia como factor de atraso en los servicios que ofrecen al ciudadano y por consiguiente la generación de quejas, reclamos y malestar; en un plano más dañino se percibe que el servidor público es corrupto debido a los casos actuales de investigación por corrupción de figuras importantes en la escena política.

Se desprende de los párrafos anteriores que el desempeño laboral del servidor público se ve afectado tanto por factores internos (pocos recursos, falta de liderazgo, burocracia, etc.) como externos (percepción negativa del ciudadano, la inestabilidad política, problemas financieros o familiares de los servidores públicos, etc.).

En este orden de ideas, se manifiesta la existencia de diversas causas que afectan el desempeño laboral del servidor público; por lo tanto, el presente estudio se enfocará en la relación del liderazgo con el desempeño laboral de los servidores públicos de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT, para una posible solución a esta problemática se medirá el impacto de la aplicación, por parte de los directivos, del modelo del liderazgo resonante en el desempeño laboral de su personal a cargo, estableciendo los siguientes problemas:

1.1 Problema General

¿En qué medida el liderazgo resonante impacta en el desempeño laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022?

1.2 Problemas Específicos

- P1: ¿En qué medida el liderazgo resonante impacta en la productividad laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022?
- P2: ¿En qué medida el liderazgo resonante impacta en la compensación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT- 2022?
- P3: ¿En qué medida el liderazgo resonante impacta en la capacitación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022?

2. Objetivos General y Específicos

2.1 Objetivo General

Analizar en qué medida el liderazgo resonante impactaría en el desempeño laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.

2.2 Objetivos Específicos

- O1: Especificar en qué medida el liderazgo resonante impactaría en la productividad laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.
- O2: Determinar en qué medida el liderazgo resonante impactaría en la compensación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.
- O3: Determinar en qué medida el liderazgo resonante impactaría en la capacitación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.

3. Justificación e Importancia del Estudio

3.1 Justificación Práctica

Para Bernal (2010) “una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo” (p. 106).

Siguiendo este concepto, la presente investigación permitirá mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del sector público contribuyendo a desarrollar o mejorar las competencias necesarias de cada estilo de liderazgo resonante para lograr que los líderes sintonicen con los sentimientos de sus subordinados.

3.2 Justificación Teórica

Según Ñaupas et al. (2014) “la justificación teórica señala la importancia que tiene la investigación de un problema en el desarrollo de una teoría científica” (p. 164).

En este sentido, la presente investigación confirma la definición de liderazgo resonante planteada por Goleman, Boyatzis y Mckee, acortando la brecha de conocimiento acerca del impacto de los estilos del liderazgo resonante en el desempeño laboral del trabajador del sector público.

3.3 Justificación Metodológica

Para Alvarez (2020) la justificación metodológica “implica describir la razón de utilizar la metodología planteada” (p. 2); por otro lado, Ñaupas et al. (2014) manifiestan que la justificación metodológica es “cuando se indica que el uso de determinadas técnicas e instrumentos de investigación pueden servir para otras investigaciones similares” (p. 164).

Siguiendo ese orden de ideas, para la presente investigación se elaboró un cuestionario de 24 preguntas sobre la variable independiente liderazgo resonante y la variable dependiente desempeño laboral; para poder emplear términos sencillos y un formato

amigable con el cual la mayoría de personas esté familiarizado, se utilizó la encuesta como método a través de la herramienta Google Forms. Por lo tanto, esta encuesta puede ser replicada o adaptada fácilmente a cualquier otra investigación que analice el liderazgo resonante, los estilos de liderazgo o el desempeño laboral.

Debido a la actual y aún vigente coyuntura de la pandemia, el presente estudio, así como el instrumento y método de recolección de datos, podrán servir como fuentes de datos para futuros estudios que analicen este periodo de tiempo tan atípico.

3.4 Importancia

La presente investigación es importante porque generará nuevo conocimiento acerca de los estilos de liderazgo resonante utilizados en el sector público, específicamente en la División de Acciones Inductivas de la SUNAT.

Uno de los beneficios de la investigación será la mejora del desempeño laboral del servidor público a través de un conjunto de competencias basadas en el liderazgo resonante, las cuales pueden ser implementadas en los planes de capacitación de las entidades públicas, mejorando la calidad del servicio al ciudadano ya que los trabajadores están motivados y sintonizados con la visión de la organización.

De los resultados de la investigación se determinará si es necesaria la modificación de conductas en los Directivos del sector público; por ejemplo, aquellas que aún estén aferradas a los viejos paradigmas de liderazgo como el estilo de liderazgo coercitivo.

4. Alcance y Limitaciones

4.1 Alcance

El presente estudio explora el desempeño laboral de los trabajadores de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT, ubicados en Lima, Perú.

La línea de investigación, en el área de conocimiento Ciencias Económicas y Empresariales, será la Gestión de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional.

El estudio no contempla la implementación de mejoras o recomendaciones en los procesos de Dirección.

Existe información confidencial de procesos internos de la SUNAT que no podrá publicarse en el presente estudio.

4.2 Limitación Espacial

La presente investigación se realizará en la División de Acciones Inductivas de la SUNAT ubicada en Av. Arenales 335 Lima, Lima, Perú y no aplica para áreas que realicen tareas similares en provincias, ya que su estructura organizacional es diferente.

4.3 Limitación Temporal

La presente investigación se realizará en el periodo 2022.

4.4 Limitación Conceptual

Para el presente estudio se ha consultado diversas fuentes para los conceptos de liderazgo resonante y desempeño laboral y sus respectivas dimensiones, a partir de las definiciones conceptuales se determinaron indicadores para poder establecer la correlación entre dichas variables; sin embargo, el número de investigaciones científicas sobre liderazgo resonante, sobre todo en el Perú, es escaso.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1. Antecedentes de la Investigación

1.1 Antecedentes Internacionales

Antequera y Ospino (2020), de la Universidad de la Costa, en su trabajo de grado para obtener el título en Administración de empresas, *Liderazgo resonante en las pymes panificadoras de la ciudad de Barranquilla*, manifiestan que, a pesar de haber surgido distintos modelos de liderazgo, aún existen vacíos en la formación de habilidades para liderar; por lo tanto, se evidencia la ausencia de un liderazgo efectivo y adaptable a las diversas situaciones que se dan gracias a esos vacíos. Para este problema diagnostican la situación actual del liderazgo resonante identificándolo según el género y caracterizando los estilos de liderazgo resonante, aplicando metodología cuantitativa, de tipo descriptiva, diseño de campo transversal y no experimental, utilizando como unidades de observación 769 sujetos pertenecientes al sector de panificadoras ubicadas en Barranquilla y llegando a la conclusión que el liderazgo es situacional y el liderazgo resonante se caracteriza por la orientación emocional hacia cada uno de los individuos.

Chirinos et al. (2020) en su artículo *Emprendimientos sostenible y liderazgo resonante e innovador binomio estratégico para el desarrollo sostenible en los territorios latinoamericanos* publicado en la revista científica RA XIMHAI manifiestan que una de las barreras para promover el desarrollo sostenible en Latinoamérica es que los gobernantes, en su rol de líderes, presentan deficiencias debido a su falta de cualidades y capacidades. Para este problema analizan el binomio emprendimiento sostenible y liderazgo resonante a través de un estudio no experimental, transeccional de campo, con una muestra de 25 individuos del servicio público del Municipio Baralt, llegando a la conclusión que es necesaria la

implementación de un liderazgo que vea más allá de los objetivos económicos y que posea competencias emocionales.

Ramírez (2020), de la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, en su Trabajo de Grado para optar al grado de Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos *Inteligencia social y Liderazgo resonante en instituciones públicas de salud* plantea la interrogante ¿cómo es la inteligencia social y liderazgo resonante en instituciones públicas de salud? Para resolverla establece como objetivo identificar los estilos de liderazgo resonante en instituciones públicas de salud utilizando un modelo cuantitativo descriptivo, transversal no experimental y correlacional, con una muestra de 30 sujetos de hospitales tipo IV del Estado Zulia, llegando a la conclusión que, para la población estudiada, el liderazgo resonante está poco presente y ejercido de igual forma por hombres y mujeres, agrega que el estilo de liderazgo resonante presente es el afiliativo y el más afectado es el democrático, dejando en evidencia la falta de nuevas formas de gestionar a los colaboradores.

Oviedo (2021), de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, en su Tesis para obtener el grado de Maestra en Administración *La justicia organizacional y el engagement en el trabajo como antecedentes del desempeño laboral en una muestra de empleados del sector público* manifiesta existir una preocupación por lograr que los trabajadores eleven su nivel de rendimiento para obtener mayor productividad. Para dicha problemática analiza la influencia de la justicia organizacional y engagement sobre el desempeño laboral utilizando un modelo de estudio cuantitativo, descriptivo y correlacional, con un tipo de diseño transversal, con una muestra de 75 empleados del Centro de Justicia para las Mujeres de San Luis de Potosí, llegando a la conclusión que la justicia organizacional y el engagement influyen positivamente en el desempeño laboral, sobre el engagement manifiesta que promueve el logro de niveles altos de desempeño y garantiza beneficios superiores para la organización.

Altamirano (2018), de la Universidad Técnica de Ambato, en su Trabajo de Titulación, previo a la obtención del grado académico de Magíster en Gestión del Talento Humano *Estrés y desempeño laboral en los servidores públicos de la Función Judicial* señala al estrés como influencia nociva en el desempeño laboral. Para esta problemática establece los objetivos de determinar el grado de estrés y medir el desempeño laboral en los servidores públicos de la Función Judicial. Para ello realiza un estudio cuantitativo y no experimental a una población de 92 colaboradores con procesos administrativos de la Judicatura de la provincia de Cotopaxi llegando a la conclusión que el estrés está asociado, en gran parte, a factores sicosociales de riesgo, entre ellos la influencia del líder.

Pino et al. (2021) en su artículo titulado *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores del Hospital Tipo B Huambalo* publicado en la revista científica *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, manifiestan que es necesario definir correctamente los aspectos que puedan producir conflictos internos. Para esta problemática plantean como objetivo analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la parroquia Huambalo de la provincia Tungurahua durante el periodo 2020. Para ello aplican una metodología cuantitativa, con método de estudio analítico, descriptivo y correlacional, con una muestra de 30 colaboradores, llegando a la conclusión que el clima organizacional sí influye en el desempeño laboral de los trabajadores teniendo a la motivación como factor determinante.

1.2 Antecedentes Nacionales

Trujillo (2019), de la Universidad Autónoma del Perú, en su tesis para obtener el título de Licenciada en Administración de empresas *Liderazgo resonante y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Intipharma, Miraflores 2019*, manifiesta que el líder peruano no tiene la confianza para poner en práctica sus ideas dejándose llevar por ideas de otros y existe falta de responsabilidad de los empleados. Para esta problemática

establece el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo resonante y el desempeño laboral en los colaboradores de la citada empresa, utilizando un enfoque cuantitativo, un tipo de investigación no experimental de corte transversal y un diseño de investigación descriptivo correlacional con una muestra de 25 trabajadores de la empresa Intipharma, llegando a la conclusión: cuando se implementa un liderazgo robusto fundamentado en los principios del liderazgo resonante, se produce una mejora significativa en el desempeño laboral.

Pacheco (2020), de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, en su tesis para optar al grado de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educativa *Liderazgo resonante y estilo de resolución de conflictos desde la percepción de los docentes del nivel inicial y primario del Colegio San Antonio Marianistas* describe que el sistema educacional se encuentra en crisis y cuestiona su capacidad para formar estudiantes que nuestra sociedad demanda para adaptarse a los cambios de un mundo globalizado. Para esta problemática establece el objetivo de describir y correlacionar el liderazgo resonante con los estilos de resolución de conflictos a partir de la percepción de los docentes del nivel inicial y primaria del Colegio San Antonio Marianistas, para ello aplica un enfoque cuantitativo con un tipo de investigación aplicada no experimental y un diseño de investigación descriptivo correlacional con una muestra de 49 profesores del nivel primario y secundario, llegando a la conclusión: el liderazgo resonante se relaciona positiva y significativamente con los estilos de resolución de conflictos: competidor, colaborador, concesivo, evitativo y complaciente.

Coasaca (2018), de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, en su tesis para optar al grado de Maestro en Ciencias: Administración (MBA), con mención en Dirección y Gestión Empresarial *Impacto del liderazgo resonante en el desempeño laboral de los niveles de profesionales en una empresa industrial de fabricación de productos no*

metálicos Puno – 2018, indica la falta de diseño de un programa real de desarrollo de liderazgo. Para esta problemática establece como objetivo determinar el impacto del liderazgo resonante en el desempeño laboral de los niveles de profesionales en una empresa industrial de fabricación de productos no metálicos en Puno, para ello aplica un enfoque cuantitativo, no experimental, transeccional de tipo correlacional con una muestra de 95 trabajadores, de diferentes áreas, desde gerentes hasta otros profesionales, llegando a la conclusión: en la empresa de estudio sobresale el liderazgo afiliativo y el autoritario, este último podría afectar negativamente a la empresa. Cabe resaltar que este trabajo describe a los estilos de liderazgo resonante como el visionario, coaching, afiliativo y democrático y utiliza como herramienta el cuestionario o test de liderazgo de Goleman y Boyatzis.

Chávez y Huaman (2018), de la Universidad Privada del Norte, en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración *Relación de la gestión administrativa con la productividad laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Jesús 2018*, manifiestan que es una necesidad coordinar efectivamente lo planificado con los recursos asignados y proporcionar confianza, motivación y comunicación asertiva para orientar a los empleados hacia el logro de objetivos dentro del plazo establecido. Para esta problemática establecen como objetivo determinar la relación de la gestión administrativa con la productividad laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Jesús con respecto a las dimensiones eficiencia y eficacia, para ello aplican un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, diseño transversal y alcance correlacional con una muestra de 40 trabajadores de dicha municipalidad, llegando a la conclusión: se acepta la hipótesis que existe una relación directa entre la gestión administrativa con la productividad laboral en las dimensiones eficacia y eficiencia. Cabe resaltar que el estudio incluye al liderazgo como parte del proceso de dirección, además utiliza la hoja censal como instrumento de recolección de datos.

Montesinos y Moya (2019), de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración *Impacto de las compensaciones en el desempeño laboral de los colaboradores en las empresas del sector de los servicios de back office: Caso Corporación de Servicios Grupo Romero en el periodo 2018* manifiestan que, tanto las compensaciones monetarias como no monetarias, en muchas ocasiones, se vuelven un factor motivacional para el desempeño laboral. Para esta problemática establecen como objetivo determinar si las compensaciones monetarias y no monetarias generan mayor desempeño laboral, para ello aplican una investigación de tipo correlacional, con enfoque cuantitativo, con base no experimental transversal, con una muestra de 214 colaboradores, llegando a la conclusión que a mejores niveles de compensación tanto monetaria como no monetaria, se obtienen mejores niveles de desempeño laboral.

