

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL PROYECTO ESPECIAL JAÉN SAN
IGNACIO BAGUA, DISTRITO Y PROVINCIA DE JAÉN, AÑO 2020.**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACION Y GERENCIA PÚBLICA

Presentada por:

Bachiller: FRANCISCO ROJAS LLANOS

Asesor:

Dr. GRICERIO ELIZAR DELGADO VILCHEZ

Cajamarca – Perú

2022

Copyright © 2022 by
FRANCISCO ROJAS LLANOS
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS APROBADA:

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL PROYECTO ESPECIAL JAÉN SAN
IGNACIO BAGUA, DISTRITO Y PROVINCIA DE JAÉN, AÑO 2020.**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACION Y GERENCIA PÚBLICA

Presentada por:

Bachiller: FRANCISCO ROJAS LLANOS

JURADO EVALUADOR

Dr. Gricerio Elizar Delgado Vílchez
Asesor

Dra. Maria Esther León Morales
Jurado Evaluador

Dr. Hector Leonardo Gamarra Ortiz
Jurado Evaluador

M.Cs. Daniel Seclén Contreras
Jurado Evaluador

Cajamarca – Perú

2022



Universidad Nacional de Cajamarca

LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

Escuela de Posgrado

CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS

Siendo las diecisiete horas del día 29 de enero de dos mil veintidós, reunidos a través de Gmeet meet.google.com/mbs-pgtk-zra, creado por la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. MARÍA ESTHER LEÓN MORALES**, **Dr. HÉCTOR LEONARDO GAMARRA ORTIZ**, **M.Cs. DANIEL SECLÉN CONTRERAS**, y en calidad de Asesor el **Dr. GRICERIO ELIZAR DELGADO VÍLCHEZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **ESTILOS DE LIDERZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL PROYECTO ESPECIAL JAÉN SAN IGNACIO BAGUA, DISTRITO Y PROVINCIA DE JAÉN, AÑO 2020**; presentada por el **Bach. en Sociología FRANCISCO ROJAS LLANOS**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Aprobar con la calificación de Diecisiete (Excelente) la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bach. en Sociología FRANCISCO ROJAS LLANOS**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las dieciocho horas con veinte minutos del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Gricerio Elizar Delgado Vilchez
Asesor

.....
Dra. María Esther León Morales
Jurado Evaluador

.....
Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz
Jurado Evaluador

.....
M.Cs. Daniel Seclén Contreras
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A mi esposa **Consuelo Núñez Mashigkash**; a mis hijos: **Eira Abigail y Dayron Alexander Rojas Núñez**, por ser mi razón y motivo en esta nueva aventura, por su paciencia, por saber esperarme. Ignoro el tiempo perdido con ustedes... miles de gracias.

A la Sra. **Etelvina Llanos Ruiz**, por darme la vida, por enseñarme que el sacrificio siempre tiene su recompensa, por estar junto a mí en todo momento; apoyándome moral y psicológicamente... Muchas gracias mamá, este premio, es para ti.

AGRADECIMIENTO

A Dios en primer lugar por llenar mi vida de bendiciones y por haberme dado la fortaleza para lograr las metas que me he propuesto hasta ahora. A mi esposa, mis hijos y mi madre, todos ellos pilares de mi vida, pues me han sostenido en cada tropiezo y motivado para seguir adelante. A mi asesor, por su sapiencia y paciencia. A mis compañeros de trabajo, por el apoyo brindado. A todos ellos, mil gracias.

Los líderes de éxito serán aquellos que dirijan inspirando a los individuos

- John Sculley

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE O LISTA DE TABLAS.....	x
ÍNDICE O LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS	xii
GLOSARIO	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
CAPITULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Justificación e importancia	4
1.3. Delimitación de la investigación	5
1.4. Objetivos.....	6
CAPITULO II.....	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	7
2.2. BASES TEÓRICAS.....	12
2.3. Marco Conceptual.....	15
2.3.1. Liderazgo.....	15
2.3.2. Desempeño laboral.....	25
2.3. Definición de Términos Básicos.....	34
CAPITULO III	36
PLANTEAMIENTO DE LA (S) HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	36
3.1. Hipótesis	36
3.2. Variables	36
3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis	37

CAPITULO IV	38
MARCO METODOLÓGICO	38
4.1. Ubicación geográfica	38
4.2. Diseño de la investigación	38
4.3. Métodos de Investigación	39
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación	39
4.5. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información	40
4.6. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información	41
4.8. Matriz de consistencia metodológica.....	41
CAPITULO V.....	43
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
5.1. Presentación de resultados	43
5.2. Análisis y Discusión de resultados.....	51
5.3. Contrastación de hipótesis	55
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS	58
BIBLIOGRAFÍA	59

ÍNDICE O LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Relación entre los Estilos de Liderazgo del personal de alta dirección y el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos	43
Tabla 2. Relación de los Estilos de Liderazgo del personal de alta dirección con el Desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB	47

ÍNDICE O LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de los Estilos de Liderazgo del personal de alta dirección y nivel de Desempeño Laboral de los Servidores Públicos	44
Figura 2. Estilos de Liderazgo de los Servidores Públicos.	45
Figura 3. Nivel de Desempeño Laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB	46
Figura 4. Estilos de Liderazgo del personal de alta dirección del PEJSIB: análisis cualitativo.....	48
Figura 5. Nivel de desempeño de los Servidores Públicos del PEJSIB: análisis cualitativo.....	49
Figura 6. Relación de los estilos de liderazgo con la eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB: análisis cualitativo.....	50
Figura 7. Estrategias utilizadas para medir el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB: análisis cualitativo.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS

- PEJSIB: Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua
CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

GLOSARIO

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Organismo independiente de la organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe.

Confiabilidad. Criterio estadístico que indica el grado en el que el empleo de un instrumento de evaluación a un mismo individuo produzca los mismos resultados en otro.

Diseño no experimental. Tipo de investigación en la cual los datos obtenidos no han tenido un ambiente controlado, es decir no se han manipulado las variables que se están analizando por lo que no constituye un experimento.

Ergonomía. Es la ciencia que tiene por objetivo mejorar la relación entre el individuo y su ambiente de trabajo.

Feedback. También llamada en español retroalimentación, es la opinión realizada respecto a un trabajo o desempeño frente a una situación. Tiene como objetivo de exponer los puntos fuertes y débiles del resultado final.

Inteligencia emocional. Capacidad para identificar, expresar adecuadamente y gestionar las emociones.

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI). Institución del Estado peruano encargada del sector agrario.

Políticas públicas. Actividades o proyectos diseñados por el Estado con el fin de satisfacer las demandas sociales.

Productividad. Se define como la producción promedio por colaborador en un tiempo determinado. Se mide de varias formas, por ejemplo: por volumen físico, valor de los bienes o los servicios producidos.

Validez. Criterio estadístico que se refiere al grado en el cual un instrumento de evaluación evalúa lo que pretende medir.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la influencia de los estilos de liderazgo del personal de alta dirección en el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB. El enfoque del estudio fue cuantitativo, nivel correlacional-causal, diseño no experimental y de tipo descriptivo. La muestra estuvo conformada por 58 Servidores Públicos. El procedimiento consistió en el análisis de ambas variables mediante la indagación teórica y la aplicación de tres instrumentos: Test de liderazgo de Kurt Lewin, Cuestionario de Desempeño laboral y el Cuestionario de Estilos de liderazgo y desempeño laboral, los cuales contaron con los criterios estadísticos de validez y confiabilidad. Los resultados evidenciaron una influencia de los estilos de liderazgo del personal de alta dirección en el desempeño laboral de los Servidores Públicos; de los tres estilos, es el estilo democrático el que influye positivamente en el desempeño laboral. Este estilo se relacionó significativamente con la eficiencia y calidad laboral, dimensiones que corresponden al desempeño laboral. Además, se observó que una de las falencias de la institución es no clarificar las estrategias empleadas en los trabajadores para evaluar su desempeño, ya que existe desconocimiento, negación y variabilidad de los métodos de evaluación.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, Desempeño laboral, Servidores Públicos, Personal de alta dirección.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the influence of the leadership styles of senior management personnel on the work performance of PEJSIB public servants. The study approach was quantitative, correlational- causal, non-experimental and descriptive. The sample consisted of 58 public servants. The procedure consisted of the analysis of both variables through theoretical inquiry and the application of three instruments: Kurt Lewin's Leadership Test, Job Performance Questionnaire and the Leadership Styles and Job Performance Questionnaire, which met the statistical criteria of validity and reliability. The results showed an influence of the leadership styles of top management personnel on the work performance of public servants; of the three styles, it is the democratic style that positively influences work performance. This style was significantly related to work efficiency and quality, dimensions that correspond to work performance. In addition, it was observed that one of the institution's shortcomings is not clarifying the strategies used by workers to evaluate their performance, since there is a lack of knowledge, denial and variability of evaluation methods.

Keywords: Leadership styles, work performance, public servants, senior management personnel.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización.

Actualmente, el liderazgo constituye una habilidad necesaria en las organizaciones debido a los cambios abruptos, ingreso de nuevas tecnologías, amplitud de mercado que traspasa fronteras y nuevas demandas que se vienen presentando como parte de la competitividad lo que impulsa que los miembros o colaboradores de cada organización logren un comportamiento eficiente y adaptativo con el fin de salvaguardar la estabilidad de la empresa. Ante lo expuesto es importante resaltar el rol que cumplen los que llevan la dirección de estas organizaciones ya que son estas personas o líderes las que guían a sus trabajadores para lograr el éxito. Es necesario que estas personas a su vez tengan un autoconocimiento para que puedan analizar sus puntos fuertes y aquellos por mejorar, para que de esta manera comprenda a sus trabajadores y sepa reconocer los objetivos que quiere lograr en sí mismos y en ellos.

Una acotación antes de continuar es que el liderazgo y la administración son conceptos complementarios y necesarios para encaminar hacia el éxito a una organización; sin embargo, no todos los que la dirigen, pueden contar con estas capacidades.

Por ello, profundizar ambos términos tanto liderazgo como administración permite realizar un análisis profundo.

Primero porque facilita su estudio de manera única. Sin embargo, hay que denotar que el liderazgo cumple un papel esencial en la administración. Esta competencia permite que el administrador realice su trabajo de manera efectiva siempre y cuando el liderazgo se ejerza de igual forma. Además, la práctica de los otros elementos principales de la administración (realización de la labor administrativa con todo lo que esta conlleva) tiene consecuencias relevantes para caracterizar a un líder como eficaz; es por ello que los que administran una organización están en el deber de poner en práctica todas las funciones que le competen con el fin de unificar los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos. La clave para lograrlo es la presencia de funciones bien definidas y de cierto nivel de autoridad o discrecionalidad en apoyo a las prácticas de los administradores.

1.1.2. Descripción del problema.

Existe un problema fundamental que enfrentan las organizaciones del estado y está referido a los estilos de liderazgo que se ponen en práctica en cada director hacia sus colaboradores, por el control arbitrario y la imposición que se ejerce sin respeto a su desarrollo integral ocasionando que el desempeño laboral no sea eficiente para la organización.

En el ámbito internacional según la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano (2019), el 41% de los colaboradores refirieron que la empresa en la cual ejercen sus funciones no cuenta con un liderazgo definido por lo que no estaría preparada para enfrentar un cambio, gestionar operaciones, supervisar equipos y administrar ganancias (citado en Deloitte Insights, 2019); estas deficiencias no solo impactan en la organización sino también en el desempeño de sus colaboradores ya que la falta de orientación se va a haber reflejada en los resultados obtenidos. Por otro lado, en Chile según un sondeo realizado por la organización Acción (2016) se encontró que el 97% de los encuestados consideraba necesario que surjan nuevos estilos de liderazgo focalizados en el bien común en distintos ámbitos, principalmente en lo laboral, cabe denotar que el 46% percibió en ese año que sus jefes ejercían un liderazgo que no inspiraba en la organización, además de describir a los líderes con un regular trato cercano con los seguidores. Estas características reflejan la necesidad de los trabajadores por contar con un líder cercano, capaz de establecer comunicación de manera igualitaria con todos sus seguidores, aspectos asociados a un liderazgo democrático.

Este problema se presenta también en Perú, ya que un estilo definido puede llegar a ocasionar daños a las empresas, se observa que quienes dirigen, mantienen la idea de no tomar en cuenta los puntos de vista de los demás miembros de la empresa, incluso así tengan años de experiencia, mantienen un estilo de trabajo automatizado, creando de esta manera un entorno negativo para la organización que pone en peligro el buen desempeño laboral. Gil (2019), reveló en un estudio realizado por Aptitus que el 86% de trabajadores renuncia por un entorno desfavorable originado por sus jefes, el 30% indicó que no se toman en cuenta sus opiniones, solo el 49% practica la meritocracia, el 36% consideró no sentirse valorado y el 81% destacó que las buenas relaciones laborales es un aspecto importante para su desempeño laboral. Precisamente esta misma organización en el año anterior, 2019 realizó otra encuesta a los trabajadores del sector público y privado donde encontró que solo el 55% de ellos considera que tienen buenos líderes en su organización.

Como se puede observar, contar con un líder capaz de encaminar a sus seguidores, valorar su esfuerzo y mantener una comunicación adecuada con ellos ha tomado mayor importancia en los últimos años.

Este hecho también se presenta en algunas instituciones públicas como es el caso del Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua (PEJSIB), donde según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego mediante informaciones, la organización presenta dificultades para tener eficiencia y eficacia en el área de gestión, ya que sus directivos y jefes en línea no presentan un estilo definido y no se logran expresar de manera asertiva con los colaboradores, de modo que las relaciones que se establecen no son adecuadas, conllevando a un bajo desempeño laboral. Sumado a ello, el PEJSIB es una institución que tiene dentro de su misión ejecutar proyectos orientados a un desarrollo integral sostenible para mejorar la calidad de vida de las familias rurales de la región Cajamarca y Amazonas; sin embargo, actualmente se ve limitado por carencias que no facilitan un desempeño laboral eficiente de los colaboradores y en consecuencia la entidad se ve en la necesidad de implementar modelos que permitan el cumplimiento de los objetivos. Por ejemplo, se ha puesto en evidencia condiciones de trabajo inapropiadas en algunas áreas por falta de material, remuneraciones que no cubren las necesidades del mercado (las mejoras en las retribuciones económicas están estancadas por más de 20 años para los Servidores Públicos) no existe un plan de incentivos/bonos por la preparación académica o por producir, no se impulsa la meritocracia para ascender a puestos laborales en los cuales se requiera tomar decisiones de alta relevancia, existe un bajo nivel de eficiencia de los trabajadores que se mantiene para tomar responsabilidad por falta de conocimiento en la normatividad actual; y una dirección que carece de la práctica de un liderazgo auténtico. Estos indicadores impactan en el desempeño laboral de los trabajadores, así como se pone de manifiesto la dificultad para ejercer un liderazgo en el cual se tome en cuenta las necesidades de todos.

Por lo expuesto, el objetivo del estudio es analizar la influencia de los estilos de liderazgo del personal de alta dirección en el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB, debido a que son dos variables que están manifestando falencias actualmente.

1.1.3. Formulación del problema.

Pregunta general

¿Cómo o de qué manera influyen los estilos de liderazgo del personal de alta dirección en el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB, año 2020?

Preguntas auxiliares

- ¿Qué estilos de liderazgo caracterizan al personal de alta dirección según los Servidores Públicos del PEJSIB?
- ¿Qué nivel de desempeño presentan los Servidores Públicos del PEJSIB?
- ¿Los estilos de liderazgo se relacionan con la eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB?
- ¿Qué estrategias se utilizan para medir el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB?

1.2. Justificación e importancia

1.2.1. Justificación científica.

El estudio determina de qué manera el estilo de liderazgo impacta en el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB, ya que según Lippitt y White (1943) tomando en cuenta el enfoque de comportamiento del liderazgo, los diferentes estilos ejercen influencia sobre el desempeño de los subordinados (citado en Salguero, 2017). En este caso se analiza bajo el modelo de Kurt Lewin quien se rige bajo este enfoque.

1.2.2. Justificación técnica – práctica.

En el contexto regional y nacional se evidencian diversos estudios que abordan los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral, realizadas en el sector privado. Existe una carencia de estudios en el sector público y especialmente en el Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua; por lo que se hace urgente indagar y realizar una investigación que tome en cuenta las variables anteriormente mencionadas.

Se proporciona una base de datos, que aporta utilidad a la institución y a futuros investigadores que deseen abordar esta problemática; direccionando estudios posteriores en temas de liderazgo directivo, debido a que el mundo se encuentra en constante cambio.

1.2.3. Justificación institucional y personal.

Actualmente, el investigador posee un vínculo laboral con la institución en donde se ha desarrollado el estudio; y bajo ningún motivo la investigación pretende perjudicar las virtudes de los trabajadores de la institución. Por el contrario, se busca se busca visibilizar aquellos elementos poco conocidos que la están haciendo tocar fondo y con ello su cierre definitivo (por no cumplir con las expectativas para el cual fue creado). Las iniciativas, actividades y proyectos de inversión pública que existen y por realizarse no han cumplido con las expectativas y necesidades de la población, por lo que se evidencia que la institución y los beneficiarios no tienen una buena relación. Asimismo, el estudio tiene relevancia social y para el desarrollo profesional del investigador, debido a que constituye un tema de sumo interés personal que aporta a sus capacidades para realizar futuros estudios.

1.3. Delimitación de la investigación

Delimitación Temporal:

La investigación se realizó entre los meses de enero-junio del 2021. Asimismo, para la recolección de la información se emplearon dos meses (abril y mayo) teniendo en cuenta que anteriormente no se ha desarrollado un estudio similar en esta institución.

Delimitación Espacial:

La investigación se llevó a cabo en el Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua, dedicado al rubro de la ejecución de Proyectos de Inversión Pública como es el caso de: Canales de Irrigación, Reforestación, Ganadería, Mejoramiento de Cadenas Productivas como es el caso de cacao, café, plátano; entre otros. Su ámbito de intervención es de carácter birregional. En el caso de Amazonas actúa en las provincias de Bagua, Bongará, Chachapoyas, Luya, Rodríguez de Mendoza y Utcubamba. Mientras que en la región Cajamarca, se encuentran las provincias de Jaén, Cutervo, Chota y San Ignacio.

Delimitación Social:

Los interesados en la presente investigación son: la dirección ejecutiva, directores de línea, colaboradores internos y externos.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general.

Analizar la influencia de los Estilos de Liderazgo del personal de alta dirección en el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB, año 2020.

1.4.2. Objetivos específicos.

-Identificar los estilos de liderazgo que caracterizan al personal de alta dirección según lo Servidores Públicos del PEJSIB.

-Evaluar el nivel de desempeño en los Servidores Públicos del PEJSIB.

-Determinar la relación de los estilos de liderazgo con la eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB.

-Describir las estrategias utilizadas para medir el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

De acuerdo al tema de investigación propuesto, es importante indicar que sí se dispone de información a nivel internacional, nacional y local. En tanto que, a nivel institucional, aun no. Lo que existe actualmente, son investigaciones que tienen cierta similitud; con poblaciones de docentes muchas de ellas, pero en Servidores Públicos que analicen la percepción del liderazgo de sus superiores, todavía hay mucho por indagar.

Por tal motivo y luego de haber hecho un análisis minucioso, se consideraron aquellas investigaciones que guardan similitud y que de alguna manera sirven de guía para lograr los objetivos propuestos, así tenemos:

2.1.1. Antecedentes Internacionales.

Rovira y Reza (2020) en su tesis de maestría titulada: “Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente”, planteó como objetivo general determinar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño docente. El estudio fue de diseño no experimental con un enfoque cuantitativo-cualitativo de tipo correlacional y carácter descriptivo. Para realizar la evaluación se aplicó una encuesta dirigida a directivos y a la plana docente. La muestra estuvo compuesta por 40 trabajadores de los cuales en su mayoría fueron docentes (37) y el resto directivos (3). Los resultados pusieron en evidencia que el 87,8% de los evaluados perciben que en el desempeño docente influye el liderazgo transformacional de manera significativa. Asimismo, el 97,3% de los evaluados refirió que es necesario establecer un plan de capacitación. Una conclusión relevante del estudio es la priorización que debe tener el líder en las necesidades de los trabajadores de tal manera que se estimule un clima caracterizado por la armonía y creatividad que fomente el desempeño eficaz.

Melenje (2016) realizó un estudio de tipo cualitativo denominado: “Estilos y dimensiones del liderazgo que predominaba en los docentes de una Escuela de Formación de la Policía Nacional de Colombia”, se propuso identificar los estilos adecuados con la finalidad de mejorar la educación en la Policía Nacional de Colombia. La muestra analizada estuvo compuesta por 20 estudiantes quienes evaluaron a los docentes que tienen un nexo con la formación de la Policía Nacional de Colombia. Los resultados señalan que predominó el estilo transformacional, es decir los docentes mantienen una

comunicación adecuada con sus estudiantes de manera que existe retroalimentación de ambas partes (comunicación bidireccional), y directa o abierta que facilita el pensamiento crítico de tal forma que el estudiante logra ser consciente y plantear estrategias de mejora para su desempeño académico, incentivando de esta manera que los seguidores mantengan su motivación y compromiso para mejorar y construir entornos de aprendizaje eficaces y eficientes.

2.1.2. Antecedentes Nacionales.

Marruffo (2020) en su tesis denominada: “Liderazgo y desempeño laboral de los docentes civiles en la EESTP PNP”, tuvo como propósito determinar qué relación existe entre el liderazgo y el desempeño laboral en docentes. La investigación se enmarcó en un tipo de estudio descriptivo correlacional y de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 35 profesores que guardan vínculo laboral con la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú. Los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios. Los resultados evidenciaron que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables abordadas con un índice de correlación de Pearson de 0,679. Un dato importante en el estudio es que se plantea que el liderazgo puede modificar aspectos relacionados a la institución y asimismo el desempeño impacta no solo en la calidad del servicio ofrecido a la institución sino también a nivel personal para la valorización de logros.

Ponce (2019) en su estudio: “Estilo de liderazgo y desempeño docente en una Institución Educativa de Tumbes 2019”, se propuso establecer la relación entre ambas variables. El diseño fue no experimental y de tipo correlacional. Se encuestó a 45 colaboradores. Los resultados indicaron una relación positiva y significativa entre el liderazgo democrático y el desempeño de los docentes y de igual manera para los estilos autoritario y *laissez faire*. Por lo tanto, la variable estilos de liderazgo y desempeño se correlacionaron positivamente y de manera significativa ($Rho=0.981$).

Claros (2019) en su investigación titulada: “Liderazgo y desempeño laboral de los instructores de la Escuela de Tecnología de la Información del SENATI- Huacho”, en el año 2018”, buscó determinar qué relación existe entre las variables mencionadas. Para ello el estudio fue de diseño no experimental y de tipo descriptivo correlacional. La muestra seleccionada fueron 50 instructores. Los instrumentos aplicados fueron el Cuestionario de Liderazgo y el Cuestionario sobre el desempeño laboral, ambos

cumplieron con los criterios de validez y confiabilidad. Los resultados indicaron la presencia de un liderazgo transformacional en un nivel promedio en el 70% de la muestra y de igual manera un desempeño laboral en un nivel medio en el 44% de los evaluados. Se concluyó que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional, democrático y afiliativo con el desempeño laboral.

Rojas (2019) en su estudio titulado: “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Territorial de Policía de Huancayo”, pretendió determinar la relación entre las variables mencionadas. La investigación fue de diseño no experimental y de tipo correlacional. Los instrumentos aplicados fueron dos cuestionarios los cuales se aplicaron a 38 trabajadores de la institución. Se concluyó que el clima organizacional y el desempeño laboral mantienen una relación positiva y significativa ($Rho=0.459$). En cuanto al nivel de desempeño se concluyó que casi siempre los trabajadores mantienen un buen desempeño.

