



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Escuela de Posgrado

Estilos de liderazgo y relaciones interpersonales de trabajadores de registros y asuntos académicos – Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Tesis

Para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública

Autora

Suhell Anita Puellas Vásquez

Asesor

Dr. José Luis Ausejo Sanchez

Huacho – Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial — Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
LICENCIADA

[Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020]

Escuela de Posgrado
Maestría: Gestión Pública

INFORMACIÓN

DATOS DEL AUTOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Suhell Anita Puelles Vásquez	10817498	27/06/2024
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dr. José Luis Ausejo Sánchez	45307125	0000-0003-4674-6150
DATOS DE LOS MIEMBROS DEL JURADO - POSGRADO - MAESTRIA		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dr. Elvis Richar Sánchez García - Presidente	15736456	0000-0003-0397-5420
Dr. Abrahan Cesar Neri Ayala – Secretario	15739625	0000-0003-2799-3244
Dr. Félix Gil Caro Soto – Vocal	32124959	0000-0002-0946-5395

ESTILOS DE LIDERAZGO Y RELACIONES INTERPERSONALES DE TRABAJADORES DE REGISTROS Y ASUNTOS ACADÉMICOS – UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

ORIGINALITY REPORT

20%
SIMILARITY INDEX

19%
INTERNET SOURCES

5%
PUBLICATIONS

11%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repositorio.espe.edu.ec Internet Source	1%
2	www.coursehero.com Internet Source	1%
3	repositorio.ucv.edu.pe Internet Source	1%
4	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Student Paper	1%
5	repositorio.upsc.edu.pe Internet Source	1%
6	docplayer.es Internet Source	1%
7	renati.sunedu.gob.pe Internet Source	1%
8	cienciadigital.org Internet Source	1%

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi amado Padre Celestial, en este momento de culminación y logro, me siento profundamente agradecida por su constante guía, apoyo y amor incondicional. Tú has sido mi roca, mi luz y mi inspiración a lo largo de este viaje académico.

Asimismo, dedico este logro a la memoria de mi padre, quien siempre creyó en mí y cuyo legado de amor, valentía y sacrificio vivirá en mi corazón para siempre, aunque físicamente ya no está conmigo, su legado perdura en cada logro alcanzado y en cada desafío superado.

Suhell Anita Puelles Vásquez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi amado hijo David, quien ha sido mi mayor motivación y mi razón para esforzarme cada día, tu amor incondicional han sido mi motor y mi inspiración en los momentos más difíciles.

A mi madre Anita, mi heroína y mi inspiración, no tengo palabras suficientes para expresar mi gratitud por tu sacrificio, tu amor incondicional y tu apoyo constante.

A mi compañero de vida, te agradezco desde lo más profundo de mi corazón por tu dedicación y compromiso. Este logro no habría sido posible sin ti a mi lado.

Suhell Anita Puelles Vásquez

ÍNDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	5
1.6 Viabilidad del estudio	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.1.1 Investigaciones internacionales	6
2.1.2 Investigaciones nacionales	8
2.2 Bases teóricas	11
2.3 Definición de términos básicos	23
2.4 Hipótesis de investigación	25
2.4.1 Hipótesis general	25
2.4.2 Hipótesis específicas	25
2.5 Operacionalización de las variables	26
CAPÍTULO III	27
METODOLOGÍA	27
3.1 Diseño metodológico	27
3.2 Población y muestra	27
3.2.1 Población	27
3.2.2 Muestra	28

3.3	Técnicas de recolección de datos	28
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	28
CAPÍTULO IV		31
RESULTADOS		31
4.1	Análisis de resultados	31
4.2	Contrastación de hipótesis	71
CAPÍTULO V		75
DISCUSIÓN		75
5.1	Discusión de resultados	75
CAPÍTULO VI		79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		79
6.1	Conclusiones	79
6.2	Recomendaciones	80
REFERENCIAS		82
ANEXOS		87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	26
Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos para Calidad de Servicio	29
Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad de Estilos de Liderazgo.....	29
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad de la satisfacción de las usuarias	29
Tabla 5. Pruebas de normalidad	30
Tabla 6. Preguntas de Influencia idealizada (conducta).....	32
Tabla 7. Preguntas de Influencia idealizada (atribuido)	33
Tabla 8. Motivación inspiracional.....	35
Tabla 9. Estimulación intelectual.....	37
Tabla 10. Consideración individual	39
Tabla 11. Dimensión Liderazgo transformacional	41
Tabla 12. Recompensa.....	44
Tabla 13. Dirección por excepción (Activo)	46
Tabla 14. Laissez-faire	47
Tabla 15. Dimensión Liderazgo transaccional.....	49
Tabla 16. Esfuerzo adicional	50
Tabla 17. Satisfacción.....	51
Tabla 18. Efectivo	52
Tabla 19. Dimensión Resultados de los líderes	54
Tabla 20. Variable Estilos de liderazgo	55
Tabla 21. Actitudes	56
Tabla 22. Empatía	57
Tabla 23. Comunicación	58
Tabla 24. Emociones.....	60
Tabla 25. Individuales	62
Tabla 26. Colectivas.....	64
Tabla 27. Disposición.....	66
Tabla 28. Ambiente de trabajo.....	68
Tabla 29. Variable Relaciones interpersonales.....	70

Tabla 30. Correlaciones de la dimensión Liderazgo Transformacional Relaciones	
interpersonales.....	71
Tabla 31. Correlaciones de la dimensión Liderazgo Transaccional Relaciones	
interpersonales.....	72
Tabla 32. Correlaciones de la dimensión Los Resultados de los lideres Relaciones	
interpersonales.....	73
Tabla 33. Correlaciones de las variables Estilos de liderazgo y Relaciones	
interpersonales.....	74

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fuente de poder de los gerentes	14
Figura 2. Preguntas de Influencia idealizada (conducta)	32
Figura 3. Preguntas de Influencia idealizada (atribuido).....	34
Figura 4. Motivación inspiracional.....	36
Figura 5. Estimulación intelectual	38
Figura 6. Consideración individual.....	40
Figura 7. Dimensión Liderazgo transformacional.....	42
Figura 8. Recompensa	44
Figura 9. Dirección por excepción (Activo).....	46
Figura 10. Laissez-faire.....	48
Figura 11. Dimensión Liderazgo transaccional	49
Figura 12. Esfuerzo adicional.....	50
Figura 13. Satisfacción Satisfacción.....	51
Figura 14. Efectivo.....	53
Figura 15. Dimensión Resultados de los lideres.....	54
Figura 16. Variable Estilos de liderazgo.....	55
Figura 17. Actitudes	56
Figura 18. Empatía.....	57
Figura 19. Comunicación.....	59
Figura 20. Emociones	61
Figura 21. Individuales	63
Figura 22. Colectivas	65
Figura 23. Disposición	66
Figura 24. Ambiente de trabajo	68
Figura 25. Variable Relaciones interpersonales	70

RESUMEN

Objetivo: “Demostrar cómo influye los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.”. **Métodos:** Se trata de un estudio de enfoque mixto, específicamente de tipo aplicada, con un diseño no experimental de nivel correlacional. La población estudiada consistió en 28 trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Los coeficientes de confiabilidad alfa de Cronbach para los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales fueron de 0,806 y 0,815 respectivamente, lo que indica una buena consistencia interna de las escalas utilizadas en el estudio. **Resultados:** Respecto a la variable estilo de liderazgo, se tiene que los trabajadores han respondido lo siguiente: No sabe/No opina 11%, el 82% casi siempre y el 7% Siempre, se tiene que las dinámicas fomentan un entorno de trabajo empoderado y colaborativo. Respecto a las relaciones interpersonales, se tiene que los trabajadores han respondido lo siguiente: No sabe/No opina 7%, el 86% casi siempre y el 7% Siempre, los trabajadores opinan que están dispuestos a cultivar un ambiente de amistad, con actitud receptiva hacia las opiniones de tus amigos en el trabajo y tu expresión de afecto hacia tus compañeros son indicadores de una actitud positiva y colaborativa en el entorno laboral. **Conclusión:** Se ha demostrado que los estilos de liderazgo influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.692**, con un sig bilateral de 0.00

Palabras clave: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, Estilos de liderazgo, Relaciones interpersonales

ABSTRACT

Objective: “To demonstrate how leadership styles influence the interpersonal relationships of the employees of the Office of Records and Academic Affairs of the Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Year 2023”. **Methods:** This is a mixed approach study, specifically applied, with a non-experimental design of correlational level. The population studied consisted of 28 employees of the Office of Records and Academic Affairs of the Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Cronbach's alpha reliability coefficients for leadership styles and interpersonal relationships were 0.806 and 0.815 respectively, indicating good internal consistency of the scales used in the study. **Results:** Regarding the leadership style variable, the workers responded as follows: Don't know/No opinion 11%, 82% almost always and 7% Always, we have that the dynamics foster an empowered and collaborative work environment. With respect to interpersonal relationships, workers responded as follows: Don't know/No opinion 7%, 86% almost always and 7% Always, workers are of the opinion that they are willing to cultivate a friendly environment, with receptive attitude towards the opinions of your friends at work and your expression of affection towards your colleagues are indicators of a positive and collaborative attitude in the work environment.

Conclusion: It has been shown that leadership styles significantly influence workers' interpersonal relationships with a Pearson correlation coefficient of 0.692**, with a bilateral sig of 0.00.

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Leadership Styles, Interpersonal Relationships

INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión se erige como un bastión de conocimiento e innovación en el ámbito académico, comprometida con la excelencia en la formación de sus estudiantes y el desarrollo de la investigación. Dentro de su estructura organizativa, el área de registros y asuntos académicos despliega un rol crucial, actuando como el engranaje que permite el funcionamiento fluido de todas las actividades académicas. En este contexto, el liderazgo y las relaciones interpersonales entre los trabajadores que desempeñan funciones en este ámbito adquieren una importancia estratégica, pues inciden directamente en la eficiencia y la calidad de los servicios ofrecidos.

Los estilos de liderazgo presentes en el equipo de registros y asuntos académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión abarcan un amplio espectro, desde líderes que priorizan la autoridad y la toma de decisiones centralizada, hasta aquellos que fomentan la participación y la colaboración entre sus trabajadores. Estos distintos enfoques de liderazgo no solo afectan la dinámica interna del equipo, sino también la forma en que se relacionan con otras áreas de la Universidad y con los estudiantes, profesores y personal administrativo.

La comprensión y el análisis de estos estilos de liderazgo y sus repercusiones en las relaciones interpersonales dentro del equipo de registros y asuntos académicos permiten identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora. Además, brindan la posibilidad de diseñar estrategias y políticas que potencien el trabajo en equipo, fomenten la comunicación efectiva y promuevan un ambiente laboral basado en el respeto, la confianza y la colaboración.

El presente estudio se propone indagar en los diversos estilos de liderazgo presentes en la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, así como en su impacto en las relaciones interpersonales entre los trabajadores. A través de una metodología que combine la revisión bibliográfica, la aplicación de cuestionarios y entrevistas, se busca obtener una visión holística y detallada

de esta temática, con el fin de ofrecer recomendaciones concretas para fortalecer la gestión y el clima laboral en este importante sector de la universidad.

En última instancia, este estudio no solo contribuirá a enriquecer el conocimiento académico en el campo del liderazgo y las relaciones interpersonales en entornos universitarios, sino que también proporcionará insumos prácticos y útiles para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

El ser humano es un ser social por naturaleza y, como tal, se ve influenciado por las interacciones que tiene con los demás en diferentes ámbitos de su vida. En el contexto laboral, por ejemplo, las relaciones interpersonales y el liderazgo juegan un papel fundamental en el desarrollo de un ambiente de trabajo saludable y productivo.

El punto que menciona sobre cómo las personas aprenden desde la infancia a seguir normas y valores culturales es muy interesante. Es cierto que la socialización desde temprana edad juega un papel crucial en la formación de líderes y seguidores en una sociedad. Los líderes, en particular, suelen destacarse por ciertas características de personalidad que los distinguen, como la capacidad de tomar decisiones, la visión estratégica y la habilidad para motivar a otros.

Por otro lado, los seguidores o colaboradores también desempeñan un papel fundamental en cualquier organización. Son quienes llevan a cabo las tareas asignadas por los líderes, contribuyendo así al logro de los objetivos comunes. La colaboración entre líderes y colaboradores es esencial para el éxito de una organización, ya que ambos roles son complementarios y se necesitan mutuamente.

En efecto, en entornos empresariales tan cambiantes y turbulentos como los actuales, la capacidad de adaptación y transformación se vuelve fundamental para la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Los líderes juegan un papel crucial en este proceso, ya que son responsables de guiar a sus equipos hacia la

consecución de los objetivos estratégicos y de fomentar un ambiente propicio para la innovación y el cambio.

En este sentido, la habilidad de un líder para convertir las habilidades y talentos del capital humano en valor tangible para la organización es clave. Un liderazgo efectivo, especialmente aquel que se basa en principios de liderazgo transformacional, puede inspirar a los empleados a dar lo mejor de sí mismos, fomentar la colaboración y la creatividad, y promover un sentido de propósito compartido dentro de la organización.

Por lo tanto, contar con líderes genuinos, capaces de influir positivamente en las relaciones interpersonales, motivar e inspirar a sus equipos, y promover un ambiente de trabajo saludable y productivo, es fundamental para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno empresarial actual. La promoción de un liderazgo efectivo y el fomento de relaciones interpersonales saludables son aspectos clave para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios ofrecidos, así como para impulsar la innovación y la adaptación continua de la organización.

Peso a ello se ha venido observando que en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión existen retrasos de la documentación en la Oficina de Registros y Asuntos Académicos, vemos por un lado un personal dentro de esta división con poco compromiso en el desarrollo de sus funciones, que no realiza trabajos fuera de su horario de oficina y si lo hace pide algo a cambio y por otro lado trabajadores que no reciben recompensas por sus labores que realizan con eficiencia.

Sabemos que detrás de un buen colaborador existe un buen líder, entonces podemos decir que son los líderes que adolecen de las herramientas necesarias para poder conducir a sus colaboradores al desempeño eficiente de sus funciones. Los líderes que no tienen perspectiva de sus metas hacia el futuro, que no tengan persistencia en las innovaciones que puedan realizar los trabajadores en la Oficina de Registros y Asuntos Académicos en su puesto de trabajo. Los líderes que no delegan funciones, en algunos casos son gente que espera que sucedan lo

problemas para solucionarlos. Los líderes que existen, pero que no incitan al desarrollo personal de sus trabajadores, deben realizar por lo menos el papel de mentor o coach

Si existen deficiencias en el liderazgo, seguiremos con los retrasos de la documentación en Oficina de Registros y Asuntos Académicos.

Pero si lográramos cambios en los estilos de liderazgo de los posibles líderes con habilidades básicas para poder influenciar en los trabajadores, se tendrían una universidad con diferente futuro, camino a una buena atención de calidad al público usuario y por consiguiente preparándose para que sus Escuelas Profesionales puedan acreditarse en un futuro no muy lejano.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo influye los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿De qué manera influye el liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023?
- b) ¿Cómo influye el liderazgo transaccional en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023?
- c) ¿Existe influencia de los resultados de los líderes en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Demostrar cómo influye los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Analizar la influencia entre el liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.
- b) Determinar la influencia entre el liderazgo transaccional y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.
- c) Establecer la influencia entre los resultados de los líderes y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.

1.4 Justificación de la investigación

Se justifica socialmente, porque se beneficiarán la Alta Dirección, Decanos, los jefes de oficinas, estudiantes y los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

De igual forma, el presente estudio se podrá utilizar para otros estudios similares.

1.5 Delimitaciones del estudio

a) Delimitación temporal.

La presente investigación propuesta se llevará a cabo desde mayo a Julio del 2023.

b) Delimitación geográfica.

La investigación tendrá lugar en Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

c) Delimitación Social.

El trabajo se realizará al personal a los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

1.6 Viabilidad del estudio

Basándonos en el contexto proporcionado, la investigación ha sido realizada con éxito gracias a varios factores importantes. En primer lugar, la disponibilidad de financiamiento adecuado ha permitido llevar a cabo el estudio de manera apropiada, lo que sugiere un respaldo económico suficiente para cubrir los costos asociados con la investigación.

Además, la presencia de personal de apoyo y los materiales necesarios han sido fundamentales para llevar a cabo el análisis de los resultados de manera efectiva. El apoyo del personal y los recursos materiales adecuados son cruciales para garantizar que la investigación se realice de manera eficiente y precisa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Obando, Ruiz, Parrales, y Haz (2020) su estudio denominado “Estilos de liderazgo aplicados a las PYMEs”. Trabajo de investigación realizado en la ciudad de Babahoyo, Ecuador. Su objetivo fue de “identificar los estilos de liderazgos según el género (hombre y mujer) y cómo estos afectan a las organizaciones”. Metodología: El diseño del estudio es no experimental, ya que no se manipularon variables ni se establecieron grupos de control. Se utilizó un diseño correlacional, ya que se buscó establecer la relación entre los estilos de liderazgo y las relaciones de corte transversal, ya que se recopilaron datos en un momento específico sin seguimiento a lo largo del tiempo- Población: Fue de 299 PYMEs de la ciudad de Quito del sector manufacturero. Muestra fue poblacional. Concluyeron en: En relación con el estilo transformacional, se examinaron las cinco dimensiones y se observó que las mujeres tienden a enfocarse en desarrollar relaciones más sólidas con sus empleados para ganarse su admiración y respeto, aunque a veces no se muestran tan seguras. Por otro lado, los hombres prefieren mostrar seguridad y confianza, sin dar tanta importancia a ganarse la admiración y el respeto de sus subordinados; esta actitud es más compatible con un enfoque de liderazgo autocrático. Esta perspectiva, también conocida como dimensión de recompensa contingente o transaccional, busca establecer expectativas claras para los empleados y reconocer sus logros; en este sentido, se percibe que los hombres tienden a favorecer más esta dimensión que las mujeres. A pesar de que los hombres siguen manteniendo un enfoque autoritario, las

mujeres continúan destacando la importancia de construir relaciones desde un punto de vista carismático. Mientras los hombres optan por una perspectiva transaccional, las mujeres se inclinan hacia una perspectiva transformacional. No obstante, los hombres con personalidades autoritarias y rígidas podrían intentar complementar su estilo de liderazgo incorporando elementos del enfoque transformacional para conectar con sus empleados, fomentar un sentido de pertenencia, inspirar confianza, admiración y respeto sin imponer controles excesivos, lo que favorecería un ambiente laboral más positivo y un clima organizacional mejorado.

Roa (2019) en su estudio “Vínculos presentes entre estilos de liderazgos y riesgos psicosociales: El caso de un Centro de Investigación y Desarrollo”. Universidad de Chile. Su objetivo fue “identificar vínculos existentes entre los estilos de liderazgos de las jefaturas y los riesgos psicosociales descritos en el CID”. Metodología: Enfoque mixto. Población 31 muestra poblacional. Concluyó: En relación al primer objetivo específico de este estudio, que consiste en describir los estilos de liderazgo en la división A y la división B de CID, es importante señalar que en la división A se observa un estilo de liderazgo transformacional, donde los líderes fomentan el cambio y la creatividad para mejorar la producción. A través de este enfoque de liderazgo, pueden influir en las motivaciones, expectativas y percepciones de los empleados. Por otro lado, en la división B se presenta un enfoque *laissez-faire*, lo que implica la ausencia de liderazgo por parte de los jefes, ya que no participan en la toma de decisiones. Este estilo de liderazgo evita la interacción, resultando ineficaz y desmotivando a los empleados. Los líderes adoptan una actitud distante y poco accesible en este contexto.

