

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:

**EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL SUBCOORDINADOR Y SU INFLUENCIA
EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA
PROFESIONAL DE INGENIERÍA FORESTAL Y AMBIENTAL -
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHOTA, 2018**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

Presentada por:

Bachiller: LUZ ANGÉLICA RÍOS PÉREZ

Asesor:

Dr. HÉCTOR DIÓMEDES VILLEGAS CHÁVEZ

Cajamarca, Perú

2022

COPYRIGHT © 2022 by
LUZ ANGÉLICA RÍOS PÉREZ
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:

**EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL SUBCOORDINADOR Y SU INFLUENCIA
EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA
PROFESIONAL DE INGENIERÍA FORESTAL Y AMBIENTAL -
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHOTA, 2018**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

Presentada por:

Bachiller: LUZ ANGÉLICA RÍOS PÉREZ

JURADO EVALUADOR:

Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Asesor

Dr. Valentín Víctor Paredes Oliva
Jurado Evaluador

Dr. Lennin Rodríguez Castillo
Jurado Evaluador

Dr. Juan José Julio Vera Abanto
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 DE TESIS

Siendo las 11:30 horas, del día 28 de diciembre de dos mil veintidos, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. VALENTIN VICTOR PAREDES OLIVA**, **Dr. LENNIN RODRIGUEZ CASTILLO**, **Dr. JUAN JOSE JULIO VERA ABANTO**, y en calidad de Asesor el **Dr. HECTOR DIOMEDES VILLEGAS CHAVEZ** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **“EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL SUBCOORDINADOR Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA FORESTAL Y AMBIENTAL – UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHOTA, 2018”**; presentado por la **Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, RÍOS PÉREZ LUZ ANGÉLICA**.

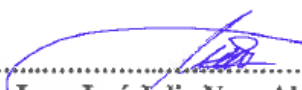
Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR con la calificación de EXCELENTE la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, RÍOS PEREZ LUZ ANGELICA**, está apta 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 Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las 12:45 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Asesor


.....
Dr. Valentín Víctor Paredes Oliva
Jurado Evaluador


.....
Dr. Lennin Rodríguez Castillo
Jurado Evaluador


.....
Dr. Juan José Julio Vera Abanto
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A Dios que en cada momento guía mis pasos y me da la fuerza y sabiduría necesaria para seguir adelante en el cumplimiento de mis objetivos.

A mis hijos, Jeanpier y Lizbeth que son el motor y motivo en mi vida para seguir perseverando y esforzándome, a Jairo compañero de vida.

A mis padres, Julio y Magdalena por todo su amor, enseñanzas y apoyo incondicional.

Luz Angélica Ríos Pérez

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgen María por guiarme y acompañarme a lo largo de mi vida y haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida para culminar esta meta que me parecía muy lejana de alcanzar.

A mis hijos Jeanpier y Lizbeth, por su amor, cariño, paciencia y porque sacrifican los momentos que podemos estar juntos para que pueda concluir el presente trabajo de investigación; a Jairo por su apoyo constante.

A mis padres Julio y Magdalena por su apoyo y por su confianza puesta en mí.

Y a todas aquellas personas que me apoyaron e hicieron que este trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Luz Angélica Ríos Pérez

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE O LISTA DE TABLAS	x
ÍNDICE O LISTA DE FIGURAS	xi
GLOSARIO	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.1.1 Contextualización.....	1
1.1.2 Descripción del problema.....	3
1.1.3 Formulación del Problema.....	4
1.2 Justificación e importancia	4
1.2.1 Justificación científica.....	4
1.2.2 Justificación técnica-práctica.....	5
1.2.3 Justificación institucional y personal.....	5
1.3 Delimitación de la investigación.....	5
1.4 Limitaciones	6
1.5 Objetivos.....	6
1.5.1 Objetivo General.....	6
1.5.2 Objetivos Específicos	6

CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes de la investigación.....	8
2.2 Bases Teóricas.	15
2.2.1 Teoría de liderazgo carismático de House.....	15
2.2.2 Teoría del liderazgo transformador de Bass.....	29
2.2.3 Teoría de Herzberg.....	18
2.2.4 Teoría de McClelland.....	19
2.3. Marco conceptual	21
2.3.1 Estilos de liderazgo.	21
2.3.2 Desempeño laboral.....	39
2.4 Definición de términos básicos.....	29
CAPÍTULO III	31
PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES	31
3.1 Hipótesis.....	31
3.1.1 Hipótesis general	31
3.1.2 Hipótesis Específicas:.....	31
3.3 Operacionalización de los componentes de las hipótesis	32
CAPÍTULO IV	33
MARCO METODOLÓGICO	33
4.1 Ubicación geográfica.....	33
4.2 Diseño de la investigación.....	49
4.3 Métodos de la investigación	49
4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación	36
4.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de información.	37
4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	38

CAPÍTULO V	41
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	41
5.1 Presentación de resultados.....	41
5.2 Análisis y discusión de resultados	46
5.3 Contrastación de hipótesis	63
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
APÉNDICE	59

ÍNDICE O LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Características generales de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota	41
Tabla 2: Rho de Spearman entre el estilo de liderazgo del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.	42
Tabla 3: Rho de Spearman entre el liderazgo transformacional del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.	43
Tabla 4: Rho de Spearman entre el liderazgo transaccional del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.	44
Tabla 5: Rho de Spearman entre el liderazgo laissez faire del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.	45
Tabla 6: Prueba de Normalidad.....	50

ÍNDICE O LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la Unidad de Gestión Educativa Local, en el distrito de Chota	33
Figura 2. Ubicación del campus universitario de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, en el centro poblado de Colpa Matara, del distrito de Chota.....	34
Figura 3. Pabellón de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota	34

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS

UNACH	: Universidad Nacional Autónoma de Chota.
EPIFA	: Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental
MLQ	: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo
CP-UNCP	: Centro Preuniversitario de la Universidad Nacional del Centro del Perú.
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
Dr.	: Doctor

GLOSARIO

Motivación: es un estímulo que nos mantiene animados a lograr objetivos.

Moral: es el comportamiento humano, basado en costumbres y creencias.

Convicción: Es la seguridad que tiene el ser humano sobre la certeza de lo que piensa o siente.

Expectativas: Son las posibilidades razonables de que un hecho o acontecimiento suceda.

Visión: es una percepción sobre el futuro, el cual incluye los objetivos que deseamos alcanzar.

Patrones: Son los estándares o modelos a seguir dentro del liderazgo.

Equipo: Grupo de seres humanos, que desempeñan actividades y responsabilidad dentro de una actividad o trabajo.

Democrático: Es la capacidad de permitir a los demás participar en la toma de decisiones:

Supervisión: Es la acción de supervisar y/o controlar en un trabajo o actividades realizadas.

Silabo: Es una guía de aprendizaje cuyo fin es la planificación de los recursos que utiliza el docente para dosificar los contenidos y gestionar de la mejor manera los tiempos en el desarrollo de sus clases.

Cooperación: conjunto de acciones y esfuerzos que conjuntamente con otro u otros individuos, se realiza el objetivo de alcanzar una meta.

RESUMEN

El propósito de la investigación fue determinar la influencia del estilo del liderazgo del subcoordinador en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental - Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018. El diseño de investigación no experimental de corte transversal, de tipo aplicada correlacional descriptiva. Con una muestra y población de 13 docentes. Se obtuvo como resultado de la investigación en cuanto al coeficiente de Spearman presentado en la que se aprecia una relación moderada ($Rho = 0,400$). Es decir, el estilo de liderazgo se relaciona de manera directa, moderada y muy significativamente con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota. Además, el coeficiente de determinación ($R^2 = 0,1147$) señala que, aproximadamente solo el 11% del desempeño laboral dependen o son influenciados por el estilo de liderazgo y la diferencia (89%) es ocasionada por otros factores ajenos a esta variable. Concluyendo que aproximadamente solo el 07% del desempeño laboral dependen o son influenciados por el liderazgo transformacional y la diferencia (93%) es ocasionada por otros factores ajenos a esta variable y aproximadamente solo el 11% del desempeño laboral dependen o son influenciados por el liderazgo transaccional y la diferencia (89%) es ocasionada por otros factores ajenos a esta variable también aproximadamente solo el 0,38% del desempeño laboral dependen o son influenciados por el liderazgo laissez faire y la diferencia (99,62%) es ocasionada por otros factores ajenos a esta variable.

Palabras clave: Estilo de liderazgo, desempeño laboral, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, laissez-faire.

ABSTRACT

The purpose of the research was to determine the influence of the subcoordinator's leadership style on the job performance of teachers at the Professional School of Forestry and Environmental Engineering - National Autonomous University of Chota, 2018. The non-experimental cross-sectional research design of descriptive correlational applied type. With a sample and population of 13 teachers. It was obtained as a result of the investigation in terms of the Spearman coefficient presented in the, a moderate relationship ($Rho = 0,400$). That is, the leadership style is directly, moderately and very significantly related to the work performance of teachers in the Professional School of Forestry and Environmental Engineering of the National Autonomous University of Chota. determination coefficient ($R^2 = 0,1147$) indicates that approximately only 11% of job performance depend on or are influenced by the leadership style and the difference (89%) is caused by other factors unrelated to this variable. only 07% of job performance depend on or are influenced by transformational leadership and the difference (93%) is caused by other factors unrelated to this variable and approximately only 11% of Job performance depends on or is influenced by transactional leadership and the difference (89%) is caused by other factors unrelated to this variable. Approximately only 0,38% of job performance depends on or is influenced by laissez faire leadership and the difference (99,62 %) is caused by factors other than this variable.

Keywords: Leadership style, job performance, transformational leadership, transactional leadership, laissez-faire.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Contextualización

Desde la historia hasta la actualidad en las organizaciones políticas, sociales e incluso militares se habla mucho de liderazgo, porque es un elemento fundamental en toda institución; ya no está importando si el líder en la organización nace o se hace, es incuestionable que la gente líder es valorada en toda institución por ser impulsor y generador de valor agregado en ella.

La flexibilidad de una organización para adaptarse a cambios como la globalización, las relaciones laborales, los requerimientos sociales, la predominancia que está tomando la estabilidad laboral y otros temas de igual relevancia, requiere de la capacidad de sus líderes, para gestionar adecuadamente el servicio que la administración pública presta a la sociedad, es decir, atendiendo los intereses y derechos de la población; aplicando principios de legalidad, eficacia y eficiencia creando un clima de cooperación y confianza.

