



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

Percepción de los estilos de liderazgo y desempeño docente en una universidad  
de Lima, 2019

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Doctora en Administración

**AUTORA:**

Mgr. Tello Aguilar, Carmen Patricia (ORCID: 0000-0003-4801-2580)

**ASESORA:**

Dra. Uribe Hernández, Yrene Cecilia (ORCID: 0000-0001-5893-9262)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos de Gerencias Funcionales

**Lima – Perú**

**2020**

## **Dedicatoria**

A mis hijos José Manuel y Noelia, porque son mi inspiración para seguir esforzándome en perseguir mis sueños.

### **Agradecimiento:**

A Dios por permitirme continuar en este mundo.

A mi querida Universidad César Vallejo, porque me brindó la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

A mi asesora, Dra. Yrene Cecilia Uribe Hernández, por su invaluable apoyo durante el desarrollo de clases.

## **Página del Jurado**

## Declaratoria de Autenticidad

Yo, Carmen Patricia Tello Aguilar, estudiante de la Escuela de Posgrado, Doctorado en Administración de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado **Percepción de los estilos de liderazgo y desempeño docente en una Universidad de Lima, 2019** presentada, en 65 folios para la obtención del grado académico de Doctor en Administración, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

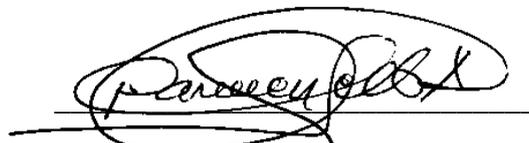
No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, julio, del 2020



Firma .

Carmen Patricia Tello Aguilar

## Índice

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Página del Jurado.....	iv
Declaratoria de Autenticidad .....	v
Índice.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract .....	viii
Resumo.....	ix
I. Introducción.....	1
II. Método.....	16
2.1 Tipo y diseño de investigación	16
2.2 Escenario de estudio	16
2.3 Participantes	16
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
2.5 Procedimiento	17
2.6 Método de análisis de información	17
2.7 Aspectos éticos	18
III. Resultados.....	19
IV. Discusión.....	33
V. Conclusiones.....	38
VI. Recomendaciones .....	39
VII. Propuesta.....	40
Referencias.....	41
Anexos.....	50
Anexo 1: Matriz de categorización de datos .....	51
Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos .....	54
Anexo 3: Autorización .....	55

## Resumen

El objetivo de la investigación fue analizar la percepción de los estilos de liderazgo y desempeño docente en una universidad de Lima 2019. El fundamento teórico se sustenta en Robbins y Judge (2017), definen a los estilos de liderazgo como la capacidad que tiene el líder de influenciar en los miembros de una organización. El estilo dependerá de la adopción de la personalidad del gestor y puede ser carismático, transaccional, transformacional y auténtico, mientras que el desempeño docente se sustenta en el modelo de Montenegro, I. (2003), que concibe al desempeño docente como la capacidad profesional de un docente universitario que realiza su función mostrando idoneidad, relaciones interpersonales, dominio tecnológico y formación en valores éticos.

El enfoque de la investigación fue cualitativo, tipo teoría fundamentada, siendo la muestra 10 docentes, el instrumento 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 liderazgo 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.

**Palabras clave:** estilos de liderazgo, transformacional, auténtico, desempeño docente, formación en valores.

## **Abstract**

The objective of the research was to analyze the perception of leadership styles and teaching performance in a Lima, 2019. The theoretical foundation is based on Robbins, S. and Judge, T. (2017), they define leadership styles as the ability that the leader has to influence the members of an organization, the style will depend on the adoption of the manager's personality and can be charismatic, transactional, transformational and authentic. Meanwhile, the teaching performance is based on the Montenegro, I. model (2003), which conceives the teaching performance as the professional capacity of a university teacher who performs his function showing suitability, interpersonal relationships, technological mastery and training in ethical values.

The research focus was qualitative, grounded theory type, the sample being 10 teachers, the instrument an open, unstructured questionnaire. Among the main results, the thematic axis of the varied leadership style assumed by the academic directors is evident, with the trend being the transformational style and in the thematic axis of teaching performance, there is little university support from the directors in terms of responsibility Professional, interpersonal relations, technological mastery and training in values, however, teachers fulfill their assigned functions. The conclusion was the perception of leadership styles is varied, but the trend is contextualized in a transformational style academic manager, in connection with poorly motivated teaching performance but with a tendency to fulfill their professional responsibility, interpersonal relationships, mastery Technological and training in ethical values.

**Keywords:** leadership styles, transformational, authentic, teaching performance, values training.

## Resumo

L'obiettivo della ricerca era analizzare la percezione degli stili di leadership e le dell'insegnamento in un'università a Lima, 2019. La base teorica si basa su Robbins, S. e Judge, T. (2017), definendo gli stili di leadership come l'abilità che il leader deve influenzare i membri di un'organizzazione, lo stile dipenderà dall'adozione della personalità del manager e può essere carismatico, transazionale, trasformativo e autentico. Nel frattempo, la prestazione di insegnamento si basa sul modello Montenegrino, I. (2003), che concepisce la prestazione di insegnamento come la capacità professionale di un insegnante universitario che svolge la sua funzione mostrando idoneità, relazioni interpersonali, padronanza tecnologica e formazione in valori etici.

Il focus della ricerca era qualitativo, basato sul tipo di teoria, il campione era di 10 insegnanti, lo strumento un questionario aperto e non strutturato. Tra i risultati principali, è evidente l'asse tematico del vario stile di leadership assunto dai direttori accademici, la tendenza è lo stile di trasformazione e nell'asse tematico delle prestazioni dell'insegnamento, ci sono poche prove del sostegno universitario da parte dei direttori in termini di responsabilità Relazioni professionali, interpersonali, padronanza tecnologica e formazione dei valori, tuttavia, gli insegnanti svolgono le loro funzioni assegnate. La conclusione è stata che la percezione degli stili di leadership è variata, ma la tendenza è contestualizzata in un manager accademico di stile trasformativo, in connessione con prestazioni di insegnamento scarsamente motivate ma con una tendenza ad adempiere alla loro responsabilità professionale, relazioni interpersonali, padronanza Tecnologico e formazione sui valori etici.

**Parole chiave:** stili di leadership, trasformazione, autenticità, rendimento didattico, formazione sui valori.

## **I. Introducción**

A nivel de Latinoamérica los gerentes tienen una preferencia por líderes que se muestran hábiles en alcanzar los objetivos institucionales, desempeño eficiente, colaboradores con el equipo, que se integren al grupo con mucha facilidad y estén dispuestos a identificarse con la empresa, características que corresponden a un líder participativo y democrático. Por tanto, el liderazgo es un mecanismo básico que permite fortalecer a las organizaciones en el logro de las metas organizacionales; para Greco, presidente de ADEN (2020) en una entrevista relacionada al empleo manifiesta que los directivos latinos están un paso atrás de los ejecutivos norteamericanos y europeos, por falta de liderazgo.

En el Perú, Ballesteros (2014) en una entrevista al diario Gestión plantea que el liderazgo, se connota como la acción del líder feliz en lo que se sabe hacer, porque influye de manera positiva en los empleados de una entidad; además, de aplicar medidas como: no rotar al personal sin el análisis del perfil del puesto de las competencias que pueda tener el colaborador y de existir la posibilidad de estar indispuerto por enfermedad, la consideración al empleado motiva que su recuperación sea rápida, lo cual reduce el ausentismo laboral, los estímulos, reconocimientos y premios aumenta la productividad; asimismo, la comunicación asertiva, el clima y las relaciones positivas son cruciales en el desarrollo de la organización. Aquí radica la importancia del estilo de liderazgo del líder en la gestión empresarial, porque se evidencia una reciprocidad entre el líder y las personas que integran la empresa, por un lado, la empresa que brinda todas las condiciones necesarias al líder y por otro lado el líder que es agradecido, confía en las capacidades de sus colaboradores y es capaz de crear conexiones académicas, participativas con el personal directivo, administrativo y los colaboradores de la organización.

En una universidad que realiza actividades académicas se hace necesario asumir los lineamientos de la Ley universitaria 30220 (2017), que indica la capacidad de articular los diversos agentes educativos en relación a la organización, así como en la administración para establecer principios, fines y funciones que regulan el modelo institucional de la universidad. Por tanto, los gerentes en la gestión universitaria deben promover las condiciones básicas de calidad y articular con los docentes universitarios las funciones de investigación, efectividad en el proceso de enseñanza-aprendizaje de una mejora continua, con proyección social.

El estudio se circunscribe en una Universidad de Lima, específicamente en la Carrera de Ciencias Empresariales, donde se observa dificultades por parte de la mayoría de los

catedráticos en el dictado de sus cursos, lo cual se evidencia en la ficha de evaluación que mide el desempeño en clase (2019), que se aplica en el monitoreo y supervisión por parte de los jefes académicos, cuyo consolidado arroja que los catedráticos desarrollan sus actividades académicas de manera tradicional, recurriendo a clases memorísticas, sin la utilización de metodología, didáctica, técnicas, procedimientos pedagógicos, material de soporte teórico, que permita una pertinente socialización de los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales, aspectos básicos que contribuyen al logro del perfil profesional del egresado; asimismo, la poca utilización de herramientas virtuales que medien la construcción del aprendizaje, carencia de motivación por parte de los docentes en la resolución de problemas que el estudiante debe resolver para poder vincular la teoría con la práctica, el inadecuado uso de las técnicas e instrumentos de evaluación, la desvinculación de las experiencias curriculares con la investigación a través de proyectos innovadores en condiciones reales. Además, se constata un esfuerzo a nivel empírico por cumplir y un desempeño profesional docente a cabalidad. Frente a este escenario descrito trae como consecuencia la insatisfacción por parte de los estudiantes de esta Facultad de pregrado que conlleva a un índice de deserción universitaria o en otros casos a tener dificultad para conseguir un empleo.

Por otro lado, en lo que respecta a los estilos de liderazgo que asumen los directivos se evidencia un estilo transaccional de administración pasiva que evita la toma de decisiones, no responden de manera oportuna ante los problemas que se presentan, gran parte de los gestores universitarios no tienen escenarios claros para poder atenuar las contingencias que suceden por parte de los docentes, personal administrativo, personal de seguridad y estudiantes. Del mismo modo, la falta de ética es un factor importante detectado en la organización universitaria que se menciona como una organización de comunicación abierta; sin embargo, esta no se cumple porque los líderes no transmiten la información importante de manera clara y honesta, pasando a ser vistos en muchos casos como personas de poca integridad. También cabe precisar que existen gerentes con tendencia al estilo transformacional tratando de poner en práctica una influencia idealizada y una motivación inspiradora.

Otro aspecto que agudiza el problema es con relación a los directivos que delegan funciones a los coordinadores del área para realizar actividades académicas adicionales como los planes de capacitación a los docentes, acompañamiento en el desarrollo de actividades académicas, afectando su desempeño docente profesional en el dictado de los

cursos que se les asigna, además de no contar con el perfil del puesto que se requiere. En la actualidad, tampoco se les brinda capacitaciones en el uso de las herramientas virtuales a excepción de coyunturas de emergencia como es el caso de la pandemia COVID-19; sabiendo que los jóvenes universitarios de esta época poseen dominio de las herramientas digitales.

Dentro de los antecedentes internacionales, se ubica a Jiménez (2014) que realiza un estudio titulado “Relación entre el Liderazgo Transformacional de los directores y la Motivación hacia el trabajo y el desempeño de Docentes de una Universidad Privada”. Su meta fue hallar la correlación entre las variables analizadas, los autores referenciados son Ramírez (2012); González y González (2012) para la variable liderazgo transformacional; Chiang, Méndez y Sánchez (2010) para la variable desempeño laboral. El estudio fue descriptivo, correlacional, no experimental, la muestra estuvo conformada por 73 maestros de la entidad investigada, a quienes se les aplicó un instrumento de recopilación de información denominado encuesta a través de medios electrónicos. La conclusión fue que existe una relación de 0,680 entre la capacitación docente, los procesos de enseñanza-aprendizaje y el liderazgo transformacional según rho de Spearman.

Además, González y González (2016) indagan sobre los estilos de liderazgo del docente universitario en el Centro de Orientación de la Facultad de Arquitectura y Diseño, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. La meta fue realizar una descripción minuciosa sobre las cualidades de los estilos de liderazgo faire, autocrático, transaccional y transformacional, las cuales son asumidas por el equipo de docentes que laboran en dicha universidad. El estudio fue no experimental, descriptivo, de campo, transversal, la teoría fue asumida por Bass y Avolio (1991), adaptado por González (2008) en lo que respecta a los Estilos de Liderazgo. Los resultados muestran que el liderazgo presente en esta empresa fue el liderazgo transformacional, los cuales muestran una combinación de: autocrático-transformacional, transaccional-transformacional, laissez faire-autocrático-transformacional y autocrático-transaccional-transformacional. Se visualiza que los profesionales que han seguido el puesto de docente en la universidad, tienen preocupación por el futuro de sus egresados, brindándoles apoyo en lo que consideran a su alcance para mejorar el clima dentro de las aulas y apoyando el desarrollo del estudiante, de manera individual y en grupo.

Luego, Dimas, Torres, Palomares y Treviño (2016), en su artículo: el liderazgo como parte de las funciones del docente, mencionan la urgencia de implementar estrategias para el desarrollo de una buena cátedra y mejorar la eficiencia académica en la educación

superior: Universidad Autónoma de Nuevo León. El objetivo fue determinar la razón por la cual el índice de reprobación de los estudiantes universitarios es alto, considerando que se debe al inadecuado ejercicio del liderazgo docente, además, de otros factores como la falta de concentración del estudiante, la falta de autoaprendizaje. En esta investigación se desea probar que el liderazgo en la función del docente tiene un impacto en el aprendizaje del estudiante universitario, factor importante para combatir la problemática en cuestión y que el estudiante pueda minimizar la posibilidad de reprobación.