Meza, Londoño (2019) en su estudio: “Estilos de liderazgo y su relación con el Desempeño en grupos de investigación de una universidad privada en Colombia”. Realizado en la Universidad del Rosario, Medellín, Colombia. Su objetivo fue de “Analizar la relación entre liderazgo transformacional e indicadores de bienestar y malestar de empleados de países en desarrollo”. Metodología: Investigación de tipo

cuantitativo, de diseño transversal correlacional. La muestra incluyó a 597 empleados de diversas organizaciones de dos países en vías de desarrollo, distribuidos de la siguiente manera: 8 empresas (6 en Mérida y 2 en Cuernavaca) con un total de 319 empleados. Concluyeron en: Este estudio aporta al campo de la psicología de la salud laboral al evidenciar la relevancia del liderazgo transformacional como un recurso organizacional que no solo puede prevenir enfermedades, sino también promover la salud de los trabajadores. Se inscribe en las corrientes actuales de la psicología organizacional positiva y las organizaciones saludables. Se postula que la percepción a nivel grupal debería ser consensuada si todos los miembros están expuestos a las mismas conductas del líder, siendo este consenso un indicador más fuerte del liderazgo transformacional que las percepciones individuales. Dada la naturaleza multifacética del liderazgo como fenómeno organizacional, este estudio evaluó las variables a nivel individual, desafiando una práctica cuestionada en años anteriores. Actualmente, la tendencia es medir el liderazgo transformacional no solo a nivel individual, sino también en parejas, grupos y colectivos. Por último, las propiedades psicométricas de la escala de bienestar psicológico no coincidieron con las de la prueba original, lo que constituye otro aspecto relevante a considerar en esta investigación. En general, varios estudios han tenido dificultades para replicar su estructura factorial.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Lugo (2023) en su tesis: “Estilo de Liderazgo y las Relaciones Interpersonales en profesionales de enfermería, Microrred Monterrey Huaraz – 2022” Su objetivo general fue: “Determinar la relación del estilo de liderazgo con las relaciones interpersonales en profesionales de enfermería de la Microrred Monterrey, Huaraz, 2022”. Metodología: Tipo de investigación correlacional el diseño fue no experimental transversal. La población fue de 25 profesionales de enfermería, la muestra fue poblacional. Se concluye: En la Microrred de Monterrey, la percepción mayoritaria de los enfermeros es que el nivel de liderazgo es moderado y las relaciones interpersonales se encuentran en un nivel regular, mientras

que una minoría considera que el liderazgo es bueno y las relaciones interpersonales son de calidad. La mayoría de los participantes en la Microrred de Monterrey indicaron que el estilo de liderazgo más prevalente es el laissez-faire, seguido por el transaccional y, en tercer lugar, el transformacional. En cuanto a los hallazgos en la Microrred de Monterrey, se observó que el liderazgo transformacional es moderado y las relaciones interpersonales son regulares. El liderazgo de laissez-faire se caracteriza por ser moderado y tener relaciones interpersonales normales, mientras que el liderazgo transaccional también se percibe como moderado con relaciones interpersonales en un nivel regular. Según los resultados obtenidos con un margen de error del 5%, se evidencia una relación significativa y directa entre las relaciones interpersonales y los estilos de liderazgo entre los enfermeros de la Microrred Monterrey.

Aranda (2018) en su trabajo de investigación “Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas, año 2017”. Su objetivo fue de “Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas, año 2017”. Metodología: De tipo no experimental, descriptivo – correlacional. Población: 60 colaboradores entre hombres y mujeres de la empresa Isolima Plast. Muestra: Es poblacional. Conclusiones: En la empresa Isolima Plast SAC, que cuenta con 60 empleados, se encontró una correlación directa y significativa entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral. Los resultados obtenidos respaldan la hipótesis planteada, mostrando una correlación significativa entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral en la organización. Específicamente, se observó que el liderazgo transformacional está relacionado de manera significativa con la motivación laboral, con un valor $p = 0,000$ y $r = 0,810$. Asimismo, se encontró que el liderazgo transaccional también guarda una relación significativa con la motivación laboral en Isolima Plast SAC, con un valor $p = 0,000$ y $r = 0,904$.

Salinas (2018) en su estudio “Liderazgo transformacional y relaciones interpersonales del personal de salud del Policlínico en el

distrito de Chorrillos”. Su objetivo fue “Determinar la relación que existe entre liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales en el personal de salud del Policlínico en el distrito de Chorrillos”. Metodología: De diseño no experimental, de corte transversal y correlacional. Población: Conformada por 80 encuestados del personal de salud del Policlínico de chorrillos. Muestra fue poblacional. Concluyó en: Primera Se recomienda efectuar distintas investigaciones relacionando liderazgo transformacional y con calidad laboral o comunicación.

Soto (2018) en su trabajo de investigación “Estilos de liderazgo en los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red N° 03 del Distrito de Huaral – 2018”. Su objetivo fue “Determinar el estilo de liderazgo predominante en los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red N° 03 del distrito de Huaral – 2018”. Metodología: De tipo básico de nivel descriptivo, de diseño no experimental transversal. Población: conforman todos los profesores de las Instituciones Educativas Públicas de la Red N° 03 del distrito de Huaral. Muestra: 110 docentes. Concluyó en: Primera: Según el objetivo de la encuesta de 2018 para determinar el estilo de liderazgo predominante en los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red N° 03 del distrito de Huaral, el 100% de los encuestados, excepto el 0,9 %, practican el liderazgo Laissez Faire, el 41,8 % transaccional y el 57,3 % transformacional. Como resultado, se puede inferir que de los estilos de liderazgo predominantes en los docentes. Segunda: Se descubrió que el 55% de los docentes encuestados creía que el liderazgo transformacional era poco efectivo y el 100% creía que era efectivo. Tercera: Se descubrió que el 21,8% de los docentes encuestados creía que el liderazgo transaccional era efectivo, mientras que el 100% creía que era ineficaz.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Estilos de liderazgo

a) Definición

Costa (2015) lo define como: la habilidad de liderar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. y Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008) lo define como: El liderazgo es la capacidad de liderar a un grupo de personas en una tarea o misión específica. Münch (2011) lo define como: Dentro de una organización, el líder es aquel individuo que cultiva habilidades y equipos, motivando, enseñando, escuchando y facilitando el desempeño de todos los miembros a su cargo, con el objetivo de convertir a su equipo en destacados campeones.

El líder en una organización desarrolla habilidades y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de todos los que están a su mando logrando hacer de sus empleados ganadores. (Alfonso, 2016, p. 53).

b) Etapas del liderazgo

Piqueras (2016) dice que existe 4 etapas del liderazgo, los cuales son:

Etapas I. Dependencia de otras personas

En esta primera etapa aún existe dependencia, porque no están contribuyendo con su rol de líderes, por lo tanto, su rol de liderazgo es muy baja. (p. 17)

Etapas II: Contribución individual e independiente

En esta etapa ya se inician las coordinaciones con los demás trabajadores, pero aún no se les dan la oportunidad que sean protagonistas de su trabajo, algunos de estos líderes aún no definen bien su rol. (p. 18)

Etapas III. Contribución a través de los demás

En esta etapa algunos vienen desempeñando su rol, se centran en la dirección de personal, resuelven conflictos, ayudan a sus trabajadores

a superar las dificultades, toman las mejores decisiones, además asesoran sin ninguna dificultad. (p.19)

Etapas del liderazgo

En esta etapa muy pocas personas llegan, son aquellas que identifican los problemas y buscan la forma de resolverlos, piensan de forma crítica, son los que lideran el cambio, influyen fuertemente en una toma de decisiones, buscan la manera de aumentarla productividad, por consiguiente, ellos son el futuro de las empresas. (pp. 20-21)

c) Etapas del liderazgo

Costa (2015) cita a Weber (2009) quien refiere tres tipos de liderazgo puros, los cuales son:

- **Líder carismático:** Es aquella persona que motiva y entusiasma a sus seguidores
- **Líder tradicional:** Es aquella persona que recibe el poder que se viene dando en un grupo familiar que tiene el poder generacional, o por costumbre.
- **Líder legítimo:** Es quien puede dirigir y convocar a sus seguidores, pero sin tener un entusiasmo con el líder carismático, el cual ha sido elegido en base a algunas normas.

d) Habilidades básicas de un líder

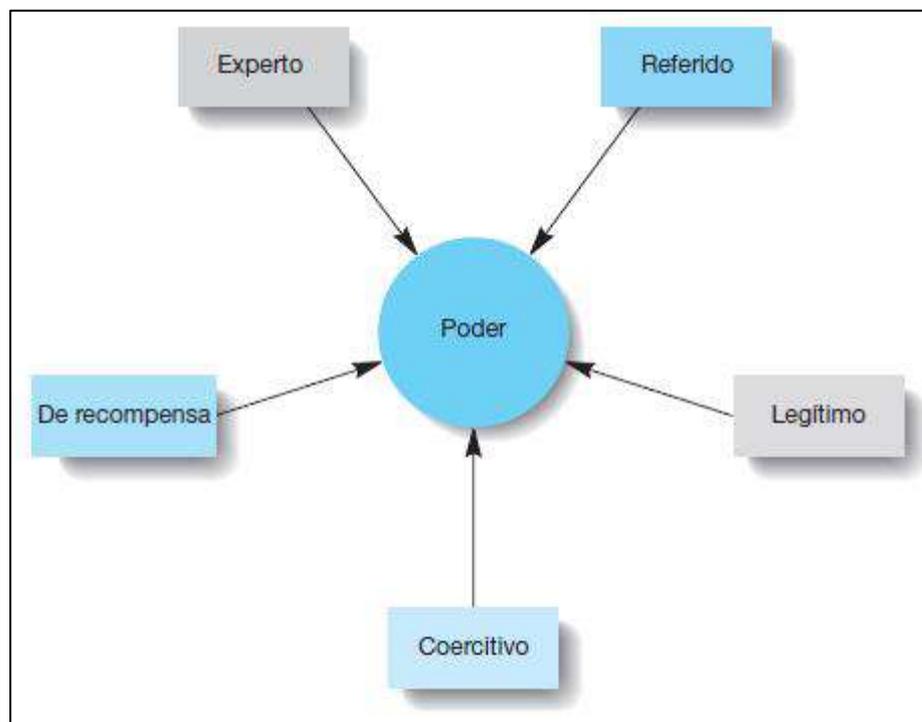
Los líderes deben tener algunas habilidades mínimas para poder ejercer el liderazgo con éxito, ya que estas están orientadas a su comportamiento, por ejemplo:

- **Habilidades de carácter:** El líder exhibe atributos como honestidad, autoconocimiento, capacidad de escucha, imparcialidad, independencia, disposición a aceptar nuevas ideas y dedicación.

- **Habilidades para relacionarse:** El líder interactúa con individuos mediante el diálogo, la integración social, el consenso, la búsqueda de consensos, la retroalimentación positiva y la resolución colaborativa de problemas. Es esencial tener rasgos humanos y participativos, como brindar apoyo y compartir. El líder debe tener habilidades de comunicación no verbal, escrita y oral. También es necesario contar con la capacidad de generar un entorno propicio para el aprendizaje, comunicar información y experiencias de forma impactante, evaluar los resultados y ofrecer retroalimentación, ofrecer orientación para el crecimiento profesional y actuar como agente de transformación dentro de la organización.
- **Habilidades para la mediación:** El líder transforma los desafíos en posibilidades a través de la sinceridad y la comprensión, el diálogo constructivo, la valentía para expresar diferencias de opinión, el respeto por la diversidad, la inteligencia emocional, la empatía, la negociación centrada en intereses y la gestión de conflictos.
- **Habilidades cognitivas:** El líder promueve la comprensión, la imaginación, la intuición, el buen juicio, la innovación, el pensamiento crítico, la resolución de problemas complejos y la planificación estratégica innovadora como guía y aprendizaje. Para obtener una ventaja sobre sus competidores, debe fomentar el espíritu emprendedor. El líder no solo debe ser creativo, sino también crear un entorno que inspire a los demás a ser creativos e innovadores.
- **Habilidades de decisión:** El líder es un mediador que infunde a los demás a actuar, incluye a los demás, forma alianzas, desarrolla talentos, inspira pasión y otorga facultades de toma de decisiones. Además, necesita aprender continuamente. Debe aprender a aprender por sí mismo.

- **Habilidades para la acción:** El líder alienta a las personas a lograr cambios radicales mediante la entrega, la responsabilidad, la autocorrección, la preocupación por la calidad, el compromiso, la perseverancia y la valoración de los resultados. Para administrar el tiempo y tomar decisiones razonadas, debe mantener el orden y la razón. (Chiavenato, 2009)

Figura 1. Fuente de poder de los gerentes



Fuente: Jones y George (2010)

e) El poder: la clave del liderazgo

Independientemente del enfoque de liderazgo que adopte un líder, la capacidad que posee para influir en los comportamientos de los demás y motivarlos a actuar de una manera determinada es un elemento fundamental en el ejercicio de un liderazgo eficaz. El poder puede manifestarse de diversas formas, como legítimo, de recompensa,

coercitivo, experto y de referencia, entre otros. Los líderes competentes se aseguran de mantener un equilibrio adecuado entre estos diferentes tipos de poder y de utilizarlos de manera efectiva. (Jones y George, 2010)

f) Dimensiones

Dimensiones de los estilos del liderazgo

- **Liderazgo Transformacional**

Los líderes transformacionales dan a sus seguidores la capacidad de tomar decisiones. Así mismo, los monitorean para ver si necesitan apoyo o orientación adicional y evalúan su progreso. Si los seguidores confían en las intenciones de los líderes, piensan en lugar de señalarme con un dedo acusatorio, esta persona está ayudándome, haciéndome ver mis errores. Debido a que el cambio mismo requiere asumir riesgos, la confianza es esencial para conducir el cambio.

Una de las bases de la confianza reside en la consistencia entre lo que dice y lo que hace una persona, como hemos mencionado anteriormente. Si su líder hace lo que dice, las personas están dispuestas a asumir peligros significativos al apoyarlo. (Hellriegel, 2009)

Indicadores del liderazgo transformacional:

- **Influencia Idealizada**

Se dice que los líderes consiguen obtener la confianza de sus seguidores. Los seguidores lo perciben como un modelo a seguir y intentan imitarlo.

- ✓ Influencia Idealizada (Conducta): Es aquella conducta que exhibe el líder.
- ✓ Influencia Idealizada (Atribuida): Aquella conducta que inspira respeto, admiración y orgullo en los empleados.

- **Motivación Inspiracional**

Se describe al líder que asigna un valor significativo a su trabajo y puede motivar a sus seguidores de su propio equipo. El líder también crea objetivos para los empleados y la organización.

- **Estimulación Intelectual**

Los líderes alientan a sus seguidores a idear y descubrir soluciones a las dificultades. La estimulación intelectual de los líderes transformacionales refleja cómo los seguidores comprenden, conceptualizan y discernen el entorno que los rodea, los problemas que enfrentan y las soluciones, lo que ayuda a los seguidores a ser autónomos e interdependientes.

- **Consideración Individual**

Tomando el papel de mentores o coaching, el líder de esta dimensión pone énfasis en las necesidades y el crecimiento individual de los miembros del equipo. Este líder aborda a sus empleados de manera individualizada, evaluando sus necesidades y habilidades, y estableciendo metas para su crecimiento y éxito.

• **Liderazgo Transaccional**

Según el modelo de liderazgo transaccional, los gerentes deben influir en sus seguidores principalmente mediante intercambios contingentes basados en recompensas. Los gerentes se esfuerzan por determinar objetivos claros para sus seguidores, los métodos precisos para alcanzarlos y las recompensas que recibirán por lograrlos. Cuando el seguidor se desvía de la trayectoria esperada, se supervisa su desempeño y se toman medidas correctivas. El énfasis está en el intercambio de unidades de trabajo por unidades de recompensas. (Hellriegel, 2009).

Indicadores del liderazgo transaccional:

- Recompensa Contingente

El término "recompensa contingente" se trata de un reconocimiento, que puede ser tanto tangible como intangible, que un líder otorga a un seguidor por alcanzar sus metas de acuerdo con las responsabilidades acordadas.

- Dirección por excepción (Activo)

Estos supervisores están siempre en búsqueda activa de desviaciones, por lo tanto, establecen y supervisan de manera constante el desempeño de sus subordinados para verificar si están cumpliendo y respetando las normas.

- Dirección por excepción (Pasivo)

Estos líderes prefieren ser notificados o advertidos sobre cualquier falla o desviación antes de tomar medidas, solicitando lo que sea necesario para finalizar la tarea.

- Modelo de liderazgo Laissez-Faire

Este tipo de líder evita asumir responsabilidades como supervisor y duda de su capacidad para liderar a su equipo esquivando a sus subordinados. Si no tiene metas claras y no ayuda a la seguridad del equipo, deje que sus colaboradores se encarguen de sus tareas.

• Resultados de los líderes

Es la manera de como el líder ha influenciado en su personal, en el sentido de que haya un esfuerzo adicional al que venía haciendo, de que se sienta satisfecho en su centro de laborales, inclusive se efectivo en las cosas que realice.

2.2.2. Relaciones interpersonales

a) Definición

Según Chiavenato (2007), lo define como la relación entre las personas dentro de una organización.

b) Conflicto interpersonal

Se produce cuando las personas sienten que sus actitudes, comportamientos o objetivos preferidos se contradicen. Los conflictos interpersonales, al igual que los conflictos intrapersonales, se originan en algún tipo de conflicto o ambigüedad de funciones (Hellriegel, 2009).

c) La importancia de la comunicación en la solución de conflictos

La comunicación es importante para la resolución de conflictos, donde los trabajadores podrán tener acceso con los jefes inmediatos, caso contrario deberá acudir a instancias superiores. (Bonifaz, 2012).

Se concluye, que es importante que la alta dirección debe escuchar a los trabajadores y de esa forma pueda resolver los conflictos. (Bonifaz, 2012).

d) Ambigüedad de roles.

Hellriegel (2009) afirma que: Es un solo rol donde hay incertidumbre y falta de claridad sobre las expectativas. Al igual que en los conflictos de roles, una ambigüedad significativa sobre el rol genera estrés, lo que a su vez conduce a comportamientos difíciles de controlar. (p. 361).

e) Fuentes de poder interpersonales

- **Poder de recompensa**

Es la forma de influenciar en la conducta de las personas quienes esperan recompensas. (Amoros, 2007)

- **Poder coercitivo**

La manera de influenciar en otras personas por medio del castigo, por ejemplo: suspensión de los sueldos, ubicar en puestos de trabajos que desteta el trabajador, despidos, etc. (Amoros, 2007).

- **Poder legítimo**

La forma de influencias a los demás, desde los gerentes que tiene que ver con sus funciones y los trabajadores que tiene que cumplir con las tareas encomendadas (Amoros, 2007).

- **Poder de experto**

Es la manera de influenciar en las personas en sus comportamientos, debido a las habilidades, talentos o conocimientos especializados y reconocidos (Amoros, 2007).

- **Poder de referencia**

Es la manera de influenciar en las personas en sus comportamientos, debido al aprecio, la estimación, el cariño y/o la admiración. Es la manera de influenciar en los comportamientos, debido a las habilidades, talentos o conocimientos especializados y reconocidos (Amoros, 2007).

f) Necesidades universales de mejorar las relaciones interpersonales

La mayoría de los empleados de los departamentos administrativo, profesional, técnico y de ventas comparten áreas para mejorar sus habilidades en las relaciones interpersonales. Las necesidades universales de capacitación son estas áreas de mejoramiento comunes. (Dubrin, 2008).

Las primordiales necesidades mínimas de capacitación según Dubrin (2008). Son:

1. Conocimiento de las diferencias únicas. Reconocer que cada persona tiene sus propias capacidades, necesidades e intereses es

fundamental para tratar a los demás de manera efectiva en el trabajo.

2. Comunicación con otras personas. Para que la mayoría de los trabajadores profesionales y administrativos realicen más de la mitad de su trabajo, es necesario comunicarse bien con las personas.
3. Obtener destrezas para colaborar en equipo es fundamental en el entorno laboral actual. En los últimos 25 años, el trabajo en equipo ha representado uno de los cambios más significativos en la organización laboral. Por consiguiente, aprender a ser un miembro efectivo en un equipo incrementa las oportunidades de éxito en una organización contemporánea.
4. Resolución colaborativa de problemas. En línea con la tendencia actual que otorga mayor relevancia a los equipos de trabajo, las organizaciones confían en gran medida en la resolución colaborativa de problemas. Por lo tanto, participar activamente en la resolución de problemas en grupo es un elemento fundamental para fomentar relaciones interpersonales efectivas en el ámbito laboral.
5. Relaciones entre diferentes culturas. Nunca antes se ha visto un lugar de trabajo con tanta diversidad cultural. El éxito depende de la capacidad de tratar con eficacia a personas de diversas culturas, ya sea en su propio país o en el extranjero.
6. Resolver conflictos con los demás debido a la competencia por recursos escasos, los conflictos en el trabajo son casi inevitables. Por lo tanto, la capacidad de resolver conflictos es esencial para una buena relación interpersonal.
7. Conviértete en un buen líder. En las organizaciones modernas, muchas personas tienen la oportunidad de practicar el liderazgo, incluso si es solo por un tiempo limitado. Por lo tanto, todos necesitan mejorar sus habilidades de liderazgo.