Vásquez (2018) en su tesis titulada: “Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017”, buscó determinar la influencia del estilo de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores. El diseño fue no experimental de tipo cuantitativo. Se evaluó a 40 trabajadores y dos cuestionarios elaborados por el autor. Se concluyó que existe una correlación entre ambas variables en un nivel moderado. Asimismo, el 47% de ellos mostró un liderazgo participativo, cabe denotar que los indicadores que se emplearon para medir este tipo de liderazgo están asociados al estilo democrático puesto que fueron consideradas las siguientes características: líder democrático, comunicativo, motivador y amigable. La relación que se dió entre el líder participativo y el desempeño laboral fue moderada, directa y significativa ($Rho=0,496$).

Yacuri (2018) en su investigación denominada: “Estilos de liderazgo y desempeño laboral en trabajadores del Centro de Salud Huancasancos - Ayacucho 2017”, analizó la relación entre ambas variables mencionadas en el título del estudio. La investigación fue descriptiva correlacional de enfoque cuantitativo. Se evaluó a 50 trabajadores con el Cuestionario de estilos de liderazgo y el Cuestionario de desempeño laboral. Los resultados evidenciaron que existe una asociación fuerte entre ambas variables. Asimismo, el liderazgo democrático se relacionó de manera directa con el desempeño laboral ($Tau-b=0,780$) y de igual manera se observó con el estilo autoritario y liberal. En cuanto a las variables se evidenció un nivel excelente de desempeño en el 52% de la muestra y fue el estilo democrático el que más se aplicó en los trabajadores con un

porcentaje del 62%. Cabe denotar que la relación más fuerte se observó entre el estilo democrático y el desempeño laboral.

Blas (2017) en su investigación denominada: “Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en trabajadores del área informática de la Municipalidad Provincial del Santa, 2017”, se propuso identificar la relación entre mencionadas variables. Se evaluó a 22 colaboradores a quienes se les aplicó dos cuestionarios. Se concluyó que el estilo de liderazgo que predomina es un estilo intermedio (tiene características del estilo del autoritario y democrático) en el 81, 8% de los evaluados y el desempeño alcanzó en su mayoría un nivel intermedio. Asimismo, se obtuvo una relación positiva fuerte entre el estilo de liderazgo democrático y autoritario con el desempeño laboral.

Torres (2017) en su tesis de maestría: “Influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral de trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa, Chimbote”, analizó la influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral, desde la perspectiva de los trabajadores. El diseño de la investigación fue no experimental y de tipo relacional causal. Se aplicaron como instrumentos el Cuestionario de Liderazgo directivo “MLQ-5X” y la Escala valorativa de desempeño laboral “PRO-4” a una muestra de 34 trabajadores. Los resultados mostraron una asociación significativa ($P-v=0.005$) y una influencia directa de nivel moderado entre ambas variables analizadas. Se concluyó que el liderazgo directivo influye de manera significativa ($p=0,002 < 0,01$), directa y moderada ($r=0,515$).

Leigh (2016) en su investigación de tipo descriptiva correlacional: “Estilos de liderazgo y desempeño de los funcionarios del sector vivienda, construcción y saneamiento”, se propuso determinar la relación entre ambas variables y describir los tipos de liderazgo puestos en práctica por la alta dirección. Los estilos de liderazgo evaluados fueron: evitativo, transaccional y transformacional, mientras que las dimensiones analizadas del desempeño incluyeron: satisfacción, eficacia y esfuerzo extra. El instrumento utilizado fue el Cuestionario Multifactorial de liderazgo MLQ-5X a una muestra de 45 funcionarios. Los hallazgos mostraron que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional se relacionan de manera directa y significativa con las dimensiones del desempeño laboral. Sin embargo, el estilo evitativo se relacionó de manera inversa y significativa con la satisfacción, eficacia y esfuerzo extra (dimensiones del desempeño laboral).

2.1.3. Antecedentes Locales.

Cubas (2016) en su investigación: “Competencias gerenciales para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén”, se propuso determinar el nivel de desempeño laboral y diseñar un modelo de competencias gerenciales con el fin de potencializarlas. La muestra estuvo constituida por 37 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario. Los hallazgos pusieron en evidencia que existe un regular desempeño laboral en el 94,6% de la muestra por lo que el investigador consideró que quienes direccionan en la Municipalidad Provincial de Jaén deben incorporar un modelo de competencias gerenciales con la finalidad de mejorar el desempeño laboral.

Incio (2016) en su estudio denominado: “Relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral docente en las instituciones educativas particulares de la Ciudad de Jaén”, planteó determinar qué relación existe entre las variables mencionadas. La investigación fue de diseño descriptivo correlacional. La muestra seleccionada fueron 250 estudiantes y 66 docentes a quienes se les aplicó cuatro cuestionarios elaborados por el investigador. Se concluyó que la variable desempeño laboral se relaciona de manera positiva, significativa y fuerte con el liderazgo autoritario, democrático y liberal desde la perspectiva de los estudiantes, así como de los docentes. Además, desde la perspectiva de los estudiantes, las dimensiones del desempeño laboral de los docentes se ponen en práctica en un nivel regular. Se sugirió fomentar la comunicación, el buen trato, el trabajo en equipo y el compromiso e identificación con la institución.

Cerna (2015) en su estudio titulado: “El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca”, tuvo como finalidad determinar la influencia entre ambas variables. El diseño del estudio fue no experimental de tipo transversal. Los resultados encontrados demuestran que el estilo de liderazgo ejercido sí influye en el desempeño laboral de los trabajadores. Se identificó que el estilo autoritario fue el que más predominó.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas.

El estudio se fundamenta en la teoría de las relaciones humanas, debido a que focaliza su atención en las personas y los grupos sociales.

Sandoval (2015) señala que Elton Mayo es el mayor exponente de esta teoría, ya que en compañía de sus colaboradores Douglas Mc Gregor, Abraham Maslow y Mery Perker Follet desarrollaron una serie de investigaciones en Western Electric Company en Hawthorne (Illinois), marcando un punto de partida para la atención de las relaciones humanas en el éxito de una empresa.

Por otro lado, otros autores como Chiavenato (2011) refiere que el Enfoque humanista inicia con el desarrollo de la Teoría de las relaciones humanas en Estados Unidos desde 1930. Esta teoría inició gracias al auge de las ciencias sociales, en especial al de la psicología y la Psicología del trabajo, la cual atraviesa por dos etapas en su evolución:

2.2.1.1. El análisis del trabajo y la adaptación del trabajador al trabajo.

La finalidad de la Psicología del trabajo era analizar las cualidades humanas que cada actividad necesita en quien la ejerce, y una elección científica de los trabajadores, fundamentada en estas cualidades a través de test psicológicos. Los estudios se focalizaban en la selección de personal, capacitación, orientación profesional, metodologías de aprendizaje, estudio de los accidentes, fisiología del trabajo y la fatiga.

2.2.1.2. La adaptación del trabajo al trabajador.

Esta etapa se centra en las características sociales e individuales del trabajo que resaltan sobre los aspectos de la producción. El foco de atención fue el estudio de la motivación, personalidad del directivo y del trabajador, relaciones interpersonales y sociales en la empresa u organización y la comunicación.

Esta teoría según Chiavenato (2011), verificó la influencia del liderazgo en el comportamiento de los seres humanos. Según los autores de la Teoría de las Relaciones Humanas, el liderazgo puede comprenderse desde las siguientes perspectivas: i) Liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo. ii) Liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal. iii) Liderazgo

como relación funcional entre líder y subordinados. iv) Liderazgo como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación.

El presente estudio se fundamenta en esta teoría, ya que se brinda importancia al ser humano dentro de la organización, buscando su amplio desarrollo; para ello ofrece la iniciativa de generar entornos laborales óptimos que contribuyan a obtener un desempeño laboral adecuado; también tiene como propósito que el personal y los directivos de alta gerencia sean ejemplo de líderes. Sumado a ello, tiene como utilidad entender el análisis del trabajo y la forma en cómo se acentúa la importancia del individuo y de las relaciones sociales dentro de la empresa; en conclusión, mediante esta teoría se reafirmó la influencia del líder sobre las personas.

2.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional.

Esta teoría inicia a fines de 1940, sus mayores exponentes son: Likert, Herbert, Lewin, Herbert, Maslow y Frederick Herzberg (Lozada et al., 2019).

Por motivos del estudio, el trabajo focaliza los factores motivacionales de Frederick Herzberg. Para este autor, la motivación de los trabajadores depende de dos aspectos que han sido descrito por Machuca (2009):

2.2.2.1. Factores higiénicos.

Se refiere a los elementos que se encuentran en el entorno del individuo cuando labora; está constituido por condiciones ambientales y físicas como la remuneración, políticas de la organización, beneficios sociales, supervisión recibida, la relación establecida entre los trabajadores y directores de línea, oportunidades ofrecidas, el reglamento interno, entre otras. Estos factores han sido aplicados en las organizaciones para generar la motivación en sus trabajadores y corresponden a una perspectiva ambiental. A pesar de ello, tienen una limitada capacidad de influencia sobre el comportamiento de los colaboradores. La expresión higiene indica con precisión su carácter preventivo y profiláctico, y la evidencia que únicamente se destinan a restringir vías de insatisfacción en el entorno o amenazas a su estabilidad. Si estos factores son gestionados eficientemente, se evita la insatisfacción, debido a que su influencia en el comportamiento no consigue aumentar la satisfacción en forma permanente y sustancial. En conclusión, hace hincapié a los siguientes factores: i) Condiciones

de trabajo, ii) Honorarios, iii) Políticas de la organización y la administración, iv) Relaciones con el jefe inmediato, v) Competencia técnica del supervisor, v) Relaciones con los colegas y vi) Estabilidad en el cargo.

2.2.2.2. Factores motivacionales.

Aspectos relacionados con contenido del puesto de trabajo, las tareas y funciones que involucra en sí, ya que dependerá de estos factores la satisfacción duradera y un desarrollo creciente de la productividad hasta niveles de excelencia. Precisamente, la palabra motivación involucra sentimientos de realización, reconocimiento profesional, crecimiento, que son evidenciados en la realización de tareas y actividades que conforman un gran desafío y tienen un papel importante en el trabajo. Cuando estos factores son óptimos, aumentan la satisfacción, mientras que, cuando son precarios generan insatisfacción. Estos incluyen: i) Delegación de responsabilidad; ii) Ascensos; iii) Libertad de decidir cómo realizar el trabajo; iv) Ampliación o enriquecimiento del cargo; v) simplificación del cargo; vi) Formulación de objetivos y evaluación relacionado con los mismos y vii) Utilización plena de las habilidades personales.

En conclusión, la teoría de los dos factores refiere que:

La satisfacción en el cargo es responsabilidad de las actividades estimulantes del puesto laboral o del contenido mismo. Estos constituyen los factores motivadores.

La insatisfacción en el trabajo está condicionada al entorno laboral, la supervisión, los compañeros de trabajo y el contexto general del cargo, los cuales representan los factores higiénicos. Herzberg concluyó que los factores que generan satisfacción y los que desarrollan insatisfacción son independientes, para él lo contrario a la satisfacción profesional constituía la no satisfacción, pero solo en el ámbito profesional; mientras que lo opuesto a la insatisfacción profesional es la satisfacción profesional. El autor plantea enriquecer tareas en el trabajo, es decir desarrollar trabajos que supongan retos, responsabilidades y objetivos desafiantes, de esta manera se logra introducir una mejor motivación en el cargo (citado en Manso, 2002).

El estudio también se basa en esta teoría debido a que se prioriza la motivación en los trabajadores para que estos alcancen sus metas, explicando las distintas formas de actuar en el entorno laboral de los subordinados. Propone de esta manera una teoría de la motivación, en donde clasifica dos tipos de necesidades: Los factores motivacionales, lo cual es necesario que el trabajador se sienta importante para la empresa, donde se pueda reconocer sus logros y poder hacerles reconocimientos, de tal manera que los conlleve a tener un buen rendimiento y desempeño laboral; y consecuentemente los trabajadores estén comprometidos con la organización, con el fin de lograr un trabajo en equipo, alcanzar las metas y objetivos trazados.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Liderazgo.

Alles (2006) define al liderazgo como una habilidad aplicada a los grupos para orientarlos a una dirección y acción determinada, promueve a su vez valores de acción y logra plantear futuros escenarios en los cuales se pueda analizar el desenvolvimiento de los grupos.

Por su parte, Ramos (2009) señala que el liderazgo es un proceso de influencia que se da de manera secuencial y que se caracteriza en un individuo cuando su nivel de persuasión es mayor en relación a otros miembros.

Robbins y Judge (2009) refieren que el liderazgo es una capacidad para persuadir en un conjunto de personas para que juntas logren un objetivo determinado y de esta manera cumplan con una visión propuesta. Esta persuasión o influencia puede ser formal, entendida como parte de una posición jerárquica en una organización. Años más tarde, los propios autores Robbins y Judge (2017) afirman que a pesar de que el liderazgo conduzca al logro de objetivos, no todos los líderes tienen capacidad para la gerencia y viceversa. En este sentido, el liderazgo es independiente a la función de dirigir como parte de una posición de jerarquía.

Chiavenato (2011) plantea que el liderazgo tiene por finalidad alcanzar objetivos determinados a través de la práctica de la influencia interpersonal en una situación en la cual se da un proceso de comunicación. Este a su vez se da únicamente en grupos sociales, por lo que su análisis no debe partir del estudio de las características de la personalidad del líder sino de las relaciones humanas en estructuras sociales específicas.

Lewin (1951) por su parte expone que el liderazgo se manifiesta en diferentes estilos, sustentando que cada tipo surge del tipo de autoridad ejercido por las autoridades, plantea tres tipos: el estilo de liderazgo autocrático, el democrático y el laissez-faire.

2.3.1.1. Habilidades del Liderazgo.

Chiavenato (2011) refiere que se han identificado debido a distintos estudios las competencias que se asocian con un líder eficaz:

- La motivación para dirigir, es decir ejerce el poder social para impactar en las personas.
- La inteligencia emocional, fundamentada en la adaptabilidad, reflexión y una personalidad sensible para comprender los hechos.
- El conocimiento de los servicios o bienes ofrecidos por la organización, de esta forma se cuenta con la habilidad para plantear ideas que impulsen al negocio.
- La capacidad cognitiva, entendido como las habilidades para el procesamiento, análisis de la información y búsqueda de alternativas.
- La confianza en sí mismo para impactar a los miembros del grupo.
- La motivación y la predisposición para alcanzar metas.
- La integridad, que incluye la confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones.

2.3.1.2. Características del Liderazgo.

Según Chiavenato (2011), para lograr el éxito en la economía global el liderazgo presenta las siguientes características:

- Flexibilidad cultural. Referida a la apertura y atención hacia otros entornos culturales, especialmente al momento de establecer negocios a nivel internacional.
- Habilidades para la comunicación. El líder eficaz cuenta con la facilidad para expresarse en cualquier modalidad (verbal o no verbal) de manera clara.

-Aprendizaje autodirigido. Referido a la necesidad de capacitarse de forma permanente en cuanto a competencias y conocimientos. Esta característica es relevante en épocas de cambios y de competencia global, ya que deben adaptarse y tener un aprendizaje autónomo.

-Creatividad. Referido a la habilidad para producir y crear nuevas alternativas que exige el mundo actual, solucionando problemas de manera creativa además de promover un entorno que estimule la creatividad en los trabajadores.

-Habilidades relacionadas con las personas. El líder debe impulsar un entorno de aprendizaje, orientar mediante la transmisión de información y conocimientos basados en la experiencia a sus subordinados, adaptar los materiales al aprendizaje, diseñar y ejecutar programas de capacitación y desarrollo profesional e impulsar el cambio en la organización.

2.3.1.3. Enfoques Teóricos del Liderazgo.

Según García-Solarte (2015) existen cuatro enfoques principales de los cuales se desprenden una serie de modelos:

Enfoque de los rasgos.

Bajo esta perspectiva se identifican las características que identifican a un líder o a una persona con potencial para ejercer el liderazgo; sin embargo, no explica las formas para que alcance el éxito (Yukl y Van, 1992). Este enfoque tuvo mayor alcance entre los años 1920 y 1950 y se focalizó en el estudio de las cualidades personales. Usualmente para analizar la eficacia del liderazgo y el surgimiento del mismo se aplican distintas formas de evaluación en estudios comparativos de los rasgos.

En relación a los estudios sobre la personalidad del líder, se identificaron según la perspectiva del modelo *Big Five* o de las cinco grandes dimensiones de la personalidad, que un liderazgo eficaz va a depender de que el individuo tenga como rasgo central la extroversión; a pesar de ello, existen también otros estudios en los cuales esta característica se asocia más a la forma en cómo nacen los líderes (Neira et al., 2018).

Según Manosalvas et al. (2017) otros estudios señalaron que la extroversión puede predecir un liderazgo eficaz, la relación con esta capacidad está más asociada a las características de este rasgo de personalidad.

Por otro lado, los rasgos que se han identificado como predictores de un liderazgo capaz de transformar organizaciones lo constituyen la escrupulosidad y la apertura. Asimismo, la meticulosidad y la extroversión se asociaron de manera positiva con el liderazgo (Manosalvas et al., 2017).

Se concluye, que los líderes prefieren estar interactuando con grupos humanos además de mostrar rasgos de extroversión, disciplina, escrupulosidad (muestran compromiso en las funciones que realicen), creatividad, apertura o flexibilidad. Estas características representan una ventaja para que la persona sea considerada líder (Manosalvas et al., 2017).

Asimismo, se asocia a la inteligencia emocional como una cualidad importante en el líder que genera cambios, debido a que las personas con altas puntuaciones en este tipo de inteligencia mostraron mayor predisposición para enfrentar los cambios (Manosalvas et al., 2017).

Enfoque del comportamiento.

Según Pucheu (2014) este enfoque inicia en los años 1940 y alcanza su mayor auge en los años 1950 y 1960 declinando de esta manera el protagonismo del enfoque rasgos. Nace en la Universidad Estatal de Ohio, lugar en el cual se generan estudios acerca del comportamiento de los líderes y de las personas que no son consideradas líderes. Según García (2015) este enfoque se centra en la diferenciación del líder en función a los comportamientos manifestados, por ello resalta los estilos de liderazgo como los identificados por Lewin y por Likert, modelos que evidencian las competencias del líder en aspectos comportamentales como el manejo del conflicto, la negociación, dominación del grupo, delegación, comunicación, inspiración, entre otras. Lo más demostrativo de este enfoque según Lippit y White (1943) fue entender que los estilos del comportamiento del líder aparte de ejercer influencia sobre el desempeño de los subordinados, lo hace sobre su comportamiento (citado en Salguero, 2017).

Lewin (1951) brindó las primeras explicaciones acerca de los estilos de liderazgo, sustentando que estos surgen del tipo de autoridad ejercido por las autoridades, identificó de esta manera: el estilo de liderazgo autocrático, el democrático y el laissez-faire.

Enfoque de contingencias.

Bajo este enfoque, tener cualidades y comportamientos no determinan la existencia de un líder eficaz, por lo que plantean que es necesario un tipo de liderazgo de acuerdo a las situaciones. En este sentido, los líderes están abocados a situaciones en las cuales se desenvuelven con sus seguidores, esa variedad de circunstancias permite que este enfoque plantee que un liderazgo eficaz depende de la situación. Uno de los mayores exponentes basados en este enfoque es el de Fiedler, quien planteó su modelo de contingencias para la comprensión del liderazgo. Teniendo en cuenta esta perspectiva se considera que el desempeño de los seguidores del líder va a depender del estilo de liderazgo aplicado y el nivel de control que les permite en distintas circunstancias (Gómez, 2018). Fiedler a su vez, identificó tres dimensiones de contingencia, los cuales definen los factores situacionales que garantizan un liderazgo eficaz los cuales son descritos a continuación por Gómez (2018):

- Relaciones líderes – miembro. Se refiere al nivel de respeto y confianza que los subordinados sienten por el líder.
- Estructura de la tarea. Se refiere al nivel de precisión con los cuales han sido establecidos los procesos a realizar de las tareas del puesto laboral.
- Poder de la posición. En referencia al nivel de poder que tiene el líder sobre aspectos relacionados al despido laboral, contrataciones, ascensos, aumento de remuneración económica y la disciplina.

Según la perspectiva de Fiedler si las relaciones entre el líder y sus subordinados son favorables existirá mayor estructuración en el trabajo y se dará mayor poder de la situación e influencia por parte del líder.

Enfoque emergente.

En los años 1970 a los 2000 este enfoque del liderazgo presentó mayor auge, centrándose en las relaciones establecidas entre los seguidores y el líder y a su vez la relación entre el líder y el mundo que lo rodea (Pucheu, 2014). Bajo este enfoque surge el modelo del intercambio transaccional, planteado por Hollander y Burns y se sustenta bajo la idea de que la relación entre el líder y el subordinado depende de los intereses obtenidos por ambas partes los cuales son intercambiados para alcanzar beneficios particulares (Pucheu, 2014). Otro modelo que nace bajo esta perspectiva es el del rango completo, el cual fue planteado por Bass y Avolio quienes plantean un estudio del liderazgo bajo una perspectiva completa. Describen al líder transaccional, transformacional y el no liderazgo, cada uno con sus propias dimensiones o características. De esta manera determina que el líder transaccional es aquel que muestra una administración pasiva y activa por excepción y reconocimiento contingentes, mientras que el líder transformacional es aquel que muestra una consideración individualizada, estímulo intelectual, motiva e inspira a sus seguidores y promueve una influencia idealizada. Finalmente, los autores describen al no liderazgo como la evitación o carencia de liderazgo (Pucheu, 2014).

2.3.1.4. Estilos de Liderazgo.

Las principales clasificaciones de los estilos de liderazgo han sido aportadas por los modelos teóricos del liderazgo basados en un enfoque del comportamiento, así se tiene:

Perspectiva de Likert.

Según Likert existen cuatro estilos de liderazgo que surgen a partir del nivel ejercido de autoridad (citado en Lozada et al., 2019), los cuales son:

-Sistema 1. Autoritario Coercitivo. Donde el líder es el que ejerce un control rígido en las situaciones que surgen en la organización, se muestra autocrático, aplica los castigos y amenazas dirigidos a los subordinados, la comunicación es ineficiente y no da espacios para el trabajo grupal. El impacto de este estilo en los trabajadores se traduce en dependencia hacia el líder, comportamiento sumiso, bajos niveles de motivación e inhibición. Por otro lado, como impacto positivo también se reconoce la rapidez al

tomar decisiones. Las empresas de mano de obra no intensiva y con tecnología limitada son usualmente las que aplican este tipo de estilo.

-Sistema 2. Autoritario Benevolente. Al igual que en el anterior caso, la autoridad es impositiva; sin embargo, se muestra más condescendiente y con mayor apertura, hay posibilidad de consulta y de delegar actividades, como también existen los castigos y recompensas. El impacto de este liderazgo en los trabajadores es similar al autoritario coercitivo, pero en menor intensidad.

-Sistema 3. Consultivo. Aquí el estilo de liderazgo tiene mayor disposición mostrándose participativo, por lo que se discuten con anticipación las tareas y objetivos, la comunicación se da de abajo hacia arriba y brindan recompensas para el trabajo grupal. Brinda seguridad y motivación a los trabajadores. Este estilo se aplica en organizaciones que brindan servicios y empresas industriales caracterizadas por su organización.

-Sistema 4. Participativo. Este estilo de liderazgo se caracteriza por un sistema democrático en el cual las decisiones son compartidas por lo que este proceso puede tardar más, la comunicación ejercida es efectiva y existen altos niveles de motivación en el personal. El impacto de este estilo de liderazgo es la seguridad que genera, así como la interdependencia y la motivación. Se da en empresas que tienen profesionales desarrollando actividades complejas.

Perspectiva de Lewin.

Lewin (1951) clasifica en tres los estilos de liderazgo:

-El Liderazgo Autocrático. La toma de decisiones y el poder lo toma quien ejerce el liderazgo (órdenes centralizadas) ya que es él quien informa lo que se debe realizar y cómo se deben hacer las actividades. Por lo tanto, se centra en dar órdenes, monitorear el cumplimiento de las mismas, imponer, otorgar castigos y recompensas, toma de decisiones unilaterales, limitaciones a los subordinados en su participación y determinación de las modalidades de trabajo.

-El Liderazgo Liberal (Laissez-Faire). Este tipo a diferencia de los otros estilos de liderazgo brinda completa libertad autonomía y responsabilidad en cuanto a las funciones y decisiones a los trabajadores. Utiliza poco el poder, promueve que el grupo fije sus metas y sus propios mecanismos para conseguirlas.

