



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA
ELENA**

INSTITUTO DE POSTGRADO

**LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DOCENTE DE BACHILLERATO DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS FISCALES DEL
CANTÓN SANTA ELENA**

INFORME DE INVESTIGACIÓN

Previo a la obtención del grado académico de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTOR(A):

LCDA NORA JOSEFINA ORDÓÑEZ SEQUERA

TUTOR:

ING. CARLOS BALMASEDA ESPINOSA, PHD.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2021

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA
ELENA**

INSTITUTO DE POSTGRADO

**LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DOCENTE DE BACHILLERATO DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS FISCALES DEL
CANTÓN SANTA ELENA**

INFORME DE INVESTIGACIÓN

Previo a la obtención del grado académico de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTOR(A):

LCDA NORA JOSEFINA ORDÓÑEZ SEQUERA

TUTOR:

ING. CARLOS BALMASEDA ESPINOSA, PHD.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2021

TRIBUNAL DE GRADO



Firmado electrónicamente por:
**ARTURO GUSTAVO
BENAVIDES
RODRIGUEZ**

.....

ING. ARTURO BENAVIDEZ,
PHD.
DIRECTOR DE POSTGRADO

.....

ING. EMANUEL BOHORQUEZ
ARMIJOS, MBA
PROFESOR ESPECIALISTA

.....

LCDO EDUARDO PICO, MSC.
COORDINADOR ACADÉMICO DE
POSTGRADO

.....

ING. CARLOS BALMASEDA
ESPINOSA, PHD.
DOCENTE TUTOR

.....

ABG. VICTOR CORONEL
SECRETARIO GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR



Instituto de Postgrado

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Informe de Investigación, "LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE DE BACHILLERATO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS FISCALES DEL CANTÓN SANTA ELENA", elaborado por la maestrante Lic. Nora Josefina Ordoñez Sequera, egresada de la MAESTRÍA EN TALENTO HUMANO SEGUNDA COHORTE, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Magíster EN TALENTO HUMANO, me permito declarar que luego de haber orientado, dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual lo apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Ing. Carlos Eloy Balmaseda Espinosa, PhD.

Docente Tutor



DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD



Instituto de Postgrado

INSTITUTO DE POSTGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Nora Josefina Ordóñez Sequera

DECLARO QUE:

El Trabajo del Proyecto de Investigación y Desarrollo "LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE DE BACHILLERATO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS FISCALES DEL CANTÓN SANTA ELENA", previa a la obtención del Grado Académico de MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas y cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación.

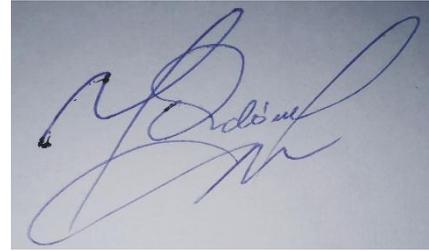
Santa Elena, 5 de mayo de 2021

EL AUTOR

Nora Ordóñez Sequera

Dedicatoria

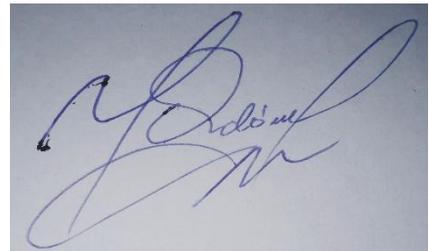
La motivación nace del deseo intrínseco de superación, sin eso no existe nada externo que nos impulse a mejorar, esa es mi filosofía de formación. Es presente trabajo investigativo está dedicado a mis hijos Carlos, Andrea y Andrés, seres únicos que me impulsaron a escalar en el perfeccionamiento profesional.

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored surface. The signature is highly stylized and cursive, appearing to read 'N. Ordóñez'.

Nora Josefina Ordóñez Sequera

Agradecimientos

Mi agradecimiento formal al Ing. Carlos Balmaseda PhD., quien supo guiarme en mi proceso investigativo. Gracias por su dedicación, paciencia y por la convicción que mostró en todo momento, alicientes que me impulsaron a mejorar y a perfeccionar mis falencias.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'N. Ordóñez', is shown within a rectangular frame.

Nora Josefina Ordóñez Sequera

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	1
CONTRAPORTADA	¡Error! Marcador no definido.
TRIBUNAL DE GRADO	3
APROBACIÓN DEL TUTOR	5
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	6
Dedicatoria	7
Agradecimientos	8
Resumen	20
Abstract	21
INTRODUCCIÓN	22
Formulación del problema de investigación	25
Objetivo General:	25
Objetivos Específicos:	25
Planteamiento hipotético	25
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	26
1.1. Antecedentes	26
1.2. Liderazgo	28
1.2.1. Teorías del liderazgo	30
1.1.1.1 Teorías de Gran hombre	30
1.1.1.2 Teoría de los rasgos	31
1.1.1.3 Teoría del comportamiento	33
1.1.1.4 Teoría de la contingencia	34
1.1.1.5 Teoría de la influencia	34
1.1.1.6 Teoría de las relaciones	35
1.1.2 Tipos de liderazgo	35
1.1.2.1 Liderazgo por nivel jerárquico	35
1.1.2.2 Liderazgo estratégico	36
1.1.2.3 Liderazgo táctico	37
1.1.2.4 Liderazgo operacional	37
1.1.2.5 Liderazgo situacional	37
1.1.2.6 Liderazgo organizacional	38
1.1.2.6.1 Liderazgo transaccional	39
	10

1.1.2.6.2	Liderazgo transformacional	39
	1.1.2.6.3 Conductas y atributos del liderazgo transformacional	40
1.1.2.6.4	Liderazgo correctivo evitador	41
1.1.2.6.5	Liderazgo Laissez Faire	41
1.1.2.6.6	Liderazgo pasivo evitador	42
1.1.3	Características del líder	42
1.2	Desempeño laboral	44
1.2.1	Desempeño laboral por competencias	46
1.2.2	Competencias laborales	46
1.2.3	Tipos de competencias	46
1.2.4.1	Competencias cardinales	46
1.2.4.2	Competencias específicas gerenciales	47
1.2.4.3	Competencias específicas por área	47
1.2.5	Desempeño laboral del directivo y personal docente	48
1.2.6	Dimensión de Gestión Administrativa	50
1.2.7	Dimensión de gestión pedagógica	52
1.2.8	Dimensión de gestión de convivencia, participación escolar y cooperación.	53
1.2.9	Dimensión de Seguridad escolar	53
1.2.10	Fases de la gestión del desempeño laboral	54
1.2.11	Métodos para evaluar el desempeño laboral	57
1.2.11.1	Método de escalas gráficas	57
1.2.11.2	Ventajas del método de escalas gráficas	57
1.2.11.3	Desventajas del método de escalas gráficas	57
1.2.11.4	Método de elección forzada	58
1.2.11.5	Método de investigación de campo	58
1.2.11.5.1	Ventajas del método de investigación de campo	59
1.2.11.5.2	Desventajas del método de investigación de campo	59
1.2.11.6	Método de incidentes críticos	59
1.2.11.7	Evaluación 360 grados o Feedback	60
1.2.12	Factores que influyen en el desempeño laboral	61
1.2.12.1	Factores actitudinales	62
1.2.12.2	Factores operativos	63
	CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	64
2.1	Contexto de la investigación	64
2.2	Tipo y alcance de la investigación	64

2.3	Población y muestra	65
2.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	66
2.5	Procesamiento de la información	69
2.5.1	Correlación Ítem-Variable	70
2.5.2	Evaluación de procedimientos	71
2.5.3	Baremo para analizar los datos	71
2.5.4	Medidas de tendencia central aplicadas	71
2.5.5	Medidas de la variabilidad utilizadas	71
2.5.6	Confiabilidad los instrumentos de recolección de datos	72
2.5.7	Confiabilidad de MLQ 5X forma Corta	72
2.12	Confiabilidad de Cuestionario de Autoevaluación de Desempeño Laboral	73
CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN		74
3.1	Análisis del estilo de liderazgo	74
3.1.1.	IE1: Institución Educativa 1 Líder 1	75
3.1.2	IE2: Institución Educativa 2 Líder 2	78
3.1.3	IE3: Institución Educativa 3 Líder 3	80
3.1.4	IE4: Institución Educativa 4 Líder 4	81
3.1.5	IE5: Institución Educativa 5 Líder 5	84
3.1.6	IE6: Institución Educativa 6 Líder 6	85
3.2	Análisis del desempeño laboral	88
3.2.1	IE1: Desempeño Laboral	92
3.2.2	IE2: Desempeño Laboral	94
3.2.3	IE3: Desempeño Laboral	95
3.2.4	IE4: Desempeño Laboral	97
3.2.5	IE5: Desempeño Laboral	99
3.2.6	IE6: Desempeño Laboral	100
3.3	Análisis de Correlación Liderazgo – Desempeño laboral docente	102
3.3.1	IE1 Análisis de Correlación Liderazgo – Desempeño laboral docente	103
3.3.2	IE2 Análisis de Correlación Liderazgo – Desempeño laboral docente	104
3.3.3	IE3 Análisis de Correlación Liderazgo – Desempeño laboral docente	105
3.3.4	IE4 Análisis de Correlación Liderazgo – Desempeño laboral docente	106
3.3.5	IE5 Análisis de Correlación Liderazgo – Desempeño laboral docente	107
	Para procesar el análisis de los datos de la IE4, se establece la siguiente tabla;	107
3.3.6	IE6 Análisis de Correlación Liderazgo – Desempeño laboral docente	108
CAPÍTULO IV		110

PROPUESTA	110
4.1 Plan de acción para mejorar el liderazgo en los directivos e impulsar el desempeño laboral en el personal docente	110
4.1 Introducción	110
4.1.1 Justificación	110
4.1.2 Fundamentación	110
4.1.3 Objetivos a lograr con el plan de acción para mejorar el liderazgo en los directivos e impulsar el desempeño laboral en el personal docente	111
4.1.4 Acciones para mejorar el liderazgo en los directivos e impulsar el desempeño laboral en el personal docente	111
4.1.4.1 Acciones para mejorar la consideración individualizada:	111
4.1.4.2 Acciones para mejorar la estimulación intelectual:	112
4.1.4.3 Acciones para mejorar la influencia idealizada:	113
4.1.4.4 Acciones para mejorar la inspiración y la motivación:	113
4.1.5 Recursos necesarios y los costos para implementar la propuesta	115
4.1.6 Cronograma de ejecución del Plan de acción para mejorar el liderazgo en los directivos e impulsar el desempeño laboral en el personal docente	116
4.1.7 Beneficios de la propuesta	119
CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES	121
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
ANEXOS	127

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. RASGOS DE LÍDERES EFECTIVOS	27
TABLA 2. TRANSICIÓN DE LOS LIDERAZGOS A LO LARGO DE LA ORGANIZACIÓN	34
TABLA 3. CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL LÍDER	41
TABLA 4. ROLES GERENCIALES DEL LIDERAZGO	46
TABLA 5 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	48
TABLA 6. DIMENSIÓN DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA	49
TABLA 7. DIMENSIONES DE CONVIVENCIA, PARTICIPACIÓN ESCOLAR Y COOPERACIÓN	50
TABLA 8. DIMENSION DE SEGURIDAD ESCOLAR	50
TABLA 9. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL	58
TABLA 10. INSTITUCIONES EDUCATIVAS FISCALES QUE OFERTAN BACHILLERATO	61
TABLA 11. VARIABLES MLQ 5X CORTO	63
TABLA 12. CORRESPONDENCIA DE ÍTEMS-VARIABLE DEL MLQ 5X CORTA	66
TABLA 13 : BAREMO PARA ANALIZAR LOS RESULTADOS	67
TABLA 14. RANGOS DE CONFIABILIDAD DEL COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH.	68
TABLA 15. RESULTADOS GENERALES ESTILOS DE LIDERAZGO	70
TABLA 16. RESULTADOS OBTENIDOS LÍDER 1.	71
TABLA 17 RESULTADOS OBTENIDOS LÍDER 2.	73

TABLA 18. RESULTADOS OBTENIDOS LÍDER 3.	75
TABLA 19 RESULTADOS OBTENIDOS LÍDER 4.	77
TABLA 20 RESULTADOS OBTENIDOS LÍDER 5.	79
TABLA 21 RESULTADOS OBTENIDOS LÍDER 6.	81
TABLA 22 RESULTADOS GENERALES DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE.	84
TABLA 23 RESULTADOS PROMEDIOS DE DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE.	86
TABLA 24. RESULTADOS OBTENIDOS DESEMPEÑO LABORAL IE1.	87
TABLA 25 RESULTADOS OBTENIDOS DESEMPEÑO LABORAL IE2	88
TABLA 26. RESULTADOS OBTENIDOS DESEMPEÑO LABORAL IE3	90
TABLA 27. RESULTADOS OBTENIDOS DESEMPEÑO LABORAL IE4	91
TABLA 28. RESULTADOS OBTENIDOS DESEMPEÑO LABORAL IE5.	93
TABLA 29. RESULTADOS OBTENIDOS DESEMPEÑO LABORAL IE6.	95
TABLA 30. RESULTADOS PROMEDIOS OBTENIDOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL.	97
TABLA 31. RESULTADOS GENERALES DE CORRELACIÓN DE COEFICIENTE DE PEARSON	97
TABLA 32. IE1 RESULTADOS LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL.	98
TABLA 33. IE1 CORRELACIÓN DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL.	98
TABLA 34. IE2 RESULTADOS OBTENIDOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL.	99
TABLA 35. IE2 CORRELACIÓN DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL.	99

TABLA 36. IE3 RESULTADOS OBTENIDOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL.	100
TABLA 37. IE3 CORRELACIÓN DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL.	100
TABLA 38. IE4 RESULTADOS OBTENIDOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL.	101
TABLA 39. IE4 CORRELACIÓN DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL.	101
TABLA 40 IE5 RESULTADOS OBTENIDOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL	102
TABLA 41. IE5 CORRELACIÓN DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL.	102
TABLA 42 IE6 RESULTADOS OBTENIDOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL	103
TABLA 43. IE6 CORRELACIÓN DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL.	103
TABLA 44. PRESUPUESTO DEL DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN LOS DIRECTIVOS E IMPULSAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DOCENTE	109
TABLA 45 PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN LOS DIRECTIVOS E IMPULSAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DOCENTE.	110
TABLA 46 CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS DIRECTIVOS E IMPULSAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DOCENTE.	112

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO	26
FIGURA 2. REJILLA GERENCIAL	27
FIGURA 3. ENFOQUE POR CONTINGENCIA	30
FIGURA 3. DIMENSIONES MULTIFUNCIONALES DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO	32
FIGURA 4. DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.	36
FIGURA 5. COMPONENTES DEL LIDERAZGO	39
FIGURA 6. PERSONAS QUE INTERVIENEN EN LA EVALUACIÓN 360 O FEEDBACK	52
FIGURA 7. MAPA DE UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS FISCALES.	55
FIGURA 8. JERARQUIZACIÓN DE VARIABLES MLQ 5X CORTA	58
FIGURA 9. RESULTADOS ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVOS	67
FIGURA 10 RESULTADOS ESTILOS DE LIDERAZGO IE1	69
FIGURA 11. RESULTADOS OBTENIDOS LÍDER IE2	71
FIGURA 12. RESULTADOS OBTENIDOS LÍDER IE3	72
FIGURA 13. RESULTADOS OBTENIDOS LÍDER IE4	74
FIGURA 14. RESULTADOS OBTENIDOS LÍDER IE5	76
FIGURA 15. RESULTADOS OBTENIDOS LÍDER IE6	78

FIGURA 16. RESULTADOS GENERALES ESTILOS DE LIDERAZGO	78
FIGURA 17. RESULTADOS GENERALES DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE	80
FIGURA 18. EVALUACIÓN DESEMPEÑO LABORAL DIRECTIVO AL DOCENTE	81
FIGURA 19. VARIACIÓN DE RESULTADOS DESEMPEÑO LABORAL	82
FIGURA 20. RESULTADOS DESEMPEÑO LABORAL IE1	83
FIGURA 21. RESULTADOS DESEMPEÑO LABORAL IE2	85
FIGURA 22. RESULTADOS DESEMPEÑO LABORAL IE3	86
FIGURA 23. RESULTADOS DESEMPEÑO LABORAL IE4	88
FIGURA 24. RESULTADOS DESEMPEÑO LABORAL IE5	90
FIGURA 25. RESULTADOS DESEMPEÑO LABORAL IE6	92

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS	113
ANEXO 1A. AUTORIZACIÓN PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	113
ANEXO 2A. CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO MLQ 5X CORTA	114
ANEXO 3A. AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	118
ANEXO 4A MATRIZ DE CONSISTENCIA	125

LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE DE BACHILLERATO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS FISCALES DEL CANTÓN SANTA ELENA

Resumen

Actualmente, las entidades educativas son evaluadas de manera permanente en relación al desempeño laboral en la docencia, por ello es importante abordar mediante el presente trabajo de investigación sobre las formas de liderazgo que debe desarrollar cada docente en el campo de la educación. El problema identificado se relaciona de manera directa en la falta de liderazgo al momento de realizar las tareas tanto educativas como administrativas lo que desencadena un efecto en el desempeño laboral. El objetivo del presente trabajo es determinar la relación entre liderazgo y desempeño laboral, mediante la verificación de la hipótesis para el desarrollo de un plan de mejoramiento de liderazgo que permita la mejora del desempeño laboral en los docentes de bachillerato de las instituciones educativas fiscales del Cantón Santa Elena. Para desarrollar el estudio, se empleó un enfoque mixto, con un alcance correlacional, un método de investigación deductivo y siendo de tipo transaccional – transversal; se utilizó la recolección de datos cualitativos y cuantitativos para comprobar la hipótesis planteada en la investigación. La población es la comunidad docente de las instituciones fiscales del casco central del cantón Santa Elena que ofertan bachillerato. Los instrumentos como entrevista y encuesta fueron analizados a través del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5x Corta, por otro lado, el desempeño laboral se analizó con la utilización del Cuestionario de autoevaluación del desempeño laboral. Por último, se identificó la relación coherente entre el estilo del liderazgo y el desempeño laboral docente, tomando en cuenta las perspectivas de los directivos y del personal.

Palabras Claves: Liderazgo, desempeño, docentes, organización, instituciones educativas

LEADERSHIP AND ITS INCIDENCE ON THE HIGH SCHOOL TEACHER WORK PERFORMANCE OF TAX EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF THE SANTA ELENA CANTON

Abstract

Currently, educational entities are permanently evaluated in relation to job performance in teaching, so it is important to address this research work on the forms of leadership that each teacher must develop in the field of education. The problem identified is directly related to the lack of leadership when carrying out both educational and administrative tasks, which triggers an effect on job performance. The objective of this work is to determine the relationship between leadership and job performance by verifying the hypothesis for the development of a leadership improvement plan that allows the improvement of job performance in high school teachers in the fiscal educational institutions of Canton Santa Elena. To develop the study, a mixed approach was used, with a correlational scope, a deductive research method, and being of a transactional-transversal type. Qualitative and quantitative data collection were used to verify the hypothesis raised in the research. The population is the teaching community of the fiscal institutions of the central helmet of the Santa Elena canton that offer high school. Instruments such as interviews and surveys were analyzed through the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5x Short. On the other hand, job performance was analyzed using the Self-Assessment Questionnaire of job performance. Finally, the coherent relationship between leadership style and teacher job performance was identified, taking into account the perspectives of managers and staff.

Keywords: Leadership, performance, teachers, organization, educational institutions

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la evolución del ser humano se ha desarrollado la utilización de procesos de aprendizaje que se han visto afectados directamente por factores externos que regulan su formación profesional como individuos.

En el sistema educativo es de gran importancia realizar procesos de selección de los perfiles profesionales para la contratación del talento humano, para cubrir las asignaturas que la institución requiera, es aquí donde subyace la necesidad de crear la distribución adecuada del personal de acuerdo con su competencia profesional dentro de las instituciones educativas, esto con la finalidad de evitar la sobrecarga de trabajo al personal docente. Sumada a esta realidad se presenta la forma de enfrentar el liderazgo por parte de la función directiva dentro de las instituciones.

Esa situación sin duda afecta la gestión institucional de los directivos de centros educativos del Ecuador, la cual depende de los diversos estilos de liderazgo dentro de las organizaciones, siendo este un punto relevante en el ejercicio docente. En tal sentido, es importante conocer la definición de líder y posteriormente lo que se entiende como liderazgo, aquí nace la definición planteada por Peña (1990), quien menciona que “el líder es un intelectual que posee una visión crítica, habilidad, conocimientos necesarios para crear espacios abiertos a la participación y al cambio” (p. 10).

Con esta definición, se establece un criterio definido sobre lo que es el líder, sin embargo, es necesario conocer lo que es el liderazgo que de acuerdo con Hunter (1996) es el “arte” de influir en las personas de una organización para obtener la realización de los objetivos planteados (p. 38). Por ello, es necesaria la revisión del estilo o el tipo de liderazgo que ejercen las autoridades dentro de las instituciones educativas y cómo éstas pueden impactar en la labor del docente.

Así pues, se pueden encontrar directivos – líderes que enfrentan sus actividades administrativas y de gestión del personal, dentro de las instituciones, con diversos estilos de liderazgo tales como: autocrático, democrático, transaccional y transformacional. Es necesario aclarar que estos estilos están enmarcados dentro de las teorías de liderazgo que han sido estudiadas a lo largo de la evolución del ser humano.

Al mencionar el liderazgo que desarrollan los directivos dentro de las organizaciones, se incorpora la relación directa que existe en el desempeño del personal, ya que estudios han demostrado que la influencia del líder sobre sus seguidores puede ser positiva o negativa. Por ejemplo, Lussier y Achua (2011) mencionan los rasgos de líderes efectivos, en ellos se encuentran: integridad, flexibilidad, energía, dominio, estabilidad, inteligencia, sensibilidad, entre otras. Dichos rasgos impactan positivamente en el desarrollo y ejecución del liderazgo

dentro de las instituciones. En contraposición, se mencionan los rasgos del liderazgo mal orientado que pueden afectar la forma de enfrentar las funciones de los directivos, aquí se encuentra que el liderazgo es: “intimidante, hostigador, insensible, agresivo” (p. 37). Este rol del liderazgo afecta directamente la función de los colaboradores, limitando su óptimo desempeño.

En este sentido, Chiavenato (2011) menciona que el desempeño “se trata del comportamiento del evaluado”, con la finalidad de alcanzar metas establecidas dentro de una organización (p. 204). Además, supone las características y habilidades propias del individuo que le permitan lograr los objetivos planteados.

Con este preámbulo, se acota que se pueden encontrar falencias en el área administrativa por parte de la función directiva en algunas instituciones debido a la forma en que enfrentan las responsabilidades como líderes, así pues, por ejemplo, si arbitrariamente se estipula una distribución de docentes en donde no se toma en consideración la formación profesional de los mismos y se les destina a impartir asignaturas para las cuales no están profesionalmente preparados. En este caso, el líder está aplicando un rasgo negativo de hostilidad al no considerar el perfil del colaborador y exigirle resultados óptimos en su desempeño.

Esta problemática se manifiesta en todas las provincias del Ecuador, se podría pensar que dicha afectación solo llega hasta los docentes, pero lamentablemente no es así ya que los conocimientos llegan directamente a los estudiantes y al no recibir aprendizajes de calidad estos obtendrán resultados por debajo de los estándares esperados en la evaluación Ser Bachiller, misma que ejecuta la Secretaría Nacional de Educación, Ciencia y Tecnología (Senescyt) por requerimiento del Ministerio de Educación del Ecuador.

Cabe aclarar, que los estudiantes obtienen bajas calificaciones no por falta de capacidades en el personal docente, sino, por la distribución errónea del personal docente, quien no está en posibilidades de brindar contenidos de calidad en sus procesos pedagógicos con los estudiantes por desconocimientos específicos de las asignaturas asignadas por parte del directivo.

Esta realidad no puede adjudicarse únicamente al líder de la institución, quien en muchos de los casos debe cubrir las vacantes existentes con el personal que es enviado a través del Distrito Educativo, sin embargo, es posible ubicar al personal de acuerdo con su área profesional, pero esto obligaría a una rotación del personal. Adicionalmente, la formación del personal docente se ve limitada por su ubicación geográfica, ya que no existe una equidad de carreras dentro de las universidades del país, lo que limita la formación profesional del personal.

Precisamente, en la provincia de Santa Elena se agudiza esta realidad al no contar con fuentes de acceso a la educación superior que permitan abrir el abanico de oportunidades en formación

docente, esta situación limita el número de profesionales que pueden contar con conocimientos pedagógicos para impartir las asignaturas que se les asignen en los distributivos a nivel institucional, dicho proceso entorpece el desempeño laboral y por ende el proceso de enseñanza aprendizaje.

En la provincia de Santa Elena, existen dos instituciones que permite la formación de profesionales de manera presencial-gratuita y a distancia-privada, esta última con la limitante de los costos para acceder a la educación superior. Esta realidad afecta directamente el número de profesionales que posee la provincia en el tema educativo.

En el ámbito de los establecimientos de educación básica y bachillerato existen alrededor de 130 instituciones fiscales que, en su mayoría, cuentan con el talento humano para desempeñar la labor docente, esta realidad muchas veces no garantiza que el proceso de enseñanza aprendizaje arroje resultados favorables al sistema educativo nacional, por ello es necesario valorar la gestión del liderazgo de los directivos que llevan a cabo el proceso de distribución del personal, así mismo dictan los lineamientos de desarrollo de actividades dentro de la unidad educativa con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales y poder cumplir la misión y visión de las diversas escuelas y colegios.

Las instituciones educativas fiscales del cantón Santa Elena que brindan la oferta académica de bachillerato, se convierten en un referente innegable de la calidad educativa, sin embargo, esto no garantiza que los resultados obtenidos académicamente sean óptimos para las necesidades de la comunidad educativa que se encuentra en una época de cambios acelerados en el tema de formación académica de los estudiantes.

Por otro lado, la base fundamental de las instituciones educativas del sistema fiscal es el cuerpo docente guiado por la función administrativa dentro de cada establecimiento, éste grupo de talento humano es quien envía las directrices hacia el cuerpo docente que es el que desarrollará en sí el proceso de enseñanza aprendizaje, por ello, no se puede prescindir de los elementos externos que afectan el desarrollo integral de los docentes dentro del marco sociocultural en cual se desenvuelve, a esto se suma la falta de consenso en la distribución de la carga horaria del personal docente de acuerdo a su campo de formación.

Los directivos por su parte desarrollan sus actividades administrativas muchas veces desconociendo el impacto que causan en sus seguidores por no existir un proceso de evaluación global dentro de las instituciones educativas fiscales, es decir, no existe una evaluación por parte del personal docente a la gestión del directivo, por este motivo el directivo desconoce la incidencia de su gestión de manera explícita y no puede prever mejoras al estilo de liderazgo que desempeña sobre el cuerpo de colaboradores. Aquí surge la necesidad de realizar un estudio

que permita conocer la percepción de personal docente en relación a la gestión de su directivo, esto para corroborar si existe o no un óptimo desempeño por parte del líder institucional.

La falta de liderazgo asertivo en los directivos, es un tema que requiere un análisis profundo cuya relevancia no debe ponderarse de manera superficial. La ausencia de políticas de liderazgo efectivo con el personal docente causa el estancamiento de procesos de toda índole en los diferentes departamentos que constituyen una institución, esta lamentable realidad ha permitido los grandes retrocesos en el sistema educativo que rige la educación pública en el país. Con la problemática señalada, es necesario plantear la siguiente pregunta de investigación:

Formulación del problema de investigación

¿De qué manera el liderazgo incide en el desempeño laboral en los docentes de bachillerato de las instituciones educativas fiscales del Cantón Santa Elena?

Objetivo General:

Determinar la relación entre liderazgo y desempeño laboral, mediante la verificación de la hipótesis para el desarrollo de un plan de mejoramiento de liderazgo que permita la mejora del desempeño laboral en los docentes de bachillerato de las instituciones educativas fiscales del Cantón Santa Elena.

Objetivos Específicos:

- Caracterizar a los directivos de unidades educativas fiscales, de acuerdo al tipo de liderazgo y su influencia en el personal docente que dirigen.
- Describir el desempeño laboral de docentes de las instituciones fiscales que ofertan bachillerato.
- Proponer un plan de acción para el mejoramiento del liderazgo y el desempeño laboral de docentes de bachillerato de las instituciones educativas fiscales del Cantón Santa Elena.

Planteamiento hipotético

El liderazgo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de bachillerato de instituciones educativas fiscales del cantón Santa Elena

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

Para establecer un punto de partida se considera la investigación realizada por Valle (2010), quien manifiesta en su artículo *Perspectiva teórica del liderazgo educativo hacia nuevas formas de liderazgo: liderazgo distribuido*, que el liderazgo es uno de los fenómenos multifacéticos en donde las ciencias de la organización y la psicología han sido aplicadas. En su investigación cita las diversas teorías del liderazgo y como estas han ido aportando al enfoque conductual de los líderes. Dichos antecedentes contribuyen a indagar de manera descriptiva los diversos estilos de liderazgos que puede poseer un líder.

De acuerdo a la investigación realizada por Parra (2011), en su artículo titulado *Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes*, cuyo objetivo fue analizar el analizar el Liderazgo Transformacional del director y el desempeño laboral de los docentes de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Tulio Febres Cordero del Estado Mérida, Venezuela. Dicho estudio fue descriptivo, con un diseño transversal cuyo objetivo es describir las variables y analizar su incidencia de las mismas en un momento determinado. En la investigación realizada se determinó, la discrepancia entre las percepciones de los docentes y el directivo en relación al estilo de liderazgo. Dicho trabajo investigativo, utilizó el cuestionario de 32 ítems que obtuvo una confiabilidad de Cronbach de 0.97 y permitió conocer las perspectivas docentes y del director para determinar conclusiones que fueron alcanzadas a través del estudio realizado, conclusiones como; el director designa las acciones a seguir por parte de los docentes, sin ser estas monitoreadas, evaluadas o valoradas. Otro punto importante en el artículo es, que la percepción de los docentes en relación al liderazgo está enmarcada en una función autocrática, lo que afecta directamente el desempeño laboral docente de acuerdo a los resultados obtenidos.