8. La motivación de otros. Aunque trabaje solo o tenga un puesto de gerente o líder, debe saber cómo motivar a las personas que dependen de usted para terminar sus tareas. Debido a que pocas personas son verdaderamente motivadas, es probable que la mayoría de las personas necesiten desarrollar habilidades para motivarse.
9. Apoyando el crecimiento de los demás. En las organizaciones, el poder se comparte equitativamente entre los gerentes y los colaboradores que no ocupan cargos de gestión, lo que implica que se espera que las personas se ayuden mutuamente en su crecimiento y desarrollo. La mayoría de nosotros debe adquirir las habilidades necesarias para actuar como coaches y mentores para desempeñar este rol de manera efectiva.
10. Habilidades políticas positivas. La capacidad de influir en los demás para que satisfagan sus propios intereses es una parte de tener relaciones interpersonales efectivas, independientemente de si trabaja en una empresa pequeña o grande. Se puede satisfacer sus intereses sin actuar de manera poco ética o engañosa con habilidades políticas positivas.
11. Capacidad de atención al cliente. La relevancia actual de la satisfacción del cliente obliga a todos los empleados a brindar un servicio de calidad. Fortalecer sus habilidades de atención a clientes tanto externos como internos es beneficioso para casi todas las personas.
12. Fortalecimiento del comportamiento moral. Aunque la mayoría de los empleados pueden distinguir entre el bien y el mal, todos podemos mejorar nuestra capacidad para tomar decisiones morales. La gente puede mejorar sus relaciones interpersonales tomando decisiones éticas constantemente.
13. Control del estrés y productividad personal. Tener buenos hábitos y habilidades de administración del tiempo ayuda a relacionarse bien con los demás, incluso si no tienen habilidades interpersonales en sí mismas. Se encuentra en una mejor posición para relacionarse con los demás al ser eficiente, productivo y tener control sobre el estrés. Una persona que no está visiblemente estresada y no posterga innecesariamente sus tareas es una persona con la que los compañeros de trabajo disfrutan mucho.
14. La capacidad de gestionar la carrera profesional y buscar empleo no solo se limita a encontrar un trabajo adecuado, mantenerlo y progresar en él.

En realidad, la habilidad de encontrar el empleo correcto y dirigir la trayectoria profesional depende en gran medida de poseer habilidades interpersonales efectivas. Establecer una red de contactos que pueda ayudarlo a avanzar y comportarse adecuadamente en una entrevista son dos ejemplos fundamentales.

g) Teorías de las relaciones humanas

- **George Elton Mayo**

Elton Mayo y sus colegas primero reconocieron que se encontraban ante un fenómeno administrativo significativo. Se realizaron tres experimentos fundamentales para la administración a partir de su entrada. (Hernández, 2011).

- **Kurt Lewin**

Kurt Lewin destacó por su investigación sobre los equipos de trabajo y métodos para mejorar la comunicación entre los integrantes, ya que analizó todas las variables que promueven la cohesión y la colaboración (Hernández, 2011).

- **Burrhus F. Skinner. Escuela conductista**

Una recompensa aumenta la probabilidad de que se produzca un comportamiento deseado, mientras que un reforzador negativo es un castigo por un comportamiento inadecuado y tiende a evitar su repetición. afirma Skinner. Como resultado, el comportamiento humano se puede evaluar y controlar mediante premios y castigos. (Hernández, 2011).

h) Dimensiones

- **Relaciones Laborales**

Las relaciones laborales individuales son las que realizan el trabajador con su jefe y las colectivas son las que realizan un sindicato con el empleador (Beiza, 2012).

- **Relaciones Humanas**

El ser humano es la base de todas las relaciones existentes porque es un factor indispensable e importante entre ellas. (Beiza, 2012).

2.3 Definición de términos básicos

El conflicto

El conflicto surge cuando existen divergencias de intereses entre partes que están interconectadas en alguna forma. (Viveros, 2003).

Conflicto de roles.

Un rol es el conjunto de tareas y comportamientos interconectados que otros esperan de una persona. (Hellriegel, 2009).

La disposición

“Es la medida al que las personas tienen la capacidad y el empeño de realizar un trabajo específica” (Robbins y Coulter, 2010).

Empatía

Es fundamental ponerse en la situación del receptor para comprender la empatía. Para lograrlo, debe ponerse en la piel de otra persona y sentir las emociones y pensamientos de esa persona. (Dubrin, 2008).

Emociones

La primera y la más efectiva manifestación de la vida son las emociones. Nuestras emociones evalúan nuestra relación con la vida. Son la parte más importante de nuestra vida. (Astarloa, y otros, 2008).

Ejecutor

Es sociable, calmado, tolerante y amable. Disfruta todo y hace que las cosas sean más divertidas para los demás con su humor. Los deportes y hacer cosas son algo que les gusta hacer. Se adaptan con entusiasmo porque son conscientes de lo que está sucediendo. (Akio, s.f.).

Estabilizador

Prácticos, realistas, basados en los hechos y con una mentalidad comercial o mecánica natural. No están interesados en temas que no consideran útiles, pero pueden aplicarlos cuando es necesario. (Akio, s.f.)

Estructura de las tareas.

El nivel de formalización y organización de las funciones laborales; calificado como alto o bajo. (Robbins y Coulter, 2010).

Gestor

En realidad, no se preocupan ni apuran, disfrutan lo que venga. Con amigos, suelen disfrutar de cosas mecánicas o deportes. Pueden ser bruscos o insensibles. (Akio, s.f.).

Líder directivo.

El líder asegura que los colaboradores comprendan las expectativas, planifica las tareas a realizar y proporciona instrucciones detalladas sobre cómo ejecutarlas. (Robbins y Coulter, 2010).

Líder solidario.

El líder se caracteriza por su amabilidad y su interés en atender las necesidades de quienes lo siguen. (Robbins y Coulter, 2010).

Líder participativo.

Antes de realizar una elección, el líder busca la opinión de los integrantes del equipo y considera sus sugerencias. (Robbins y Coulter, 2010).

Líder orientado a los logros.

El líder establece metas desafiantes y espera que los seguidores se esfuercen al máximo. (Robbins y Coulter, 2010).

Innovador

Rápidos, astutos y expertos en muchas áreas. Su empresa es estimulante, perspicaz y directa. Por diversión, pueden argumentar a favor o en contra de cualquier pregunta. Son ingeniosos al resolver problemas nuevos y desafiantes, pero pueden ignorar las tareas rutinarias. (Akio, s.f.).

Poder por posición.

Se refiere a la capacidad de un líder para impactar en decisiones como contrataciones, despidos, disciplina, ascensos y aumentos salariales, la cual puede ser evaluada como sólida o débil. (Robbins y Coulter, 2010).

Relaciones líder-miembros.

La confianza, la fe y el respeto que los empleados tenían hacia su líder, fueron evaluadas como positivas o negativas. (Robbins y Coulter, 2010).

Toma de decisiones

La toma de decisiones es un aspecto fundamental de la gestión y recae en el jefe la responsabilidad de tomar decisiones de forma continua en el ejercicio de sus funciones. (Viveros, 2003, p. 4).

2.4 Hipótesis de investigación

2.4.1 Hipótesis general

Los estilos de liderazgo influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a) El liderazgo transformacional influye significativamente las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.
- b) El liderazgo transaccional influye significativamente las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.
- c) Los resultados de los líderes influye significativamente las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.

2.5 Operacionalización de las variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variab les	Dimensiones	Indicadores	
Variable Independiente	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada (conducta)	
		Influencia idealizada (atribuido)	
		Motivación inspiracional	
		Estimulación intelectual	
		Consideración individual	
	Estilos de liderazgo	Liderazgo Transaccional	Recompensa
			Dirección por excepción (Activo)
			Dirección por excepción (Pasivo)
		Resultados de los líderes	Laissez-faire
			Esfuerzo adicional
Variable Independiente	Relaciones humanas	Satisfacción	
		Efectivo	
		Actitud	
		Empatía	
		Comunicaciones	
	Relaciones interpersonales	Relaciones laborales	Emociones
			Individuales
			Colectivas
			Disposición
			Ambiente de trabajo

Fuente: Adaptado de Fong (2018) y Beiza (2012)

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

a) Tipo de investigación

La investigación es de naturaleza aplicada. Según Carrasco (2006), se caracteriza por la pronta acción en un ámbito concreto de la realidad. (p. 43).

b) Diseño

Se llevará a cabo un diseño de investigación no experimental correlacional causal (explicativo).

El diagrama es:



Dónde:

X = Estilos de liderazgo

Y = Relaciones interpersonales

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población es conformada por 28 Trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho.

Condición de trabajador	N°
Nombrado	16
Contrato Administrativo de Servicios (CAS)	2
Terceros	8
Practicantes	2
Total	28

3.2.2 Muestra

La muestra es poblacional

3.3 Técnicas de recolección de datos

Para obtener información, se utilizó un cuestionario para los estilos de liderazgo, la cual tiene 41 preguntas divididas en tres dimensiones, cada pregunta tiene un puntaje de 1 a 5 y significa "Nunca", "Casi Nunca", "No sabe/No opina", "Casi siempre" y "Siempre".

Además, se utilizó un cuestionario para las relaciones interpersonales el cual tiene 24 preguntas divididas en dos dimensiones, cada pregunta tiene un puntaje de 1 a 5 y significan "Totalmente en desacuerdo", "En desacuerdo", "Indeciso", "De acuerdo" y "Totalmente en desacuerdo".

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Técnicas

Se emplearon las herramientas de Excel y SPSS para analizar los datos, y los resultados se exhiben a través de tablas y gráficos estadísticos.

Instrumentos

Se llevó a cabo un análisis constante de los datos recolectados empleando las siguientes herramientas: Excel para la manipulación de los datos, SPSS para el análisis estadístico y la Prueba de normalidad.

Alfa de Cronbach

También se evaluó la fiabilidad del instrumento mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, seleccionando de manera aleatoria 10 encuestas para llevar a cabo esta prueba.

Tabla 2. Resumen de procesamiento

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad de Estilos de Liderazgo

Alfa de Cronbach	N de elementos
,806	41

Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad de las relaciones interpersonales

Alfa de Cronbach	N de elementos
,815	24

Se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad de los instrumentos. Se obtuvieron valores de 0,806 para los estilos de liderazgo y de 0,815 para las relaciones interpersonales. Según el criterio establecido por Oviedo y Campo-Arias (2005), estos resultados se consideran adecuados en términos de confiabilidad al estar dentro del intervalo de 0,700 a 0,900.

Prueba de Normalidad

Realizamos un análisis de normalidad con el fin de seleccionar la prueba estadística apropiada para evaluar la hipótesis, y obtuvimos los siguientes resultados:

Tabla 5. Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo Transformacional	,130	28	,200*	,953	28	,241
Liderazgo Transaccional	,142	28	,159	,943	28	,133
Resultados de los líderes	,080	28	,200*	,977	28	,775
Estilos de liderazgo	,194	28	,008	,952	28	,218
Relaciones interpersonales	,156	28	,079	,927	28	,050

a. Corrección de significación de Lilliefors

La tabla N° 05 presenta una muestra de 28 usuarios, la cual es menor al tamaño mínimo de población requerido de 50. Tras la evaluación de los datos mediante la prueba de Shapiro-Wilk, se observó que el valor de significancia es mayor a 0.05, lo que indica que los datos siguen una distribución normal. Por consiguiente, se empleará la prueba de Correlación de Pearson para el análisis estadístico.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

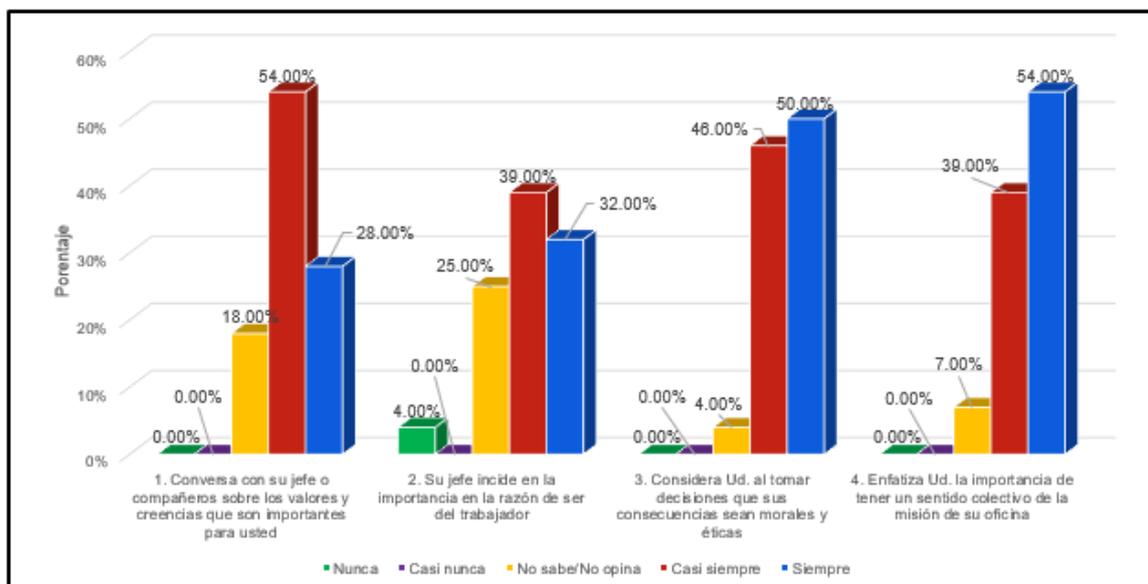
4.1 Análisis de resultados

De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 1 de la siguiente manera: No sabe/No opina 18%, el 54% casi siempre y el 28% Siempre, aún no están de forma contundente dispuestos a conversar con su jefe y compañeros sobre el deseo de transparencia y autenticidad en el lugar de trabajo, la cual permitirá fomentar la confianza y fortalecer las relaciones laborales. Respecto a la pregunta 2 respondieron de la siguiente manera: No sabe/No opina 25%, el 39% casi siempre y el 32% Siempre, el jefe aún le falta enfatizar en la importancia de la razón de ser del trabajador, lo que implica realizar tareas asignadas y preocuparse por el bienestar emocional y la satisfacción laboral de los empleados. Respecto a la pregunta 3 respondieron de la siguiente manera: No sabe/No opina 4%, el 46% casi siempre y el 50% Siempre, aun los trabajadores no esta tomando decisiones a conciencia, ya que las consecuencias morales y éticas, indica un compromiso con la integridad y la responsabilidad en el trabajo. Esta actitud puede contribuir a un ambiente laboral ético y profesional. Respecto a la pregunta 4 respondieron de la siguiente manera: No sabe/No opina 7%, el 39% casi siempre y el 54% Siempre, los trabajadores aun le faltan enfatizar en la importancia de tener un sentido colectivo de la misión de la oficina, lo que sugiere un enfoque en el trabajo en equipo y la colaboración para alcanzar objetivos comunes.

Tabla 6. Preguntas de Influencia idealizada (conducta)

	P1		P2		P3		P4	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	0	0.00	1	4.00	0	0.00	0	0.00
Casi nunca	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
No sabe/No opina	5	18.00	7	25.00	1	4.00	2	7.00
Casi siempre	15	54.00	11	39.00	13	46.00	11	39.00
Siempre	8	28.00	9	32.00	14	50.00	15	54.00
Total	28	100.00	28	100.00	28	100.00	28	100.00

Figura 2. Preguntas de Influencia idealizada (conducta)

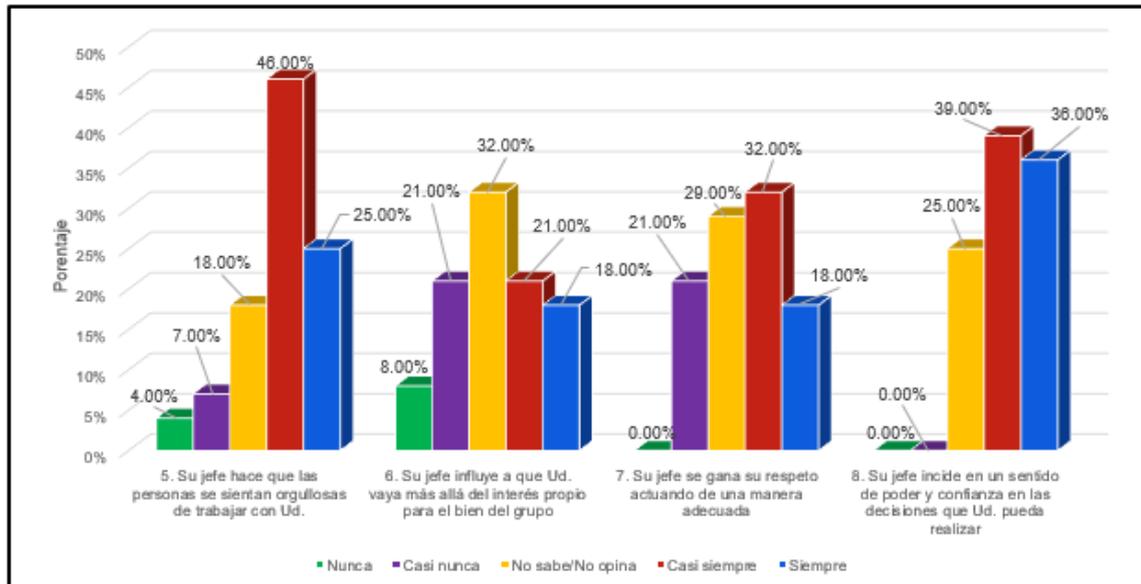


De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 5 de la siguiente manera: Nunca 4%, Casi nunca 7%, No sabe/No opina 18%, el 46% casi siempre y el 25% Siempre, la habilidad del jefe para hacer que las personas se sientan orgullosas de trabajar contigo se interpreta como una táctica de manipulación emocional. Esto podría generar una atmósfera en la que los empleados se sientan obligados a demostrar lealtad y compromiso, incluso cuando no estén completamente de acuerdo con las decisiones o acciones de la oficina. Respecto a la pregunta 6 de la siguiente manera: Nunca 8%, Casi nunca 21%, No sabe/No opina 32%, el 21% casi siempre y el 18% siempre, Aun los trabajadores sienten que están presionados para sacrificar su propio bienestar o tiempo personal en beneficio de la oficina, sin recibir una compensación justa a cambio. Respecto a la pregunta 7 de la siguiente manera: Casi nunca 21%, No sabe/No opina 29%, el 32% casi siempre y el 18% siempre, al jefe aun le falta consolidarse en su liderazgo, creando un ambiente en el que los trabajadores se sientan presionados a seguir las directrices del jefe, incluso si no están completamente de acuerdo con ellas. Respecto a la pregunta 8 de la siguiente manera: No sabe/No opina 25%, el 39% casi siempre y el 36% siempre, aun le falta liderar al jefe para dejar que sus trabajadores tengan autonomía. Esta actitud puede fomentar un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan capacitados para tomar iniciativas y asumir responsabilidades, lo que a su vez puede aumentar la motivación y la satisfacción laboral.

Tabla 7. Preguntas de Influencia idealizada (atribuido)

	P5		P6		P7		P8	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	1	4.00	2	8.00	0	0.00	0	0.00
Casi nunca	2	7.00	6	21.00	6	21.00	0	0.00
No sabe/No opina	5	18.00	9	32.00	8	29.00	7	25.00
Casi siempre	13	46.00	6	21.00	9	32.00	11	39.00
Siempre	7	25.00	5	18.00	5	18.00	10	36.00
Total	28	100.00	28	100.00	28	100.00	28	100.00

Figura 3. Preguntas de Influencia idealizada (atribuido)

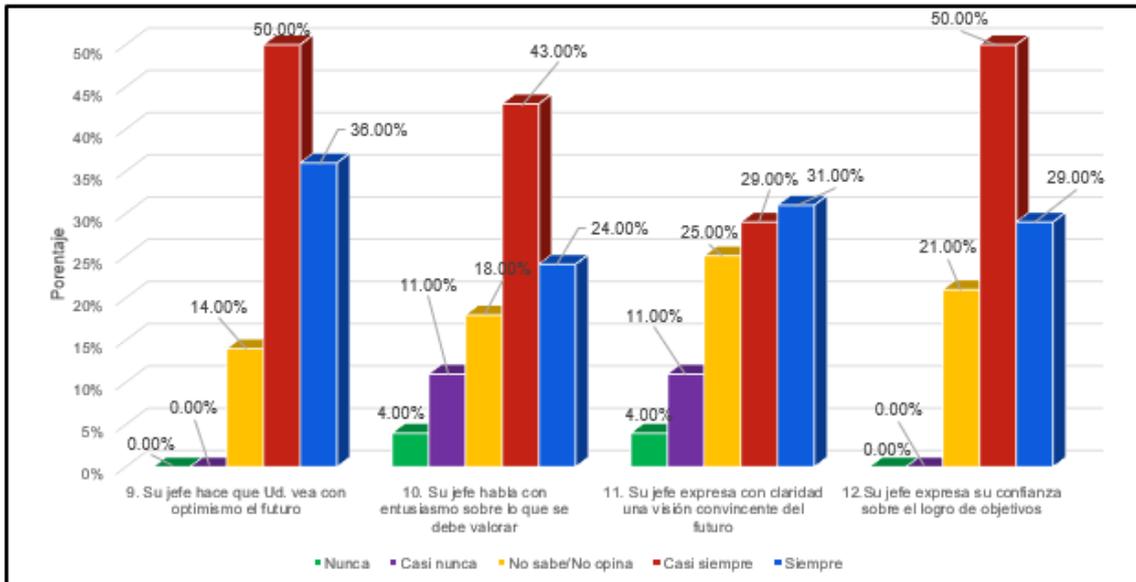


De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 9 de la siguiente manera: No sabe/No opina 14%, el 50% casi siempre y el 36% Siempre, la capacidad del jefe para inspirar optimismo sobre el futuro es beneficioso en términos de motivación y moral. Al tener una visión optimista del futuro, los trabajadores pueden sentirse más comprometidos y dispuestos a enfrentar desafíos con una actitud positiva. Respecto a la pregunta 10 respondieron de la siguiente manera: Nunca 4%, Casi nunca 11%, No sabe/No opina 18%, el 43% casi siempre y el 24% Siempre, el entusiasmo del jefe al hablar sobre lo que se debe valorar se percibe como una imposición de ideas, en lugar de fomentar un diálogo abierto y colaborativo. Respecto a la pregunta 11 respondieron de la siguiente manera: Nunca 4%, Casi nunca 11%, No sabe/No opina 25%, el 29% casi siempre y el 31% Siempre, aun la visión del futuro expresada por el jefe no se materializa como se había prometido o anticipado, esto podría llevar a una decepción y desconfianza por parte de los trabajadores. Respecto a la pregunta 12 respondieron de la siguiente manera: Nunca 4%, Casi nunca 11%, No sabe/No opina 25%, el 29% casi siempre y el 31% Siempre, aun al jefe expresa confianza en el logro de objetivos, puede ayudar a elevar la autoestima de los empleados. Esta confianza puede hacer que los trabajadores se sientan valorados y apreciados por su capacidad para cumplir con las expectativas y contribuir al éxito de la oficina.