Según Stephen & Judge (2013) el liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas; la fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia.

Hoy en día las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima, que elaboren visiones del futuro y que inspiren

a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones. Así mismo, el estilo de liderazgo que presenten los jefes de área se ve reflejado en el desempeño laboral o rendimiento laboral que presenta un trabajador al desarrollar sus funciones y tareas que exige su cargo en el contexto laboral.

Una de las mayores condicionantes para obtener más y mejores resultados corresponden al adecuado desempeño laboral de las personas que intervienen para llevar a cabo la ejecución de las políticas y actuar en los ámbitos gubernamentales; comúnmente los servidores públicos desean obtener buenos resultados y alcanzar los objetivos y metas planteadas en las distintas políticas, pero no se verifican los esfuerzos por lo cual no se tiene en claro si éstos fueron suficientes y si la capacidad del personal interviniente se encuentra al nivel exigido para obtener los resultados buscados.

Considerando que el estilo de liderazgo y el desempeño laboral son variables que siempre están presente en las organizaciones; y el desempeño laboral va a depender del estilo de liderazgo que tenga el jefe inmediato.

La Universidad Nacional Autónoma de Chota (UNACH), en una institución con nueve años de creación a la fecha ya licenciada con cinco Escuelas Profesionales, entre ellas la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental, en la que desde su funcionamiento a la fecha se ha visto la rotación de subcoordinadores. Conociendo que el estilo de liderazgo que tenga el Subcoordinador de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental este determinara la influencia en el desempeño laboral de los docentes; así mismo, se ha podido observar que son pocos los docentes comprometidos que participan en las actividades programadas por dicha escuela.

En este sentido, la influencia del estilo de liderazgo del subcoordinador en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental – Universidad Nacional Autónoma de Chota, requiere ser estudiada y, por lo

tanto, es el objeto de estudio las variables estilo de liderazgo y desempeño laboral debido a que se evidencia que algunos de los docentes no están logrando un desempeño laboral adecuado y se requiere identificar una solución, desde el estilo de liderazgo.

1.1.2. Descripción del problema

Las universidades son generadoras de cambios en la sociedad, creadoras de conocimiento, promotoras de la investigación científica y tecnológica del país.

Actualmente, la educación universitaria en nuestro país ha sido afectada con cambios positivos en cuanto a las políticas públicas y leyes que están conduciendo a una mejora continua.

El proceso de acreditación que establece la ley universitaria N° 30220 requiere de directivos con liderazgo, comprometidos con las exigencias del entorno, para ofertar un servicio educativo de calidad, el mismo que motive al personal docente para el logro de los objetivos institucionales propuestos. De conformidad con lo expuesto, y dado que el Liderazgo es uno de los factores con una incidencia importante en el desempeño laboral, se genera una profunda relación que afecta al logro de los objetivos y metas organizacionales. Considerando que el personal que labora en una organización es el activo más importante en las organizaciones, el mismo que debe tener buenos conocimientos, ser proactivo, trabajar en equipo y entre otras actitudes positivas; pero algunas veces estas actitudes son negativas, las mismas que generan un mal clima laboral.

En la actualidad la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental se ha podido visualizar que del total de docentes entre nombrados y contratados, solo unos cuantos docentes participan en reuniones y eventos organizados por la Escuela Profesional; lo que generaría dificultades futuras y desmotivación en sus colegas de trabajo, dando pie a un bajo desempeño laboral. Esta situación ha motivado que se realice la presente investigación, que, sin duda, va a servir para analizar el estilo de liderazgo del

subcoordinador en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental – Universidad Nacional Autónoma de Chota.

1.1.3. Formulación del Problema

1.1.3.1. Pregunta general

¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo del subcoordinador en el desempeño laboral de docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental - Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018?

1.1.3.1. Preguntas Auxiliares

- a) ¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental - Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018?
- b) ¿De qué manera se relaciona el liderazgo transaccional del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental - Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018?
- c) ¿De qué manera se relaciona el liderazgo laissez faire del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental - Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018?

1.2. Justificación e importancia

1.2.1. Justificación científica

En el presente proyecto de investigación se tomaron teorías referentes a estilos de liderazgo y desempeño laboral, las que ofrecen aportes significativos a este trabajo, siendo las más relevantes la teoría de liderazgo carismático de House y la teoría del liderazgo transformacional de Bass para la variable estilo de liderazgo, así como también la teoría de Herzberg y la teoría de McClelland para el desempeño laboral.

1.2.2. Justificación técnica-práctica.

Desde la perspectiva técnica el estudio se justifica porque se utilizó técnicas estadísticas para así poder determinar la influencia que existe entre las variables inmersas en el estudio.

En la práctica el presente proyecto tomó como muestra los docentes y el subcoordinador de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental, se evaluará el resultado que ayudará a formular lineamiento para mejorar el liderazgo que influye en el desempeño laboral y que éste último traduce en un buen servicio educativo para los estudiantes. Asimismo, se considera oportuno llevar a cabo esta investigación, ya que la Sub Coordinación de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental ha venido atravesando situaciones tales como rotación en el puesto de subcoordinador.

1.2.3. Justificación institucional y personal.

La presente investigación, ayudó a identificar el estilo de liderazgo del subcoordinador y cómo influye en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental - Universidad Nacional Autónoma de Chota para obtener mejores resultados en el desarrollo de sus funciones y la convivencia laboral, logrando en ellos un mejor desarrollo profesional y personal que aporte al logro de los objetivos institucionales.

A nivel personal la presente investigación me sirvió para seguir enriqueciéndome de conocimientos.

1.3. Delimitación de la investigación

La presente investigación está delimitada en los siguientes aspectos:

Geográfica

Se realizó en el distrito de Chota, provincia de Chota, Departamento de Cajamarca.

Temporal

El estudio se desarrolló en el periodo comprendido entre marzo a diciembre de 2018.

Social

El estudio se realizó en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota.

1.4. Limitaciones

La disposición del tiempo para el desarrollo de la presente investigación es muy poco.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General.

Determinar la influencia del estilo de liderazgo del subcoordinador en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental – Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación del liderazgo transformacional del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental - Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.
- Determinar la relación del liderazgo transaccional del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental - Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.

- Determinar la relación del liderazgo laissez faire del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental - Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

En la presente investigación se muestra los antecedentes sobre estilo de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral, ya que ello nos permite conocer con mayor profundidad el propósito de la investigación. A continuación, tenemos los siguientes autores:

a. Antecedentes internacionales

Meza & Londoño (2019). *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño en grupos de investigación de una universidad privada en Colombia*. (Tesis de Maestría), Universidad del Rosario, Medellín – Colombia.

La investigación se desarrolló con el objetivo de establecer la relación entre los estilos de liderazgo y la generación de conocimiento al interior de los grupos de investigación de la Universidad CES en Medellín (Colombia), en la cual se realizó un estudio transversal descriptivo en el que participaron sesenta y tres (63) investigadores de quince (15) grupos de investigación. Los participantes reportaron su percepción respecto de los comportamientos de liderazgo de los directores de grupo y del desempeño del grupo.

Asimismo, los resultados muestran una fuerte presencia del liderazgo transformacional y transaccional, principalmente en los grupos recientes; también se evidenció una baja presencia del estilo no liderazgo. También, se identificó que los estilos de liderazgo se relacionan con la percepción del desempeño. Con esto se puede concluir que a medida que los grupos aumentan sus capacidades y desarrollan estilos de liderazgo transformacional para ser más eficientes, se alcanzan mejores resultados en la generación de conocimientos.

Cárcamo-Fuentes (2017). *Estilo de liderazgo en profesionales docentes de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco, Chile 2015*. (Tesis de Maestría), Universidad La Sabana – Chile. Llega a la conclusión que; el liderazgo de los docentes de enfermería se considera una competencia fundamental, por su clara repercusión en la calidad de los cuidados y los procesos de aprendizaje. Objetivo: conocer el estilo de liderazgo que ejercen enfermeras(os) asistenciales, docentes y supervisoras(es). Material y método: investigación cuantitativa, descriptiva y transversal. La muestra está constituida por 165 profesionales de enfermería del área adulto-pediátrica, en una ciudad del sur de Chile. La recolección de datos se realizó mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, en su forma corta, adaptado a la población chilena por Vega y Zabala. Resultados: se evidencia que los profesionales docentes en enfermería asistenciales desarrollan en menor grado los estilos transformacional y transaccional. Por el contrario, aquellos de las áreas docente y de supervisión utilizan preferentemente un liderazgo transaccional, donde se destaca la recompensa contingente en docentes y la consideración individualizada en supervisores, como las principales. Según el sexo, las mujeres utilizan con mayor frecuencia las conductas motivación inspiracional y carisma inspiracional. Además, el liderazgo transaccional está más presente en mujeres, al igual que la consideración individualizada. Conclusión: se aprecia el predominio del liderazgo transaccional en enfermeras(os) docentes y supervisoras(es), que afecta el desarrollo y el fortalecimiento de un liderazgo transformador esencial para una gestión del cuidado de calidad.

Küester y Avilés (2018) en su tesis denominada: *El estilo de liderazgo de los docentes universitarios y la orientación al mercado y cómo es que estos dos repercuten sobre la satisfacción laboral*. Universidad Autónoma de México. (tesis de maestría). La investigación tomó como muestra un total de 219 docentes universitarios en el Centro de

Estudios Superiores del Estado de Sonora en México. Esta investigación tuvo un diseño descriptivo correlacional ya que su objetivo principal fue el hallar la relación entre las variables antes ya mencionadas. Con respecto a las escalas utilizadas, todas contaron con índices de confiabilidad y validez adecuados para el contexto donde se desarrolló el estudio. Dentro de los principales resultados, enfocados a los datos importantes para este estudio, se tiene que, sí existe relación significativa entre las variables estudiadas, dentro de ellas se tiene que, entre el liderazgo y los niveles de satisfacción laboral hay relación directa y significativa.

b. Antecedentes nacionales

Tello (2019), en su tesis de doctorado *“Percepción de los estilos de liderazgo y desempeño docente en una universidad de Lima, 2019”*.