-El Liderazgo Democrático. Donde se promueve la toma de decisiones compartidas, es decir los subordinados participan en el proceso, desarrolla la discusión y la autoridad está descentralizada. Por otro lado, conduce al grupo, brinda *feedback*, delega autoridad, y se limita a realizar elogios o llamadas de atención.

Perspectiva de Goleman.

Goleman (1995), por su parte expone seis estilos de liderazgo los cuales se basan en un componente de la inteligencia emocional, estos son:

-Liderazgo Coercitivo o Autoritario. Se fundamenta en la disciplina, ya que está presente por encima de cualquier otra característica. Se aplican en la práctica indicaciones breves, específicas y concretas. Si estas no son cumplidas las consecuencias son duras, por ello en la mayoría de casos se da un previo aviso a aquel personal que no cumpla con sus responsabilidades. Por lo mencionado, puede ocasionar bajos niveles de motivación en los trabajadores, poco control sobre el trabajo, una percepción del personal como operarios mas no como seres con capacidad para decidir. Este estilo, por sus características debe limitarse en aquellas ocasiones en las que sea necesario actuar de manera específica o cuando exista problemas en la organización.

-Liderazgo Democrático. Se toma en cuenta la participación de los subordinados en la toma de decisiones, por lo que se caracteriza por la programación y ejecución continua de reuniones, charlas y debates. Tiene utilidad cuando se cuenta con el tiempo disponible y se persiguen un objetivo común preciso, además de ser muy ventajoso cuando los miembros del grupo aportan una perspectiva diferente y cuando se requiere una decisión multidisciplinaria en las cuales se tiene que aportar desde diferentes profesiones una decisión conjunta.

-Liderazgo Afiliativo. Este tipo de líder establece buenas relaciones interpersonales con los miembros del grupo, de esta manera el entorno se hace armonioso y colaborador. Este líder prioriza generar un clima favorable para todos, basado en la idea de que este impacta favorablemente en el trabajo. Los puntos débiles de este liderazgo se asocian a la implicación emocional que pone en juego cuando se suscitan conflictos o cuando hay necesidad de poner disciplina, ya que son estas circunstancias en las cuales se tiene que lograr un equilibrio entre el lado afectivo y el establecimiento de normas.

-Liderazgo Visionario u Orientativo. En este aspecto los líderes ponen hincapié en la consecución de un determinado objetivo específico trabajando arduamente en la motivación del grupo para que todos se encaminen hacia su cumplimiento, este estilo de liderazgo promueve la idea de una meta común en la cual todos los miembros tienen un rol protagónico. Hoy en día se busca en las organizaciones este estilo de liderazgo.

-Liderazgo Timonel. El líder ejerce un modelo a seguir dentro del grupo e inspira a los otros miembros a replicar sus características, generalmente este líder cumple el rol de experto y posee conocimientos que lo hacen digno de ser un ejemplo para los trabajadores, además mediante este modelo direcciona a los miembros a seguir un rumbo y conseguir que se mantenga. Una dificultad de este modelo o punto débil es que el grupo se ve limitado a incorporar nuevas ideas ya que se tiene que adaptar y replicar el modelo brindado, de esta forma el líder cobra un mayor protagonismo en todos los contextos.

-Liderazgo Coach. Busca que el grupo identifique sus puntos fuertes y por mejorar para que logren alcanzar su mayor desarrollo personal y profesional, ya que según este liderazgo si el trabajador alcanza su máximo potencial aportará mucho más a la empresa.

Para la presente investigación titulada: “Estilos de Liderazgo y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos del Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua, año 2020”, se aplicará el modelo del estilo de liderazgo de

Lewin; para lo cual se toma como base el análisis de 3 dimensiones, las cuales son: Estilo Democrático, Autoritario y Laissez - Faire.

2.3.1.5. Indicadores de los Estilos de Liderazgo.

Bajo el modelo de Lewin (1951) se exponen los indicadores de cada dimensión propuesta por el autor:

Liderazgo Autoritario.

Los indicadores utilizados son los siguientes:

- Toma de decisiones centralizadas: referido a la toma de decisiones sin tomar en cuenta la participación de los trabajadores.
- Determinación de tareas: se refiere a la imposición de trabajo o tareas, así como la designación de quienes la ejecutaran.
- Control a los trabajadores: referido a la supervisión, restricciones o limitaciones por parte del líder a los trabajadores.

Líder dominante. se refiere al dominio que ejerce el líder sobre cada subordinado, otorgando elogios o críticas, como demostración de su mando.

Liderazgo Democrático.

- Toma de decisiones horizontalmente: refiere a la participación del grupo en las decisiones, descentralizando la autoridad.
- Delegación de responsabilidad: referido a la facilidad de participación respecto a métodos de trabajo y sus metas con ayuda del líder.
- Preocupación por las necesidades: el líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas.
- Motivación a los trabajadores: referido a la promoción de la retroalimentación y participación.

Liderazgo Liberal.

- Delegación de toma de decisiones: la toma de decisiones está a cargo del grupo.
- Responsabilidad al grupo: independencia o autonomía en sus operaciones.

-Escaso apoyo a sus colaboradores: referido a la poca orientación y retroalimentación al trabajo de los colaboradores.

2.3.2. Desempeño laboral.

2.3.2.1. Definición de desempeño laboral.

Según Bonnefoy y Armijo (2005) miembros de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe el desempeño se define como el nivel de en el cual un actor de desarrollo o institución del organismo público opera de acuerdo a los lineamientos establecidos o criterios definidos para alcanzar resultados; además este desenvolvimiento se mide a través de cuatro dimensiones: eficiencia, eficacia, calidad y economía laboral.

Robbins y Judge (2009) señalan que el desempeño laboral está constituido por comportamientos observables y medibles los cuales contribuyen al bienestar y alcance de objetivos de la organización, estos pueden ser evaluados mediante competencias de tal forma que se tenga un resultado del nivel de aportación a la empresa.

Para Chiavenato (2007) el desempeño laboral está referido al nivel de trabajo eficaz realizado por el personal dentro del trabajo y lo cual constituye un elemento necesario para la empresa si el personal se desenvuelve con satisfacción y compromiso.

Faria (1995) considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades. Este a su vez depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.

Podemos ver que el desempeño laboral es de suma importancia para las empresas, ya que con esto se logra evidenciar, la formación del ser humano, la manera como ejecuta sus actividades, además el líder o gerente puede medir los resultados de eficiencia y eficacia lo cual conducen a las empresas a lograr sus objetivos y por ende lograr una buena productividad.

2.3.2.2. Factores que influyen en el Desempeño laboral.

Para Barcelo (s.f) los factores que influyen en el desempeño laboral son los siguientes:

-La motivación: se considera uno de los elementos de mayor influencia en el desempeño laboral. Asimismo, esta no solo va a depender de la empresa, ya que existe la motivación intrínseca de origen exclusivamente personal, por lo tanto, si el trabajador considera a su trabajo como algo de poco valor que no tiene razón de ser ejercerlo será más difícil.

-Clima laboral: referido al entorno de la organización, ya si este no es considerado por el trabajador como un ambiente estimulante y positivo para trabajar su nivel de desempeño puede disminuir ya que no se sentirá conforme y a gusto con el lugar donde labora, limitándolo a expresarse y sentirse cómodo.

-La comunicación: considerado como un elemento importante en el desempeño laboral debido a que, si se comunican en una sola dirección o no se dialogan adecuadamente las funciones u otros aspectos relevantes a la empresa el nivel de desempeño también tiende a disminuir.

-Los horarios: se sabe que años atrás los horarios consistían en largas jornadas laborales bajo la idea que mientras más se laboraba mayor era el rendimiento; sin embargo, hoy se sabe que no sucede así por lo que hoy las organizaciones optan por una rutina laboral más flexible llegando incluso a la reducción de jornadas.

-Factores ambientales o higiénicos: con el estudio de los factores que previenen los riesgos laborales se identificaron aquellos elementos del entorno o ambiente que pueden interferir en el desempeño laboral como el frío, el exceso de calor, la iluminación, el ruido, la ergonomía y aquellos factores que afecten el rendimiento del trabajador, por ejemplo: i) Desarrollo profesional, referido a la promoción y motivación a los trabajadores para el ascenso o beneficios en el ámbito profesional, mediante planes de carrera. ii) Herramientas necesarias:

no contar con la tecnología y material necesario para la ejecución de funciones impacta en el desempeño del trabajador ya que, la carencia de los recursos trae una falta de rendimiento.

Como se puede evidenciar son muchos los factores que influyen al logro de un buen desempeño laboral, por ello es que toda empresa debe de conocerlos a profundidad y saber cómo sacarles el máximo provecho, pues su práctica conllevará a una mejora para toda empresa.

2.3.2.3. Evaluación del Desempeño laboral.

Chiavenato (2007) refiere que la evaluación del desempeño es una valoración que se le da cada trabajador que ocupa un puesto laboral, para medir de esta manera su desempeño y su potencial. La evaluación para el autor se aplica para calificar la competencia, las fortalezas y la excelencia de una persona.

Farides (2013) indica que el desempeño es una herramienta aplicada para corroborar el nivel de logro de las metas individuales planteadas. Esta evaluación para el autor facilita una medición sistemática, holística y objetiva del comportamiento en el ámbito laboral, el logro de resultados y el rendimiento. Esta herramienta es importante ya que permite identificar si existen problemas en la adaptación de un colaborador dentro de la organización, asimismo, se puede identificar las carencias y dificultades del personal, sus competencias, habilidades y potencial (citado en Rodríguez, 2019).

Como se puede observar, la evaluación del desempeño es una necesidad en la organización ya que permite conocer como vienen los trabajadores realizando sus funciones en la organización además de medir el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos.

2.3.2.4. Enfoques de la Evaluación de Desempeño.

Por enfoque, se entienden las distintas formas de llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño Brazzalotto (2012) identifica tres tipos de enfoque:

Evaluación de las características, personalidad, actitudes de la persona.

Este enfoque integra métodos que evalúan el grado de las características de los empleados acordes para el puesto o valoradas por la organización, por ejemplo:

iniciativa, liderazgo, confiabilidad y adaptabilidad. Estos métodos son conocidos por ser de menor complejidad y de fácil administración. Si las características no están asociadas a la evaluación requerida para el puesto, el resultado será sesgado y no se generará una conclusión objetiva.

Según Chiavenato (2007) los métodos de evaluación incluyen:

-Métodos de las escalas gráficas: constituye el método de evaluación más aplicado y ampliamente conocido; sin embargo, requiere ser minucioso en el momento de aplicar ya que, no es un método simple y se tiene que prevenir la subjetividad y prejuicios del evaluador, los cuales podrían ocasionar resultados alterados no acordes a la realidad. Su objetivo es medir el desempeño de los colaboradores a través de factores de evaluación establecidos y graduados anticipadamente. Los materiales que incluye es un formulario de doble entrada, con columnas verticales donde se indica los niveles de variación de los factores y filas horizontales donde se señalan los factores de evaluación del desempeño.

-Método de elección forzada: este método se refiere en medir el desempeño de los individuos a través de frases que describen en alternativas modos de desempeño individual. De las frases que se muestra, el evaluado deberá elegir solo una o máximo dos si son cuatro, las frases con las que se aplique más en su desempeño, por eso el nombre “elección forzada”.

-Método de frases descriptivas: este método se diferencia levemente con el método anterior, ya que en este caso se presentan frases, pero no es una condición obligatoria su elección. El evaluador al final califica con un signo positivo aquellas frases que caracterizan un buen desempeño y un signo negativo aquellas que son opuestas al desempeño.

Métodos basados en comportamientos.

Debido a las debilidades de los anteriores métodos al ser considerados como muy subjetivos, nacen las evaluaciones basadas en el análisis del comportamiento, estas se basan en la descripción de conductas que deben o no aplicarse para el puesto. Su utilidad esta direccionada a brindar información al área de Recursos humanos. Se encuentran los siguientes métodos:

-Métodos de incidentes críticos: este método se fundamenta en la idea de que en el comportamiento humano hay características opuestas que predisponen a la generación de comportamientos exitosos (positivos) o de fracaso (negativos). En conclusión, evalúa características consideradas como favorables o desfavorables.

-Método de investigación de campo: este método puede aplicarse de diversas formas debido a que evalúa no solo el rendimiento del trabajador sino también las causas, además ayuda a planear en compañía del supervisor inmediato los mecanismos para su desarrollo, y en especial atención acompañar el desempeño del evaluado. Este instrumento es aplicado por el jefe o superior con el asesoramiento de un experto en este tipo de metodología. El experto visita cada área para realizar la entrevista a los jefes acerca del desempeño de los colaboradores o de los miembros del grupo (subordinados). Por todo lo mencionado, se denomina investigación de campo. A pesar de que la responsabilidad de realizar la evaluación les corresponde a los jefes, se da protagonismo en este caso a la función de los especialistas para que capacite a cada superior.

-Métodos mixtos: como es el caso de los métodos de comparación por pares es un método de evaluación del rendimiento que brinda una comparación entre los colaboradores; se registra el nombre de un trabajador del cual se percibe que tiene un desempeño eficaz y se realiza la comparación, pueden añadirse factores de evaluación.

Métodos basados en resultados.

Este tipo de métodos se centran en el análisis de los logros de los colaboradores y los resultados obtenidos. Una fortaleza de esta herramienta es la objetividad con la que se obtienen los resultados a diferencia de otros métodos. Por ejemplo, se observan cifras, producción o indicadores cumplidos, lo que garantiza que esté menos predispuesto al error o la subjetividad. Estos incluyen:

Mediciones de productividad: algunos ejemplos de este tipo de mediciones son la cantidad de ventas sobre el producto producido. A pesar de su objetividad posee también algunas debilidades debido a que estas evaluaciones pueden condicionarse a escasez de materia prima o recesión

en un mercado, son estos factores en los cuales los colaboradores no tienen o ejercen control. Si solo se mide el resultado y no se toma en cuenta estos factores se puede llegar a cometer un sesgo.

Es bajo este enfoque en el que se enmarca la evaluación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe debido a que en el ámbito público según Bonnefoy y Armijo (2005) se aplican parámetros para medir el grado de cumplimiento de los resultados, por lo se construyen medidas explícitas de lo que se percibe como un buen desempeño.

2.3.2.5. Beneficios de la Evaluación del Desempeño Laboral.

Según Chiavenato (2007), existen beneficios para el jefe, subordinado y para toda la organización.

Beneficios para el jefe.

- Medir de manera eficaz el desempeño laboral y el comportamiento de los colaboradores, con métodos y evaluaciones fundamentadas y específicas de lo que se quiere medir (factores), contando con un mecanismo que regule el grado de subjetividad.
- Sugerir alternativas y normas que estén direccionadas a mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores.
- Hacer uso de la comunicación con sus colaboradores con la finalidad de que entiendan la manera de evaluar el desempeño bajo una metodología objetiva por donde logren conocer su nivel de desempeño

Beneficios para el subordinado.

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.).

-Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

Beneficios para la organización.

Se puede tener una evaluación del aporte de cada trabajador para la organización, así como medir el potencial que posee a largo, mediano y corto plazo.

Facilita el reconocimiento de los colaboradores que requieren capacitación o perfeccionamiento en algún área específica, además de elegir a los trabajadores que muestran potencial para obtener un ascenso o cambio.

Genera diversas estrategias que puede aplicar el área de recursos humanos, debido a que de acuerdo a la evaluación se pueden plantear métodos para que el colaborador alcance su desarrollo personal, promoviendo las buenas relaciones interpersonales además de la producción.

2.3.2.6. Dimensiones del Desempeño Laboral.

Perspectiva según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Según Bonnefoy y Armijo (2005), en su manual acreditado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe las dimensiones del desempeño laboral son las siguientes:

-Eficacia Laboral. Entendida como el nivel de cumplimiento de las metas u objetivos planteados, en qué medida los usuarios del servicio o bien ofrecido son entregados. Abarca los siguientes indicadores: i) Cobertura: se refiere al grado en que las actividades realizadas se alinean a las demandas u objetivos organizacionales. ii) Focalización: nivel de precisión con que los servicios cubren las necesidades de los usuarios. iii) Capacidad para cubrir la demanda actual: se refiere a la habilidad para cubrir las demandas exigidas por el trabajo. iv) Resultado final: indica el impacto de las acciones del trabajador sobre la labor que realiza. La eficacia facilita la identificación de los resultados esperados con los obtenidos, así como plantear objetivos más retadores.

-Eficiencia Laboral. Se refiere a cuántos recursos son empleados para producir un bien o servicio, es decir la productividad de los bienes utilizados (recursos). Abarca los indicadores: i) Productividad:

relacionado al nivel de actividad realizada en el trabajo. ii) Recursos laborales: competencias que se utilizaron para alcanzar un nivel de trabajo óptimo. La eficiencia también puede ser entendida como mayor producción con los recursos actuales disponibles.

-Calidad Laboral. Se describe al cumplimiento de las expectativas de los usuarios o beneficiarios debido al alcance de los servicios brindados o la productividad alcanzada. Se requiere para ello satisfacer las necesidades de los usuarios de manera directa y rápida. Abarca los indicadores: i) Oportunidad, refiere a la puntualidad del trabajo. ii) Accesibilidad: alcance de las actividades realizadas. iii) Percepción de usuarios, satisfacción de los usuarios. iv) Precisión: grado de calidad del trabajo (mínimo de errores). Asimismo, la calidad puede ser observada también mediante la calidad de los servicios brindados y las características del producto que se le entrega al usuario. Se puede evaluar mediante encuestas de opinión, libros de reclamo, quejas o percepción del trabajador.

-Economía Laboral. En torno a la responsabilidad en el uso de los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios. Esta dimensión también puede ser entendida como la competencia para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros. Abarca el indicador: Nivel de recursos utilizados, el cual es entendido como la responsabilidad en el manejo eficiente de sus recursos.

Perspectiva de Chiavenato.

Por otro lado, para Chiavenato (2007) las dimensiones del desempeño laboral son las siguientes:

-Relaciones Interpersonales: referido a los vínculos o conexiones establecidas entre los miembros de la organización dentro del trabajo. Los indicadores que se toman en cuenta en esta dimensión son las siguientes: i) Empatía con los compañeros, refiere a la habilidad para conocer y sentir lo que la otra persona siente llegando a la identificación. Esta capacidad es muy requerida en ambientes laborales en los cuales el liderazgo cobra importancia. ii) Compañerismo, referido a las relaciones establecidas entre compañeros de trabajo las cuales llegan a consolidar un tipo de equipo de

trabajo. iii) Adecuada comunicación, refiere a un dialogo efectivo entre los trabajadores ya que, este constituye un aspecto fundamental el desarrollo personal.

-Calidad del trabajo: está referido a las competencias dedicadas al trabajo, el tiempo de experiencias, las habilidades, capacidades, visión, metas y expectativas. Los indicadores son: i) Exactitud, implica ser puntual y comprometido con la labor. ii) Cumplimiento de parámetros en los procesos, refiere al acatamiento de las normas de la organización. iii) Eficacia, referida a la capacidad para llegar a lo que espera o se ha planteado alcanzar. iv) Satisfacción del cliente, refiere al nivel de adecuación con el entorno laboral y las condiciones laborales. v) Eficiencia, refiere al trabajo realizado de manera competente y que cumpla con las expectativas que exige la organización.

-Trabajo en equipo: refiere al esfuerzo grupal producido por el trabajo individual conjunto, ya que desempeño no solo involucra las competencias individuales sino también los resultados obtenidos de un trabajo en equipo. Esto involucra relaciones interpersonales las cuales nacen como algo mayor que la suma de las partes. Involucra los siguientes indicadores: i) La cooperación, referido a la suma del trabajo conjunto de los colaboradores para lograr una meta u objetivo. ii) Apoyo profesional, soporte por parte de los trabajadores ya sean de altos medios y altos con la finalidad de alcanzar los resultados esperados. iii) Valores, principios que facilitan la guía de comportamientos que promuevan el desarrollo profesional y personal. iv) Compromiso, entrega hacia el trabajo por parte del colaborador hacia la organización para la cual trabaja. v) Comportamiento del personal, referido a las formas de actuar de los colaboradores para alcanzar los objetivos planteados, así como para mantener un ambiente laboral adecuado.

-Orientación de resultados: refiere a la competencia para accionar con rapidez cuando se necesita tomar decisiones importantes, adaptarse a los cambios para luchar con la competencia, cumplir con los requerimientos de los usuarios y para mejorar la empresa. Esta dimensión permite direccionar los comportamientos al cumplimiento de objetivos. Se

identifican los siguientes indicadores: i) El ausentismo, inasistencias al trabajo, el colaborador incumple con su jornada. ii) El cumplimiento de horarios de trabajo, cumplimiento de la jornada laboral.

2.3. Definición de Términos Básicos

Desempeño laboral

Cuello et al. (2020) indican que el desempeño laboral está conformado por acciones y conductas que permiten alcanzar objetivos para la organización, estas son ejecutadas por colaboradores y facilitan el éxito de las empresas si las acciones son favorables.

Estilos de liderazgo

Cuadrado (2001) señala que el estilo de liderazgo consiste en las modalidades de direccionar el liderazgo; es por ello que menciona que no se debe confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, ya que la conducta es más concreta y específica que el estilo.

Funcionario público

Según la Ley N° 30057, el funcionario público es: “un representante político o cargo público representativo, que ejerce funciones de gobierno en la organización del Estado. Dirige o interviene en la conducción de la entidad, así como aprueba políticas y normas” (2013, p. 2). Estos pueden ser: a) De elección popular directa y universal, incluyen: Presidente de la República, alcaldes, congresistas, entre otros. b) De designación o remoción regulada, incluyen: magistrados del Tribunal Constitucional, Defensor del Pueblo, entre otros. C) De libre designación y remoción, incluye: ministros de Estado, viceministros, entre otros.

Directivo público

Según la Ley N° 30057, el directivo público es: “Es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial. También comprende a los vocales de los Tribunales Administrativos” (2013, p. 2).

Personalidad

Eysenck define a la personalidad como una organización que posee parcialmente estabilidad y duración de lo que es el carácter, físico, temperamento e intelecto del ser humano, los cuales determinan su adecuación al entorno (citado en Antoni, 2008).

Seguidores

Para Lussier y Achua (2002), un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder, y puede ser administrado o subordinado, a la vez que brinda la categoría de reconocimiento del líder. El seguidor comparte un propósito común con el líder, cree en lo que la organización está tratando de llevar a cabo y quiere que tanto el líder como la organización triunfen.

Servidor Público

Según Pérez y Gardey (2010) se entiende por servidor público aquel individuo que ofrece un servicio estatal y que es útil para la sociedad, lo que está referido a servicios que aportan positivamente a otros seres humanos sin generar ganancias privadas o remuneraciones extras de lo que ya obtiene por su labor. Para la Ley N° 28715 (2004), los servidores seguían la siguiente clasificación: a) Directivo superior. Referido a aquella persona que toma a cargo el rol de director de una institución, proyecto o programa, así como el papel de supervisor de trabajadores públicos, diseñador de políticas de actuación administrativa y agente de apoyo para plantear políticas públicas. b) Ejecutivo. Entendido por roles que ejercen autoridad, de atribuciones resolutivas, las de fe pública, papel de fiscalizadores, supervisores, auditores y los que necesitan garantía de una gestión administrativa caracterizada por la imparcialidad, objetividad e independencia de las personas. c) Especialista. Referido a aquella persona que realiza labores de ejecución de servicios del estado y no ejecuta labores administrativas. d) De apoyo. Personal que realiza actividades de asistenciales o complementarias.

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO DE LA (S) HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General.

H₁: Los estilos de liderazgo del personal de alta dirección influyen positivamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB, año 2020.

3.1.2. Hipótesis Especificas.

- ✓ Los estilos de liderazgo que caracterizan al personal de alta dirección del PEJSIB son: el Estilo Laissez Faire y el Estilo Autoritario.
- ✓ El nivel de desempeño en los Servidores Públicos del PEJSIB es regular.
- ✓ Los estilos de liderazgo se relacionan con la eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB.
- ✓ Existe deficiencia en cuanto a las estrategias empleadas para medir el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB.