Después, Carlos-Guzmán (2016) en su artículo: ¿Qué y cómo evaluar el desempeño docente? Una propuesta basada en los factores que favorecen el aprendizaje y plantea una forma de evaluación docente, respaldada en la investigación educativa. La evaluación cumple una función primordial en el aprendizaje de los estudiantes en su proceso formativo, para ello el docente debe socializar previamente los criterios de evaluación. Esta evaluación está direccionada a los docentes y a los encargados de los programas de la evaluación de los profesores; asimismo deslinda el desempeño tradicional de los docentes en relación a una nueva forma de socializar los aprendizajes, donde el estudiante es el sujeto activo de su propio saber. Considera cuatro dimensiones relacionados a la enseñanza: dominio de lo enseñado, manejo didáctico, pensamiento didáctico; motivación, responsabilidad y autoeficacia docente. Detalla el qué evaluar y el cómo evaluar, estos criterios se realizan mediante la observación, el quehacer del docente; presenta técnicas e instrumentos de evaluación utilizando escalas de valoración. Concluye, enfatizando la importancia de la didáctica considerando las fortalezas y debilidades.

A continuación, Necati (2012), presenta un estudio relacionado con la relación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de los directores y el compromiso organizacional docente, la meta fue establecer un grado de relación entre las variables mencionadas. La muestra fue de 237 maestros que trabajan en la ciudad de Ankara (Turquía), quienes aceptaron contribuir con la encuesta Multi-Factorial. Al observar los resultados de la data analizada se puede apreciar que los colaboradores de la universidad tenían las habilidades que respondían al liderazgo transformacional. Además, también se mostró que los maestros poseen un grado elevado de compromiso con la entidad donde laboran en forma permanente. Se constata la existencia de una alta relación entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional de los gestores pedagógicos y la responsabilidad de los profesores.

Según, Ye, B. et al. (2020), señala que el entorno económico ha sido impredecible, por lo que los académicos y profesionales han estado interesados en identificar los diferentes estilos de liderazgo que existen, para inducir un mayor rendimiento creativo de los empleados en el trabajo, el estudio examinó primero, las relaciones entre la humildad del líder, la humildad del equipo y el desempeño creativo de los empleados; y segundo, el papel moderador del clima competitivo en el efecto moderador de la dependencia de las tareas asignadas, en la relación entre la humildad del equipo y el desempeño creativo de los empleados. Pantouvakis y Vlachos (2020), realizaron estudios que examinaron cómo el talento y el liderazgo tienen un impacto favorable en el desempeño sostenible, que se encuentra condicionado por la cultura organizacional en las empresas. El descubrió cuatro estilos de liderazgo (autoritario, interesado, formal, crecimiento), cuatro tipos de talento (y su gestión) (innato / desarrollable, exclusivo, inclusivo, visible), dos tipos de cultura organizacional (formal, aprendizaje) y cinco dimensiones de sostenibilidad (recursos ambientales, ambientales impactos, cumplimiento ambiental, sostenibilidad social, sostenibilidad económica); los cuáles siempre se encuentran dentro de una institución, que siendo articulados adecuadamente permitirá tener éxito empresarial. Zavyalova (2020). El aprendizaje, presencial y virtual está creciendo a un ritmo tremendo transformando la educación superior. Esto significa que cada vez más universidades integran componentes en línea y presenciales en sus cursos. Estudios anteriores han indicado que los estudiantes pueden tener dificultades para motivarse en el entorno mixto, mientras que los docentes con liderazgo, se abren paso en el aula tradicional de educación superior, afectando positivamente la motivación de los estudiantes, Sin embargo, se ha prestado relativamente poca atención a los maestros como líderes en el aula mixta. Por lo tanto, la principal motivación detrás de este artículo es explorar la suposición de que un educador en aprendizaje combinado puede desempeñar un papel crucial en la motivación de los estudiantes. Utilizando un diseño de investigación cualitativa, este estudio a pequeña escala recopila datos ricos que comprenden 8 entrevistas con profesores de educación superior de una gran universidad en el Reino Unido. Los resultados muestran puntos de vista contrastantes de los participantes sobre el nivel de motivación de los alumnos en el contexto combinado. Endriulaitienė y Morkevičiūtė (2020), el artículo realizado, presenta un estudio destinado a aclarar el papel mediador que desempeña la motivación laboral en la relación entre la transformación percibida del liderazgo estilo y la adicción al trabajo. Con base en la teoría de la autodeterminación y el modelo de demanda de trabajo-recursos, plantearon la

hipótesis de que la transformación liderazgo debe estar directamente relacionado con los niveles más bajos de adicción al trabajo, mientras que el efecto indirecto de la transformación del liderazgo. Tao, J. et al. (2020), se ha reconocido cada vez más que la seguridad del liderazgo puede contribuir eficazmente a la seguridad de la organización, por lo que se presta mucha atención a la seguridad del liderazgo en los estudios de los últimos años. Para comprender el estado actual y las tendencias de desarrollo de la investigación en seguridad del liderazgo alrededor del mundo, se tiene un análisis del mapeo científico de publicaciones científicas sobre seguridad de liderazgo realizado a través de la base de datos Web of Science Core Collection. En total, un total de 238 documentos sobre seguridad de liderazgo. Bass (2020), el estudio realizado trata acerca del liderazgo de los líderes hombres afroamericanos y su puesta en práctica de la ética de la atención en su práctica mediante el análisis de la educación del liderazgo en los hombres afroamericanos a través de una ética apropiada en la atención. Shilbury, O'Boyle y Ferkins (2020), el propósito de esta investigación ha sido examinar cómo una junta directiva de una Organización Deportiva Nacional percibe la junta colectiva a través del liderazgo para gobernar en colaboración en una red deportiva federada de organizaciones deportivas estatales. Ufua et al. (2020), en su trabajo de investigación trató acerca del liderazgo en las organizaciones privadas en Nigeria. Se enfocó en aprender sobre la aplicación de los estilos de liderazgo, para abordar las complejidades operativas en las organizaciones. La investigación se basa en un estudio de caso de una granja ganadera comercial en Nigeria que utiliza la intervención sistémica como metodología. Cavaness, Picchioni y Fleshman (2020) La investigación ha identificado la inteligencia emocional como la capacidad de comprender y manejar las emociones. Esto es especialmente importante para los líderes quirúrgicos que deben interactuar constructivamente con los equipos, administradores, pacientes, colegas y la comunidad. La inteligencia convencional enfatiza el cerebro racional y analítico. Con estas habilidades, pueden modular su estilo de liderazgo, lo que le permitirá una mayor gestión de conflictos y persuasión, una gestión de cambios más efectiva y la creación de consenso. La inteligencia emocional no es innata; estas son habilidades aprendidas. Con práctica y atención, es posible adquirir las habilidades para mejorar las relaciones. Lin, Yin y Han (2020), este estudio tuvo como objetivo investigar las emociones de logro matemático de los estudiantes de secundaria y sus efectos mediadores en las relaciones entre las características ambientales del aula, a saber, la interacción entre maestros y estudiantes sobre los estilos de liderazgo que existe entre los estudiantes y el profesor. Estos resultados resaltan la importancia de las emociones de logro

matemático en el aprendizaje de los estudiantes y proporcionan implicaciones para la mejora de los entornos de aula de matemáticas. Agrawal (2020), el propósito de este estudio es examinar la relación entre transformación del liderazgo (TL) y el compromiso de los empleados a través del papel mediador de las sub construcciones del capital psicológico. El artículo ha utilizado un diseño descriptivo transversal único. La muestra consistió en 450 empleados a tiempo completo que trabajan en el sector de servicios en la India. Los datos se analizaron principalmente a través del modelo estructural y de medición. El resultado del estudio reveló que TL tiene una influencia en el compromiso de los empleados. La relación entre TL y el compromiso de los empleados está mediada por la esperanza de la sub construcción del capital psicológico. La implicación de este estudio es de gran importancia para las organizaciones que trabajan continuamente para aumentar el nivel de compromiso de los empleados para mejorar aún más la competitividad. Kankaew (2020), los valores de gestión se han modificado en horas extras, debido a situaciones de entorno externo. También se está formando diferentes estilos de liderazgo en cada era de los cambios. En este artículo, los autores pretenden revisar los valores gerenciales que cambian las horas extraordinarias de la revolución agrícola a la industrial, la computarización, la tecnología y hasta la era de la digitalización. En cada época, había varios conceptos y valores de gestión propuestos por los académicos. Actualmente, algunos conceptos todavía están en uso, y cada concepto requiere diferentes estilos de liderazgo que afecta al desempeño organizacional e impulsa al éxito sus objetivos. Los más conocidos son los estilos transaccionales y transformacionales, hoy, en la era digital, donde la inteligencia artificial aplicada y las cosas cambian de manera rápida e impredecible. Appie, Nedletyana y Wilson-Prangle (2020), en su trabajo realizado de los resultados de aprendizaje: el principal objetivo de enseñanza para el caso es que los estudiantes comprendan mejor cómo avanzar a las mujeres (y otras minorías) en el lugar de trabajo a través de la tutoría. El aprendizaje tiene relación directa con el liderazgo que muestren los docentes, así como el dominio que puedan tener con la tecnología. El caso proporciona información empírica sobre el papel de los líderes y especialmente de las mujeres en el avance de las mujeres. El caso muestra los enfoques en que las organizaciones pueden promover a las mujeres. También muestra cómo los líderes emergentes pueden gestionar mejor sus propias carreras. El caso profundiza el conocimiento del avance de las mujeres y el desarrollo profesional. Nivel académico de complejidad: el caso es apropiado para estudios de posgrado, incluido el nivel de MBA. Por otro lado, tenemos a Puchalsk et al. (2020), en su artículo, analizó la forma de construir un liderazgo con capacidad para

apoyar la implementación de prácticas basadas en evidencia dentro de los sistemas de salud. Observamos una variabilidad sustancial entre los sitios en la captación y sostenibilidad de una intervención educativa dirigida por pares para trabajadores de salud, que brindan atención de tuberculosis en Malawi. Estudio cualitativo que emplea entrevistas identificando rasgos comunes entre los líderes de una misma unidad de atención que tiene mayor aceptación, sostenibilidad y fidelidad de implementación. Pinayungan y Purnomo (2020), el propósito de esta investigación fue analizar el efecto que tienen los diferentes estilos de liderazgo en relación a la motivación y la capacidad en la satisfacción laboral para mejorar el rendimiento de cosecha de cosechadores en Bukit Sentang, Padang Mandarsah, Dalu-dalu y Dawas de Indonesia Oil Palm Research Institute (IOPRI). El método analítico utilizado en esta investigación es el análisis de correlación y regresión lineal con análisis de ruta. Su, Lyu, Chen y Zhang (2020), con el rápido desarrollo de la industria de servicios, la innovación de servicios se ha convertido gradualmente en un tema candente en los negocios de hoy. Cómo mejorar aún más los comportamientos innovadores del servicio de los empleados se ha vuelto crítico para la supervivencia y el éxito de las organizaciones. El servicio como liderazgo, es un estilo caracterizado por servir a los demás, está estrechamente relacionado con los comportamientos innovadores de servicio de los empleados. Por lo tanto, el propósito de este estudio es desarrollar un marco teórico para examinar la influencia del servir como líderes, en el comportamiento innovador del servicio de los empleados, el papel mediador de la motivación intrínseca y el papel moderador de la identificación con el líder.

Incluso, Blanch (2017) realizó una investigación que trata de liderazgo auténtico, rendimiento e innovación como aspectos mediadores de la integración cognitiva afectiva y de liderazgo, (Universidad Complutense de Madrid, España), con 132 grupos de trabajo de diversas organizaciones procedentes del eco sistema digital del entorno industrial cuyas conclusiones fueron determinar la relación positiva entre liderazgo auténtico y la innovación en los grupos de trabajo, es decir la capacidad del líder auténtico que permite elevar el nivel de productividad , considerando la transparencia en las relaciones interpersonales.

En relación a los antecedentes nacionales, ubicamos a los autores Salvador y Sánchez (2018), en el estudio liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente. El objetivo fue determinar la relación entre las variables estudiadas en la Red Educativa N° 22. Unidad de Gestión 01. El tipo de estudio fue básico, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de corte transversal por el tiempo de la aplicación del instrumento. Se trabajó con una

población finita y una muestra probabilística. Se usa dos instrumentos validados por expertos en la materia. Los resultados obtenidos de acuerdo al estadístico de correlación rho Spearman = ,676 siendo el valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , concluyéndose que existe correlación entre las variables estudiadas.

Cabe añadir, Tapia y Tipula (2017) en el artículo titulado desempeño docente y creencias pedagógicas del profesor universitario en la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas – Perú. El propósito fue identificar los efectos que tienen las creencias pedagógicas y el desempeño docente. Estudio descriptivo, correlacional-causal; los instrumentos empleados fueron la encuesta y una entrevista relacionada con las creencias pedagógicas. Los resultados mostrados guardan una correlación alta e importante entre las variables, cuyos resultados descriptivos fueron: una preponderancia de un 67% de los maestros que presentan deficiencias en la parte cognitiva, y un 47% poseen una tendencia conductista. Se concluye que la variable creencias pedagógicas tiene una influencia importante en la variable desempeño docente, según el estadístico Chi-cuadrado, donde  $X^2=17,78$ .