La información recabada en la tesis titulada *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5x Corta)* de B. Bass y B. Avolio desarrollado por Vega y Zavala (2004), se realiza una investigación de tipo metodológico, descriptivo y correlacional; con un diseño no experimental, ex-post-facto y transversal. Dentro de los objetivos se enunciaron los siguientes; Traducir y transculturizar el Cuestionario a la realidad nacional, Evaluar la capacidad de discriminación de los ítems del instrumento en la muestra en la cual se aplicó, Obtener la confiabilidad del Cuestionario por consistencia interna a través del Alfa de Cronbach, Evaluar la validez de contenido del instrumento, y por último Evaluar la validez de constructo de instrumento. Dicha investigación fue necesaria para obtener una versión de dicho

cuestionario para evaluar los estilos de liderazgo de los directivos analizados desde varios puntos de vista.

1.2. Liderazgo

Partiendo desde la definición explícita que menciona el Diccionario de la Real Academia (2008), parte desde el término “liderato” mismo que encarna la posición de líder. Para remontarnos al significado de la palabra liderazgo es necesario reconocer su aparición en a la lengua extranjera ingles que define la palabra líder a “leader”, cuyo significado hace referencia a quien posee o ejerce impacto sobre otros para ser guía.

De acuerdo con Alles, (2018) el liderazgo se relaciona con la capacidad para crear compromiso y alcanzar la aceptación del equipo con miras a cumplir los retos de la organización (p. 157).

Chiavenatto, (2019) expresa que “el liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes.” (p. 326). Con esta definición, se añade una cualidad necesaria para ser líder es el poder personal para influir en los demás.

García, (2011) argumenta que el liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, sin embargo, se puede identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo (p. 15).

Según lo afirman Sánchez & Barranza, (2016) para que una persona pueda ser considerada como líder, se requieren dos condiciones, la primera hace inferencia a ser reconocido como tal, de manera legítima, a través de la confiabilidad que este genera de manera directa. Por otro lado, está el contar con el grupo de personas a quien se lidera y estos emitan la legitimidad propia de que este pueda ejecutar la función de líder para dirigir, guiar e impactar.

De acuerdo con Luzier & Achua, (2011) los líderes efectivos poseen ciertos rasgos que deben ser conocidos para ejercer el liderazgo óptimo dentro de las organizaciones así pues se tiene.

Tabla 1. Rasgos de líderes efectivos

No.	Rasgo	Característica
1	Dominio	Control sobre habilidades y desarrollo continuo de las mismas.
2	Energía	Impulso positivo dotado de iniciativa para desempeñar la función.
3	Confianza personal	Seguridad intrínseca en el accionar del líder.
4	Locus de control	Equilibrio entre las creencias internas y externas.
5	Estabilidad	Ajuste entre la eficacia y eficiencia para dirigir.
6	Integridad	Comportamiento elocuente del líder enmarcado en la honestidad y la ética.
7	Inteligencia	Capacidad cognitiva para desempeñar las funciones, resolver situaciones y tomar decisiones.

8	Inteligencia emocional	Barsade y Gibson (2007) manifiestan que la IE “incrementa el desempeño en el empleado” (p.39).
9	Flexibilidad	Capacidad de adaptación del líder.
10	Sensibilidad	Comprender a los colaboradores como individuos.

Fuente: Basado en Lussier y Achua, 2011/ Elaboración propia, 2020.

Una vez analizadas las diversas definiciones de los autores, y tomando en cuenta los rasgos planteados para líderes efectivos, se entiende como liderazgo, la capacidad intrínseca del ser humano para influir en los demás y que de esta manera se cumplan los objetivos planteados, a través de la relación que el líder desarrolle con sus seguidores.

Adicional a los rasgos previamente señalados es importante añadir los estilos de liderazgo en que los directivos pueden enmarcar su función de líderes, Kurt Lewin en el año de 1939 se plantean que existen tres estilos de liderazgo, este particular fue citado en el trabajo realizado por Carranza (2019) en su artículo Los estilos de liderazgo y los estilos de pensamiento en los directivos de Instituciones Educativas (p. 38), en este sentido se acotan los estilos de liderazgos planteados por Lewin:

Líder autocrático

Se basa en la concentración única del poder que ejerce el líder sobre sus colaboradores. Aquí el líder se caracteriza por dominar a los colaboradores a través de la supremacía de la jerarquía. El líder autocrático es dominante y autoritario. Aquí se fundamenta la comunicación unidireccional en donde el líder da indicaciones y sus trabajadores deben cumplirlas sin cuestionarlas.

Líder democrático

Genera un ambiente comunicativo bidireccional, en donde los colaboradores pueden participar en todo momento en busca de lograr los objetivos planteados como organización. Este tipo de líder crea confianza entre los empleados, ejecuta la escucha activa y fomenta la interacción asertiva con el personal.

Líder liberal o laissez-faire

El colaborador realiza sus tareas sin supervisión del líder, ya que este se caracteriza por mantener distancia de sus colaboradores y se hace participe solo en las situaciones que esto los requieran.

1.2.1. Teorías del liderazgo

El liderazgo como tal ha sufrido un proceso de transformación el mismo que se encuentra documentado de acuerdo a la evolución del mismo, todo esto expresado según autores estudiados a lo largo de la investigación realizada. En este sentido, se evidenciarán los diversos enfoques que posee cada teoría, así se plantea en la figura 1.

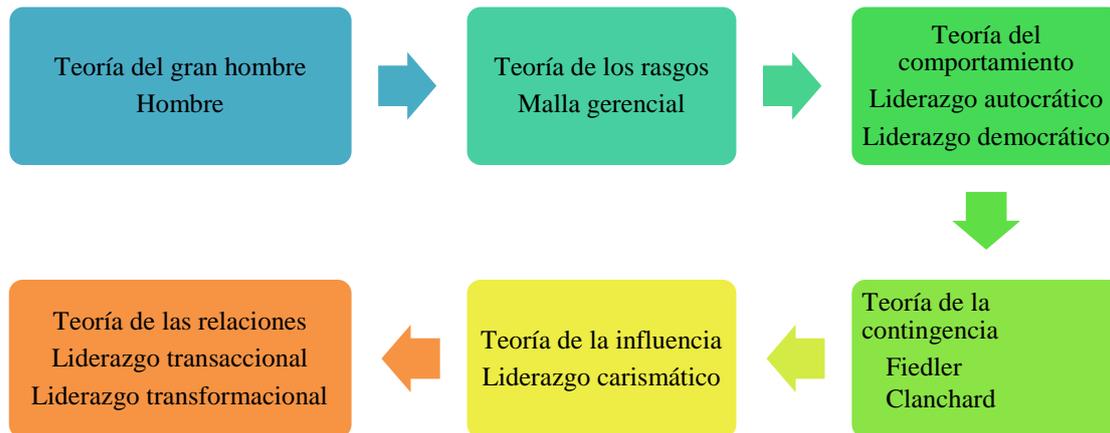


Figura 1. Evolución de las teorías de liderazgo

Fuente: Basado en Draft, 2006. / Elaboración propia, 2020.

1.1.1.1 Teorías de Gran hombre

El liderazgo ha ido evolucionando de acuerdo al desarrollo del hombre en su ámbito social y profesional. Este proceso se evidencia a inicios del siglo XX, en donde se plantea una línea de tiempo para la evolución del liderazgo. De acuerdo a esta evolución Daft, (2006) expresa que la teoría del gran hombre se caracterizó por la inherencia de los rasgos propios de líder con los que nacen los seres humanos, es decir la capacidad para liderar o influir sobre los demás para convertirlos en seguidores (p. 19).

Aquí se realizó el estudio de grandes líderes de la historia para fundamentar lo antes mencionado; esto incluía gobernantes que ejercían el poder sobre sus seguidores para cumplir los objetivos planteados.

1.1.1.2 Teoría de los rasgos

Parte del estudio de la teoría del gran hombre, fue tomada para la realización las hipótesis de reconocimiento de rasgos de liderazgo innato en el hombre. Este estudio sugiere, que las características o rasgos que posee el hombre permite diferenciar si este se convertirá en un líder. Según Lupano & Castro, (2015) existen rasgos que permiten caracterizar a los líderes, entre ellos se menciona; la inteligencia, la intuición, los niveles de energía, la capacidad de prever y persuadir (p. 23).

Daft (2006) se refiere a que los rasgos mencionados, debían ser evaluados en el hombre con la finalidad de identificar quien era líder y quienes contaban con las características para convertirse en líder (p. 23).

Esta teoría ha sufrido constantes análisis por diversos autores, los cuales se contraponen a la aceptación de que los rasgos del liderazgo vienen determinados por las situaciones que el hombre experimenta y aquí se desarrollan o no los rasgos del liderazgo.

A través de los debates presentados por la Universidad Estatal de Ohio y la Universidad de Michigan en cuanto a la teoría de los rasgos, se postula, el primer modelo de liderazgo planteado por Blake y Mouton (1991), lleva el nombre de Rejilla Gerencia (malla gerencial), el cual ejemplifica una matriz que combina el enfoque de las relaciones y el de los procesos (p. 25).

Por su parte, Daft (2006) menciona que esta rejilla gerencial es un modelo bidimensional, propone cinco estilos de liderazgo encasilladas en gestión: empobrecida, club campestre, a medio camino, autoritaria y de equipo. Dichos estilos describen el grado de interés por las personas y su grado de producción (p. 22). Para ejemplificar la rejilla gerencial de los autores Blake y Mouton se plantea la siguiente figura:

Alto	9	(1,9)								(9,9)
	8									
Interés por las personas	7									
	6									
	5					(5,5)				
	4									
	3									
Bajo	2									
	1	(1,1)								(9,1)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Bajo				Interés por los resultados				Alto

Figura 2.
Rejilla
gerencial

Fuente: Rejilla gerencial Blake y Mouton/ basado en Palomo, 2013. /

Elaboración propia, 2020.

Basado en los estilos de liderazgos de Blake y Mouton, Daft (2006) se mencionan los siguientes:

La gestión empobrecida (1,1): se caracteriza por presentar un liderazgo ausente ya que no presenta interés en ninguno de las dos perspectivas que plantean los autores en la rejilla gerencial. En este sentido el líder está enfocado solo en conservar su trabajo.

Gestión del club campestre (1,9): aquí el líder hace hincapié por la relación con las personas, dejando de lado el interés por los resultados. Se preocupa por ser aceptado en el personal y por el clima laboral de la organización, sin embargo, esto no genera la obtención de los resultados como tal.

Gestión a medio camino (5,5); este tipo de gestión prima la superioridad, por ello se puede relacionar los dos enfoques de la rejilla gerencial. Se observa el cumplimiento de los objetivos y no se pierde de vista el estado de satisfacción de los seguidores.

Gestión autoritaria (9,1); se basa específicamente en el interés por los resultados, es decir que se cumplan a cabalidad los objetivos planteados. Aquí se evidencia la concentración del poder en el líder en la resolución y cumplimiento de los objetivos. No existe comunicación asertiva con el personal.

Gestión en equipo (9,9); la relación entre el interés por los resultados y el interés por las personas es evidente, es el estilo apropiado para las organizaciones, ya que su meta es cumplir a cabalidad lo solicitado, generando la participación y valoración del personal. La clave es el

trabajo en equipo esto permite promover la satisfacción de los seguidores y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

1.1.1.3 Teoría del comportamiento

Para que exista comprensión sobre esta teoría de liderazgo es importante partir sobre lo que es la conducta, tal como expresa Chertok (2006) “la conducta de los organismos no ocurre al azar, sino que obedece a ciertas leyes” (p. 14). Es decir, se rige por estamentos ya planteados para desenvolverse en la sociedad.

Por otra parte, se debe incluir la definición del comportamiento organizacional, mismo que según Dailey (2012), “el comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones” (p.2).

De acuerdo con Lewin, Lippit y White (1939), la teoría basada en el comportamiento busca analizar la conducta del líder y como es la relación entre el liderazgo efectivo. Este enfoque, propone dos diferentes tipos de personalidad denominadas X – Y. Al hacer referencia a la personalidad X, se puede encontrar las personas con características tales como; evasores de la responsabilidad, indolentes, sin iniciativa, requieren ser contraladas. En contraposición esta la personalidad Y, quienes son responsables, entusiastas, ingeniosos, creativos, entre otros (p. 139).

Con las definiciones previas, se inicia la teoría del comportamiento, misma que requiere de un estudio sobre la conducta de los líderes frente a los seguidores, esto lo afirma Daft (2006), quien expone que para desarrollar un liderazgo efectivo es necesario aceptar que cualquier persona que pueda observar el comportamiento correcto puede ser un líder y que es más sencillo aprender los comportamientos que los rasgos (p. 25).

Al enunciar que la teoría del comportamiento se enfoca en como el líder actúa frente a sus seguidores, es fundamental acotar los tipos de líderes que estipula el autor, líder autocrático y líder democrático.

Según Lussier y Achua (2011), “el líder autocrático toma decisiones, indica a los empleados que hacer y supervisa a los trabajadores muy de cerca”. Por otro lado, “el líder democrático alienta la participación en la toma de decisiones, trabaja con los empleados para determinar qué hacer y no supervisa de cerca a los trabajadores” (p.70).

1.1.1.4 Teoría de la contingencia

En el año de 1951 Fred Fiedler inicia el desarrollo de la primera teoría del liderazgo situacional, la misma que entrelaza la personalidad y el comportamiento del líder frente a las situaciones, a esta la llamo teoría por Contingencia de la eficacia del líder.

Según Lussier y Achua (2011), el modelo de liderazgo por contingencia, se utiliza para determinar si existe relación entre la orientación de las personas frente a las tareas o a las relaciones y si esto concuerda con el estilo del líder para potenciar el desempeño (p. 154). En este sentido los autores mencionan las siguientes variables del modelo de liderazgo por contingencia de Fiedler; seguidores, líder, situación. Así se presenta la figura;

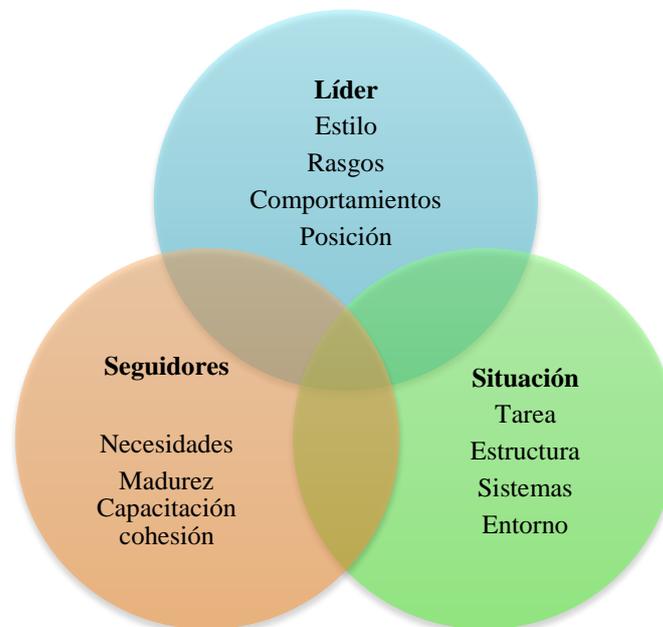


Figura 3. Enfoque por contingencia

Fuente: Tomado de Daft, 2006. / Elaboración propia 2020.

1.1.1.5 Teoría de la influencia

En esta teoría se encuentra la relación entre el carisma del líder y como este se desenvuelve en su medio. Es decir, la influencia que ejerce el líder carismático en el grupo de seguidores.

Aquí se encuentra el liderazgo carismático, el mismo que según Lussier y Achua (2011), se relaciona con el efecto que tiene el líder sobre sus seguidores., así mismo acentúan

características como; “deseos intrínsecos y universales de autonomía logro y moralidad” (p. 337).

Como expresan Castro y Lupano (2005), “el líder carismático actúa sintetizando la información del medio, donde su propio sistema de valores se vuelve un organizador importante para los seguidores” (p. 92).

1.1.1.6 Teoría de las relaciones

De acuerdo a la línea de evolución de las teorías de liderazgo se encuentra la teoría de las relaciones, en esta se fundamentan dos tendencias el liderazgo transaccional y el transformacional; es así que el primero se basa en el intercambio de una cosa por otra, aquí subyace el liderazgo transformacional que establece el mantener un *status quo* a través de la mejora continua.

Como afirman Sheard y Kakabadse (2004), el liderazgo transaccional se mantiene a nivel operativo, es decir, sigue procesos previamente planteados para evaluar a los colaboradores (p. 77).

Por otra parte, según Pearce et al. (2003), “el líder transformacional potencia los deseos de los seguidores, que logran metas y autocrecimiento, al mismo tiempo que promueve el desarrollo de los grupos y la organización” (p. 77).

1.1.2 Tipos de liderazgo

1.1.2.1 Liderazgo por nivel jerárquico

El liderazgo debe ser jerarquizado para poder comprender la función que debe ejecutar de acuerdo a su nivel jerárquico dentro de la organización. De acuerdo con Chiavenato (2016), el liderazgo se encuentra dentro de la siguiente jerarquía; liderazgo estratégico, táctico y operacional, así mismo este plantea que estos trascienden dentro de las organizaciones (p. 221). Esto es importante conocer para llevar a cabo adecuadamente las funciones que se asignen dentro de las empresas. En la Tabla 2 se detalla la transición del liderazgo.

Tabla 2. Transición de los liderazgos a lo largo de la organización

Líder		Nivel organizacional
Estratégico (Dirigentes)	Pensamiento global. Estratega Impulsa el cambio y la renovación. Es “misionario” y” visionario” Defensor de los talentos. Alto espíritu emprendedor. Guardian del negocio.	Institucional
Tácticos (Gerentes)	Impulsa a cumplir metas. Táctico. Identifica y selecciona talentos. Lleva a las personas hacia el cambio y la innovación. Entrena y desarrolla líderes.	Intermedio
Operacional (Supervisores)	Conduce a las personas en la ejecución del trabajo. Impulsa un desempeño excelente. Operador. Establece asociaciones dentro y a lo largo de los equipos. Administra el trabajo cotidiano. Influye su poder personal. Inspira lealtad y confianza.	Operacional

Fuente: Basado en Chiavenato, 2016. / Elaboración propia, 2020.

A continuación, se plantean los tipos de liderazgo que han sido estudiados en el presente trabajo de investigación.

1.1.2.2 Liderazgo estratégico

Chiavenato (2016) define como liderazgo estratégico a la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad, así como de saber delegar facultades para generar cambios, según el autor significa tener la capacidad de liderar a líderes de líderes (p. 217). aquí se encuentran presidentes y/o directores. El liderazgo táctico se encuentran los gerentes y ejecutivos y en el operacional se encuentran los supervisores.

El liderazgo estratégico potencia las habilidades de los líderes a través de la práctica constante, esto perfecciona la dirección en el manejo del personal a su cargo. En la figura se muestran las dimensiones multifuncionales del liderazgo estratégico;



Figura 3. Dimensiones multifuncionales del liderazgo estratégico

Fuente: Aspectos multifuncionales del liderazgo estratégico basado en Chiavenato, 2016 /
Elaboración propia 2020.

1.1.2.3 Liderazgo táctico

El liderazgo táctico se enfoca en el cumplimiento de metas en la que intervienen directamente el personal a cargo. Este tipo de líder busca contantemente la potencialidad de sus seguidores o del personal a su cargo, identificando, entrenando y desarrollando nuevos líderes dentro de la organización.

1.1.2.4 Liderazgo operacional

El líder operacional está enfocado a conducir al personal a la ejecución del trabajo, manejando la política de desempeño laboral sobresaliente a través de la influencia positiva, demostrando confianza en su accionar.

1.1.2.5 Liderazgo situacional

Tiene sus inicios en 1969, mayor mente conocida con SLT, (Situational Leadership Theory) en este sentido se manejará la definición en español de TSL misma que significa; Teoría del Liderazgo situacional. Según Sánchez y Rodríguez (2009) la TLS reconoce que cada líder tiene un estilo determinado, sin embargo, la efectividad del liderazgo depende del grado es capaz de adaptar o modificar su estilo de acuerdo a la situación que se presente (p.26).

Como afirman diversos autores tales como Yukl (1989), Moorhead y Griffin (1995) este modelo suele ser utilizado en directivos, gracias a sus características situacionales que le permiten generar un efectivo enfoque en el liderazgo (p. 27).

En este sentido el estilo del líder, se determina por la combinación de dos dimensiones; por un lado, comportamiento de tarea y por otro y comportamiento de relación. Según Sánchez y

Rodríguez (2009), se entiende por comportamiento de tarea a la explicación que entrega el líder en referencia a las obligaciones y responsabilidad de los colaboradores, esto incluye; que, como, cuando, donde y quien realizará la tarea. en el tema del comportamiento de relación, se hace referencia a los procesos de comunicación del líder con el grupo, aquí se estipula; saber escuchar, facilitar y respaldar a los colaboradores.

Blanchard (2007) establece un modelo que postula cuatro nuevos estilos de liderazgo, dentro del liderazgo situacional, este estudio fue realizado para analizar el estilo de liderazgo de acuerdo a cada persona, este tiene como nombre “Diferentes estilos para diferentes personas”, (p.123).

Estilo directivo: s1

Según el autor el líder ejerce la función de establecer los objetivos alcanzar y los roles de los colaboradores, aquí el líder toma las decisiones. Por consiguiente, el líder estipula el proceso que se debe realizar, así como quien lo realizar, el tiempo, y el lugar, estando los colaboradores expuestas a la constante supervisión por parte del líder.

Estilo entrenador: s2

El líder es capaz de escuchar a sus colaboradores, pero es este el que dirige las actividades. Aquí se suscita una comunicación parcialmente bidireccional, sin embargo, es el líder el que toma las decisiones.

Estilo de apoyo: s3

El líder reconoce los esfuerzos de sus colaboradores, brinda soluciones y escucha de manera activa para llevar a cabo las tareas encomendadas.

Estilo delegador: s4

Aquí la responsabilidad es transferida a los trabajadores, esto viabiliza los procesos de comunicación y participación en las organizaciones. En este sentido se evidencia un alto grado de confianza en los colaboradores al encomendarle las responsabilidades en el cumplimiento de las actividades.

1.1.2.6 Liderazgo organizacional

Duro (2006) menciona que el liderazgo organizacional hace referencia “a la situación de superioridad en que se hayan algunas personas en sus respectivas organizaciones ya que por

sus notables cualidades personales y/o actuaciones, consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales” (p. 17).

Dentro de este tipo de liderazgo se encuentran el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, los mismos que se explicarán a continuación.

1.1.2.6.1 Liderazgo transaccional

Según Álvarez (2000), el líder transaccional se fundamenta en valores, tales como; la responsabilidad, la imparcialidad, la honestidad, la imparcialidad y la rectitud en la ejecución de las tareas (p. 94), además menciona que su accionar es a nivel técnico, en donde las habilidades de negociación son fundamentales para obtener beneficios mutuos, entre colaboradores y líder.

Dentro del liderazgo transaccional, se establecen mecanismos que permitan alcanzar los objetivos planteados a través de la flexibilidad que otorgue el líder a sus colaboradores, sin descuidar las responsabilidades que estos posean.

1.1.2.6.2 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional nace en 1978 con la definición de Burns, quien manifiesta que “el liderazgo transformacional se enfoca en gran medida en la visión del líder más que en las atribuciones de sus seguidores”. Para el autor, “los líderes transformacionales son conocidos por conmover y cambiar las cosas” (p. 347).

Luego de esta definición surge la de Bass y Avolio (1994), quienes expresan que el liderazgo transformacional “es un proceso de permanente readecuación” mismo que se desarrolla a lo largo de la existencia y que tiene como fin potenciar el desarrollo integral de los colaboradores (p. 56). En este tipo de liderazgo el líder se caracteriza por tener seguidores que demuestran confianza, respeto y admiración, así mismo entregan sus esfuerzos voluntarios para cumplir los objetivos plantados.

El liderazgo transformacional permite cambiar el estado de la situación puesto que involucra a los seguidores en la proyección de una nueva perspectiva de la organización. Al involucrar a los seguidores en la resolución de los problemas o a la promoción de cambios innovadores, se crea un panorama positivo dentro de la organización ya que los empleados se empoderan de sus labores en beneficio de todos.

El líder transformacional tiene la capacidad de influir positivamente en los individuos, lo que perfecciona los resultados obtenidos en el desempeño de los colaboradores. Esta influencia positiva permite el cambio de enfoque en los intereses personales por los convierte a los intereses colectivos. Dentro de las cualidades inherentes del líder transformacional se encuentra el carisma, lo que motiva e inspira a los seguidores.

Según Lussier y Achua (2011), el liderazgo transformacional influye directamente en el desempeño del equipo, así mismo, diversos estudios afirman la influencia significativa en el aprendizaje organizacional (p. 348).

1.1.2.6.3 Conductas y atributos del liderazgo transformacional

De acuerdo con Bass y Avilio (1991), el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones del comportamiento también conocidas como las cuatro I (p. 350), cuyas siglas en inglés mencionan lo siguiente; Idealized Influence (II), Intellectual Stimulation (IS), Inspirational Motivation (IM), Individualized Consideration (IC), las mismas que se detallan en la siguiente figura;

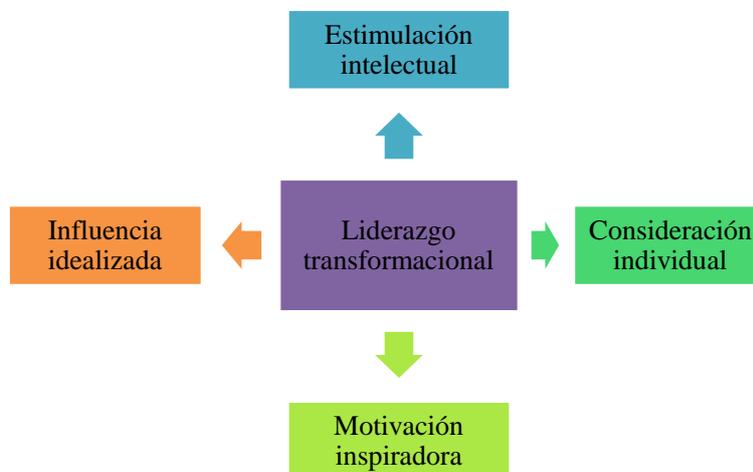


Figura 4. Dimensiones del liderazgo transformacional.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Influencia idealizada: requiere de carisma para poder impactar en los seguidores. Aquí se desarrollan vínculos de apego emocional positivo.

Motivación inspiradora: forma en la que el líder comunica de manera apasionada los contenidos a sus colaboradores. Esto genera mayor visión para lograr los objetivos planteados.

Consideración individual: el líder es el mentor, los orienta al desarrollo y responde a las necesidades de sus seguidores.

Estimulación intelectual: incluye el pensamiento creativo y fuera de esquemas. El líder inspira a crear nuevas perspectivas en sus seguidores a través de cuestionamientos propios relacionados a cualquier situación.

Los líderes transformacionales; son considerados como visionarios, lo que les permite asumir riesgos, ya que poseen habilidades cognitivas únicas, por las que son aceptados como líderes generando credibilidad en sus seguidores.

Puesto que el presente trabajo de investigación está enfocado a instituciones educativas, es importante mencionar lo que afirma Parra (2011), el liderazgo transformacional en el ámbito educativo “es la capacidad de articular, conceptualizar, promover” cambios efectivos que potencialicen el desarrollo de todos los colaboradores, en este sentido, es necesario que el líder posea la visión, el conocimiento, el entendimiento, y demás características que lo inspiren a llevar a cabo su función directiva (p. 57).

1.1.2.6.4 Liderazgo correctivo evitador

En este estilo de liderazgo, el líder verifica la existencia de falencias en el desempeño de los colaboradores, con el objetivo de implementar acciones correctivas inmediatas cuando se presentan problemas graves dentro de la organización. Dentro de este estilo de liderazgo, se encuentran variables como Laissez Faire y liderazgo pasivo evitador.

1.1.2.6.5 Liderazgo Laissez Faire

De acuerdo con Martínez (2004), el líder que enfrenta su función a través del laissez faire es inactivo con la organización, así pues, este tipo de líder evade el tomar decisiones, así como también mantener la supervisión del personal dentro de la organización, es decir la responsabilidad se transfiere a los colaboradores, quienes son libres de realizar sus actividades de acuerdo a su conveniencia.

Belohlavek (2006) define a “laissez faire a la condición en que los líderes hacen lo que les parece y dejan hacer lo que les parezca correcto a los miembros de un grupo”, (p. 183).

Por su parte Chiavenato (2005) acota que es un estilo de libertad absoluta, en términos relativos a la toma de decisiones por parte de los colaboradores, siendo estos capaces de desarrollar las funciones sin control alguno.

1.1.2.6.6 Liderazgo pasivo evitador

Las acciones del líder, se reflejan posteriormente al acontecimiento de un problema grave suscitado dentro de la organización, lo que evidencia la falta de toma de decisiones oportunas.

1.1.3 Características del líder

Chiavenato (2016) sostiene que en todo nivel organizacional en el que actúe un líder, se debe reunir características generales que permitan ejercer la función de líder, (p.222) estas son;

- ☒ Ser maestro en manejar la ambigüedad en situaciones poco claras.
- ☒ Inspirar confianza en el futuro deseado.
- ☒ Sentir pasión por las metas y los resultados por ofrecer.
- ☒ Ser dueño de una integridad intachable para ganarse la confianza de las personas.
- ☒ Preparar y desarrollar a las personas para el éxito.
- ☒ Tener un ego fuerte y no solo un ego grande.
- ☒ Tener valor para tomar decisiones, aunque sean difíciles o arriesgadas.

Así mismo el autor sostiene que de acuerdo al tipo de líder se debe contar las siguientes características personales que permitan desarrollar la función;

Tabla 3. Características personales del líder

Líder Operacional	Líder táctico	Líder estratégico
✓ Conduce a las personas en la ejecución del trabajo y sus resultados	✓ Impulsa la ejecución de la estrategia	✓ Tiene pensamiento global
✓ Impulsa un desempeño excelente	✓ Impulsa la consecución de metas y resultados	✓ Es un estratega
✓ Es un operador	✓ Es un táctico	✓ Impulsa el cambio y la renovación
✓ Establece asociaciones en el interior y a lo largo de los equipos	✓ Identifica y selecciona talentos	✓ Es “misionero” y “visionario”
✓ Administra el trabajo cotidiano	✓ Lleva a las personas hacia el cambio y la innovación	✓ Abogado y defensor de talentos (mentor) Espíritu muy emprendedor
		✓ Guardián de negocios

✓ Influye con su poder personal Inspira lealtad y confianza	✓ Entrena y desarrolla a líderes y equipos ✓ Se encarga de una unidad de negocios	✓ Cautivador
---	--	--------------

Fuente: Basado en Chiavenato, 2016. / Elaboración propia, 2020.

