

Estudio correlacional entre los estilos de liderazgo y la evaluación de desempeño en el área administrativa de la sede Bogotá en una institución de educación superior

JULIETH ANDREA BOLÍVAR LOZANO - LUZ STELLA GÓMEZ ALARCÓN - DANIEL CAMILO PALACIO MEDINA

Resumen

La investigación tuvo como propósito identificar la relación entre los estilos de liderazgo y los resultados de la evaluación de desempeño en la sede Bogotá de una institución de educación superior con más de 300 años de historia en el espectro nacional, específicamente en el área administrativa, conformada por 42 colaboradores con nueve departamentos (cada uno asignado a un jefe o coordinador). La investigación fue correlacional de tipo descriptivo transversal con diseño no experimental. La población objeto fue de 42 colaboradores de la citada institución, de los cuales la totalidad fue evaluada en su desempeño (evaluación 180°) y 9 (jefes y coordinadores) en sus estilos de liderazgo con el *Cuestionario de Estilo y Efectividad del Liderazgo*, desarrollado por Hersey y Blanchard Center for Leader Studies, The Leadership Center at Washington State University (1973). Los resultados mostraron en el 33,3% de las direcciones existe una correlación estadísticamente significativa, con $R^2 = <0.05$ mientras en el 66,7% de las direcciones se determina que no existe una correlación estadísticamente significativa con $R^2 = >0.05$ entre las variables de estilos de liderazgo y evaluación de desempeño. A nivel teórico se utilizaron más de 35 referencias bibliográficas para el desarrollo del artículo, entre las que destacan autores tales como: Werther y Davis (2008) para estilos de liderazgo, así como Hersey & Blanchard (1973), Chiavenato (2007) en tanto a referentes de talento humano (desempeño), así como Alles (2008) y Bernal (2016) en tanto a metodologías de la investigación.

Palabras clave: *Estilos de liderazgo, Evaluación de Desempeño, Estudio Correlacional, Descriptivo, Transversal, Talento Humano, Bogotá, Institución de Educación Superior.*

Hoy, el liderazgo es uno de los temas en auge en el ámbito administrativo y gerencial, así como su relación con los diversos factores asociados a la gestión de las organizaciones, entre los cuales se incluye el desempeño del talento humano. La presente investigación se enfoca en la determinación de la relación existente entre los estilos de liderazgo y la evaluación de desempeño en el área administrativa de una institución de educación superior ubicada en la ciudad de Bogotá, D.C. La población total involucrada en el estudio es de 42 colaboradores con una muestra total del área en cuestión. Los instrumentos que se utilizaron fueron el CEEL (*Cuestionario de Estilo y Efectividad del Liderazgo*) y la evaluación de desempeño de 180° realizada a los colaboradores el año inmediatamente anterior. Finalmente, se realiza un análisis de correlación entre las variables de estilos de liderazgo y los resultados de la evaluación de desempeño para determinar la relación existente.

En la institución, se han descubierto algunas diferencias en los resultados entre los colaboradores, asociadas a la calidad de la operación de cada segmento, así como con el logro de los objetivos de desempeño. Por ello, las áreas administrativas, bajo la dirección de gestión humana han realizado grupos focales y conversaciones informales con los colaboradores que parecen indicar que existe relación significativa entre los estilos de liderazgo de los directores y coordinadores con los resultados de la evaluación en los distintos segmentos del área, además, todos los participantes afirman que su desempeño se ve influenciado por la gestión del líder asociado. Así pues, se considera sumamente importante realizar un proceso investigativo inmediato que determine cuál es la correlación existente entre dichas variables, esto, con el objetivo de determinar áreas de intervención, influencia e impacto, que puedan ser lideradas desde el área de gestión humana en la organización.

Por ello, se llega a la pregunta por ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y los resultados de la evaluación de desempeño en el área administrativa en la sede Bogotá de esta institución de educación superior?

Se estableció el siguiente *objetivo general*:

Determinar a través de un análisis cuantitativo cual es la relación existente entre los estilos de liderazgo y los resultados de la evaluación de desempeño en el área administrativa de la sede Bogotá de una institución de educación superior.

Posteriormente, se definieron *objetivos específicos* que se nominan a continuación:

- Identificar y sistematizar los estilos de liderazgo de los directores y coordinadores del área administrativa de la institución de educación superior sede Bogotá.
- Identificar y sistematizar los resultados de la evaluación de desempeño de los 42 colaboradores del área administrativa de la institución de educación superior sede Bogotá.
- Establecer la relación entre las variables del estudio (estilos de liderazgo y resultados de la evaluación de desempeño).
- Identificar las investigaciones previas que se han realizado a nivel correlacional entre estilos de liderazgo y evaluación de desempeño.
- Identificar los referentes teóricos más importantes asociados a las variables del estudio: evaluación de desempeño y estilos de liderazgo.
- Identificar operacionalmente las variables de estilos de liderazgo y evaluación de desempeño, estableciendo un instrumento de medición para los estilos de liderazgo, aplicarlo y sistematizar los resultados. Así como sistematizar los resultados existentes de la evaluación de desempeño del año anterior.

A continuación, se presenta la justificación de la investigación:

Algunos estudios indican que los estilos de liderazgo influyen directamente en variables clave para las organizaciones como el clima organización, los procesos de gestión del cambio, el desempeño, entre otras (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Poncey Villarro, 2012). Sin embargo, es de muchísima importancia determinar cuál es la relación de estos estilos con los resultados de desempeño y, por ende, en la calidad de toda la gestión empresarial. Su impacto puede verse relacionado con los siguientes factores:

Conveniencia: A través de un informe detallado, se podrían determinar cambios en los procesos de selección, evaluación y formación (liderazgo y desempeño) dentro de la institución de educación superior que están ampliamente relacionados con la gestión humana, contribuyendo a su posicionamiento como área de interés en las organizaciones para el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Relevancia social: Al realizar el estudio investigativo que tiene implicaciones directas en una organización dedicada a la educación superior y su calidad, se contribuye directamente a la consolidación de un sistema educativo más sólido y de mayor calidad, esto repercute en el estudiantado, los colaboradores y por defecto, en la sociedad en general. Además, se anima y promueve la investigación para la mejora continua en centros universitarios.

Implicaciones prácticas: La institución educativa en cuestión es ampliamente reconocida por su interés en la calidad y mejora continua, se promueve la investigación como un movilizador de acciones prácticas, en este caso particular, entender como las relaciones entre los estilos de liderazgo se relacionan con los resultados de desempeño puede cambiar significativamente los procesos de selección, formación, evaluación y desarrollo en la organización integrando estas variables determinantemente en su gestión.

Valor teórico: A nivel teórico, contribuir a la visión de la gestión humana como un área estratégica de las organizaciones, y evidenciar que existen relación entre variables de desempeño y liderazgo, ampliamente reconocidas y gestionadas desde distintos procesos en el área, puede potenciar las investigaciones en este espectro y cimentar teóricamente la importancia de las variables de liderazgo y desempeño en la gestión administrativa.

Utilidad metodológica: Desde esta perspectiva, las investigaciones se alimentan continuamente de experiencias pasadas para su mejora continua y optimización metodológica. Los estudios correlacionales y la investigación en general tienen un lugar cada vez más predominante tanto en las instituciones académicas como en la gestión administrativa. Esta investigación es una nueva contribución a la consolidación de esta tendencia (Ledesma-Santos, Calderón-Mora y Rodríguez-Corvea, 2017).

Marco Teórico

Es importante indagar por los referentes teóricos existentes frente a las variables (estilos de liderazgo y evaluación de desempeño) que componen el presente estudio correlacional para comprender sus perspectivas, alcances, características y fundamentación en general:

En primer lugar, el liderazgo y *los estilos de liderazgo* se han convertido en uno de los temas más importantes para la gestión empresarial en la época actual, desde una concepción de generación de valor a través de los lineamientos de los líderes (Escandon-Barbosa y Hurtado-

Ayala, 2016) Pero, para comenzar ¿Cómo se puede definir el liderazgo? Existen distinciones en la aproximación al concepto, según Noriega (2008) las clasificaciones pueden abordarse desde dos perspectivas: cualidad personal del líder o función organizacional para el logro de objetivos. La mayoría de los investigadores coinciden en que es un proceso de mutua influencia entre líder y equipo (Lupano y Castro, 2008; Roza y Abaunza, 2010) como se cita en Almirón et al (2015). A su vez, existen diferentes definiciones con diversos alcances y enfoques, algunas de las cuales por su relevancia se mencionan a continuación:

Fiedler (1961) como se cita en Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016), define el liderazgo como un hecho subjetivo, que determina las relaciones de poder e influencia en el grupo. Por otra parte, para Robbins (1999) el liderazgo es capacidad de un sujeto para influir en un grupo para llegar a un objetivo. Para otros, el liderazgo se define como concepto, así, juega un rol vital en las empresas como proveedor de direccionamiento y facilitación de procesos para el logro de las metas, por esta razón ejerce un importante efecto en la cultura organizacional, sus métodos y procesos (Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, 2010).

Por otra parte, para autores como Maxwell (2007), “el liderazgo se define como la “habilidad que tiene una persona para dirigir, pensar, delegar e incentivar a las personas que están bajo su responsabilidad para realizar su trabajo de una manera adecuada, correcta y con responsabilidad” (p.142). Sin embargo, más allá del concepto, es importante comprender que el liderazgo no es una camino de una única guía, existen diferentes tipos de líder que modelan estilos diferentes de liderazgo, esto ya que algunos autores como Olcer (2015) como se cita en (Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, 2010) han determinado que: “no todos actúan de la misma manera, identificar a cada uno de ellos ayudará a poder reconocer si es un líder apto para poder cumplir con los requerimientos de la organización o encasillarlo en otro tipo” (p. 143).