Tabla 8. Motivación inspiracional

	P9		P10		P11		P12	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	0	0.00	1	4.00	1	4.00	0	0.00
Casi nunca	0	0.00	3	11.00	3	11.00	0	0.00
No sabe/No opina	4	14.00	5	18.00	7	25.00	6	21.00
Casi siempre	14	50.00	12	43.00	8	29.00	14	50.00
Siempre	10	36.00	7	24.00	9	31.00	8	29.00
Total	28	100.00	28	100.00	28	100.00	28	100.00

Figura 4. Motivación inspiracional

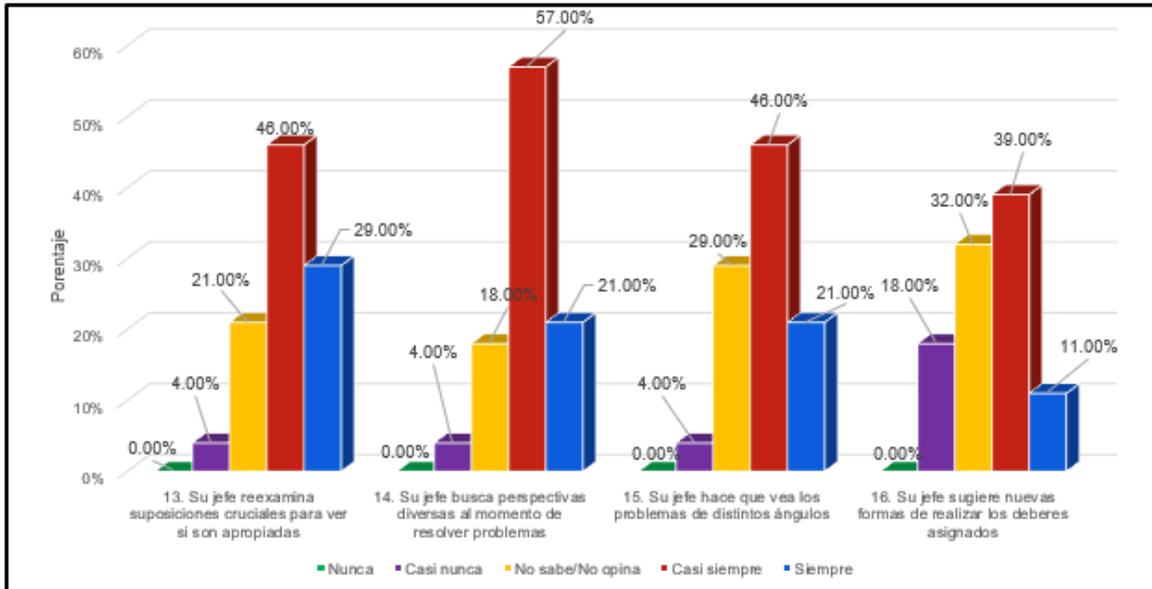


De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 13 de la siguiente manera: Casi nunca 4%, No sabe/No opina 21%, el 46% casi siempre y el 29% Siempre, aun en el jefe constantemente hace reexamen de suposiciones cruciales el cual genera inseguridad entre los trabajadores sobre la solidez de las decisiones tomadas anteriormente, esto conlleva a una falta de confianza en las capacidades del equipo para tomar decisiones acertadas inicialmente, lo que podría socavar la moral y la confianza en el liderazgo. Respecto a la pregunta 14 de la siguiente manera: Casi nunca 4%, No sabe/No opina 18%, el 57% casi siempre y el 21% Siempre, si el jefe busca constantemente perspectivas diversas al resolver problemas y hace que los trabajadores vean los problemas desde diferentes ángulos, esto podría ralentizar el proceso de toma de decisiones. Respecto a la pregunta 15 de la siguiente manera: Casi nunca 4%, No sabe/No opina 29%, el 46% casi siempre y el 21% Siempre, es cuando el jefe constantemente revisa los problemas desde distintos ángulos puede ser mentalmente agotador para los trabajadores. El proceso de considerar múltiples perspectivas puede requerir un esfuerzo cognitivo significativo y puede llevar a un aumento del estrés y la fatiga mental, especialmente si no se ven resultados tangibles o si las decisiones finales son difíciles de alcanzar. Respecto a la pregunta 16 de la siguiente manera: Casi nunca 18%, No sabe/No opina 32%, el 39% casi siempre y el 11% Siempre, cuando el jefe constante sugiere nuevas formas de realizar tareas asignadas, podría generarse resistencia al cambio entre los trabajadores.

Tabla 9. Estimulación intelectual

	P13		P14		P15		P16	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Casi nunca	1	4.00	1	4.00	1	4.00	5	18.00
No sabe/No opina	6	21.00	5	18.00	8	29.00	9	32.00
Casi siempre	13	46.00	16	57.00	13	46.00	11	39.00
Siempre	8	29.00	6	21.00	6	21.00	3	11.00
Total	28	100.00	28	100.00	28	100.00	28	100.00

Figura 5. Estimulación intelectual

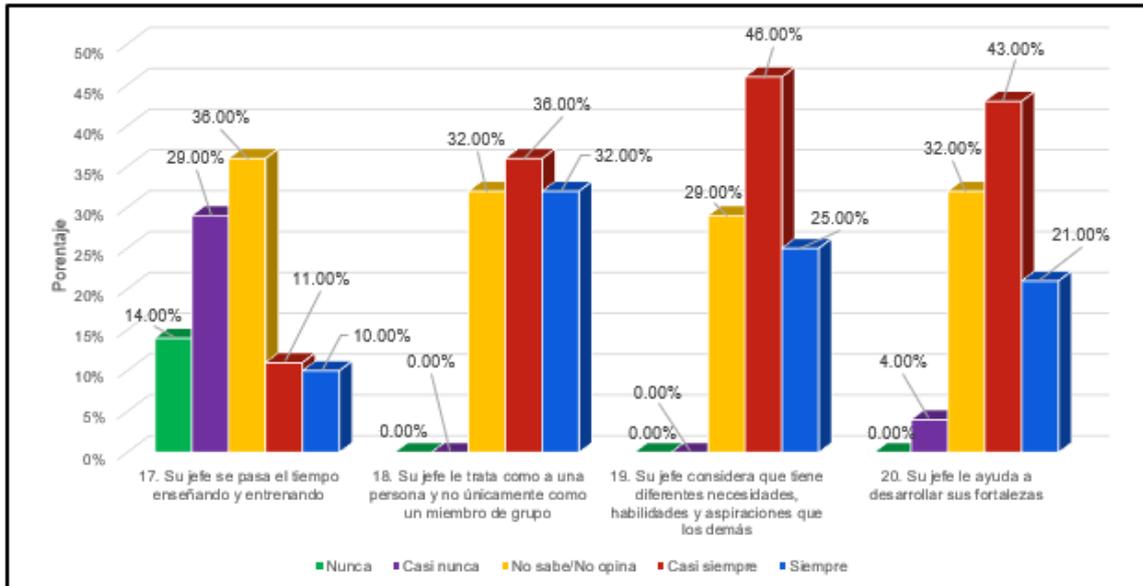


De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 17 de la siguiente manera: Nunca 14% Casi nunca 29%, No sabe/No opina 36%, el 11% casi siempre y el 10% Siempre, si el jefe dedica la mayor parte de su tiempo a enseñar y entrenar, podría indicar una falta de liderazgo estratégico. En lugar de concentrarse en la planificación a largo plazo, la toma de decisiones y la dirección del equipo hacia metas organizacionales, el jefe está inmerso en actividades operativas que podrían ser delegadas a otros miembros del equipo. Respecto a la pregunta 18 de la siguiente manera: No sabe/No opina 32%, el 36% casi siempre y el 32% Siempre, el jefe trata a ciertos empleados de manera más personalizada que a otros, generando percepciones de favoritismo dentro del equipo. Respecto a la pregunta 19 de la siguiente manera: No sabe/No opina 29%, el 46% casi siempre y el 25% Siempre, el jefe tiene una percepción de cada trabajador que tiene necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes puede ser positiva en términos de personalización del liderazgo. Esto podría indicar que el jefe está dispuesto a adaptar su enfoque de liderazgo para satisfacer las necesidades individuales de cada miembro del equipo, lo que podría mejorar la motivación y el compromiso. Respecto a la pregunta 20 de la siguiente manera: Casi nunca 4%, No sabe/No opina 32%, el 43% casi siempre y el 21% Siempre, cuando el jefe ayuda a un empleado a desarrollar sus fortalezas, esto puede conducir a una mejora significativa en su desempeño laboral. Al identificar y potenciar las áreas en las que el empleado sobresale, el jefe puede ayudarlo a alcanzar su máximo potencial y a contribuir de manera más efectiva al éxito del equipo y de la oficina en general.

Tabla 10. Consideración individual

	P17		P18		P19		P20	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	4	14.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Casi nunca	8	29.00	0	0.00	0	0.00	1	4.00
No sabe/No opina	10	36.00	9	32.00	8	29.00	9	32.00
Casi siempre	3	11.00	10	36.00	13	46.00	12	43.00
Siempre	3	10.00	9	32.00	7	25.00	6	21.00
Total	28	100.00	28	100.00	28	100.00	28	100.00

Figura 6. Consideración individual

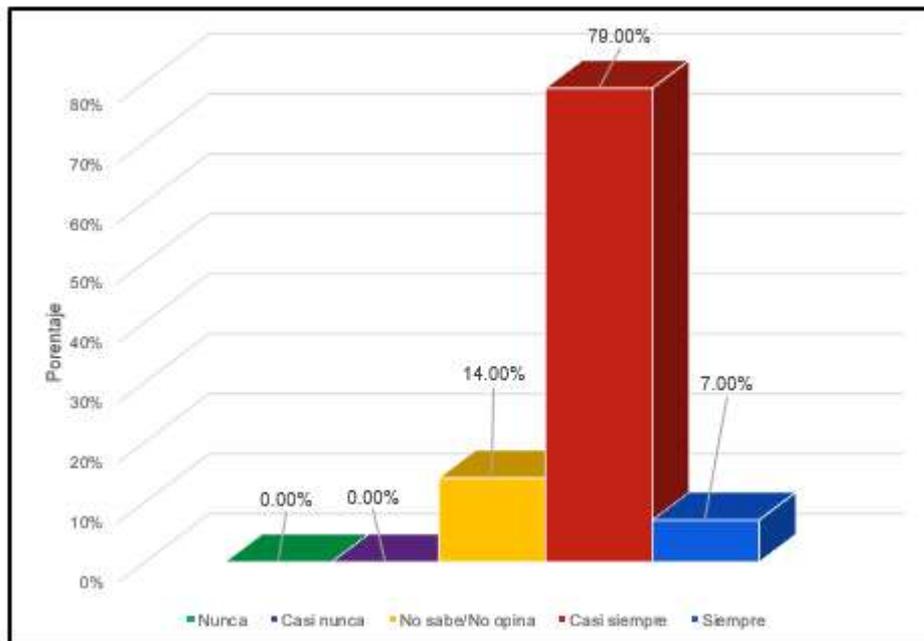


Haciendo un análisis de la dimensión Liderazgo transformacional, se tiene que los trabajadores han respondido lo siguiente: No sabe/No opina 14%, el 79% casi siempre y el 7% Siempre, aún le falta consolidar al jefe una estrecha relación entre él y sus trabajadores, donde se debe tener un ambiente de trabajo en el que se fomenta la comunicación abierta y la consideración de valores personales. Al dar confianza al trabajador, junto con su enfoque en la visión de futuro y el logro de objetivos, contribuyen a un clima de optimismo y motivación en la oficina. El jefe también se dedica a guiar y capacitar al empleado, lo que sugiere un interés genuino en su desarrollo profesional y personal. Finalmente, estas dinámicas promueven un ambiente de trabajo colaborativo y empoderado, donde se reconoce y valora tanto las habilidades individuales como el sentido colectivo de la misión de la oficina. Esto puede conducir a una mayor satisfacción laboral, compromiso y éxito tanto a nivel personal como organizacional.

Tabla 11. Dimensión Liderazgo transformacional

	f	%
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
No sabe/No opina	4	14.00
Casi siempre	22	79.00
Siempre	2	7.00
Total	28	100.00

Figura 7. Dimensión Liderazgo transformacional

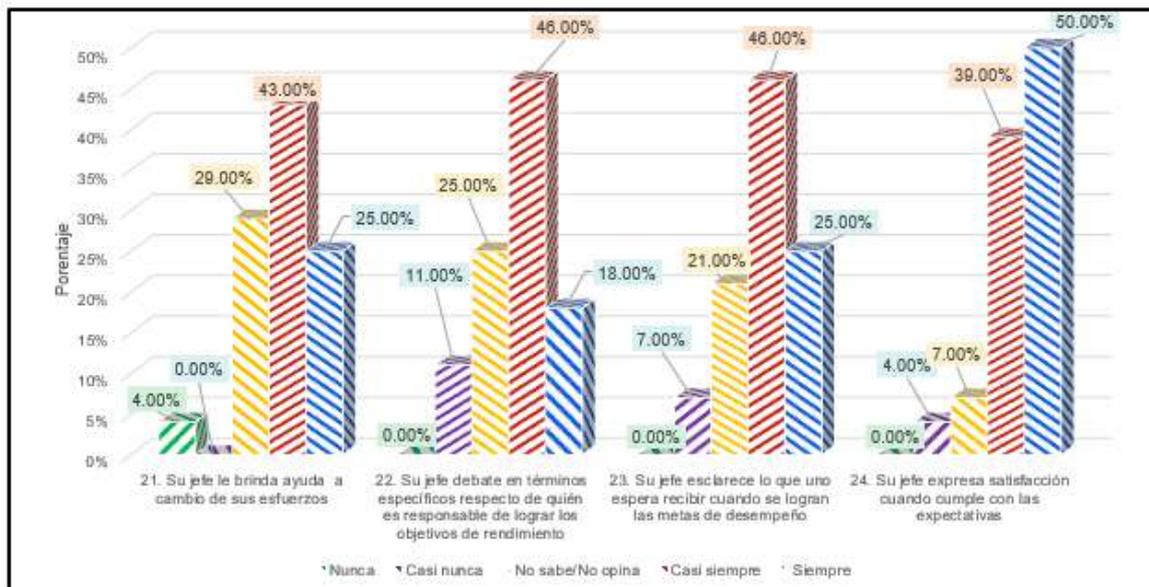


De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 21 de la siguiente manera: Nunca 4%, No sabe/No opina 29%, el 43% casi siempre y el 25% Siempre, aun el jefe no ofrece ayuda a cambio de los esfuerzos del trabajador, ya que si lo hace crea una relación transaccional en lugar de una colaborativa. En lugar de fomentar un ambiente de trabajo basado en la confianza y la cooperación mutua, esta dinámica puede hacer que la ayuda del jefe se perciba como una recompensa por el desempeño del trabajador. Respecto a la pregunta 22 de la siguiente manera: Casi nunca 11%, No sabe/No opina 25%, el 46% casi siempre y el 18% Siempre, al jefe le falta claridad en roles y responsabilidades del equipo. Esto genera confusión y conflicto entre los trabajadores sobre quién debería asumir la responsabilidad de determinadas tareas o resultados, lo que podría obstaculizar el progreso hacia los objetivos organizacionales. Respecto a la pregunta 23 de la siguiente manera: Casi nunca 7%, No sabe/No opina 21%, el 46% casi siempre y el 25% Siempre, aun el jefe no ha sido contundente con las expectativas sobre las recompensas o reconocimientos por su desempeño alcanzado la cual no está claramente definida, esto podría provocar una falta de transparencia en la gestión. Los empleados podrían sentirse confundidos o desconfiados si no comprenden completamente cómo se determinan o distribuyen estas recompensas, lo que podría afectar la moral y la cohesión del equipo. Respecto a la pregunta 24 de la siguiente manera: Casi nunca 4%, No sabe/No opina 7%, el 39% casi siempre y el 50% Siempre, al jefe le falta aun esclarecer con contundencia cuando se logren las metas de desempeño de manera subjetiva o arbitraria, esto podría generar preocupaciones sobre la equidad y la imparcialidad en la distribución de recompensas. Si algunos trabajadores reciben beneficios más sustanciales que otros por logros similares, podría generar resentimiento y conflicto dentro del equipo, socavando la colaboración y el trabajo en equipo.

Tabla 12. Recompensa

	P21		P22		P23		P24	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	1	4.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Casi nunca	0	0.00	3	11.00	2	7.00	1	4.00
No sabe/No opina	8	29.00	7	25.00	6	21.00	2	7.00
Casi siempre	12	43.00	13	46.00	13	46.00	11	39.00
Siempre	7	25.00	5	18.00	7	25.00	14	50.00
Total	28	100.00	28	100.00	28	100.00	28	100.00

Figura 8. Recompensa

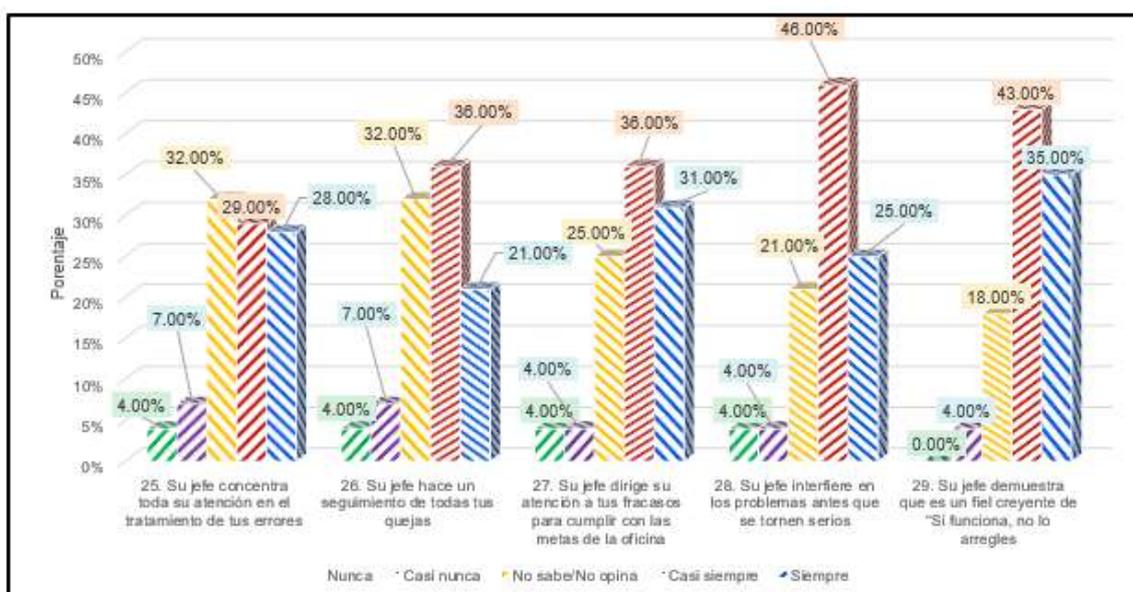


De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 25 de la siguiente manera: Nunca 4%, Casi nunca 7%, No sabe/No opina 32%, el 29% casi siempre y el 28% Siempre, el jefe se concentra exclusivamente en los errores del trabajador, el cual tiene un impacto negativo en su confianza y autoestima. Respecto a la pregunta 26 de la siguiente manera: Nunca 4%, Casi nunca 7%, No sabe/No opina 32%, el 36% casi siempre y el 21% Siempre, Aun el jefe esta haciendo un seguimiento constante de las quejas la cual está creando una cultura de desconfianza en la que los trabajadores sientan que están siendo vigilados de cerca y que sus preocupaciones no son tomadas en serio, la cual puede conllevar a disminuir en los trabajadores en una comunicación abierta sobre problemas o preocupaciones en el trabajo. Respecto a la pregunta 27 de la siguiente manera: Nunca 4%, Casi nunca 4%, No sabe/No opina 25%, el 36% casi siempre y el 31% Siempre, el jefe aún sigue enfocándose en los fracasos individuales del trabajador, socavando el trabajo en equipo y la colaboración, además, puede conllevar a un ambiente laboral tenso y poco productivo. Respecto a la pregunta 28 de la siguiente manera: Nunca 4%, Casi nunca 4%, No sabe/No opina 21%, el 46% casi siempre y el 25% Siempre, el jefe viene interfiriendo en la solución de los problemas, lo que permite que los trabajadores pueden perder la oportunidad de aprender y crecer a través de la resolución de conflictos y la toma de decisiones independientes. Esto puede limitar el desarrollo profesional y personal del equipo, así como la capacidad de la organización para adaptarse y crecer en un entorno empresarial en constante cambio. Respecto a la pregunta 29 de la siguiente manera: Casi nunca 4%, No sabe/No opina 18%, el 43% casi siempre y el 35% Siempre, la actitud del jefe puede reflejar un reconocimiento y aprecio por lo que ya está funcionando bien en la oficina. Al enfocarse en mantener y fortalecer los aspectos positivos, además, puede ayudar a generar confianza y satisfacción entre los trabajadores, así como a mantener la reputación y la competitividad de la oficina.