Algo parecido, Amachi (2016) en la tesis: desempeño docente y formación profesional permanente de los profesores de la Escuela Superior de Bellas Artes Diego Quispe Tito de Cusco 2015, plantea el objetivo de determinar la relación entre las variables en estudio. Para ello, se empleó dos encuestas tipo Likert, que estuvo constituida la primera por 46 preguntas y la segunda por 19 preguntas, las que fueron aplicadas de manera voluntaria a 55 maestros. El estudio fue descriptivo correlacional, se empleó el estadístico SPSS (versión 22.0). Se lograron aplicar la selección de contenidos disciplinares, didáctica y evaluación en la formación profesional de la ESABAC. La conclusión fue que existe una correlación entre las variables estudiadas según el estadístico de correlación de Pearson.

Cabe observar, Narciso (2018) en su tesis: Estilo de liderazgo del director y su relación con el clima organizacional según los docentes de las Instituciones Educativas de la RED 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014, la meta fue determinar el estilo de liderazgo del gerente. De tipo básico, no experimental, correlacional, se contó con la participación voluntaria de 120 maestros que constituyó la muestra, extraídos de diversos colegios de la red en estudio; a quienes se les pidió que participaran en la encuesta, dicho instrumento pasó la validación de juicios de expertos y la confiabilidad según el Alfa de Cronbach. Los resultados mostraron que existe una alta correlación entre las variables y que el tipo de liderazgo mostrado por el

gerente de las escuelas fue el liderazgo autoritario, lo cual repercute de manera negativa en el clima de la organización.

Cabe añadir, Cuba (2017) en el trabajo titulado: estilos de liderazgo y gestión educativa en directivos pedagógicos del distrito de Ventanilla, tuvo como meta determinar el grado de relación entre las variables planteadas. Estudio que busca el reconocimiento de la gestión en los tiempos de transformación y capacitaciones constantes llevados a cabo por el MINEDU, institución que considera elemental el liderazgo en los directivos. Tipo de estudio básico con un sub-diseño descriptivo correlacional, se utilizó la encuesta tipo Likert, la muestra fue de 41 sujetos. Se empleó el estadístico rho de Spearman y se visualizó un grado de correlación de nivel moderado en las tres hipótesis específicas siendo ( $p < .05$ ), se pudo afirmar que hay una relación entre las variables.

Los enfoques teóricos del estilo de liderazgo, Robbins y Judge (2017) consideran que: “se define como la habilidad para influenciar en una comunidad o agrupación y emprender un camino al logro de propósitos y metas” (p. 368). Al referirse a la forma de liderar una organización por parte de los directivos académicos, se pone de manifiesto las competencias y destrezas empáticas con sus pares y catedráticos para el logro de los objetivos estratégicos planteados por la universidad. Finalmente, la comunicación asertiva y el clima organizacional son aspectos primordiales para seguir al líder y dejarse influenciar por sus propósitos.

Para Gómez (2008) señaló: “el liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas y que estas logren sus objetivos empresariales o personales, dependerá de la situación que se esté atravesando” (p. 10). En las instituciones académicas el líder deberá mostrar de manera clara los objetivos que desea alcanzar con los colaboradores, en la prestación de todos los servicios que oferta la universidad a los estudiantes universitarios, de tal manera que se privilegie una educación de calidad.

Según Jones y George (2016) plantearon el liderazgo como el “procedimiento por el cual un ser humano tiene influencia en los demás, ya que los motiva a realizar actividades para alcanzar las metas en una empresa” (p. 495). La motivación del líder influye en sus colaboradores a trabajar juntos por conseguir logros organizacionales; El gerente universitario que asume el liderazgo no es ajeno a la búsqueda de esta tarea, porque está pendiente de la motivación a los catedráticos para que puedan cumplir sus actividades

académicas y puedan a su vez despertar en los estudiantes la capacidad crítica, la profundización del aprendizaje de manera autónoma, el gusto por la investigación, la cultura dentro o fuera del aula.

Guibovich (2006) citando a Burns sostuvo que el liderazgo “es un proceso a través del cual el líder direcciona a sus seguidores a alcanzar sus metas, que son parte de la empresa, motivándolas a cada paso que dan” (p. 185). Es fundamental el rol de los líderes directivos en las universidades para el logro de las metas y estrategias que se plantea la organización. Gutiérrez (2008) sostuvo que el liderazgo es estar al lado de los seguidores compartiendo la responsabilidad del logro de las metas, para que sirva de inspiración a cada integrante del grupo y de esa manera lograr un compromiso organizacional. El líder tiene las habilidades de direccionar los esfuerzos de cada trabajador, los cuales realizarán las actividades que sumará a los esfuerzos de la institución. También, Rodríguez, Pedraja, Rodríguez y Ganga (2018); Lussier y Achua (2011) afirmaron que el liderazgo es un conjunto de procesos intencionados, que le sirve al líder para conducir a los colaboradores hacia la consecución de metas, buscando estrategias motivacionales y de esa manera impulsar sus prácticas dentro de la empresa y con un compromiso por parte de los colaboradores para lograr las metas propuestas por la empresa.

Según Robbins y Judge (2017) respecto a las categorías de la variable de liderazgo, mencionaron que hay cuatro modelos contemporáneos de liderazgo los cuales se tomaron como dimensiones para la presente investigación. Por otro lado, la sub categoría: liderazgo carismático, según Robbins y Judge (2017) precisaron que: la cualidad de un individuo que lo distingue de los demás, como si se tratase de poderes bastante excepcionales no accesibles a la gente común, estos son considerados visionarios y corren riesgos personales para el logro de esa visión siendo empáticos con los colaboradores. Los líderes carismáticos pueden o no nacer con esa cualidad ya que esta puede ser aprendida o capacitado para serlo, manteniendo un proceso de tres fases, siendo la primera de ellas la pasión para motivar y saber comunicar los acuerdos de manera clara y siempre creando vínculos de admiración con los colaboradores.

Pisconte (2015) sostuvo: el liderazgo carismático posee una meta mediante el cual motiva al grupo de colaboradores cercanos con los cuales se podrá concretar los objetivos y tiene influencia en los colaboradores, ya que logran obtener su compromiso, lo cual es muy

importante para el trabajo en equipo. También posee la cualidad de saber comunicarse usando las palabras adecuadas para obtener la colaboración del equipo.

Subcategoría: liderazgo transaccional, Según Robbins y Judge (2017) mencionaron sobre los líderes transaccionales que se caracterizan por enfocarse en el cumplimiento de metas a cambio de una recompensa a sus colaboradores, teniendo como base el rol, tareas preestablecidas; por lo cual, la opinión de estos no es considerada importante en muchos casos. Se diferencia del liderazgo transformacional donde cada miembro acepta un compromiso y es parte del cambio. Mendoza y Ortiz (2006).

Subcategoría: liderazgo transformacional, según Robbins y Judge (2017) consideraron que: el liderazgo transformacional es un proceso de interacción entre el líder y los colaboradores para alcanzar tareas en conjunto, inspirando a sus seguidores a alcanzar sus metas y trascendiendo sus intereses personales. Los líderes transformacionales ponen interés en las demandas de los seguidores, por lo que esta transformación genera cambios significativos positivos. Cardona (2002) sostiene que el líder motiva a los seguidores orientándolos de manera completa hacia el logro de las metas, convenciéndolos de un compromiso que casi se convierte en visión de sus acciones en la empresa, a través de estrategias. Por último, le brinda a sus colaboradores empatía y comprensión que mucho de ellos necesitan para actuar de manera eficiente contribuyendo al logro de las metas. Tiene una consideración intelectual e inspira a sus seguidores, fortifica sus relaciones entre los colaboradores. González (2015).

Subcategoría: liderazgo auténtico, según Robbins y Judge (2017) estimaron que el liderazgo auténtico es aquel que trabaja enfocado a resultados por su bien y el de la organización, sabiendo que cada uno aporta con sus ideas para el cumplimiento de las metas. Son transparentes porque se muestran coherentes con su personalidad de líder, por esa razón son considerados por sus seguidores como personas éticas y de confianza; así mismo, estimulan la comunicación abierta y la adhesión a sus ideales. Dentro de sus principales cualidades tipificadas son: realizan planes de capacitación a los empleados, evalúa su crecimiento personal, crítico, comprometido a construir relaciones duraderas y organizaciones fuertes.

Mientras tanto, desempeño docente según Montenegro (2003) sostuvo que el trabajo del docente es el cumplimiento de las funciones que se les han asignado, se asocia a las propias condiciones y al entorno donde labora. El desempeño docente se desarrolla en diversos contextos sociocultural, a través de una acción reflexiva. Para cuantificar sus servicios se

debe remitir a la evaluación. Asimismo, Díaz-Barriga y Hernández (2004) manifestaron que el desempeño del maestro se realiza en un determinado espacio donde cumple las funciones asignadas a cambio de una remuneración y donde despliega sus habilidades en didáctica para hacer entretenida su clase y pueda lograr el aprendizaje en los estudiantes y se les evalúa mediante indicadores que miden su desempeño profesional.

Además, Chiroque (2006) mencionó que el desempeño del docente se relaciona con el conjunto de actividades que realiza en un determinado entorno y es parte de su obligación laboral, para lo cual ha sido contratado, donde despliega sus habilidades para realizar su trabajo de manera adecuada. Asimismo, Añorga (2014) definió que es la habilidad que tiene una persona para realizar ciertas actividades vinculadas a los procesos de enseñanza aprendizaje, estas actividades están ligadas a sus funciones. Se manifiesta en la conducta del trabajador, mostrando el grado de profesionalismo, capacidad para efectuar acciones.

Según Santisteban (2010) definió: es la conducta del maestro para realizar acciones propias de sus responsabilidades, aquí se refleja su grado de profesionalismo y sus dominios de los conceptos requeridos para el puesto al cual ha sido designado, de acuerdo a sus habilidades. El trabajo docente se entiende como la práctica de sus quehaceres diarios que realiza en un determinado contexto, donde se despliega sus habilidades. Dentro de ellas están las actividades académicas en las que se ubica la planificación de los contenidos que pretende socializar a los estudiantes, para ello utilizará una serie de estrategias más adecuadas al tema Cahuana, 2006 citado por Monrroy y Meza (2012).

En la subcategoría: responsabilidad profesional según Montenegro (2003) precisó como la cualidad de un catedrático. Una profesión demanda varias cualidades al momento de ejecutar su desempeño docente, es así que, el catedrático está llamado a ejercer una docencia rigurosa, académica, con respeto a la propiedad intelectual, ética profesional, generar conocimiento, perfeccionar permanentemente su conocimiento y capacitación docente, labor intelectual orientada a la investigación, brindar tutoría a los estudiantes desde el desarrollo profesional y académico, participar en la elaboración de los programas educativos y observar conducta digna (Ley Universitaria 30220, 2014).

Asimismo, tenemos a la subcategoría: relaciones interpersonales según Montenegro (2003) manifestó que son cualidades que están ligadas al maestro y a los estudiantes, las cuales son necesarias que exista una diversidad de opiniones. El autor Bisquerra (2003) determinó que

es un proceso de interacción entre el docente con los estudiantes en un determinado espacio, con determinadas funciones, reglamentadas dentro de un marco normativo. Asimismo, la sub categoría: dominio tecnológico según Montenegro (2003) precisó que: se relaciona con lo cognitivo, estrategias, didáctica y los insumos que pueda emplear en el desarrollo de una clase.

Por otro lado, la subcategoría: formación en valores éticos según Montenegro (2003) indicó que son cualidades ligadas al desarrollo de las responsabilidades, que se llevan a cabo en base a los valores con los que trabaja el docente de manera individual y de manera grupal, las cuales se muestran de muchas formas.

En el perfil del docente universitario, Pagés (2014) definió: como perfil, al conglomerado de cualidades que tiene un docente en general y del catedrático que se desempeña en una universidad. La base axiológica del docente es ser íntegro en lo que manifiesta, su actuación está ligada a desarrollar habilidades propias de su profesión. Será competente cuando comprende lo que dice y hace, es decir, combina la teoría con la práctica, debe cumplir con sus roles para interactuar con los estudiantes. El docente con un perfil integral como persona posee cuatro características: biológica, intelectual, social e interpersonal, las cuales se dividen en procesos y competencias, las mismas que se manifiestan en forma coordinada a través de la comunicación, representaciones simbólicas e interacción en forma armónica con otras personas, particularmente con los estudiantes.

En la investigación se formula el siguiente problema general ¿Cuál es la percepción de los estilos de liderazgo y desempeño docente en una universidad de Lima, 2019? Los problemas específicos hacen referencia ¿Cuál es la percepción de los estilos de liderazgo y responsabilidad profesional de los docentes en una universidad de Lima, 2019?, ¿Cuál es la percepción de los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales de los docentes en una universidad de Lima, 2019?, ¿Cuál es la percepción de los estilos de liderazgo y el dominio tecnológico de los docentes en una universidad de Lima, 2019? y ¿Cuál es la percepción de los estilos de liderazgo y la formación en valores éticos de los docentes en una universidad de Lima, 2019?.

En relación a la justificación teórica estilos de liderazgo se sustenta en la teoría de Robbins y Judge (2017), quienes definieron como la capacidad que posee una persona para influenciar en el grupo y lograr alcanzar un objetivo. Mientras que el desempeño docente se

sustenta en la concepción de Montenegro (2003), como el cumplimiento de sus funciones profesionales que se encuentran interrelacionados con los factores del docente, del estudiante y del entorno.

En la justificación práctica, se fundamenta en recoger el estilo de liderazgo que ejerce los directivos de la universidad y la percepción del desempeño docente en el proceso formativo de los estudiantes de la carrera de Ciencias de la Administración, evidenciando el rol del catedrático en el logro del perfil de egreso. Mencionando que el liderazgo que aplique el gestor académico se relaciona con el perfil profesional de los estudiantes en la educación superior, Sánchez y Cuellar (2019).

La justificación metodológica permite seguir una ruta cíclica a partir de las codificaciones a priori realizadas a través de la literatura y la codificación a posteriori remitida por los informantes y la descripción de los hechos observados utilizando el diario de campo, para poder analizar e interpretar los resultados.