Nuñuero (2019) de la Universidad Nacional de Trujillo, en su tesis para optar el grado de Maestra en Ciencias Económicas *Nivel de capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores del área de contrataciones del Gobierno Regional La Libertad – año 2017*, manifiesta que un problema latente es que los trabajadores de la Administración pública mantengan un nivel de eficiencia adecuado. Para este problema establece como objetivo determinar el nivel de desempeño laboral y relacionar cada una de las dimensiones de éste con la variable nivel de capacitación, para ello aplica un enfoque cuantitativo con un diseño transeccional, muestreo no probabilístico y una muestra de 17 trabajadores del área de contrataciones del Gobierno Regional La Libertad. Las conclusiones del estudio son: el nivel de capacitación es vital para tener un buen desempeño laboral y que todos los individuos no poseen el mismo nivel de capacitación; por lo tanto, es necesario investigar los factores que determinan dicho nivel.

2. Bases Teórico-Científicas

2.1 Liderazgo Resonante

El concepto de liderazgo ha ido evolucionando desde un concepto mecanizado sobre la relación simple líder y seguidor hasta uno que engloba las relaciones interpersonales e incluso los aspectos sentimentales; sin embargo, según Bennis (1959), “el concepto aún no está suficientemente definido” (p. 260).

La siguiente tabla presenta diversas definiciones de liderazgo en diferentes épocas:

Tabla 1

Definiciones de Liderazgo

Autor	Definición
Stodgill (1948, como se citó en Rauch y Behling, 1984)	“El proceso de influir en las actividades de un grupo organizado hacia el logro de un objetivo” (p. 46).
Jacobs y Jaques (1990, como se citó en Bogenschneider, 2016)	“Proceso de dar un propósito (dirección significativa) al esfuerzo colectivo y gastar esfuerzo voluntario para lograrlo” (p. 33).
Goleman (1996)	“El liderazgo no tiene que ver con el control de los demás sino con el arte de persuadirles para colaborar en la construcción de un objetivo común” (p. 95).
House et al. (1999)	“Capacidad de un individuo para influir, motivar y permitir que otros contribuyan a la eficacia y éxito de las organizaciones de la que son miembros” (p. 13).
Maxwell (1998)	“El liderazgo consiste en influir en la gente para que siga al líder” (p. 18).

Nota. Ideas principales del liderazgo, elaborado en base a diferentes autores.

Como se aprecia en estas definiciones, lo que resalta más de un líder es el poder de influir en las personas y dicha influencia se da de manera voluntaria ya sea a nivel individual o a nivel grupal.

Carlyle (1993) sugiere que la historia del mundo es una colección de biografías de hombres muy poderosos, a los que llamó héroes, entre estos destacan Alejandro Magno, Napoleón Bonaparte, Abraham Lincoln, que nacieron con el talento natural de ser líderes, esto dio paso a la teoría del Gran Hombre que señala al liderazgo como una cualidad netamente masculina, que se nace con ella y se hereda. Esta teoría se considera obsoleta ya que a través de la historia la presencia de líderes femeninas ha demostrado que el liderazgo no es una cualidad netamente masculina.

Por otro lado, la teoría de los rasgos indica que el líder tiene características o cualidades personales superiores a otras personas (García-Solarte, 2015). Existe consenso acerca de esta teoría ya que el líder siempre ha sido alguien inspirador y que sobresale del resto ya sea por su dominio de temas técnicos, su habilidad para resolver conflictos, su simpatía u otras características.

La teoría conductual sostiene que una persona puede aprender a ser líder desarrollando habilidades y mejorando cualidades, definiendo al liderazgo, a través del comportamiento del líder, como un estilo para resolver problemas de diversa índole (Acevedo et al., 2016). Efectivamente, el día a día hace que un jefe común llegue a ser un líder, por ello se considera extremadamente necesario ganar experiencia para tener conocimientos sólidos que les permitan afrontar nuevos retos.

El enfoque de la contingencia sostiene que para garantizar la existencia del líder no basta con poseer ciertos rasgos o comportamientos; por lo tanto, todas las circunstancias requieren de liderazgo (García-Solarte, 2015). Este enfoque es muy importante porque permite disgregar el liderazgo en estilos y aplicar cada estilo dependiendo de la situación específica o del tipo de personas que el líder tiene a cargo.

En los últimos años el concepto de liderazgo ha ido enfocándose en el trato hacia el subordinado, entendiéndose como primordial la participación, la potenciación del talento

humano y el beneficio mutuo de las relaciones más allá del simple binomio jefe-subordinado, es así como Goleman et al. (2017) brindan una extensión al término liderazgo, centrándose en lo que *resuena* en las relaciones definiendo al liderazgo resonante como “un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva” (p. 49).

Siguiendo estas ideas, de las 18 competencias que un líder debe tener se pueden identificar seis estilos de liderazgo, cuatro de ellos desprenden energía positiva (resonantes) y dos de ellos energía negativa (disonantes); sin embargo, el hecho de que desprendan energía negativa no quiere decir que no deban usarse, sino es necesario aplicarlos con mucha cautela dependiendo mucho de las circunstancias; por lo tanto, el líder resonante es el que genera siempre emociones positivas en las personas inspirando lealtad, confianza y admiración (Goleman et al., 2017).

En base a estas definiciones teóricas se ha esbozado un concepto operacional del liderazgo resonante: Conjunto de capacidades y habilidades que permiten reconocer el estilo de liderazgo o coordinación de estilos de liderazgo idóneos a ejercer para sintonizar con los sentimientos de los subordinados (resonancia).

2.1.1 Dimensiones del Liderazgo Resonante

Para el presente estudio se han descrito como dimensiones de esta variable los cuatro estilos resonantes: visionario, coaching, afiliativo y democrático.

A. Visionario

Es el estilo de liderazgo que transmite un objetivo común que motiva al empleado y que resulta apropiado cuando es necesaria una nueva visión o una dirección clara; para Goleman et al. (2017) “se asienta fundamentalmente en el liderazgo inspirado” (p. 92).

Para Chiavenato (2011) el aspecto visionario del negocio es la situación que la organización quiere alcanzar teniendo en cuenta el plazo para lograr los resultados

esperados, bajo esta definición el liderazgo visionario influye en el compromiso que debe tener el trabajador para alcanzar la visión de la organización, logrando que se sienta identificado con la organización.

Otras competencias presentes en el líder visionario son la transparencia y la coherencia.

De las definiciones mencionadas se deduce que el líder visionario es el que te invita e inspira a alcanzar la visión de la organización teniendo como indicadores el compromiso, la inspiración, la transparencia y la coherencia.

B. Coaching

Es el estilo de liderazgo centrado en la relación personal, a largo plazo, con el trabajador (Goleman et al. 2017).

A partir de esta definición el líder coach es el que acompaña al coachee para que logre los objetivos que se ha trazado, para esto utiliza diversas técnicas y traza una ruta que el coachee debe seguir.

Para el presente estudio se han escogido, como indicadores de esta dimensión, tres de los conceptos establecidos, como habilidades de desarrollo necesarias para el coaching, de Roman y Ferrández (2008): organización, delegación, trabajo en equipo; y el desarrollo de potencial.

C. Afiliativo

Es el liderazgo centrado completamente en el bienestar de su equipo (Piqueras, 2020). En este estilo de liderazgo se prioriza el bienestar emocional de los integrantes de un equipo de trabajo por encima del logro de objetivos, solo entendiendo los diversos puntos de vista y experimentando cómo se sienten los demás, es como el líder inspira al logro de objetivos.

A partir de esta definición, el liderazgo afiliativo puede parecer demasiado permisivo, incluso se puede llegar a tener niveles muy bajos de desempeño laboral si es que el líder únicamente se concentra en el bienestar emocional y descuida los resultados esperados de los trabajadores; sin embargo, Goleman et al. (2017) mencionan que “el liderazgo realmente afiliativo se centra por igual en los objetivos que en las necesidades emocionales de los empleados” (p. 99).

Como indicadores de esta dimensión se han considerado las competencias en las que se asienta este liderazgo según Goleman et al. (2017) : gestión de conflictos, la colaboración y la empatía.

D. Democrático

Es el estilo de liderazgo en el que las decisiones las toman el líder y su equipo en un ambiente de comunicación fluida en el que se escucha constantemente las opiniones de los trabajadores, sobre todo de los más experimentados, y se promueve la armonía en el equipo.

Cuando el líder denota un genuino interés en las ideas de sus subordinados comprendiendo sus fortalezas y debilidades, éste promueve el desarrollo personal de los demás (Goleman et al., 2017); en ese sentido el líder democrático promueve el desarrollo personal de sus subordinados.

Para Beltrán y Bueno (1995) “el liderazgo democrático representa el punto de equilibrio entre la actitud permisiva y el excesivo autoritarismo” (p. 458).

Para Fierro y Villalva (2017) “el liderazgo democrático involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como oportunidad para dirigir” (p. 158).

El liderazgo democrático en la educación supone que el alumno establezca su propia disciplina, en consecuencia su propia autonomía y autocontrol (Beltrán y Bueno, 1995).

En concordancia con las ideas de estos autores se afirma que el líder democrático busca equilibrar la balanza entre las ambiciones del personal y las ambiciones de la organización; por lo tanto, se han establecido como indicadores de esta dimensión el desarrollo personal de los demás, la participación en la toma de decisiones, la retroalimentación y la autonomía

2.2 Desempeño Laboral

A través de la historia siempre se ha querido medir cuánto hace el trabajador con los recursos que le da la organización en función al logro de objetivos ya sean económicos o de producción, en ese sentido, es necesario primero conocer cómo se realizan las actividades del trabajador.

Para Chiavenato (2009) el “desempeño es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones” (p. 12); a partir de este concepto se infiere que el desempeño individual de cada trabajador va a afectar al desempeño de su grupo de trabajo y dicho desempeño afectará a su vez al desempeño de toda la organización.

El desempeño laboral tiene dos niveles, el primero se refiere a cumplir las leyes laborales nacionales e internacionales y el segundo nivel corresponde a las buenas prácticas que van más allá de los requisitos legales (Organización Internacional del Trabajo, 2014).

Sobre estas ideas se considera que el liderazgo resonante es aplicable más al segundo nivel ya que es un liderazgo que va más allá de lo tradicional y se enfoca en lo que muchas veces se olvida: cómo se siente el trabajador.

Por otro lado, se advierte que existe una diferencia entre el desempeño laboral y el desempeño profesional, a este último se lo asocia con mayores expectativas de parte de la sociedad y con el comportamiento ético (López-Arce, 2006).

Sobre este último argumento, efectivamente, las expectativas de la sociedad son muy altas en cuanto a la idoneidad de las personas que ocupan cargos profesionales más aún si son funcionarios públicos.

Por otro lado, según la Teoría de las Expectativas de Vroom citada por Equipo Vértice en su libro *Motivación de personal Recursos Humanos* (2008): “la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta, y si comprueba que sus acciones conducirán efectivamente a alcanzarla” (p. 16).

Esta expectativa de conseguir algo a cambio está siempre presente en la idiosincrasia de trabajador peruano, el cual va a dosificar su desempeño laboral de acuerdo con cómo se reconoce su esfuerzo y también va a dosificar su nivel de capacitación según sus necesidades de escalar posiciones en la organización.

A partir de estas definiciones teóricas se ha establecido el siguiente concepto operacional: El desempeño laboral es el cómo realiza una persona sus actividades teniendo en cuenta su productividad, la compensación que recibe y su capacitación.

2.2.1 Dimensiones del Desempeño Laboral

A. Productividad Laboral

La productividad es la capacidad de producir bienes o servicios por cada recurso asignado, en esta definición se resalta la eficiencia del uso de los recursos; sin embargo, según Prokopenko (1989) “la productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que conlleva conseguirlos” (p. 3).

Según Olavarrieta de la Torre (1999) la productividad total es el cociente entre el producto total y el insumo total; como consecuencia de este concepto se desprende que si se aumentan los salarios sin el aumento de productividad, aparece la inflación, solo las grandes naciones que prosperan son las que han logrado aumentar su productividad.

En cuanto a la relación entre liderazgo y productividad, Segarra (2010) afirma que “la productividad en gran parte es un resultado directo del liderazgo, siempre que además se combine con innovación y tecnología” (p. 209), siguiendo este orden de ideas se observa que el liderazgo bien aplicado mejora la productividad y lo mejor es que la mejora a corto plazo.

A partir de estos conceptos se ha establecido como definición de productividad laboral a la capacidad que tiene cada trabajador de producir bienes o prestar servicios con los recursos y tiempo que se le brinda; y como indicadores de la productividad laboral la eficiencia, la gestión del tiempo y la innovación y tecnología.

B. Compensación Laboral

Para el presente estudio el término compensación laboral hace referencia a la remuneración económica que percibe el trabajador por sus labores realizadas.

La remuneración está relacionada directamente con la productividad, en ese sentido se sugiere que se puede excitar la ambición del trabajador con un aumento de salario, rebajar el salario a quienes realicen un trabajo regular y despedir a los lentos o los que tuvieron descuidos reincidentes, en pocas palabras gana más quien hace más (Taylor, 1981). Esta idea actualmente no se considera aplicable a la realidad nacional con respecto al trabajo formal ya que hay leyes que protegen al trabajador; por ejemplo, solo se puede despedir a un trabajador por falta grave y cada empresa tiene su propia definición de falta grave, según su rubro o políticas.

El modo de remuneración se basa en recompensar equitativamente el esfuerzo útil, la remuneración debe estar acorde y ser justa con el trabajo realizado para aumentar la productividad y para dar satisfacción al trabajador (Fayol, 1981). Sobre estas ideas se afirma que el trabajo siempre debe ser remunerado de la forma más justa para el trabajador.

En la Teoría de la Organización Requerida se plantea que la remuneración debe ser equitativa por estratos en progresión geométrica y se evidencia, dejando de lado las matemáticas que conlleva, que siempre un jefe debe tener una compensación mayor al subordinado y que dicha compensación debe tener escalas según los niveles de responsabilidad en la organización (Jaques, 2006).

A partir de estas definiciones teóricas se han establecido como indicadores de la compensación laboral la remuneración justa, el aumento de remuneración y la estratificación de la remuneración.

C. Capacitación Laboral

Para Chiavenato (2009) la capacitación “desarrolla la habilidad y la iniciativa del empleado para identificar y resolver problemas, cambiar métodos de trabajo y hacerse responsable por la calidad” (p. 207).

Embid et al. (2011) definen la capacitación como “la adquisición o desarrollo de competencias complejas, que exigen procesamiento de información y toma de decisiones” (p. 81).

Kotler (2001) opina sobre la importancia de la capacitación: “si los países aspiran a competir a nivel mundial deben invertir en proporcionar a sus ciudadanos educación y capacitación laboral de alto nivel” (p. 20).

Siguiendo las ideas de estos autores se concluye que la capacitación laboral es el conjunto de actividades establecidas para transmitir nuevos conocimientos, reforzar conocimientos y/o desarrollar habilidades y competencias en los trabajadores para que cumplan con sus funciones correctamente y para que tengan mayores posibilidades de ascender dentro de la organización; se han escogido como indicadores el desarrollo de habilidades y competencias, iniciativa del empleado y calidad del trabajo.

3. Definición de Términos Básicos

Autonomía: Libertad otorgada al trabajador para que controle ciertos aspectos de las actividades que realiza en la organización, como, por ejemplo, flexibilizar su horario de trabajo.

Calidad del trabajo: Es una medición subjetiva del trabajo realizado que permite identificar si se ha realizado correctamente, si ha sido eficiente y si ha logrado los objetivos establecidos.

Coherencia: Cuando un líder actúa consecuentemente con las ideas que profesa.

Colaboración: La colaboración es la unión de esfuerzos de varias personas para lograr un objetivo, el cual individualmente no se lograría.