3.2. Variables

Variable: Estilos de liderazgo

Variable: Desempeño laboral

3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis

ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL PROYECTO ESPECIAL JAEN SAN IGNACIO BAGUA, DISTRITO Y PROVINCIA DE JAEN, AÑO 2020.							
HIPÓTESIS	VARIABLES / CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES / CATEGORÍAS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES / FACTORES	INDICADORES / CUALIDADES	FUENTE DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
<p>Hipótesis General</p> <p>Los estilos de liderazgo del personal de alta dirección influyen positivamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB, año 2020.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>Los estilos de liderazgo que caracterizan al personal de alta dirección según los Servidores Públicos del PEJSIB son: el estilo Laissez faire y el estilo Autoritario.</p> <p>El nivel de desempeño en los Servidores Públicos del PEJSIB es regular.</p> <p>Los estilos de liderazgo tienen influencia sobre la eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB.</p> <p>Existe deficiencia en cuanto a las estrategias empleadas para medir el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Estilos de liderazgo</p>	<p>Tipos de respuesta que surgen del uso que los dirigentes dan a la autoridad que poseen., se pueden dar tres estilos de dirección o liderazgo que obedecen a su criterio de análisis (Lewin, 1951)</p>	<p>Es una forma de comportamiento adquirido por el líder, en base a las circunstancias de una organización; entre ellos podemos encontrar: autoritario, democrático, laissez – faire, etc.</p>	Estilo autoritario	<p>Toma de decisiones centralizadas: ítems 10, 31,19,13</p> <p>Determinación de tareas: ítems 28 y 1</p> <p>Control a los trabajadores: ítems 1 y 2</p> <p>Líder dominante: ítems 7, 22 y 4</p>	<p>Test de liderazgo de Kurt Lewin</p> <p>(Ver Anexo 1)</p>	
				Estilo democrático	<p>Toma de decisiones horizontalmente: ítems 14, 17, 29 y 5</p> <p>Delegación de responsabilidades: ítems 23 y 8</p> <p>Preocupación por las necesidades de los trabajadores: ítems 11, 26 y 32</p> <p>Motivación a los trabajadores: ítems 2 y 20</p>		
				Estilo laissez-Faire	<p>Delegación de toma de decisiones: ítems 6, 21 y 24</p> <p>Responsabilidad al grupo: ítems 12, 27, 33 y 9</p> <p>Escaso apoyo a los colaboradores: ítems 3, 18, 30 y 15</p>		
				Eficacia laboral	<p>Cobertura: ítem 1</p> <p>Focalización: ítem 2</p> <p>Capacidad para cubrir la demanda actual: ítems 3 y 4</p> <p>Resultado final: ítems 5 y 6</p>		<p>Cuestionario de Desempeño laboral</p> <p>(Ver Anexo 2)</p>
				Eficiencia laboral	<p>Productividad: ítems 7 y 8</p> <p>Recursos laborales: ítems 9, 10 y 11</p>		
				Calidad laboral	<p>Oportunidad: ítems 12 y 13</p> <p>Accesibilidad: ítems 14 y 15</p> <p>Percepción de usuarios: ítems 16 y 17</p> <p>Precisión: ítems 18, 19 y 20</p>		
	Economía laboral	<p>Nivel de recursos utilizados: ítems 21 y 22</p>					

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

Jaén, es una de las trece provincias que forman parte del departamento de Cajamarca y se encuentra ubicada en el Norte de Perú. Su ubicación está caracterizada por ser histórica y estratégica, mantiene un dinamismo y producción económica que se sustenta en el comercio, agricultura, exportación del café, entre otras actividades. El presente estudio se abordará en esta localidad, ya que es donde se encuentra localizada la sede institucional del Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua, así como también y consiguientemente forma parte del ámbito de intervención de dicha institución.



Mapa de la provincia de Jaén

4.2. Diseño de la investigación

El estudio se desarrolló con el enfoque de tipo cuantitativo, el cual implica seguir secuencialmente una serie de procesos, partiendo de una idea de la cual derivan objetivos y preguntas de investigación e hipótesis que se prueban mediante un diseño o plan (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

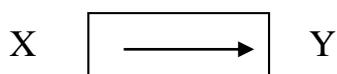
El nivel de investigación fue correlacional-causal, centrándose en medir las variables de estudio, y cuantificar el grado de relación existente entre ellas en función de causa-efecto (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Con respecto al diseño, este estudio se enmarcó en un diseño no experimental/transversal, es decir se focalizó en analizar la asociación de las variables en un determinado momento o identificar el tipo de relación que tienen las variables investigadas en un tiempo específico, sin requerir experimentar ni manipular las variables (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Dicho en otras palabras, los datos obtenidos y

recolectados corresponden a un tiempo único. Su objetivo es describir y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. En el caso de este estudio el momento utilizado para el análisis fue en el mes de enero del 2021.

Además, la presente investigación fue de tipo descriptiva, porque refiere el comportamiento de la variable Estilos de liderazgo y Desempeño laboral, sin influir sobre ellas. Se utilizó este tipo de investigación para describir los hechos tal y como fueron observados.

El diseño de la investigación presentó el siguiente esquema:



Dónde:

X: variable Estilos de liderazgo

Y: variable Desempeño laboral

→ : relación causal.

4.3. Métodos de Investigación

4.3.1. Inductivo – Deductivo.

Aplicando la inducción se analizó cada una de las dimensiones que integran la variable estilos de liderazgo y desempeño laboral de los Servidores Públicos del Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua, para posteriormente deducir y definir las conclusiones y recomendaciones relacionadas con los objetivos planteados.

4.3.2. Analítico – Sintético.

A través del análisis se identificaron las dimensiones que constituyen las variables investigadas (estilos de liderazgo y desempeño laboral) para luego realizar una síntesis y comprender el problema estudiado.

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

4.4.1. Población.

Estuvo conformada por 58 trabajadores cuya modalidad de contrato es permanente (indefinido). Por otro lado, existían alrededor de 35 trabajadores quienes se encontraban en la modalidad de Locadores de Servicios. Haciendo un total de 93 Servidores Públicos.

4.4.2. Muestra.

Para efectos de este estudio, se creyó conveniente aplicar una muestra de tipo no probabilístico, por conveniencia. Esto debido a que no todos los trabajadores tenían la predisposición de colaborar con la respuesta a los cuestionarios. Considerándose así a 58 Servidores Públicos.

4.4.3. Unidad de Análisis.

La unidad de análisis fue el Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua, conformado por trabajadores distribuidos en la Dirección Ejecutiva, Oficina de Administración, Oficina de Abastecimientos, Oficina de Personal, Oficina de Asesoría Jurídica, Oficina de Planificación, Presupuesto y Seguimiento, Dirección de Desarrollo Agroeconómico, Dirección de Infraestructura Agraria y Riego, además del Vivero Frutícola Yanuyacu.

4.4.4. Unidades de Observación.

Servidores Públicos (Personal Permanente y Locadores de Servicios).

4.5. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información

4.5.1. Técnicas de Recolección de Información.

Referido al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el investigador para desarrollar los sistemas de información. Para efectos de la ejecución del presente estudio, se usó la técnica de la encuesta.

4.5.2. Instrumentos de Recolección de Información.

Se evaluó con los siguientes instrumentos de recolección de datos: Test de liderazgo de Kurt Lewin (Ver Anexo 1), Cuestionario de Desempeño laboral (Ver anexo 2) y el Cuestionario de Estilos de liderazgo y Desempeño laboral (Ver Anexo 3). Los dos primeros tenían respuestas cerradas y el último es un cuestionario con preguntas abiertas. Los tres instrumentos han sido validados por 4 expertos (Ver Anexo 10, 11 y 12), así mismo el instrumento de respuesta dicotómica y opción múltiple tienen la confiabilidad requerida (Ver Anexo 9).

4.6. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información

4.6.1. Técnicas para el procesamiento de información.

Referido al procesamiento de datos que pueden estar dispersos y que son recabados de la muestra que ha sido sujeta a análisis durante el desarrollo de una investigación, y que tiene como objetivo generar un resultado (datos ordenados y agrupados), a partir de los cuales se analizó tomando en cuenta los objetivos planteados en el estudio. Se usó en este caso el programa Excel 2016.

4.6.2. Técnicas para el análisis de información.

Referido a un proceso en el cual se realiza operaciones, comprobaciones, transformaciones y un análisis de los resultados con el fin de codificar la información asociada a un problema de estudio. Examinar los datos requiere analizar por procesos un grupo de elementos que brindan información con el fin de delimitar los datos y encontrar que relaciones tienen entre ellas mismas. Se aplicó en este sentido de la estadística descriptiva e inferencial. Se hizo uso para ello del software SPSS versión 24.

4.8. Matriz de consistencia metodológica

En el siguiente apartado se presenta la matriz de consistencia metodológica estructurada de la siguiente manera:

ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL PROYECTO ESPECIAL JAEN SAN IGNACIO BAGUA, DISTRITO Y PROVINCIA DE JAEN, AÑO 2020.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN	METODOLOGIA	POBLACIÓN Y MUESTRA	ANALISIS E INTERPRETACION DE INFORMACIÓN									
<p>Problema General</p> <p>¿Cómo o de qué manera influyen los estilos de liderazgo del personal de alta dirección en el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB, año 2020?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Analizar la influencia de los Estilos de liderazgo del personal de alta dirección en el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB, año 2020.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Los estilos de liderazgo del personal de alta dirección influyen positivamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB, año 2020.</p>	<p>ESTILO DE LIDERAZGO</p>	Estilo Autoritario	Toma de decisiones centralizadas Determinación de tareas Control a los trabajadores Líder dominante.	<p>Test de liderazgo de Kurt Lewin (Ver Anexo 1)</p>	<p>Tipo / Enfoque de investigación Cuantitativa</p> <p>Nivel de investigación Correlacional-causal</p>											
				Estilo Democrático	Toma de decisiones horizontalmente. Delegación de responsabilidades. Preocupación por las necesidades de los trabajadores. Motivación a los trabajadores.													
				Liberal o Laissez – Faire	Delegación de toma de decisiones. Responsabilidad al grupo. Escaso apoyo a los colaboradores:													
				<p>PROBLEMAS DERIVADOS</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p>					<p>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</p>	<p>DESEMPEÑO LABORAL</p>	Eficacia laboral	Cobertura Focalización. Capacidad para cubrir la demanda actual. Resultado final.	<p>Cuestionario de Desempeño laboral (Ver Anexo 2)</p>	<p>Diseño de la Investigación Transversal, no experimental</p>	<p>Población: 93 Servidores Públicos (Permanentes y Locadores de Servicios),</p>	<p>Excel, SPSS</p>	
												Eficiencia laboral	Productividad Recursos laborales					
												Calidad laboral	Oportunidad Accesibilidad Percepción de usuarios Precisión					
												Economía laboral	Nivel de recursos utilizados					
												¿Qué estilos de liderazgo caracterizan al personal de alta dirección según los Servidores Públicos del PEJSIB?	Identificar los estilos de liderazgo que caracterizan al personal de alta dirección según lo Servidores Públicos del PEJSIB.					Los estilos de liderazgo que caracterizan al personal de alta dirección según los Servidores Públicos del PEJSIB son: el Estilo Laissez Faire y el Estilo Autoritario.
												¿Qué nivel de desempeño presentan los Servidores Públicos del PEJSIB?	Evaluar el nivel de desempeño en los Servidores Públicos del PEJSIB.					El nivel de desempeño en los Servidores Públicos del PEJSIB es regular.
¿Los estilos de liderazgo se relacionan con la eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB?	Determinar la relación de los estilos de liderazgo con la eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB.	Los estilos de liderazgo se relacionan con la eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB.																
¿Qué estrategias se utilizan para medir el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB?	Describir las estrategias utilizadas para medir el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB.	Existe deficiencia en cuanto a las estrategias empleadas para medir el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB																

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados

5.1.1. Influencia de los Estilos de Liderazgo del personal de alta dirección en el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB (Análisis cuantitativo).

Con un nivel de confianza del 95%, la tabla 1 muestra que el valor de chi-cuadrado (0.025) es significativo al nivel de 0.05, aceptando la existencia de una relación entre los estilos de liderazgo del personal de alta dirección con el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB.

Tabla 1

Relación entre los Estilos de Liderazgo del personal de alta dirección y el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos.

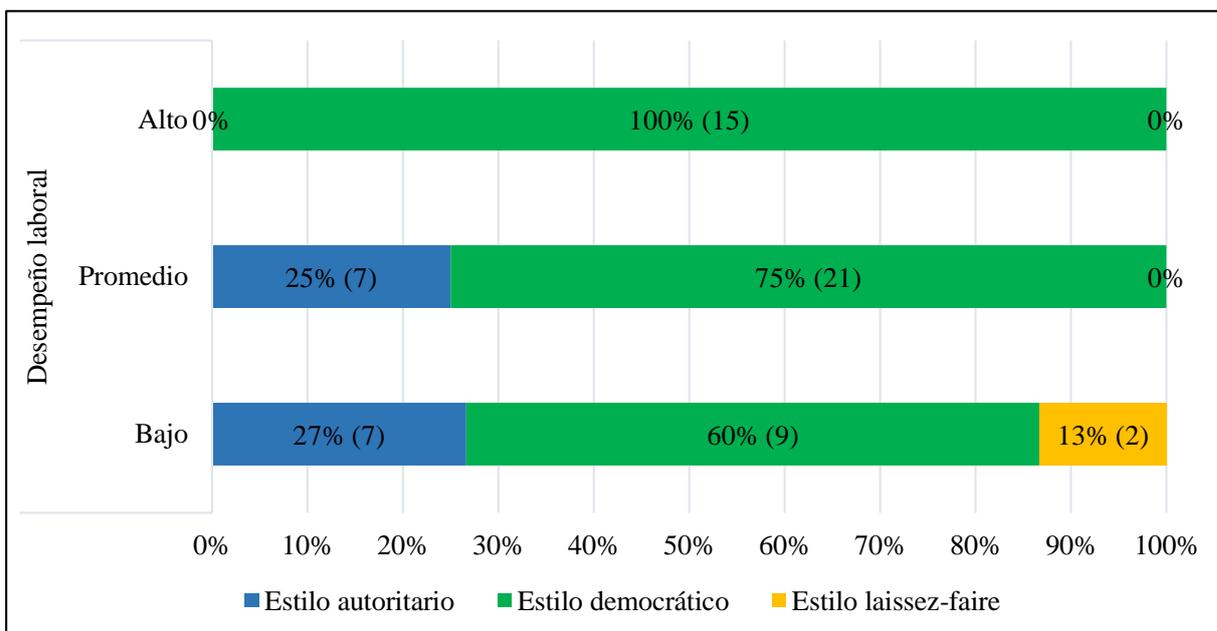
Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11, 178a	4	.025
Razón de verosimilitud	13.566	4	.009
N de casos válidos	58		

Nota. a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,52.

En la **figura 1**, se detalla que en 15 Servidores Públicos que tienen un alto desempeño, el 100% considera que los directivos ejercen un estilo democrático. En 28 servidores con un desempeño promedio, el 75% percibe en los directivos un Estilo Democrático y 25% un Estilo Autoritario. Y de los 15 servidores con un bajo desempeño, el 60% percibe un Estilo Democrático, 27% un Estilo Autoritario y 13% un Estilo Laissez Faire.

Figura 1

Distribución de los estilos de liderazgo del personal de alta dirección y nivel de desempeño laboral de los Servidores Públicos.

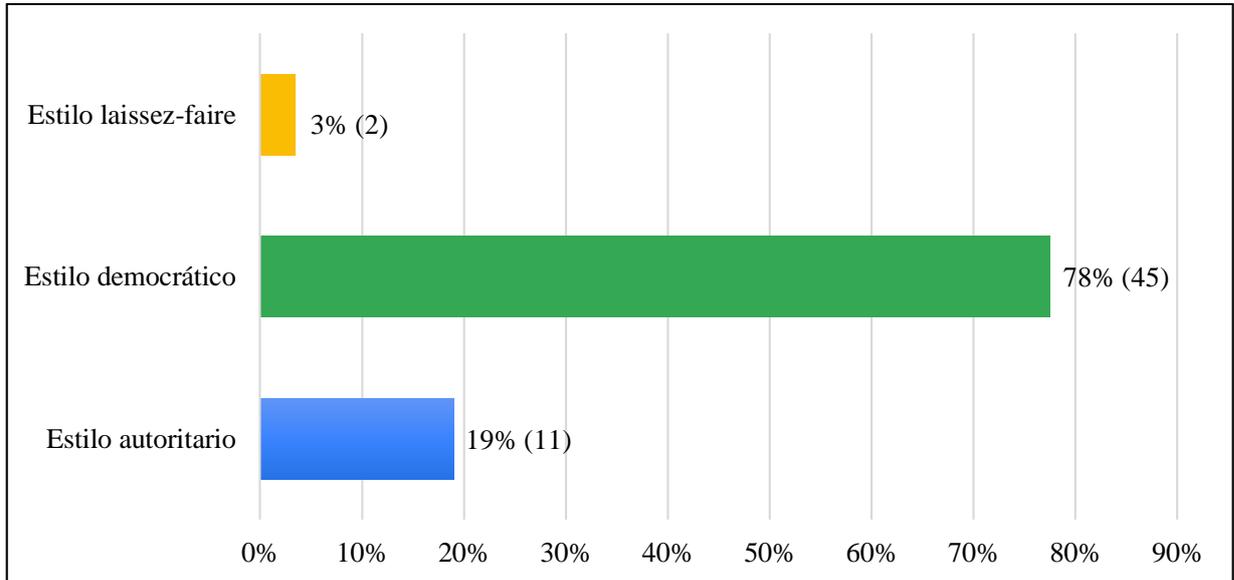


5.1.2. Estilos de Liderazgo que caracterizan al personal de alta dirección según lo Servidores Públicos del PEJSIB (Análisis cuantitativo).

En la **figura 2**, se aprecian los porcentajes y frecuencias de los 58 Servidores Públicos encuestados, en base a la percepción que tienen del estilo de liderazgo de los directivos del PEJSIB. Resaltándose así que más de la tercera parte (78%) considera que el personal de alta dirección ejerce un estilo democrático, caracterizado por la toma de decisiones horizontales, delegación de responsabilidades, preocupación por las necesidades y motivación a los trabajadores. Cerca de una quinta parte (19%) percibe en el personal de alta dirección un estilo autoritario, que se caracteriza por la toma de decisiones centralizadas, determinación de tareas, control a los colaboradores e imposición de las responsabilidades. Un mínimo porcentaje (3%) percibe por su parte que los directivos presentan un estilo laissez-faire, el cual se caracteriza por escaso apoyo a los colaboradores, atribución de las responsabilidades al grupo de trabajo y delegación en la toma de decisiones.

Figura 2

Estilos de Liderazgo de los Servidores Públicos.

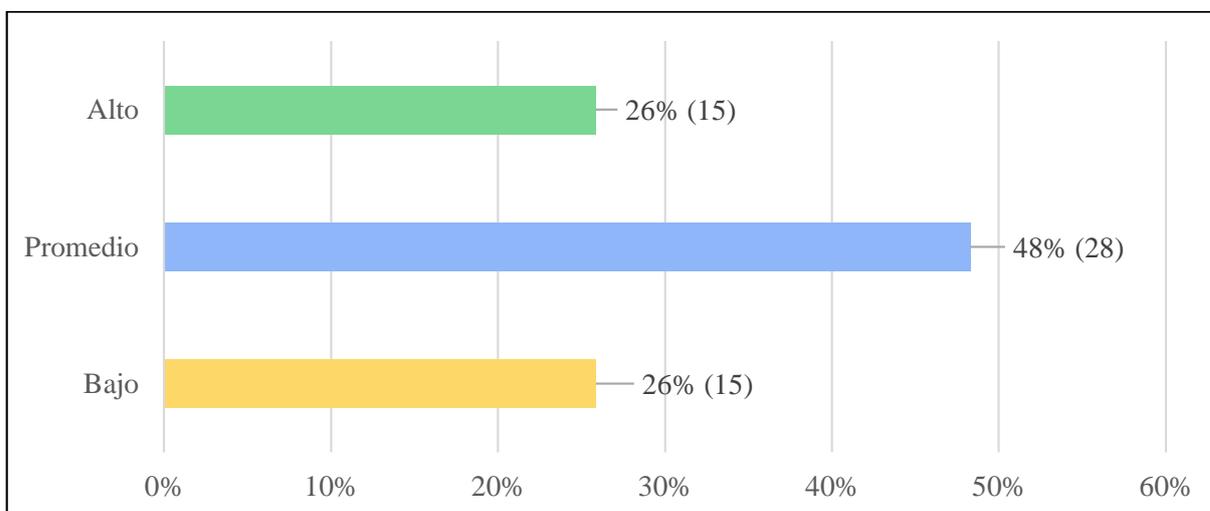


5.1.3. Nivel de desempeño en los Servidores Públicos del PEJSIB (Análisis cuantitativo).

A continuación, se observa la distribución en porcentajes y frecuencias de los 58 Servidores Públicos encuestados, en base a su nivel de desempeño. En la **figura 3** resalta que cerca de la mitad (48%) de los Servidores Públicos se ubica en un nivel promedio de desempeño, indicando que los colaboradores no siempre están operando de acuerdo a los lineamientos establecidos. Un 26% se ubica en un nivel alto de desempeño, siendo trabajadores que están alcanzando resultados favorables para la organización. Y el otro 26% restante presenta un bajo desempeño, por lo que presentan una dificultad en la eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral.

Figura 3

Nivel de Desempeño Laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB.



5.1.4. Relación de los Estilos de Liderazgo con la eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB (Análisis cuantitativo).

En la **tabla 2** se observa que solo el estilo democrático se relaciona de manera significativa ($\text{Sig.} < .05$) y directa con la eficiencia laboral ($\text{Rho}=.300$) y calidad laboral ($\text{Rho}=0,333$). Esto quiere decir, que a mayor participación de los servidores en la toma de decisiones y frente a una autoridad descentralizada tienen un mayor nivel de productividad y puesta en práctica de sus recursos laborales para alcanzar un trabajo óptimo (eficiencia laboral), así como un mayor cumplimiento de las expectativas de los usuarios (calidad laboral).

Tabla 2

Relación de los Estilos de Liderazgo de los directivos con el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB.

Estilos de Liderazgo	Estadísticos	Dimensiones del Desempeño Laboral			
		Eficacia laboral	Eficiencia laboral	Calidad Laboral	Economía laboral
Estilo autoritario	Coeficiente de correlación Rho de Spearman	-.050	-.219	.059	.092
	Sig. (bilateral)	.710	.098	.662	.490
	N	58	58	58	58
Estilo democrático	Coeficiente de correlación Rho de Spearman	.113	,300*	,333*	-.034
	Sig. (bilateral)	.397	.022	.011	.799
	N	58	58	58	58
Laissez-faire	Coeficiente de correlación Rho de Spearman	-.125	-.254	-.075	.023
	Sig. (bilateral)	.350	.054	.573	.864
	N	58	58	58	58

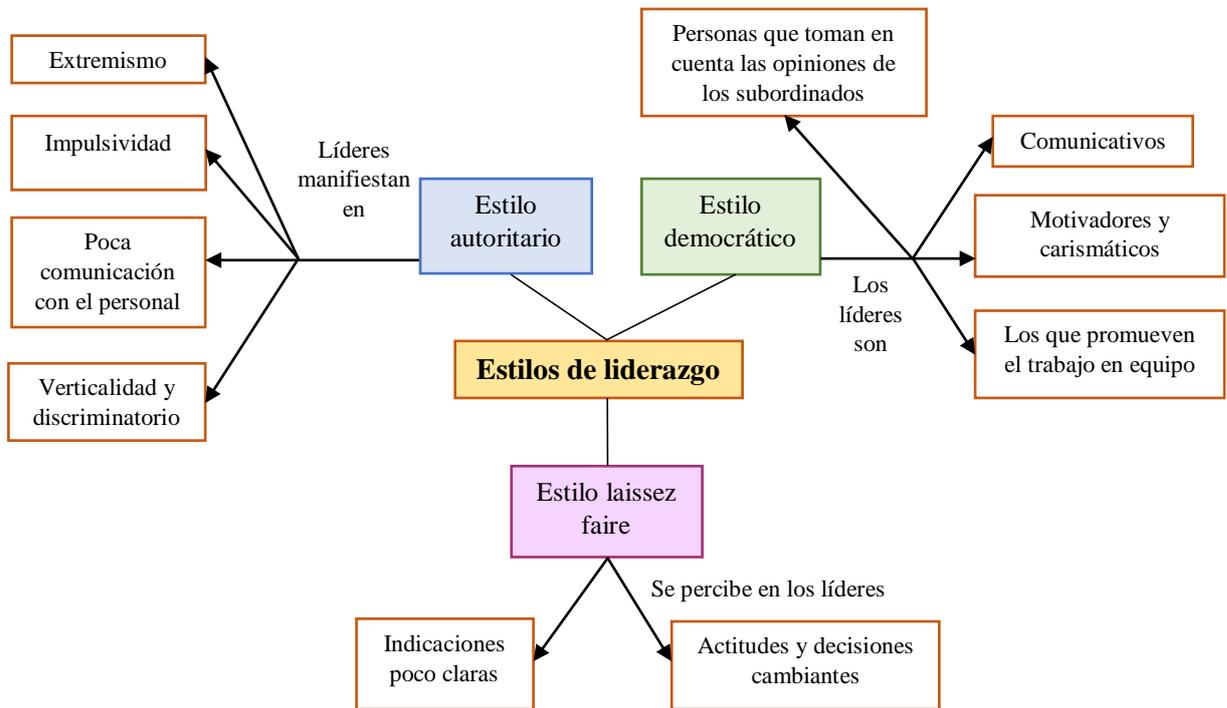
Nota. b. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

5.1.5. Estilos de Liderazgo que caracterizan al personal de alta dirección según los Servidores Públicos del PEJSIB (Análisis cualitativo).