La justificación epistemológica del liderazgo transformacional se sustenta en Padrón (1994) citado por Pirela, Camacho y Sánchez (2004), plantea tres enfoques empírico analítico, racionalista y socio histórico, sustentada en los líderes que son capaces de transformar las conductas de los demás para alcanzar objetivos institucionales. La variable desempeño docente se sustenta a nivel epistemológico en Rousseau, Comenio quienes asentaron las bases para una educación de calidad, inspirado en el respeto a la persona humana y en la naturaleza citado por Cuellar y Sánchez (2018).

Se detalla el objetivo general: analizar la percepción de los estilos de liderazgo y desempeño docente en una universidad de Lima, 2019. Los objetivos específicos son: analizar la percepción de los estilos de liderazgo y responsabilidad profesional de los docentes en una universidad de Lima, 2019, analizar la percepción de los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales de los docentes en una universidad de Lima, 2019, analizar la percepción de los estilos de liderazgo y el dominio tecnológico de los docentes en una universidad de Lima, 2019 y analizar la percepción de los estilos de liderazgo y la formación en valores éticos de los docentes en una universidad de Lima, 2019.

## **II. Método**

### **2.1 Tipo y diseño de investigación**

El enfoque de la investigación es cualitativa, como tipo de estudio la teoría fundamentada, que permite reconstruir teorías en función a la recolección de datos empíricos que fundamentan un procedimiento de análisis inductivo; por tanto, esta teoría se descubre, desarrolla y verifica en la recogida de datos y el análisis correspondiente relacionado con las categorías estilo de liderazgo y desempeño docente, Monje (2011). Siendo el diseño del estudio las estrategias analíticas y de interpretación basadas en la codificación como una técnica de conceptualización de datos (Strauss, 1987 citado por Monje (2011)).

### **2.2 Escenario de estudio**

El escenario se circunscribe en una universidad que presta el servicio académico a estudiantes de pregrado, ubicada en Lima, la carrera considerada es la de Ciencias de la Administración, que forman a futuros profesionales a insertarse en el mercado laboral de nuestro país.

### **2.3 Participantes**

Se han considerado, dentro de los participantes a 10 catedráticos de una universidad de Lima que se caracterizan por dictar cátedra a los estudiantes de la carrera de Ciencias de la Administración, cuyas características por función son: desarrollar el dictado de los diferentes cursos de la malla curricular, ambos sexos: femenino y masculino, las edades oscilan entre los 35 a 56 años que conocen la visión y misión de la universidad. Cabe precisar que se utilizó el muestreo por conveniencia, debido a la participación voluntaria de los participantes.

### **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas utilizadas fueron la observación que permite registrar el comportamiento, experiencias de los docentes y la percepción que tienen de las funciones de los directivos

académicos con relación al estilo de liderazgo que muestran y la entrevista para poder recoger la información de los participantes.

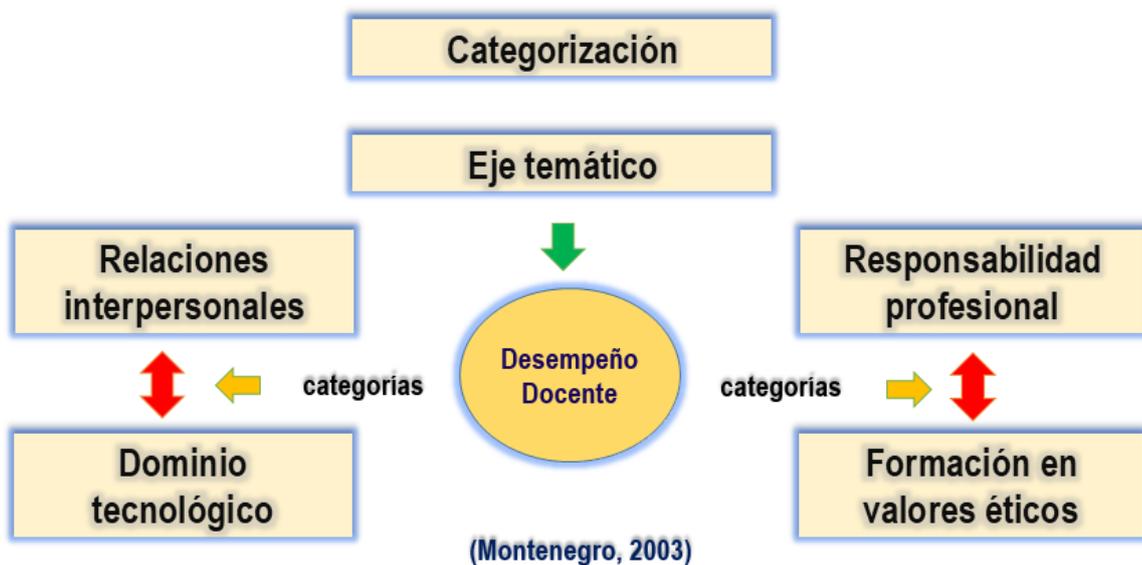
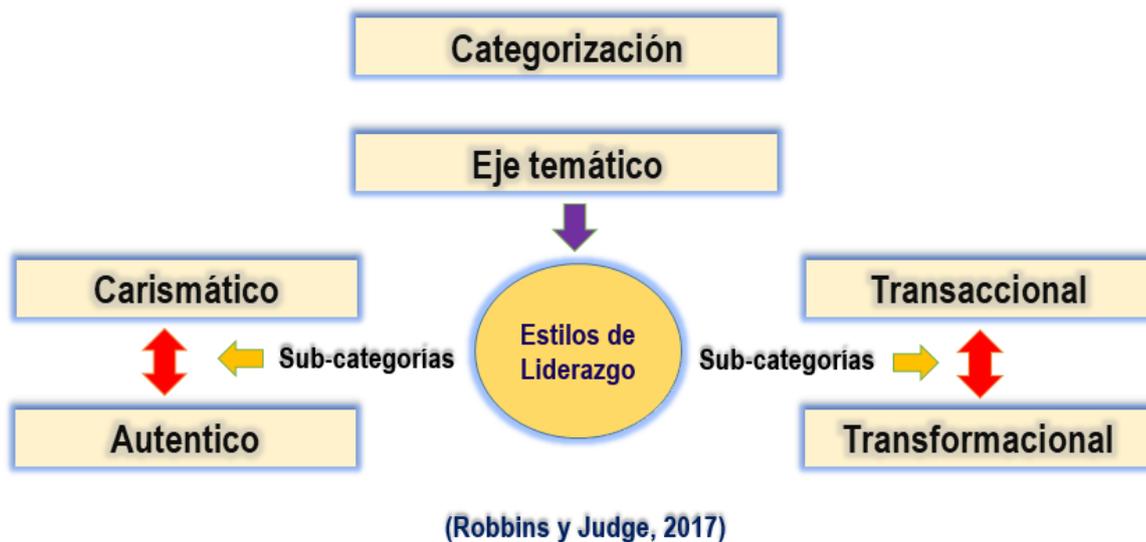
Los instrumentos utilizados fueron el diario de campo y el cuestionario no estructurado, abierto, flexible que permite captar la percepción de los entrevistados. Asimismo, se usa el muestreo teórico, hasta llegar a la saturación de datos Ander- Egg (2003). Asimismo, el instrumento fue sometido a los criterios y procedimientos de validación a través de la credibilidad: triangulación interna y la transferibilidad: muestreo teórico razonado. Galindo (1998).

## 2.5 Procedimiento

En el procedimiento, se consideró como primera fase, el registro de información tomado en la universidad, obteniéndose el detalle de las actividades que realizan los docentes de la facultad de Ciencias de la Administración; analizando dos ejes temáticos el del liderazgo y el del desempeño docente. En el primer eje tenemos los estilos de liderazgo, con sus respectivas subcategorías: liderazgo carismático, transaccional, transformacional y auténtico. Y en el segundo eje temático, consideramos el desempeño docente, conteniendo las siguientes subcategorías: responsabilidad profesional, relaciones interpersonales, dominio teórico y tecnológico, formación en valores éticos. En la segunda fase, analizamos lo que perciben en relación a los temas emergentes, los conceptos y las proposiciones teóricas respecto al trabajo de investigación. En la tercera fase se procedió con la codificación, considerando las diferencias y semejanzas de los datos obtenidos, para esta codificación. Por otro lado, la cuarta fase, se procedió con la categorización de la información y en la última quinta fase el análisis de la información.

## 2.6 Método de análisis de información

Codificación a priori, a posteriori, codificación operacional, categorías, subcategorías. Murdock (1994). Análisis interpretativo a través de los resultados obtenidos de la información categorizada.



## 2.7 Aspectos éticos

Se cuida los principios éticos de autonomía, de no maleficencia, beneficencia y justicia Cuellar y Sánchez (2018). El principio de autonomía prevalece los valores, criterios de la unidad de observación, sin ningún tipo de abuso. El principio de no maleficencia, permite considerar a los demás sin dañar, el de beneficencia sostenidos en los principios de justicia y autonomía de los participantes en la confidencialidad, privacidad y anonimato.

### III. Resultados

Categoría de análisis	Subcategoría	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Resumen conclusivo
Estilos de Liderazgo	Carismático	<p>Creo que no existe ningún tipo de liderazgo porque no saben a dónde quieren llegar, lo que si se observa un autoritarismo cuando te ordenan a realizar las cosas. Su falta de gestión lo hacen proceder de esa manera.<sup>1</sup></p> <p>Una mezcla de todos en algunos aspectos, pero la tendencia se centra a un estilo de liderazgo autoritario y represivo. Creo que he sido explícito en determinar aspectos señalados.<sup>5</sup></p> <p>No existe un liderazgo carismático por parte de los directivos académicos porque</p>	<p>Considero, que es un liderazgo transformacional porque mi jefe coordina todo conmigo y me delega funciones para poder trabajar con los equipos de los docentes, yo también trato de designar un trabajo compartido.<sup>1</sup></p> <p>Creo, que la tendencia es llegar a ello para que el catedrático se sienta a gusto y pueda desarrollar buenas clases, a nivel personal tratamos de realizar un trabajo ético.<sup>2</sup></p>	<p>Creo que algunos casos democráticos y en otros casos autoritarios. Democrático porque recoge tus ideas, pero no las aplica, pero al menos te da la oportunidad de aportar.<sup>1</sup></p> <p>Los docentes muestran empatía, en el desempeño de sus actividades, para tratar de alcanzar un liderazgo carismático.<sup>2</sup></p>	<p>He observado varios estilos de liderazgo, diría yo de acuerdo a la ocasión, uno en especial no lo ubico, pero puedo decir que existe la tendencia a un estilo transformacional desde los directivos académicos y en las relaciones entre los catedráticos.<sup>1</sup></p> <p>No creo que exista este estilo carismático, porque he visto que muchos de los coordinadores que tienen autoridad abusan en la designación de las tareas que no son distribuidas de manera equitativa, por el contrario le debes realizar sus tareas para que se sientan bien, por</p>	<p>Todavía creo que no, pero algunos de los directivos apuntan a esta necesidad y permitiría que el desempeño del docente universitario tenga una mejor proyección de su función como facilitador en sus clases, creando un pensamiento crítico, e innovador en los estudiantes, ayudaría al desarrollo de la idea de negocios a los futuros empresarios, la idea de realizar proyectos de innovación para las empresas.<sup>1</sup></p>	<p>Se entiende que la percepción asumida por los participantes indica que existe una mixtura de estilos de liderazgo, solo uno de los participantes considera que no existe ningún estilo de liderazgo. Siendo las tendencias de un estilo directivo autoritario a pesar que no forma parte de la categoría del estudio. También se menciona un estilo democrático en el recojo de las ideas, aunque no se ponga en práctica, tampoco es una subcategoría analizada en el estudio. El estilo transformacional es una tendencia en la delegación de funciones, además, que permite que los catedráticos se sientan a gusto con lo que realizan. Concuerdan que no existe un estilo carismático. Elementos emergentes: Delegación de tareas que no son designadas, pero como es un jefe tienen que hacer su trabajo. Estilos de liderazgo democrático y autoritario.</p>

		no nos tratan como profesionales que pensamos y podemos aportar, solo recibimos ordenas para ejecutar al estilo que ellos consideran. <sup>2</sup>			otro lado, no son sinceros en la relación personal, llegan al extremo de solicitar favores en nombre de los colaboradores, otorgan privilegio a los docentes que los premia. Considero que esos actos no son actitudes de un líder, ello es oportunismo. <sup>2</sup>		Docentes privilegiados. Usurpación de identidad para beneficios personales. Proyectos de innovación.
	Transaccional	Reitero si realmente existirá un estilo de liderazgo se notaría, pero creo que si hay es un estilo patronal donde solamente te utilizan como una pieza más para realizar la tarea encomendada. Considero que esta situación sucede cuando los directivos duplican tareas, sin coordinar previamente ellos, para seguir estrategias consensuadas. Dentro de lo que he podido observar en estos 7 años que llevo en la universidad como	Sí, porque los directivos son abiertos en las ideas, en muchas reuniones he recibido orientaciones para designar las tareas que tenemos que hacer nosotros los docentes. Ello es importante para sacar adelante la universidad. <sup>3</sup>	Si, cuando se trata de aplicar sanciones para con los docentes, administrativos, especialmente con aquellos que no cuentan con algún aval por así decirlo. <sup>4</sup> . Si, están buscando en que falla el catedrático para empezar a buscar la excusa de retirarlo de la cátedra, siendo en algunos casos profesionales idóneos, en algunos casos reemplazados por otros colegas que no tienen la idoneidad solicitada, en otras	Autoritario, te evalúa por el cumplimiento de tus funciones, sin generar con los docentes un clima de sinceridad, transparencia y motivación. <sup>5</sup>	En algunos de los casos, para el cumplimiento de las actividades a desarrollar. <sup>4</sup>	El estilo mayoritario que presentan los directivos académicos es el estilo transaccional en relación a la aplicación de castigos, premios, designación de tareas, cumplimiento de las funciones. Temas emergentes: coordinación entre directivos, se genera anticuerpos entre los catedráticos, favoritismo entre los docentes., transparencia.