Existen tres enfoques teóricos diferentes para fundamentar estas diferencias (Noriega, 2008): Enfoque de los rasgos; Enfoque conductual; Enfoque situacional. El primero implicó al líder como un ser innato con ciertos rasgos que le definían para su ejercicio, el segundo definió al líder como un sujeto con repertorio conductual/comportamental frente a ciertos estímulos y respuestas, el último considera que tanto contexto como comportamientos, desde una perspectiva integral, determinan el liderazgo y los estilos que emergen.

Entonces, ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que se han identificado? Tanto como en el concepto mismo de liderazgo, las definiciones y determinaciones varían a través de los autores y

las investigaciones, sin embargo, existen algunos consensos o tendencias en las diferentes perspectivas. Una primera aproximación a los estilos de liderazgo podría ser:

“Se han clasificado en varios tipos de los cuales los más conocidos o estudiados son los autocráticos y democráticos (Lewin, Lippit, & White, 1939) y transformacional y transaccional (Bass, 1985). Se debe tener en cuenta que los estilos de liderazgo existen interrelaciones entre los líderes y sus seguidores, siendo esto lo más importante para mejorar la eficiencia y la satisfacción de los empleados. (Ramandeep, Vaishalli, & Andotra, 2016). Estos estilos de liderazgo son considerados como factores importantes que influyen en el desempeño de la organización, sea con gerentes o empleados (Hunjra, Chani, Aslam, Azam, & Rehman, 2010)” (Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, 2010, p.143).

A continuación, se realiza una breve aproximación a dichos estilos:

El liderazgo transaccional, se define como aquel de un líder que busca el beneficio de recursos para empleado y empresa, en este sentido sus acciones están orientadas a satisfacer los indicadores, las bonificaciones e incentivos para la gestión efectiva. Así pues, la acción de liderar consiste en gestionar el intercambio de valor. Burns (1978) como se cita en (Contreras et al, 2010). Este mismo autor, aborda el liderazgo transformacional, desde la perspectiva de la inspiración a la productividad y el éxito a través de la mejora continua y la invitación/motivación a la trascendencia a un nivel superior, allí, el líder y el equipo se elevan mutuamente a un nivel mayor de motivación/moralidad. Por otra parte, el liderazgo burocrático se encuentra a menudo en ambientes institucionales o empresariales, allí el líder se ubica por su experiencia, área de trabajo o tiempo laborado, no necesariamente está involucrado o motiva al equipo, pero gestiona directamente sus recursos y marca las pautas directivas (Contreras et al, 2010). Para estos autores, la clasificación incluye al liderazgo carismático, que involucra un líder amable, que busca la satisfacción y bienestar de su equipo de trabajo, la reducción de tensiones y el ambiente como prioridad para el logro de resultados.

Otros autores involucran una nueva concepción del liderazgo en la clasificación, tales como (Jiménez y Villanueva, 2018): El liderazgo democrático, en el cual los objetivos se logran a través de la gestión participativa en la toma de decisiones para el desarrollo, la productividad y la rentabilidad organizacional, o el logro de estrategias. El liderazgo autocrático, en el cual el líder se ubica como una voz de mando inflexible para el direccionamiento. El liderazgo laissez-faire, en el cual el líder delega la responsabilidad de direccionamiento en sus diferentes fragmentos. E

incluyen el liderazgo transformacional y transaccional anteriormente definidos. Por otro lado, es importante mencionar la relación de los estilos de liderazgo con algunos factores clave de la gestión empresarial, se ha comprobado que algunos “estilos de liderazgo” percibidos como positivos por los colaboradores proporcionan mejores resultados organizativos, por ejemplo, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés en la empresa (Lupano y Castro, 2008).

Por otra parte, Tepper (2000) “indicó que los empleados que perciben que sus supervisores muestran un comportamiento abusivo y dañino, experimentan bajos niveles de satisfacción laboral, menores niveles de compromiso afectivo, mayor estrés psicológico y mayores niveles de conflicto trabajo-familia” (s.p.). De la misma forma, se pueden ver afectados factores como el clima organizacional (Jiménez y Villanueva, 2018): “Para que fluya un clima participativo y abierto en la organización [...] debería ser conveniente que la entidad presente una administración que muestre grandes dotes de gestión. Ello quiere decir que el estilo de liderazgo que se aplique en la organización influirá sobre el clima laboral que se extiende en la compañía” (p. 147). Además, como lo mencionan Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010):

“Existe amplio consenso respecto al efecto del liderazgo en los estados emocionales, las creencias, las conductas y el compromiso de los trabajadores, el bienestar psicológico, el desempeño laboral y el clima organizacional (Carr, et al., 2003; Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe & Mejía, 2009; Waldman et al., 2006). Este último, el clima organizacional consiste en las percepciones compartidas de los atributos de una organización y sus subsistemas (Reichers & Schneider, 1990; Srivastav, 2005) y en la influencia de dicha percepción sobre la relación de la organización con sus miembros y los grupos de interés (Pareek, 2004)” (p.9).

Así pues, son múltiples los estudios de correlación y/o de influencia sobre la temática, a nivel nacional e internacional, como los anteriormente citados, que se han enfocado en temáticas como los estilos de liderazgo y sus diferentes implicaciones o relaciones en la gestión empresarial.

Continuando, la siguiente variable clave del estudio es la *evaluación de desempeño*, por tal razón iniciaremos con la definición o el punto vista de algunos autores relevantes tales como; Castillo (2012) quien señala; “La *evaluación* del desempeño es considerada como el proceso de juzgamiento periódico de la calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de una empresa (s.p). Es un inventario del patrimonio humano de la empresa”, para Werther y Davis (2008) “La *evaluación* del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último

término, justifica su permanencia en la empresa” (s.p). Chiavenato Idalberto (2007), “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (s.p).

Así pues, basándonos en los conceptos expuestos la evaluación del desempeño valida y controla todo el sistema de la organización, lo cual trae beneficios a corto, mediano y largo plazo ya que brinda la posibilidad de identificar falencias o dificultades no solo de las personas evaluadas si no de los diferentes procesos ya sea de selección, inducción, capacitación o factores internos o externos de la organización, por tal razón el proceso que se realice debe ser válido, confiable, efectivo además debe adaptarse a las necesidades específicas de la organización.

Ahora bien, para determinar qué tipo de evaluación de desempeño es el más adecuado debemos tener claridad frente a los diferentes métodos existentes, ya que existen diferentes clasificaciones según Alles (2008) se clasifican de acuerdo con aquello que miden ya sean características, comportamientos o resultados, o Werther y Davis (2008) quienes los clasifican como métodos de evaluación con base en el pasado o con base en el desempeño futuro. Dentro de los métodos más destacados podemos encontrar los siguientes:

Las *escalas graficas de calificación* miden el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores (Chiavenato, 2007). El *método de distribución forzada* consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada (Chiavenato, 2007). El *Método de incidente crítico* es el que el supervisor inmediato debe anotar los comportamientos destacados del trabajador, ya sean estos positivos o negativos (Castillo, 2012). El *Método de comparación de pares* que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño (Chiavenato, 2007). Y, las *Autoevaluaciones*, que se basan en el hecho de que cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que alienta el desarrollo individual. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan

mejorarse, esta técnica puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro (Werther y Davis, 2008).

Así mismo, encontramos la *evaluación 360°*, que es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes (Alles, 2008). La *Evaluación 180°* que es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes, se diferencia de la evaluación 360° en que no incluye el nivel de subordinados (Alles, 2008).

Teniendo en cuenta el tipo de método que se considere más indicado para aplicar en la organización, Alles (2008) señala que para que esta evaluación sea exitosa se deben de seguir los siguientes tres pasos; 1. Definir el puesto de trabajo, 2. Evaluar el desempeño en función del puesto, 3. Retroalimentación, lo cuales no permitirán obtener resultados objetivos, adicionalmente el evaluador que realice dicho proceso debe contar con una adecuada capacitación, la cual permitirá conocer con anterioridad el procedimiento, la mecánica a seguir, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir (Dessler, 2015).

Adicionalmente, se le debe de señalar que el uno de los pasos más importante de dicho proceso es el de retroalimentación como señala (Chiavenato, 2007) por medio de este se le brinda al evaluado; a) las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, se le da al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que su jefe espera de el en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, b) se le da al evaluado una idea clara de cómo desempeña el trabajo se destacan sus puntos fuertes y débiles, c) se discuten entre el evaluador y el evaluado las medidas y los planes a desarrollar, d) se logra crear relaciones personales más fuertes entre el evaluador y el evaluado, e) eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

De acuerdo con Chiavenato (2007) quien señala que la excelencia del desempeño surge de forma natural cuando las personas comparten la misma visión y los mismos principios, resalta las siete claves propuestas por Covey (1989) para garantizar que estas se alineen entre los líderes y sus trabajadores:

1. Gozar de atribuciones (se trata de despertar la fuerza y la energía interior de las personas de manera que satisfagan cuatro necesidades: a) Vivir, b) Amar, c) Aprender, d) Legar, si una o más de estas necesidades no son atendidas, acabamos por sentirnos incompletos y

reducimos nuestra calidad de vida. 2. Acuerdos del desempeño para ganar-ganar: es preciso esclarecer al evaluado cuáles son las expectativas en torno al trabajo, o sea, los resultados deseados. 3. Nuevo papel del líder: ofrecer apoyo, ayuda, capacitación y resolución de problemas. El líder no asume el problema, sino que ofrece ayuda, crea condiciones de confianza, genera acuerdos de desempeño. 4. Retroalimentación de 360°: los líderes, así como todos los miembros de la organización, se deben someter a la retroalimentación de 360° y recibir una evaluación anónima de su desempeño, que incluya la opinión de sus colegas, subordinados, clientes y proveedores. 5. Autoevaluación y evaluación del equipo: cuando las personas gozan de atribuciones, trabajan con acuerdos de desempeño y se dirigen con base en la retroalimentación tienen más capacidad para evaluar su propio desempeño. 6. Remuneración basada en el valor agregado: en un ambiente de desempeño óptimo, de motivación interna y de acuerdos de desempeño para ganar-ganar, las personas y los equipos incluso pueden decidir su propia remuneración con base en el principio del valor agregado. 7. Iniciativa: los grados de iniciativa de las personas pueden cambiar cuando éstas aumentan su capacidad, madurez y confianza.