Plantea además Chiavenato (2009), que el líder debe poseer las siguientes características específicas;

- ☐ **Innova:** debe mantenerse activo para crear y mejorar las situaciones que favorezcan a la organización.
- ☐ **Es original:** es importante impactar en los cambios positivos para la resolución de problemas.
- ☐ **Desarrolla:** así mismo y a su personal / equipo a cargo.
- ☐ **Se enfoca en las personas:** es empático para reconocer la realidad de sus colaboradores.
- ☐ **Inspira confianza:** por efecto inherente, es decir esto es intrínseco en la persona que lidera.
- ☐ **Perspectivas de largo plazo:** analiza las metas y reconoce que se pueden alcanzar respetando los plazos.
- ☐ **Pregunta qué y por qué:** para mantenerse al tanto de la situación y poder manejarla adecuadamente.
- ☐ **Vista puesta en el horizonte:** visionario con objetivos claros.
- ☐ **Desafía el statu quo:** aspira alcanzar objetivos sobre el planteamiento.
- ☐ **Es el mismo:** la transparencia es una cualidad inherente en el líder.
- ☐ **Actúa con seguridad:** esto genera respeto y credibilidad en los grupos y/o seguidores.

Por otro lado, el liderazgo posee componentes inherentes como lo mencionan Lupano y Castro (2008) y García (2011) los mismos que se ven reflejados en la figura expuesta a continuación;



Figura 5. Componentes del liderazgo

Fuente: Basado en los autores García, 2011; Gómez, 2008; Lupano y Castro, 2008. / Elaboración propia 2020.

1.2 Desempeño laboral

De acuerdo con Chiroque (2006), al hablar de desempeño se hace referencia a la práctica de un individuo al momento de cumplir sus obligaciones en su campo de acción profesional. (p. 57).

Por su parte Alles (2009) en su obra Diccionario de Competencias menciona que por desempeño: “concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo de tiempo” (p. 48).

En el ámbito laboral Stoner (1994), postula que el desempeño laboral es la forma como los colaboradores trabajan eficazmente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos cumpliendo las reglas establecidas previamente (p. 510),

Como afirma Chiavenato (2007) el desempeño laboral es: una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, afín de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una o varias personas (p. 243).

Robbins (2013) plantea que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general es una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual (p.26).

Pedraza (2018) plantea que el desempeño laboral comprende aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (p. 495).

Alles (2019) dijo que el desempeño laboral es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar el personal, lo que permite realizar la toma de decisiones sobre promoción y remuneración (p. 310).

Tomando en cuenta los conceptos preliminares de los autores es relevante incluir el desempeño laboral del líder mismo incluye factores como los mencionados por Goleman (2004), “el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas”, sin embargo, si no se posee una “inteligencia emocional” adecuada no se puede desempeñar la función de líder (p. 3).

Este concepto amplió la percepción del desempeño laboral del líder dentro de las organizaciones, acercándose directamente a la inteligencia emocional que este debe poseer para desempeñar su función, así menciona Goleman en su obra *¿Qué hace a un líder?* mismo que expresa que para poder ejercer la inteligencia emocional es necesario poseer; “auto regulación, autoconciencia, empatía, motivación, y habilidades sociales” (p. 8).

Por su parte, en las instituciones educativas, los líderes deben regirse a lo estipulados en los estándares de calidad de desempeño del directivo, los mismos que se encuentran incluidos en la página web del Ministerio de Educación del Ecuador. El directivo que cumple la función de líder institucional, “busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa ecuatoriana”.

Una acotación relevante en relación al desempeño laboral según Rodríguez (2009) es que está ligado directamente a la “misión, visión, objetivos y estrategias, que tienen que estar alineados con los objetivos personales” (p.12). La relación adecuada que exista en el cumplimiento de estos, determinara un desempeño de calidad. En tal sentido el Ministerio de Educación del Ecuador en su portal web, acota lo siguiente en relación a un docente de calidad que desempeña su labor a través de: “provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país”.

De acuerdo con los autores se entiende por desempeño laboral, el proceso activo que ejecuta un individuo dentro de las organizaciones con la finalidad de llevar a cabo las tareas encomendadas, lo que permitirá alcanzar los objetivos planteados.

1.2.1 Desempeño laboral por competencias

En este apartado, se definirá los temas más relevantes en el desempeño laboral por competencias utilizando la información que plantea la autora Alles (2009) en su obra diccionario de competencias.

1.2.2 Competencias laborales

Alles (2009) argumenta, que las competencias hacen referencias a las características de personalidad acorde a los comportamientos de las personas en su desempeño dentro del puesto de trabajo. En tal sentido las competencias, se traducen a comportamientos observables del personal, los que pueden analizarse, medirse, y desarrollar dentro de la organización.

1.2.3 Tipos de competencias

Los tipos de competencias que menciona la autora Alles (2009), en su obra Diccionario de competencias son: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área.

1.2.4.1 Competencias cardinales

Se entiende por competencias cardinales aquellas que pueden aplicarse a todos los integrantes de la organización y están directamente alineadas a cumplir la visión organizacional de las empresas.

Dentro de las competencias cardinales encontramos; adaptabilidad a los cambios del entorno, compromiso, compromiso con la calidad de trabajo, compromiso con la rentabilidad, conciencia organizacional, ética, ética y sencillez, flexibilidad y adaptación, fortaleza, iniciativa, innovación y creatividad, integridad, justicia, perseverancia en la consecución de objetivo, prudencia, respeto, responsabilidad personal, responsabilidad social, sencillez, temple.

Para el presente trabajo de investigación se tomará en cuenta la siguiente competencia cardinal por estar inmersas en el instrumento de auto evaluación del desempeño;

Flexibilidad: capacidad para trabajar con eficiencia en diversas situaciones, reconociendo, valorando y aceptando las diferentes perspectivas de pensamientos y opiniones de las personas dentro de la organización.

1.2.4.2 Competencias específicas gerenciales

Se definen como las capacidades, conocimientos y habilidades innatas que posee la persona a nivel gerencial, y que les permiten desarrollar su función con el personal que tiene a cargo.

Dentro de las competencias específicas gerenciales se encuentran; conducción de personas, delegación, dirección de equipos de trabajo, empoderamiento, entrenador, liderar con el ejemplo, liderazgo, liderazgo ejecutivo, liderazgo para el cambio, visión estratégica.

Para el trabajo se definen las siguientes competencias específicas gerenciales:

Delegación/conducción de personas: capacidad para dirigir, delegar tareas y distribuir funciones, el personal a su cargo, para alcanzar la visión organizacional.

Liderazgo: capacidad para generar compromiso en el personal, alcanzar la adhesión del grupo de trabajo para cumplir los objetivos de la empresa. Desempeñar funciones de líder con el apoyo del equipo de trabajo.

1.2.4.3 Competencias específicas por área

Son aquellas competencias necesarias para desarrollar actividades específicas de acuerdo a las habilidades, conocimientos, y destrezas para desempeñar el cargo.

Dentro de las competencias específicas por área se mencionan las siguientes: adaptabilidad y flexibilidad, calidad y mejora continua, capacidad de organización y planificación, cierre de acuerdos, colaboración, competencia del negocio, comunicación eficaz, conocimiento de la industria y el mercado, conocimientos técnicos, credibilidad, credibilidad técnica, desarrollo y auto desarrollo del talento, dinamismo-energía, gestión y logro de objetivos, habilidades mediáticas, influencia y negociación, iniciativa – autonomía, manejo de crisis, orientación a los resultados, orientación al cliente, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, pensamiento estratégico, productividad, profundidad en el conocimiento de los productos, relaciones públicas, responsabilidad, temple y dinamismo, tolerancia a la presión de trabajo, toma de decisiones, trabajo en equipo.

A continuación, se definen las competencias específicas por áreas que se encuentran en la auto evaluación del desempeño;

Orientación a resultados: orientar las acciones propias y del grupo de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales bajo los estándares de calidad, respetando los indicadores de logros de la empresa.

Colaboración: actuar como facilitador dentro del grupo de trabajo promoviendo un ambiente de apoyo y asistencia dentro de la institución.

Orientación al cliente: capacidad de vocación asertiva en el servicio al cliente dentro de la organización con la finalidad de atender sus requerimientos y alcanzar las metas planteadas en la organización.

Comunicación: capacidad de escuchar y transmitir información a las personas de manera clara y oportuna utilizando canales de comunicación abiertos.

Trabajo en equipo: brindar asistencia y cohesionar las acciones de los miembros del equipo para lograr las metas de la empresa.

Decisión: capacidad de análisis para reconocer las opciones y considerar las situaciones, recursos existentes y sus efectos en la empresa, en busca de escoger la opción más adecuada para lograr los objetivos de la organización.

Organización/ capacidad de organización y planificación: requiere de habilidades de análisis, planificación y seguimiento de actividades para desempeñar las funciones dentro del cargo asignado.

1.2.5 Desempeño laboral del directivo y personal docente

Para poder desempeñar la función de líder dentro de una organización, es fundamental cumplir los roles gerenciales de liderazgo, de acuerdo a Mintzberg (2009), existen 10 sub - roles para gerenciar agrupados dentro de tres categorías tales como; “roles interpersonales, roles informativos, roles de decisión” (p. 45) a continuación se exponen los mismos.

Tabla 4. Roles gerenciales del liderazgo

Roles	Sub – Roles	Característica	Función
Interpersonales	Representante	Actúa en nombre de la organización de forma legal, social y simbólica	Presidir reuniones, firmar documentación, recibir y atender personal oficial.
	Líder	Funciones administrativas	Contratar, capacitar, dar instrucciones, evaluar el desempeño.
	Enlace	Interactuar con personal externo, crean vínculos entre organizaciones.	Participar en reuniones con miembros externos a la organización.
Informativos	Monitor	Recabar información.	Leer informes, reportes, entre otros. Observar y analizar la información.
	Difusor	Enviar información a los demás miembros de la organización.	Compartir la información de manera directa, cara a cara, email, etc.
	Portavoz	Proporcionar información a personal externo a la organización.	Reuniones con el líder, dar respuesta a documentación recibida, entre otros.
	Sub – Roles	Característica	Función
Decisión	Emprendedor	Innovan y brindan oportunidades de mejora.	Desarrollar servicios, productos. Promover productos nuevos.
	Gestor de problemas	Emprenden acciones correctivas dentro de los conflictos.	Atención a situaciones entre empleados. Monitoreo del estado de las instalaciones. Desarrollo de planes de solución.
	Gestor de recursos	Asignan recursos.	Elaboración de presupuesto. Programación de ejecución de presupuesto en las organizaciones.
	Negociador	Concilia acuerdos.	Compensaciones salariales. Contratos laborales. Contratos con clientes.

Fuente: Basado en Lussier y Achua, 2011. / Elaboración propia, 2020.

Por otra parte, el desempeño profesional del directivo y personal docente está enmarcado dentro de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, misma que rige todas las acciones de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, en relación a todos los procesos que incluya la gestión educativa.

En este sentido, los estándares de calidad propuestos por el Ministerio de Educación del Ecuador a través de la Dirección Nacional de Estándares Educativos, de acuerdo al Acuerdo Ministerial MINEDUC-MINEDUC-2017-00091-A, con fecha 01 de noviembre del año 2017, se ejecute la aplicación de los estándares educativos estipulados en el anexo 1 del documento mencionado en los que se encuentran, los estándares de desempeño profesional de directivos y docentes, en este sentido se tiene la siguiente información tomada del portal principal del

Ministerio de Educación del Ecuador, (2018) a fin de dar veracidad a la información contenida en el presente trabajo de investigación.

1.2.6 Dimensión de Gestión Administrativa

En este apartado, se detallan los involucrados en la gestión administrativa institucional, así como también los componentes, estándares y objetivos de cada uno tanto para docentes como para directivos que rigen en el sistema educativo para las instituciones educativas.

La dimensión de gestión administrativa involucra componentes como; organización institucional, desarrollo profesional, información y comunicación, infraestructura, equipamiento y servicios complementarios. Los componentes mencionados permiten el desarrollo de la gestión educativa con todos los actores involucrados en el proceso educativo.

Tabla 5 Dimensiones de la gestión administrativa

D.1. DIMENSIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
COMPONENTES	ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESCOLAR	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE
D1.C1. Organización Institucional	D1.C1.GE1. La oferta del servicio educativo guarda relación con lo que establece el documento vigente de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución.	D1.C1.DI1. Administra el funcionamiento de la institución en relación con la oferta que estipula el documento de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución.	N.A.
	D1.C1.GE2. Cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido participativamente.	D1.C1.DI2. Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	N.A.
	D1.C1.GE3. Cuenta con procedimientos académicos y administrativos.	D1.C1.DI3. Supervisa la ejecución de procedimientos académicos y administrativos.	N.A.
D1.C2. Desarrollo profesional	D1.C2.GE4. Se ejecutan actividades de capacitación profesional para el personal administrativo, directivo y docente en función del diagnóstico de necesidades institucionales.	D1.C2.DI4. Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.	D1.C2.DO1. Participa en capacitaciones para mejorar la calidad de su práctica docente.
	D1.C2.GE5. Se ejecutan procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función de las necesidades institucionales.	D2.C2.DI5. Monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico aprobado.	D2.C2.DO2. Aplica estrategias para mejorar su práctica docente a partir de las recomendaciones producto del acompañamiento pedagógico.
	D1.C2.GE6. Se reconoce los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente de acuerdo a los lineamientos institucionales.	D1.C2.DI6. Aplica lo dispuesto en la resolución para reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente.	N.A.
D1.C3. Información y Comunicación	D1.C3.GE7. Mantiene registros administrativos completos, actualizados y almacenados de manera segura.	D1.C3.DI7. Coordina los procesos de gestión de la información en la recolección, actualización y resguardo de la información de acuerdo a los procedimientos institucionales.	D1.C3.DO3. Registra la información de su labor docente según los procesos de gestión de la información (notas, asistencia, planificaciones, entre otros).
	D1.C3.GE8. Cuenta con lineamientos para la comunicación oportuna de aspectos académicos y administrativos entre los actores educativos.	D1.C3.DI8. Verifica el cumplimiento de los lineamientos de comunicación académica y administrativa entre los actores educativos.	D1.C3.DO4. Comunica de manera oportuna los resultados de aprendizaje e información oficial pertinente a estudiantes y representantes legales.
		D1.C3.DI9. Coordina la rendición de cuentas de la gestión de autoridades y organismos institucionales.	N.A.
D1.C4. Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios	D1.C4.GE9. Se optimiza el uso de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos para apoyar los procesos de aprendizaje.	D1.C4.DI10. Verifica la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos aprendizaje.	D1.C4.DO5. Emplea la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje planteados y promueve su cuidado.
	D1.C4.GE10. Los servicios complementarios que oferta la institución funcionan de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	D1.C4.DI11. Supervisa que los servicios complementarios que oferta la institución funcionen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	N.A.

Fuente: Tomado del Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad de calidad educativa MINEDUC, 2017.

1.2.7 Dimensión de gestión pedagógica

En este apartado, se presentan los componentes, los estándares de gestión escolar, así como los objetivos que deberán cumplir en su desempeño profesional el personal directivo y los docentes. Aquí está planteado detalladamente las responsabilidades que deben ser tomadas en cuenta para evaluar el desempeño del personal en el área pedagógica.

Tabla 6. Dimensión de la gestión pedagógica

D2. DIMENSIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA			
COMPONENTES	ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESCOLAR	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE
D2. C1. Enseñanza y aprendizaje	D2.C1.GE11. Fundamenta su Planificación Curricular Institucional (PCI) en el Currículo Nacional y los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	D2.C1.DI12. Supervisa que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) guarden relación con la Planificación Curricular Institucional (PCI).	D2.C1.DO6. Elabora Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) en relación a los lineamientos de Planificación Curricular Institucional (PCI).
		D2.C1.DI13. Supervisa que las planificaciones microcurriculares guarden relación con las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) que correspondan.	D2.C1.DO7. Elabora planificaciones microcurriculares de acuerdo a lo establecido en las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA).
		D2.C1.DI14. Evalúa la práctica pedagógica de acuerdo a la ejecución de la planificación microcurricular.	D2.C1.DO8. Demuestra suficiencia en el conocimiento de la asignatura que enseña en el subnivel.
			D2.C1.DO.9. Aplica estrategias de enseñanza orientadas al logro de los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación microcurricular.
			D2.C1.DO.10. Promueve un ambiente de aprendizaje estimulador que genera participación del estudiantado.
D2.C1.GE12 Evalúa los aprendizajes del estudiantado de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).	D2.C1.DI15. Monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado de acuerdo a los lineamientos de la Planificación Curricular Institucional (PCI) y al calendario escolar.	D2.C1.DO11. Evalúa el logro de aprendizaje del estudiantado en función de los objetivos planteados en las planificaciones microcurriculares.	
D2. C2. Consejería estudiantil y refuerzo académico	D2.C2.GE13. Ofrece un servicio de consejería estudiantil que atiende a las necesidades socioafectivas y pedagógicas del estudiantado.	D2.C2.DI16. Supervisa la ejecución de la planificación del servicio de consejería estudiantil.	D2.C2.DO12. Implementa en su práctica docente acciones recomendadas desde el servicio de consejería estudiantil.
	D2.C2.GE14. Cuenta con lineamientos de refuerzo académico establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).	D2.C2.DI17. Coordina la implementación de los lineamientos de refuerzo académico.	D2.C2.DO13. Ejecuta actividades de refuerzo académico en función de las necesidades de aprendizaje del estudiantado.

Fuente: Tomado del Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad de calidad educativa MINEDUC, 2017.

1.2.8 Dimensión de gestión de convivencia, participación escolar y cooperación.

Apartado fundamental enfocado a gestionar la convivencia armónica entre los actores del proceso educativo dentro de las instituciones, aquí los objetivos están enfocados en mayor grado a la función directiva.

Tabla 7. Dimensiones de convivencia, participación escolar y cooperación

D3. DIMENSIÓN DE CONVIVENCIA, PARTICIPACIÓN ESCOLAR Y COOPERACIÓN			
COMPONENTES	ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESCOLAR	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE
D3. C1. Convivencia y participación escolar	D3.C1.GE15. Se promueve la convivencia armónica de los actores educativos mediante acuerdos y compromisos consensuados.	D3.C1.DI18. Socializa el Código de Convivencia a la comunidad educativa.	D3.C1.DO.14. Promueve entre los actores educativos el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el Código de Convivencia de la institución.
	D3.C1.GE16. Cuenta con los organismos institucionales conformados y en funciones.	D3.C1.DI19. Supervisa la gestión de los organismos institucionales en función de los deberes y atribuciones contempladas en la normativa vigente.	N.A.
D3. C2. Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo.	D3.C2.GE17. Establece vínculos de cooperación con otros actores, dentro y fuera de la comunidad, para fortalecer actividades relacionadas con el aprendizaje.	D3.C2.DI20. Coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje.	N.A.

Fuente: Tomado del Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad de calidad educativa MINEDUC, 2017.

1.2.9 Dimensión de Seguridad escolar

Fundamentación necesaria para implementar, monitorear y precautelar la seguridad dentro de las instituciones educativas, en este apartado se da mayor participación al personal docente ya que se encuentra directamente en contacto con los estudiantes.

Tabla 8. Dimensión de seguridad escolar

D.4 DIMENSIÓN DE SEGURIDAD ESCOLAR			
COMPONENTES	ESTÁNDAR DE GESTIÓN ESCOLAR	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE
D4. C1. Gestión de riesgos y protección.	D4.C1.GE18. Se implementa planes integrales y protocolos que fomentan una cultura de prevención de riesgos, seguridad y autocuidado.	D4.C1.DI21. Coordina la ejecución de actividades enmarcadas en planes integrales y protocolos de gestión riesgos, seguridad y autocuidado.	D4.C1.DO15. Ejecuta los procedimientos establecidos en los planes integrales y los protocolos de gestión de riesgos.
			D4.C1.DO16. Comunica a la autoridad o al servicio de consejería estudiantil sobre situaciones detectadas que vulneren la integridad física, psicológica y sexual del estudiantado, según las rutas o protocolos establecidos.

Fuente: Tomado del Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad de calidad educativa MINEDUC, 2017.

De acuerdo los Estándares de Calidad publicados por el Ministerio de Educación (2012) elaborado por el Equipo técnico de la Dirección de Estándares Educativos reza lo siguiente en relación a los estándares de desempeño profesional en docentes y directivos: “son descripciones de lo que debe hacer un profesional educativo competente; es decir, de las prácticas que tienen una mayor correlación positiva con la formación que se desea que los estudiantes alcancen (p. 6). Así mismo se afirma, que la finalidad de dichos estándares es fomentar en las aulas que permita que los estudiantes adquieran aprendizajes de calidad y de esta manera logren completar los perfiles requeridos al finalizar su proceso de enseñanza aprendizaje.

Al hablar de estándares de desempeño profesional es necesario estudiarlos por separado ya que son funciones distintas y no pueden confundirse a pesar de formar parte de una misma institución.

En tal sentido de acuerdo a los estándares de desempeño profesional planteado por el Ministerio de Educación del Ecuador para la función directiva se hace referencia directamente al liderazgo que estos emplean para gestionar el talento humano, viabilizar los procesos de aprendizaje, manejar el clima de la organización para establecer una convivencia armónica entre los actores del proceso educativo.

Por su parte los estándares de desempeño profesional docente, tienen como objetivo desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje a través de interacción armónica y asertiva con los estudiantes, tomando en cuenta la inclusión de métodos, técnicas y habilidades para generar procesos de enseñanza aprendizaje de calidad.

1.2.10 Fases de la gestión del desempeño laboral

La gestión del desempeño según Remetería (2008), hace referencia a la actividad profesional que se basa en establecer objetivos, implementar los medios para cumplirlos, así mismo estipular el ordenamiento de los sistemas y ejecutar el manejo del personal, (p. 1).

Para Arratia (2017), el desempeño de los trabajadores está determinado por dos factores importantes; las condiciones de trabajo y la manera en que se encuentra organizada la estructura del trabajo (p. 13).

Dentro de las fases de la gestión del desempeño laboral se encuentran;

- ☐ Conceptualización: óptimo rendimiento a identificarse en los trabajadores.

- ☐ Desarrollo: determinación de rendimiento actual de los colaboradores y como este varía de acuerdo a la gestión.
- ☐ Implementación: revisión periódica del desempeño laboral del empleado, con la utilización de herramientas que establezcan variaciones.
- ☐ Realimentación: procesos de revisión en conjunto para mejorar el rendimiento.
- ☐ Evaluación: se detallan los procesos de desarrollo de las actividades del colaborador y como este ha logrado la consecución de los objetivos planteados.

En este sentido se acota que las fases que intervienen en la gestión del desempeño laboral están directamente relacionadas con los factores que influyen en el desempeño de los empleados por tal motivo es fundamental conocer los resultados del desempeño a través de la fase de evaluación de desempeño.

Para Alles (2019), el análisis del desempeño de un individuo es un instrumento que permite gerenciar, es decir manejar y supervisar a los trabajadores (p. 310). Aquí subyacen los objetivos de crecimiento y desarrollo del personal de forma integral para mejorar los resultados organizacionales. Adicionalmente Alles acota que la evaluación de desempeño, son útiles para tomar decisiones oportunas en la organización, así como analizar los comportamientos de los empleados en busca de incrementar su potencial.

Para poder reconocer que las fases de la gestión del desempeño se realicen adecuadamente es necesario; conocer el punto de partida es decir que la organización cuente con los manuales necesarios que les permita dar a conocer a los colaboradores de manera clara lo que debe realizar dentro de la organización.

Por otro lado, el proceso de planificación de la gestión del desempeño, debe mantener los objetivos de la organización estipulando tiempos, acciones a realizar, condiciones a favor y limitantes para de esta manera poder llevar a cabo las metas planteadas en la organización. En este sentido la planificación debe prever posibles consecuencias sobre los factores que puedan afectar las fases del desempeño laboral.

Una vez realizada la planificación, es necesario incluir la fase de seguimiento, misma que tiene como objetivo monitorear las actividades desarrollada por los empleados a fin de documentar las mismas y tener evidencias que permitan tomar decisión a favor de la empresa y del empleado si así fuese necesario. La fase de seguimiento incluye realización de reuniones periódicas con los colaboradores con la finalidad de corregir las irregularidades o potenciar las habilidades que se encuentre en el proceso.

Finalmente, la fase de evaluación, la misma que inicia con la entrevista previa para exponer el cumplimiento o no de los objetivos planteados previamente por parte del colaborador dentro de la organización. Aquí se desarrolla un plan de acción inmediata para corregir las falencias encontradas en los procesos previos de evaluación.

Al mencionar las fases de la gestión del desempeño laboral es ineludible incorporar aspectos que den relevancia a los procesos que incluyen la gestión del desempeño laboral, así pues; la gestión del desempeño debe ser concebida desde un marco referencial integral es decir que incluya todos los aspectos que influyan en el desempeño laboral. Debe necesariamente incluirse acciones de perfeccionamiento constante en el proceso del desempeño laboral de los colaboradores.

De acuerdo con la literatura revisada, el proceso de gestión del desempeño laboral dentro de la organización, debe ser dinámico, contante, organizado, estructurado dinámico, continuo y trascendental que, permita iniciar con un enfoque global para contribuir al óptimo desempeño del trabajador lo que favorecerá a la organización.

Antes de mencionar los métodos para evaluar el desempeño laboral es importante mencionar los pasos de una evaluación de desempeño los mismos que según Alles (2009) son;

- ☐ **Definir el puesto:** reconocer las competencias de cada puesto dentro de la organización. Esto debe ser comprendido por el colaborador en su totalidad para poder desarrollar el cargo de manera óptima.
- ☐ **Evaluar el desempeño en función del puesto:** es necesario estipular criterios objetivos de evaluación, dando a conocer la escala de medición al colaborador.
- ☐ **Retroalimentación;** dialogar sobre los resultados obtenidos para conocer los progresos de los trabajadores.

Luego de esto es necesario aplicar correctamente el análisis de las etapas del desempeño de un colaborador, así lo afirma Alles en su obra Dirección estratégica RRHH, en tal sentido la autora acota las siguientes etapas;

- ☐ **Etapla inicial:** se realiza mediante una reunión inicial en donde se exponen los objetos del puesto.
- ☐ **Etapla intermedia:** aquí se detalla la evaluación del progreso del colaborador en relación al puesto. Dicha evaluación deberá ser periódica para no afectar del desempeño laboral del individuo.
- ☐ **Etapla final:** evaluación de los resultados finales.

1.2.11 Métodos para evaluar el desempeño laboral

De acuerdo con Chiavenato (2009), los principales métodos de evaluación del desempeño son (p. 207):

1.2.11.1 Método de escalas gráficas

Según Chiavenato (2009), las escalas gráficas miden el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados (p. 207). 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 el grado de variación de los factores.

Dentro de las escalas gráficas se encuentran:

- ☐ Escalas gráficas continuas: contiene dos puntos extremos, la evaluación se sitúa en un punto de la línea.
- ☐ Escalas gráficas semi continuas: aquí se adicionan puntos intermedios entre los puntos extremos con la finalidad de facilitar la evaluación.
- ☐ Escalas gráficas discontinuas; se establecen y describen las posiciones de sus marcas para que el evaluador valore el desempeño.

A continuación, se mencionan las ventajas y desventajas de las escalas gráficas;

1.2.11.2 Ventajas del método de escalas gráficas

- ☐ Es fácil de usar y de interpretar.
- ☐ Muestra una visión integral de los factores de evaluación.
- ☐ Facilita el trabajo del evaluador.
- ☐ El registro de la evaluación no es sencillo.

1.2.11.3 Desventajas del método de escalas gráficas

- ☐ No es flexible al evaluador, se ajusta al instrumento mas no al evaluado.
- ☐ Se generaliza las apreciaciones de los evaluadores.
- ☐ La interpretación se deriva del campo psicológico del evaluador.
- ☐ Estandariza los resultados de las evaluaciones.
- ☐ Requiere de procedimientos matemáticos y estadísticos.
- ☐ Presenta resultados condescendientes de todos sus subordinados.

1.2.11.4 Método de elección forzada

Según Chiavenato (2011), este método consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual (p. 209). Aquí se pueden encontrar bloques que pueden incluir dos o más fases que permite comprender el desempeño evaluado. Las fases son variadas, aquí se exponen dos formas de composición;

- ☐ Cada bloque contiene dos fases positivas y dos negativas. Aquí el evaluador escoge la frase que más idónea y la que no aplica al desempeño del colaborador.
- ☐ Aquí los bloques se componen únicamente de cuatro fases de significado positivo. El evaluador escoge la fase que más se aplica al colaborador.

Así mismo se exponen las ventajas y desventajas del método de elección forzada;

Ventajas

- ☐ Los resultados son confiables, aquí no se exponen influencias.
- ☐ De fácil aplicación, no requiere preparación por parte del evaluador.

Desventajas

- ☐ La elaboración es compleja, requiere de una planificación minuciosa.
- ☐ Los resultados son globales y comparativos.
- ☐ Se encasilla a los evaluados en buenos o malos.
- ☐ Carece de información en relación a la capacitación que requiere para desarrollarse.
- ☐ No brinda resultados globales sobre la evaluación.

1.2.11.5 Método de investigación de campo

Para Chiavenato (2009), “se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones” (p. 213).

Dicho especialista, debe aplicar una entrevista de evaluación a cada jefe en el siguiente orden;

- 1) **Evaluación inicial:** se evalúa al colaborador al ingresar, utilizando una de las siguientes opciones;
 - ☐ Desempeño más que satisfactorio
 - ☐ Desempeño satisfactorio

- ☒ Desempeño menos que satisfactorio
- 2) **Análisis complementario:** el trabajador se evalúa a profundidad a través de preguntas del especialista.
- 3) **Planeación:** se procede a elaborar un plan de acción para el funcionamiento, dentro de esto se puede incluir:
 - ☒ Asesoría al evaluado.
 - ☒ Readaptación del evaluado.
 - ☒ Capacitación del evaluado.
- 4) **Despido y sustitución del evaluado:** esto puede incluir;
 - ☒ Ascenso o promoción de puesto dentro de la empresa.
 - ☒ Permanencia del evaluado en el puesto.
 - ☒ Seguimiento: constatación o comprobación del desempeño de cada evaluado a través del tiempo.