		docente, no he identificado ninguna actividad relacionada con los estilos de liderazgo transformacional que involucre a la participación conjunta, delegando funciones para realizar las tareas académicas de la mejor forma posible. <sup>3</sup>		ocasiones diferenciando los trabajos entre los propios catedráticos, mostrando un favoritismo, llegando a extremos de crear un clima de separatismo entre los docentes, raro encontrar una transparencia. <sup>4</sup>			
	Transformacional	En parte creo que sí, porque he sentido el empleo de castigar ideas contrarias a las del jefe, en algunos casos calumnias que al jefe le gusta escuchar en mi contra, o el uso de represiones para poder sacarme de mi puesto. <sup>4</sup>	En algunos aspectos, cuando nos invitan a alcanzar objetivos estratégicos de la universidad. <sup>4</sup> El estilo de liderazgo transformacional, porque nos permiten asumir tareas compartidas, asimismo yo comparto mi trabajo con los demás coordinadores para poder monitorear a los catedráticos en la relación de sus funciones. <sup>5</sup>	Si, los gerentes académicos tratan de realizar un liderazgo transformacional cuando son jóvenes, pero cuando son de avanzada edad son muy tercos y hay que comprenderlos. El liderazgo auténtico no creo que exista. <sup>3</sup> El transformacional, mezclado con todos los estilos de gestión que exista, porque existe una descoordinación entre ellos al realizar, por		Creo que es liderazgo transformacional, porque nos permite participar a los catedráticos de las decisiones que se tome en la facultad. <sup>1</sup> En parte sí, he observado en las ferias vocacionales, en los procesos de admisión, en el licenciamiento de las carreras profesionales, seguimiento al egresado. <sup>3</sup>	Se concuerda con el liderazgo transformacional por parte de los directivos académicos en las acciones de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, la delegación de tareas compartidas, monitoreo a los catedráticos, en las ferias vocacionales, en los procesos de admisión, proceso de licenciamiento, seguimiento al egresado. Otras percepciones se encaminan a indicar estilos mixtos de liderazgo. Se reafirma que no existe un liderazgo auténtico. Temas emergentes: Búsqueda de fallas a los catedráticos para retirarlo de sus funciones sin sustento.

				ejemplo tareas comunes. <sup>5</sup>			Directivos con estilo de liderazgo tradicional.
	Auténtico	Y un liderazgo auténtico jamás he visto, por el contrario la falta de ética y encubrimiento a los más allegados de la gestión es notorio. <sup>3</sup>				Creo, en proceso.	La tendencia implica no contestar abiertamente la existencia de un liderazgo auténtico por parte de tres participantes, uno indica que no existe, mientras que el otro manifiesta en proceso de aplicarse un liderazgo auténtico. Por los estudios de las teorías sistematizadas encontramos muchas bondades del liderazgo auténtico, que demanda un equilibrio, madurez en la personalidad del líder que realiza gestión de auto conocerse, admitiendo sus errores y trabajar por superarlos.

Categoría de análisis	Subcategoría	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9	Entrevistado 10	Resumen conclusivo
Estilos de Liderazgo	Carismático	<p>Existe liderazgo carismático, en los docentes.<sup>1</sup></p> <p>En realidad, los docentes, desarrollan todos los tipos de liderazgo existentes.<sup>5</sup></p> <p>Existe una relación directa con el desempeño docente, mediante el liderazgo carismático que desempeñan.<sup>2</sup></p>	<p>Los docentes tienen esa cualidad de ser líderes carismáticos natos.<sup>1</sup></p> <p>Lo que busca la institución es el bienestar de los docentes, para que puedan desarrollar adecuadamente sus clases.<sup>2</sup></p>	<p>Los docentes tienen pasión por motivar, son líderes carismáticos.<sup>1</sup></p> <p>El docente procura desempeñarse profesionalmente con el desarrollo de sus clases pero muy limitadamente, porque no tiene apoyo por parte de la universidad.<sup>2</sup></p>	<p>Los docentes son considerados visionarios, siempre se anteceden a los problemas.<sup>1</sup></p> <p>El liderazgo carismático, si tiene relación con el desempeño docente en algunos casos, porque existen docentes que se encuentran realmente identificados con la institución.<sup>2</sup></p>	<p>Los docentes son empáticos, siempre están dispuestos a escuchar a sus estudiantes y resolver los problemas académicos.<sup>1</sup></p>	<p>Se entiende que la percepción asumida por los participantes indica que existe una mixtura de estilos de liderazgo, solo uno de los participantes considera que no existe ningún estilo de liderazgo. Siendo las tendencias de un estilo directivo autoritario a pesar que no forma parte de la categoría del estudio. También se menciona un estilo democrático en el recojo de las ideas, aunque no se ponga en práctica, tampoco es una subcategoría analizada en el estudio. El estilo transformacional es una tendencia en la delegación de funciones, además, que permite que los catedráticos se sientan a gusto con lo que realizan. Conciernen que no existe un estilo carismático. Elementos emergentes: Delegación de tareas que no son designadas, pero como es un jefe tienen que hacer su trabajo. Estilos de liderazgo democrático y autoritario. Docentes privilegiados. Usurpación de identidad para beneficios personales. Proyectos de innovación.</p>

	Transaccional	Los directivos duplican actividades y tareas, recargando demasiado las labores de los docentes, no permitiendo que se desarrollen como tal. <sup>3</sup>	Sí, porque los directivos dan la oportunidad de que se vayan modificando cada una de las actividades realizadas en nuestra institución. <sup>3</sup>	Si, porque se aplican una serie de acciones, para mejorar el trabajo del docente. <sup>4</sup>	Autoritario, te evalúa por el cumplimiento de tus funciones, sin generar con los docentes un clima de sinceridad, transparencia y motivación. <sup>5</sup>	Si, solo en algunos de los casos, para el cumplimiento de las actividades a desarrollar. <sup>4</sup>	El estilo mayoritario que presentan los directivos académicos es el estilo transaccional en relación a la aplicación de castigos, premios, designación de tareas, cumplimiento de las funciones. Temas emergentes: coordinación entre directivos, se genera anticuerpos entre los catedráticos, favoritismo entre los docentes., transparencia.
	Transformacional	En parte creo que sí, porque han existido acciones un poco intransigentes cuando no se han aceptado las ideas de los jefes inmediatos. <sup>4</sup>	En algunos aspectos, cuando se alcanzan los objetivos estratégicos de la universidad. <sup>4</sup> El estilo de liderazgo transformacional, ya que todos los docentes asumimos tareas compartidas. <sup>5</sup>	Si, los gerentes académicos tratan de realizar un liderazgo transformacional, los directivos más jóvenes. <sup>3</sup> El transformacional, mezclado con otros estilos de liderazgo. <sup>5</sup>		Creo que es liderazgo transformacional, porque nos permite participar a todos los docentes en las diferentes actividades. <sup>1</sup> En parte sí, he observado en las ferias vocacionales. <sup>3</sup>	Se concuerda con el liderazgo transformacional por parte de los directivos académicos en las acciones de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, la delegación de tareas compartidas, monitoreo a los catedráticos, en las ferias vocacionales, en los procesos de admisión, proceso de licenciamiento, seguimiento al egresado. Otras percepciones se encaminan a indicar estilos mixtos de liderazgo. Se reafirma que no existe un liderazgo auténtico. Temas emergentes: Búsqueda de fallas a los catedráticos para retirarlo de sus funciones sin sustento.

							Directivos con estilo de liderazgo tradicional.
	Auténtico	Y un liderazgo auténtico no existe. <sup>3</sup>				Se puede considerar que aún se encuentra en proceso.	La tendencia implica no contestar abiertamente la existencia de un liderazgo auténtico por parte de seis participantes, dos indican que no existe, mientras que cuatro manifiestan en proceso de aplicarse un liderazgo auténtico. Por los estudios de las teorías sistematizadas encontramos muchas bondades del liderazgo auténtico, que demanda un equilibrio, madurez en la personalidad del líder que realiza gestión de auto conocerse, admitiendo sus errores y trabajar por superarlos.

Categoría de análisis	Subcategoría	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Resumen conclusivo
Desempeño Docente	Responsabilidad profesional	<p>Considero que si se aplica el liderazgo auténtico nos vendría bien, donde los coordinadores académicos o autoridades sean coherentes con sus principios, valores y admitan sus errores y trabajen para superar las deficiencias, ello ayudará que el desempeño docente sea eficiente en lo relacionado a la planificación de nuestras tareas pedagógicas, realizar un buena cátedra que permita la admiración de nuestros estudiantes y pretendan imitarnos, cultivar un espíritu por la investigación científica que no se considera en la universidad.<sup>6</sup></p> <p>Debo incluirme en este aspecto dado que soy docente y debo ser crítico</p>	<p>No, yo creo que liderazgo transformacional, permite que funcione bien la universidad. Para mí la universidad está muy bien.<sup>6</sup> Sí, todos son cumplidos con sus obligaciones, también son éticos.<sup>7</sup></p>	<p>Será el democrático, quizás el auténtico es un poco complicado, pero ello beneficiaría al buen trato del docente en lo que respeta valor su trabajo, sin embargo, hay docentes que realmente no se merecen esa consideración por su falta de identificación con la universidad.<sup>6</sup></p> <p>En su mayoría sí, porque realizan su trabajo de manera eficiente y otros que no.<sup>7</sup></p>	<p>Puede ser el liderazgo auténtico, permitirá acompañar a los catedráticos en el desarrollo de su ejercicio profesional desde la capacitación permanente, contando con un plan de capacitación, subvencionando la producción intelectual, realizando investigaciones, motivando la investigación tal como lo demanda la Ley Universitaria, clases motivadoras para los estudiantes.<sup>6</sup> Si quisiéramos sopesar el 50% cumple con sus funciones el otro restante 50% no lo realiza, a veces debido a una doble moral que demuestran en sus prácticas pedagógicas,</p>	<p>Creo de todo un poco, pero evidencio el transformacional, que permite acompañar el desempeño docente.<sup>6</sup></p>	<p>Cuando analizamos las dos categorías estilo de liderazgo con el desempeño docente se ubica una perspectiva de aplicar el liderazgo auténtico, donde todas las instancias trabajarían en post de alcanzar un eficiente desempeño docente desde la planificación, ejecución, investigación, el uso de las Tic, promover relaciones adecuadas con los estudiantes, la práctica de valores éticos. Por otro lado, se menciona que la universidad está muy bien y no es necesario identificar un estilo de liderazgo si cumplimos todas nuestras funciones. Dos de los participantes indican que el estilo es democrático con tendencia a lo auténtico y el estilo transformacional permite acompañar el desempeño docente, donde el catedrático deberá cumplir lo que emana la Ley Universitaria en sus funciones académicas. Finalmente, un participante indica que la mitad de los docentes equivalente al 50% deben realizar sus funciones con eficiencia.</p>

		<p>conmigo mismo, tratamos de desarrollar los contenidos del sílabo en su totalidad, olvidando algunos aspectos con relación al interés que tienen nuestros estudiantes, y en algunos casos forzamos este aspecto; asimismo, trabajamos las sesiones de aprendizaje pero en la aplicación de la misma no motivamos a nuestros estudiantes, pero logramos socializar la información, los medios y materiales que preparamos a los estudiantes nos apoyan a incrementar la consolidación de los aprendizajes, se utiliza de manera básica el uso de las Tic, en las evaluaciones tratamos de ser justos de acuerdo al producto</p>			<p>poseen sus sesiones de aprendizaje, la pregunta es si los estudiantes es día construyeron sus propios aprendizajes, los materiales académicos fueron analizados y consensuados con los estudiantes, si se usa la tecnología en lo que respecta con la elaboración del PPT de la clase, los videos, lecturas, asistencia, calificaciones que se realiza en la plataforma Sivireno, pero urge la necesidad de organizar un plan relacionado con el uso de los diversos entornos virtuales, avizorando el desarrollo de la educación a distancia en escenarios como lo que estamos viviendo, quizás en el futuro tendríamos que dictar clases virtuales donde la tecnología es la</p>	<p>Mayoritariamente se percibe un buen desarrollo de la responsabilidad profesional del docente. Temas emergentes: Investigación, reflexión de su práctica pedagógica, educación a distancia, docente-tutor, cultura auto evaluativa, autoaprendizaje.</p>
--	--	--	--	--	---	--

		académico, los valores éticos tratamos de vivirlos, pero debo mencionar que gran parte de los docentes no realizan a cabalidad lo mencionado porque muchas veces no cumplen el perfil para dictar el curso, no es suficiente tener un grado académico para certificar las competencias profesionales de un catedrático. <sup>7</sup>			mediadora de las actividades de docente-tutor. Promoviendo la cultura auto evaluativa por parte de los estudiantes en el progreso de un autoaprendizaje, organización en su desarrollo profesional. Los valores éticos es un tema muy difícil de entender, pero que la mayoría apuesta por vivir esos valores en los diferentes escenarios, pero aún existe controversias entre la conducta del docente como persona y la conducta entre sus pares y estudiantes. <sup>7</sup>		
	Relaciones interpersonales	Considero que, en parte, la tendencia está en desarrollar nuestras actividades académicas en un clima de armonía, y trato justo al estudiante, la evaluación transparente, habría	Todos los docentes crean un clima cordial con los estudiantes, las pocas quejas lo demuestran. <sup>8</sup>	Si las relaciones son buenas en la medida que los docentes sean justos en las evaluaciones, pero hay quejas que los estudiantes que indican que el docente no realiza su clase de manera	Si, la comunicación entre los docentes y estudiantes se desarrolla en un clima de respeto, trato justo, evaluaciones transparentadas, el consenso frente a pensamientos	Si, entablan un clima favorable en las clases. <sup>7</sup>	Coincidencia total de los participantes con relación a la creación de un clima favorable en el proceso didáctico de los aprendizajes, la comunicación es vital por parte del catedrático, la aplicación de evaluaciones justas permite un buen