Compromiso: Convertir en realidad las promesas pactadas.

Delegación: Trasladar poder y recursos al personal subordinado para que logre los objetivos y tome decisiones.

Desarrollo de habilidades y competencias: Es identificar las habilidades y competencias necesarias para el trabajo, luego reforzarlas y lograr que el trabajador alcance o supere el nivel que la organización necesita.

Desarrollo de potencial: Potenciar ciertas habilidades y competencias en los trabajadores para que, en un futuro, sean los próximos líderes de la organización.

Desarrollo personal de los demás: Proceso por el cual el líder potencia, en los miembros de su equipo, fortalezas para que alcancen sus objetivos personales o profesionales con un constante deseo de superación.

Eficiencia: Obtener los mejores resultados con los recursos mínimos.

Empatía: Capacidad para identificarse y actuar de acuerdo con el estado sentimental y emocional del trabajador.

Estratificación de la remuneración: Clasificación de rangos de la remuneración según el nivel de responsabilidad del trabajador; por ejemplo, un jefe debido a la responsabilidad que tiene puede ganar el doble de lo que gana un operario.

Gestión de conflictos: Conjunto de acciones para prevenir el daño, mitigar el daño o contener el daño que ocasiona los conflictos en una organización, llegando a un punto de mutuo acuerdo entre las partes en conflicto, o en el mejor de los casos se llega a resolver el conflicto.

Gestión del tiempo: Es la habilidad para repartir, de una manera óptima, el tiempo para realizar actividades y tareas.

Iniciativa del trabajador: Libertad para aportar ideas nuevas que permitan mejorar los procesos o que permitan agregar valor al trabajo realizado.

Innovación y tecnología: La innovación es brindar una solución nueva, mediante transformación o creación de un producto o servicio, para un problema específico; la tecnología es la suma, de habilidades y conocimientos ya existentes, aplicada a la solución de problemas y a la mejora de la calidad de vida de las personas.

Inspiración: La inspiración es generar en los subordinados, mediante el ejemplo, un motivo en común más allá de las tareas rutinarias, para convertir el trabajo en algo gratificante.

Organización: Es la capacidad que debe tener un líder para asignar tiempo, recursos y tareas a los trabajadores idóneos.

Pago diferenciado: Es aquel pago diferente, entre trabajadores del mismo nivel o categoría, debido a causas objetivas y justificadas como la antigüedad, el perfil académico, la experiencia laboral o el lugar de trabajo.

Participación en la toma de decisiones: Incrementar o distribuir entre los subordinados la oportunidad de ser parte del proceso de la toma de decisiones.

Remuneración justa: Es aquella remuneración que es proporcional con la cantidad de trabajo realizado y que permite tener un nivel de vida decente.

Retroalimentación: Método por el cual se informa al trabajador los resultados de su trabajo, indicándole en qué medida está cumpliendo con las expectativas de la organización.

Trabajo en equipo: Lograr que los miembros de un equipo cumplan un objetivo en común en un ambiente de trabajo donde fluya la comunicación, la confianza y la lealtad.

Transparencia: Garantizar el acceso a la información verídica y a los conocimientos necesarios para el logro de objetivos dentro de una organización.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

1. Hipótesis y/o Supuestos Básicos

1.1 Hipótesis General

El liderazgo resonante impacta significativamente en el desempeño laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.

1.2 Hipótesis Específicas

H1: El liderazgo resonante impacta significativamente en la productividad laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.

H2: El liderazgo resonante impacta significativamente en la compensación laboral del personal de la División de Acciones inductivas de la SUNAT - 2022.

H3: El liderazgo resonante impacta significativamente en la capacitación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.

2. Las variables de Estudio y su Operacionalización

2.1 Variable Independiente

VI: Liderazgo resonante

Dimensiones: Visionario, Coaching, Afiliativo, Democrático

2.2 Variable Dependiente

VD: Desempeño laboral

Dimensiones: Productividad laboral, Compensación laboral, Capacitación laboral

2.3 Unidad de Análisis

Personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT

2.4 Matriz de Operacionalización de Variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores
Liderazgo resonante	Según Goleman et al. (2017) el liderazgo resonante es “un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva” (p. 49).	Conjunto de capacidades y habilidades que permiten reconocer el estilo de liderazgo o coordinación de estilos de liderazgo idóneos a ejercer para sintonizar con los sentimientos de los subordinados (resonancia).	Visionario	Compromiso Inspiración Transparencia Coherencia
			Coaching	Organización Delegación Trabajo en equipo Desarrollo de potencial
			Afiliativo	Gestión de conflictos Colaboración Empatía
			Democrático	Desarrollo personal de los demás Participación en la toma de decisiones Retroalimentación Autonomía
Desempeño laboral	Según Chiavenato (2009) el desempeño laboral “es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones” (p. 12).	El desempeño laboral es el cómo realiza una persona sus actividades teniendo en cuenta su productividad, la compensación que recibe y su capacitación.	Productividad laboral	Eficiencia Gestión del tiempo Innovación y tecnología
			Compensación laboral	Remuneración justa Pago diferenciado Estratificación de la remuneración
			Capacitación laboral	Desarrollo de habilidades y competencias Iniciativa del trabajador Calidad del trabajo

3. Matriz Lógica de Consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Dimensiones	Metodología
¿En qué medida el liderazgo resonante impacta en el desempeño laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022?	Analizar en qué medida el liderazgo resonante impactaría en el desempeño laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.	El liderazgo resonante impacta significativamente en el desempeño laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.	Variable independiente: LIDERAZGO RESONANTE Dimensiones: Visionario Coaching Afiliativo Democrático	Tipo: aplicada con un enfoque cuantitativo. Método: científico, analítico con un alcance correlacional Diseño: descriptivo, no experimental y de corte transversal Población: 105 personas
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
¿En qué medida el liderazgo resonante impacta en la productividad laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022?	Especificar en qué medida el liderazgo resonante impactaría en la productividad laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.	El liderazgo resonante impacta significativamente en la productividad laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.		Muestra: 83 personas Instrumento: cuestionario
¿En qué medida el liderazgo resonante impacta en la compensación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022?	Determinar en qué medida el liderazgo resonante impactaría en la compensación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.	El liderazgo resonante impacta significativamente en la compensación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.	Variable dependiente: DESEMPEÑO LABORAL Dimensiones: Productividad laboral Compensación laboral Capacitación laboral	
¿En qué medida el liderazgo resonante impacta en la capacitación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022?	Determinar en qué medida el liderazgo resonante impactaría en la capacitación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.	El liderazgo resonante impacta significativamente en la capacitación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.		

CAPÍTULO IV

MÉTODO

1. Tipo y Método de Investigación

1.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo aplicada porque, teniendo como base la investigación pura, se establecen hipótesis para resolver problemas de la sociedad (Ñaupas et al., 2014).

El objetivo principal del enfoque cuantitativo es construir y demostrar teorías, la recolección de datos es objetiva mediante medición numérica y análisis estadístico (Hernández et al., 2010); en ese sentido, el enfoque de la presente investigación es cuantitativo porque los datos son objetivos, numéricos y se analizan estadísticamente.

1.2 Método de Investigación

La presente investigación utiliza el método científico, además es analítico ya que presenta un estudio detallado de las partes y sintético ya que integra y recompone información a partir de los datos recolectados.

El alcance correlacional de la investigación cuantitativa asocia variables, permite predicciones y cuantifica relaciones entre variables; el método de esta investigación está orientado a relacionar las dos variables de estudio; por lo tanto, tiene un alcance correlacional (Hernández et al., 2010).

2. Diseño Específico de Investigación

El diseño de la investigación es el descriptivo ya que describe la realidad problemática y explicativo porque prueba las hipótesis planteadas.

Es no experimental ya que no se varía de forma intencional la variable independiente para ver su efecto sobre la variable dependiente y se observan los fenómenos en su ambiente natural para realizar el análisis respectivo (Hernández et al., 2010).

Siguiendo las ideas de Bernal (2010) el presente estudio es de corte transversal ya que se recopilan datos una sola vez en un único momento.

3. Población, Muestra

Para la presente investigación se ha tomado como unidad de análisis a los trabajadores de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT, la misma que cuenta con 116 personas.

Para el presente estudio se ha considerado sólo al personal no directivo, debido a que se requiere un enfoque en lo que el subordinado percibe del liderazgo, quedando 105 personas como población.

Aplicando la fórmula de cálculo de muestra para una población finita:

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

Donde:

N: Tamaño del universo 105

Z: nivel de confianza, para un 95% corresponde Z 1.96

p: porcentaje de la población con el atributo deseado, se asume el 50%

e: error de estimación máximo aceptado 5%

n: tamaño de la muestra

$$n = \frac{(105)(1.96)^2(0.5)(1 - 0.5)}{(105 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(1 - 0.5)} = 82.63$$

Redondeando el resultado obtenido, la muestra es de 83 personas.

4. Instrumentos de Obtención de Datos

La finalidad del cuestionario es obtener ordenadamente información de una población estudiada según las variables de estudio (Sierra, 2001); por lo tanto, se ha elaborado un cuestionario, validado por un experto, cuya estructura es la siguiente: las 15 primeras preguntas son sobre la variable independiente liderazgo resonante y las 9 últimas sobre la variable dependiente desempeño laboral.

La encuesta es una actividad planificada para obtener datos a través de respuestas a preguntas previamente diseñadas (García, 2004); en este sentido, se ha se preparado una encuesta utilizando dicho cuestionario y la escala de Likert para que el encuestado exprese su grado **de acuerdo** o **en desacuerdo** por cada pregunta.

5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizó la herramienta estadística SPSS, dicha herramienta se encarga de relacionar variables, realizar predicciones y establecer tendencias en base a los datos recolectados.

6. Procedimiento de Ejecución del Estudio

La información se recolectó de los trabajadores de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT a través de una encuesta virtual utilizando Google Forms, luego se ordenaron los datos obtenidos con Microsoft Excel y se validaron y procesaron a través de la herramienta estadística SPSS con el estadístico Chi cuadrado de Pearson con el cual se analizaron y comprobaron las hipótesis.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Datos Cuantitativos

Pregunta 1: Mi jefe inmediato promueve el **compromiso** hacia nuestra institución.

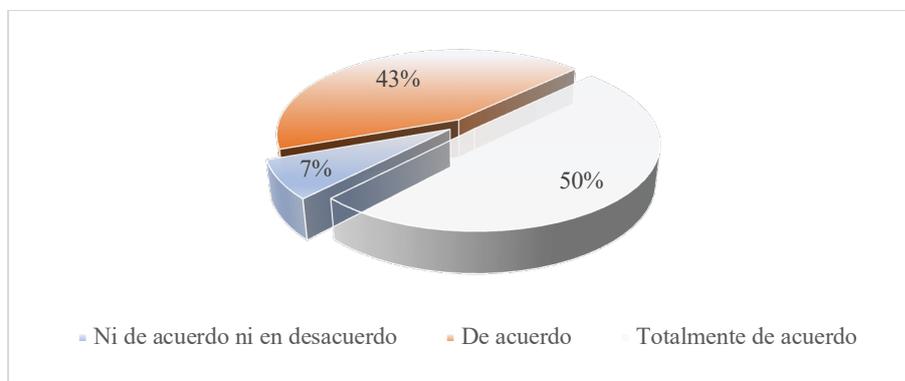
Tabla 2

Indicador compromiso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7,2	7,2	7,2
De acuerdo	36	43,4	43,4	50,6
Totalmente de acuerdo	41	49,4	49,4	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 1

Indicador Compromiso



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta mi jefe inmediato promueve el compromiso hacia nuestra institución, el 50% respondió totalmente de acuerdo, el 43% de acuerdo y solo el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Es decir, el 93% respondió estar de acuerdo con que su jefe inmediato promueve el compromiso hacia su institución; en otras palabras, este jefe inmediato practica un liderazgo visionario ya que alienta a que sus subordinados cumplan lo que prometen.

Pregunta 2: Mi jefe inmediato **inspira** a conseguir las metas y desafíos de nuestra institución.

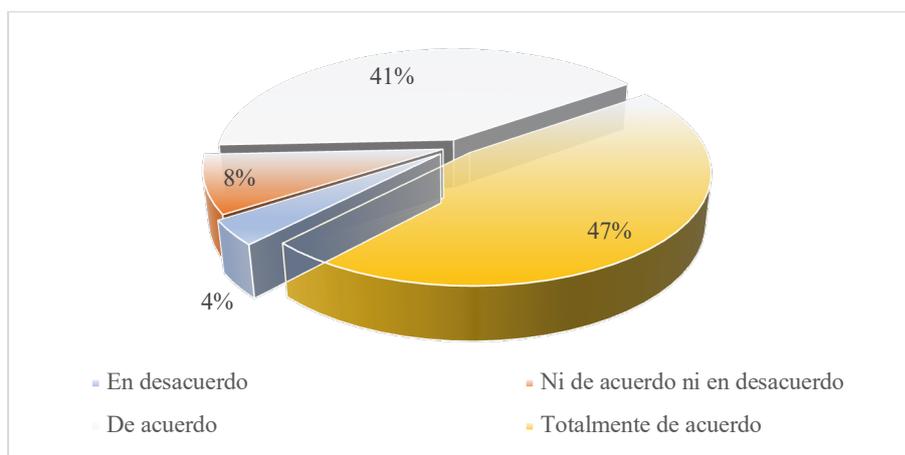
Tabla 3

Indicador Inspiración

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	3,6	3,6	3,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	8,4	8,4	12,0
De acuerdo	34	41,0	41,0	53,0
Totalmente de acuerdo	39	47,0	47,0	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 2

Indicador Inspiración



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta mi jefe inmediato inspira a conseguir las metas y desafíos de nuestra institución, el 47% respondió totalmente de acuerdo, el 41% de acuerdo, el 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 4% en desacuerdo.

Es decir, el 88% respondió estar de acuerdo con que su jefe inmediato los inspira a conseguir las metas y desafíos de su institución; en otras palabras, aplica un estilo de liderazgo visionario ya que es un modelo a seguir y logra que el trabajo diario resulte gratificante.

Pregunta 3: Mi jefe inmediato siempre es **transparente** con la información que transmite sobre temas laborales.

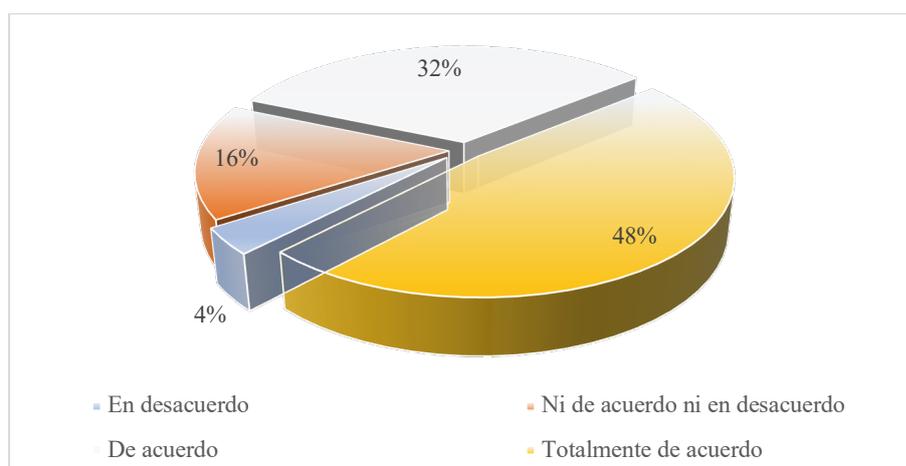
Tabla 4

Indicador Transparencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	3,6	3,6	3,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	15,7	15,7	19,3
De acuerdo	27	32,5	32,5	51,8
Totalmente de acuerdo	40	48,2	48,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 3

Indicador Transparencia



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta mi jefe inmediato siempre es transparente con la información que transmite sobre temas laborales, el 48% respondió totalmente de acuerdo, el 32% de acuerdo, el 16% ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 4% en desacuerdo.