Dentro de las ventajas y desventajas del método de investigación de campo se considera lo siguiente;

1.2.11.5.1 Ventajas del método de investigación de campo

- ☒ Abarca el análisis del puesto, esto permite conocer el contenido de los puestos que están a su cargo.
- ☒ Genera la relación asertiva con el especialista en evaluación, esto ofrece asesoría de alto nivel para la evaluación de personal.
- ☒ Brinda una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador.
- ☒ Permite establecer parámetros para rever las dificultades y mejorar el desempeño.
- ☒ Puntualiza la responsabilidad en la evaluación del personal.
- ☒ Es completo para realizar la evaluación.

1.2.11.5.2 Desventajas del método de investigación de campo

- ☒ Costo de operación por contratación de especialista.
- ☒ Lentitud del proceso por la entrevista.

1.2.11.6 Método de incidentes críticos

Según Chiavenato (2009) este método “se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso)”.

Este método le permite líder observar y registrar los hechos positivos y negativos del desempeño del colaborador.

1.2.11.7 Evaluación 360 grados o Feedback

De acuerdo con Chiavenato (2009) la evaluación 360 es la más completa ya que involucra a todos los actores que están inmersos en el desarrollo de la gestión, este tipo de evaluación coloca al colaborador en el centro de las miradas de los evaluadores, es decir la evaluación se desarrolla de forma circular en la que participan todos los involucrados en la interacción con el individuo. Aquí encontramos; el jefe superior, los compañeros de trabajo, los subordinados y los clientes o personal externo por tal motivo se genera una evaluación de 360 grados en relación al colaborador (p. 205).

Según Alles (2019), para realizar la evaluación 360 grados o feedback se debe tener en cuenta;

- ☒ Definición de los factores de comportamientos críticos de la organización: serán aquellos que integran el modelo de competencias de la organización.
- ☒ Diseño de la herramienta: cuestionario de evaluación 360 grados.
- ☒ Elección de las personas que evaluarán: superior, pares, colaboradores clientes internos y externos.
- ☒ Lanzamiento del proceso: evaluación con los interesados y evaluadores.
- ☒ Recolección y procesamiento de los datos: esto permite preservar la confidencialidad de la información.
- ☒ Comunicación de los resultados: al colaborador.

En este sentido la autora acota que, los cuestionarios son de carácter anónimo (p. 328).

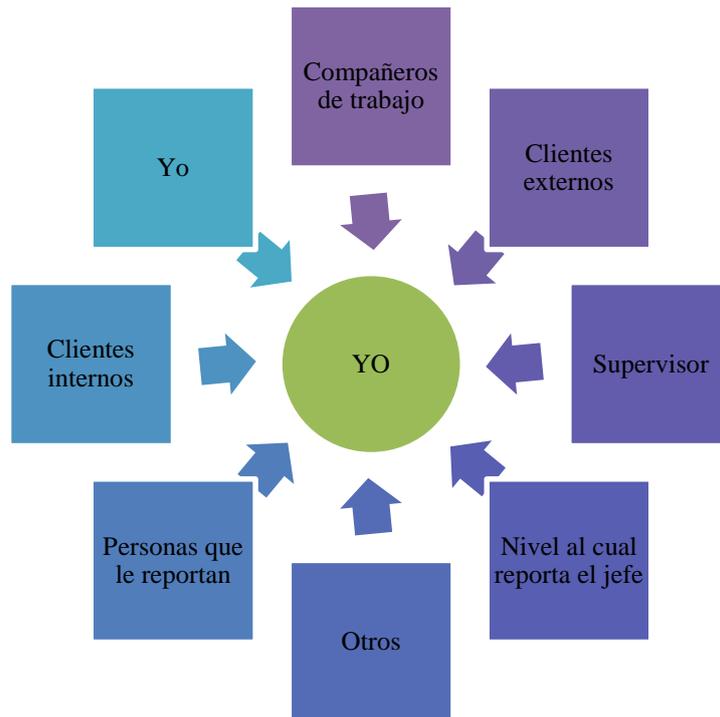


Figura 6 Personas que intervienen en la evaluación 360 o Feedback

Fuente: Basado en Alles, 2009. / Elaboración propia 2020.

Para Chiavenato (2009) la evaluación 360 grados o feedback tiene ventajas y desventajas (p. 205), las mismas que se detallan a continuación;

Ventajas

- ☒ Incorpora todas las perspectivas que intervienen directamente con el colaborador.
- ☒ La información tiene mejor calidad.
- ☒ Complementa las iniciativas de calidad total.
- ☒ Otorga importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- ☒ Permite integrar diferentes puntos de vista.
- ☒ La realimentación puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

Desventajas

- ☒ Es complejo puesto que es una combinación de todas las evaluaciones.
- ☒ Se puede generar intimidación y resentimientos en el colaborador.
- ☒ Genera evaluaciones diferentes por el número de involucrados al momento de evaluar.
- ☒ Se requiere de capacitación en el personal.
- ☒ Se pueden invalidar las evaluaciones por no ser tomadas de manera seria.

1.2.12 Factores que influyen en el desempeño laboral

De acuerdo con Davis (2001), el desempeño laboral depende de ciertos factores; ambiente de trabajo, remuneraciones, relaciones entre pares y con jefes, jornada laboral, incentivos y la

motivación dentro de la organización (p. 167). Estos factores influyen directamente sobre el comportamiento del individuo y esto a su vez se refleja en su desempeño laboral dentro de la empresa.

Por su parte Chiavenato (2001) expone que existen dos factores que influyen en el desempeño laboral, estos son actitudinales y operativos (p.363). Dentro de estos encontramos la siguiente tabla;

Tabla 9. Factores que influyen en el desempeño laboral

Factores actitudinales	Factores operativos
Disciplina	Conocimiento de trabajo
Actitud cooperativa	Calidad
Iniciativa	Cantidad
Responsabilidad	Exactitud
Presentación	Trabajo en equipo
Interés	Liderazgo
Creatividad	
Capacidad de realización	

Fuente: Basado en Chiavenato 2001. / Elaboración propia

1.2.12.1 Factores actitudinales

Menciona Chiavenato (2009), las actitudes son “un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas” (p. 224).

Disciplina: reglas de comportamiento para mantener el orden y la obediencia entre los miembros, mismas que deben ser cumplidas de manera intrínseca.

Actitud cooperativa: permite crear redes de solidaridad y compañerismo.

Iniciativa: capacidad para actuar proactivamente en función de implementar alternativas que permitan solucionar problemas.

Responsabilidad: es el cumplimiento de las obligaciones dentro de la organización.

Presentación: enmarcada en forma de mostrar resultados en sí mismo.

Interés: afinidad ante las situaciones y/o cosas en particular.

Creatividad: cualidad inherente que permite innovar, mejorar o instaurar ideas y/o situaciones.

Capacidad de realización: permite vencer desafíos, afrontar retos y vivir plenamente con miras a cumplir los objetivos planteados.

1.2.12.2 Factores operativos

Para definir los factores operacionales, se tomará en cuenta las definiciones de Alles en su obra Diccionario de competencias publicado en 2009.

Conocimiento de trabajo: “capacidad para poseer, mantener actualizado y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran en el ejercicio del cargo” (p. 172).

Calidad: “capacidad para optimizar los recursos disponibles – personas, materiales etc.” (p. 167).

Cantidad: proporción de situaciones, objetos o cosas que pueden ser medidas.

Exactitud: ajuste perfecto, fiabilidad de datos o información.

Trabajo en equipo: “capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización” (p. 195).

Liderazgo: “capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores” (p. 156).

Equipos de trabajo: Robbins y Coulter (2005), grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo en común específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua (p. 387).

Remuneraciones/salario: López (2015) hace referencia a los ingresos que obtenga el trabajador por un servicio personal subordinado, además de los salarios que incluye cualquier prestación que el trabajador obtenga derivados de la relación laboral (p. 37).

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1 Contexto de la investigación

Para realizar el estudio, se estableció la cabecera cantonal de la Provincia de Santa Elena, es decir el cantón Santa Elena, ubicado en el perfil costanero sur del Ecuador, además, es necesario indicar donde la ubicación satelital de instituciones fiscales del cantón Santa Elena que imparten bachillerato, las que se pueden apreciar la siguiente figura;

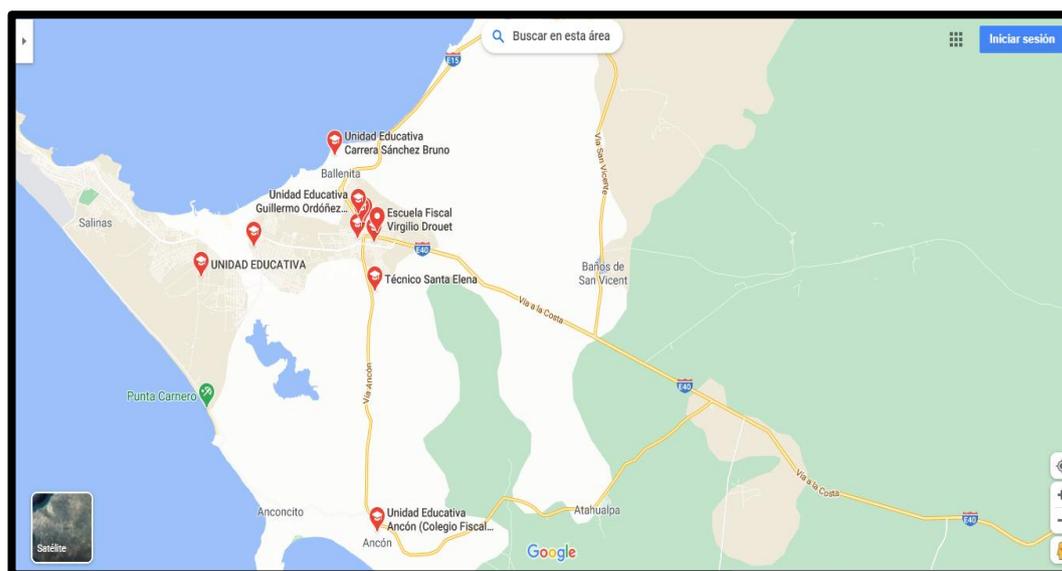


Figura 7. Mapa de ubicación geográfica de las instituciones educativas fiscales.

Fuente: Tomado de Google Maps, Geolocalización satelital, 2020.

Gráfico 10. Ubicación geográfica de las instituciones educativas (Tomado de Google Mapa)

Cabe mencionar que las instituciones fiscales del cantón Santa Elena en el sector del casco central suman en total seis, con una planta de 135 docentes que se encuentran distribuidos en las instituciones que ofertan bachillerato, contando con un personal directivo de seis (6) funcionarios, quienes dan cumplimiento a las directrices emitidas por el Distrito de Educación 24D01 del cantón Santa Elena.

2.2 Tipo y alcance de la investigación

La investigación tiene un enfoque mixto, ya que se utilizó la recolección de datos cualitativos y cuantitativos para comprobar la hipótesis planteada en la investigación.

En este sentido, el diseño de la investigación fue de tipo no experimental debido a que no se manipulan las variables, se realizó una investigación de tipo transaccional – transversal de alcance descriptivo-correlacional, con la finalidad de corroborar la información recabada, este tipo de investigación permite la recolección en un momento único, y su finalidad es describir variables y así mismo determinar su incidencia.

Las instituciones educativas que ofertan bachillerato en el casco central del cantón Santa Elena se detalla a continuación;

Tabla 10. Instituciones educativas fiscales que ofertan bachillerato

No.	Descripción	Directivo	Docentes
1	IE1 Institución Educativa 1	1	21
2	IE2 Institución Educativa 2	1	19
3	IE3 Institución Educativa 3	1	19
4	IE4 Institución Educativa 4	1	38
5	IE5 Institución Educativa 5	1	8
6	IE6 Institución Educativa 6	1	30
	Total	6	135

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Cabe mencionar que cada institución incluida en la tabla cuenta con personal directivo (así se denominará a la máxima autoridad), que ejerce la función de supervisión y manejo de los docentes. Así mismo, la distribución del personal docente está realizada de acuerdo a las necesidades de la institución educativa.

2.3 Población y muestra

En este sentido la población incluida en este proyecto de investigación es la comunidad docente de las instituciones fiscales del casco central del cantón Santa Elena que ofertan bachillerato.

Criterios para seleccionar el personal directivo:

- ☒ **Tiempo de trajo para MINEDUC:** mínimo 5 años
- ☒ **Permanencia en la institución:** 1 año mínimo.
- ☒ **Grado de formación profesional:** cuarto nivel

Criterios de selección para el personal docente:

- ☐ **Criterio 1:** personal docente de la sección bachillerato de las unidades educativas fiscales del cantón Santa Elena.
- ☐ **Criterio 2:** tomará en cuenta todos los tipos de contratación que posee el personal docente: nombramiento definitivo, nombramiento provisional, contrato tipo 1, contrato tipo 2.
- ☐ **Criterio 3:** mínimo 3 años de servicio en la institución educativa.

De acuerdo con las características planteadas anteriormente, la población comprende: 135 docentes que cumplen las mismas, por otro lado, el personal directivo está incluido en su totalidad es decir rectores distribuidos en las diferentes instituciones.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizaron encuestas al director distrital de Educación 24D01 y a los rectores de las instituciones educativas que ofertan bachillerato, con la finalidad de recolectar la información preliminar en el tema de número de profesionales por institución que laboran actualmente en ellas y posteriormente corroborar la información previa y contrastarla con la actual debido a la realidad sanitaria que vive el país, que lamentablemente ha impactado en la reducción de personal docente.

De esta manera, para determinar el estilo de liderazgo del personal directivo de las instituciones fiscales del cantón Santa Elena, se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), que fue desarrollado por los autores Bernard Bass y Bruce Avolio Bass (1985), y que tiene como premisa fundamental determinar las variables que incluye el Modelo de Liderazgo de Rango Total, que incluye los comportamientos de los tipos de liderazgo: laissez faire, transaccional y transformacional (p. 37).

Dicho instrumento presentó modificaciones por parte de los autores en año 2000, convirtiéndolo en el MLQ 5X Corto, que contiene un total de 45 ítems y que se utilizó en esta investigación. En tal sentido el cuestionario incluye nueve variables que según los autores tuvieron mayor relevancia, de acuerdo a la validez psicométrica de las mismas. Para ejecutar el cuestionario MLQ 5X Corto, se tomaron en cuenta un total de 36 preguntas para ser incluidas en el cuestionario final.

El cuestionario posee tres variables jerárquicas principales: Liderazgo Transformacional, Desarrollo/Transaccional, Liderazgo Correctivo/Evitador. En la siguiente tabla se contemplan las variables que contiene el MLQ 5x corto;

Tabla 11. Variables MLQ 5x Corto

No	Sigla	Denominación	Ítems
1	II (A)	Influencia idealizada atribuida	4
2	II (C)	Influencia idealizada conductual	4
3	MI	Motivación inspiracional	4
4	EI	Estimulación intelectual	4
5	CI	Consideración individualizada	4
6	RC	Recompensa contingente	4
7	DPE (A)	Dirección por excepción activa	4
8	DPE (P)	Dirección por excepción pasiva	4
9	LF	Laissez Faire	4

Fuente: Basado en Vega y Zabala, 2004. / Elaboración propia, 2020.

A continuación, se incluye la jerarquización de las variables dentro del MLQ 5X corto en la siguiente figura;

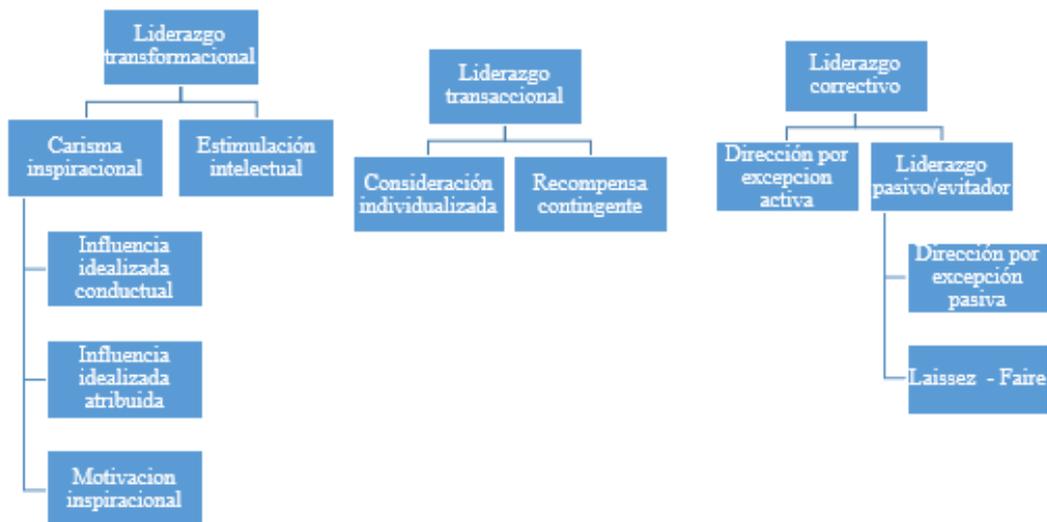


Figura 8. Jerarquización de variables MLQ 5X Corta

Fuente: Basado en Multifactor Leadership Questionnaire Vega y Zabala, 2004. / Elaboración propia, 2020.

Para recabar la información por parte del personal docente, se utilizó el cuestionario individual de auto evaluación de desempeño laboral de la autora Alles, mismo que consta de 10 ítems, con ponderaciones cuantitativas en escala de 1 a 5.

Según Alles (2019), “es una herramienta fundamental entre las buenas prácticas de los recursos humanos”, la evaluación de desempeño tomó en cuenta las competencias relacionadas al puesto de trabajo.

La evaluación de desempeño permitirá detectar posibles falencias en términos de; necesidad de capacitación, falta de motivación, ausencia de comunicación.

Dentro del cuestionario de auto evaluación que plantea la autora, se encuentran las siguientes competencias: orientación a resultados, colaboración, orientación al cliente, liderazgo, delegación, comunicación, flexibilidad, trabajo en equipo, decisión, y organización. Dichas competencias están contempladas dentro de una escala de Likert que incluyeron parámetros de evaluación estipulados de la siguiente manera:

1: Excelente, 2: Muy bueno, 3: Normal, 4: Necesidad de desarrollo, 5: Necesidad de mejora urgente.

Cada una de las evaluaciones, deberá tener un resultado final, mismo que se debe ajustar a una de las cualificaciones que menciona Alles (2019), estas son las siguientes:

1. Excepcional: para aquellos que demuestran logros extraordinarios en su desempeño.
2. Destacado: cuando los resultados obtenidos superan lo esperado.
3. Bueno: es el esperado para la posición o el cargo que desempeña la persona.
4. Necesita mejorar: esta adjudicado para el desempeño que no cumple con lo esperado para el puesto de trabajo.
5. Resultados inferiores a los esperados: los resultados en el desempeño están por debajo de las exigencias básicas del puesto de trabajo.

El instrumento de evaluación de desempeño se enfoca en ponderar las competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área que poseen los docentes. Dichas competencias se dividen de la siguiente manera;

Competencia cardinal: son aplicables a todos los integrantes de la organización.

Flexibilidad

Competencia específica gerencial: son necesaria para todos aquellos que tienen a su cargo otras personas.

Liderazgo

Delegación

Competencias específicas por área: se requieren para el desempeño del puesto de trabajo.

Colaboración	Trabajo en equipo
Comunicación	Decisión
Orientación a resultados	Organización
Orientación al cliente	

La evaluación se realiza en 180° grados, tomando en consideración la auto evaluación del personal docente a su labor dentro de la institución y a la evaluación que realiza el directivo a sus colaboradores.

Variable 1: Liderazgo transformacional (independiente)

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) 5x Corta (36 Ítems), ubicado en la Figura 1A, de la sección de Anexos.

Variable 2: Desempeño laboral (dependiente)

Cuestionario de autoevaluación del desempeño laboral, basado en Alles (2009).

2.5 Procesamiento de la información

Para realizar el análisis se utilizaron los datos recopilados y estos fueron tratados a través de un software especializado que permitió realizar los cálculos estadísticos y porcentuales que permiten comprobar la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación.

En tal sentido, el software empleado fue Microsoft Excel, que permitió realizar los cálculos pertinentes en relaciones estadísticas y porcentuales en la investigación.

Esto permitió, el manejo de datos y su posterior procesamiento a través de tablas de frecuencia, relacionadas a porcentajes obtenidos en cada ítem que contienen las variables de liderazgo transformacional y el desempeño laboral, con la finalidad de valorar los mismos. Adicionalmente se utilizaron los histogramas para presentar el comportamiento y las dimensiones de las variables.

El procesamiento que se empleó para el análisis de los datos es el siguiente:

- ☐ Recolección de la información de las variables a través de cuestionarios.
- ☐ Ingreso de los datos al software seleccionado (Microsoft Excel).

- ☐ Realizar el análisis de la conversión-transformación realizada por el software sobre los datos ingresados.
- ☐ Obtener informes, estadísticos descriptivos, tablas.
- ☐ Comparación de medias.
- ☐ Obtención de correlaciones de las variables.

Una vez obtenidos los resultados de los cuestionarios, se procedió a aplicar la fórmula del coeficiente de correlación de Pearson, o coeficiente productivo-momento que permitió observar la relación entre las dos variables.

2.5.1 Correlación Ítem-Variable

Para poder analizar los resultados de acuerdo con el MLQ 5X forma corta, es fundamental reconocer los componentes de cada uno de los estilos de liderazgo que este contiene, para se presenten los ítems de cada estilo de liderazgo.

Tabla 12. Correspondencia de Ítems-Variable del MLQ 5x Corta

Correspondencia Ítems-Variables				
Ítems	Número de ítems	Variable directa	Variable de segundo orden	Variable de alto orden
Liderazgo transformacional				X
II(A): Influencia Idealizada Atribuida	4	X		
II(C): Influencia Idealizada Conductual	4	X		
MI: Motivación Inspiracional	4	X		
EI: Estimulación Intelectual	4	X		
C/I: Carisma inspiracional (12)			X	
Liderazgo transaccional				X
RC: Recompensa Contingente	4	X		
CI: Consideración Individualizada	4	X		
Liderazgo Correctivo/Evitador				X
DPE(A): Dirección por Excepción Activa	4	X		
L P/E: Liderazgo Pasivo/Evitador	8		X	
DPE(P): Dirección por Excepción Pasiva	4	X		
LF: Laissez Faire	4	X		
S: Satisfacción	2	X		
E: Efectividad	4	X		
EE: Esfuerzo Extra	3	X		

Fuente: Basado en el MLQ 5X Corta. / Elaboración propia 2020.

2.5.2 Evaluación de procedimientos

Para dar fiabilidad a los resultados obtenidos en la investigación, fue necesario realizar los siguientes procedimientos;

2.5.3 Baremo para analizar los datos

Se procedió a establecer un baremo de rangos para estandarizar la calificación de los estilos de liderazgo, es decir, establecer una escala en donde los resultados obtenidos con el instrumento de recolección de datos MLQ 5X forma corta y poder interpretarlos de manera rápida. A continuación, se detalla el baremo con el que se analizaron los resultados en relación a los estilos de liderazgo;

Tabla 13: Baremo para analizar los resultados

Rango	Criterio
1-1.99	Bajo / Liderazgo Correctivo Evitador
2-2.99	Mediano / Liderazgo transaccional
3 – 4	Alto / Liderazgo transformacional

Fuente: Basado en Chávez, 1994. / Elaboración propia 2021.

2.5.4 Medidas de tendencia central aplicadas

En tal sentido, se aplicó la media, para obtener el promedio de los datos de la distribución obtenida. Esto permitió obtener confiabilidad en los resultados tanto en la aplicación del MLQ 5X Forma corta, como en la autoevaluación de desempeño laboral de los docentes.

2.5.5 Medidas de la variabilidad utilizadas

Para la presente investigación se utilizó la medida de la variabilidad conocida como desviación estándar, la misma que permite encontrar el promedio de desviación entre las puntuaciones obtenidas con relación a la media. Debido a que el Cuestionario Multifactorial presenta una medición en intervalos para determinar el estilo de liderazgo, resultó efectiva la implementación de la desviación estándar para otorgarle confiabilidad a los datos obtenidos.

2.5.6 Confiabilidad los instrumentos de recolección de datos

Para encontrar la validez de los instrumentos, se realizó el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach aplicando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_T} \right)$$

Donde:

α (alfa)
 K(número de ítems)
 Vi(varianza de cada ítem)
 Vt(varianza total)

El Coeficiente Alfa de Cronbach obtenido se comparó con la escala de rangos establecida dentro de la siguiente escala.

Tabla 14. Rangos de confiabilidad del Coeficiente Alfa de Cronbach.

Rangos	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 0 0.20	Muy baja

Fuente: Basado en Ruiz, 2002. / Elaboración propia, 2021.

2.5.7 Confiabilidad de MLQ 5X forma Corta

Descripción	Valores
α (alfa)=	0.87
K(número de ítems)=	45
Vi(varianza de cada ítem)=	116.94
Vt(varianza total)=	789.45

A continuación, se presenta el cálculo de confiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach;

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_T} \right)$$

En tal sentido, el coeficiente de Cronbach obtenido es de 0.87 lo que lo ubica en rango de magnitud Muy alta, con esto se afirma la confiabilidad del instrumento utilizado para determinar el estilo de liderazgo de los directivos.

2.12 Confiabilidad de Cuestionario de Autoevaluación de Desempeño

Laboral

Descripción	Valores
α (alfa)=	0.91
K(número de ítems)=	45.00
V_i (varianza de cada ítem)=	19.37
V_t (varianza total)=	172.43

La confiabilidad del cuestionario de Autoevaluación de Desempeño Laboral Docente se midió a partir del Coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados se muestran a continuación.

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_T} \right)$$

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del Coeficiente de Cronbach se obtuvo 0.91 lo que ubica dicho

resultado en un rango de magnitud Muy alta, según la escala de medición.

Con dichos valores se procedió a obtener el coeficiente de correlación de Pearson;

Donde; r_{xy} ; representa el coeficiente de Pearson, “x” variable número uno, “y” variable número dos, “ z_x ”: desviación estándar de la variable uno, “ z_y ”: es la desviación estándar de la variable dos y “N” es número de datos.

$$r_{xy} = \frac{\sum z_x z_y}{N}$$

Para la interpretación de los resultados se tomó en cuenta la interpretación que sugiere Hernández (2014) y que se adjunta a continuación:

Interpretación	
-0.9	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.5	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.1	Correlación negativa muy débil
0	No existe correlación alguna entre las variables
+0.1	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.5	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.9	Correlación positiva muy fuerte
1	Correlación positiva perfecta

CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez analizados los procedimientos utilizados en la investigación, se establece el análisis de los resultados en el mismo orden que se estableció en la metodología.

3.1 Análisis del estilo de liderazgo

Los resultados se presentan de dos maneras: (i) general para todas las instituciones; (ii) individual por cada una de ellas.

La población estudiada consta de un total de seis (6) directivos y 135 docentes, que participaron con sus respuestas a los instrumentos enviados para recabar la información a ser analizada. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las seis instituciones representando los estilos de liderazgo.

En la Tabla 15 se exponen los resultados del personal, por otro lado, como el directivo percibe personalmente su estilo de liderazgo, finalmente, se encuentra el promedio total obtenido en la correlación que existe entre los datos del personal docente y del directivo, esto permite ponderar el estilo de liderazgo que poseen los diferentes líderes de las instituciones incluidas en el trabajo de investigación. Se utilizó la el cálculo de la media para establecer datos más reales a la percepción del número de colaboradores, debido a que es un número mayor de personas que están evaluando es estilo de liderazgo, esto facilita la confiabilidad de los datos.

Tabla 15. Resultados Generales estilos de liderazgo

Institución Educativa	Estilo de liderazgo (Perspectiva)								
	Docente			Directivo			Promedio/Total/Media		
	LTF	LTS	LC/E	LTF	LTS	LC/E	LTF	LTS	LC/E
IE1	3.16	3.20	1.88	3.13	3.00	1.42	3.16	3.19	1.86
IE2	2.71	2.81	1.88	3.75	4.00	2.42	2.76	2.87	1.90
IE3	3.16	3.21	1.59	3.13	2.88	1.83	3.16	3.19	1.60
IE4	3.11	3.03	1.61	3.38	3.50	1.67	3.12	3.04	1.61
IE5	3.13	3.23	1.79	3.44	3.75	1.75	3.16	3.29	1.79
IE6	3.15	3.54	2.01	2.88	3.25	1.42	3.15	3.53	1.99

Fuente: Elaboración Propia, 2021. **IE:** Institución Educativa, **1:** número de institución. **LTF:** Liderazgo transformacional, **LTS:** Liderazgo transaccional, **LC/E:** Liderazgo Correctivo/Evitador.

En la figura 9 se puede percibir de manera más clara los resultados obtenidos en relación con el estilo de liderazgo de cada directivo desde su percepción.