Investigaciones previas

Estableciendo como punto de partida la investigación correlacional se buscó material académico referente a la pregunta de investigación planteada ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y los resultados de la evaluación de desempeño en el área administrativa de la sede Bogotá en la institución de educación superior? Obteniendo como resultados los siguientes antecedentes de referencia, el cual permitirá dar un mejor enfoque a lo que se busca realizar:

Tabla 1. *Estudio previo liderazgo y motivación*

Título del estudio	Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada
Autores	Jiménez Carranza, Claudia Constanza
Año de publicación	2014
Resumen	La presente investigación tuvo como propósito identificar la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa y el desempeño laboral en los docentes en una facultad de una universidad privada de la ciudad de Bogotá. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental, la población objeto de la

investigación fue de 73 docentes de la citada institución, la cual está conformada por siete programas académicos. La motivación hacia el trabajo se midió con el Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), para el liderazgo transformacional se utilizó el instrumento CELID y para el desempeño laboral se utilizó el instrumento que posee la universidad para realizar la evaluación de desempeño, los instrumentos se aplicaron por medios electrónicos. Los resultados de la presente investigación se analizaron con las pruebas no paramétricas el coeficiente de correlación de Spearman y prueba de Kruskal Wallis y mostraron que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, pero se evidenció la correlación entre la motivación interna y el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna logro, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr los motivadores requisición con el liderazgo transformacional

Nota: La tabla 0.1 aborda el estudio que establece cuál es la relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada

Tabla 2. *Estudio previo liderazgo y desempeño*

Título del estudio	Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico
Autores	Huillca Condori, Bertha Judith
Año de publicación	2015
Resumen	Se ha planteado un estudio descriptivo correlacional con el objetivo de establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente según la percepción de los estudiantes de la especialidad de Ciencias Histórico-Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. La población - muestra estuvo constituida por 49 estudiantes de la Institución Educativa que cursan el V, VII y IX ciclo de la carrera de educación. Para la medición de la variable liderazgo transformacional se diseñó y aplicó un cuestionario compuesto de 32 ítems, 8 ítems por cada dimensión: Consideración Individual, Estimulación Intelectual, Influencia idealizada y Motivación Inspiracional. Para la medición de la variable desempeño docente se diseñó y aplicó un cuestionario constituido por 24 ítems, 8 ítems por cada dimensión: Personal, pedagógica y social. El análisis inferencial realizado, mediante el estadístico

de correlación de Pearson, permitió hallar una alta correlación positiva y significativa entre la variable liderazgo transformacional y desempeño docente, de 0.842. Palabras clave: Liderazgo transformacional, Consideración Individual, Estimulación Intelectual, Influencia idealizada y Motivación Inspiracional, desempeño docente.

Nota: La tabla 0.2 aborda el estudio que establece cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico

Tabla 3. *Estudio previo estilo de liderazgo y desempeño docente*

Título del estudio	El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Canta de la UGEL N°12, región Lima-provincias - 2013
Autores	Prada Cehua, Ciro Williams.
Año de publicación	2015
Resumen	La presente investigación tiene como objetivo general evaluar la incidencia del estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, según opinión de los docentes en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Canta de la UGEL N° 12 región Lima - provincias. La investigación obedece al enfoque cuantitativo, de tipo explicativo, cuyo diseño de estudio es no experimental transeccional correlacional causal. El método utilizado es descriptivo ex-post-facto. Se hizo uso de un cuestionario de 37 ítems para medir la variable liderazgo directivo, y otro cuestionario compuesto por 41 ítems para la variable desempeño docente; además de otro cuestionario de 41 ítems que midió la variable calidad educativa. La población estuvo conformada por 40 docentes de las instituciones educativas de la jurisdicción de la UGEL N° 12 de la capital de la provincia de Canta. El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional, con una muestra censal. La conclusión a la que se llega es: Mediante la prueba de regresión logística se determinó que el estilo del liderazgo del director y el desempeño docente influyen en 8.6% y 7.1 %, respectivamente, sobre la calidad educativa. Además, este resultado estadísticamente es significativo porque el valor de significación observada de los coeficientes del modelo de regresión logística $p = 0.034$ y 0.023 es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$. En cambio, en la parte descriptiva, se observa que el 65% de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la capital de la provincia

de Canta consideran que el estilo de liderazgo del director es eficiente, el 30% expresan que es ineficiente; asimismo, el 65% de los docentes perciben que el desempeño docente es eficiente, el 17.5% expresan que es ineficiente y de la misma manera el 65% de los docentes consideran que la calidad educativa en las instituciones educativas en estudio se desarrolla de manera regular; por último, el 25% expresan que la calidad educativa es deficiente.

Nota: La tabla 0.3 aborda el estudio que establece cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Canta de la UGEL N°12, región Lima-provincias – 2013

Tabla 4. *Estudio previo estilo de liderazgo y desempeño laboral*

Título del estudio	El Estilo de Liderazgo y su efecto en el Desempeño Laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Rocio S.A. Año 2016 – Trujillo
Autores	Esparza Bardales, Alex Francisco
Año de publicación	2016
Resumen	El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general determinar el efecto del estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad en la empresa El Rocío S.A. año 2016 – Trujillo., la investigación fue de tipo de descriptiva de diseño no experimental con corte transversal, la población y muestra fueron de 28 colaboradores del área de contabilidad, para el cual se procedió aplicar cuestionario para la recolección de información y dar solución a las variables de estudio el estilo de liderazgo y para medir el desempeño laboral del área de contabilidad se aplicó la ficha de evaluación, los resultados mostraron que el coeficiente de determinación fue $R^2 = 0.1751$ acercándose a cero e indica que las variables estudiadas tienen un grado de relación muy baja, por la cual se interpreta que el desempeño laboral del área de contabilidad de la empresa El Rocio S.A. no depende del estilo de liderazgo, los objetivos específicos fueron identificar el estilo de liderazgo del área de contabilidad los resultados mostraron que orientado a la persona obtuvo un puntaje de 6.4 y orientado a los resultados obtuvo un 8.4 ubicado en la malla del grid gerencial como un liderazgo de estilo de equipo, Los resultados del desempeño laboral fueron buenos en un 46.4%, el 39.3% tiene un desempeño regular y solo el 14.3% es destacado en el área de contabilidad, finalizando con propuesta

lineamientos para el liderazgo, conclusiones, discusión de los resultados y recomendaciones.

Nota: La tabla 0.4 aborda el estudio que establece cuál es la relación entre el Estilo de Liderazgo y su efecto en el Desempeño Laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Rocio S.A.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la correlación realizada entre las variables de estilos de liderazgo y la evaluación de desempeño en general, se puede concluir que el estilo de liderazgo del jefe o coordinador de área no están directamente relacionados con el desempeño laboral presentado en cada equipo de trabajo, por tal motivo se da por aceptada la hipótesis:

Ho: Los estilos de liderazgo no se relacionan significativamente con los resultados de la evaluación de desempeño

Lo anterior dado que en el 33,3% de las direcciones se determina que hay una correlación estadísticamente significativa, con $R^2 = <0.05$ mientras en el 66,7% de las direcciones se determina que no existe una correlación estadísticamente significativa con $R^2 = >0.05$.

A pesar de no encontrar una correlación directa entre las dos variables base liderazgo y evaluación de desempeño, se podría afirmar que no existe un consenso académico ni áreas claras en la determinación genérica de una correlación directa entre las variables de estilo de liderazgo y evaluación del desempeño, por el contrario, se puede asumir como recomendación la necesidad de que cada organización realice un análisis personalizado y particular que tome en cuenta las variables sistémicas del contexto con el objetivo de fundamentar la toma de decisiones a nivel gerencial y administrativo en temas sensibles para la cultura y estructura empresarial tales como liderazgo y desempeño.

Metodología

Para el estudio realizado se aplica una investigación de tipo cuantitativo correlacional; cuantitativo, ya que busca la objetividad bajo la perspectiva que la realidad es una y puede ser observada sin afectarla; y correlacional ya que asocia o establece relaciones entre las variables objeto de estudio. Para explicar lo que es un estudio cuantitativo correlacional y ampliar su concepto, se presenta a continuación la definición según algunos autores:

“La investigación correlacional es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un texto en particular). Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y

después también miden y analizan la correlación, tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba” (Hernández, et al (2003) p.121).