Investigación con enfoque cualitativo, tipo teoría fundamentada, con una muestra de 10 docentes, el instrumento aplicado fue un cuestionario no estructurado, abierto. Dentro de los principales resultados se evidencia el eje temático estilo de liderazgo variado asumido por los directivos académicos, siendo la tendencia el estilo transformacional y en el eje temático desempeño docente se evidencia poco acompañamiento universitario por parte de los directivos en lo que respecta a la responsabilidad profesional, relaciones interpersonales, dominio tecnológico y formación en valores; sin embargo, los docentes cumplen con sus funciones encomendadas.

La conclusión fue que la percepción de los estilos de liderazgos es variada, pero la tendencia se contextualiza en un gestor académico de estilo transformacional, en vinculación con un desempeño docente poco motivado pero que presenta una tendencia al cumplimiento de su responsabilidad profesional, relaciones interpersonales, dominio tecnológico y formación en valores éticos

Buendía (2019), en su tesis "*Estilo de liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva "Tarma"*", de la provincia de Tarma – 2018", para obtener el grado de maestro en la Universidad Cesar Vallejos. Su investigación tuvo el objetivo de determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño de los docentes. La población objetiva que se estudio estuvo conformada por 28 docentes de las diferentes especialidades y opciones ocupaciones del Centro de Educación Técnico Productiva "Tarma", para obtener los datos se realizó una encuesta en la que se aplicaron a todos los docentes, para obtener la confiabilidad estadística y la correlación respectiva, los resultados obtenidos fueron de una correlación significativa entre la variable de estilo de liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente, los datos descriptivos indican que un 21.43% de los docentes indica que el director que no tiene liderazgo pedagógico un 42.86% menciona que a veces cumple su rol de líder pedagógico y un 35.71% menciona que liderazgo es bueno.

Castro (2020). *Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral en docentes en una Universidad Particular"*. (Tesis de maestría) Universidad San Martín de Porres.

El objetivo principal del desarrollo de esta investigación fue la de identificar la relación entre el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima; el estudio fue de tipo descriptivo correlacional, el cual cuenta con un muestreo aleatorio simple constituido por un total de 155 docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima, para ello se aplicaron dos escalas, el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), 5X corto y la Escala de Satisfacción Laboral SPC de Palma Carrillo (1999), ambas con propiedades psicométricas adecuadas. Finalmente, las conclusiones que se definieron en el presente estudio, fueron que se logró identificar que existe correlación entre el liderazgo

transformacional y la satisfacción laboral, además se logró estimar que sí hay relación significativa entre las dimensiones de liderazgo transformacional y satisfacción laboral. También se hizo la comparación de los resultados, donde se encontraron diferencias significativas según edad y antigüedad laboral, pero no se manifestaron diferencias significativas según el sexo.

c. Antecedentes locales

López (2018), *Inteligencia Emocional y Estilos de liderazgo de enfermeros docentes de la Universidad Nacional de Cajamarca-Perú 2017*. Universidad Nacional de Cajamarca.

La investigación tuvo como objetivo Determinar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de enfermeros docentes de la Universidad Nacional de Cajamarca – Perú. Estudio descriptivo correlacional. La población de estudio la constituyeron 30 enfermeros. Para medir la variable inteligencia emocional, se utilizó el cuestionario Inventario de Cociente Emocional (EQ-i) de Bar-On, adaptado a la realidad peruana por Ugarriza y Pajares. Para la variable estilos de liderazgo el cuestionario Multifactor Leadership Questionarie (MLQ)] elaborado por Bruce, Avolio y Bernard Bass. Se administró previo consentimiento informado. Los datos fueron procesados en el programa SPSS Ver. 21 y analizados utilizando estadística descriptiva y la prueba de D Somers y la correlación de Spearman. Se concluyó: El nivel de inteligencia emocional de los enfermeros docentes es bajo. Tienen un nivel adecuado en el componente intrapersonal y manejo del estrés, pero, deben mejorar en los componentes, intrapersonal, toma de decisiones y en el estado de ánimo en general. Los estilos de liderazgo que predominan en los enfermeros docentes es el democrático seguido del autocrático, transformacional y situacional. El nivel de liderazgo es medio. De acuerdo con los

resultados obtenidos no existe relación estadísticamente significativa entre las variables ($p > 0,05$), por lo que se acepta la hipótesis nula.

Livaque (2017), *El clima laboral y su relación con el desempeño docente en la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca 2015-2016*, Tesis de Maestría - Universidad Nacional de Cajamarca.

El estudio tiene como propósito establecer la relación entre las variables: clima laboral y desempeño docente de la Escuela de Obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca realizado entre los años 2015 y 2016. La muestra estuvo conformada por 26 docentes y 161 estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Obstetricia. El diseño de investigación es correlacional. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y constan de dos variables: El clima organizacional (con las dimensiones: comunicación, motivación, confianza y participación) y la variable desempeño docente (con las dimensiones: capacidad pedagógica, emocionalidad, responsabilidad para el cumplimiento de sus funciones y relaciones interpersonales). Debe señalarse que el instrumento de clima laboral fue elaborado por Martín (1999) y adaptado por Pérez (2010) y para el desempeño docente, se aplicó la prueba elaborada por Valdés (2004) y adaptada por Salluca (2010). El estudio planteó la siguiente hipótesis de investigación: El clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en la Universidad Nacional de Cajamarca. Al calcular el coeficiente de correlación de Pearson (con un nivel de significancia del 95%) se obtuvo un valor de 0,980 y el p -valor es de 0,001, que evidencia la existencia de una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 motivo por el cual Acepta la hipótesis. Los datos fueron procesados con el Programa SPSS, versión 20. Los resultados mostraron una correlación Muy Alta entre el clima organizacional y desempeño docente, en consecuencia, existe relación entre ambas variables.

Plasencia (2019), *Estilos de liderazgo de los directivos y la calidad del Servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca: Año 2016*, Tesis de doctorado - Universidad Nacional de Cajamarca.

El presente estudio es de característica experimental y analítica-descriptiva, ya que se tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables Estilos de Liderazgo del Directivo y la Calidad del Servicio Educativo, según la percepción de los docentes y estudiantes de las IE JEC de la UGEL Cajamarca. Para ello se aplicó la técnica de la encuesta para ambas variables. Un cuestionario a 95 docentes, para determinar los estilos de liderazgo del director y otro a 95 estudiantes para determinar la percepción que tienen los estudiantes respecto de la calidad del servicio educativo que reciben en sus Instituciones Educativas respectivas. El muestreo fue probabilístico y por conglomerados para la variable Estilos de liderazgo y por conveniencia para la variable Calidad de servicios educativos. El tratamiento estadístico se realizó con el software estadístico SPSS V.23 y Mega Stat de Excel 2016. Por otro lado, la prueba de hipótesis se efectuó con la Prueba Rho de Spearman. Tomado como base los resultados obtenidos, se halló una baja relación entre las variables en cuestión ($Rho = 0,146$, Sig. bilateral= $0,158$). Y atendiendo el análisis dimensional se encontró los siguientes resultados: autoritario (0,051), democrático (0,167), carismático (0,118), transformacional (0,302) y transaccional (0,259) con el servicio educativo. La corroboración de las mismas se realizó mediante el análisis factorial ($r=0,246$). Se concluye que los estilos de liderazgo no presentan polaridad, sino que se dan a un nivel medio y no están relacionados de manera significativa con el servicio educativo que brindan las IE JEC de la UGEL Cajamarca.

2.2. Bases Teóricas.

2.2.1. Teoría de liderazgo carismático de House.

Sugiere que los líderes carismáticos tienen muchísimo poder de referencia y que parte de dicho poder se deriva de su necesidad de influir en los demás. El líder carismático tiene “una cantidad muy importante de confianza en sí mismo y dominio, así como una solida convicción en la rectitud moral de las creencias” o cuando menos la capacidad de convencer a sus seguidores de que él posee dicha confianza y convicción. House sugiere que los líderes carismáticos comunican una visión o meta de orden superior (trascendente) que consigue el compromiso y la energía de los seguidores. Ponen mucho cuidado en crear una imagen de éxito y competencia y de ser ejemplo, con su conducta, de los valores que han adoptado. Tomado de (Stephen & Judge, 2013).

Según Stephen & Judge (2013), los líderes carismáticos, comunican a sus seguidores muchas expectativas, además de la confianza de que los seguidores cumplirán con dichas expectativas. Un aspecto de la teoría de House, que con toda probabilidad merecerá atención detenida, es el tipo de visión que persiguen los líderes transformacionales y sus seguidores. Aunque los nombres y los hechos de Winston Churchill, Mahatma Gandhi y Martin Luther King son conmovedores, House y otros están bien conscientes de que la capacidad para inspirar gran compromiso, sacrificio y energía no es garantía de que la causa o la visión sean meritorias.

El liderazgo carismático, es importante porque tiende a influir en los colaboradores, no implica el contexto en el cual se desarrolla, la importancia radica en la motivación que genera entre los colaboradores, de esa manera logrará generar compromiso el cual contribuirá al logro de los objetivos institucionales. Desarrollar esta

habilidad de liderazgo es muy importante al dirigir un equipo de trabajo, como lo será en este caso dirigir a los docentes e la E. P. de Ingeniería Forestal y Ambiental – UNACH.

2.2.2. Teoría del liderazgo transformacional de Bass

Según Bernard Bass, citado por (Cerna, 2015), considera varios tipos de liderazgo asociados a diferentes grados de efectividad:

Liderazgo Ausente: Se produce cuando el supuesto líder está presente físicamente, pero no se relación con su gente: No decide, no motiva, no ve más allá, no emplea ningún tipo de autoridad. Los líderes de este tipo están desconectados de su realidad y viven en su propio mundo, donde creen que hacen algo. Según las investigaciones, este es el liderazgo menos efectivo. Además, nunca tienen tiempo para poder desarrollar las labores de líder, aunque en situaciones similares se presenten logros, siempre será gracias al esfuerzo de algunos integrantes del equipo, quienes trabajan sin recibir indicaciones. Dentro de sus características encontramos lo siguiente: El líder esta desconectado de su realidad y vive en su propio mundo, donde cree que hace algo. Las decisiones sobre la planificación, organización y ejecución se dejan al equipo. El líder no toma parte en la ejecución de actividades, no realiza controles y deja al grupo la decisión sobre medidas correctivas en el caso de que aparezca una desviación entre él es y lo que él debe ser. Se pueden describir como el de la desorganización.