Tabla 13. Dirección por excepción (Activo)

	P25		P26		P27		P28		P29	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	1	4.00	1	4.00	1	4.00	1	4.00	0	0.00
Casi nunca	2	7.00	2	7.00	1	4.00	1	4.00	1	4.00
No sabe/No opina	9	32.00	9	32.00	7	25.00	6	21.00	5	18.00
Casi siempre	8	29.00	10	36.00	10	36.00	13	46.00	12	43.00
Siempre	8	28.00	6	21.00	9	31.00	7	25.00	10	35.00
Total	28	100.00	28	100.00	28	100.00	28	100.00	28	100.00

Figura 9. Dirección por excepción (Activo)

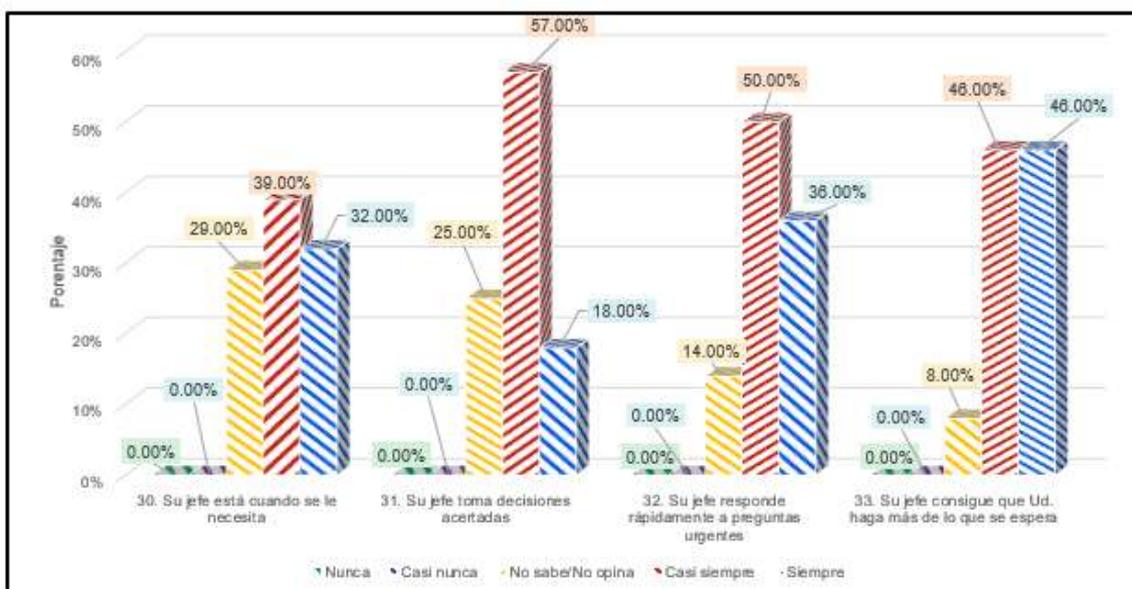


De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 30 de la siguiente manera: No sabe/No opina 29%, el 39% casi siempre y el 32% Siempre, la disposición del jefe para estar presente cuando se le necesita puede fomentar una cultura de comunicación abierta y colaboración en la organización. Los empleados pueden sentirse más cómodos compartiendo ideas, preocupaciones o preguntas con el jefe sabiendo que estará disponible para escuchar y responder a sus necesidades. Respecto a la pregunta 31 de la siguiente manera: No sabe/No opina 25%, el 57% casi siempre y el 18% Siempre, el jefe impulsa al éxito de la oficina. Al tomar decisiones que generan resultados positivos, el jefe ayuda a la oficina a alcanzar sus objetivos y a mantener su competitividad, esto beneficia a todos los trabajadores, docentes y estudiantes. Respecto a la pregunta 32 de la siguiente manera: No sabe/No opina 14%, el 50% casi siempre y el 36% Siempre, la capacidad del jefe para responder rápidamente a preguntas urgentes puede reflejar su adaptabilidad y agilidad para enfrentar situaciones cambiantes y desafiantes. Esta habilidad puede ser especialmente valiosa, donde la capacidad de tomar decisiones rápidas y eficaces puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Respecto a la pregunta 33 de la siguiente manera: No sabe/No opina 8%, el 46% casi siempre y el 46% Siempre, el jefe que consigue que los empleados hagan más de lo esperado puede ayudar a fortalecer el equipo y fomentar una cultura de colaboración y apoyo mutuo. Al alentar a los empleados a esforzarse al máximo y a apoyarse entre sí en la consecución de objetivos comunes, el jefe puede contribuir a la cohesión y el éxito general del equipo.

Tabla 14. Laissez-faire

	P30		P31		P32		P33	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Casi nunca	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
No sabe/No opina	8	29.00	7	25.00	4	14.00	2	8.00
Casi siempre	11	39.00	16	57.00	14	50.00	13	46.00
Siempre	9	32.00	5	18.00	10	36.00	13	46.00
Total	28	100.00	28	100.00	28	100.00	28	100.00

Figura 10. Laissez-faire

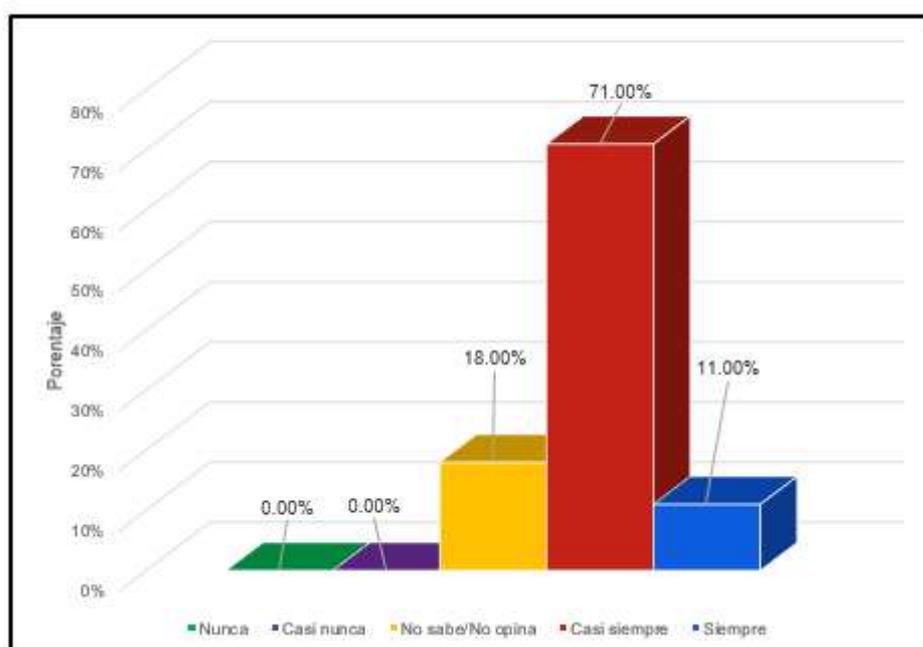


Haciendo un análisis de la dimensión Liderazgo transaccional, se tiene que los trabajadores han respondido lo siguiente: No sabe/No opina 18%, el 71% casi siempre y el 11% Siempre, el jefe refleja una combinación de características que pueden tener impactos variados en el ambiente laboral y en la relación entre el trabajador y el líder. Asimismo, los comportamientos pueden tener aspectos negativos, como la concentración en errores pasados o la interferencia excesiva en problemas cotidianos, otros aspectos, como el reconocimiento de logros y la prontitud en la respuesta a preguntas urgentes, pueden tener impactos positivos en el ambiente laboral y en la relación entre el empleado y el líder.

Tabla 15. Dimensión Liderazgo transaccional

	f	%
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
No sabe/No opina	5	18.00
Casi siempre	20	71.00
Siempre	3	11.00
Total	28	100.00

Figura 11. Dimensión Liderazgo transaccional

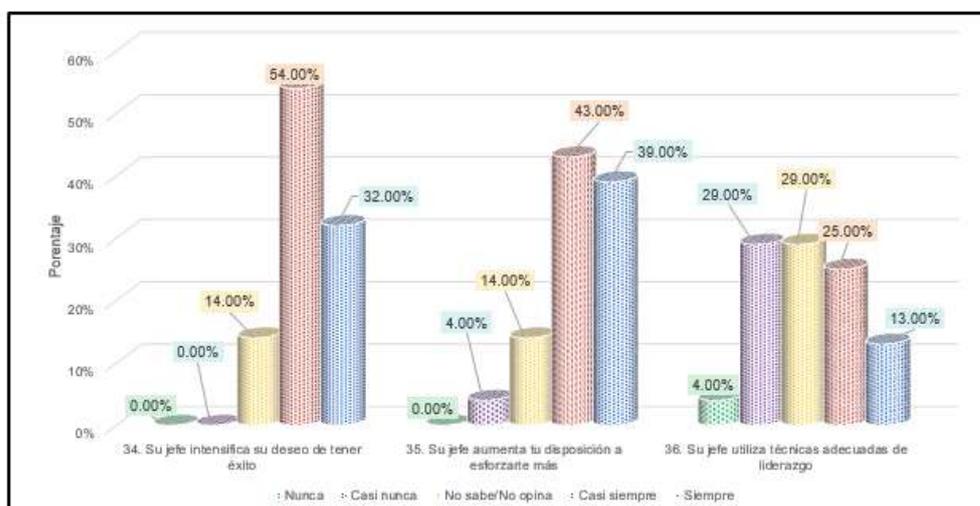


De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 34 de la siguiente manera: No sabe/No opina 4%, el 39% casi siempre y el 32% Siempre, el jefe cuando busca constantemente el éxito, el cual está más abierto a la innovación y al cambio, lo que conlleva a la implementación de nuevas ideas y estrategias que impulsen el crecimiento y la mejora dentro de la oficina. Respecto a la pregunta 35 respondieron de la siguiente manera: Casi nunca 4%, No sabe/No opina 14%, el 43% casi siempre y el 39% Siempre, el jefe pese a desavenencias viene esforzándose en valorar y estar motivado para que los trabajadores sigan creciendo y alcanzando su máximo potencial. Respecto a la pregunta 36 respondieron de la siguiente manera: Nunca 4%, Casi nunca 29%, No sabe/No opina 29%, el 25% casi siempre y el 13% Siempre, aun el jefe usa técnicas inadecuadas de liderazgo puede parecer positivo en un principio, pero existe el riesgo de que esto pueda conducir a la rigidez, la falta de adaptabilidad y la pérdida de creatividad en el liderazgo, lo que finalmente podría impactar negativamente en el rendimiento y la moral del equipo.

Tabla 16. Esfuerzo adicional

	P34		P35		P36	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	0	0.00	0	0.00	1	4.00
Casi nunca	0	0.00	1	4.00	8	29.00
No sabe/No opina	4	14.00	4	14.00	8	29.00
Casi siempre	15	54.00	12	43.00	7	25.00
Siempre	9	32.00	11	39.00	4	13.00
Total	28	100.00	28	100.00	28	100.00

Figura 12. Esfuerzo adicional

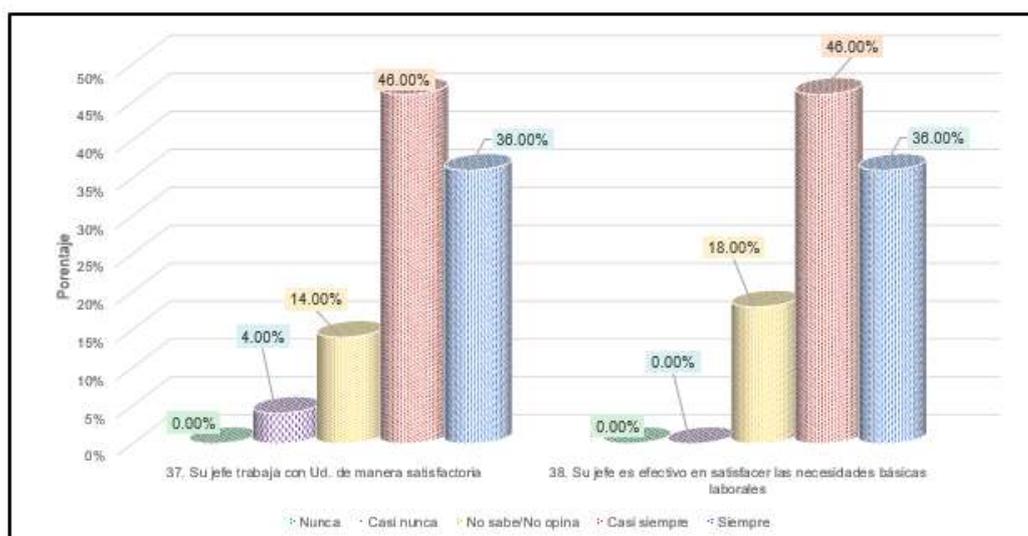


De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 37 de la siguiente manera: Casi nunca 4%, No sabe/No opina 14%, el 46% casi siempre y el 36% Siempre, el jefe Trabajar de manera satisfactoria con tu jefe indica una comunicación efectiva, respeto mutuo y una comprensión compartida de los objetivos y expectativas laborales. Esto puede crear un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo que fomente la productividad y el bienestar tanto para el trabajador como para el jefe. respondieron a la pregunta 38 respondieron: No sabe/No opina 18%, el 46% casi siempre y el 36% Siempre, el jefe aun no es contundente en satisfacer las necesidades básicas laborales, por lo que no se viene ganando la confianza y respeto de su equipo de forma efectiva

Tabla 17. Satisfacción

	P37		P38	
	f	%	f	%
Nunca	0	0.00	0	0.00
Casi nunca	1	4.00	0	0.00
No sabe/No opina	4	14.00	5	18.00
Casi siempre	13	46.00	13	46.00
Siempre	10	36.00	10	36.00
Total	28	100.00	28	100.00

Figura 13. Satisfacción

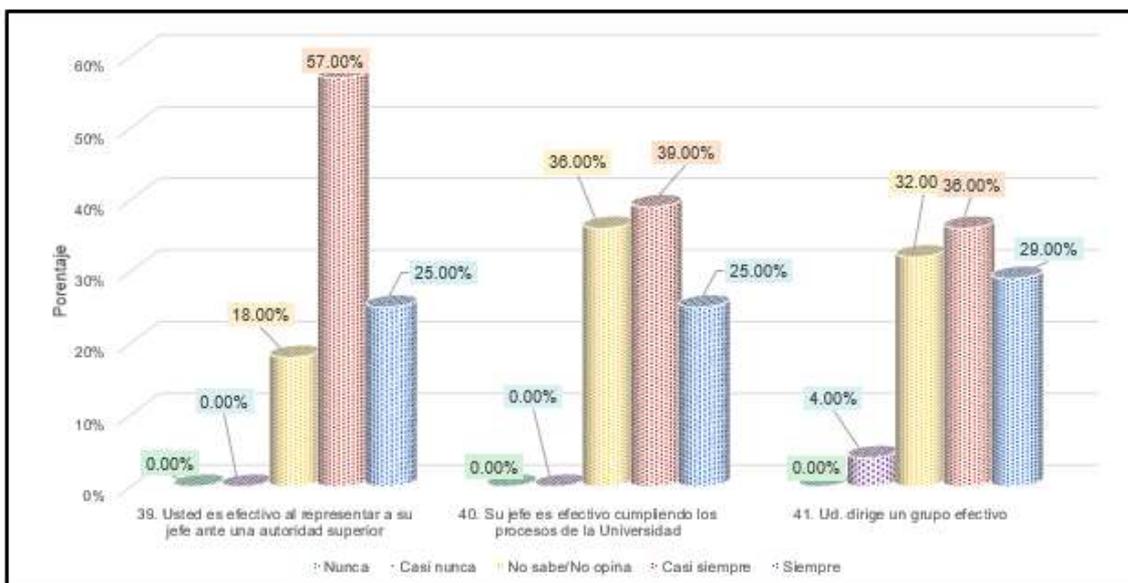


De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 39 de la siguiente manera: No sabe/No opina 18%, el 57% casi siempre y el 25% Siempre, los trabajadores demuestran su capacidad para comunicarse y gestionar relaciones de manera efectiva en un entorno laboral. Este tipo de competencia puede generar confianza y abrir oportunidades para el crecimiento profesional tanto para el trabajador como para tu equipo. Respecto a la pregunta 40 respondieron de la siguiente manera: No sabe/No opina 36%, el 39% casi siempre y el 25% Siempre, aun el jefe no es efectivo en cumplir los procesos de la Universidad, el cual es fundamental para el éxito y la reputación de la oficina. Su capacidad para mantener altos estándares de cumplimiento y promover una cultura de responsabilidad puede beneficiar a toda la comunidad universitaria y contribuir al logro de los objetivos institucionales. Respecto a la pregunta 41 respondieron de la siguiente manera: Casi nunca 4%, No sabe/No opina 32%, el 36% casi siempre y el 29% Siempre, aun al trabajador le falta consolidarse para que demuestre su capacidad para colaborar y liderar de manera efectiva en un entorno laboral. Este tipo de habilidades son valiosas para el éxito personal y profesional, y pueden contribuir positivamente al rendimiento y la cultura del equipo en general.