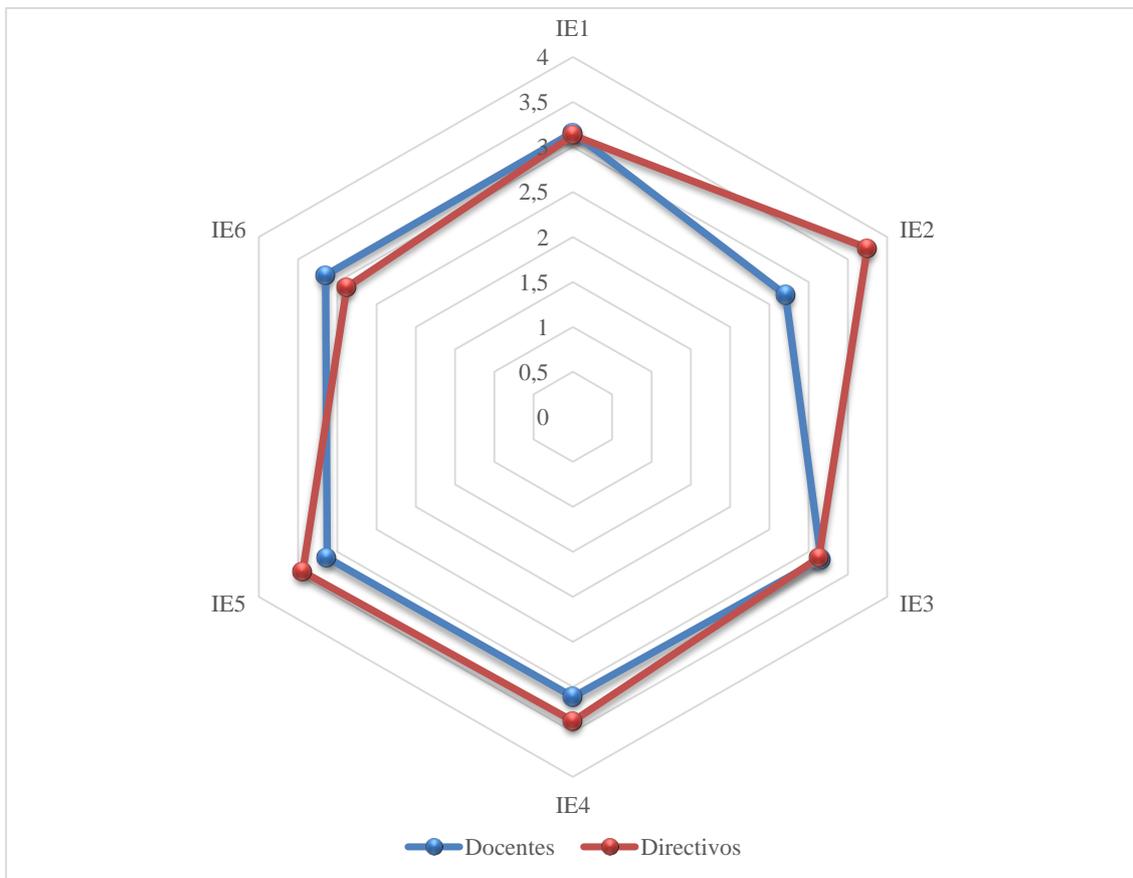


Figura 9. Resultados Estilos de Liderazgo Directivos

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De manera general se puede observar la relación que existe entre la percepción del liderazgo por parte de los docentes y la percepción personal de cada líder en su función directiva. Si bien es cierto se observan relaciones positivas en los resultados, no obstante, obtuvieron diferencias entre dichas percepciones por ello es importante conocer individualmente el caso de estudio de cada institución.

3.1.1. IE1: Institución Educativa 1 Líder 1

Dentro del análisis se acotan los resultados obtenidos en 22 respuestas recibidas, tanto por el cuerpo docente como por el directivo de la IE1, esta información se detalla en la Tabla 16.

Tabla 16. Resultados obtenidos Líder 1.

Estilo de liderazgo Líder 1									
Relación de Ítem	Perspectiva Docente			Perspectiva Directivo			Valores Promedios		
	Puntuación	Mediana	DT	Puntuación	Mediana	DT	Puntuación	Mediana	DT
LTF	1062	3.16	0.66	50	3.13	1.27	1112	3.16	0.44
II(A)	276	3.29	0.36	15	3.75	0.50	291	3.31	0.10
II(C)	285	3.39	0.18	12	3.00	0.50	297	3.38	0.23
MI	286	3.40	0.15	15	3.75	0.50	301	3.42	0.25
EI	215	2.56	0.48	8	2.00	1.41	223	2.53	0.66
LTS	537	3.20	0.25	24	3.00	1.31	561	3.19	0.75
RC	277	3.30	0.23	14	3.50	0.58	291	3.31	0.75
CI	260	3.10	0.24	10	2.50	1.73	270	3.07	0.24
LC/E	473	1.88	0.96	17	1.42	2.39	490	1.86	1.01
DPE(A)	247	2.94	0.28	16	4.00	2.71	263	2.99	1.71
L P/E	226	1.35	0.67	1	0.13	0.35	227	2.58	0.23
DPE(P)	107	1.27	0.44	0	0.00	0.00	107	1.22	0.31
LF	119	1.42	0.92	1	0.25	0.50	120	1.36	0.30
Total	2072	2.74	0.88	91	2.53	1.81	2163	2.73	0.66

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados, 2021.

En los resultados obtenidos para el Líder 1 se observa la relación entre las percepciones tanto del cuerpo docente como del directivo, en tal sentido la mayor paridad se enfoca en el estilo que se encuentra entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Sin embargo, la diferencia entre los puntajes obtenidos entre el liderazgo transaccional es de 0.20 mientras que en el transformacional es únicamente 0.03, esto permite situar al Líder con una tendencia hacia el estilo de liderazgo Transformacional.

Por otro lado, los ítems que incluyen dicho estilo de liderazgo transformacional, muestran relación aceptable al relacionarse la desviación estándar global de 0.44 en los resultados del LTF que contiene 4 sub-ítems.

Se toman en cuenta los valores promedio entre las dos percepciones vertidas, puesto que se debe dar confiabilidad a la correlación entre dicha información, en este caso el Líder 1 tiene mayor tendencia al estilo de liderazgo transformacional, no obstante, se debe tomar en cuenta la mayor coincidencia entre los datos obtenidos fue en los sub-ítems de MI: Motivación inspiracional con una relación de 3.40/3.75 y las coincidencias más bajas se encuentran en los ítems que incluyen EI: Estimulación intelectual con una relación de 2.56/2.

En relación con el liderazgo Correctivo/Evitador, la relación es de 1.88/1.42 con una desviación estándar promedio de 1.01, siendo esta la más alta presentada en los resultados y que se alejan en la dispersión de relación en los datos.

En la figura 9 se muestran los resultados obtenidos desde las dos perspectivas hacia el Líder 1 de la IE1.

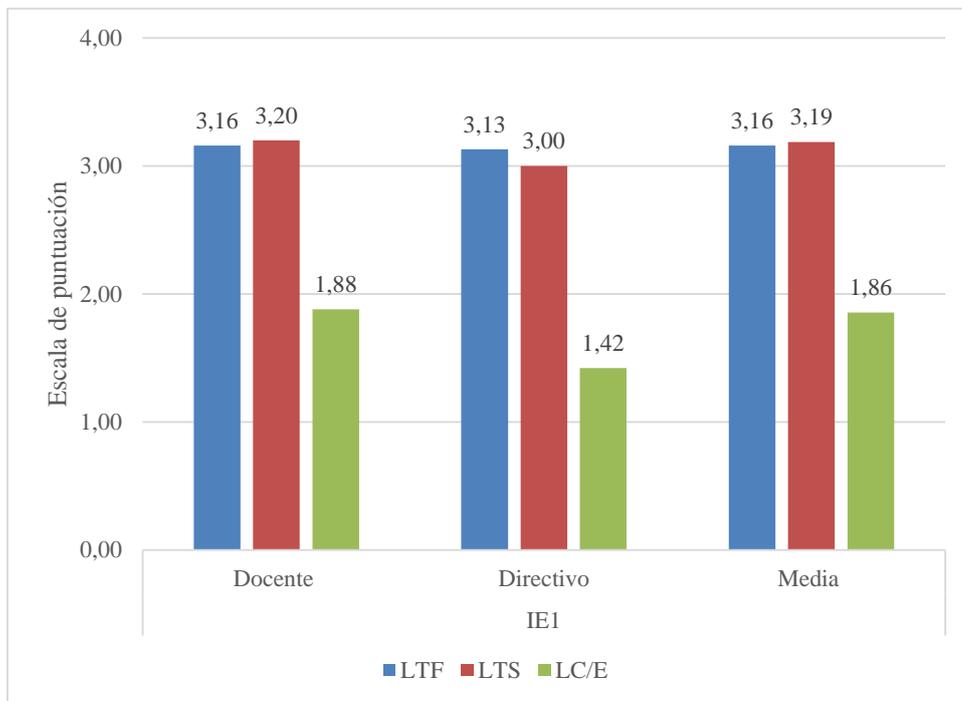


Figura 10 Resultados Estilos de liderazgo IE1

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la figura se puede observar la semejanza en los resultados obtenidos en el liderazgo transformacional con una diferencia mínima de 0.03, no obstante, se evidencia una discrepancia de 0.20 en relación al liderazgo transaccional, para concluir con el liderazgo correctivo Evitador que se posiciona en una separación de 0.46 en relación a las percepciones obtenidas.

3.1.2 IE2: Institución Educativa 2 Líder 2

El personal docente y directivo respondieron los instrumentos de recolección de datos sin novedad, obteniendo un total de 20 respuestas, que fueron analizadas y se detallan a continuación en la Tabla 17;

Tabla 17 Resultados obtenidos Líder 2.

Estilo de liderazgo Líder 2									
Relación de Ítem	Perspectiva Docente			Perspectiva Directivo			Valores Promedios		
	Puntuación	Mediana	DT	Puntuación	Mediana	DT	Puntuación	Mediana	DT
LTF	823	2.71	0.60	60	3.75	0.75	883	2.76	0.11
II(A)	210	2.76	0.51	15	3.75	0.00	225	2.81	0.36
II(C)	220	2.89	0.17	16	4.00	0.50	236	2.95	0.23
MI	233	3.07	0.12	16	4.00	0.58	249	3.11	0.33
EI	160	2.11	0.54	13	3.25	0.50	173	2.16	0.02
LTS	427	2.81	0.39	32	4.00	0.00	459	2.87	0.28
RC	227	2.99	0.14	16	4.00	0.00	243	3.04	0.28
CI	200	2.63	0.51	16	4.00	0.00	216	2.70	0.10
LC/E	428	1.88	0.81	29	2.42	1.62	457	1.90	0.57
DPE(A)	208	2.74	0.25	16	4.00	0.00	224	2.80	0.17
L P/E	220	1.45	0.62	13	1.63	1.41	233	2.91	0.56
DPE(P)	103	1.36	0.41	7	1.75	1.26	110	1.38	0.60
LF	117	1.54	0.84	6	1.50	1.73	123	1.54	0.63
Total	1678	2.45	0.72	121	2.53	1.20	1799	2.50	0.34

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados, 2021.

En relación al LTF, la relación obtenida es de 2.71/3.75 con una desviación estándar promedio de 0.11 en la variable de alto orden, sin embargo, la desviación estándar por cada sub- ítems se evidencia mayormente en los resultados del líder 2, lo que dispersa el acercamiento de los datos.

De acuerdo a los datos obtenidos, se observa mayor dispersión en las respuestas del personal docente en relación a las del directivo, dato relevante que evidencia un proceso de desviación de los resultados entre dichas percepciones, es así, que el estilo de liderazgo que prevalece

según la perspectiva del directivo es el liderazgo transaccional con una puntuación de 4 y por su parte el personal docente le adjudica de manera promedio un 2.81, este particular se puede entender como discrepancia de percepciones, ya que por un lado el líder podría estar sobrevalorando su estilo de liderazgo que no se encuentra respaldado por los resultados obtenidos, así se procede a promediar dichos resultados para establecer el estilo de liderazgo en la IE2.

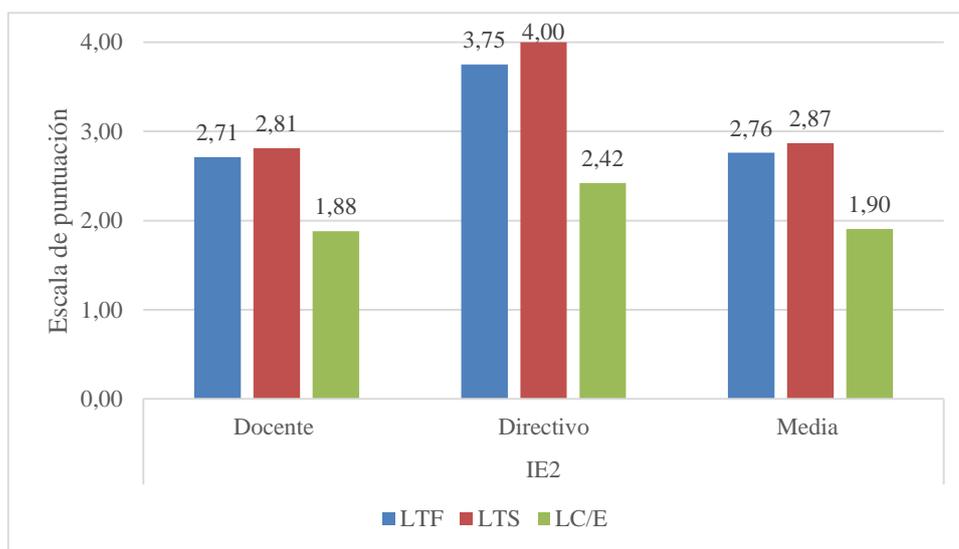
Con el promedio obtenido entre las percepciones resultantes se establece que el Líder 2, posee un estilo de liderazgo transaccional al obtener 2.87 como ponderación más alta en la escala de medición, manteniendo una desviación estándar de 0.11 en relación al LTF.

Con relación a los sub-ítem que posee cada estilo, se encuentran diferencias que van desde 1.01 hasta 1.37 dentro del estilo de liderazgo transaccional, lo que se corrobora con la desviación estándar obtenida sobre el promedio, que arroja un 0.28 sobre los datos computados.

Por otro lado, en el liderazgo Correctivo/Evitador, la relación es de 1.88/2.42, con una desviación estándar de 0.57, situación que aleja al directivo de poseer en mayor grado este estilo de liderazgo.

Para dar mayor claridad, se presenta la figura 11 sobre el estilo del liderazgo del Líder 2.

Figura 11. Resultados obtenidos Líder IE2



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Al observar el gráfico se establece que a través de la divergencia entre los resultados obtenidos en los docentes se contraponen con el líder en el estilo de liderazgo, por ello se toma en

consideración el cálculo de la media entre las dos percepciones para dar confiabilidad a estilo de liderazgo obtenido por el líder de la IE2.

3.1.3 IE3: Institución Educativa 3 Líder 3

A través de medios digitales, se obtuvieron 20 respuestas en total a los instrumentos enviados por parte del personal docente y el directivo, la información recibida no presentó ninguna alteración y cada instrumento fue contestado en su totalidad. Por tal motivo, se detallan a continuación en la Tabla 18 los resultados en relación con el Líder 3.

Tabla 18. Resultados obtenidos Líder 3.

Estilo de liderazgo Líder 3									
Relación de Ítem	Perspectiva Docente			Perspectiva Directivo			Valores Promedios		
	Puntuación	Media	DT	Puntuación	Media	DT	Puntuación	Media	DT
LTF	961	3.16	0.78	50	3.13	0.71	1011	3.16	0.05
II(A)	245	3.22	0.44	13	3.25	0.50	258	3.23	0.04
II(C)	261	3.43	0.30	12	3.00	0.00	273	3.41	0.21
MI	267	3.51	0.20	13	3.25	0.50	280	3.50	0.21
EI	188	2.47	0.67	12	3.00	0.82	200	2.50	0.11
LTS	488	3.21	0.24	23	2.88	0.99	511	3.19	0.53
RC	249	3.28	0.27	13	3.25	0.50	262	3.28	0.53
CI	239	3.14	0.22	10	2.50	1.29	249	3.11	0.16
LC/E	363	1.59	1.11	22	1.83	0.94	385	1.60	0.12
DPE(A)	214	2.82	0.32	11	2.75	0.50	225	2.81	0.13
L P/E	149	0.98	0.78	11	1.38	0.74	160	2.00	0.03
DPE(P)	60	0.79	0.37	5	1.25	0.50	65	0.81	0.09
LF	89	1.17	1.09	6	1.50	1.00	95	1.19	0.06
Total	1812	2.65	0.72	95	2.53	1.20	1907	2.65	0.34

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Una vez que los resultados han sido contrastados tanto en el cuerpo docente como en el directivo, se puede observar claramente la relación coherente del estilo de liderazgo transformacional con resultados de 3.16/3.13 que existe para el líder 3, con una desviación estándar media de 0.05, siendo la más baja alcanzada dentro de los diferentes estilos de liderazgo que contempla el MLQ 5X forma corta. Esta afirmación es claramente apoyada por la relación que existe en cada uno de sus ítems encontrándose diferencias menores con relación a la desviación estándar promedio existente en cada sub-ítem.

En cuando al estilo de liderazgo transaccional, a pesar de que su ponderación promedio es de 3.19, se observa una desviación estándar de 0.53 sobre los valores promedios lo que marca una brecha entre los estilos de liderazgos. Así mismo, en el caso del estilo de liderazgo

Correctivo/Evitador, la desviación es de 0.12 con diferencias entre sub -ítems que van desde 0.07 hasta 0.43.

A continuación, se muestra el gráfico de resultados en los estilos de liderazgo mismos que afirman la prevalencia del estilo de liderazgo transformacional en el líder 3.

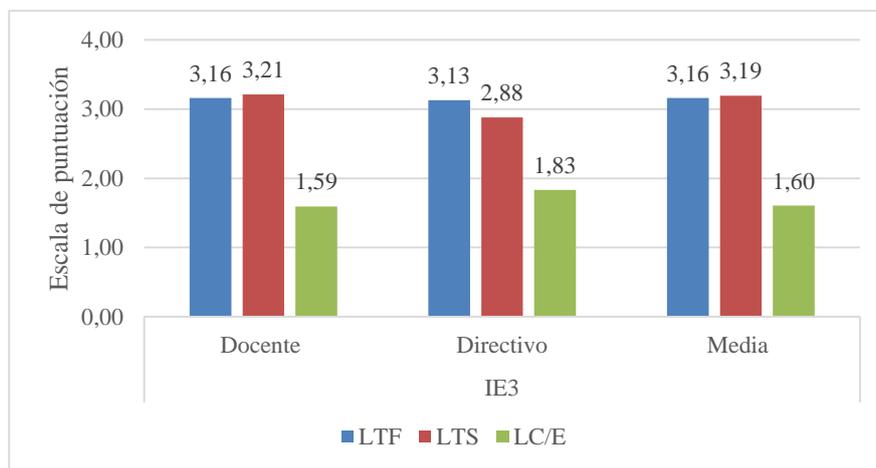


Figura 12. Resultados obtenidos Líder IE3

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la figura 12, se observa la relación en el LTF, con una diferencia mínima, no así en el LTS en donde se establece márgenes de distanciamiento mayor, por su parte el LC/E obtiene una relación estrecha entre las dos percepciones. La determinación del estilo de liderazgo se realizó con la media de los valores existentes, dejando con mayor ponderación el LTS para el líder de la IE3.

3.1.4 IE4: Institución Educativa 4 Líder 4

La institución educativa 4, envió 39 respuestas a los cuestionarios presentados en la presente investigación, dichas respuestas no presentaron anomalías y fueron analizadas a través de la Tabla 19.

Tabla 19 Resultados obtenidos Líder 4.

Estilo de liderazgo Líder 4									
Relación de Ítem	Perspectiva Docente			Perspectiva Directivo			Valores Promedios		
	Puntuación	Mediana	DT	Puntuación	Mediana	DT	Puntuación	Mediana	DT
LTF	1890	3.11	0.85	54	3.38	1.42	1944	3.12	0.40
II(A)	486	3.20	0.48	10	2.50	1.73	496	3.18	0.88
II(C)	499	3.28	0.38	15	3.75	0.50	514	3.29	0.09
MI	526	3.46	0.16	16	4.00	0.00	542	3.47	0.11
EI	379	2.49	0.42	13	3.25	1.50	392	2.51	0.76
LTS	921	3.03	0.51	28	3.50	1.41	949	3.04	0.64
RC	497	3.27	0.24	16	4.00	0.00	513	3.29	0.64
CI	424	2.79	0.63	12	3.00	2.00	436	2.79	0.17
LC/E	733	1.61	1.10	20	1.67	1.92	753	1.61	0.58
DPE(A)	435	2.86	0.27	15	3.75	0.50	450	2.88	0.16
L P/E	298	0.98	0.72	5	0.63	1.41	303	1.94	0.49
DPE(P)	157	1.03	0.32	1	0.25	0.50	158	1.01	0.13
LF	141	0.93	1.04	4	1.00	2.00	145	0.93	0.68
Total	3544	2.59	1.02	102	2.53	1.20	3646	2.60	0.13

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con los resultados de la Tabla 19, se establece que el líder 4 presenta un estilo de liderazgo transformacional, dicha afirmación se corrobora tanto por el personal docente como por el directivo. Situación que se representa con la relación existente de 3.11/3.38 y claramente respaldada por la desviación estándar promedio de 0.40 otorgando una media de 3.12 en la escala de los estilos de liderazgo del MLQ 5X forma corta.

Dentro de los sub-ítems del liderazgo transformacional el puntaje promedio más alto fue MI (Motivación Inspiracional) con 3.47 por otra parte el más bajo fue: EI (Estimulación Intelectual) con 2.51.

En el liderazgo transaccional obtuvo una media de 3.04 con una diferencia de 0.08 con relación al LTF, con una desviación estándar promedio de 0.64, en este sentido el personal docente ponderó con un valor de 3.03 y el directivo con 3.50.

Finalmente, con relación al estilo de liderazgo Correctivo/Evitador, los puntajes obtenidos fueron 1.61/1.67 con una desviación estándar promedio de 0.58, la más alta presentada entre los estilos de liderazgo.

Dichos resultados se presentan en la figura 13.

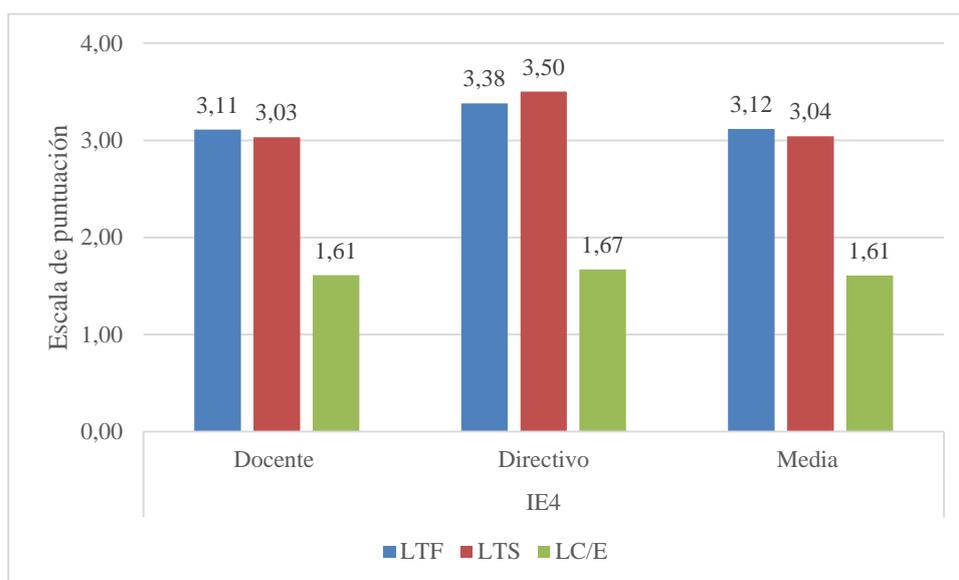


Figura 13. Resultados obtenidos Líder IE4

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La representación gráfica de los resultados, permite observar la coherencia en la información obtenida, por ente el líder 4 presenta un estilo LTD obtenido con los valores medios, la media coincide con los valores afirmados por los docentes de la IE4, seguido por el LTS con márgenes muy estrechos de diferencia, relación que se observa también el LC/E.

Es importante enfatizar que la percepción del liderazgo por parte del directivo lo vincula al LTS, sin embargo, sus colaboradores lo perciben como un LTF, esta discrepancia se establece debido a los estándares de exigencia que posee el directivo por ser una de las instituciones más grandes de la provincia y de cómo los colaboradores se han adaptado positivamente a los cambios que establece el directivo.

3.1.5 IE5: Institución Educativa 5 Líder 5

El número de respuestas a los cuestionarios enviados por la institución educativa 5, fue de 9 incluyendo al directivo, dicha información no presentó anomalías, lo que dio confiabilidad a los datos recibidos y que se presentan en la Tabla 20.

Tabla 20 Resultados obtenidos Líder 5.

Estilo de liderazgo Líder 5									
Relación de Ítem	Perspectiva Docente			Perspectiva Directivo			Valores Promedios		
	Puntuación	Media	DT	Puntuación	Media	DT	Puntuación	Media	DT
LTF	400	3.13	0.57	55	3.44	0.75	455	3.16	0.13
II(A)	104	3.25	0.10	12	3.00	0.00	116	3.22	0.07
II(C)	105	3.28	0.19	16	4.00	0.50	121	3.36	0.22
MI	111	3.47	0.12	14	3.50	0.58	125	3.47	0.32
EI	80	2.50	0.58	13	3.25	0.50	93	2.58	0.05
LTS	207	3.23	0.53	30	3.75	0.46	237	3.29	0.05
RC	109	3.41	0.21	15	3.75	0.50	124	3.44	0.05
CI	98	3.06	0.73	15	3.75	0.50	113	3.14	0.20
LC/E	172	1.79	0.85	21	1.75	1.36	193	1.79	0.36
DPE(A)	84	2.63	0.37	13	3.25	0.50	97	2.69	0.09
L P/E	88	1.38	0.70	8	1.00	0.93	96	2.67	0.16
DPE(P)	35	1.09	0.65	3	0.75	0.50	38	1.06	0.11
LF	53	1.66	0.72	5	1.25	1.26	58	1.61	0.38
Total	779	2.70	0.90	106	2.53	1.20	885	2.73	0.21

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Al analizar la información de la Tabla 20 se observa la relación que existe entre los resultados de los docentes y del directivo, aquí se aprecia que, en el estilo de liderazgo transformacional, el líder obtuvo una relación de 3.13/3.44 con una variación estándar promedio de 0.13.

En el estilo de liderazgo transaccional, se observa la relación de 3.23/3.75 con una variación estándar promedio de 0.05, la más baja con relación a la desviación promedio de los datos obtenidos. Es decir que el estilo de liderazgo que predomina en el líder 5, según los resultados, es transaccional, seguido de la transformacional cuya diferencia es de 0.13 con respecto a los promedios.

Finalmente, en el estilo de liderazgo Correctivo/Evitador, la relación existente es de 1.79/1.75, siendo el personal docente quien le asignó un puntaje mayor en los sub-ítems que este liderazgo contiene, aun cuando la diferencia entre resultados es de 0.04, la desviación estándar promedio es la más alta en los resultados obtenidos lo que aleja al líder de poseer este tipo de liderazgo.

Para esclarecer de manera clara los resultados se presenta figura 14, en relación a los estilos de liderazgo en el líder 5.

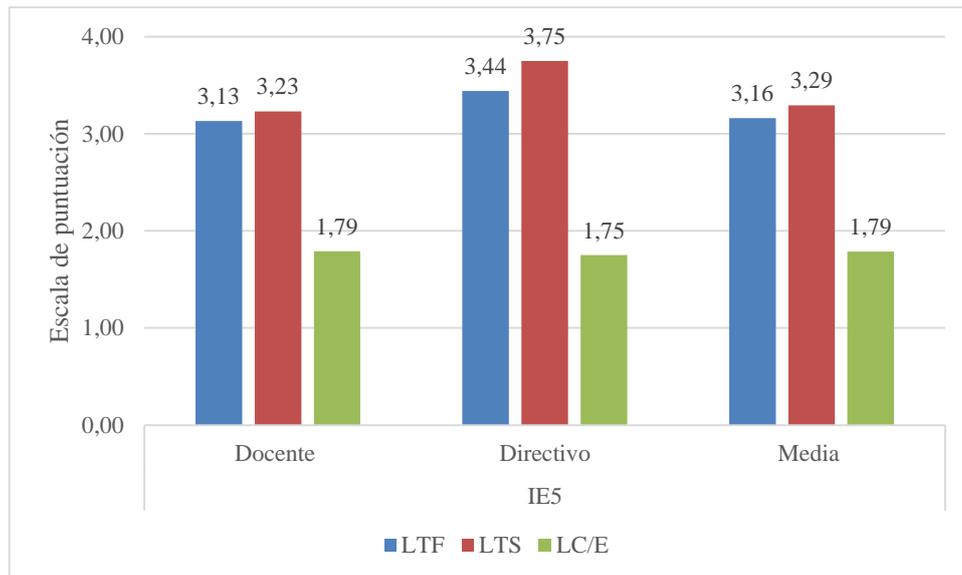


Figura 14. Resultados obtenidos líder IE5

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Los hallazgos presentados en la figura 14 en términos de estilos de liderazgo, revelan la distancia en las percepciones de los docentes y del directivo, en tal sentido se realiza el cálculo de la media de los valores obtenidos y se determina el LTS como estilo de liderazgo en el líder 5, seguido por el LTF y finalmente el LC/E.

3.1.6 IE6: Institución Educativa 6 Líder 6

La última institución educativa que forma parte del presente trabajo investigativo es la IE6, que cuenta con 30 docentes en el área de bachillerato y que está representada por el directivo. En tal sentido se receptaron 31 respuestas a los cuestionarios enviados por medios digitales y estos no presentaron ninguna anomalía, dicha información se presentan en la Tabla 21.

Tabla 21 Resultados obtenidos Líder 6.

Estilo de liderazgo Líder 6									
Relación de Ítem	Perspectiva Docente			Perspectiva Directivo			Valores Promedios		
	Puntuación	Media	DT	Puntuación	Media	DT	Puntuación	Media	DT
LTF	1514	3.15	0.71	46	2.88	1.17	1560	3.15	0.33
II(A)	413	3.44	0.26	10	2.50	0.58	423	3.41	0.22
II(C)	411	3.43	0.15	13	3.25	0.82	424	3.42	0.47
MI	398	3.32	0.13	14	3.50	0.58	412	3.32	0.31
EI	292	2.43	0.54	9	2.25	1.50	301	2.43	0.68
LTS	849	3.54	0.30	26	3.25	0.89	875	3.53	0.42
RC	470	3.92	0.18	12	3.00	1.15	482	3.89	0.42
CI	379	3.16	0.35	14	3.50	0.58	393	3.17	0.69
LC/E	723	2.01	1.03	17	1.42	1.08	740	1.99	0.04
DPE(A)	371	3.09	0.35	9	2.25	0.50	380	3.06	0.10
L P/E	352	1.47	0.77	8	1.00	1.07	360	2.90	0.21
DPE(P)	178	1.48	0.51	4	1.00	0.82	182	1.47	0.22
LF	174	1.45	1.06	4	1.00	1.41	178	1.44	0.25
Total	3086	2.86	0.90	89	2.53	1.20	3175	2.84	0.22

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Al observar los resultados, se estipula la relación en el estilo de liderazgo transformacional de 3.15/2.88 con una desviación estándar promedio de 0.33, manteniendo una relación diferencial entre sub- ítems que van desde 0.03 hasta 0.94 lo que sin duda marca una diferencia considerable entre las percepciones emitidas por los participantes.