		que preguntar a los estudiantes si ellos sienten y piensan lo mismo, bueno será para su próxima investigación. (Sonríe el docente). <sup>8</sup>		adecuada y en las evaluaciones no son justos. <sup>8</sup>	divergentes. Existen todavía rezagos de docentes autoritarios. <sup>8</sup>		desarrollo de los aprendizajes. Teniendo todavía rezagos de docentes autoritarios.
	Dominio tecnológico	Si, lo básico, porque la universidad cuenta con sistema como es el caso del Sivireno que subimos un conjunto de materiales para que el estudiante pueda afianzar su aprendizaje, PPT, Video, sesiones, lecturas, referencias. <sup>9</sup>	Si utilizan herramientas tecnológicas, tenemos un sistema que sirve para ello, una plataforma virtual. <sup>9</sup>	Si utilizan y se puede evidencia por el uso de nuestra plataforma. <sup>9</sup>	Si, está muy bien implementado en la universidad. <sup>9</sup>	Si, posee competencias básicas. <sup>9</sup>	Existe un dominio tecnológico básico de los docentes, se puede evidenciar en la plataforma virtual, donde se encuentra la información solicitada.
	Formación en valores éticos	Desde mi visión trato de orientar a mis estudiantes en función al profesional y tener una responsabilidad ética frente a su actuación, el tema está que competimos con una sociedad tan consumista. <sup>10</sup>	Consideró que sí, porque los estudiantes no se quejan. <sup>10</sup>	Pienso que conversan con ellos no como un tutor, pero por lo menos los orientan. <sup>10</sup>	Si a pesar de algunas cuestiones personales que pueda tener el catedrático, existe evidencias que orientan a sus estudiantes desde diferentes aristas. <sup>10</sup>	En parte se hace necesario contar con coherencia ética entre los profesionales, con relación a los estudiantes se orienta académicamente. <sup>10</sup>	Todos los participantes coincidentes en la formación de valores éticos entre los profesionales y, además, de inculcar a sus estudiantes a vivir esos valores. Eje temático emergentes Sociedad consumista.

Categoría de análisis	Subcategoría	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9	Entrevistado 10	Resumen conclusivo
Desempeño Docente	Responsabilidad profesional	<p>Considero que si se aplica el liderazgo auténtico que permita cultivar una adecuada cátedra en la universidad.<sup>6</sup></p> <p>Se desarrolla solo parte académica olvidando la parte personal del estudiante.<sup>7</sup></p>	<p>No puedo identificar, sólo uno.<sup>6</sup></p> <p>Sí, todos cumplen sin excepción.<sup>7</sup></p>	<p>Liderazgo democrático.<sup>6</sup></p> <p>Percibo que la mayoría, si son cumplidos.<sup>7</sup></p>	<p>El liderazgo auténtico, permitirá los estudiantes.<sup>6</sup></p> <p>Realmente todos los docentes son cumplidores con el desarrollo del silabo y cumplimiento del calendario académico.<sup>7</sup></p>	<p>El transformacional es el adecuado para mi criterio.<sup>6</sup></p>	<p>Cuando analizamos las dos categorías estilo de liderazgo con el desempeño docente se ubica una perspectiva de aplicar el liderazgo auténtico, donde todas las instancias trabajarían en post de alcanzar un eficiente desempeño docente desde la planificación, ejecución, investigación, el uso de las Tic, promover relaciones adecuadas con los estudiantes, la práctica de valores éticos.</p> <p>Por otro lado, se menciona que la universidad está muy bien y no es necesario identificar un estilo de liderazgo si cumplimos todas nuestras funciones.</p> <p>Dos de los participantes indican que el estilo es democrático con tendencia a lo auténtico y el estilo transformacional permite acompañar el desempeño docente, donde el catedrático deberá cumplir lo que emana la Ley Universitaria en sus funciones académicas.</p> <p>Finalmente, un participante indica que la mitad de los docentes equivalente al 50% deben realizar sus funciones con eficiencia.</p>

							Mayoritariamente se percibe un buen desarrollo de la responsabilidad profesional del docente. Temas emergentes: Investigación, reflexión de su práctica pedagógica, educación a distancia, docente-tutor, cultura auto evaluativa, autoaprendizaje.
	Relaciones interpersonales	Existe un clima de armonía. <sup>8</sup>	Son cordiales docentes, administrativos y estudiantes. <sup>8</sup>	Si existen buenas relaciones. <sup>8</sup>	Muy pocos son los docentes que no son cordiales. <sup>8</sup>	Existe un adecuado clima laboral entre docentes y administrativos, y un adecuado clima en aula, docentes y alumnos. <sup>7</sup>	Coincidencia total de los participantes con relación a la creación de un clima favorable en el proceso didáctico de los aprendizajes, la comunicación es vital por parte del catedrático, la aplicación de evaluaciones justas permite un buen desarrollo de los aprendizajes. Teniendo todavía rezagos de docentes autoritarios.
	Dominio tecnológico	Si tienen dominio de las herramientas tecnológicas. <sup>9</sup>	Manejan plataformas virtuales. <sup>9</sup>	Acceden rápidamente al cambio tecnológico. <sup>9</sup>	Existen capacitaciones en tecnología. <sup>9</sup>	Competencias desarrolladas acorde a sus edades. <sup>9</sup>	Existe un dominio tecnológico básico de los docentes, se puede evidenciar en la plataforma virtual, donde se encuentra la información solicitada.
	Formación en valores éticos	Si forman a los estudiantes en valores éticos. <sup>10</sup>	Los estudiantes están formados con valores éticos, acorde al ejemplo que le da sus docentes. <sup>10</sup>	Existen tutorías donde se desarrollan los valores éticos. <sup>10</sup>	Existe formación ética, aunque algunos no lo perciben en su totalidad. <sup>10</sup>	Los docentes enseñan valores éticos con sus actos. <sup>10</sup>	Todos los participantes coincidentes en la formación de valores éticos entre los profesionales y, además, de inculcar a sus estudiantes a vivir esos valores. Eje temático emergentes

							Sociedad consumista.
--	--	--	--	--	--	--	----------------------

#### IV. Discusión

En lo que respecta al análisis de los estilos de liderazgo planteados desde la percepción de los participantes en la subcategoría liderazgo carismático, indicaron una combinación de estilos de liderazgos entre el carismático, transaccional, transformacional y auténtico, por otro lado, se indica que no hay ningún estilo de liderazgo por parte de los directivos académicos, además, se observa una tendencia del estilo democrático por la delegación de funciones, tareas, para alcanzar un objetivo en el desarrollo académico de los docentes, el estilo autoritario, se refleja en las políticas que asume el directivo responsabilizándose de todos los procesos, los docentes solamente deben cumplir lo encomendado. Si analizamos estos dos estilos de liderazgos no se encuentra como categorías en nuestro estudio, sin embargo, aparecen en la información otorgada por los informantes, es válido entender las percepciones indicadas por los informantes.

En relación al estilo carismático nos indica un informante que no existe en la gestión académica, los demás participantes manifiestan ubicar un estilo de liderazgo transformacional en los directivos académicos que involucra al equipo de docentes para alcanzar mejores resultados en el desempeño y la satisfacción profesional. De lo descrito se concuerda con los estudios realizados por González y González (2016) y González (2008) que reportan en su indagación los estilos de liderazgo que tienen los docentes universitarios, identificando características de su actuación como los liderazgos autocrático, faire, transaccional y transformacional presentándose varios de los estilos en el desarrollo de sus actividades didácticas, con énfasis en el liderazgo autocrático -transformacional, laissez faire-autocrático-transformacional, transaccional-transformacional y autocrático-transaccional-transformacional, es decir, una combinación de estos estilos, apostando por crear un clima en el aula cálido con los estudiantes. Sin embargo, la diferencia entre los estudios planteados y el nuestro radica en la función de los directivos académicos y no la de los docentes, la mirada nuestra está encaminada a saber los tipos de liderazgo que presentan los directivos que conducen la escuela de estudio y a través de su función, acompañan el desarrollo del desempeño profesional de los docentes universitarios, otorgándoles el espacio que se merecen como catedráticos, en las relaciones interpersonales, el dominio tecnológico y la formación de valores éticos. La teoría que sustenta la importancia del estilo carismático es asumida por Robbins y Judge (2017), que identifica la cualidad del líder en cautivar a sus

seguidores a realizar actividades exitosas, siendo imaginativos, empáticos, comunicativos y creando lazos de admiración entre sus colaboradores.

En lo concerniente a la subcategoría liderazgo transaccional, los hallazgos demuestran que hay una prevalencia de los directivos académicos en asumir este estilo de liderazgo que se materializa en la premiación y castigo de las funciones encomendadas por los jefes, primando muchas veces el favoritismo personal, la falta de transparencia con el equipo de docentes universitarios. Coincidimos con Necati (2012) en analogía al estilo de liderazgo transaccional de los directores en el logro de los compromisos organizacionales de los docentes universitarios en el desempeño de sus actividades académicas. El basamento teórico de Robbins y Judge (2017) alude el cumplimiento de los objetivos recompensando a sus colaboradores en función a estrategias planeadas solo por el líder, donde involucra por órdenes a su equipo de trabajo, como es el caso de los docentes universitarios que por cumplimiento realizan sus funciones académicas por temor a la sanción o por buscar recompensas.

En cuanto a la subcategoría: liderazgo transformacional, los participantes se encuentran en consenso con este estilo de liderazgo que presentan los directivos académicos de la universidad, identificándose en las diversas actividades académicas realizadas y logradas por la institución como es el licenciamiento, seguimiento a los egresados, monitoreo y supervisión a los catedráticos, ferias vocacionales, procesos de admisión, desarrollo de tareas compartidas, involucrándose los colaboradores que están dispuestos al cambio para alcanzar la misión y visión de la universidad. La similitud está en los trabajos presentados por Necati (2012); Mendoza y Ortiz (2006) y González (2015) que esbozan la importancia del liderazgo transformacional que promueve la identificación del docente con la institución, participando activamente de los cambios en su práctica pedagógica, resultados obtenidos a través del formulario de encuesta Multi-Factorial. Concluyendo que se logró la identificación de cada miembro para promover el cambio en el desempeño docente. Asimismo, los aportes de Jiménez (2014) y Ramírez, González y González (2012); describen la relación entre el liderazgo Transformacional de los directivos y la motivación hacia el trabajo y el desempeño docente, promoviendo la capacitación y el proceso didáctico de los docentes. Cabe añadir, el modelo teórico expresado por Robbins y Judge (2017) describen al líder como un motivador interesado en sus seguidores para alcanzar el éxito de los objetivos planeados por la organización poniendo énfasis en una comunicación transparente, con dones de empatía,

comprensión y afianzamiento de sus relaciones interpersonales, para potenciar el trabajo en conjunto.

Finalmente, la subcategoría: liderazgo auténtico, los participantes manifiestan de manera dividida sus percepciones, seis no expresan que exista un liderazgo auténtico, dos informantes indican que, si y el otro restante indica que los directivos académicos se encuentran en proceso, del análisis se puede mencionar la no existencia de este estilo de liderazgo auténtico por parte de los directivos, por tanto, es necesario trabajar este estilo en la universidad por las aportaciones que puede ser el líder asumiendo este estilo de liderazgo, debido a que la personalidad del directivo asume su propio estilo y se adapta a las nuevas condiciones y circunstancias, delega funciones de manera transparente, se evalúa así mismo, comprende claramente los propósitos de la organización, práctica valores, establece relaciones duraderas, demuestra autodisciplina, admite sus errores y trabaja para superarlos. Se coincide plenamente con el estudio de Blanch (2017) que concluye la importancia del liderazgo auténtico en las organizaciones industriales, donde se comprueba el nivel de productividad y rendimiento de los colaboradores por alcanzar objetivos institucionales, relacionado con el rendimiento y la motivación. Independiente del tipo de organizaciones que se pueda aplicar el estilo del liderazgo auténtico es entendible que en una educación universitaria debe existir prototipos de líderes auténticos para que los estudiantes imiten este estilo y sean capaces de ser gestores de su propia formación, por consiguiente, Robbins y Judge (2017) interpretaron la importancia de asumir este estilo de liderazgo por parte del gestor académico porque permite obtener metas con el grupo de trabajo que tenga a su mando, son coherentes, éticos, poseen una comunicación abierta, se adaptan rápidamente al cambio.

La subcategoría responsabilidad profesional se identifica por parte de los informantes que se pretende cumplir con la planificación, ejecución, investigación y el uso de las Tic, para promover relaciones adecuadas con los estudiantes y finalmente, practicar valores éticos. Se expresa una vinculación entre el estilo del liderazgo y el desempeño docente enfatizándose que la mayoría de los docentes desarrollan sus trabajos académicos. Además, se percibe un interés por la investigación que de acuerdo a la ley universitaria está inmersa en sus funciones, sin embargo, en la universidad es muy tenue. El estudio tiene una similitud con la investigación de Tapia y Tipula (2017), sobre el desempeño docente universitario llegando a indicar que existe deficiencia cognitiva, el desarrollo de su práctica pedagógica es

conductista; de igual manera Amachi (2016) que concluye el enlace entre la formación profesional y el desempeño docente en educación superior enfatizando los aspectos de selección de contenidos, el proceso didáctico y los criterios de evaluación. Montenegro (2003): Chiroque (2006) Santiesteban (2010) y Cahuana (2006) citado por Monrroy y Meza, (2012) que fundamentan al profesionalismo docente como una tarea académica que realiza en un entorno laboral, su experticia se sustenta en los resultados de evaluación de su desempeño docente, promover el aprendizaje de los estudiantes. Es conveniente analizar la Ley universitaria 30220, el catedrático debe cumplir como función dentro de su desempeño profesional la producción intelectual, investigación, situación que en la universidad no se considera de acuerdo a lo referenciado por los informantes.