De igual manera, la indagación realizada mediante entrevistas reveló que las características identificadas por parte de los Servidores Públicos hacia el estilo de liderazgo del personal de alta dirección están asociadas a los tres tipos de liderazgo con mayor predominancia en el democrático y autoritario. En el Estilo Democrático, los entrevistados señalan que cuentan con un líder comunicativo, motivador, carismático, que trabaja en equipo y toma en cuenta las opiniones de los colaboradores. En el Estilo Autoritario, los evaluados refieren que el liderazgo ejercido es extremista, impulsivo, vertical, discriminatorio y con poca comunicación con el personal. En cuanto al Estilo Laissez Faire, los entrevistados señalan que es debido a que el liderazgo es cambiante y poco claro.

Figura 4

Estilos de liderazgo del personal de alta dirección del PEJSIB: análisis cualitativo

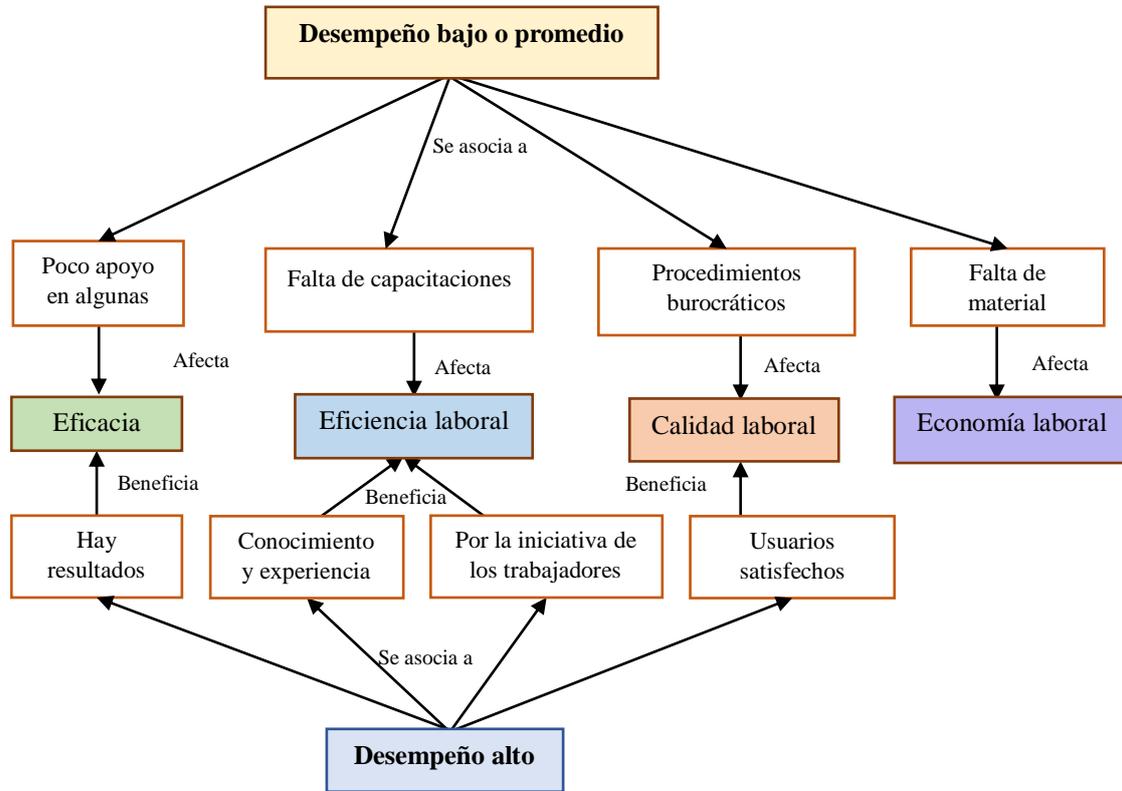


5.1.5. Nivel de desempeño en los Servidores Públicos del PEJSIB (Análisis cualitativo)

En las entrevistas analizadas se revela que el desempeño de los Servidores Públicos se da en un nivel alto, promedio y bajo. Los trabajadores que señalan que el desempeño es promedio a bajo indican que es debido al poco apoyo en algunas áreas de la entidad, a la falta de capacitaciones, a procedimientos burocráticos y a la falta de material, circunstancias que están asociadas a la eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral, elementos fundamentales para obtener un alto desempeño. Por su parte, los servidores que manifestaron que existe un alto desempeño refieren que es debido a que hay resultados, se tiene conocimiento, experiencia y los usuarios se muestran satisfechos.

Figura 5

Nivel de desempeño en los Servidores Públicos del PEJSIB: Análisis cualitativo.



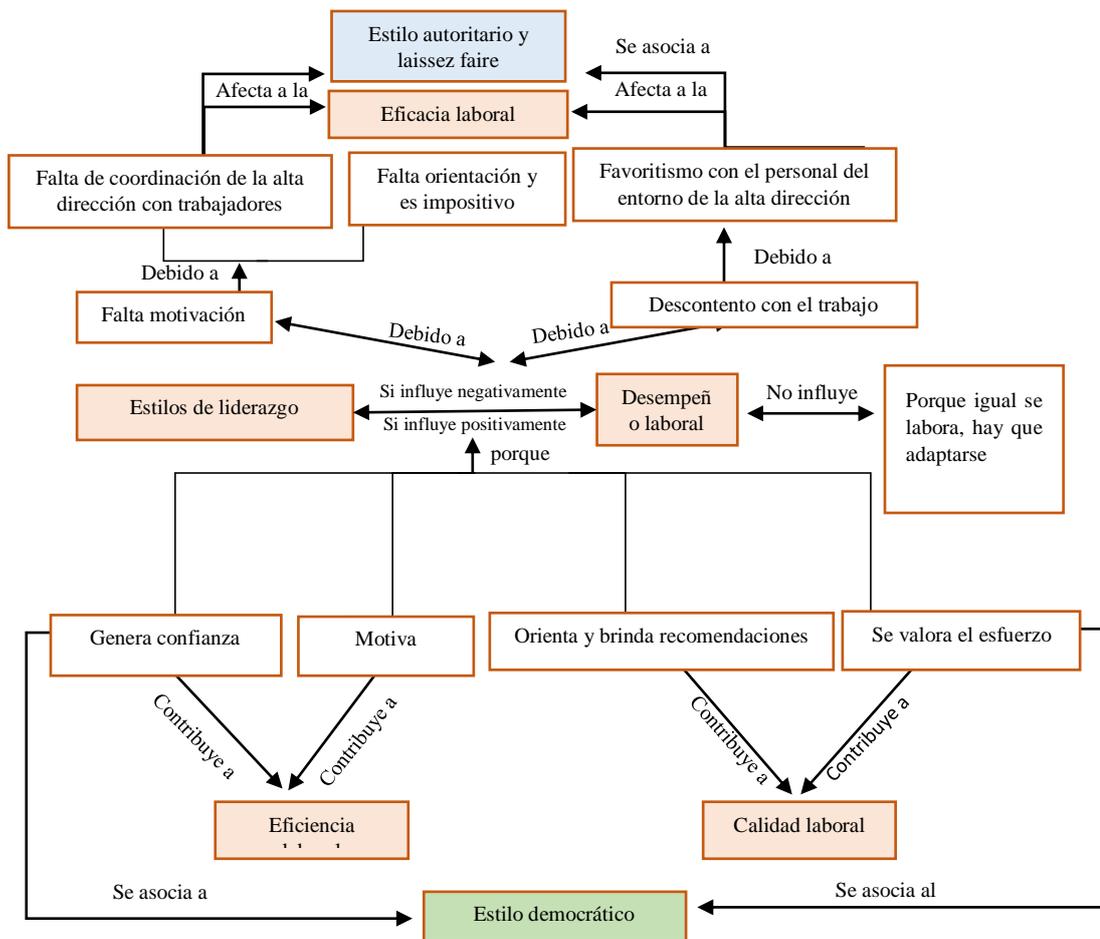
5.1.6. Relación de los Estilos de Liderazgo con la eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB (Análisis cualitativo).

En la **figura 6** se evidencia que los Servidores Públicos perciben que los estilos de liderazgo influyen en el desempeño de manera negativa y positiva, mientras que otros colaboradores consideran que ambas variables no guardan relación. De quienes perciben que el estilo de liderazgo influye en el desempeño de manera favorable manifiestan que esta relación se da porque el líder genera confianza, motivación, brinda orientaciones y recomendaciones y valora el esfuerzo del trabajador, estas características contribuyen a la eficiencia y calidad laboral y asimismo son propias de un estilo de liderazgo democrático en el cual se toma en cuenta a cada miembro que forma parte de la organización. Por otro lado, quienes señalaron que los estilos de liderazgo influyen en el desempeño de manera desfavorable consideran que se da porque genera falta de motivación y descontento en el trabajo lo cual afecta a la eficiencia laboral, además mencionaron que esto es debido a la falta de coordinación de la alta dirección con los trabajadores, falta de orientación, imposición y favoritismo con el personal del entorno,

estas características están asociadas a los estilos *laissez faire* y autoritario. Finalmente, los servidores que consideran que el estilo de liderazgo no influye en el desempeño señalan que esto se da porque se tienen que adaptar a las circunstancias y continuar laborando.

Figura 6

Relación de los estilos de liderazgo con la eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral de los servidores públicos del PEJSIB: análisis cualitativo.



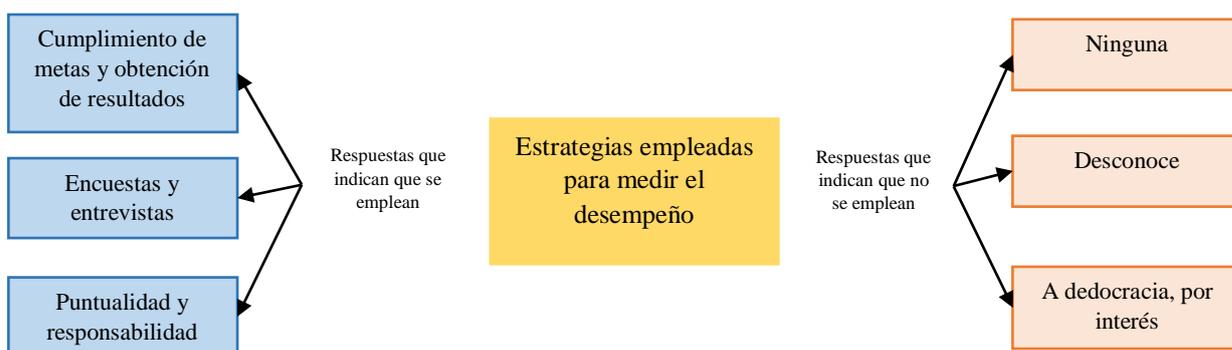
5.1.7. Estrategias utilizadas para medir el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB.

En la **figura 7** se revela que los Servidores Públicos no tienen definida la estrategia que utiliza el personal de la alta dirección para medir su desempeño, obteniéndose respuestas variadas y contrapuestas. Por un lado, se identifican como estrategias: el cumplimiento de metas y obtención de resultados, encuestas, entrevistas,

la puntualidad y responsabilidad. Se reconoce a su vez en otro grupo que no se cuenta con una estrategia de evaluación, desconoce, es a dedocracia o por interés.

Figura 7

Estrategias utilizadas para medir el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB: análisis cualitativo.



5.2. Análisis y Discusión de resultados

En este apartado, se expone el análisis y discusión de resultados producto de la investigación realizada.

En relación al **objetivo general**, los hallazgos encontrados en la tabla 1 han permitido establecer que en un nivel de confianza del 95% los estilos de liderazgo influyen en el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB teniendo un índice de 0.025 en el chi-cuadrado. Esto se da porque según Ramos (2009) el liderazgo constituye un proceso de influencia en los trabajadores; que promueve valores de acción (Alles, 2006). Esta influencia se sustenta bajo el enfoque de comportamiento del liderazgo, ya que según Lippitt y White (1943) en este sustento teórico se analiza como los estilos de comportamiento del líder van a impactar en el desempeño de los seguidores.

En este sentido, un liderazgo percibido como efectivo por parte de los colaboradores hacia el personal de alta dirección va a generar acciones positivas para la organización; por otro lado, si el estilo ejercido es percibido como desfavorable las acciones de los trabajadores probablemente sean negativas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En la comparación con otras investigaciones esta relación entre ambas variables también ha sido encontrada en el estudio de Cerna (2015); quien encontró que los estilos de liderazgo influyen significativamente en el desempeño laboral. Asimismo, Blas (2017), Marrufo (2020) y Claros (2019), encontraron una relación

significativa entre el estilo de liderazgo y el desempeño. Esto indica el tipo de liderazgo ejercido por el personal de alta dirección va a impactar en las acciones ejecutadas por los trabajadores y es que según Chiavenato (2011) el liderazgo puede ser abordado como un fenómeno de influencia interpersonal ya que genera un impacto en el comportamiento de los seguidores. Asimismo, cabe denotar que es el estilo democrático el que guarda mayor relación con el desempeño laboral tal como se encontró en los estudios de Vásquez (2018) y Yacuri (2018). Por lo expuesto, las relaciones humanas que se establecen en el ámbito laboral son de vital importancia ya que son las características sociales e individuales del trabajo que van a resaltar sobre los aspectos de la producción (desempeño) tal como lo menciona la Teoría de las relaciones humanas (Chiavenato, 2011).

En relación al **primer objetivo específico**, se identificó en la figura 1 que el estilo de liderazgo que se presenta y predomina en el personal de alta dirección es el estilo democrático con un porcentaje de 78%, el cual es entendido por Lewin (1951) como un tipo de liderazgo que impulsa la toma de decisiones compartida, los trabajadores forman parte de este proceso sin exclusión alguna, desarrollan su autoridad de manera descentralizada, brindan retroalimentación y conducción al grupo. Estas características fueron notorias en el análisis cualitativo (Figura 4) ya que en su mayoría en las entrevistas realizadas a los trabajadores destaca específicamente que el personal de alta dirección en su mayoría es comunicativo, motivador, carismático y que toma en cuenta las opiniones de los colaboradores, esto indica la coherencia que existe entre los hallazgos encontrados. Teniendo en cuenta lo mencionado, al ser un estilo democrático un liderazgo que fomenta las buenas relaciones interpersonales constituye un factor higiénico que protege al personal de vías de insatisfacción en el entorno tal como lo menciona Frederick Herzberg (citado en Machuca, 2009); este punto es relevante ya que según Barcelo (s.f) este factor mencionado es un elemento principal de influencia en el desempeño laboral. Este sustento también explica por qué se observa que un porcentaje de la muestra evaluada (19% de colaboradores) en la organización señala que se ejerce un estilo autoritario y que según el cuestionario realizado se asocia a características como: extremismo, poca comunicación y un elemento a considerar ya que puede explicar la diferencia de respuestas es el perfil que se le atribuye al personal de alta dirección con conductas discriminatorias (Figura 4); probablemente los colaboradores perciban que en ciertas áreas no se le está brindando el apoyo suficiente. Si se toma en cuenta la postura de Frederick Herzberg esta percepción desfavorable ocasionaría riesgos en el desempeño o

motivación de los colaboradores; por ello la importancia de brindar valor a las relaciones interpersonales establecidas en el contexto laboral. A pesar de lo mencionado, no se minimiza el buen porcentaje de trabajadores que se muestran conformes con el personal de alta dirección siendo un total del 78% los que definen al líder como democrático.

Estudios que encontraron en un contexto similar al que se evaluó (sector público) fue el de Yacuri (2018) quien al evaluar los estilos: democrático, autoritario y permisivo; fue el primero de ellos el que alcanzó un porcentaje mayor en el nivel alto en relación a los otros. De igual manera Blas (2017) encontraron que el liderazgo democrático era el más ejercido por la gerencia. A pesar que el estudio de Claros (2019) y Cerna (2015) no coinciden con lo encontrado en la presente investigación ya que estos autores hallaron que el estilo transformacional y autoritario predominaba más que el democrático, tampoco se encontró niveles muy bajos, sumado a ello el contexto donde se realizó el estudio fue en el sector privado por lo que puede probablemente origina variabilidad en los hallazgos.

En cuanto al **segundo objetivo específico**, al evaluar el desempeño laboral entendido como el grado en el cual una institución o colaboradores de la misma está actuando de acuerdo a las directrices definidas para lograr resultados organizacionales (Bonneyoy y Armijo, 2005), se encontró en la figura 2 que el nivel promedio es el que más destaca en el personal del PEJSIB con un 48% , a pesar de ello no se puede establecer si tiene una tendencia hacia el nivel alto o bajo ya que, se encontraron ambas categorías en el mismo porcentaje. De igual manera en el análisis cualitativo se evidenció en la figura 5 en las entrevistas que las acciones ejecutadas por el personal de la alta dirección se dan en un nivel alto, promedio y bajo; sin embargo las respuestas que se asociaron a un nivel bajo o promedio y que no se presentaron en quienes refirieron un alto desempeño se asociaron a condiciones que afectaban la economía laboral, es decir por falta de material para realizar las funciones mas no en su mayoría por situaciones que dependan del personal. Estos hallazgos coinciden con los estudios nacionales de Blas (2017), Claros (2019) y locales como el de Cubas (2016) quienes a pesar de ser de dos sectores diferentes (público y privado) se encontró que el nivel de desempeño era regular o promedio. Esto permite inferir que un nivel alto de desempeño es poco común en el contexto peruano; lo que permite ver la necesidad de identificar en las organizaciones del país problema, carencias o dificultades del personal, sus competencias, habilidades, así como su potencial para desarrollarlo (Farides, 2013).

Con respecto al **tercer objetivo específico**, se visualiza en la tabla 2 y figura 6 que el estilo democrático se relaciona significativamente y de manera directa con la eficiencia laboral ($Rho=0,300$) y la calidad laboral ($Rho= 0,333$). Esto hace referencia que el líder que impulsa mayor participación de los seguidores en la toma de decisiones, conocido por practicar un estilo de liderazgo democrático (Lewin, 1951); va a impulsar la productividad de los bienes utilizados con el nivel de trabajo realizado y con las competencias que tiene el colaborador para alcanzar un trabajo óptimo (eficiencia laboral), asimismo, va a ser mayor el cumplimiento de las expectativas de los usuarios mediante la puntualidad del trabajo, alcance de las actividades realizadas y satisfacción de los usuarios (Bonney y Armijo, 2005). En relación a los otros estilos no se evidenció una relación con las dimensiones del desempeño laboral. En el análisis cualitativo, se observó que los trabajadores que percibieron que el estilo de liderazgo si se relaciona con el desempeño brindaron respuestas asociadas al estilo democrático específicamente a la eficiencia y calidad laboral. Al analizar los estudios, han aplicado diferentes dimensiones para medir las variables, sin embargo, con indicadores similares, es por ello que se realiza una comparación con las relaciones encontradas entre el desempeño laboral y los distintos tipos de liderazgo. Investigaciones que coinciden con estos hallazgos se encuentran las de Yacuri (2018) quien encontró que el liderazgo autocrático y laissez faire se relacionaron con el desempeño laboral; sin embargo, el liderazgo democrático alcanzó una relación significativa y fuerte en comparación a los otros estilos. De igual forma Vásquez (2018) encontró la misma relación; sin embargo, difiere parcialmente del presente estudio ya que, también encontró una correlación significativa y directa con el estilo autoritario y laissez faire. Cabe denotar que este último investigador realizó el estudio como ya se ha mencionado en el sector privado.

Con respecto al **cuarto objetivo específico** se observa en la figura 7 una deficiencia en las estrategias empleadas para evaluar el desempeño o poca claridad en la definición y conocimiento de las mismas, ya que se observaron respuestas contradictorias en el análisis cualitativo, teniendo como respuestas divergentes: la evaluación de desempeño y ninguna estrategia planteada para evaluarlo. Este problema se observó también en la investigación de Rovira y Reza (2020) quienes recomendaron a los gerentes realizar una evaluación de desempeño a sus trabajadores; y esto es importante porque según Chiavenato (2007) el desempeño laboral es un elemento necesario para la empresa si el personal se desenvuelve con satisfacción y compromiso.

Por lo expuesto, se observa que ambas variables son importantes de abordar ya que constituyen dos aspectos imprescindibles para la organización, el estilo de liderazgo porque según Chiavenato (2011) el liderazgo tiene por finalidad alcanzar objetivos determinados y el desempeño laboral ya que se consiguen una variedad de beneficios para el jefe como sugerir alternativas y normas que estén direccionadas a mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores, asimismo se logran beneficios para el subordinado como conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades y finalmente para la organización en el sentido de que facilita el reconocimiento de los colaboradores que requieren capacitación o perfeccionamiento en algún área específica, además de elegir a los trabajadores que muestran potencial para obtener un ascenso o cambio (Chiavenato, 2007).

5.3. Contrastación de hipótesis

H₀: Los estilos de liderazgo del personal de alta dirección no influyen en el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB, año 2020.

H₁: Los estilos de liderazgo del personal de alta dirección influyen positivamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB, año 2020.

Nivel de significancia

$\alpha = 0.05$

Estadígrafo de prueba

Se trabajó con el estadígrafo Chi-cuadrado, estadística descriptiva y análisis de preguntas abiertas.

Decisión:

Como se observa en la tabla 1, el valor de chi-cuadrado (0.025) es significativo al nivel de 0.05, lo que significa que los estilos de liderazgo del personal de alta dirección se asocian al desempeño laboral de los Servidores Públicos. Asimismo, la figura 1, muestra descriptivamente que todos los Servidores Públicos que perciben un estilo democrático en el personal de alta dirección tienen un alto desempeño; sin embargo, los que perciben un estilo autoritario y laissez-faire presentan desempeño promedio, alto o bajo; lo cual indica que solo el estilo democrático impacta favorablemente en el desempeño laboral. Además, en el análisis de preguntas abiertas, los Servidores Públicos hacen referencia a que el estilo autoritario impacta de forma negativa sobre su desempeño

mientras que el estilo democrático lo hace de forma positiva. Por lo tanto, se acepta parcialmente la hipótesis de investigación, en la cual se menciona que los estilos de liderazgo del personal de alta dirección influyen positivamente en el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB, rechazándose la hipótesis nula. La aceptación parcial compete en el sentido de que solamente el estilo democrático demuestra ser positivamente influyente tanto desde el análisis cualitativo como cuantitativo, no siendo así con los otros estilos.