Por otro lado, en el estilo de liderazgo transaccional la relación es 3.54/3.25 con una desviación estándar de 0.42 entre las variables de alto orden que resultaron por parte de los docentes y el directivo, no obstante, la diferencia individual de los sub-ítems, se encuentra entre 0.34 y 0.92 lo que permite determinar que el estilo de liderazgo del líder 6 se encuentra en una tendencia mayor en el estilo transaccional, con un proceso evolutivo que lo acerca al transformacional. Debido a que posee ponderaciones altas por parte del personal con relación a los sub-ítems del liderazgo transformacional.

En el estilo de liderazgo Correctivo/Evitador, la relación es de 2.01/1.08 con una desviación estándar promedio de 0.04, la más baja en la escala de desviaciones estándar promedio de los sub-ítems.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en relación con el estilo de liderazgo del líder 6 se presentan en la figura 15.

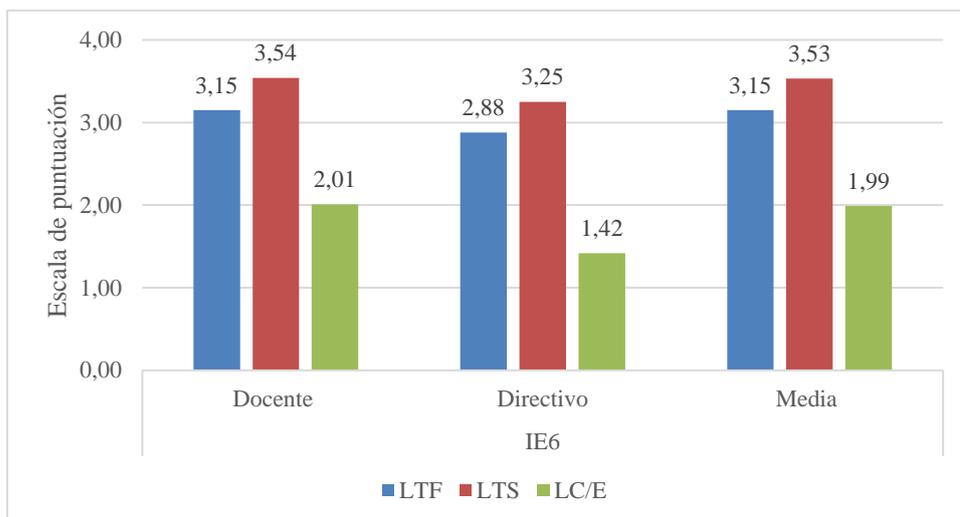


Figura 15. Resultados obtenidos líder IE6

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Al presentar los resultados de manera gráfica se observa la distancia entre las percepciones de los docentes y el directivo, en términos de LTS se evidencia una media coherente con los resultados del personal docente, así mismo en el LTF y finalmente el LC/E. Se menciona además que la media se obtiene con los resultados de todos los participantes que intervinieron en la IE6.

Una vez analizados los resultados por IE, es imprescindible acotar de manera gráfica, el resumen de los resultados de la investigación en términos de estilos de liderazgo así pues se acota la siguiente figura;

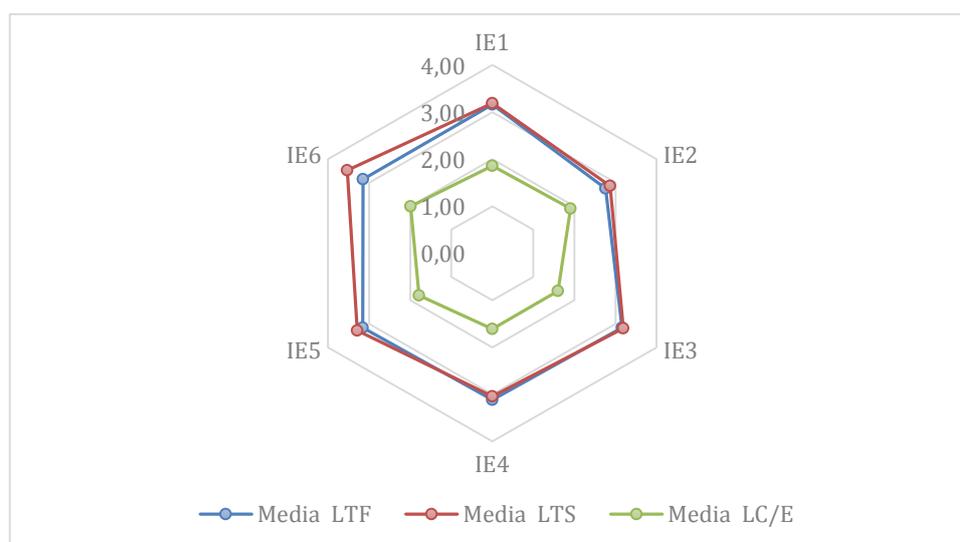


Figura 16. Resultados generales estilos de liderazgo

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la figura 16, se puede observar como las perspectivas docentes en las IE participantes en la investigación muestran una mayor percepción en sus líderes hacia el LTS, sin embargo, están cercanos a alcanzar en su mayoría el LTF para su desempeño como líderes, por otro lado, los directivos de las IE marcan una tendencia notoria al LTF con datos adyacentes entre dichas percepciones. Al observar los resultados en la media obtenida entre los datos recolectados entre los participantes de las diferentes IE se observa, la coherencia entre la percepción del LTS expresado por los docentes y la media obtenida en los resultados totales por IE, aduciendo este particular al número de docentes versus el número de directivos participantes.

3.2 Análisis del desempeño laboral

En este apartado se analizan los resultados obtenidos en el desempeño laboral docente, tanto desde la perspectiva del directivo como de los docentes del área de bachillerato de las instituciones fiscales del Casco Central del cantón Santa Elena. En tal sentido, las instituciones participantes cuentan con un total de 135 docentes específicamente en el área de bachillerato, son las mismas unidades educativas analizadas en el punto anterior.

Para recolectar la información se utilizó el instrumento de Autoevaluación de Desempeño Laboral descrito en el capítulo de marco metodológico. Dicho instrumento cuenta con 10 ítems ponderados en una escala de 1 a 5 con la siguiente correspondencia:

1: Excepcional, **2:** Destacado, **3:** Bueno, **4:** Necesita mejorar, **5:** Resultados inferiores a los esperados

Para la recolección de la información, se enviaron los cuestionarios con la utilización de medios electrónicos, ya que se mantiene la modalidad de teletrabajo, suscitada a raíz de la Pandemia COVID-19.

A continuación, se presenta la Tabla 22 con los resultados obtenidos de manera general en las seis instituciones que fueron seleccionadas para esta investigación.

Tabla 22 Resultados Generales Desempeño Laboral Docente.

No	Ítems	IE1		IE2		IE3		IE4		IE5		IE6	
		Doc	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc	Dir	Doc	Dir.	Doc	Dir.
1	Orientación a resultados	2.62	2.00	2.21	5.00	2.32	2.00	2.05	4	1.75	1.00	2.03	1.00
2	Colaboración	2.43	2.00	2.42	4.00	2.11	2.00	2.16	4	2.13	2.00	2.00	1.00
3	Orientación al cliente	2.62	2.00	2.32	4.00	2.16	2.00	1.95	4	1.88	1.00	1.97	2.00
4	Liderazgo	2.48	1.00	2.37	4.00	2.16	3.00	2.16	4	2.00	1.00	1.83	2.00
5	Delegación	2.71	2.00	2.05	4.00	2.16	3.00	1.82	4	1.75	2.00	2.00	1.00
6	Comunicación	2.57	2.00	2.16	4.00	2.21	3.00	1.76	4	2.00	2.00	2.03	1.00
7	Flexibilidad	2.57	2.00	2.37	5.00	2.26	3.00	1.76	4	2.00	1.00	1.97	2.00
8	Trabajo en equipo	2.62	2.00	2.21	4.00	2.32	3.00	1.87	4	2.00	2.00	1.80	2.00
9	Decisiones	2.67	2.00	2.26	4.00	2.00	3.00	2.32	4	2.00	2.00	1.90	2.00
10	Organización	2.52	1.00	2.26	4.00	2.26	3.00	1.79	5	1.63	2.00	2.03	1.00

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados, 2021. IE1: Institución Educativa 1 (número de institución educativa), Doc: Docente, Dir: Directivo.

Con los datos de la Tabla 22 de desempeño laboral docente se pretende interpretar la relación que existe entre la visión del desempeño laboral personal del docente y la percepción del directivo sobre el desempeño laboral de sus docentes. A esto se puede acotar que los promedios obtenidos en los diferentes ítems del cuestionario de Auto Evaluación de Desempeño muestran variación tanto desde la perspectiva de los docentes, como de la visión del directivo. En tal sentido, se muestra la siguiente figura para poder observar de mejor manera los resultados.

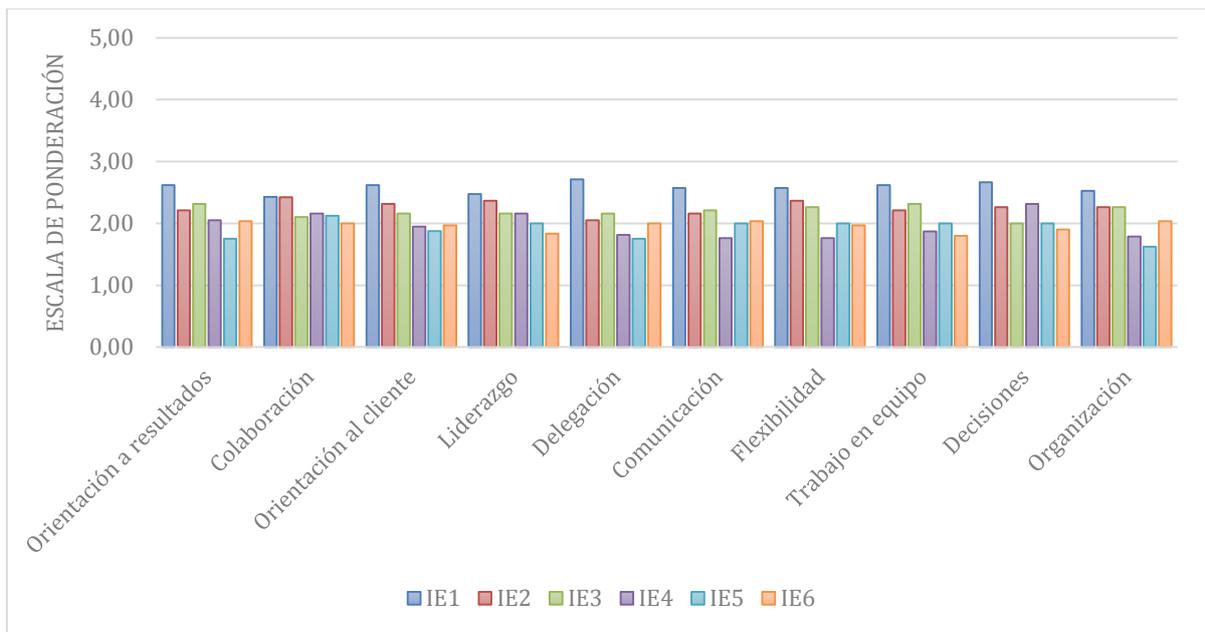


Figura 17. Resultados generales desempeño laboral docente

Fuente: Elaboración propia basado en resultados, 2021.

En el Gráfico 17 se puede observar la variación que existe en la forma de percibir el desempeño laboral del personal docente, así como también la relación en cada uno de los ítems. Por otro lado, se muestra la figura 18 con los resultados de la evaluación de desempeño realizada por parte de los directivos de las instituciones al personal docente.

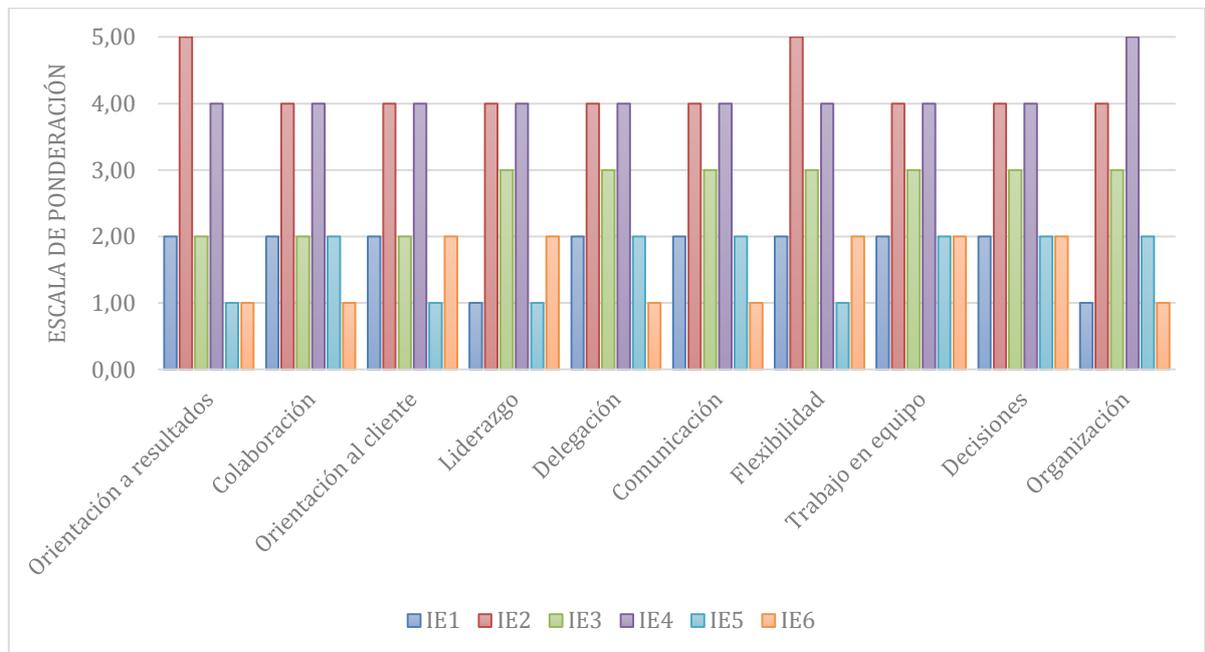


Figura 18. Evaluación desempeño laboral Directivo al Docente

Fuente: Elaboración propia basada en resultados, 2021.

En la figura 18 se pueden observar los resultados que fueron otorgados por los directivos al personal docente con relación al Desempeño laboral. Existen variaciones claramente observables, sin embargo, es necesario ponderar el desempeño laboral de manera general del personal docente, en tal sentido se presenta la Tabla 23;

Tabla 23 Resultados Promedios de Desempeño Laboral Docente.

No .	Desempeño laboral	IE1	IE2	IE3	IE4	IE5	IE6
1	Autoevaluación de desempeño laboral docente	2.58	2.26	2.19	1.96	1.91	1.96
2	Evaluación del desempeño laboral del directivo al docente	1.80	4.20	2.70	4.10	1.60	1.50
Total		4.38	6.46	4.89	6.06	3.51	3.46
Media		2.19	3.23	2.45	3.03	1.76	1.73

Fuente: Elaboración propia, 2021. IE1: Institución Educativa 1 (número de institución educativa).

Una vez promediados los resultados obtenidos sobre el Desempeño laboral docente tomando en cuenta las dos perspectivas, se puede observar, que los valores promedios de desempeño laboral fluctúan entre el valor más alto 3.23 y el más bajo 1.73. Así mismo, se puede observar que en ciertos casos los docentes calificaron su desempeño laboral con valores más altos de lo que fue evaluado por el directivo. Ejemplos de ello son las instituciones educativas: IE1, IE5, IE6. Por su parte los docentes de las instituciones IE2, IE3, IE4 calificaron su desempeño laboral por debajo de lo que ponderaron los directivos.

En el Gráfico 19 se puede observar la relación y la variación que existen en los resultados obtenidos de la evaluación del Desempeño laboral de los docentes, desde las perspectivas de los evaluados y de los evaluadores.

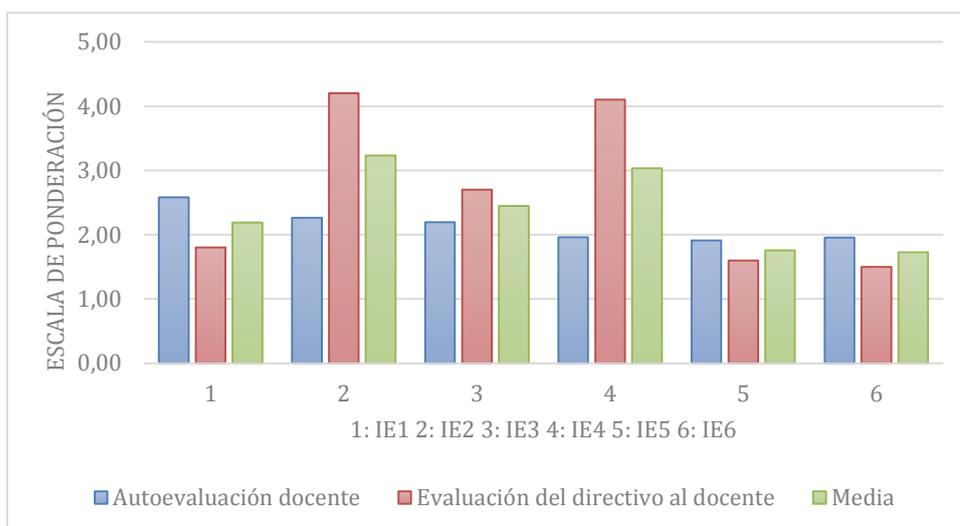


Figura 19. Variación de resultados desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para mayor comprensión de los resultados obtenidos se procede a se procede a realizar un análisis por cada institución educativa.

3.2.1 IE1: Desempeño Laboral

Dentro del análisis se acotan los resultados obtenidos en 26 respuestas enviadas, tanto por el cuerpo docente como por el directivo de la IE1, esta información se detalla en la Tabla 24.

Tabla 24. Resultados obtenidos Desempeño Laboral IE1.

No	Ítems	IE1				Total promedio
		Docente	Promedio	Directivo	Promedio	
1	Orientación a resultados	55	2.62	42	2.00	2.31
2	Colaboración	51	2.43	42	2.00	2.21
3	Orientación al cliente	55	2.62	42	2.00	2.31
4	Liderazgo	52	2.48	21	1.00	1.74
5	Delegación	57	2.71	42	2.00	2.36
6	Comunicación	54	2.57	42	2.00	2.29
7	Flexibilidad	54	2.57	42	2.00	2.29
8	Trabajo en equipo	55	2.62	42	2.00	2.31
9	Decisiones	56	2.67	42	2.00	2.33
10	Organización	53	2.52	21	1.00	1.76
	Total	542	2.58	378	1.80	2.19

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados, 2021.

El personal docente de la IE1 muestra una ponderación mayor en su autoevaluación de desempeño, con 2.58/1.80 que le otorga el directivo, en tal sentido se observa un promedio de desempeño laboral de 2.19, lo que de acuerdo con la escala de medición del instrumento lo

sitúa como un desempeño laboral que, Destacado, considerando que la escala tiene un rango de 1 a 5.

Los promedios más altos alcanzados por el personal docente en su desempeño laboral los obtuvo el ítem de Delegación con 2.71/2 seguido por Decisiones con 2.67/2, por otra parte, en los puntajes más bajos obtenidos fueron en Colaboración 2.43/2, Organización 2.52/1 y Liderazgo; 2.48/1. Dichos resultados se muestran en el Gráfico 20.

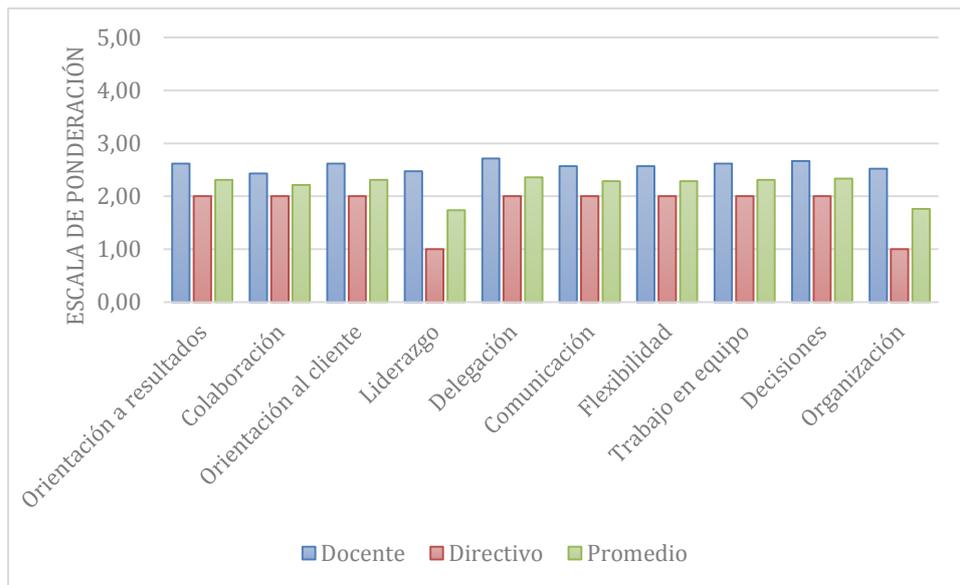


Figura 20. Resultados desempeño laboral IE1

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la figura presentada, se visualiza relaciones acordes en los ítems de resultados obtenidos, sin embargo, existen ítems cuya relación es distante, aquí se encuentra; liderazgo y organización este fenómeno se establece debido a la evaluación realizada por el líder 1 a su cuerpo docente, quien les adjudica una puntuación promedio de 1/5 en contra posición con los docentes que se ponderaron en promedio 2.48/5, probablemente las proyecciones de los docentes sean más altas, en temas de liderazgo. La misma realidad se evidencia en el ítem de organización; en donde las puntuaciones tienen un margen de diferencia de 1.52, es plenamente aceptable la percepción del líder en este ítem en relación directa con el liderazgo que el percibe sobre su personal.

3.2.2 IE2: Desempeño Laboral

Continuando con el análisis de los resultados en la variable de desempeño laboral docente, se acotan los resultados obtenidos en la IE2, con un total de 20 respuestas recibidas, esta información se detalla en la Tabla 25.

Tabla 25 Resultados obtenidos Desempeño Laboral IE2

No	Ítems	IE2				
		Docente	Promedio	Directivo	Promedio	Total promedio
1	Orientación a resultados	42	2.21	95	5.00	3.61
2	Colaboración	46	2.42	76	4.00	3.21
3	Orientación al cliente	44	2.32	76	4.00	3.16
4	Liderazgo	45	2.37	76	4.00	3.18
5	Delegación	39	2.05	76	4.00	3.03
6	Comunicación	41	2.16	76	4.00	3.08
7	Flexibilidad	45	2.37	95	5.00	3.68
8	Trabajo en equipo	42	2.21	76	4.00	3.11
9	Decisiones	43	2.26	76	4.00	3.13
10	Organización	43	2.26	76	4.00	3.13
	Total	430	2.26	798	4.20	3.23

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados, 2021.

El personal docente de la IE2, obtuvo un promedio de autoevaluación de desempeño de 2.26/4.20 que otorgó el directivo, se observa que el mayor puntaje fue dado en la evaluación que realizó el directivo al personal docente, esto evidencia una percepción negativa del líder sobre el desempeño laboral de su personal, no obstante la calificación promedio que obtuvo el cuerpo docente fue de 3.23 lo que permite ponderarlo como un desempeño laboral Bueno de acuerdo a la escala utilizada para medir el instrumento de evaluación.

Cabe señalar que los puntajes más bajos con relación a lo que se otorgó por el directivo fueron: Delegación 2.05/4 y Comunicación 2.16/4, en términos de puntajes más altos se ubicó Colaboración con 2.42/4 y por parte del directivo los puntajes más altos se encontraron en Orientación a resultados y Flexibilidad con la valoración de 5, mismos que deben ser revisados en el desempeño laboral de los docentes. Dicha información se puede observar en la figura 21.

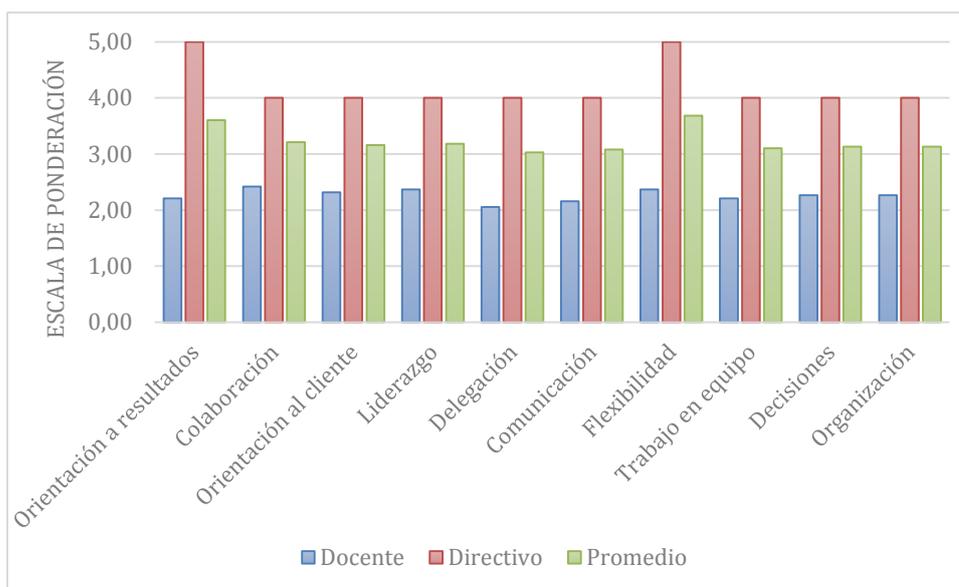


Figura 21. Resultados desempeño laboral IE2

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La información presentada en el gráfico muestra la percepción superior cuantitativamente pero inferior cualitativamente puesto que tiene el líder 2 en relación al desempeño laboral de su personal. Este fenómeno se entiende como la infravaloración del desempeño laboral del personal, puesto que de manera promedio los docentes conciben su desempeño como bueno.

3.2.3 IE3: Desempeño Laboral

La IE3 cuenta con 19 docentes en el área de bachillerato, así mismo con un directivo, en tal sentido se recibieron 20 respuestas a los cuestionarios enviados por medios digitales (Tabla 26).

Tabla 26. Resultados obtenidos Desempeño Laboral IE3

No	Ítems	IE3				Total promedio
		Docente	Promedio	Directivo	Promedio	
1	Orientación a resultados	44	2.32	38	2.00	2.16
2	Colaboración	40	2.11	38	2.00	2.05
3	Orientación al cliente	41	2.16	38	2.00	2.08
4	Liderazgo	41	2.16	57	3.00	2.58
5	Delegación	41	2.16	57	3.00	2.58
6	Comunicación	42	2.21	57	3.00	2.61
7	Flexibilidad	43	2.26	57	3.00	2.63
8	Trabajo en equipo	44	2.32	57	3.00	2.66
9	Decisiones	38	2.00	57	3.00	2.50
10	Organización	43	2.26	57	3.00	2.63
Total		417	2.19	513	2.70	2.45

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados, 2021.

Al analizar los resultados, el personal docente obtuvo en promedio general en su desempeño laboral de 2.45, siendo computado con 2.19 de autoevaluación de desempeño y 2.70 de evaluación por parte del directivo al personal docente. Con este promedio de 2.45 el desempeño laboral de los docentes se ubica en la categoría Destacado en la escala de evaluación del instrumento aplicado.

Por otra parte, se observa que el desempeño fue valorado en mayor grado por el directivo en siete de los 10 ítems únicamente en Orientación a resultados, Colaboración y Orientación al cliente, el puntaje obtenido fue inferior al que se autoevaluaron los docentes. Así mismo, el ítem que los docentes se autocalificaron más alto fue Decisiones con una puntuación de 2 (Muy bueno). En cuanto al puntaje más alto se ubicaron: Orientación a resultados y Trabajo en equipo con una calificación de 2.32, dicha información se presenta en la Figura 22.

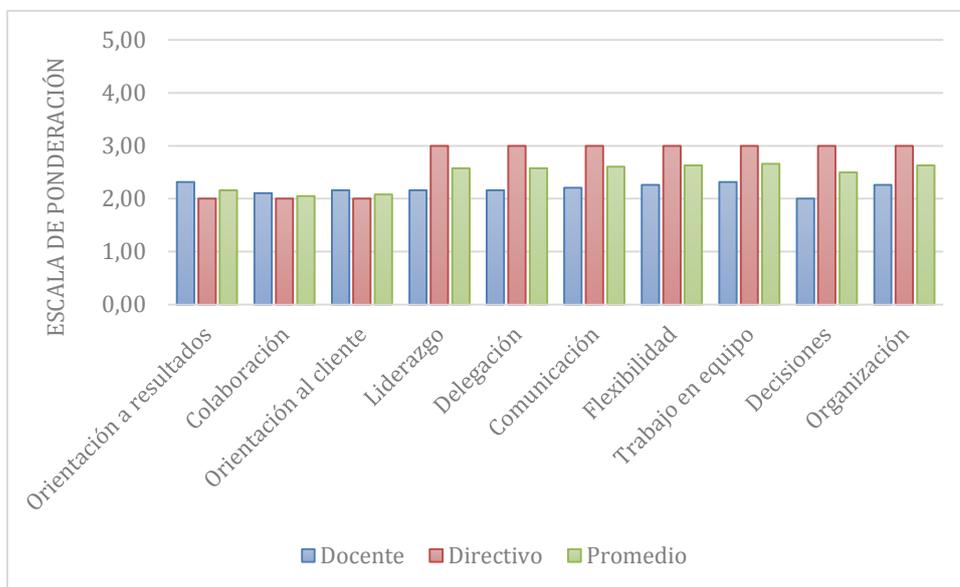


Figura 22. Resultados desempeño laboral IE3

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la IE3 los resultados presentados en el gráfico muestran semejanza entre las percepciones de directivo y docentes, existen ítems mayormente puntuados por el directivo, sin embargo, al obtener la media se observa una relación pertinente entre los resultados. El ítem en el que se observa una dispersión es el de decisiones, mismo que fue ponderado por el directivo en mayor grado no así por parte del personal, esto se debe al nivel jerárquico que tienen las dos funciones dentro de la IE.

3.2.4 IE4: Desempeño Laboral

Con un total de 39 respuestas a los cuestionarios enviados al personal docente y directivo de la IE4 a través de correo electrónico, se presentan los siguientes resultados (Tabla 27).