Liderazgo Transaccional: El supuesto líder, ejecuta una “transacción” con su personal. Una transacción es un proceso en el que cada parte busca su propio beneficio. El liderazgo transaccional describe una interacción egoísta entre el líder y su seguidor, en la que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades. Por tanto, las características clave son recompensas contingentes y dirección por excepción. Los resultados son el esfuerzo y la realización esperados. Dentro de sus características encontramos las

siguientes: El líder hace la transacción con su seguidor sólo cuando existe la necesidad. El líder está más preocupado por cumplir los objetivos y las metas, mucho más que sus seguidores. El líder asume un rol más activo y promueve la motivación de su personal a través de posibles retribuciones sujetas a su desempeño.

Liderazgo Transformacional: Es el liderazgo considerado más positivo y ocurre cuando las personas se relacionan con los demás de forma que líderes y seguidores alcanzan niveles más altos de motivación y toma de decisiones éticas. En vez de enfatizar diferencias entre líder y los seguidores. El liderazgo transformacional inspira a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y que llegan a tener un efecto profundo y extraordinario en ellos. El liderazgo transformacional se utiliza para el cambio de orden más alto y para cambiar la cultura de la organización. El liderazgo transformacional se construye en base al liderazgo transaccional, incita un esfuerzo y un desempeño que va más allá de que hubiera ocurrido con el planteamiento transaccional solo.

Según Bass, existen 3 estilos de Liderazgo, el liderazgo ausente, el cual es menos efectivo porque aquí los líderes están desconectados de su realidad y viven en su propio mundo, el liderazgo transaccional en donde hay una interacción egoísta entre el líder y su seguidor, en la que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades y el liderazgo transformacional que es el más efectivo, porque se enfatiza el propósito colectivo, y el crecimiento y desarrollo de ambas partes, tanto de la organización como del colaborador.

Esta teoría es importante porque ayuda a determinar el tipo de liderazgo que puede tener el jefe a alguna unidad o área, cabe indicar que en muchos de los casos los jefes son asignados y al asumir el cargo de un determinado puesto, automáticamente asumen la autoridad que les asigna el cargo. Por lo tanto, una vez asumido el cargo es importante determinar qué tipo de liderazgo asume el jefe o director respecto a los colaboradores.

2.2.3. Teoría de Herzberg.

Frederick Herzberg formuló la teoría de dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo. Para Herzberg existen dos factores que orientan la conducta de las personas.

Según Herzberg la actividad más importante de una persona es su trabajo, concebida como una actividad eminentemente social, en la cual pueden presentarse o no oportunidades para satisfacer necesidades sociales de todo tipo como la de autoestima, la de capacitación, etc.

Herzberg encontró una serie de factores o condiciones laborales que provocan altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo.

Estos factores, que están directamente relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, los llamó Factores Motivadores del trabajo: los motivadores intrínsecos y los extrínsecos, cómo el Logro: desempeño exitoso en la tarea; el reconocimiento por el logro; el trabajo mismo; el avance y crecimiento personal, la responsabilidad.

La ausencia de estos motivadores en el trabajo, no necesariamente causa insatisfacción; esta corresponde a la no satisfacción de uno o más de los factores higiénicos, como: la política administrativa de la organización; la supervisión; las relaciones interpersonales con los compañeros, jefes y subalternos; las condiciones de trabajo; el salario y la categoría del empleado y la estabilidad en el puesto.

Si el trabajador considera que los factores higiénicos no son convenientes, se sentirá insatisfecho y será menos productivo. Es importante destacar que los llamados motivadores son congruentes con los dos niveles superiores de Maslow. Chiavenato (2006).

Según Herzberg, si el trabajo contiene factores motivadores, el impulso (primer elemento de la motivación) será generado internamente por el individuo, en lugar de que sea externamente aplicado, y así el sujeto tendrá la sensación de que controla más su ambiente. En cambio, los factores higiénicos que operan en el ambiente del trabajo o la tarea, no producen motivación, pero su ausencia puede afectar la satisfacción en el trabajo.

La teoría de Herzberg, es importante porque nos ayuda a conocer que existen factores que motivan a un trabajador a realizar sus actividades de la mejor manera y se puede contribuir a ello; si se quiere apoyar con la motivación interna se puede generar un sistema de reconocimientos, asignar responsabilidades y otros, los cuales están más vinculados directamente con el crecimiento del trabajador. También, es importante saber que los factores higiénicos, si bien es cierto no son motivadores directos, pero al no estar cubiertas estas necesidades, generan una insatisfacción en el trabajo; por ejemplo, si no se cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar una actividad en el trabajo, generaría insatisfacción. En este ejemplo se puede ver que el factor no depende del trabajador, sino de la institución.

2.2.4. Teoría de McClelland

Para (McClelland, Atkinson, & Clark, The achievement motive, 1953) , la base de la motivación no está en un impulso, sino en el restablecimiento de un cambio en la situación afectiva actual. No es la satisfacción de una necesidad biológica lo que determina nuestro comportamiento inicial, porque dicha satisfacción no es suficiente como activador del comportamiento. Lo que da dirección a la conducta es la búsqueda de la confirmación de si se ha dado o no un cambio efectivo. En cuanto se inicia dicha conducta, se establece una secuencia conductual que implica ir hacia o alejarse de una situación.

McClelland (1989). Esta teoría se enfoca básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por qué predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

La Teoría de McClelland es importante porque ayuda a comprender en el proceso de la investigación que los trabajadores tienen diferentes necesidades a cubrir, algunas de ellas son importantes para asumir jefaturas o direcciones, por ejemplo la necesidad de poder, otras personas solo tienen necesidades de afiliación, las cuales contemplan tener buenas relaciones sociales y otras necesidades de logro, que es un crecimiento personal.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Estilos de liderazgo.

A. Definición:

Stoner, Freeman & Gilbert (1996) definen que los “Estilos de liderazgo son los diversos patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos”.

“El liderazgo implica convertirse en un modelo de las conductas que favorecen el cambio (Dessler & Valera, 2011) este cambio debe estar enfocado al logro de los objetivos como equipo y organización.

Según Chiavenato (2011) el papel del líder consiste en construir una visión compartida, delegar autoridad (empowerment) a las personas, inspirar el compromiso y fomentar decisiones eficaces en la empresa. Las organizaciones de hoy deben tener líderes y ya estructuras organizacionales verticales, gracias a la velocidad de los cambios, en esta nueva era el liderazgo surge dentro de las organizaciones y las personas tendrán relaciones con instructores que guiarán su desarrollo hacia el nuevo conocimiento y un desempeño exponencial.

Asimismo, Bass (1995) uno de los autores más influyentes del siglo XX, sostiene que existe tres estilos de liderazgo, siendo estos estilos: "laissez faire", "transaccional" y "transformacional".

B. Estilos de liderazgo

a). Liderazgo transformacional.

El concepto de liderazgo transformacional se debe a McGregor Burns; años más tarde, Bass (1985,1988) introduce y operacionaliza este enfoque, al margen del contexto escolar, cuyas dimensiones son: carisma, visión, consideración individual, estimulación intelectual, capacidad para motivar.

Para Leithwood & Steinbach (1993), referenciado por (Murillo, 2006), el liderazgo transformacional tiene tres constructos de base: habilidades del director, desarrollo de metas, creación de la zona de desarrollo próximo. En este sentido, la evidencia está en los medios utilizados.

Por otro lado, el liderazgo transformacional es una contribución del director, de los directivos de las instituciones educativas, orientada hacia la resolución de problemas, el cambio cultural y organizacional, mediante un proceso dinámico.

Según Kirby, Paradise y King, el liderazgo transformacional involucra a docentes, quienes valoran el acompañamiento intelectual, mediante la innovación, la creatividad, las facilidades del trabajo con los asesores y los monitores (Gorrochotegui, 1997).

Por su parte (Bernal, 2001) concluye que el líder, quien practica liderazgo transformacional, es honesto, competente, serio, consciente, responsable. Busca la satisfacción de los docentes.

En contraste con los líderes transaccionales, los "líderes transformacionales" apelan a las necesidades de: motivación, emocionales y de desarrollo en sus subordinados (Bass, 1995). El "liderazgo transformacional" se caracteriza por cuatro elementos: a) Motivación Inspiradora (la capacidad para motivar y, naturalmente, apelar a las emociones de los demás); b) Influencia Idealizada (la habilidad de ganarse el respeto de los demás); c) Soporte Individualizado (la habilidad de apoyar las necesidades de desarrollo únicas del subordinado) y d) Estimulación Intelectual (la capacidad de estimular en los subordinados el deseo de aprendizaje y (auto) desarrollo.

Liderazgo transformacional

Es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar

a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. (Bass, 1995)

- **Carisma:** Consiste en influir en los demás mediante la creación de una visión o proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. A veces es difícil separarla del indicador Inspiración.
- **Estimulación Intelectual:** El líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales. Es un componente fundamental de liderazgo en situaciones críticas.
- **Inspiración:** El líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.
- **Consideración Individualizada:** El líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar. Provee protección y cuidado a los demás.

b). Liderazgo transaccional.

Según Bass (1995), el líder transaccional revela dos formas o maneras de actuación. Una, el líder siempre promete; dos, el líder siempre ofrece recompensas (reconocimiento pecuniario y refuerzo), en compensación de los esfuerzos realizados y de los niveles de rendimiento. El líder transaccional practica los valores; por ejemplo, “la honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud en los compromisos”.

El "liderazgo transaccional" se caracteriza por su estilo de recompensas y correcciones si un subordinado no cumple con las normas. Hay tres formas de liderazgo transaccional: recompensa de los contingentes, gestión activa por excepción y gestión pasiva por excepción.