CONCLUSIONES

1. De los tres estilos de liderazgo analizados, es el estilo democrático en el personal de alta dirección el que influye en el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB, esto quiere decir que un liderazgo que toma en cuenta la delegación de autoridad, toma de decisiones compartidas y consideración de la opinión de los Servidores Públicos impacta favorablemente en el desempeño de los mismos.
2. Las características del personal de alta dirección del PEJSIB se asocian más a un estilo democrático, seguido del autoritario y en menor porcentaje el laissez-faire. Por lo que la percepción de la mayoría de Servidores Públicos es que el personal de alta dirección se preocupa por las necesidades y motivación de los trabajadores, delega responsabilidades y toma decisiones compartidas, en tanto un menor grupo considera que las decisiones de sus jefes son estrictas y verticales.
3. El nivel de desempeño que destaca en los Servidores Públicos es el promedio, seguido del alto y bajo desempeño. En el análisis cualitativo, se revela que el desempeño promedio a bajo se debe al poco apoyo a algunas áreas de la entidad, falta de capacitaciones o de material; mientras que el alto desempeño se asocia a la experiencia y satisfacción de los usuarios. En general, la mayoría de Servidores Públicos consideran que cumplen los indicadores de desempeño esperados; sin embargo, no de manera efectiva.
4. El estilo democrático se relaciona de manera significativa y directa con la eficiencia laboral y calidad laboral. El análisis cualitativo resalta que brindar recomendaciones y valorar el esfuerzo por parte del personal de alta dirección refuerza la calidad del trabajo, mientras que la motivación y la confianza contribuye a la eficiencia.
5. No hay consenso sobre las estrategias que miden el desempeño de los Servidores Públicos del PEJSIB, en la mayoría de ellos incluso hay desconocimiento sobre estas estrategias.

RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS

1. Se sugiere al personal de la alta dirección, pasar por un programa de entrenamiento en liderazgo, donde se trabajen las áreas competentes al liderazgo democrático como la comunicación y toma de decisiones horizontales, para coadyuvar al buen desempeño de los demás Servidores Públicos.
2. Se sugiere una autoevaluación de los estilos de liderazgo por parte del personal de alta dirección o mediante la intervención personalizada de un experto que le permita a cada directivo conocer las competencias específicas en su forma de liderar que debe mejorar.
3. Al área de recursos humanos se le sugiere ejecutar las acciones programadas correspondientes al Plan de Fortalecimiento de Capacidades permanente, dirigida a todos los trabajadores, para mejorar secuencialmente el desempeño laboral de los Servidores Públicos y en consecuencia mejorar la calidad de los servicios del PEJSIB.
4. Se sugiere al área de recursos humanos, evaluar de manera anónima al término de un año fiscal el estilo de liderazgo percibido en cada directivo y compararlos con los logros obtenidos durante ese periodo por la entidad a fin de constatar el estilo de liderazgo que mayor impacto tiene en las metas institucionales.
5. Se sugiere revisar que las estrategias de evaluación de desempeño sigan la metodología del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil y que estas sean socializadas con el personal de todas las áreas del PEJSIB.

BIBLIOGRAFÍA

- Acción. (2016). *Sondeo Liderazgo*. Chile: Edgy.
- Alles, M. (2006). *Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias*. Argentina. Granica.
- Antoni, A. (2008). La personalidad: UOC.
- Barcelo, J. (s.f.). IMF. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/7-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral/>
- Blas, E. (2017). *Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en trabajadores del área de informática de la Municipalidad Provincial del Santa, 2017* (tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11942/blas_le.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bonnefoy, J. y Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Brazzalotto, S. (2012). Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones. Universidad Nacional de Cuyo.
- Cerna, K. (2015). *El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca*. (tesis de maestría, Universidad Privada del Norte). Repositorio UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10957/Cerna%20Rodr%C3%adguez%2c%20Katherine.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Claros, C. (2019). *Liderazgo y Desempeño Laboral de los instructores de la Escuela de tecnología de la información del SENATI-Huacho en el año 2018* (tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión). Repositorio UNJFSC. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3083/Carlos%20Orlando%20Claros%20V%C3%A1squez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Congreso de la República (2004, 19 de febrero). *Ley N° 28175. Ley Marco del Empleo Público*. Diario oficial El Peruano n.° 262545. http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_per_26_ley_28175.pdf
- Congreso de la República (2013, 4 de julio). *Ley N° 30057. Ley del Servicio Civil*. Diario oficial El Peruano n.° 498585. <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/Ley%2030057.pdf>

- Cubas, E. (2016). *Competencias Gerenciales para mejorar el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén* (tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16835?show=full>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Indicadores de Desempeño en la Gestión Pública*: CEPAL.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos humanos* (8° ed. ed.). México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. Noriega Editores. México.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>
- Gil, F. (29 de abril de 2019). Aptitus: “86% de trabajadores renuncia por mal clima laboral generado por jefes”. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/aptitus-86-trabajadores-renuncia-mal-clima-laboral-generado-jefes-265382-noticia/?ref=gesr>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*: Bantam Books
- Gómez, C. (2018). *Liderazgo o poder en las organizaciones: perspectivas teóricas, análisis crítico e implicaciones para las organizaciones*. En M. García-Rubiano, J. Ferro-Vásquez, C. Forero-Aponte, C. Gómez-Rada, & J. Vesga-Rodríguez, Actualizaciones en psicología organizacional (1a ed., Vol. 1, pág. 17). Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* : McGraw-Hill
- Incio, F. (2016). *Relación entre el Liderazgo Directivo y el Desempeño Laboral Docente en las Instituciones Educativas Particulares de la ciudad de Jaén* (tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16562>

- Leigh Angeles, W. (2016). *Estilos de Liderazgo y Desempeño de los Funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento* (tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/9021>
- Lozada, A., Gutiérrez, M., Granda, M., Mendiola, C. y Fernández, F. (2019). *Introducción a la administración*. Perú: Universidad San Martín de Porres.
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. (Cuarta Edición). México.
- Machuca, A. (2009). *Las organizaciones del siglo XXI: apuntes de administración general*, Piura: Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 128, 79-86. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Marruffo, M. (2020). *Liderazgo y Desempeño Laboral de los docentes civiles en la EESTP PNP Chiclayo* (tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/50697?show=full>
- Melenje, A. (2016). *Estilos y Dimensiones del Liderazgo que predominan en los docentes de una Escuela de Formación de la Policía Nacional de Colombia* (tesis de maestría, Tecnológico de Monterrey) Repositorio TEC. <https://repositorio.tec.mx/ortec/handle/11285/621255>
- Naranjo, C. (2007). *Carácter y neurosis: Una visión integradora*. Chile: Comunicaciones Noreste Ltda.
- Neira, D., Cárdenas, H. y Balseca, N. (2018). Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100331
- Pérez, J. y Gardey, A. (2010). Definición de servidor público <https://definicion.de/servidor-publico/>
- Ponce, W. (2020). *Estilo de liderazgo y el desempeño docente en una institución educativa. Tumbes, 2019* (tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45185/Ponce_SW-R-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Rodríguez, A. (2019). *Plan de Negocios para la expansión de la empresa MR Soluciones, en la Ciudad de Estelí en el período 2019- 2021* (tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua). Repositorio UNAN. <https://repositorio.unan.edu.ni/11939/1/3418.pdf>
- Rovira, A. y Reza, L. (2020). *Liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño docente* (tesis de maestría, Universidad de Guayaquil). Repositorio UG. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50586/1/ROVIRA%20JURADO%20IDELIZ.pdf>
- Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y eficiencia organizacional*: Ediciones UC en colaboración de JSTOR.
- Ramos, A. (2009). *Liderazgo y Conducción de Equipos*. Mexico. Editorial Trillas S.A.
- Robbins, S y Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición. Mexico. Pearson Educación S.A.
- Rojas, I. (2019). Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Dirección Territorial de Policía de Huancayo. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 5(2), 120-141. <https://doi.org/10.24265/iggp.2018.v5n2.06>
- Salguero, N. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Boletín virtual*, 6(4), 135-149. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/230>
- Sandoval, J. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿Un enfoque humanista real del trabajo? *Innovación en la gestión* (33), 29-39. http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Torres, F. (2017). *Influencia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Unidad de Administración y Finanzas de la Corte Superior de Justicia del Santa* (tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12043?show=full>
- Vásquez, W. (2018). *Estilos de Liderazgo y el Desempeño Laboral en una empresa industrial, Lima 2017* (tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16636/Vasquez_GWE.pdf?sequence=1

- Yarcuri, E. (2018). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral en trabajadores del Centro de Salud Huancasancos. Ayacucho 2017* (tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio UCV.
<http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1618/SANTOS%20SABINO%2c%20Diana%20Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yukl, G., Van Fleet D. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*: Consulting Psychologists Press.

ANEXOS

Anexo 1

TEST DE LIDERAZGO

Estimado Servidor Público, la presente encuesta tiene por objetivo identificar el estilo de liderazgo del Personal de Alta Dirección del Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua. La encuesta es anónima, por lo cual, se le solicita que las preguntas sean respondidas con mucha sinceridad, responsabilidad y honestidad.

Sexo: Femenino () Masculino ()

Puesto que ocupa:

Edad:

Instrucciones:

Lea detenidamente cada uno de los siguientes criterios y marque con una X, la respuesta que considere la correcta y de acuerdo a la pregunta.

Desacuerdo =D	Acuerdo =A
---------------	------------

Nº	Ítems	D	A
1	Mantiene una relación cordial, dispuesta y cercana con su directivo de línea.		
2	Los directivos mantienen mínimo contacto y comunicación con sus trabajadores.		
3	Los directivos hacen sentir a su personal que ellos mandan.		
4	Los directivos brindar orientación antes de designar la responsabilidad de una tarea a un trabajador.		
5	Ante cualquier problema, los directivos responsabilizan solo a los trabajadores por las consecuencias.		
6	Los directivos establecen las metas, sin tomar en cuenta sugerencias u opiniones de los subordinados.		
7	Los directivos informan a su personal sobre cambios en la institución que les pueda afectar.		
8	Los directivos dejan solos a sus subordinados en la determinación de las tareas para alcanzar los objetivos planteados.		
9	Si los directivos consideran que octubre es el mejor mes para hacer mantenimiento de los ambientes de la institución. Mientras que la mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Debe decidirse por lo que establecen los directivos.		
10	Si los directivos consideran que octubre es el mejor mes para hacer mantenimiento de los ambientes de la institución. Mientras que los subordinados prefieren noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
11	Cuando un trabajador tiene alguna dificultad en su área de trabajo, los directivos no le prestan atención.		

12	Los directivos imponen ciertas tareas a sus subordinados sin considerar sus opiniones.		
13	Los directivos ante un desacuerdo entre dos trabajadores buscan el diálogo para encontrar la solución.		
14	Los directivos valoran escasamente a los empleados que demuestran ser competentes.		
15	Cuando se discuten asuntos importantes, los directivos no permiten a los subordinados manifestar sus propias opiniones.		
16	Los directivos critican el trabajo de los subordinados cuando no es el adecuado.		
17	Los directivos delegan responsabilidad a sus subordinados para resolver problemas.		
18	Los directivos no se preocupan por el logro de las metas, siendo responsabilidad exclusiva de los subordinados.		
19	Los subordinados tienen que cumplir sus funciones bajo limitaciones o restricciones que establecen los directivos.		
20	Los directivos muestran apertura al diálogo cuando los trabajadores quieren manifestar sus necesidades.		
21	Los directivos supervisan los resultados del trabajo, pero no el proceso realizado.		
22	Cuando se fijan tareas y se tiene que designar una persona para ello, los directivos no confían en las recomendaciones de sus subordinados y eligen según su propio criterio.		
23	Los directivos consideran las opiniones de los trabajadores para determinar objetivos.		
24	Los directivos brindan poca orientación a los trabajadores que tienen dificultades en la realización de sus tareas.		
25	Los directivos prefieren realizar asambleas para comunicar decisiones importantes antes que escuchar propuestas en reuniones con pequeños grupos de personal.		
26	Los directivos prefieren brindar elogios o críticas al personal de manera discreta, y evitan hacerlo en presencia de otros trabajadores.		
27	Los directivos no supervisan los métodos y procedimientos que emplea el personal para la realización del trabajo.		

Anexo 2

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Estimado Servidor Público, la presente información busca evaluar teniendo como objetivo identificar las estrategias para medir el desempeño laboral de cada uno de los Servidores Públicos. La encuesta es anónima, por lo cual, se le solicita que las preguntas sean respondidas con mucha sinceridad, responsabilidad y honestidad.

Sexo: Femenino () Masculino ()

Puesto que ocupa:

Edad:

Instrucciones:

Lea detenidamente cada uno de los siguientes criterios y marque con una X, la respuesta que considere la correcta y de acuerdo a la pregunta, según corresponda

Siempre=4	Raras veces=3	A veces=2	Nunca=1.
-----------	---------------	-----------	----------

N°	Ítem	1	2	3	4
1	Considera que el trabajo que realiza cumple con los objetivos requeridos por la institución.				
2	En su trabajo, cumple con lo solicitado por los usuarios.				
3	Es capaz de enfrentar las demandas exigidas por la institución.				
4	Logra adaptarse a los cambios que puedan surgir dentro de la institución.				
5	Ha planteado ideas o realizado acciones que hayan tenido buenos resultados para la institución.				
6	Su jefe inmediato ha reconocido su desempeño.				
7	Si surge un imprevisto se pone a trabajar en él inmediatamente.				
8	Evita las interrupciones en su horario laboral.				
9	Distribuye su tiempo y esfuerzo de manera que cumple con las funciones que se le asignan.				
10	Se capacita para realizar un mejor trabajo.				
11	Dedica tiempo a potenciar las habilidades que le permitan realizar un mejor trabajo.				
12	Cumple con las tareas que se le encomienda en el tiempo requerido por su jefe inmediato.				

13	Cumple con su horario de trabajo.				
14	Logra realizar todas las tareas asignadas en el día.				
15	Planifica previamente las actividades que tiene que realizar durante el día.				
16	Atiende oportunamente las solicitudes y/o requerimientos de los usuarios.				
17	Lo han reconocido por su desempeño o buena atención.				
18	No ha tenido observaciones por parte de sus superiores en el cumplimiento de las funciones que realiza.				
19	Cuando tiene que presentar algún informe, se asegura previamente que esté correcto.				
20	Cuando tiene alguna duda con respecto a sus actividades solicita orientación.				
21	Realiza su trabajo asegurándose de no originar gastos extras a la institución.				
22	Utiliza los recursos de la institución eficazmente, sin generar gastos innecesarios.				

Anexo 3

Cuestionario de Estilos de liderazgo y Desempeño laboral

¿Cómo describiría el estilo de liderazgo del personal de alta dirección del PEJSIB?

¿Considera que los Servidores Públicos del PEJSIB se desempeñan adecuadamente?
Argumente su respuesta.

¿Cree que el estilo de liderazgo ejercido por el personal de alta dirección influye en el desempeño en los Servidores Públicos del PEJSIB? Argumente su respuesta.

Según su criterio ¿Qué características que debe tener un personal de alta dirección para mejorar el desempeño laboral de los Servidores Públicos del PEJSIB?

¿Cuáles son las estrategias que utilizan para medir el desempeño laboral de los Servidores Públicos en el PEJSIB?

Anexo 4

Ficha Técnica del Test de Liderazgo

Nombre de la Prueba: Test de Liderazgo

Autor: Kurt Lewin

Adaptación: Juana María Zuzama Covas, en España. En Perú Francisco Rojas Llanos (2021).

Procedencia: Estados Unidos

Administración: Individual o colectiva

Tiempo de Aplicación: 15 a 20 minutos aproximadamente

Ámbito de aplicación: Población mayor de 18 años

Confiabilidad y Validez: En Perú, Acosta y Sánchez (2019) realizó una revisión de la confiabilidad del Test de Liderazgo encontrando un Alpha de Cronbach de 0.80. La validación se realizó mediante un juicio de expertos resultando un porcentaje de aceptación de 83,13%. En el presente se realizó una revisión de la validez y confiabilidad del instrumento. La validez se obtuvo a través de la V de Aken después de someter al test a un juicio de 4 expertos (Ver Anexo 10), dando como resultado 0,97 (Ver Anexo 6). Para la dimensión estilo autoritario un índice de 0.97, para el estilo democrático 0.96 y para el estilo Laissez faire 0.98. La confiabilidad a su vez tuvo como resultado un Alfa de Cronbach de 0.756 (Ver Anexo 9).

Descripción: Compuesta por 33 ítems, cada ítem tiene dos opciones de respuesta D=Desacuerdo y A= Acuerdo. Compuesto por tres dimensiones: Estilo autoritario (Ítems: 6, 25, 15, 9, 22, 12, 19, 16 y 3) Estilo democrático (ítems: 10, 13, 23, 17, 4, 7, 20, 26 y 1) y el Estilo Laissez-Faire (ítems: 8, 18, 21, 27, 5, 2, 14, 24 y 11).

Calificación:

Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3
Ítems: 6, 25, 15, 9, 22, 12, 19, 16 y 3	Ítems: 10, 13, 23, 17, 4, 7, 20, 26 y 1	Ítems: 8, 18, 21, 27, 5, 2, 14, 24 y 11
Si predomina más se considera: Estilo autoritario.	Si predomina más se considera: Estilo democrático.	Si predomina más se considera: Estilo Laissez-faire.

Anexo 5

Ficha Técnica del Cuestionario de Desempeño Laboral

Nombre de la Prueba: Cuestionario de Desempeño Laboral

Autor: Francisco Rojas Llanos (2021)

Procedencia: Perú

Administración: Individual y colectiva

Tiempo de Aplicación: 15 minutos

Ámbito de aplicación: Servidores Públicos

Confiabilidad y Validez: Se determino la validez mediante un juicio de 4 expertos (Ver Anexo 11) producto de ello se obtuvo un coeficiente de V de Aken de 0.97. Para la dimensión Eficacia laboral 0.94. Para Eficiencia laboral y Economía laboral 0.99. Finalmente, para la dimensión calidad laboral se obtuvo una V de Aken de 0.97 (Ver Anexo 7). La confiabilidad a su vez tuvo como resultado un Alfa de Cronbach de 0.810 (Ver Anexo 9).

Significación: Compuesta por 22 ítems, cada ítem tiene cuatro opciones de respuesta, estructurado bajo la escala Likert: Siempre=4, A veces=3, Raras veces=2, Nunca=1. Compuesto por cuatro dimensiones: Eficacia laboral, Eficiencia laboral, Calidad laboral y Economía laboral.

Calificación:

Niveles	Eficacia laboral	Eficiencia laboral	Calidad Laboral	Economía laboral	Global
Alto	19-24	16-20	28-36	7-8	67-88
Promedio	13-18	11-15	19-27	5-6	23-66
Bajo	6-12	5-10	9-18	2-4	1-22

Anexo 6

Validez del Test de Liderazgo

Validez	
Dimensión: Estilo autoritario	0.97
Dimensión: Estilo democrático	0.97
Dimensión: Estilo laissez faire	0.98
Total	0.97

Validez por ítem	
1	0.96
2	1.00
3	0.98
5	1.00
6	0.98
7	0.91
8	0.98
9	1.00
10	0.96
14	1.00
15	0.98
16	1.00
17	0.91
18	0.93
19	1.00
20	0.96
21	0.98
22	0.98
23	0.98
24	0.98
25	0.96
26	1.00
27	0.98
28	1.00
29	0.96
30	0.98
31	0.98
32	0.89
33	0.98

Anexo 7

Validez del Cuestionario de Desempeño Laboral

Validez	
Dimensión: Eficacia laboral	0.93
Dimensión: Eficiencia laboral	0.98
Dimensión: Calidad laboral	0.96
Dimensión: Economía laboral	0.99
Total	0.97

Validez por ítem	
1	0.97
2	0.89
3	0.97
4	0.94
5	0.92
6	0.89
7	0.94
8	1.00
9	1.00
10	1.00
11	0.97
12	0.94
13	1.00
14	0.97
15	0.97
16	0.89
17	1.00
18	0.89
19	1.00
20	1.00
21	1.00
22	0.97

Anexo 8

Validez del Cuestionario de Estilos de liderazgo y Desempeño laboral

Validez	
Pregunta 1	0.94
Pregunta 2	0.94
Pregunta 3	0.92
Pregunta 4	0.94
Pregunta 5	0.97
Total	0.94

Anexo 9

Confiabilidad de los instrumentos

Estadísticas de fiabilidad Estilos de liderazgo

K-R ₂₀	N de elementos
.756	27

Estadísticas de fiabilidad Desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
.810	22

Anexo 10

Fichas de Validación del Test de Liderazgo

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado(a) Juez: Ud. Ha sido elegido(a) para evaluar el **Test de Liderazgo**, que será utilizado en la investigación: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL PROYECTO ESPECIAL JAEN SAN IGNACIO BAGUA, DISTRITO Y PROVINCIA DE JAÉN, AÑO 2021.**

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea validado y que los resultados obtenidos a partir de este sean utilizados eficientemente aportando al área investigativa como a sus aplicaciones. Se agradece su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre del Juez	Edwin Abel Tarrillo Vasquez
Grado Profesional	Maestría (x) Doctor ()
Profesión	Psicólogo
Institución donde labora	Insight Vens S.R.L
Tiempo de experiencia en investigación	Menos de 2 años () 2 a 4 años (x) Más de 5 años ()

PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

- ✓ Validar lingüísticamente el cuestionario: **Test de Liderazgo**
- ✓ Juzgar la pertenencia de los ítems de acuerdo a sus dimensiones e indicadores.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así también se solicita brinde las observaciones que considere pertinentes.