Según Tamayo y Tamayo (1999), se refiere al “grado de relación (no causal) que existe entre dos o más variables. Para realizar este tipo de estudio, primero se debe medir las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales acompañadas de la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación”. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) “Investigación correlacional Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (s.p.) teniendo en cuenta las anteriores definiciones se puede inferir que las investigaciones correlacionales determinan la relación existente entre dos o más variables, estableciendo si el desempeño de una tiene una inferencia directa en el desempeño de la otra. De aquí su utilidad. Hernández, Fernández y Baptista (2010) “la utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se pueden comparar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas” (s.p.).

A diferencia de otras investigaciones, el estudio correlacional no busca dar explicación a un fenómeno o problema, sino que simplemente analiza la relación entre las variables propuestas.

El *Diseño de la Investigación* se presenta a continuación:

Investigación de tipo descriptivo transversal con diseño no experimental, es decir se realiza sin manipular deliberadamente las variables objeto de estudio, según lo señala Kerlinger (1979). "La investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones", de esta manera los investigadores solo juegan el papel de observadores. De igual manera es de tipo transversal, lo que significa según Sampieri (2003) que existe un único momento para recolectar la información, en un tiempo único, cuyo propósito es describir variables y la incidencia de interrelación que estas tienen en un momento dado.

A continuación, se realiza la *Definición de Variables*, en primer lugar, a nivel conceptual, empezando por los *Estilos de Liderazgo*:

Aunque hay muchas definiciones de estilos de liderazgo, tipos y subtipos, una de las herramientas más utilizadas, que ha servido como base para definir los estilos de liderazgo de las múltiples perspectivas en la actualidad, es el *Cuestionario de Estilo y Efectividad del Liderazgo*, desarrollado por Hersey y Blanchard Center for Leader Studies, The Leadership Center at

Washington State University (1973). Su descripción, dimensiones, cuestionario, ítems, indicadores y manual se encuentran en versión completa en el ANEXO A, sin embargo, en este apartado se describirán principalmente. En primer lugar, El CEEL define los siguientes estilos en los que se enfocará esta investigación:

En primer lugar, *el estilo autocrático* como un líder que centra mucho más en la tarea que en la satisfacción o sentimientos de los colaboradores en su equipo, por ende, su énfasis es principalmente en la productividad, imposición y tecnicidad. Pone en marcha el sistema operacional de la empresa continuamente y se caracteriza por ser activo, directivo, organizativo, supervisor y controlador. Su comunicación es unidireccional.

Por otra parte, se encuentra *el estilo integrado*, el cual describe a un líder que pone el énfasis en la relación estrictamente laboral principalmente, aunque no abandona del todo las necesidades e individualidad de los colaboradores en su equipo. Su comunicación es bidireccional y cree en el trabajo en equipo como potenciador de manera participativa. Sus juicios de valor se basan en la capacidad para el compromiso y el desarrollo de proyectos que involucren múltiples fuerzas y su control se da con base al cumplimiento de las metas comunes.

Continuando, *el estilo relacionado (dedicado)*, envuelve a líder que ejerce su rol poniendo el foco en las relaciones interpersonales y en la preocupación por la individualidad y necesidades de los colaboradores que hacen parte de su equipo. En este sentido, su énfasis está en los individuos más que en la tarea que gestiona. Por ello, el apoyo y el progreso de sus subordinados es vital en su gestión más allá de su productividad. Lo anterior, hace que se comunique en un nivel bidireccional y personal, cercano. Se establece que depende mucho de sus relaciones con los colaboradores, evalúa fundamentado en características y sesgos personales, y, por todo lo anterior, le es difícil poner límites y manejar conflictos internos.

Finalmente, se establece *el estilo separado*, se trata de un líder que cree profundamente en la autogestión, no invierte mucho tiempo en desarrollar relaciones con sus colaboradores y les permite dirigir sus propias responsabilidades. Utiliza medios de comunicación impersonales con las personas que gestiona, además de manera escasa y formal. Valora en su equipo factores como seguridad, estabilidad, racionalidad y amplia lógica. Suele ser unidireccional en sus comunicaciones. Como lo mencionan Pecino, C y Sánchez, E. (2000):

“El LEAD es un instrumento que permite determinar el estilo preferido del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo. En el cuestionario se plantean doce situaciones con

cuatro alternativas de respuesta cada una, que corresponden a los cuatro estilos de liderazgo definidos en la TLS: E1 (alta tarea, baja relación); E2 (alta tarea, alta relación); E3 (baja tarea, alta relación) y E4 (baja tarea, baja relación). Los sujetos que contestan a la prueba escogerán aquella opción que más se aproxime a su manera de actuar (cuando es el líder quien responde a la prueba). Por una parte, este instrumento mide el estilo preferido del líder, así como su rango de estilos, es decir, la frecuencia relativa de las respuestas a los cuatro estilos posibles. (Para una descripción más detallada del instrumento y su modo de puntuación, se remite al lector a Rodríguez Estrada, 1988, pp. 54- 59 y Fernández Ríos y Sánchez García, 1997, pp. 115-146)” (p.170).

Tabla sobre estilos de Liderazgo

Ineficaz (no responde a la situación)	Estilo Básico	Eficaz (responde a la situación)
Autoritario Visto a menudo como alguien que no confía en los demás, es desagradable y se interesa sólo en la producción a corto plazo.	1 Autocrático	Autócrata Benévolo Visto a menudo como alguien que sabe lo que desea y que impone sus métodos para lograrlo sin provocar resentimiento.
Componedor Visto a menudo como alguien que trata de agradar a todos y, por lo tanto, vacila de un lado a otro para evitar tensiones en una situación.	2 Integrado	Ejecutivo Visto a menudo como alguien que es un buen motivador, forja normas elevadas, trata a cada uno de modo diferente y prefiere administrar en su equipo.
Misionero Visto a menudo como alguien que está primordialmente interesado en la armonía y en ser considerado "buena gente" reticente a arriesgar la ruptura de una relación frente al cumplimiento de una tarea.	3 Relacionado	Promotor Visto a menudo como alguien que tiene una confianza implícita en las personas y que se interesa primordialmente en desarrollar sus aptitudes.
Desertor Visto a menudo como alguien que no se siente comprometido y es pasivo, y se preocupa poco por la tarea o por las personas que participan en ella.	4 Separado	Burócrata Visto a menudo como alguien que permite a sus subordinados decidir convenientemente cómo debe hacerse el trabajo y desempeña un papel menor en su interacción social.

Figura 1. Estilos de liderazgo CEEL (Ossandon, s.f., p. 5)



1. Sus subordinados no han estado respondiendo a su trato amistoso y a su obvio interés por el bienestar de ellos. Sus rendimientos se han mantenido bajos.

- A. Enfatizo la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad de cumplimiento de las tareas.
- B. Estoy abierto a la discusión, pero no presiono al grupo.
- C. Hablo con los subordinados y a continuación establezco objetivos.
- D. Me preocupo de no intervenir.

2.- El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Ud. se ha preocupado de que todos los miembros estén conscientes de sus funciones y de las normas de rendimiento.

- A. Me comprometo en la interacción amistosa, pero sigo asegurándome que todos los miembros estén conscientes de sus funciones y de las normas de rendimiento.
- B. No ejecuto ninguna acción definida.
- C. Hago todo lo que pueda para que el grupo se sienta importante y comprometido.
- D. Enfatizo la importancia de las tareas y sus plazos.

3.- Los miembros de su grupo se muestran incapaces de resolver un problema. Normalmente Ud. los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales del grupo, han sido buenas.

- A. Comprometo al grupo y juntos tratamos de resolver el problema.
- B. Dejo que el grupo resuelva el problema.
- C. Actúo rápida y firmemente para corregir y reorientar.
- D. Estimulo al grupo para que trabaje en el problema y estoy disponible para la discusión.



10. Sus subordinados, habitualmente capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de las normas.

- A. Permito que el grupo se comprometa en la redefinición de las normas, pero no presiono.
- B. Redefino las normas y superviso cuidadosamente.
- C. Evito la confrontación no presionando.
- D. Incorporo las recomendaciones del grupo, pero superviso que se cumplan las nuevas normas.

11. Ha sido promovido a una nueva posición. El supervisor anterior no estaba comprometido con los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y su dirección. Las relaciones interpersonales en el grupo son buenas.

- A. Doy pasos para dirigir a los subordinados a trabajar de una manera bien definida.
- B. Comprometo a los subordinados en la toma de decisiones y refuerzo las buenas contribuciones.
- C. Discuto el rendimiento pasado con el grupo y luego examino la necesidad de nuevas prácticas.
- D. Continúo dejando al grupo solo.

12. La información reciente señala la existencia de dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene una historia de excelentes logros. Los miembros han mantenido en forma efectiva los objetivos a largo plazo y han trabajado en armonía todo el año anterior. Todos están bien calificados para su tarea.

- A. Pruebo mi solución con los subordinados y examino la necesidad de nuevas prácticas.
- B. Permito a los miembros del grupo que lo resuelvan por sí mismos.
- C. Actúo rápidamente y con firmeza para corregir y reorientar.
- D. Estoy disponible para la discusión, pero tengo buen cuidado de no dañar las relaciones jefe-subordinado.



4. Ud. está considerando un gran cambio. Sus subordinados tienen una buena historia de rendimiento. Ellos están de acuerdo con las necesidades de cambio.

- A. Permito que el grupo participe en el desarrollo del cambio, pero no ejerzo presión.
- B. Anuncio los cambios y los implemento con una supervisión estrecha.
- C. Permito que el grupo formule su propia dirección.
- D. Incorporo las recomendaciones del grupo, pero dirijo el cambio.

5.- El rendimiento de su grupo ha venido bajando en los últimos meses. Los miembros se han mostrado indiferentes en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Continuamente ha sido necesario recordarles que hagan sus tareas a tiempo. En el pasado, el redefinir las funciones ha sido una ayuda.