Luego, la subcategoría relaciones interpersonales se presenta de manera consensuada entre los participantes indicando que los catedráticos entablan relaciones de respeto con sus estudiantes, una evaluación pertinente, consideran que el clima en el aula y las relaciones interpersonales son dos aspectos que no se deben descuidar en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Refieren que todavía existen docentes autoritarios en las aulas de clase. De acuerdo con Narciso (2018), que refiere la importancia del clima organizacional en las diversas instituciones públicas, propone la necesidad de disminuir estilos de liderazgos autoritarios que repercute de manera negativa en el clima organizacional. Los patrones de conductas por parte de los docentes gestores, es importante, en el logro de las relaciones humanas. Los teóricos Montenegro (2003) y Bisquerra (2003), la relación docente estudiante se desarrolla en un clima de respeto y comunicación que determina seguir lineamientos y normas para la convivencia, la comunicación efectiva es un elemento necesario en la toma decisiones.

Después, la subcategoría dominio tecnológico, coinciden los participantes en indicar que existe capacidades básicas por parte de los catedráticos en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación y ello se evidencia en el uso de una plataforma virtual. Estudios de Chiroque (2006) y Añorga (2014), implica que el acto didáctico se desarrolle de la mejor forma utilizando métodos, técnicas, estrategias y Tic para una mejor socialización de los aprendizajes. Desde la argumentación de Montenegro (2003) sustenta la necesidad de usar herramientas virtuales de apoyo al desarrollo didáctico para efectivizar la asimilación y acomodación de los saberes de los estudiantes, así pues, se promueve un aprendizaje autónomo y colaborativo.

Además, la subcategoría formación en valores éticos los informantes coinciden en la formación de valores éticos desde su perspectiva personal como inculcar a los estudiantes a vivenciarlo. Montenegro (2003), no basta el desarrollo de los aspectos cognoscitivos, sino también implica una conducta en valores éticos, en definitiva, un docente integro. Es preciso señalar los temas que emergen del estudio: favoritismo, transparencia, coordinación, liderazgo tradicional, investigación, reflexión pedagógica, educación a distancia, docente-tutor, cultura auto evaluativa, aprendizaje autónomo y sociedad de consumo.

## V. Conclusiones

**Primera.** Del estudio realizado se determina que existe un estilo de liderazgo variado, con inclinación por parte de los líderes académicos hacia el liderazgo transformacional, que orienta sus acciones para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución, la delegación de tareas compartidas, y monitoreo de las actividades.

**Segunda.** La existencia de distintos estilos de liderazgo entre los cuales se encuentra el liderazgo transaccional con tendencia a la aplicación de premios y castigos; asimismo, el liderazgo autocrático en el que el colaborador acata las disposiciones aunque no las considere pertinente, se percibe como poco justas generando poca motivación en el personal docente, lo cual afecta a la calidad educativa.

**Tercera.** Se percibe que existen habilidades en los docentes, en proceso de desarrollo de los estilos de liderazgo, sin embargo, existe empatía hacia los estudiantes para formarlos y darle soluciones a la problemática profesional que puedan presentar, así como cultivan valores, respeto y empatía hacia los estudiantes con sus actos y profesionalismo.

**Cuarta.** La universidad cuenta con una plataforma tecnológica Sivireno, necesaria para que los estudiantes puedan afianzar su aprendizaje; sin embargo, no se ha profundizado en la capacitación de los docentes, percibiéndose un dominio tecnológico básico, lo cual es percibido por los alumnos generando insatisfacción en los estudiantes. Existen factores endógenos y exógenos que hacen percibir que los docentes, se encuentran en proceso de formación tecnológica para el proceso de enseñanza aprendizaje, para lograr los resultados necesarios frente a un mercado competitivo, cada vez con más retos que cumplir para mantenerse en el mercado laboral.

**Quinta.** La universidad está comprometida en la formación de valores éticos entre los profesionales y además de inculcar a sus estudiantes a vivir con estos valores. Ello se evidencia en las continuas charlas y asesorías tipo tutoría.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera.** El capital humano es muy importante, en cuánto a su formación y experiencia profesional, por lo que es necesario contratar a los docentes idóneos con perfiles de liderazgo transformacional, transaccional o auténtico en beneficio de un buen clima laboral que redunde en el buen servicio educativo hacia los estudiantes.

**Segunda.** Reforzar el monitoreo del desempeño docente a través de la evaluación constante con visitas de aula, así como la adaptación de las encuestas de satisfacción por parte de los estudiantes hacia sus docentes respecto a los estilos de liderazgo.

**Tercera.** Implementación de cursos y talleres vivenciales para reforzar o desarrollar las habilidades blandas de los docentes sobre liderazgo tratando de estandarizar el estilo lo que conllevará a la motivación de los estudiantes. Dentro de estos talleres es recomendable incidir en responsabilidad profesional, valores éticos, relaciones interpersonales.

**Cuarta.** Elaborar un Plan de capacitación en relación a la educación virtual, presencial y semipresencial, acorde a las necesidades del mercado y al entorno social que nos encontramos viviendo en estos momentos por el COVID-19.

Para ello es necesario la adquisición de diversos softwares de su especialidad, para que se encuentren preparados acorde a estos tiempos

## **VII. Propuesta**

El nivel de participación y cooperación de toda la comunidad universitaria de una institución educativa a nivel superior, es importante, porque permite tener un ambiente de trabajo agradable, y a la vez logra trasladar a los estudiantes una formación profesional adecuada, en tiempo real, la propuesta es elaborar un Plan de Trabajo de Ferias Laborales, para asegurar el mercado laboral de los profesionales.

Por otro lado, elaborar un Plan de Trabajo de Seguimiento del Egresado, para continuar brindándole una capacitación permanente, y se fidelice con la institución, donde encontrará una formación profesional continua a su alcance.

Asimismo, implementar un Plan de Trabajo de Capacitaciones para los docentes en relación a valores, investigación y tecnología de la información.

La universidad debe brindar a los docentes, durante el ciclo académico, no menos de dos capacitaciones internas, y adicionalmente otra capacitación externa que a los docentes más destacados con la finalidad de brindar una educación de calidad con liderazgo.

El desempeño docente debe de ser evaluada en forma constante, no sólo para que asegure la renovación o continuación en la docencia, sino para que sea parte de la promoción del docente, así como la debida categorización de su condición docente, con la consiguiente mejora económica.

Asimismo, los docentes deben de tener un acompañamiento del área de sistemas a fin de lograr enfrentar los retos actuales de la educación virtual, que conlleva a muchos problemas informáticos que los docentes no se encuentran en capacidad de resolver en tiempo real.

## Referencias

ADEN. (2020) Business Magazine. Conectando el futuro de los negocios en Hispanoamérica. Recuperado en: <https://www.aden.org/business-magazine/comunicado-ricardo-greco-guinazu-presidente-del-grupo-educativo-aden/>

Agrawal, S. (2020). Role of Sub-constructs of Psychological Capital and Transformational Leadership in Engaging Employees in Service Sector. Recuperado de: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85078988262&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&nlo=&nlr=&nls=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=20&citeCnt=1&searchTerm=>

Amachi, M. (2016). Desempeño docente y formación profesional permanente de los profesores de la Escuela Superior de Bellas Artes Diego Quispe Tito de Cusco 2015. (Tesis de Maestría). Perú. UNMSM. Recuperado en: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/5430/Amachi\\_am.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/5430/Amachi_am.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ander-Egg. (2003). Repensando la Investigación-Acción Participativa. Recuperado en: [https://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/34553/mod\\_resource/content/1/10ANDER-EGG-Ezequiel-La-investigacion-propiamente-dicha.pdf](https://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/34553/mod_resource/content/1/10ANDER-EGG-Ezequiel-La-investigacion-propiamente-dicha.pdf)

Añorga, J. (2014). La Educación Avanzada y el Mejoramiento Profesional y Humano. VARONA. ISSN: 0864-196X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3606/360634165003>

Appie, L., Ndletyana, D. y Wilson-Prangley, A. (2020). Empowering the next generation of leaders: Maserame Mouyeme's journey at Coca-Cola. Recuperado de: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85086280343&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&nlo=&nlr=&nls=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=24&citeCnt=0&searchTerm=>

Ballesteros, R. (2017). Liderazgo positivo: Estos son los pilares de la felicidad en el trabajo. Gestion.pe – Grupo El Comercio. Recuperado de: <https://gestion.pe/empleo-management/liderazgo-positivo-estos-son-pilaresfelicidad-trabajo-2201414>.

Bass, L. (2020). Black Male Leaders Care Too: An Introduction to Black Masculine Caring in Educational Leadership. Recuperado de: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85087913380&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&st2=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=10&citeCnt=0&searchTerm=>

Blanch, J. (2017). Liderazgo auténtico, rendimiento e innovación: efecto mediador de las integraciones afectiva y cognitiva, y el engagement. (Tesis doctoral). España. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado en: <https://eprints.ucm.es/46471/1/T39653.pdf>

Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. México: Mac Graw Hill.

Cardona, P. (2002). *Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano*. Barcelona: Editorial Empresa Activa.

Carlos-Guzmán, J. (2016). ¿Qué y cómo evaluar el desempeño docente?. Una propuesta basada en los factores que favorecen el aprendizaje. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 285-358. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.124>

Cavaness, K., Picchioni, A. y Fleshman, J. (2020). *Linking Emotional Intelligence to Successful Health Care Leadership: The Big Five Model of Personality*. Recuperado de: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85087570023&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&st2=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=17&citeCnt=0&searchTerm=>

Chiang, M.; Méndez, G. y Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*. 19. 2. 21 – 36.

Chiroque, S. (2006). Evaluación de desempeño docente. Informe 45. Recuperado en: <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/173/077.%20Evaluaci%3%b3n%20de%20desempe%3%bl%20os%20docentes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cuba, I. (2017). Estilos de liderazgo y gestión educativa en directivos pedagógicos del distrito de Ventanilla. (Tesis de Maestría). Perú. Universidad César Vallejo. Recuperado en: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5693/Cuba\\_LI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5693/Cuba_LI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cuellar, D. y Sánchez, F. (2018). *Gestión de la unidad académica y perfil profesional en estudiantes de educación superior*. España: Editorial Académica Española. ISBN:978-620-2-17136-6

Díaz-Barriga, F. y Hernández, G. (2004). Estrategias Docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. México: MC Graw-Hill. Recuperado en: <http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/4/4/d1/p1/2.%20estrategias-docentes-para-un-aprendizaje-significativo.pdf>

Dimas, M. Torres, A. Palomares, E. y Treviño, A. (2016). El liderazgo en la función docente, estrategia pedagógica que acrecienta los índices de eficiencia terminal en la educación superior. *Revista Sociológica Contemporánea*, Vol.3 No.6 12-19. Recuperado en: [https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia\\_Contemporanea/vol3num6/Revista\\_Sociologia\\_Contemporanea\\_V3\\_N6\\_2.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol3num6/Revista_Sociologia_Contemporanea_V3_N6_2.pdf)

Endriulaitienė, A. y Morkevičiūtė, M.(2020). *The Unintended Effect of Perceived Transformational Leadership Style on Workaholism: The Mediating Role of Work Motivation*. Recuperado de: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85087448441&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&st2=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=8&citeCnt=0&searchTerm=>

Galindo, L. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson.

Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas, *Revista científica Pensamiento y Gestión*, N° 24.

Recuperado

en:

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3506/4925>

Gonzales, O. (2008). Liderazgo transformacional en el docente universitario. Maracaibo, Venezuela. Universidad de Zulia. *Multiciencias*, 8 (1), 38-47.

González, M. (2015). Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa. Planificación, organización de recursos y determinación de la rentabilidad. España: Ideaspropias.

González, O. y González, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*. 12. 1, 35 – 44.

González, O. y González, L. (2016). Estilos de liderazgo del docente universitario. Centro de Orientación, Facultad de Arquitectura y Diseño, Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Guibovich, L. (2006). *Antropología, liderazgo y cultura organizacional*. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal

Gutiérrez, M. (2008). Influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad de Educación de la UNMSM en la especialidad de historia y geografía durante el año académico 2005-II. (Tesis de maestría). Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Recuperado

en:

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2389/Gutierrez\\_rm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2389/Gutierrez_rm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Jiménez, C. (2014). Relación entre el Liderazgo Transformacional de los Directores y la Motivación hacia el trabajo y el desempeño de Docentes de una Universidad Privada. (Tesis de Maestría). Colombia: Universidad Católica de Colombia. Recuperado en: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20C%20Jimenez%20C.pdf>

Jones, G. y George, J. (2016). Administración contemporánea (4ª Ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.

Kankaew, K. (2020). The evolution of agribusiness management values from labor to brain mechanism that shape leadership style (2020). Recuperado de:

<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85087872593&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&nlo=&nlr=&nls=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=21&citeCnt=0&searchTerm=>

Ley Universitaria 30220 (2014). Perú: SUNEDU.

Lin, W., Yin, H. y Han, J.(2020). Teacher–student interaction and chinese students’ mathematics learning outcomes: The mediation of mathematics achievement emotions. Recuperado de: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85087347941&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&st2=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=18&citeCnt=0&searchTerm=>

Lussier R y Achua C. (2011). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Cengage Learning Editores, SA de CV. Recuperado en: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>

Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV (1), 118-134. ISSN: 0121-6805. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=909/90900107>

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa cualitativa*. Guía didáctica. Recuperado en: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Montenegro, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente: fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Magisterio.