La "recompensa de los contingentes" establece una relación del objetivo con la recompensa, pone de manifiesto las expectativas, entrega los recursos a los seguidores, establece objetivos por consenso, específicos, medibles, realistas, a ejecutarse en un

tiempo determinado, y asigna varios tipos de recompensas por un desempeño exitoso, implicando determinar las expectativas de empleados por los premios (por ejemplo, bonificación financiera o elogio público). (Sánchez, Vaca, Padilla, & Quezada, 2014)

Liderazgo transaccional

Se basa en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia "transacciones" para conseguir los objetivos de la organización.

- **Recompensa contingente:** El líder recompensa a su seguidor si éste cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo. Un ejemplo de recompensa puede ser un extra en el salario percibido.
- **Dirección por excepción:** Tiene dos formas: la activa y la pasiva. En la forma activa, el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y las reglamentaciones. En la forma pasiva, el líder actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ocurrieron.

c). Liderazgo laissez-faire

Según Gitman & McDaniel (2008), este liderazgo describe que el líder, generalmente, otorga libertad completa a sus liderados, quienes toman las decisiones, además terminan y ejecutan el trabajo en la forma más conveniente y requerida para ellos. El administrador no interviene a menos que lo soliciten. Los trabajadores gozan una libertad casi total.

Un líder con el estilo "laissez-faire", también conocido como "líder-ausente", es un tipo que no toma decisiones, es un "cuello de botella" y vive normalmente en su propio mundo. No es un estilo muy efectivo.

Laissez-faire

- **Ausencia:** Es la ausencia de liderazgo y es, por definición, el estilo más ineficaz e inactivo.

Así mismo, Burns, (1978) define que liderazgo transaccional está conformado por dos dimensiones: Recompensa contingente y Dirección por excepción.

Bass considera que el liderazgo transformacional con cuatro componentes: Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada.

Y finalmente el liderazgo transformacional se diferencia del denominado laissez faire; este implica la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz. (Castro et al., 2007).

2.3.2 Desempeño laboral.

El desempeño laboral es el comportamiento de una persona en su puesto de trabajo, este desempeño es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. En este caso pueden ser el valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto hacer. Chiavenato (2011).

El desempeño puede definirse como una serie de características individuales, entre las cuales se puede mencionar las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamiento que afectan los resultados.

Arias & Heredia (2006) refieren que al verbo desempeñar, como el cumplimiento de las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar, dedicarse

a una actividad satisfactoriamente. Asimismo, podemos entender que un alto desempeño se da por la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión.

Según Flores (citado por Cerna, 2015) las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre el desarrollo de su trabajo. (p. 26)

- Adaptabilidad: Se refiere a la mantención de efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- Comunicación: Se relaciona con la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente.
- Iniciativa: Se orienta a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de proveer situaciones en lugar de aceptarlas previamente y a las medidas de toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- Conocimientos: Se dirige al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales.
- Trabajo en equipo: Se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico.
- Desarrollo de talentos: Se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas relacionadas con sus cargos.

Samaniel (citado por Cerna, 2015) sostiene que las ofertas de empleo de estas últimas décadas en toda Latinoamérica exigen un perfil casi similar con algunas diferencias dependiendo del grupo o especialidad de trabajo pero que en términos generales coinciden en algunos elementos como:

- Actitud para el trabajo: Esta cualidad que se exige al trabajador está ligada a una buena disposición que tiene el empleado con los objetivos de la empresa, a la iniciativa para solucionar algún problema o emprender algo novedoso, con creatividad y capacidad negociadora; al liderazgo con el que puede emprender sus responsabilidades.
- La eficiencia: Es una cualidad muy valorada por las empresas e instituciones, se la identifica por la capacidad de hacer bien y a tiempo las cosas o responsabilidades que se le asigne al trabajador, a utilizar óptima y oportunamente los recursos, es decir, a cumplir con sus objetivos en el tiempo que se propone.
- Las habilidades sociales: Las habilidades sociales son la capacidad de trabajar en equipo, de manejarse con la honestidad y con comunicación asertiva, demostrando y conservando la humildad, procurando ser un ejemplo para los compañeros, demostrando un excelente desempeño, inspirando a los demás a ser mejores; evitando los conflictos, siendo amable y adecuado con todos y ofrecer ayuda quien la necesite.

Según Chiavenato (2011), muestra que el desempeño de las personas se evalúa mediante:

- Factores actitudinales: Disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.
- Factores operativos: Conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

A. Competencias personales

Es el conjunto de actitudes, habilidades y valores necesarios que permiten a los docentes trabajar en forma efectiva y contribuir positivamente a los objetivos institucionales.

- **Iniciativa:** Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo.
- **Responsabilidad:** Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas.
- **Disciplina:** la forma en que las personas se conducen a sí mismas de acuerdo con las reglas y los procedimientos establecidos por la institución.
- **Asistencia y puntualidad:** Responsabilidad en cuanto a horario y deberes.
- **Versatilidad:** Disposición para adaptarse fácilmente a nuevas circunstancias o situaciones.
- **Comunicación:** Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

B. Competencias básicas

Es un conjunto de competencias que abarcan una combinación de competencias personales y profesionales.

- **Cooperación:** La voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas.
- **Organización del trabajo:** integra a los recursos humanos, con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales en el proceso de trabajo para su ejecución eficiente.
- **Lealtad a la organización:** Es la actitud de compromiso de los colaboradores con la institución.
- **Deseo de superación:** Es la determinación, voluntad y compromiso por superarse en la vida y lograr diversos objetivos.

C. Competencias profesionales

- **Calidad del trabajo:** Excelencia en la tarea a realizar.
- **Conocimiento en el puesto de trabajo:** Es la sumatorio de la educación de la persona, su formación y prácticas, y su experiencia laboral.
- **Capacitación:** La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Chiavenato, 2011)

2.4. Definición de términos básicos

- **Liderazgo:** Es conocer la motivación humana y saber conducir a las personas. Chiavenato (2006, p.104)
- **Estilo de liderazgo:** Se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo; es el estándar de comportamiento adoptado por un líder para dirigir a los miembros de la organización en dirección a los objetivos propuestos. Chiavenato (2006)
- **Desempeño:** Corresponde al comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos predeterminado (Chiavenato, 2011).
- **Desempeño laboral:** El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Stoner citado por Pérez Rosales (2009).
- **Subcoordinador:** El subcoordinador de escuela, es un docente de la categoría de principal, que ostenta el grado académico de doctor o maestro en la especialidad de la escuela correspondiente. Es designado por la Comisión Organizadora. (UNACH, 2016)

- **Colaborador:** Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. (Chiavenato, 2011)
- **Laissez-faire:** Término francés que refiere a liderazgo ausente.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

El estilo de liderazgo del subcoordinador influye significativamente en el desempeño laboral de docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.

3.1.2. Hipótesis Específicas

- El liderazgo transformacional del subcoordinador se relaciona con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.
- El liderazgo transaccional del subcoordinador se relaciona con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.
- El liderazgo laissez faire del subcoordinador se relaciona con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.

3.2. Variables

- Variable Independiente: Estilos de liderazgo
- Variable Dependiente: Desempeño laboral.

3.3 Operacionalización de los componentes de las hipótesis

El estilo de liderazgo del subcoordinador y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental - Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.

Hipótesis	Definición Conceptual de las Variables	Definición Operacional de las Variables			Fuente o Instrumento de Recolección de Datos
		Variable	Dimensiones	Indicadores	
El estilo de liderazgo del subcoordinador influye significativamente en el desempeño laboral de docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental – Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.	“Son los diversos patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).	Estilos de liderazgo	Liderazgo transformacional	Carisma Estimulación Intelectual Inspiración Consideración Individualizada Recompensa contingente	Cuestionario
	Liderazgo transaccional Laissez Faire		Dirección por excepción Ausencia de liderazgo		
El desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. (Chiavenato, 2007).	El desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. (Chiavenato, 2007).	Desempeño Laboral	Competencias personales	Iniciativa Responsabilidad Disciplina Asistencia y puntualidad Versatilidad	Cuestionario
			Competencias básicas Competencias profesionales	Comunicación Cooperación Organización del trabajo Lealtad a la organización Deseo de superación Calidad del trabajo Conocimiento en el puesto de trabajo. Capacitación	

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

La Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental (EPIFA), de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, creadora de conocimiento, promotora de la investigación científica y tecnológica; se encuentra ubicada en el campus universitario de Colpa Matara, distrito y provincia de Chota del departamento de Cajamarca.

Figura 1

Ubicación geográfica de la provincia de Chota en el departamento de Cajamarca



Figura 2

Ubicación del campus universitario de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, en el centro poblado de Colpa Matara, del distrito de Chota



Fuente: (Google, s.f.)

Figura 3

Pabellón de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota



4.2. Diseño de la investigación

Según (Hernández, Fernández & Baptista, 2010) la investigación es de tipo aplicada, debido a que aplicó conocimientos existentes sobre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral en una organización, en este caso, de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental - Universidad Nacional Autónoma de Chota.

Asimismo, la investigación es de nivel descriptivo y correlacional - causal. Descriptivo porque se analiza a cada variable y correlacional porque se buscó determinar la influencia del estilo de liderazgo en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota.

Finalmente, el presente trabajo de investigación está considerado dentro de un diseño no experimental, puesto que su fin es la observación de las variables, describir sus características y peculiaridades y no la manipulación de estas. De la misma manera este estudio tiene la característica de diseño transversal porque se va a recopilar los datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado sin ningún tipo de interrupciones

4.3. Métodos de la investigación

4.3.1. Método deductivo

Se inicia con el conocimiento teórico de las variables estilo de liderazgo y desempeño laboral, con el propósito de establecer conclusiones válidas y generalizar los resultados a partir de hechos particulares, el análisis partirá de las dimensiones del estilo de liderazgo, relacionado con el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental – Universidad Nacional Autónoma de Chota.

4.3.2. Método de inducción

El estudio se inicia con la observación y descripción de las variables, con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter general que permitan determinar el estilo de liderazgo del subcoordinador y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental - Universidad Nacional Autónoma de Chota.

4.3.3. Método analítico

El presente estudio permitirá identificar y analizar las dimensiones de las variables estilo de liderazgo y desempeño laboral, así como estas se relacionan entre sí.

4.3.4. Método sintético

A partir del análisis, se llegará a conclusiones que nos permitan determinar y explicar el grado de asociación entre la variable el estilo de liderazgo y desempeño laboral.