- A. Permito que el grupo formule su propia dirección.
- B. Incorporo las recomendaciones del grupo, pero veo que se cumplan los objetivos.
- C. Redefino los objetivos y superviso cuidadosamente.
- D. Permito que el grupo participe en la definición de los objetivos, pero no presiono.

6.- Ud. se incorporó a una situación de trabajo manejada eficientemente. El administrador anterior era muy exigente. Ud. quiere mantener la situación productiva, pero le gustaría comenzar a humanizar el ambiente.

- A. Hago lo que puedo para que el grupo se sienta importante y comprometido.
- B. Enfatizo la importancia de la tarea y sus plazos.
- C. Me cuido de no intervenir.
- D. Hago que el grupo se comprometa en la toma de decisiones, pero superviso que los objetivos se cumplan.



7.- Ud. está considerando la posibilidad de realizar cambios importantes en la estructura de su organización. Los miembros del grupo han hecho algunas sugerencias acerca del cambio que creen es necesario hacer. El grupo ha demostrado flexibilidad en sus operaciones diarias.

- A. Defino el cambio y superviso cuidadosamente.
- B. Obtengo la aprobación del grupo sobre el cambio y permito que sus miembros organicen la implementación.
- C. Me muestro dispuesto a realizar los cambios recomendados, pero mantengo el control de la implementación.
- D. Evito la confrontación, dejo que las cosas marchen solas.

8.- El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales son buenas. Ud. se siente inseguro acerca de la forma en que está dirigiendo al grupo.

- A. Dejo al grupo solo.
- B. Discuto la situación con el grupo y luego inicio los cambios necesarios.
- C. Doy algunos pasos para dirigir a mis subordinados con el fin de que trabajen de una manera bien definida.
- D. Tengo cuidado de no dañar las relaciones jefe-subordinado, por lo cual no actúo en forma no directiva.

9.- Su superior jerárquico le ha asignado la dirección de una tarea fuera del horario de trabajo, haciendo las recomendaciones requeridas para el cambio. El grupo no tiene claro sus objetivos. La asistencia a las sesiones se ha transformado en reuniones sociales. Potencialmente, el grupo tiene el talento necesario para ayudar.

- A. Dejo que el grupo lo resuelva.
- B. Incorporo las recomendaciones del grupo, pero me preocupo de que los objetivos se cumplan.
- C. Redefino los objetivos y superviso cuidadosamente.
- D. Permito que el grupo se comprometa estableciendo objetivos, pero no presiono.

Figura 2. Ítems CEEL (Ossandón, s.f., p. 3-5).

Se continua con la definición conceptual de la variable, *Evaluación de Desempeño*:

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa” (s.p). Chiavenato Idalberto (2007), “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (s.p). En la institución, la metodología utilizada es: *Evaluación de 180°*: Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes, se diferencia de la evaluación 360° en que no incluye el nivel de subordinados (Alles, 2008).

Esta evaluación se realiza de manera periódica en la institución anualmente. Para esta investigación se tomarán los resultados del año pasado que se incluyen como ANEXO B. A continuación, se presentan los ítems, dimensiones e indicadores que contiene la misma en la institución educativa:

Tabla 5. *Evaluación de desempeño Institución Educativa (Dimensiones, Ítems e Indicadores de Valoración) (Parte I).*

DIMENSIONES	ÍTEMS	INDIQUE SU VALORACIÓN		
		Sobresaliente (90 - 100 %)	Satisfactorio (60 - 89%)	Insuficiente (Inferior al 59%)
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES A CARGO COMPETENCIAS DEL SABER HACER (LOGRO Y ACCIÓN) Orientación a los resultados / calidad del trabajo	Cumple con las normas establecidas para el desarrollo de las labores a su cargo			
	Cumple con las responsabilidades y/o tareas asignadas en las fechas establecidas; bajo los estándares de calidad requeridos.			
	Involucra recursos y tiempo para mejorar los objetivos establecidos.			
	Actúa sin supervisión, respetando el conducto regular y el alcance de su rol.			
	Evidencia mediante hechos tangibles y concretos, que cuenta con la experticia y conocimiento necesarios para el desarrollo de su rol.			
	Se apega a las políticas, procesos y procedimientos establecidos por la universidad.			
	Expresa sus ideas y argumentos de forma clara y coherente de manera oral y escrita; guardando las reglas de sintaxis, ortografía y respeto.			

Tabla 6. *Evaluación de desempeño Institución Educativa (Dimensiones, Ítems e Indicadores de Valoración) (Parte II).*

	Identifica con facilidad las ideas y conocimientos de otros, involucrándose de forma activa en la consecución de objetivos compartidos.			
	La calidad de los productos de su trabajo cumple con la expectativa de los requerimientos dados.			
	Aporta desde su conocimiento y experiencia para la obtención de resultados.			
	Utiliza diferentes estrategias para alcanzar las metas y objetivos propuestos, enfrentado las dificultades y obstáculos que puedan surgir			
SUBTOTAL (Sume los resultados de cada columna y divida entre el número de ítems respondidos en cada columna)				
TOTAL % COMPETENCIAS DEL SABER HACER (LOGRO Y ACCIÓN) (Sume los subtotales y divida en el número de columnas con resultados)				
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES A EVALUAR	COMPROMISOS U OBJETIVOS	VALORACIÓN POR EL EVALUADOR		
		Sobresaliente (100 -90 %)	Satisfactorio (89-60%)	Insuficiente (Inferior al 59%)
COMPETENCIAS DE RELACIÓN	Trabajo en equipo / orientación al cliente/ Comunicación			
		Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales.		
		Muestra interés por conocer con exactitud las necesidades de su cliente interno y externo con el fin de brindar soluciones oportunas		
		El colaborador identifica con facilidad las necesidades del cliente y las resuelve efectivamente.		
		Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal coherente.		
		Maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros.		
	El colaborador identifica con facilidad las ideas y conocimientos de otros y se involucra de forma activa en la consecución de objetivos compartidos.			

Tabla 7. *Evaluación de desempeño Institución Educativa (Dimensiones, Ítems e Indicadores de Valoración) (Parte III).*

COMPETENCIAS DEL SER	Compromiso / Tolerancia a la presión / Prudencia	Realiza de forma eficaz cada una de las actividades o tareas asignadas, aunque se presenten situaciones en las cuales se encuentra comprometido el éxito de la actividad.
		Soluciona problemas que puedan presentarse, de forma objetiva, sin que interfiera con sus actividades.
		Utiliza herramientas necesarias para alcanzar con éxito las metas propuestas en periodos de tiempo de alta exigencia.
		Se esfuerza por llegar a la meta establecida de forma adecuada.
		Es puntual con su horario
		Asiste a las reuniones y compromisos institucionales
		El colaborador hace uso adecuado y cuida las herramientas e insumos de trabajo asociados a su rol.
COMPETENCIAS COGNITIVAS	Conciencia organizacional / planeación y organización	Integra su disposición física e intelectual para el logro de los objetivos propuestos en el desempeño de sus funciones
		Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir con los plazos y utiliza los recursos con eficiencia.
		Fija objetivos y prioridades adecuadas a las ordenes de trabajo.
		Se anticipa a las necesidades o problemas futuros y pone a disposición de la compañía su conocimiento y experticia
		Asigna tiempos adecuados en el desarrollo de las tareas y proyectos a efectuar
SUBTOTAL (Sume los resultados de cada columna y divide entre el número de ítems respondidos en cada columna)		
TOTAL % COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (Sume los subtotales y divide en el número de columnas con resultados)		

Tabla 8. *Evaluación de desempeño Institución Educativa (Dimensiones, Ítems e Indicadores de Valoración) (Parte IV).*

CONCEPTO DE CONSOLIDADO	RESULTADO EVALUACIÓN		
	Sobresaliente (100-90%)	Satisfactorio (89-60%)	Insuficiente (Inferior al 59%)
RESULTADOS OBTENIDOS COMPETENCIAS	Desempeño responsabilidades y funciones (COMPETENCIAS DEL SABER HACER)		
	Desempeño COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
	TOTAL, PUNTAJE OBTENIDO (Sume % total de competencias divida entre 2)		

Observaciones:

PLAN DE MEJORA (SOLO PARA LOS TRABAJADORES QUE CONTINÚAN)			
Factores Para Mejorar	Actividades Para Desarrollar	Responsable de la Actividad	Fecha de Nueva Evaluación

A continuación, se presenta la *Definición Operacional*, de las variables en cuestión, comenzando por los *Estilos de Liderazgo*:

La medición de la variable se realizará a través de la aplicación del *Cuestionario de Estilo y Efectividad del Liderazgo*, desarrollado por *Hersey y Blanchard Center for Leader Studies, The Leadership Center at Washington State University (1973)*. En primer lugar, se procederá a subir el cuestionario idéntico al referenciado anteriormente, en la plataforma Google Formularios, con el objetivo de facilitar la aplicación, lectura y sistematización de datos. Posteriormente se realizará una convocatoria digital vía campaña de mailing a los directores y coordinadores del área, si es necesaria se harán recordatorios eventuales vía mail o presencialmente. Se les pedirá a los involucrados responder la prueba en un tiempo indicado de máximo 40 minutos, con un tiempo estimado de 20 minutos en promedio. 12 ítems en total. Brindándoles las siguientes instrucciones:

“Imagínese que participa en cada una de las 12 situaciones que se describen a continuación. Posteriormente imagine qué haría usted ante cada una de las situaciones planteadas. De este modo, su tarea consistirá en LEER cuidadosamente cada ítem, PENSAR lo que haría en cada circunstancia, y luego MARCAR en su HOJA DE RESPUESTAS la letra A, B, C o D de la alternativa que según usted describe mejor su comportamiento en la situación que se presenta. Elija aquella alternativa que mejor refleja el comportamiento real que usted tendría y NO como le gustaría comportarse. Además, es importante que considere cada situación en forma independiente, sin tomar como precedente las respuestas que haya dado ante ítems anteriores. Responda la prueba en un tiempo máximo de 40 minutos. Marque una sola alternativa para cada ítem, Muchas gracias por su participación”.