Es decir, el 80% respondió estar de acuerdo con que su jefe inmediato es transparente con la información que transmite; en otras palabras, garantiza el acceso a la información verídica y a los conocimientos necesarios para el logro de objetivos.

Pregunta 4: Lo que mi jefe inmediato dice es **coherente** con lo que hace.

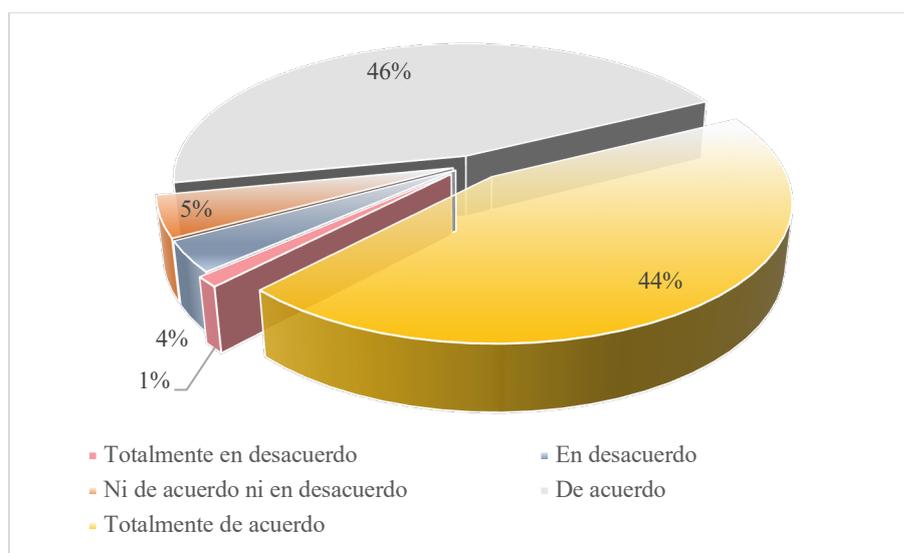
Tabla 5

Indicador Coherencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,2	1,2	1,2
En desacuerdo	3	3,6	3,6	4,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	4,8	4,8	9,6
De acuerdo	38	45,8	45,8	55,4
Totalmente de acuerdo	37	44,6	44,6	100
Total	83	100,0	100,0	

Figura 4

Indicador Coherencia



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta lo que mi jefe inmediato dice es coherente con lo que hace, el 44% respondió totalmente de acuerdo, el 46% de acuerdo, el 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% en desacuerdo y solo el 1% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 90% respondió estar de acuerdo con que lo que su jefe inmediato dice es coherente con lo que hace, en otras palabras, actúa como un líder visionario que es consecuente con las ideas que profesa.

Pregunta 5: Mi jefe inmediato asigna tareas y cumplimiento de objetivos a las personas idóneas.

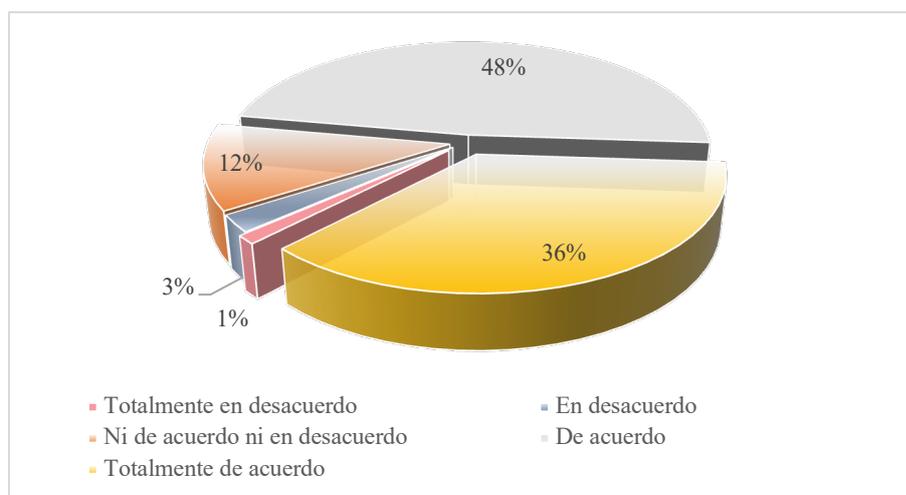
Tabla 6

Indicador Organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,2	1,2	1,2
En desacuerdo	2	2,4	2,4	3,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	12,0	12,0	15,6
De acuerdo	40	48,2	48,2	63,8
Totalmente de acuerdo	30	36,1	36,1	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 5

Indicador Organización



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta mi jefe inmediato asigna tareas y cumplimiento de objetivos a las personas idóneas, el 36% respondió totalmente de acuerdo, el 48% de acuerdo, el 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% en desacuerdo y solo el 1% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 84% respondió estar de acuerdo con que su jefe inmediato asigna plazos, tareas y cumplimiento de objetivos a las personas idóneas; en otras palabras, posee la habilidad de organización, habilidad característica de un líder coach.

Pregunta 6: Mi jefe inmediato permite a sus subordinados la toma de decisiones brindándoles los recursos necesarios para el logro de objetivos.

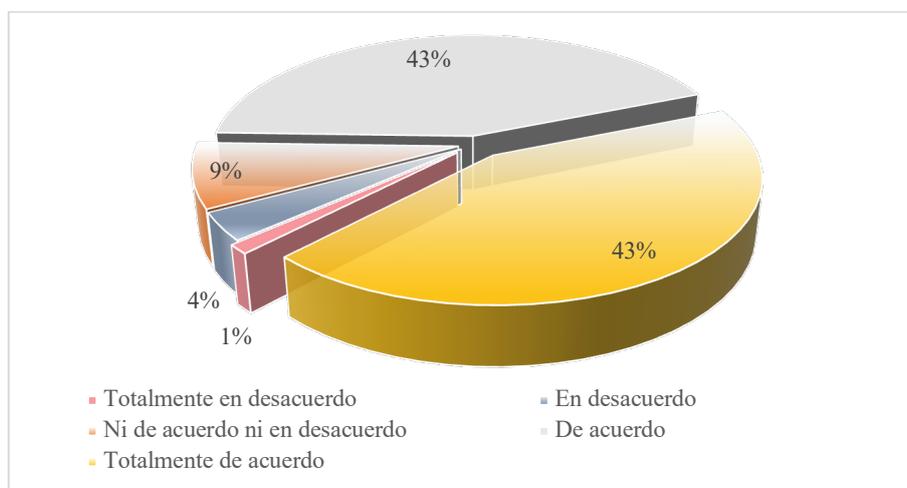
Tabla 7

Indicador Delegación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,2	1,2	1,2
En desacuerdo	3	3,6	3,6	4,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	8,4	8,4	13,2
De acuerdo	36	43,4	43,4	56,6
Totalmente de acuerdo	36	43,4	43,4	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 6

Indicador Delegación



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta mi jefe inmediato permite a sus subordinados la toma de decisiones brindándoles los recursos necesarios para el logro de objetivos, el 43% respondió totalmente de acuerdo, el 43% de acuerdo, el 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% en desacuerdo y solo el 1% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 86% respondió estar de acuerdo con que su jefe inmediato les permite tomar decisiones brindándoles los recursos necesarios para el logro de objetivos; en otras palabras posee la habilidad de delegación, habilidad característica de un líder coach.

Pregunta 7: Mi jefe inmediato fomenta un ambiente de confianza en el equipo de trabajo, en el cual fluye la comunicación y la colaboración para el logro de objetivos.

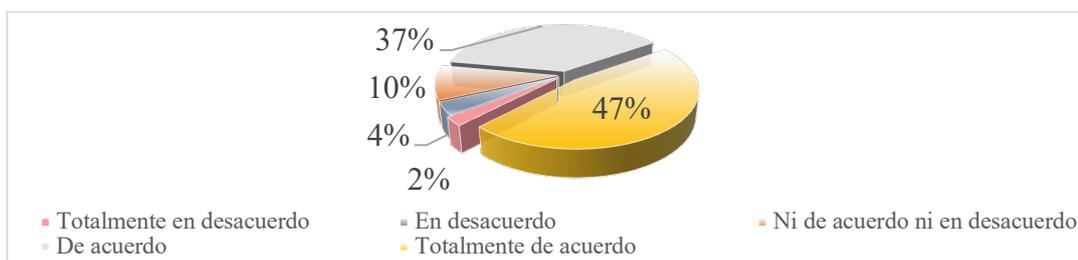
Tabla 8

Indicador Trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	2,4	2,4	2,4
En desacuerdo	3	3,6	3,6	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	9,6	9,6	15,6
De acuerdo	31	37,3	37,3	52,9
Totalmente de acuerdo	39	47,0	47,0	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 7

Indicador Trabajo en equipo



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta mi jefe inmediato fomenta un ambiente de confianza en el equipo de trabajo, en el cual fluye la comunicación y la colaboración para el logro de objetivos, el 47% respondió totalmente de acuerdo, el 37% de acuerdo, el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% en desacuerdo y solo el 2% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 84% respondió estar de acuerdo con que su jefe inmediato fomenta un ambiente de confianza en el equipo de trabajo, en dicho ambiente fluye la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo para el logro de los objetivos institucionales; en otras palabras, este jefe inmediato posee la habilidad de trabajar en equipo, habilidad característica del líder coach.

Pregunta 8: Mi jefe inmediato **desarrolla el potencial** de su equipo de trabajo.

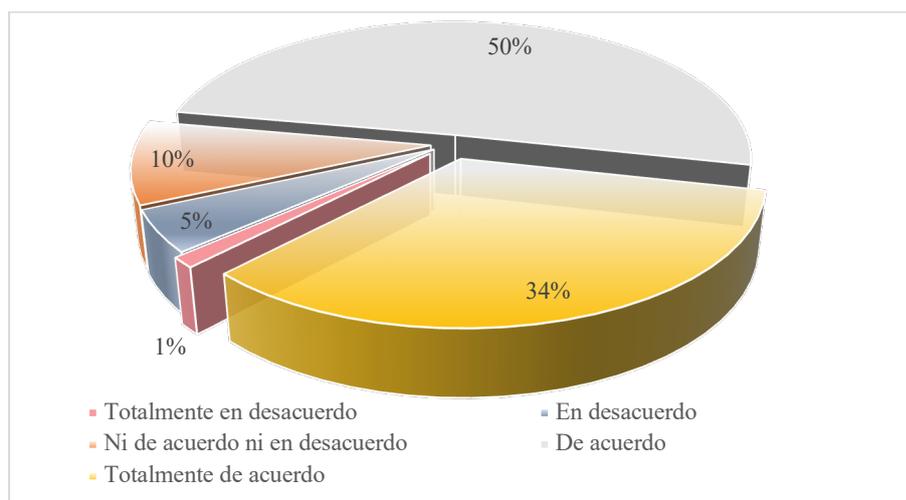
Tabla 9

Indicador Desarrollo de potencial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,2	1,2	1,2
En desacuerdo	4	4,8	4,8	6,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	9,6	9,6	15,6
De acuerdo	42	50,6	50,6	66,2
Totalmente de acuerdo	28	33,7	33,7	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 8

Indicador Desarrollo de potencial



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta mi jefe inmediato desarrolla el potencial de su equipo de trabajo, el 34% respondió totalmente de acuerdo, el 50% de acuerdo, el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% en desacuerdo y solo el 1% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 84% respondió estar de acuerdo con que su jefe inmediato desarrolla el potencial de su equipo de trabajo; en otras palabras, este jefe acompaña a los integrantes de su equipo de trabajo en el desarrollo de su potencial, este comportamiento es característico de un líder coach.

Pregunta 9: Cuando existe un conflicto mi jefe inmediato aporta estrategias que ayudan a las partes a solucionarlo.

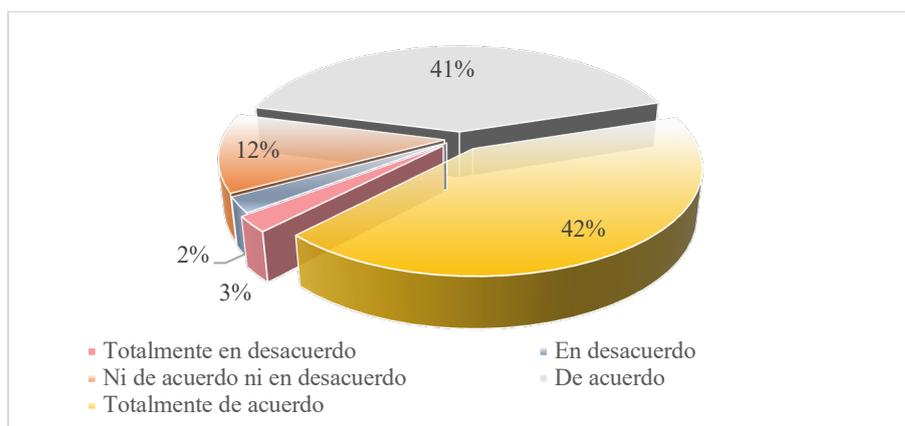
Tabla 10

Indicador Gestión de conflictos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	2,4	2,4	2,4
En desacuerdo	2	2,4	2,4	4,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	12,0	12,0	16,8
De acuerdo	34	41,0	41,0	57,8
Totalmente de acuerdo	35	42,2	42,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 9

Indicador Gestión de conflictos



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta cuando existe un conflicto mi jefe inmediato aporta estrategias que ayudan a las partes a solucionarlo, el 42% respondió totalmente de acuerdo, el 41% de acuerdo, el 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% en desacuerdo y solo el 3% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 83% respondió estar de acuerdo que cuando existe un conflicto su jefe inmediato aporta estrategias que ayudan a las partes a solucionarlo; en otras palabras, este jefe realiza acciones que mitigan el daño que ocasionan los conflictos en su equipo de trabajo, esta capacidad de reacción es una característica del líder afiliativo.

Pregunta 10: Mi jefe inmediato **colabora** con su equipo en el logro de las metas.