4.3.5. Método correlacional

Correlacional, porque tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos variables que se pretende estudiar, para determinar si están o no relacionadas con los mismos sujetos, después se analizó la correlación.
(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

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

4.4.1. Población

La población para el presente trabajo de investigación estuvo dada por el subcoordinador (01) y los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental – Universidad Nacional Autónoma de Chota. (13) (Fuente: Oficina General de Gestión de Recursos Humanos)

4.4.2. Muestra

La muestra para el presente trabajo son los trece docentes se aplicó dos cuestionarios uno para cada variable.

4.4.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis para la presente investigación está dada por los docentes que laboran en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental – Universidad Nacional Autónoma de Chota.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

4.5.1. Técnicas de Recolección de Información.

Existe una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el investigador, para efectos de la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta.

4.5.2. Instrumentos de Recolección de Información

Para la recolección de datos, se utilizó como instrumento el cuestionario, tipo escala de Likert; para la presente investigación se utilizó dos cuestionarios:

Un cuestionario para la variable estilo de liderazgo, el cual fue una adaptación del cuestionario construido por Castro, Nader & Casullo (2004) que tiene como finalidad medir el estilo de liderazgo, el cuestionario se estructura de la siguiente manera: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez faire.

Y un segundo cuestionario para la variable desempeño, es un instrumento cuyo objetivo es evaluar a los docentes, en este caso el cuestionario es adaptado, cuyo autor es Rocca (2008) y se utiliza para su valoración una escala de (5) opciones.

Estos cuestionarios de se aplicaron a cada uno de los docentes que laboran en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental – Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.

4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

- El procesamiento de los datos se realizó en forma computarizada, mediante el ordenamiento y clasificación de las encuestas utilizando el Excel y SPSS-22.
- Una vez efectuado el acopio de los datos, se procedió a tabularlos de manera sistematizada para facilitar la cuantificación de los indicadores, con la finalidad de obtener validación de las conclusiones.
- Se exigió el uso de tablas y figuras.
- Se analizó el coeficiente de correlación para establecer la relación entre las variables.
- Se analizó y evaluó la información para la variable e indicador seleccionado.
- Se representó estadísticamente la variable e indicadores seleccionados para el estudio, mediante el manejo tabular y análisis comparativo.

4.7. Equipos, materiales, insumos, etc.

4.7.1. Equipos de cómputo

- Laptop
- Impresora

4.7.2. Material

- Papel bond
- Lapiceros
- Corrector
- Memoria USB
- Tinta

4.7.3 Servicios:

- Internet
- Espiralado
- Empastados

4.8 Matriz de Consistencia metodológica

El estilo de liderazgo del subcoordinador y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental - Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.								
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y Muestra
A. Problema principal ¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo del subcoordinador en el desempeño laboral de docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018?	A. Objetivo general Determinar la influencia del estilo de liderazgo del subcoordinador en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.	A. Hipótesis general (H ₁) El estilo de liderazgo del subcoordinador influye significativamente en el desempeño laboral de docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.	Estilo de liderazgo	Liderazgo transformacional	Carisma Estimulación Intelectual Inspiración Consideración Individualizada	Para medir la variable 1: Cuestionario	Tipo: Aplicada Nivel de investigación: Descriptivo-Correlacional Método de investigación: Inductivo, deductivo, analítico y sintético Diseño: No experimental de corte transversal. Técnica: Encuesta	Población: Subcoordinador 13 docentes Muestra: La muestra está representada por 13 docentes
B. Problemas específicos. a) ¿De qué manera se relaciona el liderazgo transformacional del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018? b) ¿De qué manera se relaciona el liderazgo transaccional del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018? c) ¿De qué manera se relaciona el liderazgo laissez faire del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018?	B. Objetivos específicos a) Determinar la relación del liderazgo transformacional del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018 b) Determinar la relación del liderazgo transaccional del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018. c) Determinar la relación del liderazgo laissez faire del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.	B. Hipótesis específicas a) (H ₂) El liderazgo transformacional del subcoordinador se relaciona con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018 b). (H ₃) El liderazgo transaccional del subcoordinador se relaciona con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018 c). (H ₄) El liderazgo laissez faire del subcoordinador se relaciona con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018	Desempeño laboral	Liderazgo transaccional Laissez Faire Competencias personales	Recompensa contingente Dirección por excepción Ausencia de liderazgo Iniciativa Responsabilidad Disciplina Asistencia y puntualidad Versatilidad Comunicación Cooperación Organización del trabajo Lealtad a la organización Deseo de superación	Para medir la variable 2: Cuestionario	Calidad del trabajo Conocimiento en el puesto de trabajo. Capacitación	

CAPÍTULO V
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados

5.1.1. Características generales de los docentes

Tabla 1

Características generales de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota

Características generales de los docentes		Recuento	% del N de la tabla
Sexo	Femenino	4	31%
	Masculino	9	69%
Grado Académico	Título profesional	6	46%
	Maestro	5	38%
	Doctor	2	15%
Total		13	100%

Del total de los docentes encuestados, el 69% son varones y el 31% son mujeres. El 46% tienen solo título profesional, el 38% tienen el grado académico de maestro y el 15% tienen el grado académico de Doctor.

5.1.2. Correlación entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral.

Para la prueba de normalidad Según Shapiro Wilk, los datos procedentes para el estilo de liderazgo del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, no cumplen con la regla de distribución normal por lo tanto se aplicó el Rho de Spearman.

Tabla 2

Rho de Spearman entre el estilo de liderazgo del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.

Correlaciones		Estilo de liderazgo	Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Estilo de liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	0,400
		Sig. (bilateral)	.	0,175
		N	13	13
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,400	1,000
		Sig. (bilateral)	0,175	.
		N	13	13

Conforme al coeficiente de Spearman presentado en la tabla 2, se aprecia una relación moderada ($Rho = 0,400$). Es decir, el estilo de liderazgo se relaciona de manera directa, moderada y muy significativamente con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota. Además, el coeficiente de determinación ($R^2 = 0,1147$) señala que, aproximadamente solo el 11% de la variación del desempeño laboral dependen o son influenciados por el estilo de liderazgo y la diferencia 89% es ocasionada por otros factores ajenos a esta variable.

Tabla 3

Rho de Spearman entre el liderazgo transformacional del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.

		Correlaciones	Liderazgo Transformacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,048
		Sig. (bilateral)	.	0,877
		N	13	13
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,048	1,000
		Sig. (bilateral)	0,877	.
		N	13	13

Conforme al coeficiente de Spearman presentado en la tabla 3, se aprecia una relación muy baja ($Rho = 0,048$). Es decir, el estilo de liderazgo transformacional del subcoordinador se relaciona de manera directa, muy baja con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota. Además, el coeficiente de determinación ($R^2 = 0,0711$) señala que, aproximadamente solo el 7% de la variación desempeño laboral dependen o son influenciados por el liderazgo transformacional y la diferencia el 93% es ocasionada por otros factores ajenos a esta variable.

Tabla 4

Rho de Spearman entre el liderazgo transaccional del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.

			Liderazgo Transaccional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Liderazgo transaccional	Coefficiente de correlación	1,000	0,398
		Sig. (bilateral)	.	0,178
		N	13	13
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,398	1,000
		Sig. (bilateral)	0,178	.
		N	13	13

Conforme al coeficiente de Spearman presentado en la tabla 4, se aprecia una relación baja ($Rho = 0,398$). Es decir, el estilo de liderazgo transaccional del subcoordinador se relaciona de manera directa, baja con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota. Además, el coeficiente de determinación ($R^2 = 0,3368$) señala que, aproximadamente solo el 33,68% de la variación del desempeño laboral depende o es influenciado por el liderazgo transaccional y la diferencia del 66,32% es ocasionada por otros factores ajenos a esta variable.

Tabla 5

Rho de Spearman entre el liderazgo laissez faire del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.

		Correlaciones		Desempeño laboral
		Laissez Faire		
Rho de Spearman	Laissez Faire	Coeficiente de correlación	1,000	-0,171
		Sig. (bilateral)	.	0,576
		N	13	13
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	-0,171	1,000
		Sig. (bilateral)	0,576	.
		N	13	13

Conforme al coeficiente de Spearman presentado en la tabla 5, se aprecia una relación muy baja ($Rho = -0,176$). Es decir, el estilo de liderazgo laissez faire del subcoordinador se relaciona de manera indirecta, muy baja con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota. Además, el coeficiente de determinación ($R^2 = 0,0038$) señala que, aproximadamente solo el 0,38% de la variación del desempeño laboral depende o es influenciados por el liderazgo laissez faire y la diferencia del 99,62% es ocasionada por otros factores ajenos a esta variable.

5.2. Análisis y discusión de resultados

Para el análisis, interpretación y discusión de resultados del informe de tesis el estilo de liderazgo del subcoordinador y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental - Universidad Nacional Autónoma de Chota, realizamos las comparaciones con los antecedentes presentes en la investigación realizada.

De acuerdo al objetivo general de la presente investigación, determinar la influencia del estilo del liderazgo del subcoordinador en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental Universidad Nacional Autónoma de Chota se aprecia una correlación moderada ($Rho = 0,400$). Es decir, el estilo de liderazgo se relaciona de manera directa, moderada y muy significativamente con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota. Lo cual coincide con la investigación de Meza & Londoño (2019). El propósito del estudio fue determinar los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño en grupos de investigación de una universidad privada en Colombia. Se consideró una población muestral de 63 docentes investigadores, los participantes reportaron su percepción respecto de los comportamientos de liderazgo de los directores del grupo y su desempeño del grupo; un estudio de enfoque cuantitativo de alcance correlacional de tipo transversal. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento, el cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ-X5) de Avolio y Bass (1999), el cual estuvo compuesto por 45 ítems para la variable estilos de liderazgo y el cuestionario adaptado de las escalas de desempeño de Goodman y Svyantek (1999) y Yamakawa y Ostos (2011) de 9 ítems para la variable desempeño laboral, ambos medidos mediante una escala de Likert. Se pudo

evidenciar una correlación significativa y positiva, Concluyendo que los estilos de liderazgo se relacionan con la percepción del desempeño.