Finalmente, se preguntará por el nombre, nivel de cargo y edad del líder. Así, durante el primer periodo del 2019 se llevó a cabo la aplicación del cuestionario de estilo y efectividad del liderazgo (CEEL) a los nueve (9) jefes de las diferentes áreas administrativas de la institución, a quienes se le explico la importancia de identificar el tipo de liderazgo que presentan con el fin de fortalecer esta habilidad, adicionalmente se les brindan las instrucciones para su aplicación de la manera anteriormente descrita.

Por otro lado, frente a la *Evaluación de Desempeño Institución de Educación Superior Área Administrativa* se utiliza la evaluación de desempeño 180° realizada a los colaboradores que conforman las nueve dependencias del área administrativa de la institución de educación superior de la sede de Bogotá, la cual se llevó a cabo durante el segundo periodo del año 2018 con el objetivo evaluar las competencias personales y laborales de cada uno de ellos, dicha evaluación que se llevó a cabo bajo la responsabilidad del jefe inmediato de cada una las dependencias, a quienes se les realizo un capacitación para la aplicación del instrumentos esto con el fin disminuir el margen de error y subjetividad en su aplicación, posteriormente se realizó el envío del instrumentó a cada uno de ellos vía correo electrónico, con el objetivo de lograr optimizar recursos.

La evaluación de desempeño, anteriormente definida a nivel conceptual, fue aplicada en el área administrativa a los 42 colaboradores que conforman las 9 dependencias de esta, además fue sistematizada para su análisis, los resultados de esta se incluyen como ANEXO B. Es importante aclarar que para esta investigación se utilizaran los resultados del año pasado, ya que es una

evaluación que se realiza con periodicidad anual. Estos resultados se correlacionarán con los de los estilos de liderazgo de cada líder de dependencia.

Después de la definición conceptual y operacional, se procede a la *Selección de Instrumentos para Recolección de Información* que se describen a continuación:

En primer lugar, el *Cuestionario de Estilo y Efectividad del Liderazgo* se presenta como ANEXO A (Ossandon, s.f.) el manual de aplicación y formato aplicar del del *Cuestionario de Estilo y Efectividad del Liderazgo*, desarrollado por *Hersey y Blanchard Center for Leader Studies, The Leadership Center at Washington State University* (1973).

Continuando, la *fiabilidad* de la prueba fue medida por Pecino y Sánchez (2000):

“Las correlaciones test-re-test de los estilos Ordenar (E1), Persuadir (E2), Participar (E3) y Delegar (E4). En la Tabla 4 se incluyen las correlaciones test-re-test de los diferentes ítems que componen el LEAD. Las correlaciones test-re-test de los cuatro estilos son superiores a 0,80; la puntuación de efectividad de liderazgo es superior a 0,77 y los valores de correlación de los ítems oscilan entre 0,30 y 0,79. En todos los casos se alcanzó el nivel de significación estadística ($p < 0,01$). Estos datos indican una alta estabilidad de las medidas en dos momentos distintos”. (p.173).

Su *validez* se soporta en Sánchez (2000):

“Los estudios de la Universidad de Ohio y en la Teoría Tridimensional de los Estilos de Dirección de Reddin (1967) junto con las aportaciones que incorporaron Hersey y Blanchard (1969, 1982) desde finales de los años 60 hasta principios de los 80 en el Center for Leadership Studies en Escondido (California, EE. UU.). Inicialmente se denominó ‘Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo’. A partir de 1982, el modelo se denomina ‘Liderazgo Situacional’, y en 1984 Blanchard y sus colegas del Blanchard Training and Development presentan un tercer modelo de liderazgo conocido como ‘Liderazgo Situacional II’ (Blanchard, 1984). Este modelo, como reconocen Yukl (1989) o Moorhead y Griffin (1995), tiene un gran atractivo intuitivo y suele citarse en la literatura científica como un importante enfoque situacional respecto a la efectividad del liderazgo, además de ser muy conocido entre los directivos. De hecho, en la revisión crítica de Graeff (1997), se reconoce que no sólo es una teoría popular (Johansen, 1990), sino que es una de las más conocidas (Sashkin, 1982; Vecchio, 1987), más empleadas (Randolph y Blackburn, 1989), y es uno de los modelos de liderazgo más populares empleados en la industria (Hersey, Angelini y Carakushansky, 1982) en los últimos 30 años. Además, las

principales empresas con éxito en Estados Unidos emplean este modelo para entrenar a sus mandos. [...] No existe acuerdo en cuanto a la cantidad de trabajo empírico que avala la TLS, ni tampoco en cuanto a su validez. Vecchio (1987, p.446) dice que ‘las investigaciones de la robustez teórica y empírica han sido raras’. [...] Entre ellos, destacan los de Hambleton y Gumpert (1982, p. 241) que concluyen que su ‘estudio da apoyo a la validez del modelo de Hersey y Blanchard’. Vecchio (1987) encontró apoyo a las prescripciones de modelo respecto a los subordinados de madurez baja, un apoyo parcial en los niveles de madurez moderada y no se produjo el ajuste prescrito para los empleados de madurez alta. Norris y Vecchio (1992) encontraron resultados similares”. (p. 435).

Frente a la *Evaluación de Desempeño*, como se mencionó anteriormente, se utilizó la evaluación 180° aplicada en la institución de educación superior, directamente en el área administrativa y transversal a toda la organización. Realizada el año pasado. Los resultados de esta se incluyen como ANEXO B. Es importante aclarar que para esta investigación se utilizaran los resultados del año pasado, ya que es una evaluación que se realiza con periodicidad anual. Estos resultados se correlacionarán con los de los estilos de liderazgo de cada involucrado en la población.

Esta evaluación ha sido diseñada con base a los estándares de calidad indicados para las instituciones de educación superior exigidos a gestión humana, lo cual aporta directamente a su confiabilidad y validez. Además, varios expertos, administradores, psicólogos e ingenieros son responsables de su diseño, aplicación e implementación.

Los criterios de *Población y Muestra* utilizados fueron los siguientes:

La población considerada para este estudio se encuentra conformada por los colaboradores que hacen parte de la institución de educación superior de la sede de Bogotá, en donde se determinó tomar como muestra los 42 colaboradores que conforman las 9 dependencias del área administrativa de la institución en donde el 42, 8% son mujeres y el 57, 2% son hombres que se encuentra en un rango de edad de 20 a 38 años.

En este caso se considera que se tiene una muestra representativa ya que se aplicará el CEEL a la totalidad de líderes del área y se utilizaran los resultados de los 42 colaboradores, con un 100% del área participando en el estudio. La elección de esta muestra se realizó con base a que

se cuenta de antemano con los resultados de la evaluación globales y existe accesibilidad relativamente fácil a todos los líderes para su participación.

Resultados

En primer lugar, una vez realizada la tabulación de la información, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la *Encuesta de Estilos de Liderazgo* a los nueve líderes de las áreas administrativas de la sede de Bogotá de una institución de educación superior, el cual, por su extensión por cada una de las 9 dependencias, se incluye como Anexo D. Así mismo, los resultados de la *Evaluación de Desempeño* sistematizados se incluyen como Anexo E.

Frente a los estilos de liderazgo, los resultados indican que los estilos predominantes en el caso de esta institución son el estilo integrado con el 44,5%, y el estilo dedicado (relacionado) con otro 44,5%, relegando el estilo autocrático con presencia nula 0% y el estilo separado con una presencia del 11%. A continuación, se presenta el *análisis de correlación entre las variables de estilos de liderazgo y los resultados de la evaluación de desempeño*, partiendo de la *Formulación hipótesis Nula*:

H₀: Los estilos de liderazgo no se relacionan significativamente con los resultados de la evaluación de desempeño

H₁: Los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con los resultados de la evaluación de desempeño

p = Valor de significancia

Si $p \text{ valor} > 0.05$ No se rechaza la hipótesis nula

Si $p \text{ valor} < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula

Para concluir si existe una fuerte correlación entre los estilos de liderazgo de los líderes de cada área y los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño con el personal de cada sección, se crea por cada variable tanto de estilos de liderazgo como de evaluación de desempeño, donde cada ítem será evaluado con el fin de definir si existe una fuerte débil o nula correlación.

Dichos valores se categorizan de la siguiente manera para cuantificar la matriz:

3: Alto

2: Medio.

1: Bajo.

0: Nulo.

Para el desarrollo de la tabla de correlación se utilizó el *Coefficiente de Correlación de Spearman*, este coeficiente se emplea cuando una o ambas escalas de medidas de las variables son ordinales, esto quiere decir cuando una o ambos bloques de datos son posiciones, para nuestro caso tanto la información de los resultados de estilo de liderazgo como los resultados de la evaluación de desempeño son posiciones numéricas de escala, para el proceso que se está realizando se aplica la siguiente ecuación:

$$R = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

R = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

D = diferencia entre los rangos (X menos Y)

N = número de datos.