Monrroy, M. y Meza, J. (2012). “Desempeño docente y rendimiento académico en matemática de los alumnos de una institución educativa de Ventanilla Callao. Recuperado de: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1220>

Murdock, G. (1994) Guía para la clasificación de los datos culturales. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Narciso, P. (2018). Estilo de liderazgo del director y su relación con el clima organizacional según los docentes de las Instituciones Educativas de la RED 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014. Lima. Universidad César Vallejo. Recuperado en: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16128/Narciso\\_OPD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16128/Narciso_OPD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Necati, C. (2012). Relación entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Universidad de Gazi. (Tesis doctoral). España. Universidad Complutense.

Pagès, T. (2014). Memoria final. Propuesta de un marco de referencia competencial del profesorado universitario y adecuación de los planes de formación basados en competencias docentes. Recuperado de <http://goo.gl/SdHywV>

Pantouvakis, A. y Vlachos, I. (2020). Talent and leadership effects on sustainable performance in the maritime industry. Recuperado de: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85087331149&origin=resultlist&sort=plf-f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&st2=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=2&citeCnt=0&searchTerm=>

Pinayungan, A. y Purnomo, R. (2020). Analysis of effect of leadership style, work motivation and work ability to employee satisfaction in increasing performance of harvesters. Recuperado de: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85086468054&origin=resultlist&sort=plf-f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&nlo=&nlr=&nls=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=27&citeCnt=0&searchTerm=>

Pirela, L., Camacho, H. y Sánchez, M. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Omnia*, 10 (2), 0. ISSN: 1315-8856. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=737/73710203>

Pisconte (2015). Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios caso: Ariana publicidad sac (Tesis de Maestría). Perú.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado en:  
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4380>

Puchalski, R., L.Mundeva, H., Lettow, M., Straus, S., Kip, E. y Makwakwa, A. (2020). Impact of peer-trainer leadership style on uptake of a peer led educational outreach intervention to improve tuberculosis care and outcomes in Malawi: a qualitative study. Recuperado de: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85086007725&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&nlo=&nlr=&nls=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=25&citeCnt=0&searchTerm=>

Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica – metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*. 18, 1. 89 – 98

Robbins, S. y Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional (15° edición). México: Pearson

Rodríguez, E., Pedraja, L., Rodríguez, J. y Ganga, F. (2018). La relación entre selectividad, dotación de profesores y tasa de titulación en educación superior: un estudio empírico del estado de california. *Interciencia*, VOL. 43 N° 4. Recuperado en: <https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2018/05/249-6036-RODRIGUEZ-43-04.pdf>

Salvador, E. y Sánchez, J. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20(1), 115-124. <https://dx.doi.org/10.18271/ria.2018.335>

Sánchez, F. y Cuellar, D. (2019). La gestión de la unidad académica y el perfil profesional en educación superior. Su correlación en una universidad pública peruana. *Investigación y Posgrado*. 34(1), pp.121-134. ISSN 1316-0087 Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6931370>

Santisteban, A. (2010). La formación de competencias de pensamiento histórico. *Clio & asociados*: La historia enseñada, 14, 34-56. Recuperado en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.4019/pr.4019.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4019/pr.4019.pdf)

Shilbury, D., O'Boyle, I. y Ferkins, L. (2020). Examining collective board leadership and collaborative sport governance. Recuperado de:

<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85078613865&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&st2=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=13&citeCnt=1&searchTerm=>

Su, W., Lyu, B., Chen, H. y Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. Recuperado de:

<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85085617411&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&nlo=&nlr=&nls=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=28&citeCnt=0&searchTerm=>

Tao, J., Yang, F., Qiu, D., y Reniers, G.(2020). *Analysis of safety leadership using a science mapping approach*. Recuperado de:

<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85085207401&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&st2=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=9&citeCnt=1&searchTerm=>

Tapia, V, y Tipula, F. (2017). Desempeño docente y creencias pedagógicas del profesor universitario en la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas - Perú. *Comuni@cción*, 8(2), 72-80. Recuperado en:

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S221971682017000200001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221971682017000200001&lng=es&tlng=es).

Ufua, D., Salau, O., Ikpefan, O., Dirisu, J. y Okoh, E.(2020). Addressing operational complexities through re-inventing leadership style: A systemic leadership intervention. Recuperado de:

<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85087983077&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&st2=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d1>

[7&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=15&citeCnt=0&searchTerm=](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85086330507&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&st2=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=15&citeCnt=0&searchTerm=)

Zavyalova, K.(2020). *Unlocking students' motivation in the blended higher education classroom: Lecturers' perspectives.* Recuperado de:

[https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85086330507&origin=resultslist&sort=plf-](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85086330507&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&st2=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=4&citeCnt=0&searchTerm=)

[f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&st2=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85086330507&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&st2=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=4&citeCnt=0&searchTerm=)

[KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=4&citeCnt=0&searchTerm=](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85086330507&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=+LEADERSHIP+STYLES&st2=&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&relpos=4&citeCnt=0&searchTerm=)

Ye, B., Tung, V., Li, J y Zhu, H. (2020). *Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate.*

Recuperado de:

[https://www.scopus.com/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clickedLink=&edi](https://www.scopus.com/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clickedLink=&edit=&editSaveSearch=&origin=searchbasic&authorTab=&affiliationTab=&advancedTab=)

[t=&editSaveSearch=&origin=searchbasic&authorTab=&affiliationTab=&advancedTab](https://www.scopus.com/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clickedLink=&edit=&editSaveSearch=&origin=searchbasic&authorTab=&affiliationTab=&advancedTab=)

[=&scint=1&menu=search&tablin=&searchterm1=+LEADERSHIP+STYLES&field1=TI](https://www.scopus.com/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clickedLink=&edit=&editSaveSearch=&origin=searchbasic&authorTab=&affiliationTab=&advancedTab=)

[TLE ABS KEY&dateType=Publication Date Type&yearFrom=Before+1960&yearTo=](https://www.scopus.com/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clickedLink=&edit=&editSaveSearch=&origin=searchbasic&authorTab=&affiliationTab=&advancedTab=)

[Present&loadDate=7&documenttype=All&accessTypes=All&resetFormLink=&st1=+LEADERSHIP+STYLES&st2=&sot=b&sdt=b&sl=33&s=TITLE-ABS-KEY%28+LEADERSHIP+STYLES%29&sid=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&sea](https://www.scopus.com/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clickedLink=&edit=&editSaveSearch=&origin=searchbasic&authorTab=&affiliationTab=&advancedTab=)

[rchId=c47490a0e8eb24a6dda5afe949aa7d17&txGid=b464480e2b02b36c2bf1dada0fc5ab](https://www.scopus.com/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clickedLink=&edit=&editSaveSearch=&origin=searchbasic&authorTab=&affiliationTab=&advancedTab=)

[2c&sort=plf-f&originationType=b&rr=](https://www.scopus.com/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clickedLink=&edit=&editSaveSearch=&origin=searchbasic&authorTab=&affiliationTab=&advancedTab=)

## **Anexos**

### Anexo 1: Matriz de categorización de datos

Justificación	Problemas	Objetivos	Categorías	Subcategorías	Temas emergentes
<p>La justificación teórica estilos de liderazgo se sustenta en la teoría de Robbins y Judge, (2017), quienes definieron como la capacidad que posee una persona para influenciar en el grupo y lograr alcanzar un objetivo. Mientras que el desempeño docente se sustenta en la concepción de Montenegro (2003), como el cumplimiento de sus funciones profesionales que se encuentran interrelacionados con los factores del docente, del estudiante y del entorno.</p> <p>En el aspecto práctico el estudio se fundamenta en recoger el estilo de liderazgo que ejerce los directivos de la universidad y la percepción del desempeño docente en el proceso formativo de los estudiantes de la Facultad</p>	<p><b>Problema general:</b> ¿Cuál es la percepción de los estilos de liderazgo y desempeño docente en una universidad de Lima, 2019?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es la percepción de los estilos de liderazgo y responsabilidad profesional de los docentes en una universidad de Lima, 2019?</p> <p>¿Cuál es la percepción de los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales de los docentes en una universidad de Lima, 2019?</p> <p>¿Cuál es la percepción de los estilos de liderazgo y el dominio tecnológico de los docentes en una universidad de Lima, 2019?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Analizar la percepción de los estilos de liderazgo y desempeño docente en una universidad de Lima, 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Analizar la percepción de los estilos de liderazgo y responsabilidad profesional de los docentes en una universidad de Lima, 2019.</p> <p>Analizar la percepción de los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales de los docentes en una universidad de Lima, 2019</p> <p>Analizar la percepción de los estilos de liderazgo y el dominio tecnológico de los docentes en una universidad de Lima, 2019</p>	<p>Estilos de liderazgo</p> <p>Desempeño docente</p>	<p><b>Subcategorías</b> Carismático Transaccional Transformacional Auténtico</p> <p><b>Subcategorías</b> Responsabilidad profesional Relaciones interpersonales Dominio tecnológico Formación en valores éticos</p>	<p>Doble titulación.</p> <p>Estudios de posgrado que requiere el mercado laboral.</p> <p>La internalización de los estudiantes y docentes.</p> <p>Paradigma tecnológico.</p>

<p>de Ciencias de la Administración, evidenciando el rol del catedrático en el logro del perfil de egreso. Mencionando que el liderazgo que aplique el gestor académico se relaciona con el perfil profesional de los estudiantes en la educación superior (Sánchez y Cuellar, 2019).</p> <p>La justificación epistemológica se sustenta en Padrón (1994) citado por Pirela, Camacho y Sánchez (2004), plantea tres enfoques empírico analítico, racionalista y sociohistórico, sustentadas en los líderes que son capaces de transformar las conductas de los demás para alcanzar objetivos institucionales. La variable desempeño docente se sustenta a nivel epistemológico en Rousseau, Comenio quienes asentaron las bases para una educación de calidad, inspirado en el respeto a la persona humana y en la naturaleza</p>	<p>los docentes en una universidad de Lima, 2019?</p> <p>¿Cuál es la percepción de los estilos de liderazgo y la formación en valores éticos de los docentes en una universidad de Lima, 2019?</p>	<p>Analizar la percepción de los estilos de liderazgo y la formación en valores éticos de los docentes en una universidad de Lima, 2019.</p>			
---	--	--	--	--	--

citado por Cuellar y Sánchez (2018).					
<p><b>Enfoque/tipo</b> Enfoque cualitativo Tipo: teoría fundamentada</p>	<p><b>Técnicas e instrumentos</b></p> <p><b>Técnicas</b> Observación Entrevista</p> <p><b>Instrumentos</b> Diario de campo Cuestionario no estructurado</p>	<p><b>Muestra</b> 10 docentes universitarios</p>	<p><b>Método</b> Codificación de las categorías, subcategorías. (Murdock, 1994). Análisis interpretativo a través de los resultados obtenidos de la información categorizada.</p>		

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

### ENTREVISTA

Guía de entrevista: Estimado colaborador (a), estamos realizando un estudio de la percepción de los estilos de liderazgo y desempeño docente en una Universidad de Lima, 2019, solicito por favor responder a las siguientes preguntas abiertas indicándole que se reserva la confiabilidad de la misma. Agradezco su colaboración.

#### I. Datos generales

Nombres y apellidos:

Experiencia profesional universitaria:

Profesión:

Grado académico:

#### II. Cuestionario de preguntas

1. ¿Me podría indicar cuáles son los estilos de liderazgo que usted observa y que se aplica en la universidad? ¿Puede explicar cada una de ellas?
2. ¿Considera que se aplica un liderazgo carismático en la universidad que se relaciona con el desempeño docente? ¿Cuáles son sus características?
3. ¿Considera que se aplica los estilos de liderazgo transformacional y auténtico en la universidad? ¿Por qué?
4. ¿Puede percibir un liderazgo transaccional en la universidad? ¿Por qué?
5. ¿Cuál cree usted que es el estilo de liderazgo que se desarrolla en la universidad? ¿Por qué?
6. ¿Conoce otro estilo de liderazgo que se pueda utilizar en la universidad y beneficie el desarrollo del desempeño docente? ¿Podría explicar por favor?
7. ¿Considera que la mayoría de los catedráticos son responsables en el desarrollo de los contenidos del silabo, sesiones de aprendizaje, elaboración de materiales académicos, uso de la tecnología, evaluaciones, valores éticos? ¿Por qué?
8. ¿Las relaciones entre estudiantes y catedráticos se manifiestan en un clima cordial, respeto, trato justo, abierto a diferentes tipos de pensamiento, la evaluación es transparente? ¿Por qué?
9. ¿Considera que los catedráticos utilizan las herramientas tecnológicas en el proceso de enseñanza aprendizaje? ¿Por qué?
10. ¿Considera que los catedráticos orientan a los futuros profesionales en valores, éticos, morales? ¿Por qué?

### Anexo 3: Autorización



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAÑETE  
Ley de Creación N° 29488  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS EMPRESARIALES

## CONSTANCIA

Mediante, la presente se deja Constancia, que la Sra. Magister **TELLO AGUILAR, CARMEN PATRICIA**, estudiante del Doctorado en Administración en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, ha realizado la aplicación de sus instrumentos de recolección de datos, para su trabajo de investigación titulado:

*Percepción de los estilos de liderazgo y desempeño docente en una  
Universidad de Lima, 2019*

Se le expide la presente constancia a solicitud, de la interesada.

Cañete, 02 de diciembre de 2019

**Yrene Cecilia Uribe Hernández**  
Jefa de la Unidad de Investigación  
Facultad de Ciencias Empresariales



UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE CAÑETE