Tabla 18. Efectivo

	P39		P40		P41	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Casi nunca	0	0.00	0	0.00	1	4.00
No sabe/No opina	5	18.00	10	36.00	9	32.00
Casi siempre	16	57.00	11	39.00	10	36.00
Siempre	7	25.00	7	25.00	8	29.00
Total	28	100.00	28	100.00	28	100.00

Figura 14. Efectivo

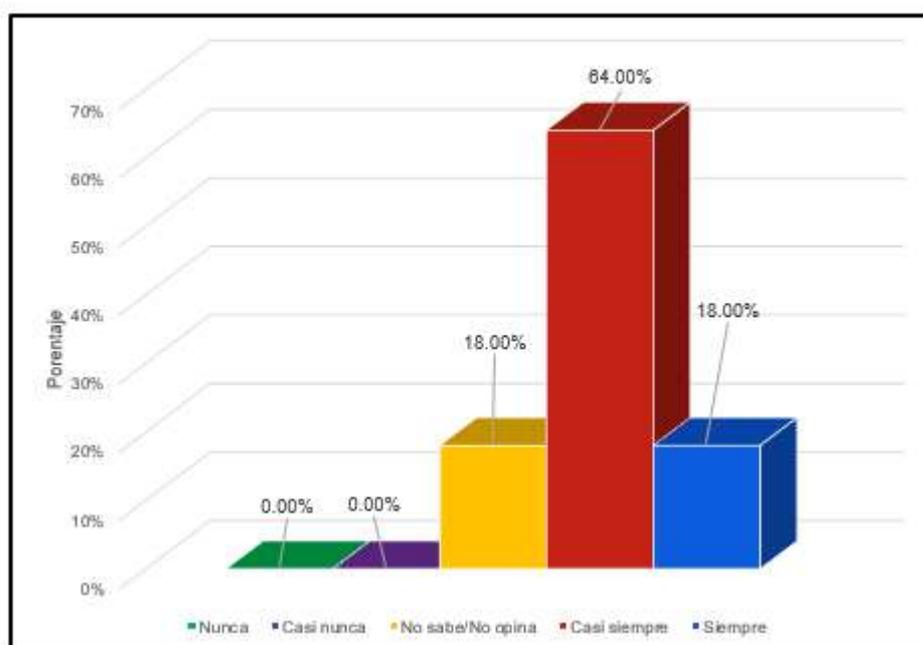


Haciendo un análisis de la dimensión resultados de los líderes, se tiene que los trabajadores han respondido lo siguiente: No sabe/No opina 18%, el 64% casi siempre y el 18% Siempre, el jefe tiene la efectividad en el cumplimiento de los procesos universitarios y la capacidad para dirigir un grupo efectivo con un enfoque disciplinado y orientado a resultados en el trabajo, lo que contribuye al éxito general tanto a nivel individual como de la oficina

Tabla 19. Dimensión Resultados de los líderes

	f	%
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
No sabe/No opina	5	18.00
Casi siempre	18	64.00
Siempre	5	18.00
Total	28	100.00

Figura 15. Dimensión Resultados de los líderes

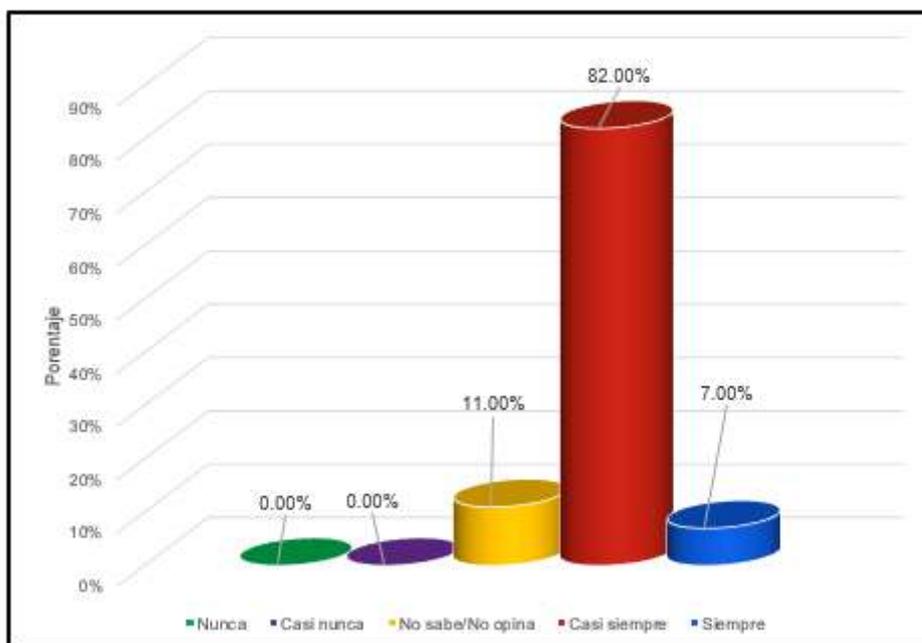


Haciendo un análisis de la variable estilo de liderazgo, se tiene que los trabajadores han respondido lo siguiente: No sabe/No opina 11%, el 82% casi siempre y el 7% Siempre, se tiene que las dinámicas fomentan un entorno de trabajo empoderado y colaborativo en el que se reconoce y valora el sentido colectivo y las habilidades individuales para lograr la misión de la oficina. Asimismo, el jefe representa una serie de rasgos que pueden afectar el entorno laboral. Asimismo, los comportamientos pueden tener algunos aspectos, como la concentración en errores pasados o la interferencia excesiva en problemas cotidianos; otros aspectos, como el reconocimiento de logros y la prontitud en la respuesta a preguntas urgentes, pueden tener un impacto positivo en el entorno laboral. Finalmente, el jefe tiene la capacidad de cumplir con los procesos y la capacidad de liderar un grupo efectivo con un enfoque disciplinado y orientado a resultados, lo que contribuye al éxito general tanto personal como de oficina.

Tabla 20. Variable Estilos de liderazgo

	f	%
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
No sabe/No opina	3	11.00
Casi siempre	23	82.00
Siempre	2	7.00
Total	28	100.00

Figura 16. Variable Estilos de liderazgo

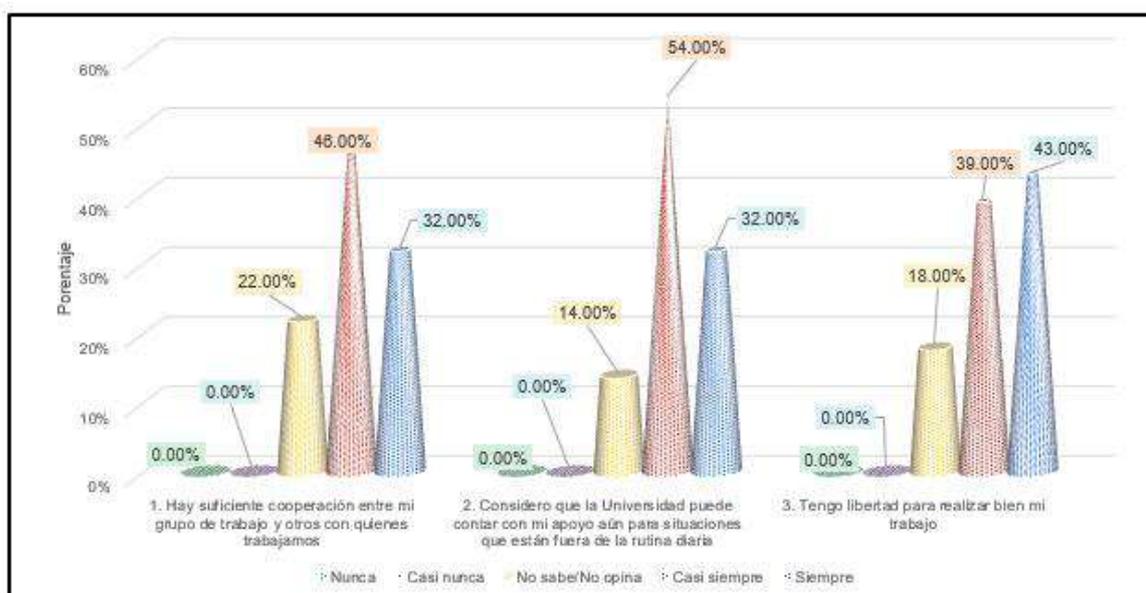


De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 1 de la siguiente manera: No sabe/No opina 22%, el 46% casi siempre y el 32% Siempre, los trabajadores tienen suficiente cooperación entre su grupo de trabajo y otros demostrando un ambiente colaborativo y orientado hacia el trabajo en equipo, facilitando el intercambio de ideas, recursos y habilidades entre diferentes áreas, lo que puede aumentar la eficiencia y la calidad de los resultados. Respecto a la pregunta 2 de la siguiente manera: No sabe/No opina 14%, el 54% casi siempre y el 32% Siempre, los trabajadores siempre están a disposición de apoyar a la Universidad incluso en situaciones que están fuera de la rutina diaria mostrando un alto nivel de compromiso y lealtad hacia la institución. Respecto a la pregunta 3 de la siguiente manera: No sabe/No opina 18%, el 39% casi siempre y el 43% Siempre, los trabajadores tienen la libertad para realizar bien tu trabajo en un ambiente laboral que valora la confianza y la autonomía de ellos

Tabla 21. Actitudes

	P1		P2		P3	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Casi nunca	0	0.00	0	0.00	0	0.00
No sabe/No opina	6	22.00	4	14.00	5	18.00
Casi siempre	13	46.00	15	54.00	11	39.00
Siempre	9	32.00	9	32.00	12	43.00
Total	28	100.00	28	100.00	28	100.00

Figura 17. Actitudes

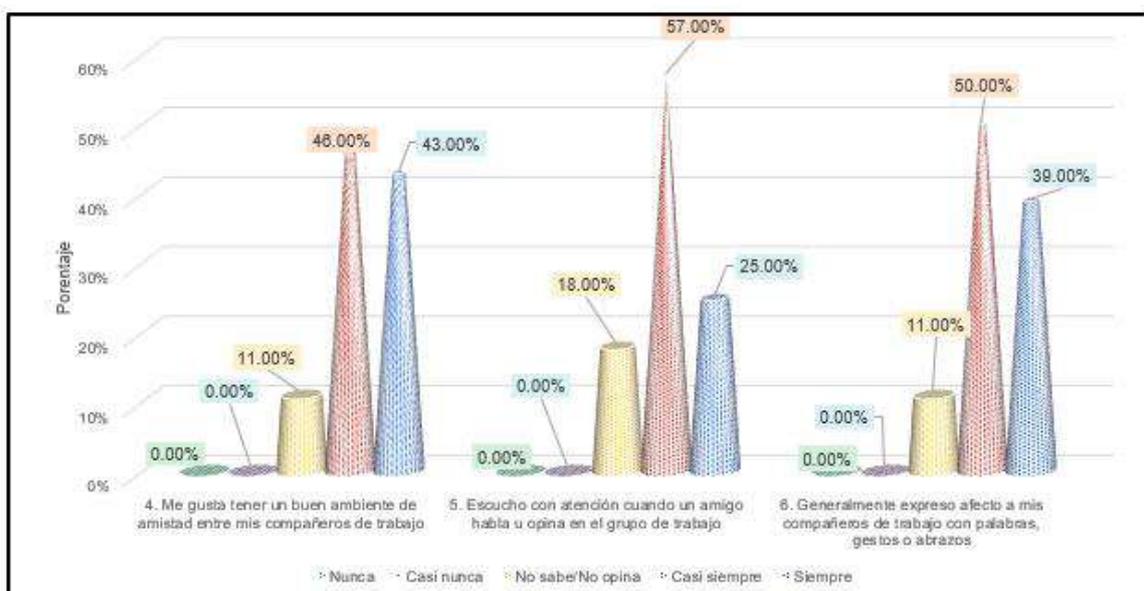


De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 4 de la siguiente manera: No sabe/No opina 11%, el 46% casi siempre y el 43% Siempre, los trabajadores se encuentran laborando en un buen ambiente laboral, cultivando relaciones positivas y constructivas en su lugar de trabajo. Respecto a la pregunta 5 de la siguiente manera: No sabe/No opina 18%, el 57% casi siempre y el 25% Siempre, los trabajadores escuchan con atención cuando uno de ellos opina, reflejando una actitud de respeto y aprecio hacia las ideas y perspectivas de los demás. Respecto a la pregunta 6 de la siguiente manera: No sabe/No opina 11%, el 50% casi siempre y el 39% Siempre, los trabajadores expresan sus afectos a sus compañeros de trabajo con palabras, gestos o abrazos demuestra una actitud cálida y empática hacia tus colegas.

Tabla 22. Empatía

	P4		P5		P6	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Casi nunca	0	0.00	0	0.00	0	0.00
No sabe/No opina	3	11.00	5	18.00	3	11.00
Casi siempre	13	46.00	16	57.00	14	50.00
Siempre	12	43.00	7	25.00	11	39.00
Total	28	100.00	28	100.00	28	100.00

Figura 18. Empatía

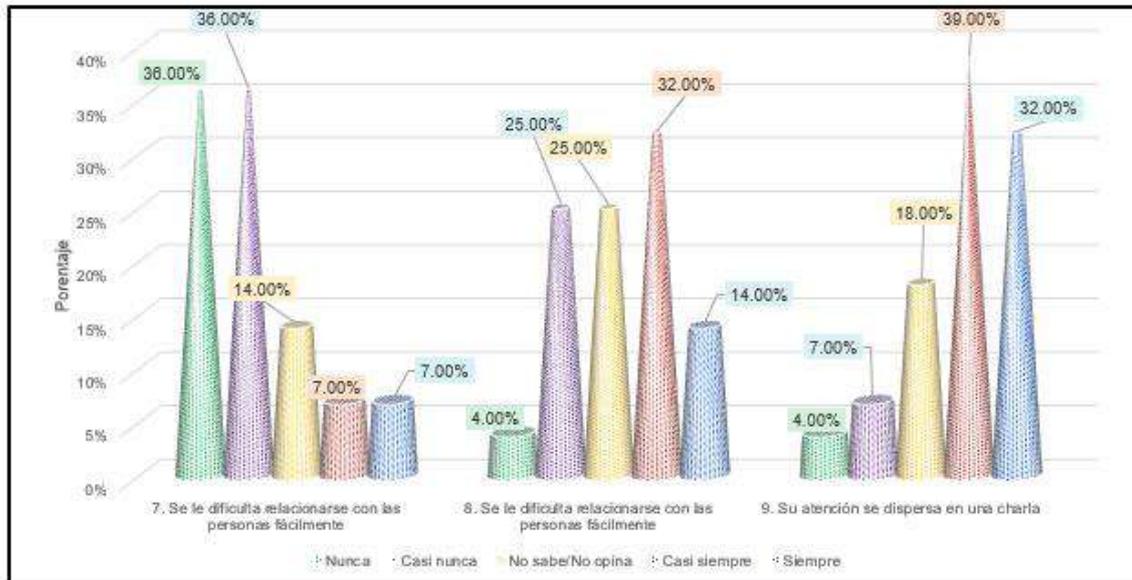


De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 7 de la siguiente manera: Nunca 36%, casi nunca 36%, No sabe/No opina 14%, el 7% casi siempre y el 7% Siempre, los trabajadores, tienen habilidades para relacionarse con las personas fácilmente puede ser una cualidad valiosa que contribuye al éxito personal y profesional al facilitar la comunicación efectiva, la construcción de relaciones sólidas y la adaptación a diferentes entornos sociales. Esta habilidad puede enriquecer la vida de quienes la poseen al permitirles conectarse con los demás de manera significativa y satisfactoria. Respecto a la pregunta 8 de la siguiente manera: Nunca 4%, casi nunca 25%, No sabe/No opina 25%, el 32% casi siempre y el 14% Siempre, los trabajadores aun les cuesta tener una comunicación efectiva con su jefe, esto debe ser una habilidad para facilitar la transmisión clara de información, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo. Respecto a la pregunta 9 de la siguiente manera: Nunca 4%, casi nunca 7%, No sabe/No opina 18%, el 39% casi siempre y el 32% Siempre, los trabajadores tienen inconvenientes en mantener su atención cuando participa en alguna charla.

Tabla 23. Comunicación

	P7		P8		P9	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	10	36.00	1	4.00	1	4.00
Casi nunca	10	36.00	7	25.00	2	7.00
No sabe/No opina	4	14.00	7	25.00	5	18.00
Casi siempre	2	7.00	9	32.00	11	39.00
Siempre	2	7.00	4	14.00	9	32.00
Total	28	100.00	28	100.00	28	100.00

Figura 19. Comunicación

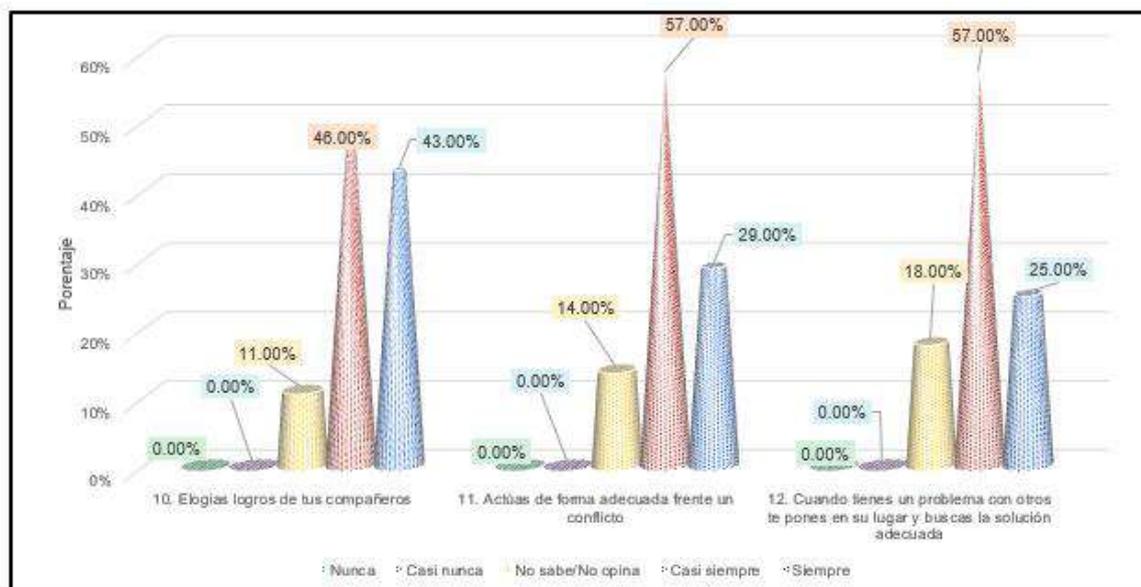


De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 10 de la siguiente manera: No sabe/No opina 11%, el 46% casi siempre y el 43% Siempre, los trabajadores elogian logros de sus compañeros demostrando una actitud positiva y colaborativa en el lugar de trabajo. Respecto a la pregunta 11 de la siguiente manera: No sabe/No opina 14%, el 57% casi siempre y el 29% Siempre, los trabajadores tienen habilidades de gestión de conflictos maduras y eficaces. En lugar de evitar o intensificar el conflicto, abordan la situación de manera calmada y constructiva, buscando soluciones que beneficien a todas las partes involucradas. Respecto a la pregunta 12 de la siguiente manera: No sabe/No opina 18%, el 57% casi siempre y el 25% Siempre, los trabajadores cuando tiene problemas se ponen en el lugar de los demás y buscar soluciones adecuadas cuando surge un problema indica una alta capacidad de empatía y habilidades de resolución de problemas

Tabla 24. Emociones

	P10		P11		P12	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Casi nunca	0	0.00	0	0.00	0	0.00
No sabe/No opina	3	11.00	4	14.00	5	18.00
Casi siempre	13	46.00	16	57.00	16	57.00
Siempre	12	43.00	8	29.00	7	25.00
Total	28	100.00	28	100.00	28	100.00

Figura 20. Emociones



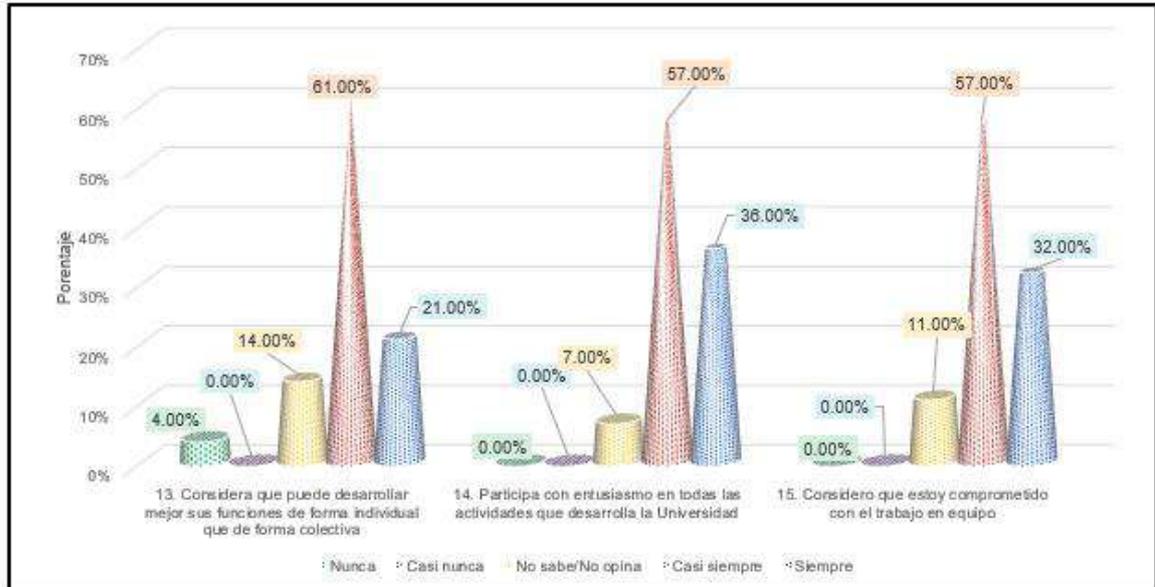
De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 13 de la siguiente manera: Nunca 4%, No sabe/No opina 14%, el 61% casi siempre y el 21% Siempre, los trabajadores pueden desempeñarse mejor sus funciones de forma individual que de forma colectiva porque tienen sus propias fortalezas y preferencias, esto maximiza la eficacia y la productividad en el trabajo, ya que permite asignar tareas de manera eficiente y capitalizar las habilidades individuales cuando sea necesario. Respecto a la pregunta 14 respondieron de la siguiente manera: No sabe/No opina 7%, el 57% casi siempre y el 36% Siempre, los trabajadores vienen participando con entusiasmo en todas las actividades universitarias, lo cual refleja un compromiso y una conexión con la comunidad universitaria. Respecto a la pregunta 15 respondieron de la siguiente manera: No sabe/No opina 11%, el 57% casi siempre y el 32% Siempre, los trabajadores están dispuesto a trabajar en equipo, donde se promueve la sinergia, la creatividad y la eficacia, ya que permite capitalizar la diversidad de habilidades, experiencias y perspectivas de los miembros del equipo para alcanzar objetivos comunes de manera más efectiva y eficiente.