1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado Nivel
4. Alto Nivel

Dimensión	Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación / recomendación
Estilo autoritario	Toma de decisiones centralizadas	6. Cuando hay que establecer objetivos, los directivos lo hacen solos.	4	4	4	
		25. Los directivos prefieren realizar asambleas para comunicar decisiones importantes antes que escuchar propuestas en reuniones con pequeños grupos de personal.	4	4	4	
		15. Cuando se discuten asuntos importantes, los directivos no permiten a los subordinados manifestar sus propias opiniones.	4	4	4	
		9. Si los directivos consideran que octubre es el mejor mes para hacer mantenimiento de los ambientes de la institución. Mientras que la mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Debe decidirse por lo que establecen los directivos.	4	4	4	
		22. Cuando se fijan tareas y se tiene que designar una persona para ello, los directivos no confían en las	4	4	4	

	Determinación de tareas	recomendaciones de sus subordinados y eligen según su propio criterio.				
		12. Los directivos imponen ciertas tareas a sus subordinados sin considerar sus opiniones.	4	4	4	
	Control a los trabajadores	19. Los subordinados tienen que cumplir sus funciones bajo limitaciones o restricciones que establecen los directivos.	4	4	4	
	Líder dominante	16. Los directivos critican el trabajo de los subordinados cuando no es el adecuado.	4	4	4	
3. Los directivos hacen sentir a su personal que ellos mandan.		4	4	4		
Estilo democrático	Toma de decisiones horizontalmente	10. Si los directivos consideran que octubre es el mejor mes para hacer mantenimiento de los ambientes de la institución. Mientras que los subordinados prefieren noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación	4	4	4	
		13. Los directivos ante un desacuerdo entre dos trabajadores buscan el diálogo para encontrar la solución.	4	4	3	
		23. Los directivos consideran las opiniones de los trabajadores para determinar objetivos.	4	3	4	
	Delegación de responsabilidades	17. Los directivos delegan responsabilidad a sus subordinados para resolver problemas.	4	4	4	
		4. Los directivos brindan orientación antes de designar la responsabilidad de una tarea a un trabajador.	4	4	4	

	Preocupación por las necesidades de los trabajadores	7. Los directivos informan a su personal sobre cambios en la institución que les pueda afectar.	4	4	4	
		20. Los directivos muestran apertura al diálogo cuando los trabajadores quieren manifestar sus necesidades.	4	4	4	
		26. Los directivos prefieren brindar elogios o críticas al personal de manera discreta, y evitan hacerlo en presencia de otros trabajadores.	4	4	4	
	Motivación a los trabajadores	1. Mantiene una relación cordial, dispuesta y cercana con su directivo de línea.	4	4	4	
Estilo Laissez-Faire	Delegación de toma de decisiones	8. Los directivos dejan solos a sus subordinados en la determinación de las tareas para alcanzar los objetivos planteados.	4	4	4	
	Responsabilidad al grupo	18. Los directivos no se preocupan por el logro de las metas, siendo responsabilidad exclusiva de los subordinados.	4	4	3	
		21. Los directivos supervisan los resultados del trabajo, pero no el proceso realizado.	4	3	4	
		27. Los directivos no supervisan los métodos y procedimientos que emplea el personal para la realización del trabajo.	3	4	4	
		5. Ante cualquier problema, los directivos responsabilizan solo a los trabajadores por las consecuencias.	4	4	4	
		2. Los directivos mantienen mínimo contacto y comunicación con sus trabajadores.	4	4	3	

Escaso apoyo a sus colaboradores	14. Los directivos valoran escasamente a los empleados que demuestran ser competentes.	4	4	3	
	24. Los directivos brindan poca orientación a los trabajadores que tienen dificultades en la realización de sus tareas.	4	4	4	
	11. Cuando un trabajador tiene alguna dificultad en su área de trabajo, los directivos no le prestan atención.	4	4	4	

ESCALA DE VALORACIÓN:

NIVEL	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE VALIDACIÓN (X)
ALTA	El instrumento evaluado está apto para su aplicación	x
MEDIA	El instrumento evaluado requiere reajuste antes de su aplicación	
BAJA	Rehacer el instrumento	

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES:

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO:

El/La que suscribe **Mg. Edwin Abel Tarrillo Vasquez** identificado(a) con DNI N° **48014706**, certifico que realicé el juicio de experto del instrumento adaptado por el tesista: Bach. Francisco Rojas Llanos en la investigación: “Estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del proyecto especial Jaén San Ignacio Bagua, distrito y provincia de Jaén, año 2021”



EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado (a) Juez: Ud., ha sido elegido (a) para evaluar el **Test de Liderazgo**, que será utilizado en la investigación: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL PROYECTO ESPECIAL JAEN SAN IGNACIO BAGUA, DISTRITO Y PROVINCIA DE JAÉN, AÑO 2021.**

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea validado y que los resultados obtenidos a partir de este sean utilizados eficientemente aportando al área investigativa como a sus aplicaciones. Se agradece su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre del Juez	Winston Rolando Reaño Portal
Grado Profesional	Maestría () Doctorado (X)
Profesión	Contador Público
Institución donde labora	Universidad Nacional de Trujillo
Tiempo de experiencia en investigación	Menos de 2 años () 2 a 4 años () Más de 5 años (X)

PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

- ✓ Validar lingüísticamente el cuestionario: **Test de Liderazgo**
- ✓ Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a sus dimensiones e indicadores.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así también se solicita brinde las observaciones que considere pertinentes:

1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado Nivel
4. Alto Nivel

Dimensión	Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación / Recomendación
Estilo autoritario	Toma de decisiones centralizadas	6. Cuando hay que establecer objetivos, los directivos lo hacen solos.	2	4	4	
		25. Los directivos prefieren realizar asambleas para comunicar decisiones importantes antes que escuchar propuestas en reuniones con pequeños grupos de personal.	3	4	4	
		15. Cuando se discuten asuntos importantes, los directivos no permiten a los subordinados manifestar sus propias opiniones.	4	4	4	
		9. Si los directivos consideran que octubre es el mejor mes para hacer mantenimiento de los ambientes de la institución. Mientras que la mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Debe decidirse por lo que establecen los directivos.	4	4	4	
	Determinación de tareas	22. Cuando se fijan tareas y se tiene que designar una persona para ello, los directivos no confían en las recomendaciones de sus subordinados y	4	4	4	

		eligen según su propio criterio.				
		12. Los directivos imponen ciertas tareas a sus subordinados sin considerar sus opiniones.	4	4	4	
	Control a los trabajadores	19. Los subordinados tienen que cumplir sus funciones bajo limitaciones o restricciones que establecen los directivos.	4	4	4	
	Líder dominante	16. Los directivos critican el trabajo de los subordinados cuando no es el adecuado.	4	4	4	
		3. Los directivos hacen sentir a su personal que ellos mandan.	4	3	4	
Estilo democrático	Toma de decisiones horizontalmente	10. Si los directivos consideran que octubre es el mejor mes para hacer mantenimiento de los ambientes de la institución. Mientras que los subordinados prefieren noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación	4	4	4	
		13. Los directivos ante un desacuerdo entre dos trabajadores buscan el diálogo para encontrar la solución.	4	4	4	
		23. Los directivos consideran las opiniones de los trabajadores para determinar objetivos.	4	4	4	
	Delegación de responsabilidades	17. Los directivos delegan responsabilidad a sus subordinados para resolver problemas.	4	4	4	
		4. Los directivos brindan orientación antes de designar la responsabilidad de una tarea a un trabajador.	4	4	3	

	Preocupación por las necesidades de los trabajadores	7. Los directivos informan a su personal sobre cambios en la institución que les pueda afectar.	4	4	4	
		20. Los directivos muestran apertura al diálogo cuando los trabajadores quieren manifestar sus necesidades.	4	4	4	
		26. Los directivos prefieren brindar elogios o críticas al personal de manera discreta, y evitan hacerlo en presencia de otros trabajadores.	4	3	4	
	Motivación a los trabajadores	1. Mantiene una relación cordial, dispuesta y cercana con su directivo de línea.	4	4	4	
Estilo Laissez-Faire	Delegación de toma de decisiones	8. Los directivos dejan solos a sus subordinados en la determinación de las tareas para alcanzar los objetivos planteados.	4	4	4	
	Responsabilidad al grupo	18. Los directivos no se preocupan por el logro de las metas, siendo responsabilidad exclusiva de los subordinados.	4	4	4	
		21. Los directivos supervisan los resultados del trabajo, pero no el proceso realizado.	4	4	4	
		27. Los directivos no supervisan los métodos y procedimientos que emplea el personal para la realización del trabajo.	4	4	4	
		5. Ante cualquier problema, los directivos responsabilizan solo a los trabajadores por las consecuencias.	4	4	4	
		2. Los directivos mantienen mínimo contacto y comunicación con sus trabajadores.	4	4	4	

Escaso apoyo a sus colaboradores	14. Los directivos valoran escasamente a los empleados que demuestran ser competentes.	4	4	4	
	24. Los directivos brindan poca orientación a los trabajadores que tienen dificultades en la realización de sus tareas.	4	4	4	
	11. Cuando un trabajador tiene alguna dificultad en su área de trabajo, los directivos no le prestan atención.	4	4	4	

ESCALA DE VALORACIÓN:

NIVEL	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE VALIDACIÓN (X)
ALTA	El instrumento evaluado está apto para su aplicación	
MEDIA	El instrumento evaluado requiere reajuste antes de su aplicación	X
BAJA	Rehacer el instrumento	

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES:

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO:

El/La que suscribe: **WINSTON ROLANDO REAÑO PORTAL**, identificado (a) con DNI N° **18103505**, certifico que realicé el juicio de experto del instrumento adaptado por el tesista: **BACH. FRANCISCO ROJAS LLANOS**, en la investigación: “Estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua, distrito y provincia de Jaén, año 2021”



FIRMA DEL EXPERTO (A)

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado(a) Juez: Ud. Ha sido elegido(a) para evaluar el **Test de Liderazgo**, que será utilizado en la investigación: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL PROYECTO ESPECIAL JAEN SAN IGNACIO BAGUA, DISTRITO Y PROVINCIA DE JAÉN, AÑO 2020.**

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea validado y que los resultados obtenidos a partir de este sean utilizados eficientemente aportando al área investigativa como a sus aplicaciones. Se agradece su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre del Juez	Ledy Izamar Crisanto Flores
Grado Profesional	Maestría (x) Doctor ()
Profesión	Ing. Economista
Institución donde labora	Municipalidad Distrital de Huarmaca
Tiempo de experiencia en investigación	Menos de 2 años (x) 2 a 4 años () Más de 5 años ()

PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

- ✓ Validar lingüísticamente el cuestionario: **Test de Liderazgo**
- ✓ Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a sus dimensiones e indicadores.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así también se solicita brinde las observaciones que considere pertinentes.

1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado Nivel
4. Alto Nivel

Dimensión	Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación / recomendación
Estilo autoritario	Toma de decisiones centralizadas	6. Cuando hay que establecer objetivos, los directivos lo hacen solos.	4	4	4	
		25. Los directivos prefieren realizar asambleas para comunicar decisiones importantes antes que escuchar propuestas en reuniones con pequeños grupos de personal.	4	4	4	
		15. Cuando se discuten asuntos importantes, los directivos no permiten a los subordinados manifestar sus propias opiniones.	4	4	4	
		9. Si los directivos consideran que octubre es el mejor mes para hacer mantenimiento de los ambientes de la institución. Mientras que la mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Debe decidirse por lo que establecen los directivos.	4	3	3	
		22. Cuando se fijan tareas y se tiene que designar una persona para ello, los directivos no confían en las	4	4	4	

	Determinación de tareas	recomendaciones de sus subordinados y eligen según su propio criterio.				
		12. Los directivos imponen ciertas tareas a sus subordinados sin considerar sus opiniones.	4	4	4	
	Control a los trabajadores	19. Los subordinados tienen que cumplir sus funciones bajo limitaciones o restricciones que establecen los directivos.	4	3	3	
		Líder dominante	16. Los directivos critican el trabajo de los subordinados cuando no es el adecuado.	4	4	4
	3. Los directivos hacen sentir a su personal que ellos mandan.		4	4	4	
Estilo democrático	Toma de decisiones horizontalmente	10. Si los directivos consideran que octubre es el mejor mes para hacer mantenimiento de los ambientes de la institución. Mientras que los subordinados prefieren noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación	4	4	4	
		13. Los directivos ante un desacuerdo entre dos trabajadores buscan el diálogo para encontrar la solución.	4	4	3	
		23. Los directivos consideran las opiniones de los trabajadores para determinar objetivos.	4	3	4	
	Delegación de responsabilidades	17. Los directivos delegan responsabilidad a sus subordinados para resolver problemas.	4	3	4	
		4. Los directivos brindan orientación antes de designar la responsabilidad de una tarea a un trabajador.	4	4	4	

	Preocupación por las necesidades de los trabajadores	7. Los directivos informan a su personal sobre cambios en la institución que les pueda afectar.	4	3	3	
		20. Los directivos muestran apertura al diálogo cuando los trabajadores quieren manifestar sus necesidades.	4	4	4	
		26. Los directivos prefieren brindar elogios o críticas al personal de manera discreta, y evitan hacerlo en presencia de otros trabajadores.	4	3	3	
	Motivación a los trabajadores	1. Mantiene una relación cordial, dispuesta y cercana con su directivo de línea.	4	4	4	
Estilo Laissez-Faire	Delegación de toma de decisiones	8. Los directivos dejan solos a sus subordinados en la determinación de las tareas para alcanzar los objetivos planteados.	4	4	4	
	Responsabilidad al grupo	18. Los directivos no se preocupan por el logro de las metas, siendo responsabilidad exclusiva de los subordinados.	4	4	4	
		21. Los directivos supervisan los resultados del trabajo, pero no el proceso realizado.	4	4	4	
		27. Los directivos no supervisan los métodos y procedimientos que emplea el personal para la realización del trabajo.	4	4	4	
		5. Ante cualquier problema, los directivos responsabilizan solo a los trabajadores por las consecuencias.	4	4	4	
	2. Los directivos mantienen mínimo contacto y comunicación con sus trabajadores.	4	4	4		

	Escaso apoyo a sus colaboradores	los empleados que demuestran ser competentes.	4	4	4	
		24. Los directivos brindan poca orientación a los trabajadores que tienen dificultades en la realización de sus tareas.	4	3	4	
		11. Cuando un trabajador tiene alguna dificultad en su área de trabajo, los directivos no le prestan atención.	4	3	4	

ESCALA DE VALORACIÓN:

NIVEL	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE VALIDACIÓN (X)
ALTA	El instrumento evaluado está apto para su aplicación	x
MEDIA	El instrumento evaluado requiere reajuste antes de su aplicación	
BAJA	Rehacer el instrumento	

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES:

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO:

El/La que suscribe **Mg. LEDY IZAMAR CRISANTO FLORES** identificado(a) con DNI N° **73463274**, certifico que realicé el juicio de experto del instrumento adaptado por el tesista: Bach. Francisco Rojas Llanos en la investigación: “Estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del proyecto especial Jaén San Ignacio Bagua, distrito y provincia de Jaén, año 2020”



FIRMA DEL EXPERTO(A)

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado (a) Juez: Ud., ha sido elegido (a) para evaluar el **Test de Liderazgo**, que será utilizado en la investigación: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL PROYECTO ESPECIAL JAEN SAN IGNACIO BAGUA, DISTRITO Y PROVINCIA DE JAÉN, AÑO 2020.**

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea validado y que los resultados obtenidos a partir de este sean utilizados eficientemente aportando al área investigativa como a sus aplicaciones. Se agradece su valiosa colaboración.

OS DEL JUEZ

Nombre del Juez	JORGE LUIS BECERRA MUÑOZ
Grado Profesional	Maestría () Doctorado (X)
Profesión	Sociólogo
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tiempo de experiencia en investigación	Menos de 2 años () 2 a 4 años () Más de 5 años (X)

PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

- ✓ Validar lingüísticamente el cuestionario: **Test de Liderazgo**
- ✓ Juzgar la pertenencia de los ítems de acuerdo a sus dimensiones e indicadores.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así también se solicita brinde las observaciones que considere pertinentes:

1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado Nivel
4. Alto Nivel

Dimensión	Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación / Recomendación
Estilo autoritario	Toma de decisiones centralizadas	6. Cuando hay que establecer objetivos, los directivos lo hacen solos.	4	4	4	
		25. Los directivos prefieren realizar asambleas para comunicar decisiones importantes antes que escuchar propuestas en reuniones con pequeños grupos de personal.	4	4	4	
		15. Cuando se discuten asuntos importantes, los directivos no permiten a los subordinados manifestar sus propias opiniones.	4	4	4	
		9. Si los directivos consideran que octubre es el mejor mes para hacer mantenimiento de los ambientes de la institución. Mientras que la mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Debe decidirse por lo que establecen los directivos.	4	4	4	
	Determinación de tareas	22. Cuando se fijan tareas y se tiene que designar una persona para ello, los directivos no confían en las recomendaciones de sus subordinados y eligen según su propio criterio.	4	4	4	

		12. Los directivos imponen ciertas tareas a sus subordinados sin considerar sus opiniones.	4	4	4	
	Control a los trabajadores	19. Los subordinados tienen que cumplir sus funciones bajo limitaciones o restricciones que establecen los directivos.	4	4	4	
	Líder dominante	16. Los directivos critican el trabajo de los subordinados cuando no es el adecuado.	4	4	4	
		3. Los directivos hacen sentir a su personal que ellos mandan.	4	4	4	
Estilo democrático	Toma de decisiones horizontalmente	10. Si los directivos consideran que octubre es el mejor mes para hacer mantenimiento de los ambientes de la institución. Mientras que los subordinados prefieren noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación	4	4	4	
		13. Los directivos ante un desacuerdo entre dos trabajadores buscan el diálogo para encontrar la solución.	4	4	4	
		23. Los directivos consideran las opiniones de los trabajadores para determinar objetivos.	4	4	4	
	Delegación de responsabilidades	17. Los directivos delegan responsabilidad a sus subordinados para resolver problemas.	4	4	4	
		4. Los directivos brindan orientación antes de designar la responsabilidad de una tarea a un trabajador.	4	4	4	
		7. Los directivos informan a su personal sobre cambios en la institución que les pueda afectar.	4	4	4	

	Preocupación por las necesidades de los trabajadores	20. Los directivos muestran apertura al diálogo cuando los trabajadores quieren manifestar sus necesidades.	4	4	4	
		26. Los directivos prefieren brindar elogios o críticas al personal de manera discreta, y evitan hacerlo en presencia de otros trabajadores.	4	4	4	
	Motivación a los trabajadores	1. Mantiene una relación cordial, dispuesta y cercana con su directivo de línea.	4	4	4	
Estilo Laissez-Faire	Delegación de toma de decisiones	8. Los directivos dejan solos a sus subordinados en la determinación de las tareas para alcanzar los objetivos planteados.	4	4	4	
	Responsabilidad al grupo	18. Los directivos no se preocupan por el logro de las metas, siendo responsabilidad exclusiva de los subordinados.	4	4	4	
		21. Los directivos supervisan los resultados del trabajo, pero no el proceso realizado.	4	4	4	
		27. Los directivos no supervisan los métodos y procedimientos que emplea el personal para la realización del trabajo.	4	4	4	
		5. Ante cualquier problema, los directivos responsabilizan solo a los trabajadores por las consecuencias.	4	4	4	
		2. Los directivos mantienen mínimo contacto y comunicación con sus trabajadores.	4	4	4	
	14. Los directivos valoran escasamente a los empleados que demuestran ser competentes.	4	4	4		

	Escaso apoyo a sus colaboradores	24. Los directivos brindan poca orientación a los trabajadores que tienen dificultades en la realización de sus tareas.	4	4	4	
		11. Cuando un trabajador tiene alguna dificultad en su área de trabajo, los directivos no le prestan atención.	4	4	4	

ESCALA DE VALORACIÓN:

NIVEL	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE VALIDACIÓN (X)
ALTA	El instrumento evaluado está apto para su aplicación	X
MEDIA	El instrumento evaluado requiere reajuste antes de su aplicación	
BAJA	Rehacer el instrumento	

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES:

Ninguna.

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO:

El/La que suscribe **Dr. Jorge L. Becerra Muñoz** identificado(a) con DNI N° **26702389**, certifico que realicé el juicio de experto del instrumento adaptado por el testista: **Bach. Francisco Rojas Llanos**, en la investigación: “Estilos de Liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua, distrito y provincia de Jaén, año 2020”


FIRMA DEL EXPERTO (A)

Anexo 11: Fichas de validación del Cuestionario de Desempeño laboral

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado(a) Juez: Ud. Ha sido elegido(a) para evaluar el **Cuestionario de Desempeño laboral**, que será utilizado en la investigación: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL PROYECTO ESPECIAL JAÉN SAN IGNACIO BAGUA, DISTRITO Y PROVINCIA DE JAÉN, AÑO 2020.**

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea validado y que los resultados obtenidos a partir de este sean utilizados ntemente aportando al área investigativa como a sus aplicaciones. Se agradece su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre del Juez	Edwin Abel Tarrillo Vasquez
Grado Profesional	Maestría (x) Doctor ()
Profesión	Psicólogo
Institución donde labora	Insight Vens S.R.L
Tiempo de experiencia en investigación	Menos de 2 años () 2 a 4 años (x) Más de 5 años ()

PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

- ✓ Validar lingüísticamente el cuestionario: **Cuestionario de Desempeño laboral**
- ✓ Juzgar la pertenencia de los ítems de acuerdo a sus dimensiones e indicadores.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así también se solicita brinde las observaciones que considere pertinentes.

1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado Nivel
4. Alto Nivel

Dimensión	Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación / recomendación
Eficacia	Cobertura	1. Considera que el trabajo que realiza cumple con los objetivos requeridos por la institución.	4	4	4	
	Focalización	2. Su nivel de desempeño laboral satisface las necesidades requeridas por los usuarios.	4	4	3	
	Capacidad para cubrir la demanda actual	3. Es capaz de enfrentar las demandas exigidas por la institución.	4	4	4	
		4. Logra adaptarse a los cambios que puedan surgir dentro de la institución.	4	3	4	
	Resultado final	5. Su desempeño laboral ha tenido buenos resultados para la institución.	4	4	4	
		6. El trabajo que realiza ha satisfecho las expectativas de su jefe inmediato.	3	4	4	
Eficiencia laboral	Productividad	7. Si surge un imprevisto se pone a trabajar en él inmediatamente.	4	4	4	
		8. Evita las interrupciones en su horario laboral.				

			4	4	4	
	Recursos personales	9. Distribuye su tiempo y esfuerzo de manera que cumple con las funciones que se le asignan.	4	4	3	
		10. Se capacita para realizar un mejor trabajo.	4	4	4	
		11. Dedicar tiempo a potenciar las habilidades que le permitan realizar un mejor trabajo.	4	4	4	
Calidad laboral	Oportunidad	12. Cumple con las tareas que se le encomienda en el tiempo requerido por su jefe inmediato.	4	3	4	
		13. Cumple con su horario de trabajo.	4	4	4	
	Accesibilidad	14. Logra realizar todas las tareas asignadas en el día.	4	3	4	
		15. Planifica previamente las actividades que tiene que realizar durante el día.	4	4	4	
	Percepción de usuarios	16. Considera que los usuarios(as) a quienes usted atiende están satisfechos(as) con su trabajo.	4	4	3	
		17. Lo han reconocido por su desempeño o buena atención.	4	4	4	
	Precisión	18. Logra cumplir sus actividades de manera precisa.	3	4	4	
		19. Cuando tiene que presentar algún informe, se asegura previamente que esté correcto.	4	4	4	
		20. Cuando tiene alguna duda con respecto a sus actividades solicita orientación.	4	4	4	

		20. Cuando tiene alguna duda con respecto a sus actividades solicita orientación.	4	4	4	
Economía laboral	Nivel de recursos utilizados	21. Realiza su trabajo asegurándose de no originar gastos extras a la institución.	4	4	4	
		22. Utiliza los recursos de la institución eficazmente, sin generar gastos innecesarios.	4	4	3	

ESCALA DE VALORACIÓN:

NIVEL	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE VALIDACIÓN (X)
ALTA	El instrumento evaluado está apto para su aplicación	x
MEDIA	El instrumento evaluado requiere reajuste antes de su aplicación	
BAJA	Rehacer el instrumento	

SU SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES:

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO:

Yo, _____ que suscribe **Mg. Edwin Abel Tarrillo Vasquez** identificado(a) con DNI N° **48014706**, certifico que realicé el juicio de experto del instrumento adaptado por el tesista: Bach. Francisco Rojas Llanos en la investigación: “Estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del proyecto especial Jaén San Ignacio Bagua, distrito y provincia de Jaén, año 2020”



FIRMA DEL EXPERTO(A)

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado (a) Juez: Ud., ha sido elegido (a) para evaluar el **Cuestionario de Desempeño Laboral**, que será utilizado en la investigación: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL PROYECTO ESPECIAL JAÉN SAN IGNACIO BAGUA, DISTRITO Y PROVINCIA DE JAÉN, AÑO 2020.**

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea validado y que los resultados obtenidos a partir de este sean utilizados eficientemente aportando al área investigativa como a sus aplicaciones. Se agradece su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre del Juez	Winston Rolando Reaño Portal
Grado Profesional	Maestría () Doctorado (x)
Profesión	Contador Público
Institución donde labora	Universidad Nacional de Trujillo
Tiempo de experiencia en investigación	Menos de 2 años () 2 a 4 años () Más de 5 años (x)

PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

- ✓ Validar lingüísticamente el cuestionario: **Cuestionario de Desempeño laboral**
- ✓ Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a sus dimensiones e indicadores.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así también se solicita brinde las observaciones que considere pertinentes:

1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado Nivel
4. Alto Nivel



Dimensión	Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación / Recomendación
Eficacia	Cobertura	1. Considera que el trabajo que realiza cumple con los objetivos requeridos por la institución.	4	3	4	
	Focalización	2. En su trabajo, cumple con lo solicitado por los usuarios.	4	3	2	
	Capacidad para cubrir la demanda actual	3. Es capaz de enfrentar las demandas exigidas por la institución.	4	3	4	
		4. Logra adaptarse a los cambios que puedan surgir dentro de la institución.	4	4	3	
	Resultado final	5. Ha planteado ideas o realizado acciones que hayan tenido buenos resultados para la institución.	4	3	2	
		6. Su jefe inmediato ha reconocido su desempeño.	4	3	2	
Eficiencia laboral	Productividad	7. Si surge un imprevisto se pone a trabajar en él inmediatamente.	4	4	3	
		8. Evita las interrupciones en su horario laboral.	4	4	4	

	Recursos personales	9. Distribuye su tiempo y esfuerzo de manera que cumple con las funciones que se le asignan.	4	4	4	
		10. Se capacita para realizar un mejor trabajo.	4	4	4	
		11. Dedicar tiempo a potenciar las habilidades que le permitan realizar un mejor trabajo.	4	3	4	
Calidad laboral	Oportunidad	12. Cumple con las tareas que se le encomienda en el tiempo requerido por su jefe inmediato.	4	4	3	
		13. Cumple con su horario de trabajo.	4	4	4	
	Accesibilidad	14. Logra realizar todas las tareas asignadas en el día.	4	4	4	
		15. Planifica previamente las actividades que tiene que realizar durante el día.	4	3	4	
	Percepción de usuarios	16. Atiende oportunamente las solicitudes y/o requerimientos de los usuarios.	4	3	2	
		17. Lo han reconocido por su desempeño o buena atención.	4	4	4	
	Precisión	18. No ha tenido observaciones por parte de sus superiores en el cumplimiento de las funciones que realiza.	4	3	2	
		19. Cuando tiene que presentar algún informe, se asegura previamente que esté correcto.	4	4	4	
		20. Cuando tiene alguna duda con respecto a sus actividades solicita orientación.	4	4	4	
Economía laboral	Nivel de recursos utilizados	21. Realiza su trabajo asegurándose de no originar gastos extras a la institución.	4	4	4	
		22. Utiliza los recursos de la institución eficazmente, sin generar gastos innecesarios.	4	4	4	

ESCALA DE VALORACIÓN:

NIVEL	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE VALIDACIÓN (X)
ALTA	El instrumento evaluado está apto para su aplicación	
MEDIA	El instrumento evaluado requiere reajuste antes de su aplicación	X
BAJA	Rehacer el instrumento	

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES:

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO:

El/La que suscribe: **WINSTON ROLANDO REAÑO PORTAL**, identificado (a) con DNI N° **18103505**, certifico que realicé el juicio de experticia del instrumento adaptado por el tesista: **BACH. FRANCISCO ROJAS LLANOS**, en la investigación: “Estilos de liderazgo y su influencia en el Desempeño laboral de los servidores públicos del Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua, distrito y provincia de Jaén, año 2020”



FIRMA DEL EXPERTO (A)

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado(a) Juez: Ud. Ha sido elegido(a) para evaluar el **Cuestionario de Desempeño Laboral**, que será utilizado en la investigación: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL PROYECTO ESPECIAL JAÉN SAN IGNACIO BAGUA, DISTRITO Y PROVINCIA DE JAÉN, AÑO 2020.**

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea validado y que los resultados obtenidos a partir de este sean utilizados eficientemente aportando al área investigativa como a sus aplicaciones. Se agradece su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre del Juez	Ledy Izamar Crisanto Flores
Grado Profesional	Maestría (x) Doctor ()
Profesión	Ing. Economista
Institución donde labora	Municipalidad Distrital de Huarmaca
Tiempo de experiencia en investigación	Menos de 2 años (x) 2 a 4 años () Más de 5 años ()

PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

- ✓ Validar lingüísticamente el cuestionario: **Cuestionario de Desempeño Laboral**
- ✓ Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a sus dimensiones e indicadores.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así también se solicita brinde las observaciones que considere pertinentes.