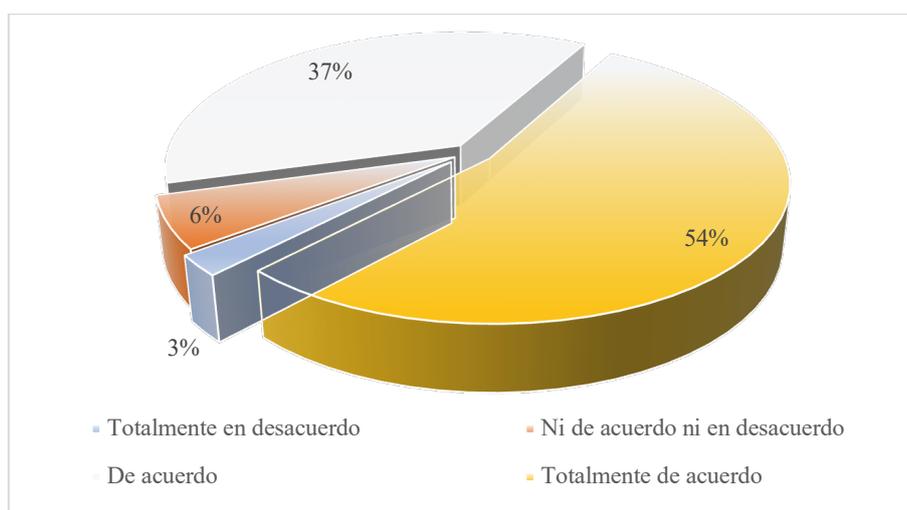
Tabla 11

Indicador Colaboración

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	2,4	2,4	2,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6,0	6,0	8,4
De acuerdo	31	37,3	37,3	45,7
Totalmente de acuerdo	45	54,2	54,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 10

Indicador Colaboración



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta mi jefe inmediato colabora con su equipo en el logro de las metas, el 54% respondió totalmente de acuerdo, el 37% de acuerdo, el 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 3% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 91% respondió estar de acuerdo en que su jefe inmediato colabora con ellos en el logro de las metas; por lo tanto, el esfuerzo individual del jefe se suma a los esfuerzos individuales de los subordinados para el logro de las metas trazadas, siendo una característica del líder afiliativo.

Pregunta 11: Mi jefe inmediato es **empático** con sus subordinados tanto en los temas laborales como en los personales.

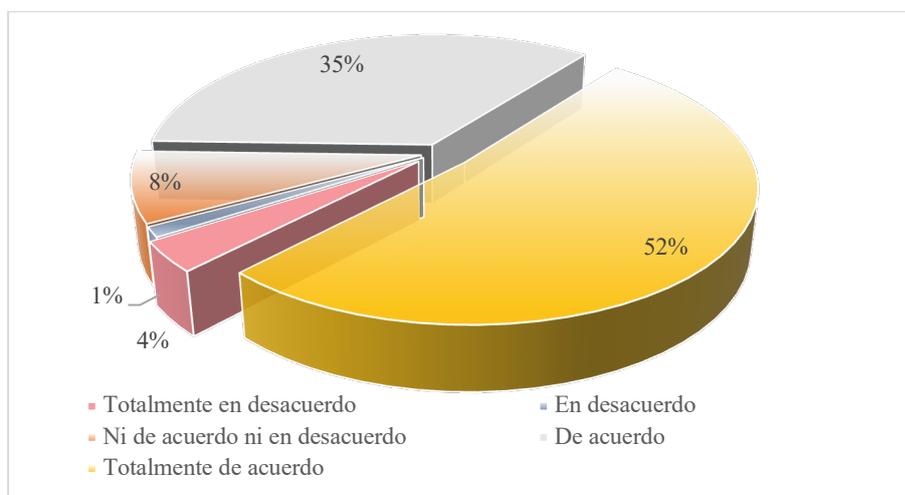
Tabla 12

Indicador Empatía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	3,6	3,6	3,6
En desacuerdo	1	1,2	1,2	4,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	8,4	8,4	13,2
De acuerdo	29	34,9	34,9	48,1
Totalmente de acuerdo	43	51,8	51,8	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 11

Indicador Empatía



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta mi jefe inmediato es empático con sus subordinados tanto en los temas laborales como en los personales, el 52% respondió totalmente de acuerdo, el 35% de acuerdo, el 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 1% en desacuerdo y el 4% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 87% respondió estar de acuerdo en que su jefe inmediato es empático tanto en los temas laborales como en los personales; por lo tanto, el jefe los escucha, piensa como ellos y sabe interpretar los signos no verbales que le transmiten.

Pregunta 12: Mi jefe inmediato promueve el desarrollo personal de cada uno de sus subordinados.

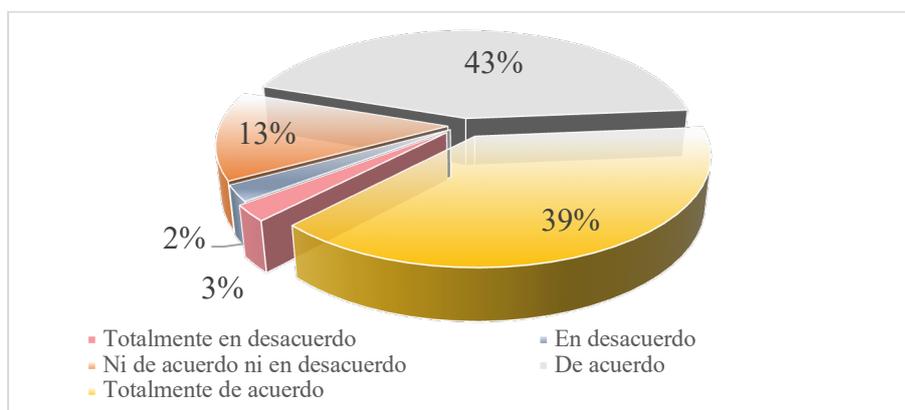
Tabla 13

Indicador Desarrollo personal de los demás

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	2,4	2,4	2,4
En desacuerdo	2	2,4	2,4	4,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	13,3	13,3	18,1
De acuerdo	36	43,4	43,4	61,5
Totalmente de acuerdo	32	38,6	38,6	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 12

Indicador Desarrollo personal de los demás



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta mi jefe inmediato promueve el desarrollo personal de cada uno de sus subordinados, el 39% respondió totalmente de acuerdo, el 43% de acuerdo, el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 82% respondió estar de acuerdo en que su jefe inmediato promueve el desarrollo personal; por lo tanto, potencia las fortalezas para que el deseo de superación de sus subordinados sea constante, esta acción corresponde con la aplicación del liderazgo democrático.

Pregunta 13: Mi jefe inmediato promueve la toma de decisiones en sus subordinados, delegando autoridad.

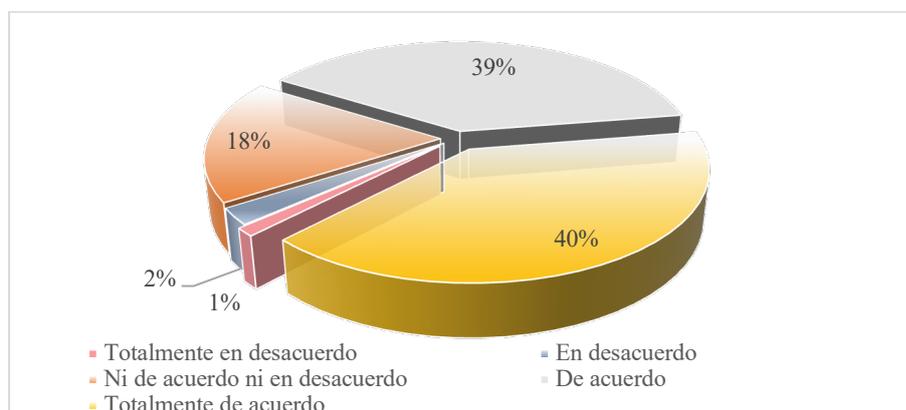
Tabla 14

Indicador Participación en la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,2	1,2	1,2
En desacuerdo	2	2,4	2,4	3,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	18,1	18,1	21,7
De acuerdo	32	38,6	38,6	60,3
Totalmente de acuerdo	33	39,8	39,8	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 13

Indicador Participación en la toma de decisiones



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta mi jefe inmediato promueve la toma de decisiones en sus subordinados, delegando autoridad, el 40% respondió totalmente de acuerdo, el 39% de acuerdo, el 18% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% en desacuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 79% respondió estar de acuerdo en que su jefe inmediato promueve la toma de decisiones delegando autoridad; por lo tanto, este jefe brinda los recursos y traslada poder a sus subordinados para tomar decisiones y lograr objetivos.

Pregunta 14: La retroalimentación es una de las acciones que caracteriza a mi jefe inmediato tanto para mantener, reforzar o corregir alguna conducta o procedimiento.

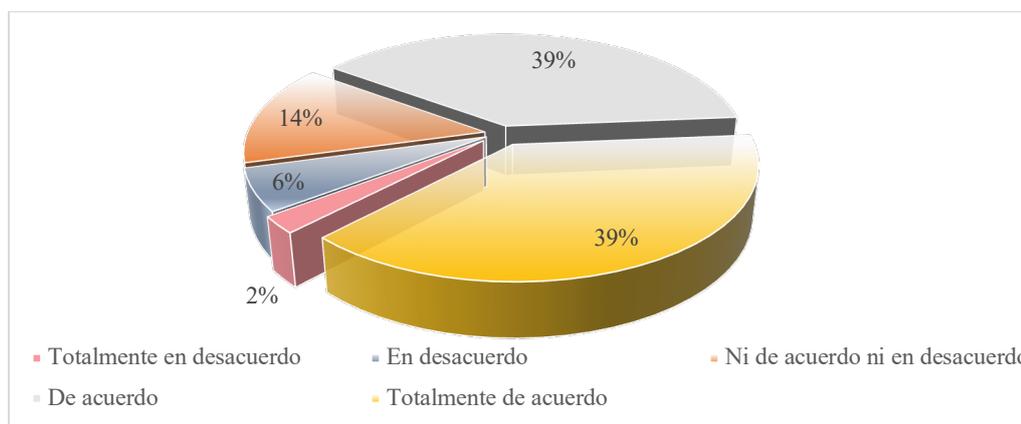
Tabla 15

Indicador Retroalimentación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	2,4	2,4	2,4
En desacuerdo	5	6,0	6,0	8,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	14,5	14,5	22,9
De acuerdo	32	38,6	38,6	61,5
Totalmente de acuerdo	32	38,6	38,6	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 14

Indicador Retroalimentación



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta la retroalimentación es una de las acciones que caracteriza a mi jefe inmediato, el 39% respondió totalmente de acuerdo, el 39% de acuerdo, el 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 78% respondió estar de acuerdo en que su jefe inmediato se caracteriza por la retroalimentación que imparte; por lo tanto, el jefe informa al subordinado sobre su desempeño laboral y lo alinea con los resultados que la organización espera de él, estas acciones reflejan la aplicación del liderazgo democrático.

Pregunta 15: Mi jefe inmediato promueve la autonomía de sus subordinados en el ejercicio de sus funciones.

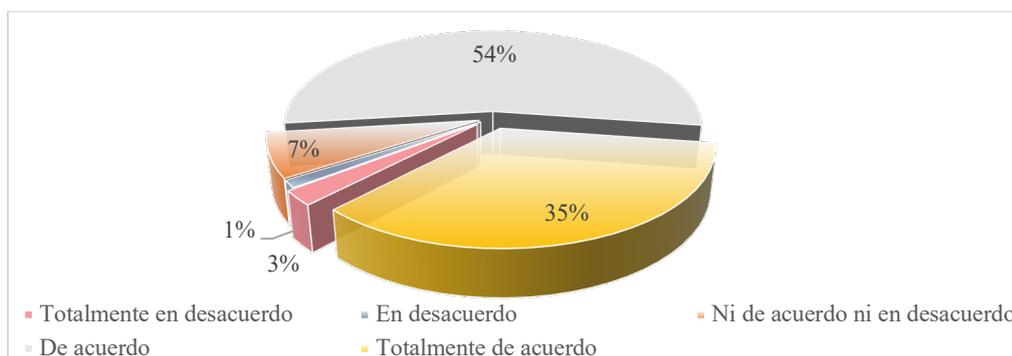
Tabla 16

Indicador Autonomía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	2,4	2,4	2,4
En desacuerdo	1	1,2	1,2	3,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7,2	7,2	10,8
De acuerdo	45	54,2	54,2	65,0
Totalmente de acuerdo	29	34,9	34,9	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 15

Indicador Autonomía



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta mi jefe inmediato promueve la autonomía de sus subordinados en el ejercicio de sus funciones, el 35% respondió totalmente de acuerdo, el 54% de acuerdo, el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 1% en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 89% respondió estar de acuerdo en que su jefe inmediato promueve la autonomía de sus subordinados en el ejercicio de sus funciones; por lo tanto, el jefe otorga libertad para que el trabajador controle ciertas actividades o aspectos de sus labores que generalmente son supervisadas por el superior jerárquico, esta libertad otorgada es un indicador que el jefe inmediato está aplicando el liderazgo democrático.

Pregunta 16: Mi jefe inmediato promueve la eficiencia en las labores del día a día, tanto en el uso de recursos como en el uso del tiempo.

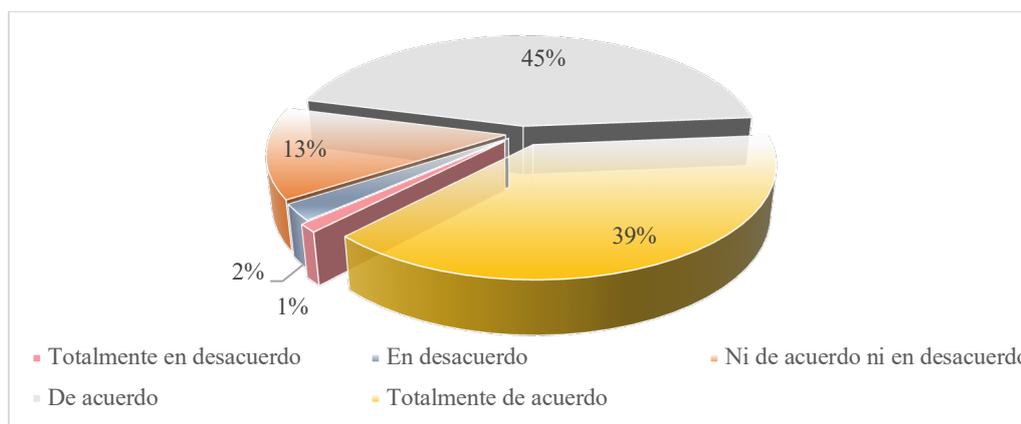
Tabla 17

Indicador Eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,2	1,2	1,2
En desacuerdo	2	2,4	2,4	3,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	13,3	13,3	16,9
De acuerdo	37	44,6	44,6	61,5
Totalmente de acuerdo	32	38,6	38,6	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 16

Indicador Eficiencia



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta mi jefe inmediato promueve la eficiencia en las labores del día a día, tanto en el uso de recursos como en el uso del tiempo, el 39% respondió totalmente de acuerdo, el 45% de acuerdo, el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% en desacuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 84% respondió estar de acuerdo en que su jefe inmediato promueve la eficiencia en sus labores del día a día, tanto en el uso de recursos como en el uso del tiempo; por lo tanto, este jefe logra conseguir resultados utilizando el mínimo de recursos tanto materiales como no materiales, entonces es un líder enfocado en la productividad.

Pregunta 17: Mi jefe inmediato controla el tiempo que conlleva las actividades laborales definiendo tareas prioritarias y plazos.