Tabla 25. Individuales

	P13		P14		P15	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	1	4.00	0	0.00	0	0.00
Casi nunca	0	0.00	0	0.00	0	0.00
No sabe/No opina	4	14.00	2	7.00	3	11.00
Casi siempre	17	61.00	16	57.00	16	57.00
Siempre	6	21.00	10	36.00	9	32.00
Total	28	100.00	28	100.00	28	100.00

...

Figura 21. Individuales

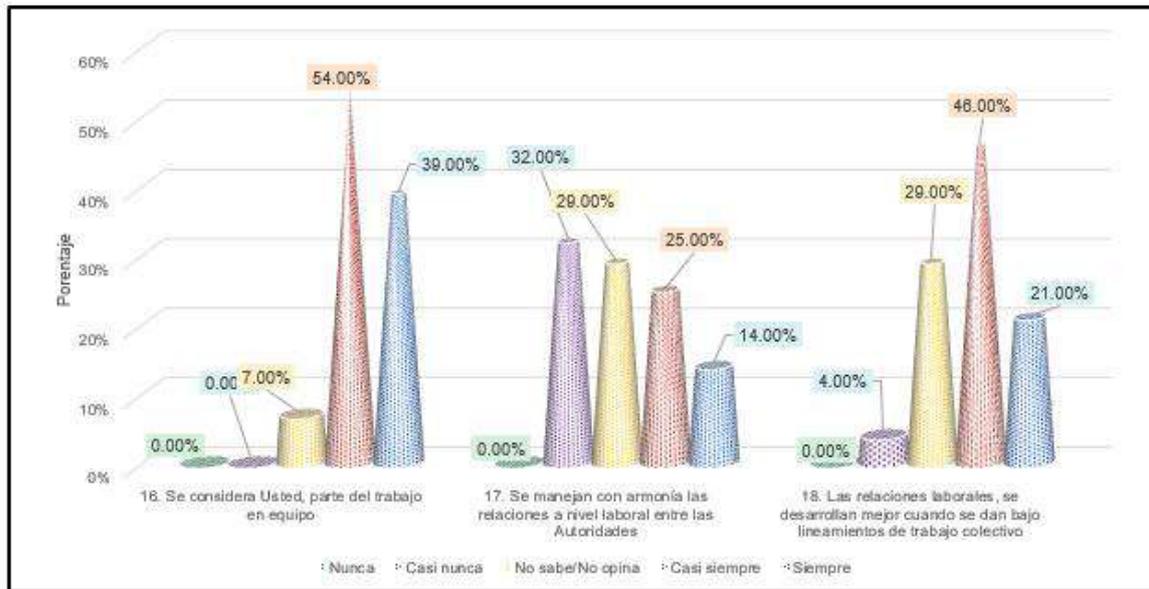


De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 16 de la siguiente manera: No sabe/No opina 7%, el 54% casi siempre y el 39% Siempre, los trabajadores se consideran parte del trabajo en equipo, con una actitud positiva que promueve la colaboración, la confianza y el bienestar laboral, fortaleciendo las relaciones interpersonales y contribuyes al logro de los objetivos comunes. Respecto a la pregunta 17 respondieron de la siguiente manera: Casi nunca el 32%, No sabe/No opina 29%, el 25% casi siempre y el 14% Siempre, los trabajadores, vienen teniendo problemas con la falta de armonía con las autoridades esa falta de cohesión puede dificultar la colaboración efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos, esto puede ser percibido por negativamente por los usuarios. Respecto a la pregunta 18 respondieron de la siguiente manera: Casi nunca el 4%, No sabe/No opina 29%, el 46% casi siempre y el 21% Siempre, los trabajadores bajo un enfoque exclusivo en el trabajo colectivo, puede existir una falta de reconocimiento individual hacia los logros y contribuciones de cada miembro del equipo.

Tabla 26. Colectivas

	P16		P17		P18	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Casi nunca	0	0.00	9	32.00	1	4.00
No sabe/No opina	2	7.00	8	29.00	8	29.00
Casi siempre	15	54.00	7	25.00	13	46.00
Siempre	11	39.00	4	14.00	6	21.00
Total	28	100.00	28	100.00	28	100.00

Figura 22. Colectivas

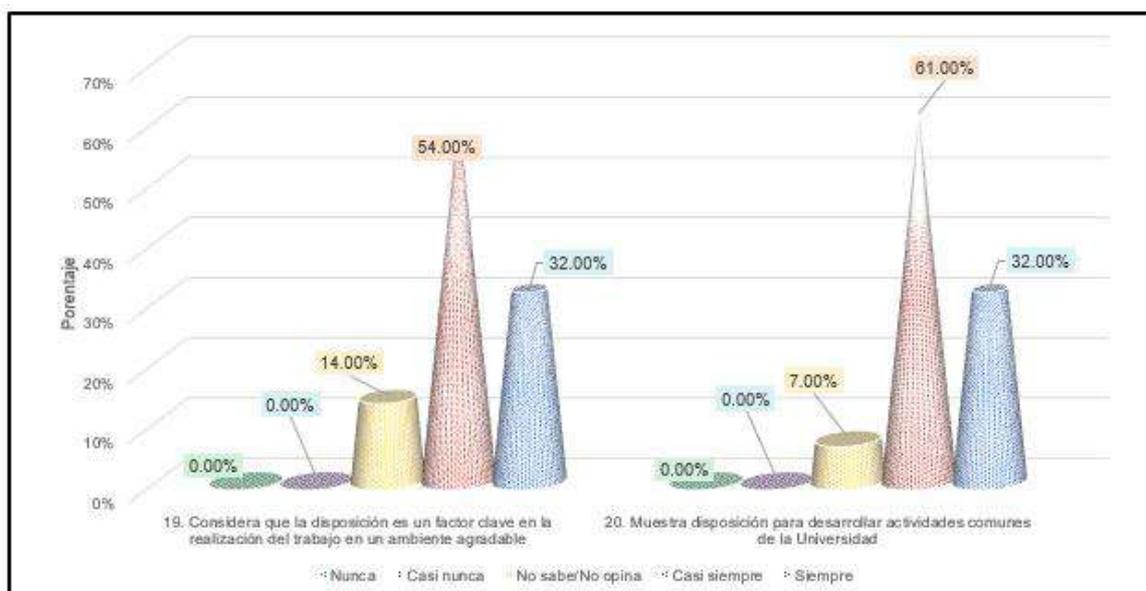


De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 19 de la siguiente manera: No sabe/No opina 14%, el 54% casi siempre y el 32% Siempre, los trabajadores están promoviendo una cultura organizacional que valore la positividad, el optimismo y la colaboración, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más saludable y productivo. Respecto a la pregunta 20 respondieron de la siguiente manera: No sabe/No opina 7%, el 61% casi siempre y el 32% Siempre, los trabajadores muestran disposición para participar en actividades comunes de la universidad demuestra un compromiso con la comunidad universitaria y el espíritu de pertenencia. Esto puede contribuir a fortalecer el sentido de comunidad entre estudiantes, profesores y personal, promoviendo un ambiente de apoyo y colaboración.

Tabla 27. Disposición

	P19		P20	
	f	%	f	%
Nunca	0	0.00	0	0.00
Casi nunca	0	0.00	0	0.00
No sabe/No opina	4	14.00	2	7.00
Casi siempre	15	54.00	17	61.00
Siempre	9	32.00	9	32.00
Total	28	100.00	28	100.00

Figura 23. Disposición

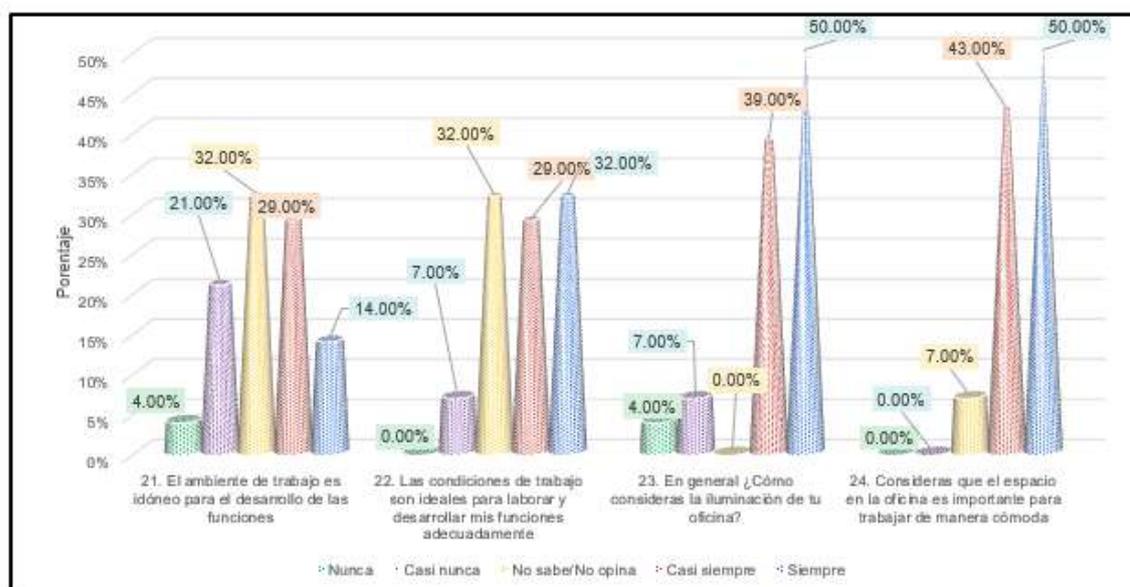


De los 28 encuestados respondieron a la pregunta 21 de la siguiente manera: Nunca 4%, Casi nunca el 21%, No sabe/No opina 32%, el 29% casi siempre y el 14% Siempre, los trabajadores opinan que la falta de recursos adecuados hace un ambiente de trabajo que no proporciona los recursos necesarios, como herramientas, equipos o tecnología actualizada, puede dificultar el desarrollo efectivo de las funciones laborales. La falta de recursos adecuados puede obstaculizar la productividad y generar frustración entre los empleados. Respecto a la pregunta 22 respondieron de la siguiente manera: Casi nunca 7%, No sabe/No opina 32%, el 29% casi siempre y el 32% Siempre, los trabajadores opinan que disfrutan de condiciones de trabajo ideales, cuentan con un espacio físico adecuado y bien equipado. Esto puede incluir una oficina limpia y organizada, mobiliario ergonómico, iluminación adecuada y una temperatura confortable, lo que contribuye al bienestar y la comodidad de los empleados durante la jornada laboral. Respecto a la pregunta 23 respondieron de la siguiente manera: Nunca 4%, No sabe/No opina 7%, el 43% casi siempre y el 50% Siempre, los trabajadores opinan que la iluminación adecuada en la oficina tiene un impacto significativo en el bienestar y la productividad de los empleados. Una iluminación adecuada ayuda a reducir la fatiga visual, el estrés y los dolores de cabeza, lo que permite a los empleados sentirse más cómodos y concentrados en sus tareas. Respecto a la pregunta 24 respondieron de la siguiente manera: Nunca 4%, No sabe/No opina 7%, el 43% casi siempre y el 50% Siempre, los trabajadores opinan que un entorno de trabajo bien diseñado estimula la creatividad y la innovación al proporcionar un ambiente inspirador y motivador. Un espacio que incluya elementos como iluminación natural, colores agradables, mobiliario ergonómico y áreas de descanso puede fomentar la creatividad.

Tabla 28. Ambiente de trabajo

	P21		P22		P23		P24	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	1	4.00	0	0.00	1	4.00	0	0.00
Casi nunca	6	21.00	2	7.00	2	7.00	0	0.00
No sabe/No opina	9	32.00	9	32.00	0	0.00	2	7.00
Casi siempre	8	29.00	8	29.00	11	39.00	12	43.00
Siempre	4	14.00	9	32.00	14	50.00	14	50.00
Total	28	100.00	28	100.00	28	100.00	28	100.00

Figura 24. Ambiente de trabajo

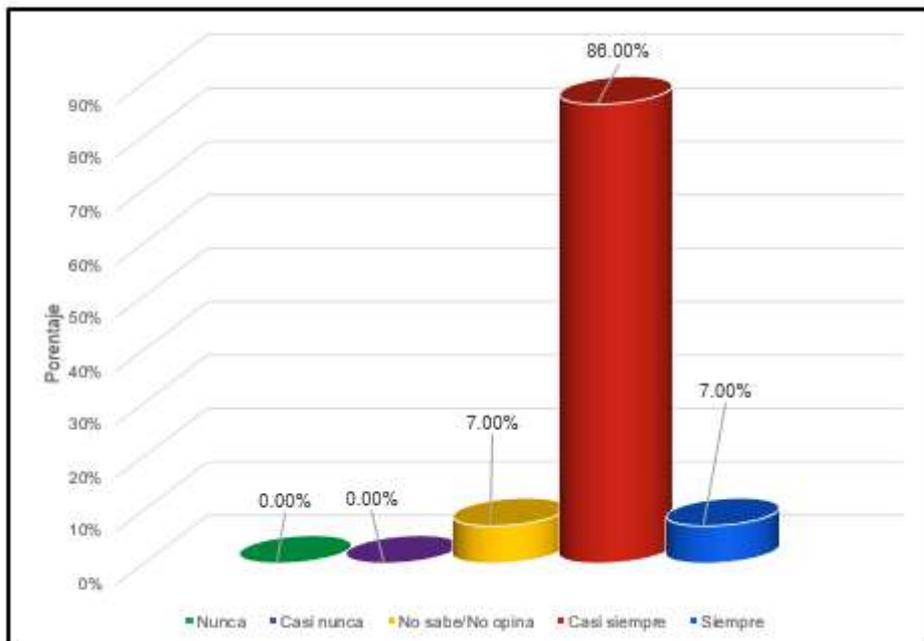


Haciendo un análisis de la variable relaciones interpersonales, se tiene que los trabajadores han respondido lo siguiente: No sabe/No opina 7%, el 86% casi siempre y el 7% Siempre, los trabajadores opinan que están dispuestos a cultivar un ambiente de amistad, con actitud receptiva hacia las opiniones de tus amigos en el trabajo y tu expresión de afecto hacia tus compañeros son indicadores de una actitud positiva y colaborativa en el entorno laboral. Además, actúan adecuadamente frente a conflictos y mostrar empatía en la resolución de problemas son indicadores de una actitud positiva, habilidades de gestión de conflictos maduras y capacidad para trabajar efectivamente en equipo. Asimismo, la actitud positiva y proactiva puede tener varios beneficios, como fomentar un sentido de pertenencia, fortalecer las relaciones interpersonales, desarrollar habilidades de liderazgo y contribuir al enriquecimiento personal y profesional. De igual manera la combinación de habilidades para el trabajo individual y colectivo, la participación entusiasta en actividades universitarias y el compromiso con el trabajo en equipo son indicadores de una actitud positiva, un sentido de pertenencia y una disposición para colaborar que pueden contribuir al éxito tanto personal como organizacional. Por otra parte, la falta de armonía en las relaciones laborales entre las autoridades puede tener consecuencias significativas, incluida la falta de colaboración, el deterioro del clima laboral, dificultades en la toma de decisiones y un impacto negativo en la reputación de la oficina. De igual forma el trabajo colectivo tiene sus ventajas, como la colaboración y la sinergia entre los miembros del equipo, también puede presentar desafíos, como la falta de reconocimiento individual, la dificultad para asignar responsabilidades y el riesgo de dilución de responsabilidad. Además, reconoce la importancia de la disposición en el trabajo puede tener varios beneficios, incluida la promoción de una cultura positiva, la mejora del clima laboral, el aumento de la motivación y el compromiso, y la facilitación de la resolución de problemas. Asimismo, la iluminación adecuada en la oficina no solo mejora el bienestar y la productividad de los empleados, sino que también promueve un ambiente acogedor, apoya la salud visual y contribuye al rendimiento laboral. Finalmente, reconoce la importancia del espacio en la oficina para trabajar cómodamente es fundamental para promover el bienestar, la colaboración, la creatividad y la satisfacción laboral de los empleados.

Tabla 29. Variable Relaciones interpersonales

	f	%
Nunca	0	0.00
Casi nunca	0	0.00
No sabe/No opina	2	7.00
Casi siempre	24	86.00
Siempre	2	7.00
Total	28	100.00

Figura 25. Variable Relaciones interpersonales



4.2 Contrastación de hipótesis

a) Hipótesis específica 1

El liderazgo transformacional influye significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.

Se propone lo siguiente:

Ho: El liderazgo transformacional NO influye significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.

Ha: El liderazgo transformacional influye significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.

Si el sig. bilateral es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

Tabla 30. Correlaciones de la dimensión Liderazgo Transformacional y las Relaciones interpersonales

		Liderazgo Transformacional	Relaciones interpersonales
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	1	,602**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	28	28
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	,602**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	28	28

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

b) Hipótesis específica 2

El liderazgo Transaccional influye significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.

Se propone lo siguiente:

Ho: El liderazgo Transaccional NO influye significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.

Ha: El liderazgo Transaccional influye significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.

Si el sig. bilateral es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

Tabla 31. Correlaciones de la dimensión Liderazgo Transaccional y las Relaciones interpersonales

		Liderazgo Transaccional	Relaciones interpersonales
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	1	,619**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	28	28
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	,619**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	28	28

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

c) Hipótesis específica 3

Los Resultados de los líderes influye significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.

Se propone lo siguiente:

Ho: Los Resultados de los líderes NO influye significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.

Ha: Los Resultados de los líderes influye significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.

Si el sig. bilateral es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

Tabla 32. Correlaciones de la dimensión Los Resultados de los líderes y las Relaciones interpersonales

		Resultados de los líderes	Relaciones interpersonales
Los Resultados de los líderes	Correlación de Pearson	1	,598**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	28	28
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	,598**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	28	28

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

d) Hipótesis general

Los estilos de liderazgo influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.

Se propone lo siguiente:

Ho: Los estilos de liderazgo NO influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.

Ha: Los estilos de liderazgo influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.

Si el sig. bilateral es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

Tabla 33. Correlaciones de las variables Estilos de liderazgo y las Relaciones interpersonales

		Estilos de liderazgo	Relaciones interpersonales
Estilos de liderazgo	Correlación de Pearson	1	,692**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	28	28
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	,690**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	28	28

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

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

En este capítulo se discutirán los resultados del estudio en comparación con otros estudios previos. Roa (2019) en su investigación sobre "Vínculos entre estilos de liderazgo y riesgos psicosociales" señaló la importancia de distinguir entre los estilos de liderazgo en las divisiones A y B de CID. La división A destaca por su liderazgo transformacional, donde los líderes fomentan el cambio e innovación para mejorar la producción, adaptando motivaciones, expectativas y percepciones. En contraste, la división B presenta un enfoque *laissez-faire*, caracterizado por la ausencia de liderazgo y participación en la toma de decisiones, lo que resulta en desmotivación y distanciamiento de los empleados. Los líderes en este estilo son percibidos como inaccesibles y poco colaborativos.

Además, Meza y Londoño (2019) en su investigación titulada "Estilos de liderazgo y su impacto en el rendimiento de grupos de investigación en una universidad privada en Colombia", demostraron que su estudio es una contribución significativa al campo de la psicología de la salud laboral al evidenciar la importancia del liderazgo transformacional como un recurso organizacional que puede favorecer la salud de los trabajadores y prevenir enfermedades. Este hallazgo se alinea con las nuevas corrientes de las organizaciones saludables y la psicología laboral.

Por lo tanto, con un error del 5%, existe una relación significativa y directa entre los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales entre los profesionales de enfermería en Microrred Monterrey. Asimismo, en su investigación titulada "Impacto del Estilo de Liderazgo y las Relaciones Interpersonales en profesionales de enfermería en la Microrred Monterrey Huaraz – 2022", Lugo (2023) evidenció que el liderazgo transformacional se encuentra en un nivel moderado, mientras que las relaciones interpersonales son de calidad regular en la Microrred de Monterrey.