En cuanto al primer objetivo específico: Determinar la relación del liderazgo transformacional del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018 según resultados del coeficiente de Spearman presentado en la tabla 3, se aprecia una relación muy baja ($Rho = 0,048$). Es decir, el estilo de liderazgo transformacional del subcoordinador se relaciona de manera directa, muy baja con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota. Además, el coeficiente de determinación ($R^2 = 0,0711$) señala que, aproximadamente solo el 7% del desempeño laboral dependen o son influenciados por el liderazgo transformacional y la diferencia (93%) es ocasionada por otros factores ajenos a esta variable. Comparando con la investigación de Castro (2020), cuyo objetivo principal del desarrollo de esta investigación fue la de identificar la relación entre el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima; un estudio fue de tipo descriptivo correlacional, el cual cuenta con un muestreo aleatorio simple constituido por un total de 155 docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima, para ello se aplicaron dos escalas, el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), 5X corto y la Escala de Satisfacción Laboral SPC de Palma Carrillo (1999), ambas con propiedades psicométricas adecuadas. Y concluye que logró identificar que existe correlación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, además se logró estimar que sí hay relación significativa entre las dimensiones de liderazgo transformacional y satisfacción laboral.

Tomando en cuenta el segundo objetivo específico: determinar la relación del liderazgo transaccional del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota. Estos resultados presentados en la tabla 4, se aprecia una correlación baja ($Rho = 0,398$). Es decir, el estilo de liderazgo transaccional del subcoordinador se relaciona de manera directa, baja con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota. Además, el coeficiente de determinación ($R^2 = 0,3368$) señala que, aproximadamente solo el 33,68% del desempeño laboral dependen o son influenciados por el liderazgo transaccional y la diferencia (66.32%) es ocasionada por otros factores ajenos a esta variable. Los resultados coinciden con la investigación de Cárcamo (2017). Estilo de liderazgo en profesionales docentes de enfermería según su función en los sectores públicos o privados en Temuco, Chile 2015. La investigación tuvo como objetivo conocer el estilo de liderazgo que ejercen enfermeras(os) asistenciales, docentes y supervisoras(es) y concluye en que se aprecia el predominio del liderazgo transaccional en enfermeras(os) docentes y supervisores, que afecta el desarrollo y el fortalecimiento de un liderazgo transformador esencial para una gestión del cuidado de calidad.

Una investigación cuantitativa, descriptiva y transversal, la muestra está constituida por 165 profesionales de enfermería del área adulto-pediátrica, en una ciudad del sur de Chile. La recolección de datos se realizó mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, en su forma corta, adaptado a la población chilena por Vega y Zabala.

De igual forma el tercer objetivo específico denominado: determinar la relación del liderazgo *laissez faire* del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional

Autónoma de Chota. Conforme al coeficiente de Spearman presentado en la tabla 5, se aprecia una relación muy baja ($Rho = -0,176$) con un p-valor ($p=0,576$). Es decir, el estilo de liderazgo laissez faire del subcoordinador se relaciona de manera indirecta, muy baja con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota. Además, el coeficiente de determinación ($R^2 = 0,0038$) señala que, aproximadamente solo el 0,38% del desempeño laboral dependen o son influenciados por el liderazgo laissez faire y la diferencia (99,62%) es ocasionada por otros factores ajenos a esta variable. Comparando con la investigación de Plasencia (2019) en su trabajo de investigación titulado Estilos de liderazgo de los directivos y la calidad del Servicio educativo en las IE JEC de la UGEL Cajamarca: Año 2016. Que tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables Estilos de Liderazgo del Directivo y la Calidad del Servicio Educativo, según la percepción de los docentes y estudiantes de las IE JEC de la UGEL Cajamarca. Para ello se aplicó la técnica de la encuesta para ambas variables. Un cuestionario a 95 docentes, para determinar los estilos de liderazgo del director y otro a 95 estudiantes para determinar la percepción que tienen los estudiantes respecto de la calidad del servicio educativo que reciben en sus Instituciones Educativas respectivas. El muestreo fue probabilístico y por conglomerados para la variable Estilos de liderazgo y por conveniencia para la variable Calidad de servicios educativos. Por otro lado, la prueba de hipótesis se efectuó con la Prueba Rho de Spearman. Tomado como base los resultados obtenidos, se halló una baja relación entre las variables en cuestión ($Rho = 0,146$, Sig. bilateral= $0,158$). Y atendiendo el análisis dimensional se encontró los siguientes resultados: autoritario (0,051), democrático (0,167), carismático (0,118), transformacional (0,302) y transaccional (0,259) con el servicio educativo. La corroboración de las mismas se realizó mediante el análisis factorial ($r=0,246$). Se concluye que los estilos de liderazgo no presentan

polaridad, sino que se dan a un nivel medio y no están relacionados de manera significativa con el servicio educativo que brindan las IE JEC de la UGEL Cajamarca.

5.3. Contratación de hipótesis

Referente a la contrastación de las hipótesis se calculó primero la Prueba de Normalidad para saber que Coeficiente de Correlación utilizar:

Tabla 6

Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Estilo de Liderazgo	0.145	13	0.001	0.909	13	0.000
Desempeño Laboral	0.125	13	0.007	0.943	13	0.003

Los resultados obtenidos mediante la prueba de normalidad con el estadístico Shapiro-Wilk con valores Sig. menores a 0.05 permiten afirmar que los datos no siguen una distribución normal, por lo tanto, la prueba de hipótesis se realizó con el coeficiente de correlación rho de Spearman.

Para la hipótesis general según se observa al coeficiente de Spearman presentado en la tabla 2, se aprecia una correlación moderada ($Rho = 0,400$). Es decir, el estilo de liderazgo del subcoordinador influye significativamente en el desempeño laboral de docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.

Para la primera hipótesis específica tal como se observa el coeficiente de Spearman presentado en la tabla 3, se aprecia una correlación muy baja ($Rho = 0,048$). Es decir, el liderazgo transformacional del subcoordinador si se relaciona con el

desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.

Para la segunda hipótesis específica también se observa al coeficiente de Spearman presentado en la tabla 4, se aprecia una correlación baja ($Rho = 0,398$). Es decir, el liderazgo transaccional del subcoordinador si se relaciona con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018

Para la tercera hipótesis específica según Spearman presentado en la tabla 5, se aprecia una correlación muy baja ($Rho = - 0,176$). Por lo tanto, el liderazgo laissez faire del subcoordinador si se relaciona con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la influencia del estilo de liderazgo del subcoordinador en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental Universidad Nacional Autónoma de Chota, aproximadamente solo el 11% del desempeño laboral dependen o son influenciados por el estilo de liderazgo, el cual se ve identificado por el compromiso de asumir responsabilidades y jefatura por los docentes en beneficio de la escuela, y la diferencia (89%) es ocasionada por otros factores ajenos a esta variable, los que puede ser factores extrínsecos, según Teoría de Herzberg, la ausencia de estos motivadores en el trabajo, no necesariamente causa insatisfacción; esta corresponde a la no satisfacción de uno o más de los factores higiénicos.
2. El liderazgo transformacional del subcoordinador se relaciona de manera directa y muy baja ($Rho = 0,048$) con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018; asimismo, la investigación encontró que la correlación del liderazgo transformacional del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental, aproximadamente solo el 7% del desempeño laboral dependen o son influenciados por el liderazgo transformacional y la diferencia (93%) es ocasionada por otros factores ajenos a esta variable.
3. El liderazgo transaccional del subcoordinador se relaciona de manera directa y baja ($Rho=0,398$) con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018; asimismo, la investigación encontró que la correlación del liderazgo transaccional del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental, demuestra que aproximadamente solo

el 33,68% del desempeño laboral dependen o son influenciados por el liderazgo transaccional y la diferencia (66,32%) es ocasionada por otros factores ajenos a esta variable.

4. El liderazgo laissez faire del subcoordinador se relaciona de manera indirecta y muy baja con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2018. La investigación encontró que la correlación del liderazgo laissez faire del subcoordinador con el desempeño laboral de docentes en la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, demuestra que, aproximadamente solo el 0,38% del desempeño laboral dependen o son influenciados por el liderazgo laissez faire y la diferencia (99,62%) es ocasionada por otros factores ajenos a esta variable.
5. También se puede determinar respecto al
6. desempeño laboral que existe una fuerte presencia del liderazgo transaccional (33,68%), seguido de un liderazgo transformacional (7%) y una baja presencia del estilo de liderazgo laissez faire (0,38%)

RECOMENDACIONES

Promover estrategias de estilos de liderazgo para incentivar a los docentes para tener una participación activa de las actividades realizadas por la universidad y de esta manera promover la identificación con la institución.

Tener un estilo de liderazgo transformacional, porque es el liderazgo más efectivo, debido a que se enfatiza el propósito colectivo, y el crecimiento y desarrollo de ambas partes, tanto de la organización como del colaborador. El cual a su vez promueve un buen desempeño laboral en los docentes para poder alcanzar los objetivos institucionales y crear cambios que ayudaran a crecer y dar forma de éxito futuro a la Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental de la Universidad Nacional Autónoma de Chota.

Realizar de forma periódica, evaluaciones de desempeño laboral al personal docente, con la finalidad de mejorar aspectos externos e internos que influyen en su desempeño docente, todo ello en beneficio de la comunidad educativa de la Universidad Nacional Autónoma de Chota.

Considerando que el desempeño laboral de los docentes también se encuentra vinculado con otros factores externos que no necesariamente se vinculan con el liderazgo, se recomienda a las autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de Chota gestionar las condiciones necesarias para que los docentes puedan desarrollar sus actividades académicas de una forma efectiva y se sienta satisfecho en el lugar donde realiza su trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, D., & Ponce, E. (2019). *Estilos de liderazgo en la Educación Superior. Conrado*, 15(68), 175-179. Obtenido de Portal de SciELO:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000300175
- Arias, L., & Heredia, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Bass, B. (1995). *Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas*. Nueva York: La Prensa Libre.
- Bernal, J. (2001). *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. Obtenido de http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.PDF
- Buendía, C. (2019). *Estilo de liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva "Tarma", de la provincia de Tarma - 2018*. (Tesis de posgrado). Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44016>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carcamo & Rivas (2017) *Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco, Chile, 2015*. Aquichan [online]., vol.17, n.1, pp.73-80. ISSN 1657-5997.
<https://doi.org/10.5294/aqui.2017.17.1.7>.
- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paídos.