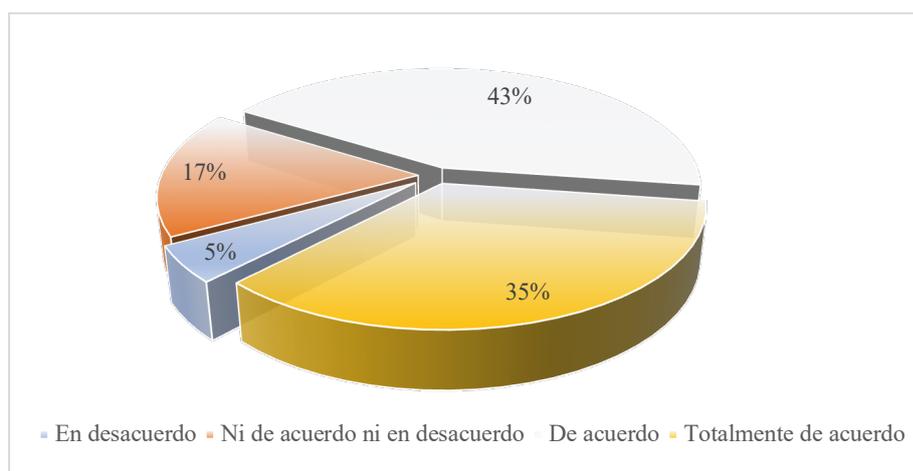
Tabla 18

Indicador Gestión del tiempo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	4	4,8	4,8	4,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	16,9	16,9	21,7
De acuerdo	36	43,4	43,4	65,1
Totalmente de acuerdo	29	34,9	34,9	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 17

Indicador Gestión del tiempo



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta mi jefe inmediato controla el tiempo que conlleva las actividades laborales definiendo tareas prioritarias y plazos, el 35% respondió totalmente de acuerdo, el 43% de acuerdo, el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% en desacuerdo.

Es decir, el 78% respondió estar de acuerdo en que su jefe inmediato controla el tiempo que conlleva las actividades laborales definiendo tareas prioritarias y plazos; por lo tanto, dispone plenamente del tiempo de trabajo evitando las interrupciones y todo lo que no aporte a los objetivos de la institución, su gestión del tiempo se enfoca en la productividad.

Pregunta 18: Mi jefe inmediato utiliza los recursos tecnológicos y la innovación mejorando la productividad.

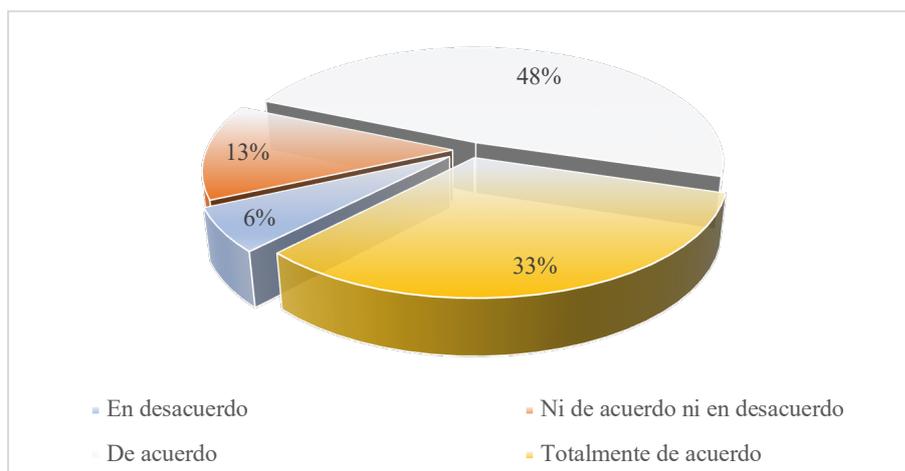
Tabla 19

Indicador Innovación y tecnología

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	6,0	6,0	6,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	13,3	13,3	19,3
De acuerdo	40	48,2	48,2	67,5
Totalmente de acuerdo	27	32,5	32,5	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 18

Indicador Innovación y tecnología



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta mi jefe inmediato utiliza los recursos tecnológicos y la innovación mejorando la productividad, el 33% respondió totalmente de acuerdo, el 48% de acuerdo, el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6% en desacuerdo.

Es decir, el 81% respondió estar de acuerdo en que su jefe inmediato utiliza los recursos tecnológicos y la innovación mejorando la productividad; por lo tanto, responde a las necesidades del día a día buscando nuevas soluciones a los problemas y hace uso de la tecnología mejorando la productividad

Pregunta 19: Las compensaciones de la organización son justas de acuerdo con el trabajo que realiza.

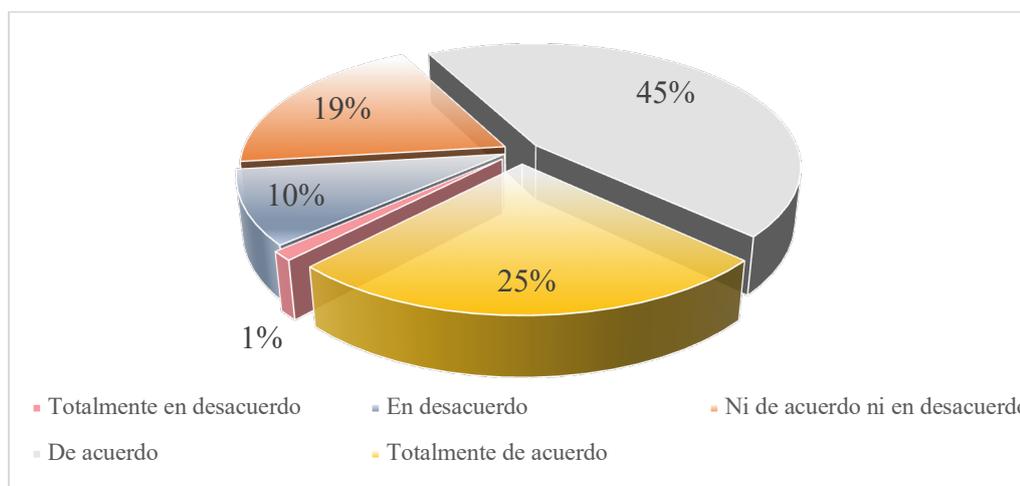
Tabla 20

Indicador Remuneración justa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,2	1,2	1,2
En desacuerdo	8	9,6	9,6	10,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	19,3	19,3	30,1
De acuerdo	37	44,6	44,6	74,7
Totalmente de acuerdo	21	25,3	25,3	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 19

Indicador Remuneración justa



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta las compensaciones de la organización son justas de acuerdo con el trabajo que realiza, el 25% respondió totalmente de acuerdo, el 45% de acuerdo, el 19% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% en desacuerdo y el solo el 1% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 70% respondió estar de acuerdo en que las compensaciones que recibe son justas de acuerdo con el trabajo que realiza; por lo tanto, se considera a la remuneración que recibe como proporcional a la cantidad de trabajo que realiza.

Pregunta 20: ¿Usted considera que debe existir pagos diferenciados de acuerdo con su producción?

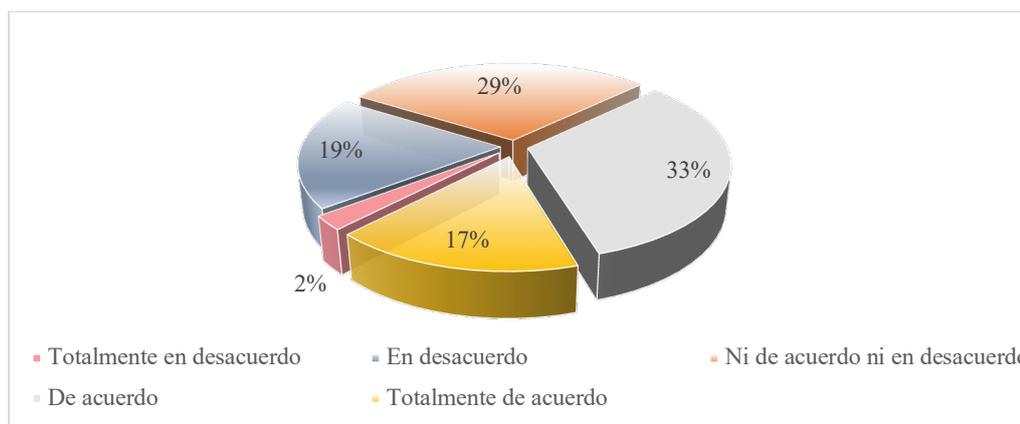
Tabla 21

Indicador Pago diferenciado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	2,4	2,4	2,4
En desacuerdo	16	19,3	19,3	21,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	28,9	28,9	50,6
De acuerdo	27	32,5	32,5	83,1
Totalmente de acuerdo	14	16,9	16,9	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 20

Indicador Pago diferenciado



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta ¿Usted considera que debe existir pagos diferenciados de acuerdo con su producción?, el 17% respondió totalmente de acuerdo, el 33% de acuerdo, el 29% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19% en desacuerdo y el solo el 2% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 50% respondió estar de acuerdo en que debe existir pagos diferenciados de acuerdo con su producción, por lo tanto, para este indicador, pago diferenciado, no hay mayoría que considere necesario que los trabajadores de una misma categoría reciban un pago diferente según su antigüedad, experiencia laboral u otro factor.

Pregunta 21: ¿Cree usted que la posibilidad de ascender determina mayor responsabilidad; por lo tanto, incentiva a la productividad?

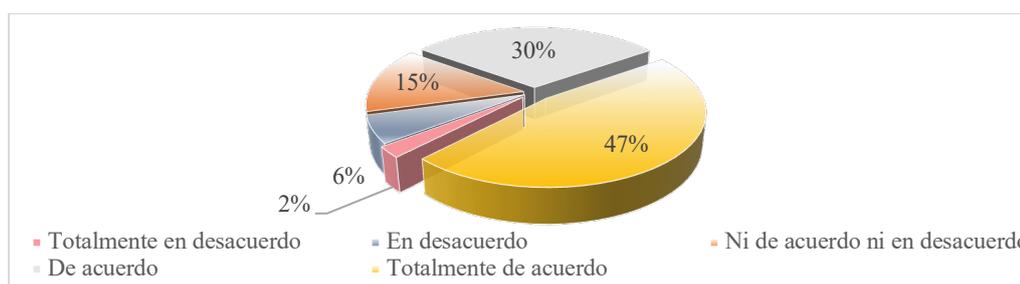
Tabla 22

Indicador Estratificación de la remuneración

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	2,4	2,4	2,4
En desacuerdo	5	6,0	6,0	8,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	14,5	14,5	22,9
De acuerdo	25	30,1	30,1	53,0
Totalmente de acuerdo	39	47,0	47,0	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 21

Indicador Estratificación de la remuneración



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta ¿cree usted que la posibilidad de ascender determina mayor responsabilidad; por lo tanto, incentiva a la productividad?, el 47% respondió totalmente de acuerdo, el 30% de acuerdo, el 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% en desacuerdo y el solo el 2% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 77% respondió estar de acuerdo en que la posibilidad de ascender determina mayor responsabilidad; por lo tanto, incentiva a la productividad. Sobre este indicador se deduce que el aumento de la responsabilidad está relacionado con el ascenso en la organización, mientras más se escala en la organización mayor será la responsabilidad y este aumento de responsabilidad conlleva una compensación mayor, definido en cada organización por los niveles remunerativos.

Pregunta 22: Mi jefe inmediato promueve el desarrollo de habilidades y competencias en sus subordinados.

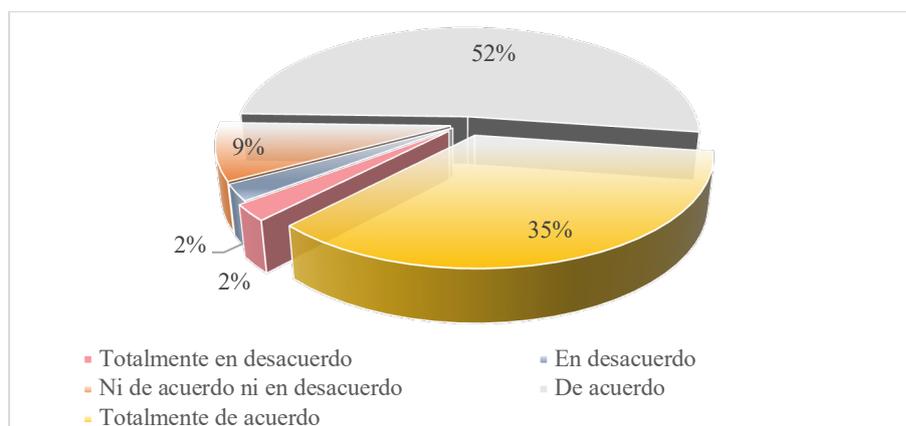
Tabla 23

Indicador Desarrollo de habilidades y competencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	2,4	2,4	2,4
En desacuerdo	2	2,4	2,4	4,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	8,4	8,4	13,2
De acuerdo	43	51,8	51,8	65,0
Totalmente de acuerdo	29	34,9	34,9	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 22

Indicador Desarrollo de habilidades y competencias



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta mi jefe inmediato promueve el desarrollo de habilidades y competencias en sus subordinados, el 35% respondió totalmente de acuerdo, el 52% de acuerdo, el 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% en desacuerdo y el solo el 2% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 87% respondió estar de acuerdo en que su jefe inmediato promueve el desarrollo de habilidades y competencias en sus subordinados; por lo tanto, identifica en sus subordinados las habilidades y competencias necesarias para las tareas diarias y logra que se mantengan o superen de acuerdo con el nivel deseado por la institución.

Pregunta 23: Mi jefe inmediato promueve la iniciativa de sus subordinados para identificar y resolver problemas.

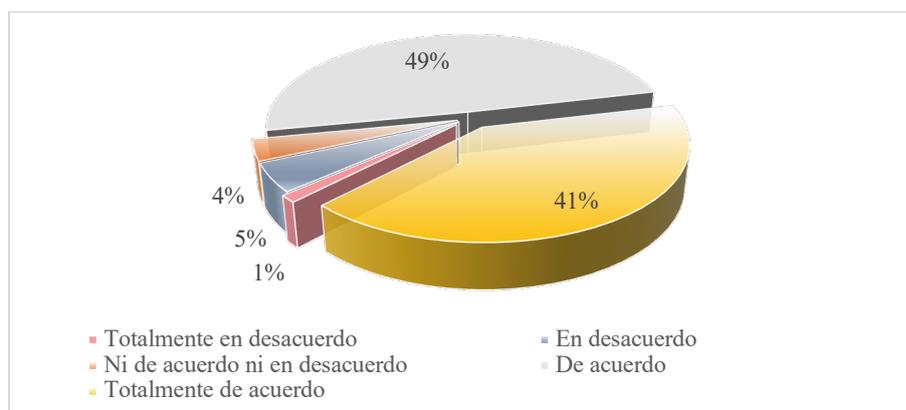
Tabla 24

Indicador Iniciativa del trabajador

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,2	1,2	1,2
En desacuerdo	4	4,8	4,8	6,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3,6	3,6	9,6
De acuerdo	41	49,4	49,4	59,0
Totalmente de acuerdo	34	41,0	41,0	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 23

Indicador Iniciativa del trabajador



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta mi jefe inmediato promueve la iniciativa de sus subordinados para identificar y resolver problemas, el 41% respondió totalmente de acuerdo, el 49% de acuerdo, el 4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% en desacuerdo y el solo el 1% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 90% respondió estar de acuerdo en que su jefe inmediato promueve la iniciativa de sus subordinados para identificar y resolver problemas; por lo tanto, los subordinados tienen la libertad de aportar ideas novedosas generando valor agregado a su trabajo.