En su investigación titulada "Estilo de liderazgo y motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas, año 2017", Aranda (2018) también abordó este tema. Se ha evidenciado que, con una plantilla de 60 empleados en la compañía Isolima Plast SAC, se presenta una correlación directa y fuerte entre los estilos de liderazgo y la motivación en el trabajo, con un valor de $p = 0,000$ y $r = 9,29$. Esto confirma la premisa general de que hay una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral.

En su investigación titulada "Estilos de liderazgo en los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red N° 03 del Distrito de Huaral - 2018", Soto (2018) identificó que el liderazgo transformacional era practicado por el 57,3% de los docentes, mientras que el liderazgo Laissez Faire lo era por el 41,8% y el 0,9% respectivamente en las Instituciones Educativas Públicas de la Red N° 03 en el distrito de Huaral en 2018. Esto sugiere que ciertos estilos de liderazgo son predominantes entre los docentes.

Finalmente, nosotros hemos demostrado que, los estilos de liderazgo influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023, con un coeficiente de correlación de 0.692^{**} y un sig bilateral de 0.000 .

En el estudio titulado "Estilos de liderazgo aplicados a las PYMEs" realizado por Obando, Ruiz, Parrales y Haz (2020) se encontró que en relación al liderazgo transformacional, las mujeres tienden a enfocarse en desarrollar una relación cercana con sus empleados para ganarse su admiración y respeto, aunque a veces no se sienten seguras. Por otro lado, los hombres prefieren mostrar seguridad y confianza, sin dar tanta importancia a ganarse el respeto y admiración de sus subordinados, lo cual es más característico de un liderazgo autocrático.

En el estudio realizado por Aranda (2018) titulado "Impacto del estilo de liderazgo en la motivación laboral de los empleados en Isolima Plast SAC, Comas, durante el año 2017", se encontró una correlación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral en Isolima Plast SAC, con un valor de $p = 0,000$ y $r = 0,810$.

En el estudio realizado por Salinas (2018) titulado "Liderazgo transformacional y relaciones interpersonales entre el personal de salud del Policlínico en el distrito de Chorrillos", se evidencia que diversas investigaciones establecen una relación entre el liderazgo transformacional y aspectos como la calidad laboral y la comunicación.

En su investigación titulada "Estilos de liderazgo en los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red N° 03 del Distrito de Huaral – 2018", Soto (2018) encontró que, en el año 2018, en las Instituciones Educativas Públicas de la Red N° 03 del distrito de Huaral, el estilo de liderazgo transformacional era percibido de manera poco eficiente por el 44,5% de los docentes encuestados, mientras que el 55,5% consideraba que era eficiente.

Finalmente, nosotros hemos demostrado que, el liderazgo transformacional influye significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023. Con una correlación de Pearson de 0.602** y un sig. Bilateral de 0.001

Respecto al liderazgo transaccional, Obando, Ruiz, Parrales, y Haz (2020) su estudio denominado "Estilos de liderazgo aplicados a las PYMEs". Se demuestra que este esquema, conocido como liderazgo transaccional o dimensión de recompensa contingente, tiene como objetivo aclarar las expectativas de los empleados y brindarles reconocimiento por lograr objetivos; en tal sentido, se ha observado que los hombres tienen mayor inclinación a este tipo de dimensión que las mismas mujeres. Los hombres siguen siendo autoritarios, pero las mujeres siguen demostrando la importancia de relacionarse desde el punto de vista carismático.

En su estudio titulado "Impacto del estilo de liderazgo en la motivación de los empleados en Isolima Plast SAC, Comas, año 2017", Aranda (2018) demostró que el liderazgo transaccional está positivamente relacionado con la motivación laboral, con un valor de $p = 0.000$ y $r = 9.29$, confirmando la hipótesis específica 2 que sugiere una correlación significativa entre el liderazgo transaccional y la motivación laboral de los empleados en Isolima Plast SAC.

Asimismo, en su investigación titulada "Estilos de liderazgo en los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red N° 03 del Distrito de Huaral – 2018", Soto (2018) evidenció que, según una encuesta realizada en 2018 sobre el estilo transaccional entre los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red N° 03 del distrito de Huaral, el 100% de los docentes expresaron que el 78,2% consideraba que el liderazgo transaccional era poco eficaz, mientras que el 21,8% opinaba que era eficaz.

Finalmente, nosotros hemos demostrado que, el liderazgo Transaccional influye significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023. Con una correlación de Pearson de 0.619** y un sig. Bilateral de 0.000

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- a) En relación con la primera hipótesis específica, se puede concluir que el liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa en las relaciones interpersonales de los empleados de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el año 2023. Esto se evidencia mediante un coeficiente de correlación de Pearson de 0.602**, con un nivel de significancia bilateral de 0.001.

- b) En relación a la segunda hipótesis específica, se puede afirmar que el liderazgo Transaccional tiene un impacto significativo en las relaciones interpersonales de los empleados de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, en el año 2023, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.619**, con un sig bilateral de 0.000

- c) En relación con la tercera hipótesis específica, se puede inferir que los resultados de los líderes tienen un impacto significativo en las relaciones interpersonales de los empleados de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el año 2023. Esto se evidencia por un coeficiente de correlación de Pearson de 0.598**, con un nivel de significancia bilateral de 0.001.

- d) En relación con la premisa general, se puede deducir que los estilos de liderazgo tienen un impacto notable en las relaciones interpersonales de los empleados de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el año 2023, con un

coeficiente de correlación de Pearson de 0.692**, con un nivel de significancia bilateral de 0.00.

6.2 Recomendaciones

- a) Capacitar a los líderes de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos en habilidades de liderazgo transformacional. Esto puede incluir programas de formación en comunicación efectiva, inspiración, motivación y empoderamiento de los empleados.
- b) Brindar posibilidades para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, como la implementación de programas de mentoría, el acceso a formación y aprendizaje continuo, además de la asignación de proyectos desafiantes que fomenten la adquisición de nuevas habilidades y la asunción de mayores responsabilidades
- c) Los líderes deben comunicar claramente las expectativas y roles de cada miembro del equipo dentro de la oficina. Esto ayuda a evitar malentendidos y conflictos, fortaleciendo las relaciones interpersonales al promover un ambiente de trabajo más claro y organizado.
- d) Promover un entorno en el que los empleados se sientan cómodos compartiendo ideas, preocupaciones y sugerencias. Los líderes deben estar abiertos a escuchar a su equipo y brindar retroalimentación de manera constructiva, lo que puede mejorar las relaciones interpersonales y la colaboración dentro de la oficina.
- e) Los líderes deben establecer metas claras y alcanzables para el equipo. Esto ayuda a mantener el enfoque y la motivación de los trabajadores, lo que puede mejorar las relaciones interpersonales al promover un ambiente de trabajo colaborativo y orientado hacia resultados.
- f) Promover la colaboración entre los miembros del equipo y las diferentes áreas dentro de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos. Esto puede lograrse

mediante la creación de espacios de trabajo compartidos, la asignación de proyectos interdisciplinarios y la celebración de reuniones regulares para fomentar la comunicación y el intercambio de ideas.

- g) El líder debe reconocer públicamente los logros y contribuciones del equipo. Esto puede incluir la organización de eventos de reconocimiento, la entrega de premios o simplemente expresar gratitud de manera sincera. Reconocer el trabajo duro y los éxitos fortalece las relaciones interpersonales y motiva a los empleados a seguir dando lo mejor de sí.

- h) Brindar apoyo y reconocimiento: Los líderes deben brindar apoyo emocional y reconocimiento a sus empleados por sus logros y contribuciones. Esto ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales al demostrar aprecio por el trabajo duro y el compromiso de los empleados.

REFERENCIAS

- Aranda, I. (2018). *Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas, año 2017*. Tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión del Talento Humano, Lima. Recuperado el 15 de enero de 2020, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12506/Aranda_MIJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Akio, P. (s.f.). *Desarrollo de Liderazgo*. National Minority AIDS Council.
- Amoros, E. (2007). *Comportamiento organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Chiclayo : USAT - Escuela de Economía.
- Astarloa, L., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., Giolo, R., . . . Tomas, V. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education.
- Beiza, A. (2012). *Las relaciones interpersonales como Herramienta esencial para optimizar el clima Organizacional en la Escuela Básica Nacional "Creación Chaguaramos II"*. Carabobo, Venezuela. Recuperado el 05 de Noviembre de 2017, de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/956/abeiza.pdf?sequence=4>
- Costa, A. (2015). *Liderazgo y Dirección de Empresas en el s. XXI*. Catalunya - España: Universidad de Catalunya. Recuperado el 19 de enero de 2020, de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/40121/6/acostamaTFG0115memoria.pdf>
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de Habilidades directivas*. México D.F.: Red Tercer Milenio S.C.

- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGRAW-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- De la Torre, R. (2017). *Taller de liderazgo: manual autoformativo interactivo*. Huancayo: Universidad Continental,. Recuperado el 19 de enero de 2020, de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4259/1/DO_UC_EG_MAI_TallerdeLiderazgo.pdf
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo*. México: Pearson Educación.
- Escandon-Barbosa, D., & Hurtado-Ayala , A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Elsevier España - Estudios Gerenciales*, 137-145. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Hellriegel, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., y Paéz, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*(32), 135-143. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Fong, M. (2018). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ -5X) en una empresa de call center, Lima Metropolitana, 2018*. Tesis para el grado de Licenciado en Psicología, Lima. Recuperado el 14 de enero de 2020, de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/30399/Fong_PMJ.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Lugo, Y. (2023), *Estilo de Liderazgo y las Relaciones Interpersonales en Profesionales de Enfermería, Microred Monterrey, Huaraz – 2022*, Recuperado el 18 de agosto de 2023, de

https://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/5553/T033_41401980_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Meza, M., & Londoño, J. (2019). *Estilos de lideraZgo y su relación con el desempeño en grupos de investigación de una Universidad Privada en Colombia*. Medellín - Colombia. Recuperado el 24 de julio de 2023, de <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/eb00a045-2dc9-46ea-99e4-75e4c30fb92b/content>

Münch, L. (2011). *Liderazgo y dirección*. México: Trillas.

Obando, M., Ruiz, E., Parrales, M., y Haz, Y. (2020). Estilos de liderazgo aplicados a las PYMEs. *Pro Sciences*, 4(30), 55-61. doi:<https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol4iss30.2020pp55-61>

ONU. (2019). Liderazgo Ético. En Naciones Unidas, *Serie de módulos universitarios*. Viena - Austria: ONU. Recuperado el 17 de enero de 2020, de https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_4_-_Ethical_Leadership_-_Spanish.pdf

Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 33(1), 8 - 13. Recuperado el 20 de enero de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/339/33933102.pdf>

- Peñarreta, D. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*. (Tesis para optar el título de magíster en Desarrollo del Talento Humano), Cuenca - Ecuador. Recuperado el 16 de enero de 2020, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3872/1/T1389-Pe%c3%b1arreta-La%20influencia.pdf>
- Perilla-Toro, L., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33, 95-108. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Piqueras, C. (2016). *Manual para líderes de equipos*. Recuperado el 16 de enero de 2020, de <https://www.excelitas.es/wp-content/ebooks/2-manual-lideres.pdf>
- Roa, G. (2019). *Vínculos presentes entre estilos de liderazgos y riesgos psicosociales: El caso de un Centro de Investigación y Desarrollo*. Santiago - Chile. Recuperado el 25 de julio de 2023, de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/182678/Tesis%20-%20Gloria%20Roa.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Ramírez, Y. (2017). *Estilo de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias de Lima*. (Tesis de Maestría para optar el grado de Maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos, Lima. Recuperado el 15 de enero de 2020, de <http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1505/YVRAM%C3%8DREZO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salinas, Y. (2018). *Liderazgo transformacional y relaciones interpersonales del personal de salud del Policlínico en el distrito de Chorrillos*. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud), Lima. doi:<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/21212>

Sánchez, I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali - Colombia: Universidad del Valle.

Soto, R. (2018). *Estilos de liderazgo en los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red N° 03 del Distrito de Huaral - 2018*. (Tesis para optar el grado de Maestra en Administración de la Educación), Huaral - Lima. Recuperado el 16 de enero de 2020, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20548/Soto_JRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Viveros, J. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Santiago de Chile: OIT.

ANEXOS

ANEXO N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA DE REGISTROS Y ASUNTOS ACADÉMICOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINOSANCHEZ CARRION, AÑO 2023

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p align="center">Problema General</p> <p>¿Cómo influye los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023?</p>	<p align="center">Objetivo General</p> <p>Demostrar cómo influye los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.</p>	<p align="center">Hipótesis General</p> <p>Los estilos de liderazgo influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.</p>	<p align="center">Variable X</p> <p>Estilos de Liderazgo</p> <p>a) Liderazgo transformacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencia idealizada (conducta) • Influencia idealizada (atribuido) • Motivación inspiracional • Estimulación intelectual • Consideración individual 	<p align="center">Tipo de Investigación</p> <p>Aplicada</p> <p align="center">Diseño de Investigación</p> <p>No experimental, transeccional, correlacional causal</p> <p align="center">Técnica</p> <p>Encuesta</p> <p align="center">Universo</p> <p>28 trabajadores de la de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la UNJFSC</p> <p align="center">Muestra</p> <p>Es poblacional</p>
<p align="center">Problemas Específicos</p> <p>a) ¿De qué manera influye el liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023?</p>	<p align="center">Objetivos Específicos</p> <p>a) Analizar la influencia entre el liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.</p>	<p align="center">Hipótesis Específicas</p> <p>a) El liderazgo transformacional influye significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.</p>		

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problemas Específicos</p> <p>b) ¿Cómo influye el liderazgo transaccional en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023?</p> <p>c) ¿Existe influencia de los resultados de los líderes en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>b) Determinar la influencia entre el liderazgo transaccional y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.</p> <p>c) Establecer la influencia entre los resultados de los líderes y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>b) El liderazgo transaccional influye significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.</p> <p>c) Los resultados de los líderes influyen significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Oficina de Registros y Asuntos Académicos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Año 2023.</p>	<p>b) Liderazgo transaccional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recompensa • Dirección por excepción (Activo) • Dirección por excepción (Pasivo) • Laissez-faire <p>c) Resultados de los líderes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo adicional • Satisfacción • Efectivo <p style="text-align: center;">Variable Y</p> <p style="text-align: center;">Relaciones interpersonales</p> <p>a) Relaciones humanas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud • Empatía • Comunicaciones • Emociones <p>b) Relaciones laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuales • Colectivas • Disposición • Ambiente de trabajo 	<p style="text-align: center;">Confiabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alfa de Cronbach • Prueba de normalidad • Prueba estadística del Rho de Spearman

ANEXO N° 02

Instrumentos de recolección de datos

Estimados amigos trabajadores

El presente tiene por finalidad recolectar datos respecto a los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales que tiene Ud. en Nuestra Casa Superior de estudios, por lo que le solicitamos emitir su respuesta de acuerdo con lo que usted conoce y como se siente siendo parte de la institución.

I. Estilos de Liderazgo

Maque con una (X) una de las alternativas propuestas

NUNCA	CASI NUNCA	NO SABE/NO OPINA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

No	VARIABLE 1: Estilos de liderazgo	1	2	3	4	5
	DIMENSION: Liderazgo transformacional					
	Influencia idealizada (conducta)					
1	Conversa con su jefe o compañeros sobre los valores y creencias que son importantes para usted.					
2	Su jefe incide en la importancia en la razón de ser del trabajador					
3	Considera Ud. las consecuencias al tomar decisiones sean morales y éticas.					
4	Enfatiza Ud. la importancia de tener un sentido colectivo de la misión de su oficina					
	Influencia idealizada (atribuido)					
5	Su jefe hace que las personas se sientan orgullosas de trabajar con Ud.					
6	Su jefe influye a que Ud. vaya más allá del interés propio para el bien del grupo					
7	Su jefe se gana su respeto actuando de una manera adecuada					
8	Su jefe incide en un sentido de poder y confianza en las decisiones que Ud. pueda realizar					
	Motivación inspiracional					
8	Su jefe hace que Ud. ve con optimismo el futuro					
10	Su jefe habla con entusiasmo sobre lo que se debe valorar					
11	Su jefe expresa con claridad una visión convincente del futuro					
12	Su jefe expresa su confianza sobre el logro de objetivos					
	Estimulación intelectual					
13	Su jefe reexamina suposiciones cruciales para ver si son apropiadas					
14	Su jefe busca perspectivas diversas al momento de resolver problemas					
15	Su jefe hace que vea los problemas de distintos ángulos					
16	Su jefe sugiere nuevas formas de realizar los deberes asignados					

	Consideración individual					
17	Su jefe se pasa el tiempo enseñando y entrenando					
18	Su jefe le trata como a una persona y no únicamente como un miembro de grupo					
19	Su jefe considera que tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones que los demás					
20	Su jefe le ayuda a desarrollar sus fortalezas					

	DIMENSION: Liderazgo transaccional	1	2	3	4	5
	Recompensa contingente					
21	Su jefe le brinda ayuda a cambio de sus esfuerzos					
22	Su jefe debate en términos específicos respecto de quién es responsable de lograr los objetivos de rendimiento					
23	Su jefe esclarece lo que uno espera recibir cuando se logran las metas de desempeño					
24	Su jefe expresa satisfacción cuando cumple con las expectativas					
	Dirección por excepción (Activo)					
25	Su jefe enfoca la atención en irregularidades, errores excepciones y desviaciones					
26	Su jefe concentra toda su atención en el tratamiento de errores, quejas y fallas					
27	Su jefe hace un seguimiento de todos los errores					
28	Su jefe dirige su atención a los fracasos para cumplir con los metas					
	Dirección por excepción (Pasiva)					
29	Su jefe interfiere en los problemas antes que se tornen serios					
30	Su jefe toma medidas antes que se empeoran las cosas					
31	Su jefe demuestra que es un fiel creyente de “Si funciona, no lo arregles”					
32	Su jefe toma medidas antes que los problemas se vuelvan crónicos					
	Laissez-faire					
33	Su jefe se involucra cuando surgen problemas importantes					
34	Su jefe está cuando se le necesita					
35	Su jefe toma decisiones acertadas					
36	Su jefe responde rápidamente a preguntas urgentes					
	DIMENSION: Resultados de los líderes					
	Esfuerzo adicional					
37	Su jefe consigue que Ud. haga más de lo que esperaban que haga					
38	Su jefe intensifica su deseo de tener éxito					
39	Su jefe aumenta su disposición a esforzarme más					
	Satisfacción					
40	Su jefe utiliza técnicas de liderazgo adecuadas					
41	Su jefe trabaja con Ud. de manera satisfactoria					
	Efectivo					
42	Su jefe es efectivo en satisfacer las necesidades básicas laborales					
43	Usted es efectivo al representar a su jefe ante una autoridad superior					
44	Su jefe es efectivo cumpliendo los procesos de la Universidad					
45	Ud. dirige un grupo efectivo					

II. Relaciones interpersonales

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

	Escala				
	1	2	3	4	5
Actitudes					
1. Hay suficiente cooperación entre mi grupo de trabajo y otros con quienes trabajamos					
2. Considero que la Universidad puede contar con mi apoyo aún para situaciones que están fuera de la rutina diaria					
3. Tengo libertad para realizar bien mi trabajo					
Empatía					
4. Me gusta tener un buen ambiente de amistad entre mis compañeros de trabajo					
5. Escucho con atención cuando un amigo habla u opina en el grupo de trabajo					
6. Generalmente expreso afecto a mis compañeros de trabajo con palabras, gestos o abrazos					
Comunicación					
7. Se le dificulta relacionarse con las personas fácilmente					
8. Ignora cuál es el momento oportuno para terminar una conversación					
9. Su atención se dispersa en una charla					
Emociones					
10. Elogias logros de tus compañeros					
11. Actúas de forma adecuada frente un conflicto					
12. Cuando tienes un problema con otros te pones en su lugar y buscas la solución adecuada					
Individuales					
13. Considera que puede desarrollar mejor sus funciones de forma individual que de forma colectiva					
14. Participa con entusiasmo en todas las actividades que desarrolla la Universidad					
15. Considero que estoy comprometido con el trabajo en equipo					
Colectivas					
16. Se considera Usted, comprometido con el trabajo en equipo					
17. Se manejan con armonía las relaciones a nivel laboral entre las Autoridades					
18. Las relaciones laborales, se desarrollan mejor cuando se dan bajo lineamientos de trabajo colectivo					
Disposición					
19. Considera que la disposición es un factor clave en la realización del trabajo en un ambiente agradable					
20. Muestra disposición para desarrollar actividades comunes de la Universidad					
Ambiente de trabajo					
21. El ambiente de trabajo es idóneo para el desarrollo de las funciones					
22. Las condiciones de trabajo son ideales para laborar y desarrollar mis funciones adecuadamente					
23. En general ¿Cómo consideras la iluminación de tu oficina?					
24. Consideras que el espacio en la oficina es importante para trabajar de manera cómoda					