- Castro, A., Nader, M., & Casullo, M. (2004). *La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina*. *Revista De Psicología*, 22(1).
<https://doi.org/10.18800/psico.200401.004>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración* (7ma ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9na ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Dessler, G., & Valera, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos enfoque latinoamericano* (Quinta ed.). Mexico: PEARSON.
- Gitman, L., & McDaniel, C. (2008). *The Future of Business: The Essentials*. *South-Western Cengage Learning*.
- Google. (s.f.). *Google maps*. Recuperado el 5 de enero de 2022, de [Mapa satelital de la Universidad Nacional Autónoma de Chota].
- Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Madrid, España: La muralla.
- Guajala, S. (2017). La importancia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Universidad Espíritu Santo*. Obtenido de <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/1206>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- McClelland, D. (1989). Motivational factors in health and disease. *American Psychologist*.
- McClelland, D., Atkinson, R., & Clark, R. y. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton.

- Meza, M., & Londoño, J. (4 de Junio de 2019). *Estilo de liderazgo y su relación con el desempeño en grupos de investigación de una universidad privada en Colombia*. Tesis de maestría, Portal de la Universidad del Rosario, Colombia.
doi:https://doi.org/10.48713/10336_19942
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4, 11-24. Obtenido de <http://www.ub.edu/obipd/docs/murillo.pdf>
- Pérez, M. (2009). *Diccionario de Administración*. Lima: San Marcos.
- Plasencia, L. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos y la calidad del servicio educativo en las IE JEC de la Ugel Cajamarca: año 2016*. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Cajamarca., Cajamarca - Perú. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/4607>
doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Rocca (2008), *Manual de Recursos Humanos y de Evaluación Organizacional*. Universidad Nacional de la Plata, La Plata - Argentina.
- Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Revista OIKOS*.
- Stephen, R., & Couter, M. (2014). *Administración* (12ma ed.). Mexico: PEARSON.
- Stephen, R., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15 va. ed.). México: PEARSON.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: PEARSON.
- Tello Aguilar, C. (2019). *Percepción de los estilos de liderazgo y desempeño docente en una universidad de Lima, 2019*. (Tesis de posgrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima - Perú. Obtenido de

https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_e5885684064767baa863210a4c0c4dec

UNACH. (2016). *Reglamento General*. Chota-Cajamarca.

APÉNDICE

CUESTIONARIO 1. ENCUESTA PARA MEDIR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

A. Presentación:

Estimado (a) docente, el presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de los estilos de liderazgo del Subcoordinador de Escuela Profesional de Ingeniería Forestal y Ambiental. Cuyas opiniones personales solamente es de gran importancia para esta investigación.

B. Datos generales:

- Sexo: Femenino Masculino
- Grado Académico:

C. Indicaciones:

Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe de su SUPERIOR. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

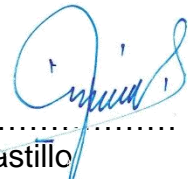
Solo debes marcar una respuesta por cada pregunta:

ESTILOS DE LIDERAZGO	1	2	3	4	5
Carisma					
1. Cuenta con nuestro respeto.					
2. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					
Estimulación intelectual					
3. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.					
4. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
Inspiración					
5. Nos da charlas para motivarnos.					
6. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
Consideración individualizada					
7. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
Recompensa contingente					
8. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
9. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
Dirección por excepción					
10. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
11. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
12. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
Ausentismo					
13. Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento.					
14. Evita tomar decisiones.					
15. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.					
16. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.					
17. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.					

Cajamarca 19 de noviembre del 2022



.....
Alejandro Vásquez Ruiz
Dr. en Administración



.....
Lennin Rodríguez Castillo
Dr. en Ciencias Económicas



.....
Julio Norberto Sánchez De la Puente
Dr. en Contabilidad

CUESTIONARIO 2. ENCUESTA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

A. Presentación:

Estimado (a) docente, el presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca del desempeño laboral; cuyas opiniones personales solamente es de gran importancia para esta investigación.

B. Datos generales:

• Género: Femenino Masculino

• Grado Académico:

.....

La escala de calificación es la siguiente:

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

C. Indicaciones:

- Lee cada pregunta con mucha atención:
- Luego, resuelve cada pregunta y marca con X la respuesta correcta
- Solo debes marcar una respuesta por cada pregunta

DESEMPEÑO LABORAL	1	2	3	4	5
Iniciativa					
1. ¿Puedo sugerir mejoras respecto de los procesos y servicios?					
Responsabilidad					
2. ¿Con que frecuencia acepto responsabilidades?					
3. ¿Necesito supervisión en ciertos aspectos de mi trabajo?					
Disciplina					
4. ¿Acepto las reglas establecidas por la Institución?					
Asistencia y puntualidad.					
5. ¿Cumpló con el horario de trabajo?					
Versatilidad					
6. ¿Me adapto con facilidad a los cambios?					
Comunicación					
7. ¿Expongo con facilidad mis ideas?					
8. ¿Redacto con facilidad?					
Cooperación					
9. ¿Coopero con todo el personal de la institución?					
Organización del trabajo					
10. ¿Planeo y organizo mi trabajo con anticipación?					
11. ¿Desarrollo los contenidos de la asignatura de acuerdo con la organización del sílabo??					
Lealtad con la organización					
12. ¿Comparto la misión y objetivos de la organización?					
Deseos de superación					
13. ¿Muestro interés permanente por superarme y me esfuerzo por lograrlo?					
Calidad del trabajo					
14. ¿Cumpló con las actividades programadas en el trabajo?					
15. ¿Tengo la libertad para disponer de cómo y cuándo hacer las cosas (desarrollo académico)?					
Conocimiento del puesto de trabajo					
16. ¿Puedo aplicar los conocimientos adquiridos por formación?					

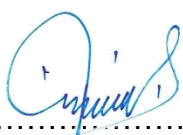
17. ¿Aplico los conocimientos adquiridos por la experiencia laboral?						
Capitación						
18. ¿Con que frecuencia asisto a las capacitaciones que oferta la universidad?						

Cajamarca 19 de noviembre del 2022




.....

Alejandro Vásquez Ruiz
Dr. en Administración



.....

Lennin Rodríguez Castillo
Dr. en Ciencias Económicas



.....

Julio Norberto Sánchez De la Puente
Dr. en Contabilidad

Resultados obtenidos del cuestionario 1: Estilos de liderazgo

Colaboradores encuestados	SEXO	GRADO	Ítems 1	Ítems 2	Ítems 3	Ítems 4	Ítems 5	Ítems 6	Ítems 7	Liderazgo Transformacional	Ítems 8	Ítems 9	Ítems 10	Ítems 11	Ítems 18	Liderazgo Transaccional	Ítems 13	Ítems 14	Ítems 15	Ítems 16	Ítems 17	Liderazgo Laissez Faire
1	1	2	5	4	3	3	3	3	2	23	4	3	2	3	4	16	2	2	2	2	3	11
2	2	1	4	4	4	4	3	4	4	27	1	1	3	4	4	13	4	1	1	1	2	9
3	1	2	5	4	5	5	4	4	5	32	2	5	3	4	5	19	3	1	1	1	1	7
4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	35	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	7
5	2	1	5	5	5	5	5	5	5	35	4	2	5	5	5	21	1	1	1	1	1	5
6	1	2	5	4	5	4	5	5	5	33	4	3	1	3	2	13	1	1	5	3	1	11
7	2	3	5	5	5	5	4	4	5	33	4	4	4	4	4	20	4	3	1	1	1	10
8	2	2	4	5	4	4	2	3	3	25	4	4	1	4	4	17	4	1	2	1	1	9
9	2	1	5	5	5	5	4	4	5	33	2	3	1	4	4	14	1	1	1	3	1	7
10	2	1	5	5	4	5	5	5	5	34	5	5	5	5	5	25	5	3	5	4	5	22
11	2	1	5	5	5	5	5	5	5	35	5	4	5	5	5	24	3	1	1	1	1	7
12	2	3	5	5	5	5	3	3	5	31	1	1	5	3	5	15	3	1	1	1	1	7
13	1	1	5	5	5	4	4	3	4	30	4	3	2	3	3	15	1	1	2	2	2	8

Descripción	Valoración
Femenino	1
Masculino	2

Descripción	Valoración
Bachiller	1
Maestro	2
Doctor	3

Resultados obtenidos del cuestionario 2: Desempeño Laboral

Colaboradores encuestados	SEX O	GRADO	Ítem s 1	Ítem s 2	Ítem s 3	Ítem s 4	Ítem s 5	Ítem s 6	Ítem s 7	Ítem s 8	Competencias personales	Ítem s 9	Ítem s 10	Ítem s 11	Ítem s 12	Ítem s 13	Competencias básicas	Ítems 14	Ítems 15	Ítem s 16	Ítem s 17	Ítem s 18	Competencias profesionales
1	1	2	5	4	4	5	5	5	4	4	36	5	5	5	3	5	23	5	4	5	5	5	24
2	2	3	3	3	3	5	4	4	4	4	30	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20
3	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
4	2	1	4	4	4	5	5	5	4	4	35	4	4	5	4	5	22	4	5	4	5	5	23
5	2	1	5	4	2	5	4	5	5	5	35	5	4	5	4	5	23	5	4	5	5	4	23
6	2	2	2	4	4	4	5	5	4	3	31	4	4	5	4	5	22	5	5	4	4	3	21
7	2	1	5	4	3	5	5	4	4	4	34	5	4	5	5	5	24	5	4	5	5	5	24
8	2	1	5	4	1	2	4	4	5	5	30	5	4	5	5	5	24	5	4	5	5	4	23
9	2	2	5	5	3	5	5	5	5	5	38	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24
10	2	2	5	5	3	5	5	5	5	5	38	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	4	23
11	1	2	3	5	3	5	5	4	5	3	33	4	5	5	5	5	24	5	5	5	4	5	24
12	2	1	4	5	5	5	5	5	5	4	38	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	4	24
13	1	2	3	4	2	5	5	5	5	4	33	5	4	4	5	5	23	5	5	5	5	5	25

Descripción	Valoración
Femenino	1
Masculino	2

Descripción	Valoración
Bachiller	1
Maestro	2
Doctor	3