1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado Nivel
4. Alto Nivel

Dimensión	Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación / recomendación
Eficacia	Cobertura	1. Considera que el trabajo que realiza cumple con los objetivos requeridos por la institución.	4	4	4	
	Focalización	2. Su nivel de desempeño laboral satisface las necesidades requeridas por los usuarios.	4	4	4	
	Capacidad para cubrir la demanda actual	3. Es capaz de enfrentar las demandas exigidas por la institución.	4	4	4	
		4. Logra adaptarse a los cambios que puedan surgir dentro de la institución.	4	4	4	
	Resultado final	5. Su desempeño laboral ha tenido buenos resultados para la institución.	4	4	4	
		6. El trabajo que realiza ha satisfecho las expectativas de su jefe inmediato.	4	4	4	
Eficiencia laboral	Productividad	7. Si surge un imprevisto se pone a trabajar en él inmediatamente.	4	4	4	

			4	4	4	
	Recursos personales	9. Distribuye su tiempo y esfuerzo de manera que cumple con las funciones que se le asignan.	4	4	4	
		10. Se capacita para realizar un mejor trabajo.	4	4	4	
		11. Dedicar tiempo a potenciar las habilidades que le permitan realizar un mejor trabajo.	4	4	4	
Calidad laboral	Oportunidad	12. Cumple con las tareas que se le encomienda en el tiempo requerido por su jefe inmediato.	4	4	4	
		13. Cumple con su horario de trabajo.	4	4	4	
	Accesibilidad	14. Logra realizar todas las tareas asignadas en el día.	4	4	4	
		15. Planifica previamente las actividades que tiene que realizar durante el día.	4	4	4	
	Percepción de usuarios	16. Considera que los usuarios(as) a quienes usted atiende están satisfechos(as) con su trabajo.	4	4	4	
		17. Lo han reconocido por su desempeño o buena atención.	4	4	4	
	Precisión	18. Logra cumplir sus actividades de manera precisa.	4	4	4	
		19. Cuando tiene que presentar algún informe, se asegura previamente que esté correcto.	4	4	4	
		20. Cuando tiene alguna duda con respecto a sus actividades solicita orientación.	4	4	4	

			4	4	4	
	Recursos personales	9. Distribuye su tiempo y esfuerzo de manera que cumple con las funciones que se le asignan.	4	4	4	
		10. Se capacita para realizar un mejor trabajo.	4	4	4	
		11. Dedicar tiempo a potenciar las habilidades que le permitan realizar un mejor trabajo.	4	4	4	
Calidad laboral	Oportunidad	12. Cumple con las tareas que se le encomienda en el tiempo requerido por su jefe inmediato.	4	4	4	
		13. Cumple con su horario de trabajo.	4	4	4	
	Accesibilidad	14. Logra realizar todas las tareas asignadas en el día.	4	4	4	
		15. Planifica previamente las actividades que tiene que realizar durante el día.	4	4	4	
	Percepción de usuarios	16. Considera que los usuarios(as) a quienes usted atiende están satisfechos(as) con su trabajo.	4	4	4	
		17. Lo han reconocido por su desempeño o buena atención.	4	4	4	
	Precisión	18. Logra cumplir sus actividades de manera precisa.	4	4	4	
		19. Cuando tiene que presentar algún informe, se asegura previamente que esté correcto.	4	4	4	
		20. Cuando tiene alguna duda con respecto a sus actividades solicita orientación.	4	4	4	

		1. Cuando tiene alguna duda con respecto a sus actividades solicita orientación.	4	4	4	
Economía laboral	Nivel de recursos utilizados	21. Realiza su trabajo asegurándose de no originar gastos extras a la institución.	4	4	4	
		22. Utiliza los recursos de la institución eficazmente, sin generar gastos innecesarios.	4	4	4	

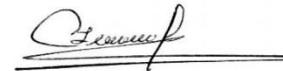
ESCALA DE VALORACIÓN:

NIVEL	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE VALIDACIÓN (X)
ALTA	El instrumento evaluado está apto para su aplicación	x
MEDIA	El instrumento evaluado requiere reajuste antes de su aplicación	
BAJA	Rehacer el instrumento	

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES:

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO:

El/La que suscribe **Mg. LEDY IZAMAR CRISANTO FLORES** identificado(a) con DNI N° **73463274**, certifico que realicé el juicio de experto del instrumento adaptado por el tesista: Bach. Francisco Rojas Llanos en la investigación: “Estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del proyecto especial Jaén San Ignacio Bagua, distrito y provincia de Jaén, año 2020”



FIRMA DEL EXPERTO(A)

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado (a) Juez: Ud., ha sido elegido (a) para evaluar el **Cuestionario de Desempeño Laboral**, que será utilizado en la investigación: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL PROYECTO ESPECIAL JAÉN SAN IGNACIO BAGUA, DISTRITO Y PROVINCIA DE JAÉN, AÑO 2021.**

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea validado y que los resultados obtenidos a partir de este sean utilizados eficientemente aportando al área investigativa como a sus aplicaciones. Se agradece su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre del Juez	JORGE LUIS BECERRA MUÑOZ
Grado Profesional	Maestría () Doctorado (X)
Profesión	Sociólogo
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tiempo de experiencia en investigación	Menos de 2 años () 2 a 4 años () Más de 5 años (X)

PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

- ✓ Validar lingüísticamente el cuestionario: **Cuestionario de Desempeño laboral**
- ✓ Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a sus dimensiones e indicadores.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así también se solicita brinde las observaciones que considere pertinentes:

1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado Nivel
4. Alto Nivel

Dimensión	Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación / Recomendación
Eficacia	Cobertura	1. Considera que el trabajo que realiza cumple con los objetivos requeridos por la institución.	4	4	4	
	Focalización	2. Su nivel de desempeño laboral satisface las necesidades requeridas por los usuarios.	4	4	4	
	Capacidad para cubrir la demanda actual	3. Es capaz de enfrentar las demandas exigidas por la institución.	4	4	4	
		4. Logra adaptarse a los cambios que puedan surgir dentro de la institución.	4	4	4	
	Resultado final	5. Su desempeño laboral ha tenido buenos resultados para la institución.	4	4	4	
		6. El trabajo que realiza ha satisfecho las expectativas de su jefe inmediato.	4	4	4	
Eficiencia laboral	Productividad	7. Si surge un imprevisto se pone a trabajar en él inmediatamente.	4	4	4	
		8. Evita las interrupciones en su horario laboral.	4	4	4	

	Recursos personales	9. Distribuye su tiempo y esfuerzo de manera que cumple con las funciones que se le asignan.	4	4	4	
		10. Se capacita para realizar un mejor trabajo.	4	4	4	
		11. Dedicar tiempo a potenciar las habilidades que le permitan realizar un mejor trabajo.	4	4	4	
Calidad laboral	Oportunidad	12. Cumple con las tareas que se le encomienda en el tiempo requerido por su jefe inmediato.	4	4	4	
		13. Cumple con su horario de trabajo.	4	4	4	
	Accesibilidad	14. Logra realizar todas las tareas asignadas en el día.	4	4	4	
		15. Planifica previamente las actividades que tiene que realizar durante el día.	4	4	4	
	Percepción de usuarios	16. Considera que los usuarios(as) a quienes usted atiende están satisfechos(as) con su trabajo.	4	4	4	
		17. Lo han reconocido por su desempeño o buena atención.	4	4	4	
	Precisión	18. Logra cumplir sus actividades de manera precisa.	4	4	4	
		19. Cuando tiene que presentar algún informe, se asegura previamente que esté correcto.	4	4	4	
		20. Cuando tiene alguna duda con respecto a sus actividades solicita orientación.	4	4	4	
Economía laboral	Nivel de recursos utilizados	21. Realiza su trabajo asegurándose de no originar gastos extras a la institución.	4	4	4	
		22. Utiliza los recursos de la institución eficazmente, sin generar gastos innecesarios.	4	4	4	

ESCALA DE VALORACIÓN:

NIVEL	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE VALIDACIÓN (X)
ALTA	El instrumento evaluado está apto para su aplicación	X
MEDIA	El instrumento evaluado requiere reajuste antes de su aplicación	
BAJA	Rehacer el instrumento	

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES:

Ninguna.

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO:

El/La que suscribe **Dr. Jorge L. Becerra Muñoz** identificado(a) con DNI N° **26702389**, certifico que realicé el juicio de experto del instrumento adaptado por el tesista: **Bach. Francisco Rojas Llanos**, en la investigación: “Estilos de Liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua, distrito y provincia de Jaén, año 2020”



FIRMA DEL EXPERTO (A)

Anexo 12: Fichas de validación del Cuestionario de Estilos de liderazgo y Desempeño laboral

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado(a) Juez: Ud. Ha sido elegido para evaluar el **Cuestionario**, que será utilizado en la investigación: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL PROYECTO ESPECIAL JAÉN SAN IGNACIO BAGUA, DISTRITO Y PROVINCIA DE JAÉN, AÑO 2020.**

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea validado y que los resultados obtenidos a partir de este sean utilizados eficientemente aportando al área investigativa como a sus aplicaciones. Se agradece su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre del Juez	Edwin Abel Tarrillo Vasquez
Grado Profesional	Maestría (x) Doctor ()
Profesión	Psicólogo
Institución donde labora	Insight Vens S.R.L
Tiempo de experiencia en investigación	Menos de 2 años () 2 a 4 años (x) Más de 5 años ()

PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

- ✓ Validar lingüísticamente: **Cuestionario de Estilos de Liderazgo y Desempeño laboral**
- ✓ Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a sus dimensiones e indicadores.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así también se solicita brinde las observaciones que considere pertinentes.

1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado Nivel
4. Alto Nivel

Objetivo	Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación / recomendación
Objetivo específico 1	Identificar los estilos de liderazgos que caracterizan al personal de alta dirección según los servidores públicos del PEJSIB.	¿Cómo describiría el estilo de liderazgo del personal de alta dirección del PEJSIB?	4	3	4	
Objetivo específico 2	Evaluar el nivel de desempeño en los servidores públicos del PEJSIB.	¿Considera que los servidores públicos del PEJSIB se desempeñan adecuadamente? Argumente su respuesta	4	4	4	
Objetivo específico 3	Determinar la influencia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral de los servidores públicos del PEJSIB.	¿Cree que el estilo de liderazgo ejercido por el personal de alta dirección influye en el desempeño en los servidores públicos del PEJSIB? Argumente su respuesta	4	4	3	
Objetivo	Especificar las características que debe reunir el personal de	Según su criterio ¿Qué características debe tener	4	3	4	

	desempeño laboral de los servidores públicos del PEJSIB.	dirección para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos del PEJSIB?	4	3	4	
Objetivo específico 5	Describir las estrategias utilizadas para medir el desempeño laboral de los servidores públicos del PEJSIB.	¿Cuáles son las estrategias que utilizan para medir el desempeño laboral de los servidores públicos en el PEJSIB?	4	4	4	

ESCALA DE VALORACIÓN:

NIVEL	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE VALIDACIÓN (X)
ALTA	El instrumento evaluado está apto para su aplicación	X
MEDIA	El instrumento evaluado requiere reajuste antes de su aplicación	
BAJA	Rehacer el instrumento	

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES:

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO:

El/La que suscribe Mg. **Edwin Abel Tarrillo Vasquez** identificado(a) con DNI N° **48014706**, certifico que realicé el juicio de experto del instrumento adaptado por el tesista: Bach. Francisco Rojas Llanos en la investigación: “Estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del proyecto especial Jaén San Ignacio Bagua, distrito y provincia de Jaén, año 2020”



FIRMA DEL EXPERTO(A)

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado (a) Juez: Ud., ha sido elegido para evaluar el **Cuestionario**, que será utilizado en la investigación: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL PROYECTO ESPECIAL JAÉN SAN IGNACIO BAGUA, DISTRITO Y PROVINCIA DE JAÉN, AÑO 2020.**

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea validado y que los resultados obtenidos a partir de este sean utilizados eficientemente aportando al área investigativa como a sus aplicaciones. Se agradece su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre del Juez	Winston Rolando Reaño Portal
Grado Profesional	Maestría () Doctor (x)
Profesión	Contador Público
Institución donde labora	Universidad Nacional de Trujillo
Tiempo de experiencia en investigación	Menos de 2 años () 2 a 4 años () Más de 5 años (x)

PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

- ✓ Validar lingüísticamente: **Cuestionario de Estilos de liderazgo y Desempeño laboral**
- ✓ Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a sus dimensiones e indicadores.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así también se solicita brinde las observaciones que considere pertinentes:

1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado Nivel
4. Alto Nivel

Objetivo	Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación / Recomendación
Objetivo específico 1	Identificar los estilos de liderazgos que caracterizan al personal de alta dirección según los servidores públicos del PEJSIB.	¿Cómo describiría el estilo de liderazgo del personal de alta dirección del PEJSIB?	Alto Nivel	3	4	
Objetivo específico 2	Evaluar el nivel de desempeño en los servidores públicos del PEJSIB.	¿Considera que los servidores públicos del PEJSIB se desempeñan adecuadamente? Argumente su respuesta	3	3	4	
Objetivo específico 3	Determinar la influencia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral de los servidores públicos del PEJSIB.	¿Cree que el estilo de liderazgo ejercido por el personal de alta dirección influye en el desempeño en los servidores públicos del PEJSIB? Argumente su respuesta	3	3	4	
Objetivo específico 4	Especificar las características que debe reunir el personal de alta dirección para mejorar el desempeño laboral de los	Según su criterio ¿Qué características debe tener un personal de alta dirección para mejorar el desempeño laboral de los	4	4	3	

Objetivo específico 4	servidores públicos del PEJSIB.	Según su criterio ¿Qué del PEJSIB?				
Objetivo específico 5	Describir las estrategias utilizadas para medir el desempeño laboral de los servidores públicos del PEJSIB.	¿Cuáles son las estrategias que utilizan para medir el desempeño laboral de los servidores públicos en el PEJSIB?	4	3	4	

ESCALA DE VALORACIÓN:

NIVEL	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE VALIDACIÓN (X)
ALTA	El instrumento evaluado está apto para su aplicación	X
MEDIA	El instrumento evaluado requiere reajuste antes de su aplicación	
BAJA	Rehacer el instrumento	

SU SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES:

Velar por el anonimato de los encuestados, para evitar los sesgos, o influencias que inclinen la información.

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO:

El/La que suscribe: **WINSTON ROLANDO REAÑO PORTAL**, identificado con DNI N° **18103505**, certifico que realicé el juicio de experto del instrumento adaptado por el tesista: **BACH. FRANCISCO ROJAS LLANOS**, en la investigación: “Estilos de Liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua, distrito y provincia de Jaén, año 2020”



FIRMA DEL EXPERTO (A)

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado(a) Juez: Ud. Ha sido elegido para evaluar el **Cuestionario**, que será utilizado en la investigación: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL PROYECTO ESPECIAL JAÉN SAN IGNACIO BAGUA, DISTRITO Y PROVINCIA DE JAÉN, AÑO 2020.**

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea validado y que los resultados obtenidos a partir de este sean utilizados eficientemente aportando al área investigativa como a sus aplicaciones. Se agradece su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre del Juez	Ledy Izamar Crisanto Flores
Grado Profesional	Maestría (x) Doctor ()
Profesión	Ing. Economista
Institución donde labora	Municipalidad Distrital de Huarmaca
Tiempo de experiencia en investigación	Menos de 2 años (x) 2 a 4 años () Más de 5 años ()

PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

- ✓ Validar lingüísticamente: **Cuestionario de Estilos de Liderazgo y Desempeño laboral**
- ✓ Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a sus dimensiones e indicadores.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así también se solicita brinde las observaciones que considere pertinentes.

1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado Nivel
4. Alto Nivel

Objetivo	Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación / recomendación
Objetivo específico 1	Identificar los estilos de liderazgos que caracterizan al personal de alta dirección según los servidores públicos del PEJSIB.	¿Cómo describiría el estilo de liderazgo del personal de alta dirección del PEJSIB?	4	4	4	
Objetivo específico 2	Evaluar el nivel de desempeño en los servidores públicos del PEJSIB.	¿Considera que los servidores públicos del PEJSIB se desempeñan adecuadamente? Argumente su respuesta	4	4	4	
Objetivo específico 3	Determinar la influencia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral de los servidores públicos del PEJSIB.	¿Cree que el estilo de liderazgo ejercido por el personal de alta dirección influye en el desempeño en los servidores públicos del PEJSIB? Argumente su respuesta	4	4	4	
Objetivo	Especificar las características que debe reunir el personal de	Según su criterio ¿Qué características debe tener	4	4	4	

Objetivo específico 4	que debe reunir el personal de alta dirección para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos del PEJSIB.	características debe tener un personal de alta dirección para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos del PEJSIB?	4	4	4	
Objetivo específico 5	Describir las estrategias utilizadas para medir el desempeño laboral de los servidores públicos del PEJSIB.	¿Cuáles son las estrategias que utilizan para medir el desempeño laboral de los servidores públicos en el PEJSIB?	4	4	4	

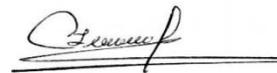
ESCALA DE VALORACIÓN:

NIVEL	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE VALIDACIÓN (X)
ALTA	El instrumento evaluado está apto para su aplicación	X
MEDIA	El instrumento evaluado requiere reajuste antes de su aplicación	
BAJA	Rehacer el instrumento	

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES:

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO:

El/La que suscribe Mg. **LEDY IZAMAR CRISANTO FLORES** identificado(a) con DNI N° **73463274**, certifico que realicé el juicio de experto del instrumento adaptado por el tesista: Bach. Francisco Rojas Llanos en la investigación: “Estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del proyecto especial Jaén San Ignacio Bagua, distrito y provincia de Jaén, año 2021”



FIRMA DEL EXPERTO(A)

EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Respetado (a) Juez: Ud., ha sido elegido para evaluar el **Cuestionario**, que será utilizado en la investigación: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL PROYECTO ESPECIAL JAÉN SAN IGNACIO BAGUA, DISTRITO Y PROVINCIA DE JAÉN, AÑO 2020.**

La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea validado y que los resultados obtenidos a partir de este sean utilizados eficientemente aportando al área investigativa como a sus aplicaciones. Se agradece su valiosa colaboración.

DATOS DEL JUEZ

Nombre del Juez	JORGE LUIS BECERRA MUÑOZ
Grado Profesional	Maestría () Doctorado (X)
Profesión	Sociólogo
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tiempo de experiencia en investigación	Menos de 2 años () 2 a 4 años () Más de 5 años (X)

PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

- ✓ Validar lingüísticamente: **Cuestionario de Estilos de liderazgo y Desempeño laboral**
- ✓ Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a sus dimensiones e indicadores.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así también se solicita brinde las observaciones que considere pertinentes:

1. No cumple con el criterio
2. Bajo nivel
3. Moderado Nivel
4. Alto Nivel

Objetivo	Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación / Recomendación
Objetivo específico 1	Identificar los estilos de liderazgos que caracterizan al personal de alta dirección según los servidores públicos del PEJSIB.	¿Cómo describiría el estilo de liderazgo del personal de alta dirección del PEJSIB?	4	4	4	
Objetivo específico 2	Evaluar el nivel de desempeño en los servidores públicos del PEJSIB.	¿Considera que los servidores públicos del PEJSIB se desempeñan adecuadamente? Argumente su respuesta	4	4	4	
Objetivo específico 3	Determinar la influencia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral de los servidores públicos del PEJSIB.	¿Cree que el estilo de liderazgo ejercido por el personal de alta dirección influye en el desempeño en los servidores públicos del PEJSIB? Argumente su respuesta	4	4	4	
Objetivo específico 4	Especificar las características que debe reunir el personal de alta dirección para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos del PEJSIB.	Según su criterio ¿Qué características debe tener un personal de alta dirección para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos del PEJSIB?	4	4	4	
Objetivo específico 5	Describir las estrategias utilizadas para medir el desempeño laboral de los servidores públicos del	¿Cuáles son las estrategias que utilizan para medir el desempeño laboral de los	4	4	4	

	PEJSIB.	servidores públicos en el PEJSIB?				
--	---------	-----------------------------------	--	--	--	--

ESCALA DE VALORACIÓN:

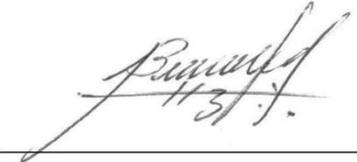
NIVEL	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE VALIDACIÓN (X)
ALTA	El instrumento evaluado está apto para su aplicación	X
MEDIA	El instrumento evaluado requiere reajuste antes de su aplicación	
BAJA	Rehacer el instrumento	

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES:

Ninguna

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO:

El/La que suscribe: **Dr. JORGE L. BECERRA MUÑOZ**, identificado con DNI N° **26702389**, certifico que realicé el juicio de experto del instrumento adaptado por el tesista: **BACH. FRANCISCO ROJAS LLANOS**, en la investigación: “Estilos de Liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua, distrito y provincia de Jaén, año 2021”



FIRMA DEL EXPERTO (A)