El valor d^2 se obtiene de la siguiente manera, se toma como ejemplo la primera área de trabajo EDUCACIÓN VIRTUAL:

Tabla 10. *Tabla de correlación área educación virtual*

X	Y	d = x - y	d²
1	2,8	-1,8	3,24
6	4,3	1,7	2,89
3	3,4	-0,4	0,16
3	3,4	-0,4	0,16
8	4,9	3,1	9,61
4	3,7	0,3	0,09
1	2,8	-1,8	3,24
$\sum d^2$			19,39

Nota: Obteniendo el anterior resultado se aplica la fórmula de correlación de Spearman obtenemos $R = 0,0353$, resultado obtenido para el área de EDUCACIÓN VIRTUAL, la gráfica que se evidencia en el proceso ratifica los valores aquí obtenidos.

Tabla 11. *Tabla de Correlación área de Proyección Social.*

X	Y	d = x - y	d²
1	0,7407	0,2593	0,06723649
3	3,4	-0,4	0,16
6	4,3	1,7	2,89
1	2,8	-1,8	3,24
7	4,6	2,4	5,76
1	2,8	-1,8	3,24
3	3,4	-0,4	0,16
∑ d²		15,5172365	
R		0,037	

Tabla 13. *Tabla de Correlación área Bienestar.*

X	Y	d = x - y	d²
0	-4,5	4,5	20,25
1	-2,5	3,5	12,25
3	1,5	1,5	2,25
6	7,5	-1,5	2,25
6	7,5	-1,5	2,25
1	-2,5	3,5	12,25
3	1,5	1,5	2,25
∑ d²		53,75	
R		0,9594	

Tabla 14. *Tabla de Correlación área de Infraestructura.*

X	Y	d = x - y	d²
1	-0,5	1,5	2,25
1	-2,5	3,5	12,25
7	9,5	-2,5	6,25
4	3,5	0,5	0,25
7	9,5	-2,5	6,25

3	1,5	1,5	2,25
3	1,5	1,5	2,25
$\sum d^2$			31,75
R			0,4545

Tabla 15. *Tabla de Correlación área Biblioteca.*

X	Y	d = x - y	d²
1	4,6	-3,6	12,96
7	6,4	0,6	0,36
4	5,5	-1,5	2,25
1	4,6	-3,6	12,96
7	6,4	0,6	0,36
3	5,2	-2,2	4,84
3	5,2	-2,2	4,84
$\sum d^2$			38,57
R			0,0182

Tabla 16. *Tabla de Correlación área Comunicaciones.*

X	Y	d = x - y	d²
1	1	0	0
4	4,6	-0,6	0,36
7	8,2	-1,2	1,44
4	4,6	-0,6	0,36
8	9,4	-1,4	1,96
4	4,6	-0,6	0,36
4	4,6	-0,6	0,36
$\sum d^2$			4,84
R			0,4

Tabla 17. *Tabla de Correlación área Mercadeo*

X	Y	d = x - y	d²
0	-2,4	2,4	5,76
1	-1	2	4
6	6	0	0
3	1,8	1,2	1,44
6	6	0	0
3	1,8	1,2	1,44
1	-1	2	4
∑ d²			16,64
R			0,4667

Tabla 18. *Tabla de Correlación área Tecnología*

X	Y	d = x - y	d²
0	-1,4	1,4	1,96
3	1,5142	1,4858	2,20760164
6	4,4284	1,5716	2,46992656
1	-	0,4286	1,4286
6	4,4284	1,5716	2,46992656
3	1,5142	1,4858	2,20760164
1	-	0,4286	1,4286
∑ d²			15,3968523
R			0,635234

Tabla 19. *Tabla de Correlación área Facultad de Ingeniería.*

X	Y	d = x - y	d²
1	-	0,1429	1,1429
6	2,1426	3,8574	14,8795348
1	-	0,1429	1,1429
3	0,7713	2,2287	4,96710369
3	0,7713	2,2287	4,96710369
7	2,5997	4,4003	19,3626401

1	0,1429	1,1429	1,30622041
$\sum d^2$			48,0950435
R			0,457186

AREA	ESTILOS DE LIDERAZGO / EVALUACION DE DESEMPEÑO
EDUCACIÓN VIRTUAL	0.0353
PROYECCIÓN SOCIAL	0.037
BIENESTAR	0.9524
INFRAESTRUCTURA	0.4545
BIBLIOTECA	0.0182
COMUNICACIONES	0.4
MERCADEO	0.4667
TECNOLOGIA	0.6352
FACULTAD DE INGENIERÍA	0.4571

Figura 3. Resultados generales tablas de correlación.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la correlación realizada entre las variables de estilos de liderazgo y la evaluación de desempeño en general, se puede concluir que el estilo de liderazgo del jefe o coordinador de área no están directamente relacionados con el desempeño laboral presentado en cada equipo de trabajo, por tal motivo se da por aceptada la hipótesis:

Ho: Los estilos de liderazgo no se relacionan significativamente con los resultados de la evaluación de desempeño

Lo anterior dado que en el 33,3% de las direcciones se determina que hay una correlación estadísticamente significativa, con $R^2 = <0.05$ mientras en el 66,7% de las direcciones se determina que no existe una correlación estadísticamente significativa con $R^2 = >0.05$.

Discusión

Es importante resaltar que los estilos de liderazgo son una de las temáticas más importantes en la actualidad, pues se han asociado a muchos factores como si tuviesen una correlación directa tales como desempeño, satisfacción, etc. A su vez, la mayoría de los investigadores coinciden en

que es un proceso de mutua influencia entre líder y equipo (Lupano y Castro, 2008; Rozo y Abaunza, 2010) como se cita en Almirón et al (2015).

Frente a los estilos de liderazgo, los resultados indican que los estilos predominantes en el caso de esta institución son el estilo integrado con el 44,5%, y el estilo dedicado (relacionado) con otro 44,5%, relegando el estilo autocrático con presencia nula 0% y el estilo separado con una presencia del 11%. El estilo integrado, describe a un líder que pone el énfasis en la relación estrictamente laboral principalmente, aunque no abandona del todo las necesidades e individualidad de los colaboradores en su equipo. Por otra parte, el estilo relacionado (dedicado), envuelve a líder que ejerce su rol poniendo el foco en las relaciones interpersonales y en la preocupación por la individualidad y necesidades de los colaboradores que hacen parte de su equipo (Ossandon RRHH, s.f.).

Dado lo anterior, se puede intuir que la organización está orientada al resultado en algunas áreas, y a su vez, orientada a las personas en otras, lo cual puede representar una mezcla positiva para una gestión general, sin abandonar el énfasis en el logro se pone énfasis en el talento interno, es importante mencionar que se ha comprobado que algunos “estilos de liderazgo” percibidos como positivos por los colaboradores proporcionan mejores resultados organizativos, por ejemplo, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés en la empresa (Lupano y Castro, 2008).

Estilos autocráticos anulados en el área, como un líder que centra mucho más en la tarea que en la satisfacción o sentimientos de los colaboradores en su equipo, por ende, su énfasis es principalmente en la productividad, imposición y tecnicidad (Ossandon RRHH, s.f.); son un referente positivo para la gestión, pues hoy en día se pueden estos liderazgos pueden afectar factores como el clima organizacional (Jiménez y Villanueva, 2018): “Para que fluya un clima participativo y abierto en la organización [...] debería ser conveniente que la entidad presente una administración que muestre grandes dotes de gestión. Ello quiere decir que el estilo de liderazgo que se aplique en la organización influirá sobre el clima laboral que se extiende en la compañía” (p. 147). La tendencia hacia los liderazgos relacionados mucho más que autocráticos puede ser la diferencia entre un escenario altamente competitivo. Por otra parte, Tepper (2000) “indicó que los empleados que perciben que sus supervisores muestran un comportamiento abusivo y dañino, experimentan bajos niveles de satisfacción laboral, menores niveles de

compromiso afectivo, mayor estrés psicológico y mayores niveles de conflicto trabajo-familia” (s.p.).

Continuando, se considera que con una presencia del 11% el estilo separado, que involucra a un líder que cree profundamente en la autogestión, no invierte mucho tiempo en desarrollar relaciones con sus colaboradores y les permite dirigir sus propias responsabilidades. No es representativo para la gestión general de la organización.

Ahora bien, continuando con la correlación entre los estilos de liderazgo y los resultados de la evaluación de desempeño, los resultados determinan que la hipótesis nula se acepta:

H₀: Los estilos de liderazgo no se relacionan significativamente con los resultados de la evaluación de desempeño

Lo anterior dado que en el 33,3% de las direcciones se determina que hay una correlación estadísticamente significativa, con $R^2 = <0.05$ mientras en el 66,7% de las direcciones se determina que no existe una correlación estadísticamente significativa con $R^2 = >0.05$. La respuesta a las inquietudes de la institución sobre la posible correlación significativa y directa entre las variables de liderazgo y evaluación es clara, si bien los estilos de liderazgo influyen en alguna medida, y en algunas áreas con más peso que en otras, no se puede afirmar que sea la variable más influyente, aunque tampoco se debe pasar por alto su relevancia.

Así, estos resultados coinciden con algunas investigaciones tales como *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada* en la que se menciona que : “Los resultados de la presente investigación se analizaron con las pruebas no paramétricas el coeficiente de correlación de Spearman y prueba de Kruskal Wallis y mostraron que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, pero se evidenció la correlación entre la motivación interna y el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna logro, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr los motivadores requisición con el liderazgo transformacional” (Carranza & Constanza, 2014, s.p.).