Tabla 27. Resultados obtenidos Desempeño Laboral IE4

No	Ítems	IE4				
		Docente	Promedio	Directivo	Promedio	Total promedio
1	Orientación a resultados	78	2.05	152	4.00	3.03
2	Colaboración	82	2.16	152	4.00	3.08
3	Orientación al cliente	74	1.95	152	4.00	2.97
4	Liderazgo	82	2.16	152	4.00	3.08
5	Delegación	69	1.82	152	4.00	2.91
6	Comunicación	67	1.76	152	4.00	2.88
7	Flexibilidad	67	1.76	152	4.00	2.88
8	Trabajo en equipo	71	1.87	152	4.00	2.93
9	Decisiones	88	2.32	152	4.00	3.16
10	Organización	68	1.79	190	5.00	3.39
	Total	746	1.96	1558	4.10	3.03

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados, 2021.

De manera separada el personal docente calificó en 1.96 su desempeño laboral lo que lo ubica dentro de la escala de medición como Excepcional, por el contrario, el directivo calificó al personal con 4.10 ubicando el desempeño como Necesita mejorar, pero al ser una evaluación desde dos puntos de vistas es necesario obtener un promedio que permita correlacionar las variables del presente trabajo investigativo.

Al obtener dichos resultados, se establece un fenómeno de infravaloración del desempeño laboral por parte del directivo, esto se debe a que manejan estándares de resultados altos en los que deben cumplir metas planteadas en tiempos claramente establecidos, lo que en la mayoría de los casos se vuelven difíciles de conseguir debido a las políticas institucionales que deben seguirse al pertenecer al sistema de educación pública, no obstante el cuerpo docente considera la ponderación más alta ya que obtiene resultados óptimos en el desempeño laboral de sus colaboradores, tomando como referencia estándares normalizados por la autoridad pertinente.

La ponderación promedio del desempeño laboral docentes es de 3.03 ubicándolo en la escala de medición del instrumento como Bueno. Cabe señalar que en esta institución educativa el

directivo puntuó más alto el desempeño general de los docentes con 4.10/1.96 lo que se ve reflejado en los diferentes ítems que contiene el instrumento.

En términos de puntuación individual, se ubican los puntajes más bajos en relación docente directivo de la siguiente manera: Comunicación y Flexibilidad con puntaje de 1.76/4 seguido de Organización 1.79/5 y Delegación 1.82/4, y en términos más alto; Decisiones 2.32/4. Es así que la percepción del personal docente en cuanto a su desempeño laboral es Excepcional de acuerdo al instrumento de evaluación, no obstante, se tomara en cuenta la media obtenida con los resultados del líder 4.

A continuación, se presenta la Figura 23 de Desempeño laboral docente de la IE4.

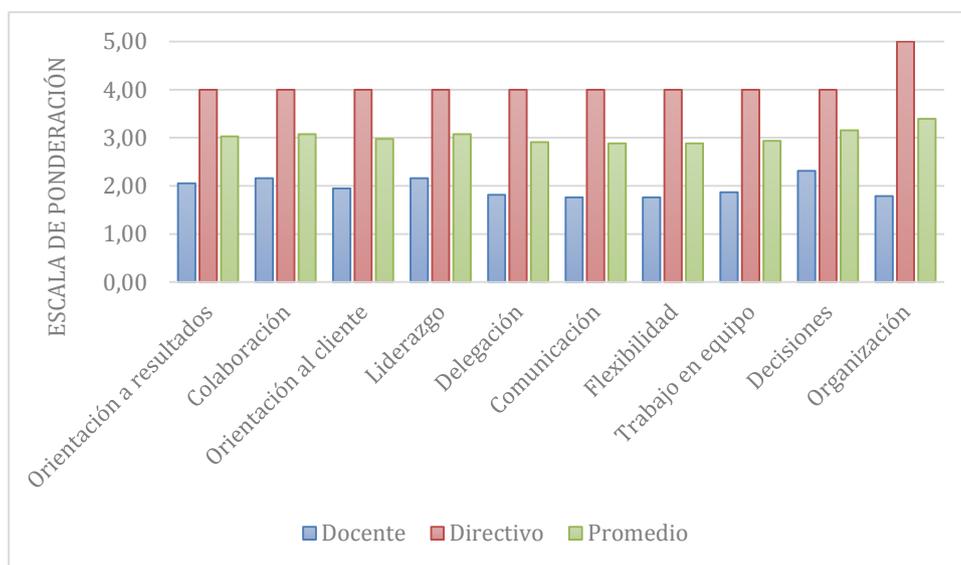


Figura 23. Resultados desempeño laboral IE4

Fuente: Elaboración Propia, 2021.

Las percepciones de resultados presentadas en el gráfico sin duda muestran una discrepancia de criterios por parte del directivo y de su personal, esta realidad se ve reflejada en todos los ítems que componen el instrumento de evaluación de desempeño laboral.

Con esta premisa, se realizó una entrevista con el directivo para reconocer los parámetros de desempeño que deben alcanzar los docentes con el objetivo de corroborar por qué se presentó la discrepancia en las percepciones en los resultados, en tal virtud se corrobora que los docentes poseen una distribución de responsabilidades que son coordinadas por jefes de área y de niveles, aquí se establecen parámetros de cumplimiento que en ocasiones los docentes no pueden cumplir oportunamente debido a las directrices que manejan dentro de su rol docente,

esto les permite visualizar su desempeño como Necesita mejorar, sin embargo, en la perspectiva del directivo si cumplen los estándares del desempeño laboral y es aquí que se requirió obtener la media para establecer la realidad del desempeño laboral de los docentes.

3.2.5 IE5: Desempeño Laboral

Con un total de 9 respuestas a los cuestionarios enviados al personal docente y directivo de la IE5 a través de correo electrónico, se presentan los siguientes resultados (Tabla 28).

Tabla 28. Resultados obtenidos Desempeño Laboral IE5.

No	Ítems	IE5				
		Docente	Promedio	Directivo	Promedio	Total promedio
1	Orientación a resultados	14	1.75	8	1.00	1.38
2	Colaboración	17	2.13	16	2.00	2.06
3	Orientación al cliente	15	1.88	8	1.00	1.44
4	Liderazgo	16	2.00	8	1.00	1.50
5	Delegación	14	1.75	16	2.00	1.88
6	Comunicación	16	2.00	16	2.00	2.00
7	Flexibilidad	16	2.00	8	1.00	1.50
8	Trabajo en equipo	16	2.00	16	2.00	2.00
9	Decisiones	16	2.00	16	2.00	2.00
10	Organización	13	1.63	16	2.00	1.81
	Total	153	1.91	128	1.60	1.76

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Dentro de la puntuación por parte del personal docente a su autoevaluación de desempeño, esta se ubicó en un promedio de 1.91, por su parte el directivo dio la puntuación de 1.60, en tal sentido las puntuaciones se enmarcan en la misma ponderación de la escala de medición del instrumento ubicando su promedio de 1.76 lo que equivale a un desempeño laboral Excepcional en su puesto de trabajo.

Esta afirmación se ve reflejada en la puntuación en cada uno de los ítems que componen el instrumento de evaluación de desempeño, claro está las perspectivas en las puntuaciones compartidas con diferencias entre ítems en donde las puntuación más alta fue de Colaboración de 2.13/2, y la puntuación más baja por parte del docente fue en Organización 1.63/2, por parte del directivo, la puntuación más alta fue de 2 en 6 de los 10 ítems incluidos en el instrumento: Colaboración, Delegación, Comunicación, Trabajo en equipo, Decisiones, Organización y el puntaje más bajo otorgado fue de 1 (Excelente) en los ítems restantes: Orientación a resultados, Orientación al cliente, Liderazgo, Flexibilidad. Dichos resultados se plasman en la figura 24.

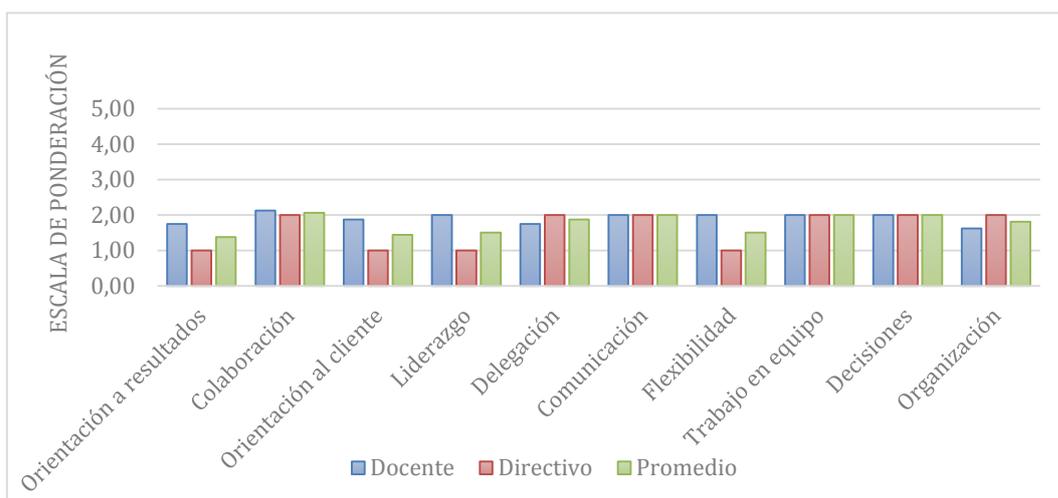


Figura 24. Resultados desempeño laboral IE5

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Los resultados presentados en el gráfico anterior, se presenta la ponderación mayormente equiparada en seis de los diez ítems que posee el instrumento de evaluación, con una tendencia de puntuación mayor de 2.06/5 ponderando así el desempeño laboral de los docentes como Excepcional con una puntuación promedio de 1.76/5. Dicha realidad se ve sustentada con los bajos índices de puntuación en cuatro ítems; orientación a resultados, orientación al cliente, liderazgo flexibilidad, en donde el directivo puntuó con 1/5 dichos ítems. Estos resultados ubican a la IE5 con el segundo desempeño más alto entre las instituciones participantes.

3.2.6 IE6: Desempeño Laboral

Para finalizar se presentan los resultados obtenidos en la IE6, se receptaron 31 respuestas en total a los cuestionarios previamente enviados a través de correo electrónico, en tal sentido se presenta la Tabla 29.

Tabla 29. Resultados obtenidos Desempeño Laboral IE6.

No	Ítems	IE6				Total promedio
		Docente	Promedio	Directivo	Promedio	
1	Orientación a resultados	61	2.03	30	1.00	1.52
2	Colaboración	60	2.00	30	1.00	1.50
3	Orientación al cliente	59	1.97	60	2.00	1.98
4	Liderazgo	55	1.83	60	2.00	1.92
5	Delegación	60	2.00	30	1.00	1.50
6	Comunicación	61	2.03	30	1.00	1.52
7	Flexibilidad	59	1.97	60	2.00	1.98
8	Trabajo en equipo	54	1.80	60	2.00	1.90
9	Decisiones	57	1.90	60	2.00	1.95
10	Organización	61	2.03	30	1.00	1.52
	Total	587	1.96	450	1.50	1.73

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Dentro de la puntuación obtenida general por parte de la autoevaluación de desempeño laboral docente fue de 1.96 y por parte del directivo de 1.50, esto ubica el desempeño laboral docente en la categoría de Excepcional, y al momento de realizar el promedio se obtuvo la misma categoría ya que el puntaje promedio obtenido fue de 1.73. Cabe mencionar que el personal docente obtuvo una calificación menor por parte de su directivo en cinco de los ítems que forman el instrumento de evaluación de desempeño laboral, lo que permitió que el personal docente alcance el promedio de desempeño laboral Excepcional, en la escala de ponderación. En relación con las puntuaciones obtenidas por parte del directivo al desempeño laboral del docente los ítems más bajos fueron: Orientación a resultados, Colaboración, Delegación, Comunicación, Organización con un puntaje de 1/5 enmarcando dichos resultados como excepcionales. Los ítems de Orientación al cliente, Liderazgo, Flexibilidad, Trabajo en equipo, Decisiones obtuvieron un puntaje de 2/5 concluyéndose como Destacados en la escala de medición del instrumento.

En cuanto a la autoevaluación de desempeño del personal docente, estos se puntuaron de la siguiente forma: 3 ítem más alto con una puntuación de 2.03; Orientación a resultados, Comunicación, Organización, por otro lado, el ítem más bajo fue Trabajo en equipo con 1.80, es decir que se maneja un clima de trabajo positivo para el desempeño laboral. Para mayor claridad se presenta la figura 25.

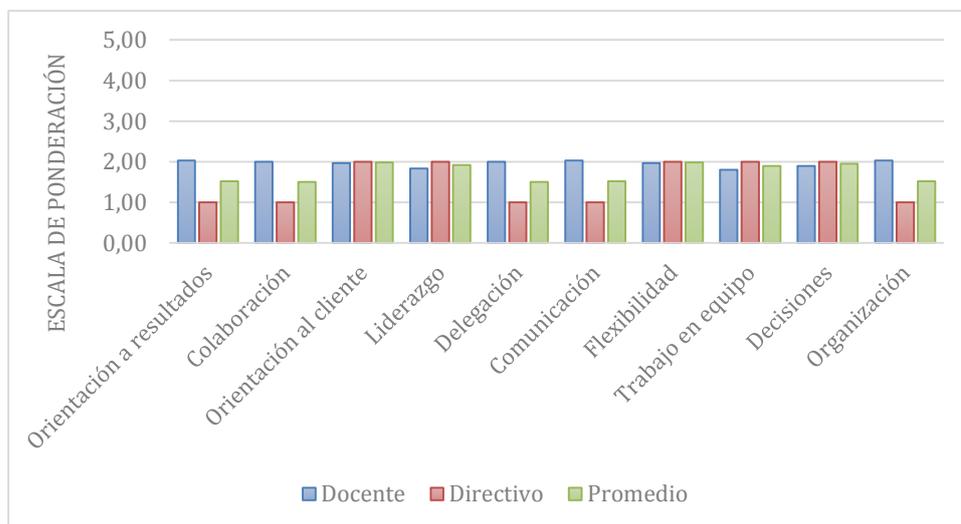


Figura 25. Resultados desempeño laboral IE6

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la IE6, los resultados obtenidos muestran relación coherente en cinco ítems cuyo mayor punto fue de 1.98/5, esta discrepancia de los ítems restantes repercute positivamente en los

resultados promedios, dejando el desempeño laboral docente con la cualificación de 1.73 con la cualificación de Excepcional, esto ubica a la IE6 como la primera en el desempeño laboral del personal docente, seguida de la IE5 con 1.76.

3.3 Análisis de Correlación Liderazgo – Desempeño laboral docente

En este apartado se establece un análisis general de los resultados obtenidos, seguidos de los resultados de correlación por institución educativa, esto con el fin de dar fiabilidad a la investigación.

Cabe acotar que se tomaron en cuenta los valores promedios obtenidos en las variables de liderazgo y de desempeño laboral, en tal sentido se realizó un análisis estadístico correlacional. A continuación, se presenta la Tabla 30 con los valores promedios tanto de estilos de liderazgo como de desempeño laboral;

Tabla 30. Resultados Promedios Obtenidos estilos de liderazgo y Desempeño Laboral.

Institución Educativa	Estilo de liderazgo			Desempeño laboral	Cualificación
	LTF	LTS	LC/E		
IE1	3.16	3.19	1.86	2.19	Destacado
IE2	2.76	2.87	1.90	3.23	Bueno
IE3	3.16	3.19	1.60	2.45	Destacado
IE4	3.12	3.04	1.61	3.03	Bueno
IE5	3.16	3.29	1.79	1.76	Excepcional
IE6	3.15	3.53	1.99	1.73	Excepcional
Desviación estándar	0.16	0.22	0.16	0.63	

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados, 2021.

En la tabla se muestra los promedios obtenidos en los estilos de liderazgo, así como también el desempeño laboral del docente. Por otra parte, se obtuvieron los siguientes resultados de manera general, tomando en cuenta los estilos de liderazgo para comprobar la correlación entre los mismos, los resultados se presentan en la Tabla 31.

Tabla 31. Resultados Generales de Correlación de Coeficiente de Pearson

Variables Independiente/Variable dependiente	Coeficiente de correlación de Pearson	Coeficiente de Determinación
LTF/Desempeño laboral	-0.70	0.49
LTS/Desempeño laboral	-0.92	0.85
LC/E Desempeño laboral	-0.35	0.12

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados, 2021.

La correlación resultante entre el estilo de liderazgo transformacional y desempeño laboral docente es de -0.70, lo cual se interpreta como Correlación negativa considerable entre las dos variables.

En la correlación resultante entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral se obtuvo un resultado de -0.92 interpretada como Correlación negativa muy fuerte.

Finalmente, la correlación existente entre el estilo de liderazgo correctivo/Evitador y el desempeño laboral el resultado es de -0.35, que corresponde a una Correlación negativa débil.

Con la información resultante se concluye que la relación existente entre los estilos de liderazgo relacionados con el desempeño laboral docente es: inversa negativa, tal situación se apoya en los resultados obtenidos por el personal docente en su desempeño laboral.

3.3.1 IE1 Análisis de Correlación Liderazgo – Desempeño laboral docente

En la Institución Educativa 1, con un total de 22 respuestas obtenidas a los instrumentos MLQ 5X forma corta y la Autoevaluación de desempeño laboral, se obtienen los resultados finales que se muestran en la Tabla 32.

Tabla 32. IE1 Resultados liderazgo y Desempeño Laboral.

Institución Educativa	Estilo de liderazgo			Desempeño Laboral	Cualificación
	LT F	LT S	LC/E		
IE1	3.16	3.19	1.86	2.19	Destacado

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados, 2021.

Con los resultados obtenidos tanto en los estilos de liderazgo como en el desempeño laboral, se observa que por un lado el estilo de liderazgo del directivo predominante es el LTS, sin embargo, la desviación estándar de los datos es mayor, es decir sus valores promedios están

más dispersos, no sucede así en el estilo de liderazgo transformacional en donde la desviación estándar de los valores es en menor grado. Por ello se concluye que el estilo de liderazgo del Líder 1 muestra una tendencia ascendente del estilo transaccional al estilo transformacional. Este proceso de transición se puede ver reflejado en el desempeño laboral docente que se encuentra puntuado con 2.19 y su correspondencia según el instrumento de medición es Destacado, ya que los procesos de transición entre los liderazgos requieren una preparación del personal para asimilar los cambios y que estos se han desarrollado de manera paulatina de acuerdo a los resultados obtenidos en el personal.

En la siguiente tabla, se puede observar el coeficiente de correlación existente en la IE1,

Tabla 33. IE1 Correlación de liderazgo y Desempeño Laboral.

Institución Educativa	Estilo de liderazgo (LTF)	Desempeño laboral	Correlación de Pearson
IE1	3.16	2.19	-0.70

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados, 2021.

Por ello se observa una correlación negativa ya que mientras el directivo está en el proceso de transición del personal hacia un estilo de liderazgo transformacional, el personal docente requiere de preparación idónea que incremente su desempeño laboral con las exigencias que demanda el estilo de liderazgo.

3.3.2 IE2 Análisis de Correlación Liderazgo – Desempeño laboral docente

En la IE2, con un total de 20 respuestas obtenidas a los instrumentos de evaluación de los estilos de liderazgo y desempeño laboral, se obtienen los resultados mostrados en la Tabla 34.

Tabla 34. IE2 Resultados Obtenidos estilos de liderazgo y desempeño laboral.

Institución Educativa	Estilo de liderazgo			Desempeño Laboral	Cualificación
	LT F	LT S	LC/E		
IE2	2.76	2.87	1.90	3.23	Bueno

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados, 2021.

Al observar los resultados promedios obtenidos en las dos variables a ser correlacionadas, se observa que el estilo de liderazgo que posee el Líder 2 es transaccional con una tendencia a cambios en el estilo de liderazgo hacia el transformacional, dicho particular se ve contrastado con el resultado del desempeño laboral del personal docente que se ubicó con una puntuación de 3.23 y que permite obtener una correlación negativa entre las dos variables en estudio.

En la IE2, el personal docente muestra un índice alto en el ítem de Satisfacción, en la escala de liderazgo lo que permite desarrollar la función docente de mejor manera dentro de la institución educativa. Esto se refleja, en el resultado de 3.23 obtenido en el desempeño laboral estipulado como Bueno según el instrumento de evaluación. Al relacionar los resultados obtenidos se presenta la correlación existente entre las dos variables en la IE2 en la siguiente tabla;

Tabla 35. IE2 Correlación de liderazgo y desempeño laboral.

Institución Educativa	Estilo de liderazgo (LTS)	Desempeño laboral	Correlación de Pearson
IE2	2.87	3.23	-0.92

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados.

En la IE2 se observa una correlación entre variables inversa negativa de -0.92. tomando en cuenta que el directivo posee un estilo de liderazgo transaccional, y que de acuerdo a los resultados se encuentra en proceso de transición positiva hacia el liderazgo transformacional según los aportes emitidos por los docentes en su evaluación de desempeño laboral.

3.3.3 IE3 Análisis de Correlación Liderazgo – Desempeño laboral docente

Con un total de 20 respuestas obtenidas a los instrumentos de evaluación de los estilos de liderazgo y desempeño laboral, se presentan los siguientes resultados (Tabla 36).

Tabla 36. IE3 Resultados Obtenidos estilos de liderazgo y desempeño laboral.

Institución Educativa	Estilo de liderazgo			Desempeño Laboral	Cualificación
	LT F	LT S	LC/E		
IE3	3.16	3.19	Bueno	2.45	Destacado

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el liderazgo que predomina en el líder 3, es el transformacional, esto debido a la desviación estándar que existe entre los datos resultantes obtenidos es más baja, sin embargo, se puede observar que posee rasgos del liderazgo transaccional.

Esta transición se ve contrastada con el puntaje obtenido 2.45 que, de acuerdo con la escala de medición del instrumento, se refiere a Destacado, probablemente se deba al proceso de

transición del líder 3 hacia un liderazgo transformacional y que requiera atención en el proceso de preparación continua del personal para asimilar las exigencias que demanda el estilo de liderazgo.

En cuanto al personal docente, la correlación existente entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, se muestra inversa negativa entre las dos variables correlacionadas, situación que podría estar afectada por factores externos de cambios que se han suscitado dentro de la institución, factores como rotación del personal docente, reducción del número de docentes, jornadas de teletrabajo con limitaciones por la conectividad. La información de correlación descrita se visualiza en la siguiente tabla,

Tabla 37. IE3 Correlación de liderazgo y desempeño laboral.

Institución Educativa	Estilo de liderazgo (LTF)	Desempeño laboral	Correlación de Pearson
IE3	3.16	2.45	-0.70

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados.

3.3.4 IE4 Análisis de Correlación Liderazgo – Desempeño laboral docente

Para realizar el análisis de la correlación existente en los resultados obtenidos en la IE4, se plantea la siguiente tabla,

Tabla 38. IE4 Resultados obtenidos estilos de liderazgo y desempeño laboral.

Institución Educativa	Estilo de liderazgo			Desempeño Laboral	Cualificación
	LT F	LT S	LC/E		
IE4	3.12	3.04	1.61	3.03	Bueno

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados, 2021.

La IE4, fue la que contó con un mayor número de docentes, debido a que posee una mayor cantidad de estudiantes, en tal sentido sus resultados arrojan una correlación promedio positiva ya que mientras el líder 4 obtuvo un promedio de 3.12 en el liderazgo transformacional, la desviación estándar mostro una relación baja, es decir que la dispersión de los datos emitidos por los docentes estaba cercanamente relacionada. En el instrumento MLQ 5X forma corta el ítem de efectividad alcanzó una puntuación de 350 lo que repercute favorablemente en la percepción del estilo del liderazgo del líder 4.

El líder 4 muestra un proceso de ascenso entre el liderazgo transformacional y transaccional que fue cotejado con los resultados de los docentes, este fenómeno de ascenso beneficia al

personal desempeño laboral docente con 3.03/5 dándole una ponderación de Bueno, situación que evidencia un desarrollo progresivo de las habilidades docentes dentro de la institución educativa. Es relevante mencionar que la percepción del líder 4 respecto al desempeño laboral de sus colaboradores es bajo ya que lo percibe con 4.10 (Necesita mejorar) que el que perciben de manera personal los docentes con relación a su desempeño laboral.

Por otro lado, en el instrumento de evaluación de desempeño laboral docente que realizó el líder 4, el ítem más alto es el de Organización puntuado en 190 otorgándoles la calificación más alta lo que afecta el promedio del desempeño laboral, esto se ve reflejado en el promedio total alcanzado en el desempeño laboral docente en la IE4 que es de 3.03 (Bueno).

Para especificar la correlación existente entre el liderazgo y el desempeño laboral docente, se muestra la siguiente tabla;

Tabla 39. IE4 Correlación de liderazgo y desempeño laboral.

Institución Educativa	Estilo de liderazgo (LTF)	Desempeño laboral	Correlación de Pearson
IE4	3.12	3.03	-0.7

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados.

De acuerdo a los datos obtenidos la correlación es inversa negativa con una ponderación de -0.7, lo que permite acotar que el proceso de transición entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente requieren de un proceso de adaptación paulatino.

3.3.5 IE5 Análisis de Correlación Liderazgo – Desempeño laboral docente

Para procesar el análisis de los datos de la IE4, se establece la siguiente tabla;

Tabla 40 IE5 Resultados Obtenidos estilos de liderazgo y Desempeño Laboral

Institución Educativa	Estilo de liderazgo			Desempeño Laboral	Cualificación
	LT F	LT S	LC/ E		
IE5	3.16	3.29	1.79	1.76	Excepcional

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados, 2021.

Al observar los resultados correlacionados, se concluye que la correlación entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral docente es inversamente negativa de -.092 como se muestra en la tabla 39, ya que el líder 5 obtiene un estilo de liderazgo transaccional con un promedio

de 3.29 mientras que el promedio de desempeño laboral docente es de 1.76, mismo que en la escala de medición recae sobre: Excepcional. A pesar de las afectaciones externas que conlleva el ser docente, estos muestran resultados óptimos dentro de su puesto de trabajo.

Tabla 41. IE5 Correlación de liderazgo y desempeño laboral.

Institución Educativa	Estilo de liderazgo (LTS)	Desempeño laboral	Correlación de Pearson
IE5	3.29	1.76	-0.92

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados.

Dentro del instrumento MLQ 5X forma corta, se obtuvo como resultado de 54 en el sub-ítem de satisfacción lo que da una correlación al bajo desempeño laboral del personal docente; al no sentir satisfacción en el puesto de trabajo, afortunadamente el desempeño laboral se ve positivamente afectado. En términos de puntaje, la IE5, es la segunda con puntajes obtenidos más altos en el desempeño docente con 1.76.

3.3.6 IE6 Análisis de Correlación Liderazgo – Desempeño laboral docente

La IE6, se ubica en el segundo lugar en número de docentes del área de bachillerato en el cantón Santa Elena, de dicha institución se computaron 31 respuestas en total y sus resultados promedios se presentan a continuación;

Tabla 42 IE6 Resultados Obtenidos estilos de liderazgo y Desempeño Laboral

Institución Educativa	Estilo de liderazgo			Desempeño Laboral	Cualificación
	LT F	LT S	LC/E		
IE6	3.15	3.53	1.99	1.73	Excepcional

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados, 2021.

La correlación existente observada con relación a las variables de estilo de liderazgo y desempeño laboral es inversamente negativa como se presenta en la tabla 41, con una ponderación de -0.70, ya que mientras el estilo de liderazgo tiende al alza, el desempeño laboral tiende a bajar, esto se ve reflejado en el resultado de 1.73 y cuya escala de valoración lo califica como Excepcional.

Tabla 43. IE6 Correlación de liderazgo y desempeño laboral.

Institución Educativa	Estilo de liderazgo (LTF)	Desempeño laboral	Correlación de Pearson
IE6	3.15	1.76	-0.70

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados.

Cabe mencionar que la desviación estándar existente entre la dispersión de los datos ubica el estilo de liderazgo como transformacional aun cuando el valor más alto obtenido haya sido en el estilo transaccional, esto debido a la dispersión que existe entre los datos resultantes.

Aun cuando el líder 6 posee un estilo de liderazgo con tendencia transaccional, su personal docente posee la puntuación más alta en relación a las seis instituciones educativas que se tomaron en cuenta en el presente trabajo investigativo. Este particular, se presenta al encontrar líderes envueltos en procesos de transición entre los liderazgos transformacional y transaccional, proceso que se ve mayormente evidenciado en el desempeño del personal docente que debe adquirir nuevos estándares de trabajo en su función profesional. Es decir, los docentes poseen las capacidades para alinearse a los requerimientos del LTF, no obstante, el proceso de desarrollo es progresivo y demanda tiempo y capacitación constante al personal, proceso que los docentes han interiorizado positivamente.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Plan de acción para mejorar el liderazgo en los directivos e impulsar el desempeño laboral en el personal docente

4.1 Introducción

Una vez analizada la información procesada en los resultados del presente trabajo de investigación Liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral docente de bachillerato de instituciones educativas fiscales del cantón Santa Elena, se hace relevante proponer un plan de acción que permita mejorar el liderazgo en los directivos, para de esta manera impulsar el desempeño laboral en los docentes.

4.1.1 Justificación

El líder, es el ejemplo a seguir de sus colaboradores, por ello es importante que este pueda reconocer sus virtudes y falencias de manera personal y como profesional. En base a los datos obtenidos, se plantea la justificación para proponer una serie de acciones que permitan mejorar el liderazgo en los directivos y potenciar el desempeño laboral en los docentes participantes del estudio realizado.

4.1.2 Fundamentación

El presente plan de acción para mejorar el liderazgo en los directivos e impulsar el desempeño laboral de los docentes de las instituciones inmersas en el trabajo de investigación, se fundamenta en la correlación encontrada en los resultados obtenidos, debido a que dicha correlación es inversa negativa, se requiere la implementación de acciones que permitan revertirla y de esta manera poder obtener resultados favorables para cada una de las instituciones educativas en términos de liderazgo y desempeño laboral.

En tal sentido, se acota que el liderazgo transformacional según la teoría de Bass y Burns se consideran más relevante las dimensiones de: consideración individualizada, la estimulación intelectual, la influencia idealizada, la inspiración y la motivación, es necesario plantear acciones que favorezcan dichos componentes a través del trabajo colaborativo entre el líder y su equipo de trabajo.