Pregunta 24: Mi jefe inmediato promueve que sus subordinados estén comprometidos con la calidad de su trabajo.

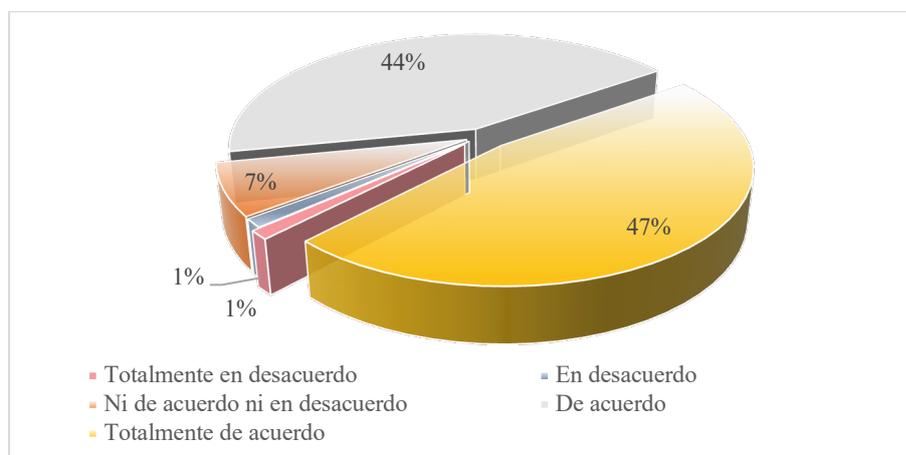
Tabla 25

Indicador Calidad del trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,2	1,2	1,2
En desacuerdo	1	1,2	1,2	2,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7,2	7,2	9,6
De acuerdo	36	43,4	43,4	53,0
Totalmente de acuerdo	39	47,0	47,0	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 24

Indicador Calidad del trabajo



Se observa que, del total de encuestados, con respecto a la pregunta mi jefe inmediato promueve que sus subordinados estén comprometidos con la calidad de su trabajo, el 47% respondió totalmente de acuerdo, el 44% de acuerdo, el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 1% en desacuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo.

Es decir, el 91% respondió estar de acuerdo en que su jefe inmediato promueve, en sus subordinados, el realizar un trabajo de calidad; un trabajo eficiente y que conlleve al logro de los objetivos establecidos.

2. Análisis de Resultados

2.1 Contraste de Hipótesis del Objetivo General

H₁: El liderazgo resonante impacta en el desempeño laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.

H₀: El liderazgo resonante no impacta en el desempeño laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.

Prueba estadística: prueba Chi-Cuadrado

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 12

Punto crítico: $\chi^2(12,0.95) = 21,0261$

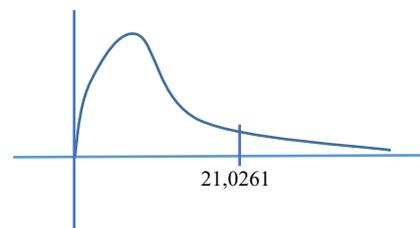


Tabla 26

*Tabla cruzada Liderazgo resonante * Desempeño laboral*

		Desempeño Laboral				
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Liderazgo resonante	Totalmente en desacuerdo	2	0	0	0	2
	En desacuerdo	1	1	0	0	2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	3	3	0	6
	De acuerdo	0	4	33	0	37
	Totalmente de acuerdo	0	0	12	24	36
Total	3	8	48	24	83	

Tabla 27*Pruebas de chi-cuadrado – Hipótesis del objetivo general*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	127,140 ^a	12	,000
Razón de verosimilitud	87,215	12	,000
Asociación lineal por lineal	55,012	1	,000
N de casos válidos	83		

^a16 casillas (80,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

Función pivotal:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 127,140^a$$

Valor experimental: $\chi_o^2 = 127,140^a$ pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula

$$P(\chi^2 > 127,140^a) = 0.000$$

Decisión: Como 127,140^a pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

Conclusión: El liderazgo resonante impacta en el desempeño laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.

De los resultados se desprende que los jefes de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT están aplicando los estilos resonantes del liderazgo, logrando un impacto significativo y positivo en el desempeño laboral de sus subordinados.

2.2 Contraste de Hipótesis del Objetivo Específico 1

H₁: El liderazgo resonante impacta en la productividad laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.

H₀: El liderazgo resonante no impacta en la productividad laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.

Prueba estadística: prueba Chi-Cuadrado

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 12

Punto crítico: $\chi^2(12,0.95) = 21,0261$

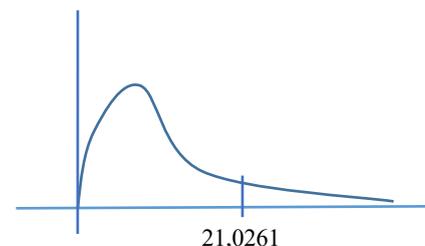


Tabla 28

*Tabla cruzada Liderazgo resonante * Productividad laboral*

		Productividad laboral				Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Liderazgo resonante	Totalmente en desacuerdo	2	0	0	0	2
	En desacuerdo	1	1	0	0	2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	5	1	0	6
	De acuerdo	1	5	28	3	37
	Totalmente de acuerdo	0	0	13	23	36
Total		4	11	42	26	83

Tabla 29*Pruebas de chi-cuadrado – Hipótesis del objetivo específico 1*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	108,912 ^a	12	,000
Razón de verosimilitud	73,109	12	,000
Asociación lineal por lineal	48,628	1	,000
N de casos válidos	83		

^a16 casillas (80,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,10.

Función pivotal:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 108,912^a$$

Valor experimental: $\chi_o^2 = 108,912^a$ pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula

$$P(\chi^2 > 108,912^a) = 0.000$$

Decisión: Como 108,912^a pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

Conclusión: El liderazgo resonante impacta en la productividad laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.

De los resultados se deduce que la productividad del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT está relacionada significativamente con el estilo de liderazgo resonante que aplica su jefe inmediato; en este sentido, es necesario mantener la resonancia que estos líderes han generado en pro de conseguir los objetivos institucionales.

2.3 Contraste de Hipótesis del Objetivo Específico 2

H₁: El liderazgo resonante impacta en la compensación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.

H₀: El liderazgo resonante no impacta en la compensación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.

Prueba estadística: prueba Chi-Cuadrado

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 16

Punto Crítico: $\chi^2(16,0.95) = 26,2962$

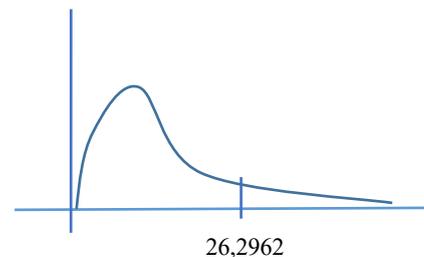


Tabla 30*Tabla cruzada Liderazgo resonante * Compensación laboral*

		Compensación laboral					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Liderazgo resonante	Totalmente en desacuerdo	0	0	2	0	0	2
	En desacuerdo	0	0	2	0	0	2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	1	3	1	1	6
	De acuerdo	0	3	6	22	6	37
	Totalmente de acuerdo	1	2	4	13	16	36
Total		1	6	17	36	23	83

Tabla 31*Pruebas de chi-cuadrado – Hipótesis del objetivo específico 2*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31,427 ^a	16	,012
Razón de verosimilitud	28,195	16	,030
Asociación lineal por lineal	8,075	1	,004
N de casos válidos	83		

^a 19 casillas (76,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

Función pivotal:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 31,427^a$$

Valor experimental: $\chi_o^2 = 31,427^a$ pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula.

$$P(\chi^2 > 31,427^a) = 0.012$$

Decisión: como 31,427^a pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

Conclusión: El liderazgo resonante impacta en la compensación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.

De los resultados obtenidos se observa que la opinión que tienen sobre la compensación laboral que reciben está relacionada con los estilos resonantes de liderazgo que aplican sus jefes inmediatos.

Esto explica que si un trabajador está motivado, siente que se preocupan por su desarrollo personal y su trabajo es valorado, percibirá su compensación como justa y acorde con su esfuerzo; pero a la vez, al estar alineado con la visión que imparte el líder resonante,

buscará un nivel mayor de responsabilidad mediante el ascenso a otro puesto que evidentemente le traerá mayores beneficios remunerativos.

2.4 Contraste de Hipótesis del Objetivo Específico 3

H₁: El liderazgo resonante impacta en la capacitación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.

H₀: El liderazgo resonante no impacta en la capacitación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.

Prueba estadística: Chi-Cuadrado

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 16

Punto crítico: $\chi^2(16,0.95) = 26,2962$

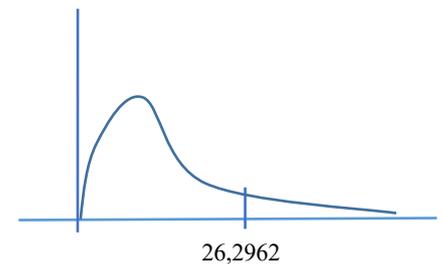


Tabla 32*Tabla cruzada Liderazgo resonante * Capacitación laboral*

		Capacitación laboral					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Liderazgo resonante	Totalmente en desacuerdo	1	1	0	0	0	2
	En desacuerdo	0	2	0	0	0	2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	3	3	0	6
	De acuerdo	0	0	1	32	4	37
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	6	30	36
Total		1	3	4	41	34	83

Tabla 33*Pruebas de chi-cuadrado - Hipótesis del objetivo específico 3*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	182,525 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	93,699	16	,000
Asociación lineal por lineal	62,730	1	,000
N de casos válidos	83		

^a 21 casillas (84,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

Función pivotal:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 182,525^a$$

Valor experimental: $\chi_o^2 = 182,525^a$ pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula.

$$P(\chi^2 > 182,525^a) = 0.000$$

Decisión: como 182,525 pertenece a la región de rechazo bajo la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

Conclusión: El liderazgo resonante impacta en la capacitación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.

De los resultados obtenidos se observa que los estilos resonantes de liderazgo aplicados impactan en la capacitación laboral de manera significativa, esto se explica en el hecho de que los líderes resonantes están siempre en sintonía con los sentimientos de sus subordinados.

Entre estos sentimientos figura el deseo de superarse tanto personalmente como profesionalmente y la capacitación constante es un factor clave para el desarrollo

profesional; en ese sentido es necesario continuar aplicando el modelo de liderazgo resonante para elevar los niveles de capacitación de los subordinados.

3. Discusión de Resultados

El objetivo específico 1 es especificar en qué medida el liderazgo resonante impactaría en la productividad laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT – 2022; y según los resultados obtenidos del contraste de hipótesis correspondiente, se observa una relación significativa entre el liderazgo resonante y la productividad laboral; por lo tanto, el liderazgo resonante impacta significativamente en la productividad laboral. Este resultado concuerda con una de las conclusiones de Chávez y Huaman (2018) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración *Relación de la gestión administrativa con la productividad laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Jesús 2018*: existe una relación directa entre la gestión administrativa con la productividad laboral teniendo al liderazgo como parte del proceso de dirección. Por otro lado, el resultado obtenido concuerda con la afirmación de Medina y Bedoya (2016): si los empleados están a gusto, su rendimiento laboral será mejor y aumentará la productividad, ya que es justo lo que el liderazgo resonante predica, un ambiente de armonía y que el líder se sintonice con los sentimientos del trabajador, la evidencia se observa en las respuestas a las preguntas 16, 17 y 18 con porcentajes altos del 84%, 78% y 81% de trabajadores de acuerdo con que su jefe inmediato promueve la eficiencia, gestiona bien el tiempo y utiliza los recursos tecnológicos y la innovación mejorando la productividad.

El objetivo específico 2 es determinar en qué medida el liderazgo resonante impactaría en la compensación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT – 2022; y según los resultados obtenidos del contraste de hipótesis

correspondiente, se evidencia una relación significativa entre el liderazgo resonante y la compensación laboral; por lo tanto, el liderazgo resonante impacta significativamente en la compensación laboral. Este resultado no concuerda con lo planteado por Montesinos y Moya (2019), en su tesis para optar por el título profesional de Licenciado en Administración *Impacto de las compensaciones en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresas del sector de los servicios de back office: Caso Corporación de Servicios Grupo Romero en el periodo 2018*, a mejores niveles de compensación monetaria o no monetaria, se obtienen mejores niveles de desempeño laboral, puesto que el 77% de los trabajadores encuestados de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT afirma que la posibilidad de ascender determina mayor responsabilidad incentivando la mejora de su productividad; es decir, ven la mejora en la compensación laboral como una consecuencia del esfuerzo que ponen para ascender en la organización. Esta última idea sí concuerda con lo afirmado por Chirinos et al. (2020) en su artículo *Emprendimiento sostenible y liderazgo resonante e innovador binomio estratégico para el desarrollo sostenible en los territorios latinoamericanos*: es necesaria la implementación de un liderazgo que vea más allá de los objetivos económicos y que posea competencias emocionales.

El objetivo específico 3 es determinar en qué medida el liderazgo resonante impactaría en la capacitación laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT – 2022: y según los resultados obtenidos del contraste de hipótesis correspondiente, se evidencia una relación significativa entre el liderazgo resonante y la capacitación; por lo tanto, el liderazgo resonante impacta significativamente en la capacitación laboral. Este resultado complementa las conclusiones de Nuñuvero (2019) en su tesis para optar el grado de Maestra en Ciencias Económicas *Nivel de capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores del área de contrataciones del Gobierno Regional La Libertad – año 2017*: el nivel de capacitación es primordial para tener un buen desempeño

laboral y que cada individuo posee un nivel distinto de capacitación, por lo cual, es necesario seguir investigando sobre los factores que determinan el nivel de capacitación en las personas, ya que se evidencia el impacto del liderazgo resonante en la capacitación laboral con un 87% de trabajadores encuestados de acuerdo con que su jefe inmediato promueve el desarrollo de habilidades y competencias, el 90% de acuerdo con que su jefe inmediato promueve la iniciativa en sus subordinados y el 91% de acuerdo con que su jefe inmediato los incentiva a estar comprometidos con la calidad de su trabajo; por lo tanto el liderazgo resonante ejercido por el jefe inmediato influye en la capacitación del personal encuestado.

De la confirmación de las tres hipótesis específicas en base a estudios anteriores se confirma la hipótesis general: el liderazgo resonante impacta en el desempeño laboral.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- De los resultados obtenidos en el contraste de hipótesis del objetivo específico 1 se concluye que el liderazgo resonante impacta significativamente en la productividad laboral de los trabajadores de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.
- De los resultados obtenidos en el contraste de hipótesis del objetivo específico 2 se concluye que el liderazgo resonante impacta significativamente en la compensación laboral de los trabajadores de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.
- De los resultados obtenidos en el contraste de hipótesis del objetivo específico 3 se concluye que el liderazgo resonante impacta significativamente en la capacitación laboral de los trabajadores de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022.
- De los resultados obtenidos en el contraste de hipótesis del objetivo general y al haberse cumplido los tres objetivos específicos se concluye que la variable independiente liderazgo resonante impacta significativamente en las tres dimensiones de la variable dependiente desempeño laboral; por lo tanto, el liderazgo resonante impacta significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT - 2022, esto quiere decir que el desempeño laboral aumentará en la medida que se aumente la práctica de los estilos del liderazgo resonante.