De la misma manera sucede con la investigación *El Estilo de Liderazgo y su efecto en el Desempeño Laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Rocio S.A. Año 2016 – Trujillo*, en la que se concluye que: “el coeficiente de determinación fue $R^2 = 0.1751$ acercándose a cero e indica que las variables estudiadas tienen un grado de relación muy baja, por la cual se interpreta

que el desempeño laboral del área de contabilidad de la empresa El Rocio S.A. no depende del estilo de liderazgo” (Bardales & Francisco, 2016). Sin embargo, existen investigaciones tales como *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico* en la cual se concluye que: “El análisis inferencial realizado, mediante el estadístico de correlación de Pearson, permitió hallar una alta correlación positiva y significativa entre la variable liderazgo transformacional y desempeño docente” (Condori & Monterrico, 2015).

A su vez, lo anterior no implica que se deba subvalorar alguna de las temáticas, muy por el contrario, es necesario considerarla como variable crucial ante este tipo de escenario, tal como lo mencionan algunas autores, es importante que esta temática se tome en cuenta dentro de la institución y las organizaciones, pues:

“Existe amplio consenso respecto al efecto del liderazgo en los estados emocionales, las creencias, las conductas y el compromiso de los trabajadores, el bienestar psicológico, el desempeño laboral y el clima organizacional (Carr, et al., 2003; Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe & Mejía, 2009; Waldman et al., 2006). Este último, el clima organizacional consiste en las percepciones compartidas de los atributos de una organización y sus subsistemas (Reichers & Schneider, 1990; Srivastav, 2005) y en la influencia de dicha percepción sobre la relación de la organización con sus miembros y los grupos de interés (Pareek, 2004)” (p.9).

Así pues, la visión de la organización en particular, teniendo en cuenta variables importantísimas en su cultura, compuesta por factores como estilos de liderazgo, es necesaria para su desarrollo efectivo, y, por ende, el incremento de su competitividad y desarrollo basado en la toma de decisiones fundamentadas mucho más en especulaciones directivas u operacionales.

Conclusiones

Según los resultados obtenidos con relación a nuestro cuestionamiento inicial, a través del cual se buscaba determinar cuál era correlación entre los diferentes estilos de liderazgo y la evaluación de desempeño en el área administrativa de una institución educativa, se determinó que los estilos de liderazgo no se relacionan significativamente con los resultados de la evaluación de desempeño, dado que en el 33,3% de las direcciones se determina que hay una correlación estadísticamente significativa, con $R^2 = <0.05$ mientras en el 66,7% de las direcciones se determina que no existe una correlación estadísticamente significativa con $R^2 = >0.05$.

Ahora bien, a pesar de no encontrar una correlación directa entre las dos variables base liderazgo y evaluación de desempeño, se identificó que los estilos de liderazgo predominantes en los jefes inmediatos de las diferentes áreas administrativas de la institución educativa, son el estilo integrado con el 44,5%, el cual describe a un líder que pone énfasis en la relación estrictamente laboral principalmente, aunque no abandona del todo las necesidades e individualidad de los colaboradores en su equipo y en segunda instancia se encontró el estilo dedicado (relacionado) con otro 44,5%, en el cual se encuentra a un líder que ejerce su rol poniendo el foco en las relaciones interpersonales y en la preocupación por la individualidad y necesidades de los colaboradores que hacen parte de su equipo.

A su vez, al sistematizar los resultados de la evaluación de desempeño de los 42 colaboradores del área administrativa de la institución de educación superior, se logra determinar que más del 55% de ellos presentaron en su evaluación una calificación en el rango de sobresaliente o satisfactoria.

Con relación a lo expuesto anteriormente, se puede llegar a concluir que la mayoría de las áreas se encuentra orientada al resultado y a su vez, encaminadas al desarrollo de las personas, lo cual puede representar una mezcla positiva para la gestión general de la institución ya que por medio de estas acciones los colaboradores proporcionan mejores resultados organizativos, razón por la cual se recomendaría trabajar fuertemente en el tipo de cultura organizacional, esto, con el fin de alienar las diferentes áreas de la institución y de esta manera lograr una percepción positiva en relación al desarrollo de sus actividades a sus colaboradores, lo cual permitirá que tanto jefes inmediatos como colaboradores se encuentren alineados a la organización.

Sin embargo, a pesar de no encontrar una correlación directa entre las variables, resultado que coincide con algunas de las investigaciones citadas en el marco teórico, así como difiere de otras en las que se halló correlación significativa, se reconoce la limitación de haber aplicado el estudio a un área de la organización, sería de gran importancia realizar el estudio a todas las áreas que componen la institución educativa, con el fin de poder determinar el tipo de liderazgo predominante en la población que la compone y su relación con el desempeño, con el fin de poder determinar planes de acción en caminados a la mejora de los procesos y servicios que se prestan en la institución.

Finalmente, se podría afirmar que no existe un consenso académico ni áreas claras en la determinación genérica de una correlación directa entre las variables de estilo de liderazgo y

evaluación del desempeño, por el contrario, se puede asumir como recomendación la necesidad de que cada organización realice un análisis personalizado y particular que tome en cuenta las variables sistémicas del contexto con el objetivo de fundamentar la toma de decisiones a nivel gerencial y administrativo en temas sensibles para la cultura y estructura empresarial tales como liderazgo y desempeño.

Referencias

Alles, M. (2008) Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A

- Alles, M. (2008) Dirección estratégica de recursos humanos, (1). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A
- Alles, M. (2008) Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Almirón, V; García, J. y Trejo, A. (2015) Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. Reidocrea. (4). 4.
- Bernal, C (2016) metodología de la investigación, cuarta edición: PEARSON
- Castillo, J. (2012). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. Bogotá, D.C: Ecoe Ediciones.
- Castillo, J. (2012). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. Bogotá, D.C: Ecoe Ediciones.
- Cehua, P., & Williams, C. (2015). El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Canta de la UGEL N° 12, región Lima-provincias-2013.
- Chiavenato, I (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. México, D.F: McGraw-Hill.
- Contreras, F; Juárez, F; Barbosa, D. y Uribe, A. (2010) Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. (2), diciembre 2010, 7-17. Universidad del rosario – Universidad pontificia bolivariana.
- Chiavenato, I (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. México, D.F: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación
- Werther, W y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas. Mexico, D.F: McGraw-Hill.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1973). LEAD Self. Escondido, CA: Center for Leadership Studies.
- Pedraja-Rejas, L; Rodríguez-Ponce, E. y Villarro, C. (2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, (20) N° 3, pp. 376-385. Recuperado el 14 de abr. de 19 de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052012000300012&script=sci_arttext

- Ledesma Santos, G; Calderón Mora, M. de las M. y Rodríguez Corvea, L. (2017). Metodología contribuyente a la formación científico-investigativa para el uso de métodos estadísticos en investigaciones pedagógicas. *Pedagogía y Sociedad*, 20(49), 98-122. Recuperado el 14 de abr. de 19 de: <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/537>
- Universidad Escuela de Administración y Negocios (2017) Campos, grupos y líneas de investigación en la universidad EAN. Universidad EAN. Seminario de Investigación.
- Escandon-Barbosa, D. y Hurtado-Ayala, A. (2016) Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*. (32), Issue 139, April–June 2016, Pages 137-145.
- Contreras, F; Juárez, F; Barbosa, D. y Uribe, A. (2010) Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. (2), diciembre 2010, 7-17. Universidad del rosario – Universidad pontificia bolivariana.
- Tepper B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal*. (43), 2 (178-190)
- Robbins, S. (1999) *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall, México.
- Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate* 6: Psicología, Cultura y Sociedad, 8, 107-122. <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Jiménez, A. y Villanueva, M. (2018) Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*. 183 N° 18 – 2018 ISSN 1988-9011 pp. 183 – 195.
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29. http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/GuadalupeNoriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf
- Hernandez, Fernández y Baptista (2013). *Metodología de la investigación*, Tercera edición. Mc Graw Hill
- Tamayo y Tamayo (1999). *El Proceso de la Investigación Científica*. 3ª edición. Limusa. Noriega Editores. México DF

- Hernandez, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la investigación, Quinta edición. Mc Graw Hill
- Huillca Condori, B. J. (2015). Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico-sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.
- Jiménez Carranza, C. C. (2014). Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada.
- Esparza Bardales, A. F. (2016). El Estilo de Liderazgo y su efecto en el Desempeño Laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Rocio SA Año 2016–Trujillo.
- Pecino, C y Sánchez, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del lead (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder) Anales de Psicología, vol. 16, núm. 2, Universidad de Murcia Murcia, España.
- Ossandon RRHH (s.f.) LEAD Leader effectiveness and adaptability description). Manual de instrucciones e interpretación. RRHH. Ossandon.
- Ossandon RRHH (s.f.) LEAD Leader effectiveness and adaptability description). Cuestionario CEEL. RRHH. Ossandon.
- Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo Psicothema, vol. 12, núm. 3, pp. 435-439 Universidad de Oviedo Oviedo, España
- Kerlinger, F. (2002). Investigación del comportamiento: técnicas y comportamiento. México: Editorial Interamericana.

Anexo A. Manual y cuestionario tomado de: *Ossandon rrhh (s.f.) lead leader effectiveness and adaptability description*). *Manual de instrucciones e interpretación. Rrhh. Ossandon.*

Anexo B. *Cuestionario Google Forms.*

Anexo C. *Respuestas CEEL.*

Anexo D. *Resultados sistematizados estilos de liderazgo.*

Anexo E. *Resultados sistematizados evaluación de desempeño.*

***Nota:** Todos los anexos relacionados con la presente investigación se adjuntan como archivos independientes.