4.1.3 Objetivos a lograr con el plan de acción para mejorar el liderazgo en los directivos e impulsar el desempeño laboral en el personal docente

General

Optimizar el liderazgo en los directivos e incrementar el desempeño laboral en los docentes de instituciones fiscales que ofertan bachillerato del cantón Santa Elena.

Específicos

- Plantear acciones que permitan reconocer las falencias en el estilo del liderazgo del directivo.
- Motivar al personal directivo y docente en el desarrollo de habilidades en el ámbito profesional.
- Evaluar los avances en los directivos y el personal en la meta de mejorar el liderazgo e incrementar el desempeño laboral.

4.1.4 Acciones para mejorar el liderazgo en los directivos e impulsar el desempeño laboral en el personal docente

4.1.4.1 Acciones para mejorar la consideración individualizada:

- ✓ **Objetivo:** Identificar y orientar las potencialidades del líder para contribuir a la valoración de cada miembro del equipo de trabajo.
- ✓ **Participantes:** directivo, departamento de psicología y personal docente.
- ✓ **Tiempo de ejecución:** 1 mes

Participar en seminarios de autoconocimiento para los líderes; en los que se deberán incluir actividades de interacción entre pares a través de la coevaluación de aspectos relacionados a la introspección de los líderes. Para ello se puede considerar la aplicación del: el Cuestionario Factorial de Personalidad (16PF-5), para reconocer los puntos relevantes de la personalidad del personal, posterior a ello tomar test de inteligencias múltiples, esto se considera necesario que el líder conozca sus habilidades personales y pueda identificar los factores a mejorar como individuo.

Al momento de conocer la individualidad del líder, este podrá tener una mejor visión de lo que posee para contribuir en su equipo de trabajo, así mismo le permitirá valorar de forma individual las habilidades y destreza del personal a su cargo.

4.1.4.2 Acciones para mejorar la estimulación intelectual:

- ✓ **Objetivo:** Potenciar las habilidades profesionales del personal para contribuir al perfeccionamiento del desempeño laboral de los docentes.
- ✓ **Participantes:** directivo, departamento de psicología, comisión pedagógica y personal docente.
- ✓ **Tiempo de ejecución:** 6 meses (Cursos de formación de 20 horas por mes).

Para llevar a cabo el mejoramiento de la estimulación intelectual en el líder transformacional, es necesario mantener una rutina de formación continua que se establezca desde los niveles básico hasta los altamente profesionales. En caso de que el líder no posea la formación continua en su área de trabajo, se considera que se implemente un sistema de cumplimiento de metas de capacitaciones virtuales como política de crecimiento institucional.

El líder transformacional, debe potenciar la habilidad de formación continua en todas las áreas relacionadas al sistema educativo, el perfeccionamiento en sus habilidades directivas y sumado a ello la preparación constante en el manejo del talento humano, a través de cursos ofertados en las instituciones públicas y privadas tanto nacionales como internacionales. La acción de capacitarse constantemente debe ser difundida en todos los niveles de jerarquía dentro de la institución educativa, con el fin de potenciar la adquisición de nuevos conocimientos.

El proceso de capacitación se plantea de la siguiente manera:

- ☐ Formación en contención emocional: 30 horas (Cursos ofertados a nivel nacional).
- ☐ Formación en manejo de talento humano: 20 horas (Personal directivo, con segregación a coordinadores y jefes de áreas).
- ☐ Formación profesional: 40 horas (Cursos ofertados en universidades nacionales y extranjeras).
- ☐ Formación en desarrollo de nuevas habilidades profesionales: 30 horas (Personal docente).

Este proceso de formación continua puede cumplirse sin que se interfiera el desempeño laboral del personal dentro de las instituciones educativas. Por consiguiente, se podrá contar un personal altamente capacitado y abierto al cambio y aceptaciones de nuevas oportunidades en el ámbito laboral.

4.1.4.3 Acciones para mejorar la influencia idealizada:

- ✓ **Objetivo:** Incrementar las habilidades de influencia positiva del directivo sobre el personal para contribuir al desempeño laboral.
- ✓ **Participantes:** directivo, departamento de psicología, vicerrectorado y personal docente.
- ✓ **Tiempo de ejecución:** 5 meses (visitas áulicas pedagógica, una vez por cada parcial).

El líder ejerce sin duda influencia sobre su personal independientemente de que liderazgo este posea, sin embargo, el líder transformacional, debe actuar como figura de inspiración para su personal, aquella figura que fomente el crecimiento individual y del equipo de trabajo como objetivos fundamentales dentro de una institución.

Para implementar acciones de mejora en el componente de influencia idealizada, es coherente realizar monitoreos a través de encuestas en términos de clima laboral, en donde docentes y directivos puedan realizar una evaluación completa, determinar los resultados que se obtienen cada periodo y establecer metas para corregir falencias encontradas.

La evaluación periódica, permitirá potenciar la confianza en el personal, ya se verá la institución como un grupo activo de participes, esto a su vez contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral de los docentes ya que serán parte fundamental de la cadena asertiva de influencia idealizada en los estudiantes y padres de familia a su cargo.

4.1.4.4 Acciones para mejorar la inspiración y la motivación:

- ✓ **Objetivo:** Inspirar y motivar al personal docente, valorando sus potencialidades para cumplir con las metas propuestas como directivo.
- ✓ **Participantes:** directivo, departamento de psicología y personal docente.
- ✓ **Tiempo de ejecución:** 5 meses.

El medio más relevante para conseguir un mejor desempeño laboral, se fundamenta en los factores de inspiración y motivación que posean los colaboradores. Por ello el líder transformacional debe trabajar profundamente en sus habilidades de motivación e inspiración para consigo mismo y con su personal.

Se conoce que la motivación es un factor que amerita un tratamiento especial, ya que se afecta de los factores intrínsecos y extrínsecos con los que viven los individuos, por ello las acciones que permitan mejorarlo deben estar encaminadas de la siguiente manera:

- ☒ Realizar entrevistas periódicas individuales, al personal a través de los departamentos de psicología de la institución en la que se le permita expresar sus inquietudes respecto a su vida profesional y personales. Dichas entrevistas deben poseer un factor retroalimentación positiva y de motivación para el personal.
- ☒ Ejecutar evaluaciones de autoconocimiento periódicos para conocer el impacto de las entrevistas realizadas.
- ☒ Promover actividades de confraternidad entre los miembros de la comunidad educativa. Dentro de las actividades para motivar al personal están: Charlas de superación personal, reconocimiento al mérito profesional, incentivos con un día de descanso, ascenso dentro de las funciones profesionales, entre otras.
- ☒ Para promover la integración y la motivación como equipo, se plantea actividades como; olimpiadas con el personal, participación en eventos interinstitucionales, reconocimiento de logros deportivos y afines.
- ☒ Las acciones para mejorar la inspiración en el personal se encaminan a los siguientes factores; ambiente laboral cálido, libre de presiones innecesarias, atención prioritaria a las necesidades mobiliarias del personal docente con la creación de una sala de profesores, flexibilidad en la ejecución de técnicas que no se enmarquen dentro de la enseñanza tradicional, entre otras.
- ☒ Adicional a esto, el líder debe inspirar a su personal con el ejemplo claro de servicio y vocación a la labor docente. Para ello los directivos deben demostrar educación para con cada miembro de la comunidad sin distinción alguna.

Dichas acciones, contribuirán al desempeño adecuado de los líderes y potenciará radicalmente el desempeño laboral del personal que interviene en los procesos de formación de los jóvenes y adolescentes de las instituciones fiscales que ofertan bachillerato cantón santa Elena.

Con la finalidad de aplicar el Plan de acción para mejorar el liderazgo transformacional en los directivos e impulsar el desempeño laboral en el personal docente, se presenta el cronograma de actividades mismo que se detalla en la siguiente tabla y está sujeto a modificaciones según disposición de cada institución educativa para su aplicación.

4.1.5 Recursos necesarios y los costos para implementar la propuesta

Los recursos relevantes para el desarrollo de la propuesta son; recurso humano y económico.

En términos de recurso humano, se contará con el personal directivo, docente, y administrativo de las instituciones educativas que ofertan bachillerato en el cantón Santa Elena. Cada institución dispone de un cuerpo docente establecido de acuerdo a la distribución que realiza el directivo en la sección bachillerato. Adicional a esto se trabajará con el personal del departamento de consejería estudiantil para apoyar el proceso de mejora en cada institución educativa.

En el tema de costos para la implementación del plan de mejora debido a la situación actual de pandemia en la que vivimos, se estipulan que cada directivo manejará el desarrollo del plan de mejora con el equipo administrativo incluido los psicólogos de la institución a través de medios tecnológicos que permitan recabar la información previa y posteriormente implementar las acciones que requieran de la presencialidad del personal. Esto significa que los costos se destinarán a conexiones de internet y equipo tecnológico que posea el personal directivo, docente y administrativo.

Tabla 44. Presupuesto del desarrollo del Plan de acción para mejorar el liderazgo en los directivos e impulsar el desempeño laboral en el personal docente

Descripción	Cantidad	V. Unitario	Total
Recursos Materiales			
Carpetas	20	0,25	5,00
Hojas	400	0,02	8,00
Esferos	20	0,40	8,00
Viáticos	240	1,00	240,00
Recursos Tecnológicos			
Computadoras	2	800,00	1 600,00
Impresoras	2	250,00	500,00
Tintas	8	6,00	48,00
Internet	6 meses	25,00	150,00
Recursos Humanos			
Coordinadores	2	500,00	1 000,00
Capacitadores	2	500,00	1 000,00
TOTAL			\$ 4 559,00

Fuente: Elaboración propia

4.1.6 Cronograma de ejecución del Plan de acción para mejorar el liderazgo en los directivos e impulsar el desempeño laboral en el personal docente

En la siguiente tabla se muestra de manera concisa el plan de acción para mejorar el liderazgo en los directivos e impulsar el desempeño laboral en el personal docente.

Tabla 45 Plan de acción para mejorar el liderazgo en los directivos e impulsar el desempeño laboral en el personal docente.

Plan de acción para mejorar el liderazgo transformacional en los directivos e impulsar el desempeño laboral en el personal docente							
Problemas por resolver	Meta	Acciones y Recursos	Responsable	Fecha de inicio	Actividades de seguimiento	Resultado	Fecha de término
Contribuir al desarrollo y perfeccionamiento del Liderazgo en los directivos e impulsar el desempeño laboral en el personal docente de las instituciones que ofertan bachillerato en el casco central del cantón Santa Elena.	Mejorar la consideración individualizada	✓ Aplicación de cuestionario (16PF-5) para determinar las potenciales en la personalidad del líder.	Departamento psicología/bienestar	Septiembre 2021		El personal refleja los datos psicológicos/personalidad	Octubre 2021
	Mejorar la estimulación intelectual	✓ Cursos en contención emocional.	Departamento de psicología / bienestar	Septiembre 2021	Revisión de cumplimiento de capacitación. (Certificados).	Personal con mayor formación profesional.	Octubre 2021
		✓ Formación en manejo de talento humano: (Personal directivo, con segregación a coordinadores y jefes de áreas).	Departamento de rectorado.			Noviembre 2021	
✓ Formación profesional en áreas específicas.	Personal docente		Revisión de cronogramas de capacitación y progreso de	Innovación en el desempeño laboral.	Diciembre 2021		
✓ Formación en desarrollo de nuevas							

		habilidades profesionales			cumplimiento del personal.		Enero 2022
	Mejorar la influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar encuestas sobre el clima laboral. ✓ Realizar visitas áulicas en el área pedagógica. 	<p>Departamento de psicología/bien estar</p> <p>Departamento de vicerrectorado</p>	Octubre 2021	Al menos 1 visita áulica por parcial.	Reconocimiento de perfeccionamiento en el desempeño docente.	Noviembre 2021/ Diciembre 2021/ Enero 2022 Febrero 2022
	Mejorar la inspiración y la motivación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar entrevistas periódicas individuales. ✓ Ejecutar evaluaciones de autoconocimiento periódicos. ✓ Promover actividades de confraternidad entre los miembros de la comunidad educativa. ✓ Promover un ambiente laboral favorable para el desarrollo de actividades. 	<p>Departamento de psicología</p> <p>Departamento de rectorado</p>	Noviembre 2021	<p>Revisión de resultados en entrevistas y/o evaluaciones realizadas al personal.</p> <p>Revisión del cumplimiento de cronogramas de actividades que favorezcan el clima laboral.</p>	Óptimo rendimiento en el desempeño laboral del personal docente.	Febrero 2022

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46 Cronograma del Plan de acción para mejorar el liderazgo en los directivos e impulsar el desempeño laboral en el personal docente.

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA Plan de acción para mejorar el liderazgo transformacional en los directivos e impulsar el desempeño laboral en el personal docente																								TOTALES
	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				
Mes																									
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Horas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Mejorar la consideración individualizada																									40
Mejorar la estimulación intelectual																									30
Mejorar la influencia idealizada																									30
Mejorar la inspiración y la motivación																									20

Fuente: Elaboración propia una vez presentada la propuesta de la investigación.

4.1.7 Beneficios de la propuesta

Los beneficios que se alcanzaran con dicha propuesta, se enmarcan en generar una cadena de mejoramiento en la comunidad educativa, puesto que, al iniciar por el perfeccionamiento del liderazgo de los directivos, se podrá incrementar la motivación para el desempeño laboral de los docentes y estos a su vez impactaran positivamente en los estudiantes y padres de familia.

Ampliar el campo de acción del directivo, con la finalidad de fomentar lazos asertivos de comunicación con el personal docente.

Al mejorar el estilo del liderazgo de los directivos, se prevé generar mayor adhesión de los docentes y de esta manera cumplir con las metas y objetivos institucionales.

Los beneficios en el personal docente se evidenciarán en su desempeño profesional en el puesto de trabajo, estos se sentirán valorados por el directivo.

Innovar la práctica docente, luego de capacitarse profesionalmente con herramientas digitales que les permitan desarrollar de mejor manera sus labores en el puesto de trabajo.

CONCLUSIONES

El estilo de liderazgo se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal docente, lo cual se evidencia en las unidades educativas fiscales del cantón Santa Elena, en donde los directivos tienen una tendencia al liderazgo transformacional.

Dentro de la caracterización del estilo de liderazgo transformacional en los directivos están las de las instituciones educativas; 1, 3, 4, por otro lado, los directivos de las instituciones 2, 5, 6 se caracterizan por mantener un estilo de liderazgo transaccional.

En términos de desempeño laboral del personal docente, se concluye que; existe una tendencia a incrementar su nivel de desarrollo al ubicar a las instituciones de la siguiente manera; en las instituciones educativas 1 y 3 los docentes tienen un desempeño laboral Destacado, en las IE 2 y IE4 el desempeño laboral de los docentes es descrito como Bueno, por último, en las IE 5 y 6 el desempeño laboral se describe como Excepcional.

Con los valores obtenidos en los resultados de correlación del estilo de liderazgo y desempeño laboral se determina realizar la propuesta del plan de acción que permita mejorar gradualmente el estilo de liderazgo de los directivos y el desempeño laboral de los docentes. Este plan de acción contempla actividades que se encaminan a mejorar; la consideración individualizada, la estimulación intelectual, la influencia individualizada, la motivación y la inspiración, ítems que obtuvieron puntuaciones dispersas dentro de los resultados

RECOMENDACIONES

Una vez concluido el presente trabajo de investigación, se acotan las siguientes recomendaciones en base a los resultados obtenidos:

De acuerdo a la caracterización del estilo de liderazgo de los directivos de las instituciones fiscales, se recomienda ejecutar procesos perfeccionamiento de los ítems de la consideración individualizada, la estimulación intelectual, la influencia individualizada, la motivación y la inspiración y que se relacionan directamente con el desempeño laboral de los docentes.

Con la descripción obtenida en los resultados del trabajo de investigación en el campo de desempeño laboral, se recomienda, concientizar a los docentes de la necesidad de una cultura formación continua para potenciar su desempeño laboral. En términos de mejorar el desempeño laboral, se recomienda desarrollar mayormente la flexibilidad y adaptabilidad al cambio, esto viabilizará el proceso de perfeccionamiento docente.

Tomando en consideración la correlación existente entre el estilo de liderazgo de los directivos y el desempeño laboral docente de las instituciones fiscales se sugiere, la aplicación del Plan de acción para mejorar el liderazgo en los directivos e impulsar el desempeño laboral en el personal docente con la finalidad de obtener una correlación positiva en las futuras evaluaciones que se realicen dentro de las instituciones educativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, M. M., & Lizarzaburo, P. A. (2019). *Gestión del capital humano y el desempeño laboral en trabajadores de empresas de negocio de Lima*. Lima, Perú: Universidad de Perú.
- Achua, C., & Lussier, R. (2015). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. . México D.F.: Thompson Internacional.
- Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. En A. Alatorre, *Liderazgo transformacional* (págs. 11(1), 73-91.). REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Alles, M. (2018). *Enfoque de liderazgo en el personal de talento humano*. Madrid, España: Fragata.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (2011). Leading in the 1990s: The four I' s of transformational leadership. . En B. J. Avolio, D. A. Waldman, & F. J. Yammarino, *Journal of European industrial training*. (pág. 32). European.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (21(1), 36-59.). Academy of management perspectives. En S. G. Barsade, *Why does affect matter in organizations? Academy of management perspectives*, (pág. 2017). España: Barsade.
- Bass & Avilio. (2009). *Conductas y atributos del liderazgo transformacional*. Bogotá, Colombia.
- Bazzani, G. J., & Villalobos, T. D. (2014). Liderazgo de Rango Total. En J. & Bazzani Gaviria, *Liderazgo de Rango Total: Revisión teórica del modelo*. (pág. 32). Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

- Belohlavek, P. (2016). OEE: overall equipment effectiveness. En P. Belohlavek, *OEE: overall equipment effectiveness*. (pág. 12). Madrid, España: Blue Eagle Group.
- Chertok, A. (2006). La conducta del personal de talento humano. En A. Chertok, *Las causas de nuestra conducta*. (pág. 32). Montevideo.: Centro de Terapia Conductual, .
- Chiavenatto. (2019). *Factores actitudinales*. España.
- Contreras, F. G., & Andrade, E. N. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. En F. G. Contreras, & E. N. Andrade, *Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional*. (págs. 19(67), 456-476). Caracas, venezolana.: Revista venezolana de gerencia.
- Daft, E. (2006). *Desafíos de los liderazgos*. Madrid, España.
- Dailey, R. (2012). Comportamiento organizacional. En R. Dailey, *Comportamiento organizacional*. (pág. 32). Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University.
- Dane, B. (2006). En *Likert Scales are the meaning of life. Topic report CPSC681*, (págs. 1-10).
- Davis, K., Newstrom, J. W., & Agea, A. E. (2013). Comportamiento humano en el desempeño laboral. En K. N. Davis, *El comportamiento humano en el trabajo*. (pág. 23). Houston, Estados Unidos: Newrstrom.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. (2008). *RAE*. España: RAE.
- Durán, G. M., & Castañeda, Z. D. ((ene.-jun. 2015)). Liderazgo transformacional y transaccional. En M. G. Durán Gamba, *Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir*

conocimiento en dos empresas de servicios. (pág. p. 135). Acta Colombiana de Psicología.

Escandón, B. D., & Hurtado, A. A. (2016). influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño. En D. M.-A. Escandón-Barbosa, *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. Estudios gerenciales.* (págs. 32(139), 137-145.). Bogotá, Colombia: Hurtado-Ayala.

Estándares de calidad educativa: (2018). Obtenido de Estándares de calidad educativa: Versión online: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/estandares_2012.pdf

Galán, Y. M., Baquero, M. M., & Ascanio, J. G. (2017). Una evidencia empírica en la universidad. En Y. M. Galán, *Los roles gerenciales de Mintzberg: Una evidencia empírica en la universidad.* (págs. 10(2), 102-111.). Revista de Investigaciones.

García, A. (2011). *Capacidad de Liderazgo.* Madrid, España: Eficiencia.

Giraldo, D., & Naranjo, A. J. (2014). Liderazgo en potencia. En D. Giraldo, & A. J. Naranjo, *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias.* (pág. 23). Bogotá, Colombia: Doctoral disertación, Universidad del Rosario.

Hernández, S., Hernández, C., & Baptista, L. (2014). Metodología de la Investigación, Datos cualitativos y cuantitativos. En R. H. Hernández Sampieri, *Recolección de datos cuantitativos.* México, D.F.: Metodología de la investigación.

Koontz, H. y Heinz, W. (2003). Principios de la Administración, desde el enfoque de planificación. En *Administración: Una perspectiva global.* (pág. 25). McGraw Hill, México, McGraw Hill, México.

Ley Orgánica de Educación Intercultural: (2017). Obtenido de Ley Orgánica de Educación Intercultural: Versión online: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Ley_Organica_de_Educacion_Intercultural_LOEI_codificado.pdf

López, A. (2015). *Remuneraciones y salarios*. Quito Ecuador.

Lupano, F., & Castro, L. (2015). *Liderazgo transformacional*. Quito, Ecuador: Universidad de los Andes.

Luzier, A., & Achua, G. (2011). *Liderazgo efectivo*. Valdivia, Chile.

Martín, A. (2010). Teoría y metodología. En A. Martín, *Introducción al liderazgo organizacional.: Teoría y metodología*. (pág. 37). México, D.F.: Librería-Editorial Dykinson.

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. En A. Matas, *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. (págs. 20(1), 38-47.). Bogotá, Colombia: Revista electrónica de investigación educativa.

Mintzberg H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

Pedraza, A. (2018). *Desempeño laboral*. Madrid, España: Esparza.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración, Principios de la administración del personal de talento humano*. México: México. Person Educación.

Romero, M. L. (2020). Los estilos de liderazgo y los estilos de pensamiento en los directivos de Instituciones Educativas. En M. L. Romero, *Los estilos de liderazgo y los estilos de pensamiento en los directivos de Instituciones Educativas*. (pág. 8(4).). BIG BANG FAUSTINIANO.

Sánchez, C., & Barranza, D. (2016). *Liderazgo eficiente en el desarrollo profesional docente*. Bogotá, Colombia.

Santa Bárbara, E. S., & Fernández, A. R. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. En *40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión*. (págs. 42(1), 25-39.). Revista latinoamericana de psicología.

ANEXOS

Oficio Nro. MINEDUC-CZS-24D01-2020-01078-OF

Santa Elena, 24 de diciembre de 2020

Asunto: RESPUESTA A SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA ENTREVISTAR A RECTORES - INSTITUCIONES EDUCATIVAS FISCALES

Señor Magíster
Arturo Gustavo Benavides Rodríguez
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
En su Despacho

De mi consideración:

Acto recibo Oficio 349-D-IPG-2020, de fecha 22 de diciembre/2020, suscrito por el Ing. Arturo Benavides Rodríguez, PhD, en calidad de Director del Instituto de Postgrado, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, quien solicita apertura para la Lic. ORIMÓNEZ SEQUERA NORA JOSEFINA, Egresada del Programa de Maestría Administración de Gestión del Talento Humano, Segunda Cohorte, quien va a desarrollar el tema de investigación "EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESMPENHO LABORAL DE LOS DOCENTES DE BACHILLERATO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS FISCALES DEL CANTÓN SANTA ELENA", por lo que solicita autorización para ingresar a entrevistar a: Rectores, docentes y estudiantes de las unidades educativas de los establecimientos fiscales.

Con la finalidad de ejecutar lo expuesto este despacho comunica a usted lo siguiente en cuanto a la normativa legal vigente:

De la Constitución de la República

Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidad; impulsará la igualdad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

Del Código de la Niñez y Adolescencia

Art. 11.- El interés superior del niño. El interés superior del niño es un principio que está orientado a satisfacer el ejercicio efectivo del conjunto de los derechos de los niños, niñas y adolescentes/Es e impone a todas las autoridades administrativas y judiciales y a las instituciones públicas y privadas, el deber de ajustar sus decisiones y acciones para su cumplimiento.

Para apreciar el interés superior se considerará la necesidad de mantener un sano equilibrio entre los derechos y deberes de niños, niñas y adolescentes, en la forma que mejor convenga a la realización de sus derechos y garantías.

De la Ley Orgánica de Educación Intercultural

Art. 44 de las atribuciones de los directivos, numeral 1 "Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema de educación, las normas y políticas educativas" "Administrar la Institución Educativa y responder por su funcionamiento".

Art. 132 literal a) Incumplir el calendario académico dispuesto por la Autoridad Educativa Nacional; y literal g) Suspender sin autorización de la autoridad correspondiente el servicio educativo, salvo caso fortuito o de fuerza mayor debidamente comprobados

Anexo 1A. Autorización para el levantamiento de la información.

Anexo 2A. Cuestionario multifactorial de Liderazgo MLQ 5X Corta

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Forma del Clasificador (5X) Corta

Nombre de la persona evaluada: _____

Fecha: _____ Organización: _____

Cargo de la persona evaluada: _____

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda. Por favor responda este cuestionario sin identificarse Ud.

IMPORTANTE (necesario para el procesamiento): ¿Cuál es la mejor descripción del lugar que Ud. ocupa en la organización?

___ Estoy en un nivel organizacional más alto que la persona que estoy clasificando.

___ Estoy en el mismo nivel organizacional que la persona que estoy clasificando.

___ Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy clasificando.

___ No deseo dar a conocer mi nivel organizacional.

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente , sino Siempre
0	1	2	3	4

La persona que estoy clasificando:

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	0	1	2	3	4
--------------------------------------	---	---	---	---	---

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0	1	2	3	4
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
31. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0	1	2	3	4
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

44. Me motiva a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. El grupo que lidera es efectivo.	0	1	2	3	4

Anexo 3A. Autoevaluación de desempeño

Competencias y comportamiento esperado	Nivel según el evaluado (1 a 5)	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
Orientación a resultados Se preocupa por el cumplimiento de objetivos y consecución de resultados. Utiliza criterios de negocio en los casos en que hay que tomar decisiones sobre alternativas distintas.			
Colaboración Trabaja con grupos multidisciplinarios, con compañeros de trabajo muy distintos: expectativas positivas respecto de los demás, comprensión interpersonal.			
Orientación al cliente Se preocupa por sincronizar las necesidades de los clientes con las propias, de forma que se genere una relación de colaboración permanente. Busca constantemente nuevas formas de mejorar la relación con los clientes.			
Liderazgo Transmite la visión del negocio, desarrolla la cooperación y el trabajo en equipo, llevando al grupo de trabajo a la consecución de los objetivos, actuando como ejemplo o modelo a seguir por los demás.			
Delegación Delega responsabilidades en sus subordinados, instruyéndolos, desarrollándolos y perfeccionándolos, asegurando el control adecuado que regule la eficacia de las personas.			
Comunicación Transmite oportunamente la información necesaria a las personas de su área de influencia de forma clara, adecuada y asequible.			
Flexibilidad Se adapta con facilidad a los cambios, trabajando con efectividad frente a situaciones variables y diferentes.			
Trabajo en equipo Da prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal. Su visión del equipo incluye, además de sus jefes, pares y colaboradores, a sus clientes y proveedores internos como socios.			
Decisión Toma decisiones consistentes, viables y ponderadas entre diferentes opciones, asumiendo plenamente las consecuencias.			
Organización Planifica y coordina su propio trabajo o el de su unidad, asignando bien las prioridades, utilizando los recursos y el tiempo con eficacia.			

Anexo 4A Matriz de consistenci

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
LIDERAZGO	Sánchez y Barraza (2015) afirma que para que una persona pueda ser considerada como líder, se requieren dos condiciones, la primera hace inferencia a ser reconocido como tal, de manera legítima, a través de la confiabilidad que este genera de manera directa. Por otro lado, está el contar con el grupo de personas a quien se lidera y estos emitan la legitimidad propia de que este pueda ejecutar la función de líder para dirigir, guiar e impactar.	<ul style="list-style-type: none"> ● Transaccional ● Transformacional ● Correctivo / Evitador 	<p>1, 11, 15,16,19,29,31,35</p> <p>2,6,8,9,10,13,14,18,21,23,25, 26,30,32,34, 36</p> <p>3,4,5,7,12,17,20,22, 24, 27,28,33</p>	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Bernard Bass y Bruce Avolio Bass (1985).
DESEMPEÑO LABORAL	Pedraza (2018) plantea que el desempeño laboral comprende aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ● Competencias cardinales ● Competencias específicas gerenciales ● Competencias específicas por áreas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Flexibilidad (7) ● Delegación (5) ● Liderazgo (4) ● Orientación a resultados (1) ● Colaboración (2) ● Orientación al cliente (3) ● Comunicación (6) ● Trabajo en equipo (8) ● Decisión (9) 	Cuestionario autoevaluación del personal Alles (2019)

			<ul style="list-style-type: none">• Organización (10)	
--	--	--	---	--

La Libertad, 13 de abril de 2021.

**CERTIFICADO ANTIPLAGIO
005-TUTOR CEBE- 2021**

En calidad de tutor del trabajo de titulación denominado “**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE DE BACHILLERATO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS FISCALES DEL CANTÓN SANTA ELENA**”, elaborado por la maestrante **LCDA NORA JOSEFINA ORDÓÑEZ SEQUERA**, egresada de la Maestría en Gestión del Talento Humano, 2ª Cohorte, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Grado Académico de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio URKUND, luego de haber cumplido los requerimientos exigidos de evaluación, el proyecto ejecutado se encuentra con 1 % de similitud, o sea, es una valoración permitida, por consiguiente, se procede a emitir el presente informe.

Adjunto reporte de similitud.

Atentamente,



Ing. Carlos Eloy Balmaseda Espinosa
C.I.: 0959256801
DOCENTE TUTOR

CERTIFICADO DE GRAMATOLOGÍA

Quien suscribe Ing. Carlos E. Balmaseda Espinosa, PhD., informo que he revisado la documentación del Trabajo de Titulación “**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE DE BACHILLERATO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS FISCALES DEL CANTÓN SANTA ELENA**”, elaborado por el maestrante Lic. Ordóñez Sequera Nora Josefina, egresada de la **MAESTRÍA EN TALENTO HUMANO**, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Magíster en **MAESTRÍA EN TALENTO HUMANO**, y en consecuencia:

CERTIFICO:

Que desde el punto de vista de la sintaxis de la lengua castellana y de las normas de la redacción científica, el trabajo revisado cumple los requisitos gramatológicos necesarios y suficientes para su sustentación, como trabajo de fin de sus estudios de cuarto nivel.

Dado en Santa Elena, a los 8 días de diciembre de 2021.

Firmado:



Ing. Carlos E. Balmaseda Espinosa, PhD

CI: 095925680-1

Número de Registro en SENESCYT CU-14-8093