2. Recomendaciones

- De los resultados obtenidos se observa que el indicador predominante con un 93% de respuestas **de acuerdo** o **totalmente de acuerdo** es el compromiso, que forma parte de la dimensión Liderazgo Visionario; por lo tanto, se recomienda estudiar más a fondo las acciones de estos líderes visionarios, con respecto al compromiso, para mejorar aún más la productividad de los trabajadores de SUNAT.
- Se recomienda realizar futuras investigaciones para identificar a aquellos jefes que no practican los estilos resonantes de liderazgo y que aún conservan viejos paradigmas de liderazgo para toda situación, los cuales no permiten asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, no aceptan nuevos líderes; y por consiguiente, no permiten que el trabajador obtenga una mejor compensación laboral.
- Por otra parte, el indicador con el porcentaje más bajo 78% es la retroalimentación que forma parte del Liderazgo Democrático; por lo tanto, se recomienda reforzar las acciones de retroalimentación así como incentivar el desarrollo de las competencias del liderazgo democrático para mejorar la capacitación del personal de SUNAT.
- De las 24 preguntas planteadas, en 23 de ellas los porcentajes del total de encuestados que respondieron favorablemente **de acuerdo** o **totalmente de acuerdo** oscilan entre el 70% y 93%; por lo que se observa que, la gran mayoría de trabajadores estudiados consideran, a su jefe inmediato, un líder que posee las competencias y características del liderazgo resonante; en ese sentido se recomienda replicar, e incluir en el plan anual de capacitación de Directivos, las buenas prácticas de los líderes de la División de Acciones Inductivas en otras áreas para lograr un impacto positivo en el desempeño laboral de todos los trabajadores de SUNAT, y mejor aún replicarlas a todas las instituciones públicas.

REFERENCIAS

- Acevedo, A., Linares, C., y Cachay, O. (2016). Modelo general de liderazgo por roles en el contexto peruano. Estudio exploratorio sobre espíritu directivo en el Perú. *Producción y Gestión*, 19(1).
- Altamirano, L. (2018). *Estrés y desempeño laboral en los servidores públicos de la Función Judicial [Trabajo de titulación, Universidad Técnica de Ambato]*.
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28155/1/25%20GTH.pdf>
- Alvarez, A. (2020). *Justificación de la Investigación*. Universidad de Lima.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10821/Nota%20Acad%C3%A9mica%205%20%2818.04.2021%29%20%20Justificaci%C3%B3n%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=4&isAllowed=y#:~:text=Justificaci%C3%B3n%20pr%C3%A1ctica%20Implica%20desc>
- Antequera, R., y Ospino, O. (2020). *Liderazgo resonante en las pymes panificadoras de la ciudad de Barranquilla [Trabajo de grado, Universidad de la Costa]*.
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/7149/LIDERAZGO%20RESONANTE%20EN%20LAS%20PYMES%20PANIFICADORAS%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20BARRANQUILLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Beltrán, J., y Bueno, J. (1995). *Psicología de la educación*. Boixareu Universitaria Marcombo.
- Bennis, W. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-260.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ra ed.). Pearson. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

- Bogensneider, B. (2016). Leadership epistemology. *Measures of leadership*, 33.
- Carlyle, T. (1993). *On heroes, hero-worship, & the heroic in history*. University of California Press.
- Chávez, M., y Huaman, E. (2018). *Relación de la Gestión Administrativa con la productividad laboral de los trabajadores de la municipalidad de distrital de Jesús, 2018 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]*.
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/15098/Ch%C3%A1vez%20Torres%20Miriam%20%C3%81ngela%20%20Huaman%20Portal%20Eliana%20del%20Rocio%20%281%29.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (novena ed.). (M.-H. E. C.V., Ed.)
- Chirinos-Araque, Y., Rojas-Nieves, D., García-Gómez, D., y Barbera-De Ramírez, N. (julio-diciembre de 2020). Emprendimientos sostenible y liderazgo resonante e innovador binomio estratégico para el desarrollo sostenible en los territorios latinoamericanos. *Ra-Ximhai*, 16(4), 293-313. <https://drive.google.com/file/d/1W999COoQE4JIForXCgc7eVo7t9qz616/view>
- Coasaca, Z. (2018). *Impacto del liderazgo resonante en el desempeño laboral de los niveles de profesionales en una empresa industrial de fabricación de productos no metálicos Puno – 2018 [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]*.
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/10514/UPcohuza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Embid, O., Fernández-Velilla, B., y Rueda, I. (2011). *Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*. Gobierno de Aragón Departamento de Presidencia.
- Equipo Vértice. (2008). *Motivación de personal Recursos Humanos*. Fundación Vértice Emprende.
- Fierro, I., y Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162.
- García, F. (2004). *El Cuestionario Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. LIMUSA.
- García-Solarte, M. (enero-julio de 2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Kairós S.A.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2017). *El poder de la inteligencia emocional - El Líder Resonante crea más* (2da. ed.). DEBOLSILLO.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). McGraw Hill.
- House, R., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S., Dorfman, P., Javidan, M., Dickson, M., y Associates. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. En W. H. Mobley, M. J. Gessner, and V. Arnold (Eds.). *Advances in Global Leadership*, 13.
- Jaques, E. (2006). *Requisite Organization - A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*. Routledge.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y Control* (8va ed.). MAP29 - ESAN.

- Littlewood, H., y Uribe, F. (2018). *Psicología organizacional en Latinoamérica*. El Manual Moderno.
- López-Arce, A. (2006). *El currículo en la educación superior: un enfoque postmoderno basado en competencias*. Publicaciones Cruz.
- Maxwell, J. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del Liderazgo*. Thomas Nelson Publishers.
- Medina, L., y Bedoya, O. (2016). *El liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los empleados del supermercado "Autoservicio El Súper Maxi" en el municipio de Caloto, Norte de Cauca, 2016 [Trabajo de Grado, Universidad del Valle]*.
- Montesinos, L., y Moya, S. (2019). *Impacto de las compensaciones en el desempeño laboral de los colaboradores en las empresas del sector de servicio de back office: Caso Corporación de Servicios Grupo Romero en el periodo 2018 [Tesis de licenciatura, UPC]*.https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625894/MontesinosR_L.pdf?sequence=3
- Nuñuero, M. (2019). *Nivel de capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores del área de contrataciones del Gobierno Regional La Libertad – Año 2017 [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo]*.
<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/15834/Nu%c3%bluvero%20Cueva%20Mayra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (4ta ed.). Ediciones de la U.
<https://fdiazca.files.wordpress.com/2020/06/046.-mastertesis-metodologicc81a-de-la-investigaciocc81n-cuantitativa-cualitativa-y-redacciocc81n-de-la-tesis-4ed-humberto-ncc83aupas-paitacc81n-2014.pdf>

- Olavarrieta de la Torre, J. (1999). *Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa*. Universidad Iberoamericana.
- ONUSIDA Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA. (2001). *Juntos, lo conseguiremos El liderazgo en un mundo con SIDA*.
https://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/jc594-togetherwecan_es_0.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Guía de diagnóstico empresarial Conozca y mejore su Cumplimiento Laboral*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_622651.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión Resumen ejecutivo*.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_841370.pdf
- Oviedo, M. (2021). *La justicia organizacional y el engagement en el trabajo como antecedentes del desempeño laboral en una muestra de empleados del sector público [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de San Luis de Potosí]*.
<https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/bitstream/handle/i/7381/TesisM.FC.A.2021.Justicia.Oviedo.PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pacheco, E. (2020). *Liderazgo resonante y estilos de resolución de conflictos: desde la percepción de los docentes del Nivel Inicial y Primario del Colegio San Antonio Marianistas [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]*.
<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/6468/Edivia%20Laura%20PACHECO%20HERBOZO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Pino-Loza, E., Granja-Pino, A., y Niño-Arguelles, Y. (agosto de 2021). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores del Hospital Tipo B Huambalo. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 23-28.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8229774>
- Piqueras, C. (2020). *Liderazgo efectivo*. Profit Editorial.
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad Manual práctico*. Organización Internacional del Trabajo.
https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1987/87B09_433_span.pdf
- Raffo, E., Ráez, L., y Cachay, O. (2013). Riesgos psicosociales. *Producción y Gestión*, 16(2), 70-79. <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/idata.v16i1.6420>
- Ramírez, R. (2020). *Inteligencia social y liderazgo resonante en instituciones públicas de salud [Tesis de maestría, Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín]*.
https://www.researchgate.net/profile/Ramineth-Ramirez/publication/341601020_INTELIGENCIA_SOCIAL_Y_LIDERAZGO_RESONANTE_EN_INSTITUCIONES_PUBLICAS_DE_SALUD/links/5ec9a7fa458515626cc6bede/INTELIGENCIA-SOCIAL-Y-LIDERAZGO-RESONANTE-EN-INSTITUCIONES-PUBLICAS-DE-
- Rauch, C., y Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. En J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, y R. Stewart (Editores). *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*, 46.
- Roman, J., y Ferrández, M. (2008). *Liderazgo y coaching*. Editorial Libros en Red.
- Segarra, O. (2010). *Liderazgo peregrino Una guía práctica para liderar el cambio*. Libros de Cabecera.

Sierra, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social - Teoría y ejercicios*. Paraninfo Thomson Learning.

Taylor, F., y Fayol, H. (1981). *Principios de la Administración Científica - Administración Industrial y General* (8va ed.). El Ateneo.

Trujillo, C. (2019). *Liderazgo resonante y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Intipharma, Miraflores - 2019 [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]*.

<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1266/Trujillo%20Coronel%2c%20Candy%20Valeria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

APÉNDICES

Apéndice A. Instrumento de Recolección de Datos: cuestionario

**EL LIDERAZGO RESONANTE Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIVISIÓN DE ACCIONES INDUCTIVAS DE
LA SUNAT.**

Le saluda Igor Trujillo, de manera cordial, en nombre de la Universidad Ricardo Palma. Me encuentro realizando una investigación para optar mi título profesional de Licenciado en Administración y Gerencia que llevaría la propuesta sobre el liderazgo resonante y su impacto en el desempeño laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la SUNAT, la misma que tendrá un carácter anónimo para lo cual pido por favor dar respuesta a esta breve encuesta que será muy importante. Agradezco muy sinceramente su colaboración y apoyo.

1. Mi jefe inmediato promueve el compromiso hacia nuestra institución.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. Mi jefe inmediato inspira a conseguir las metas y desafíos de nuestra institución.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. Mi jefe inmediato siempre es transparente con la información que transmite sobre temas laborales.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Lo que mi jefe inmediato dice es coherente con lo que hace.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. Mi jefe inmediato asigna tareas y cumplimiento de objetivos a la personas idóneas.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. Mi jefe inmediato permite a sus subordinados la toma de decisiones brindándoles los recursos necesarios para el logro de objetivos.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. Mi jefe inmediato fomenta un ambiente de confianza en el equipo de trabajo en el cual fluye la comunicación y la colaboración para el logro de objetivos.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. Mi jefe inmediato desarrolla el potencial de su equipo de trabajo.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. Cuando existe un conflicto mi jefe inmediato aporta estrategias que ayudan a las partes a solucionarlo.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. Mi jefe inmediato colabora con su equipo en el logro de las metas.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. Mi jefe inmediato es empático con sus subordinados tanto en los temas laborales como en los personales.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. Mi jefe inmediato promueve el desarrollo personal de cada uno de sus subordinados.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. Mi jefe inmediato promueve la toma de decisiones en sus subordinados, delegando autoridad.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. La retroalimentación es una de las acciones que caracteriza a mi jefe inmediato tanto para mantener, reforzar o corregir alguna conducta o procedimiento.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. Mi jefe inmediato promueve la autonomía de sus subordinados en el ejercicio de sus funciones.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. Mi jefe inmediato promueve la eficiencia en las labores del día a día, tanto en el uso de recursos como en el uso del tiempo.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. Mi jefe inmediato controla el tiempo que conlleva las actividades laborales definiendo tareas prioritarias y plazos.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. Mi jefe inmediato utiliza los recursos tecnológicos y la innovación mejorando la productividad.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19. Las compensaciones de la organización son justas de acuerdo con el trabajo que realiza.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. ¿Usted considera que debe existir pagos diferenciados de acuerdo con su producción?

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21. ¿Cree usted que la posibilidad de ascender determina mayor responsabilidad; por lo tanto, incentiva a la productividad?

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

22. Mi jefe inmediato promueve el desarrollo de habilidades y competencias en sus subordinados.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

23. Mi jefe inmediato promueve la iniciativa de sus subordinados para identificar y resolver problemas.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

24. Mi jefe inmediato promueve que sus subordinados estén comprometidos con la calidad de su trabajo.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Apéndice B. Tabla 34: Porcentajes de respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo por indicador de la variable Liderazgo Resonante

Tabla 34

Porcentajes de respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo por indicador de la variable Liderazgo Resonante

	Dimensión	Indicador	Porcentaje de respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo	Promedio de porcentajes
Liderazgo Resonante	Visionario	Compromiso	93%	87.75%
		Inspiración	88%	
		Transparencia	80%	
	Coaching	Coherencia	90%	84.50%
		Organización	84%	
		Delegación	86%	
		Trabajo en equipo	84%	
	Afiliativo	Desarrollo de potencial	84%	87.00%
		Gestión de conflictos	83%	
		Colaboración	91%	
	Democrático	Empatía	87%	82.00%
		Desarrollo personal de los demás	82%	
		Participación en la toma de decisiones	79%	
Retroalimentación		78%		
		Autonomía	89%	

Apéndice C. Autorización para uso de nombre SUNAT en Tesis.

Aprobación de Comunicación de docencia /
Solicitud de autorización para conferencia, charla,
publicaciones y eventos Nro. SOL202200028



Administrador del WebServer
Trujillo Zuta Igor Kelth

17/8/2022



⚠ ¡Precaución: Correo externo! ⚠

Si usted sospecha de la procedencia y/o
contenido de este correo:

- No haga click en ningún vínculo.
- No abra ni descargue ningún archivo adjunto.

Estimado(a):

Me dirijo a usted, con la finalidad de comunicarle que
su Comunicación de docencia o Solicitud de
autorización para conferencia, charla, publicaciones y
eventos ha sido aprobada.

Datos de la Solicitud	
Número:	SOL202200028
Tipo de Actividad:	PUBLICACIÓN
Nombre de Actividad:	TESIS PARA OBTENER TÍTULO PROFESIONAL. TÍTULO TENTATIVO "EL LIDERAZGO RESONANTE Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIVISIÓN DE ACCIONES INDUCTIVAS DE LA SUNAT"
Nombres	TRUJILLO ZUTA, IGOR KELTH
Fecha de aprobación:	17/08/2022 21:28:30

Atentamente.

Lima, 17 de Agosto de 2022

El liderazgo resonante y su impacto en el desempeño laboral del personal de la División de Acciones Inductivas de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Lima - 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%	13%	10%	11%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
2	Submitted to Universidad Catolica de Santo Domingo Trabajo del estudiante	2%
3	www.theibfr.com Fuente de Internet	2%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
5	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%

intra.uigv.edu.pe

8	Fuente de Internet	1 %
9	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1 %
10	repository.uniminuto.edu Fuente de Internet	1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado

