



## INFLUENCIA DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

**Isidro Fierro, MBA**

Estudiante Doctorado Universidad Rosario, Bogotá, Colombia

Decano Facultad de Estudios Internacionales UEES

isfierro@uees.edu.ec

**María Fernanda Alejandro Lindao,**

Diplomado en Contaduría Pública y Finanzas con Aplicación en Informática

Master en Contabilidad y Auditoría,

Docente de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE), Facultad de Ciencias Administrativas,

mafer78\_alejandro@hotmail.com

**Carola Annabell Alejandro Lindao,**

Ingeniera Comercial con Mención en Gestión Empresarial,

Master en Dirección del Talento Humano,

Docente de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE), Facultad de Ciencias Administrativas.

calejandro@upse.edu.ec

**Johanna Noemi Ramos Holguín,**

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Master en Contabilidad y Auditoría,

Docente de la Universidad Agraria del Ecuador, Facultad de Ciencias Agrarias.

johannaramosh@hotmail.com – jramos@uagraría.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Isidro Fierro, María Fernanda Alejandro Lindao, Carola Annabell Alejandro Lindao y Johanna Noemi Ramos Holguín (2017): "Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (febrero 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/02/influencia.html>

### RESUMEN

En la actualidad los centros de educación superior ecuatorianos requieren de liderazgo organizacional que permitan afrontar los cambios promovidos por factores externos a las que están sujetas como las leyes y reglamentos que se aplican en función de la mejora continua de los servicios educativos que ofrecen hacia la comunidad teniendo en cuenta las cuatro funciones sustantivas que son de continua evaluación como son la docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión. Para cumplir con estos requerimientos se necesitan de directivos con liderazgo y que se encuentren comprometidos con las exigencias de los entes reguladores. El objetivo central de este estudio es evaluar el nivel de influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE) que le permita la obtención de la calidad educativa de acuerdo a los estándares establecidos por el Consejo de Educación Superior (CES) además de contribuir al fortalecimiento de las relaciones entre líder y

seguidor permitiendo que exista una adecuada recepción de la información permitiendo un buen y óptimo desempeño laboral. El enfoque adoptado para la investigación es cuantitativo con la utilización de métodos estadísticos en la determinación de la muestra para los trabajadores de universidad, el estudio inicia de forma exploratoria, descriptiva y correlacional que permite la comprobación de la hipótesis planteada mediante la aplicación de la encuesta dirigida a los colaboradores universitarios en función del desempeño laboral de los empleados en un ambiente natural. La encuesta está dirigida a los 76 trabajadores que laboraban en la institución durante el periodo 2016-1. El número de ítems fueron valorados según la escala de Likert, las dimensiones consideradas del liderazgo organizacional fueron: Motivación, Comunicación, Participación, Tareas Administrativas, Competencias y Calidad de trabajo. La Universidad Estatal Península de Santa Elena UPSE al encontrarse en un proceso de evaluación con fines de recategorización de la calidad de educación superior considera varios aspectos como los procesos administrativos que los directivos deben desarrollar con liderazgo, unos de los componentes afectados por el bajo nivel de influencia del liderazgo son las tareas administrativas, competencias y calidad del trabajo. La encuesta permite obtener varios resultados como el nivel de estímulo para realizar las tareas, la motivación o desinterés, nivel de comunicación eficaz con sus jefes al momento de recibir información clara y oportuna, cumplimiento de tareas de acuerdo a una buena planificación departamental, funciones o competencias de los trabajadores que les corresponde hacer en su área y el desempeño laboral versus las funciones en su área de trabajo. Los resultados obtenidos determinaron el bajo nivel de influencia del liderazgo organizacional en función de la motivación, comunicación y participación que posee el director de área y que afecta a la mayoría de los trabajadores en la realización de las tareas administrativas, competencias y calidad del trabajo como parte del desempeño laboral.

**Palabras clave:** liderazgo organizacional, universidad, desempeño laboral, educación, administración.

## **ABSTRACT**

At present, the Ecuadorian higher education centers require organizational leadership in order to face the changes promoted by external factors which they are subject to the laws and regulations that apply that are applied based on the continuous improvement of educational services offered to the community taking into account the four substantive functions that are of continuous evaluation such as teaching, research, linkage with the community and management. In order to comply with these requirements, managers with leadership are required and are committed to the requirements of regulatory bodies. The main objective of this study is to evaluate the organizational influence level leadership on the work performance of employees at Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE), which allows them obtain educational quality according to standards established by Consejo de Educación Superior (CES) in addition contributing to the strengthening of the relations between leader and follower allowing an adequate reception of the information allowing a good and optimal work performance. The methodology adopted for research is quantitative with the use of statistical methods in the determination of the sample for college workers, the study begins in an exploratory, descriptive and correlational mode that allows the verification of the hypothesis raised through the application of the survey directed to the university collaborators in function of the labor performance of the employees in a natural environment. The survey is directed at 76 workers who worked in the institution during 2016-1 period. The number of items were measured according to Likert scale, dimensions considered organizational leadership were: Motivation, Communication, Participation, Administrative Tasks, Competencies and Work Quality. The Universidad Estatal Peninsula de Santa Elena UPSE, being in an evaluation process for the purpose of reclassifying the quality of higher education, considers several aspects such as the administrative processes that the executives must develop with leadership, one of the components affected by the low level of leadership Influence is the administrative tasks, competencies and work quality. The examination allows to obtain several results such as the level of stimulus to perform tasks, motivation or disinterest, level of effective communication with their bosses when receiving clear and timely information, compliance with tasks according to good departmental planning, functions or competencies of workers that they must do in their area and work performance versus functions in their work area. The obtained results determined low level of influence of the organizational leadership in function of the motivation, communication and participation that area director possesses and that affects the majority of the workers in the accomplishment of the administrative tasks, competences and work quality like part of the job performance.

**Key words:** Organizational leadership, university, job performance, education, administration.

## **Introducción**

Las instituciones de educación superior han sido generadoras de cambios estructurales en la sociedad a través del liderazgo que ejerzan sus directivos en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos en cada centro universitario.

Actualmente, la gestión educativa en el Ecuador ha sido afectada por cambios en las políticas públicas, leyes y reglamentos que conducen a la mejora continua en los procesos de formación profesional. Las Instituciones de Educación Superior (IES) han pasado por un proceso continuo de evaluación considerando las cuatro funciones sustantivas que la componen como son la docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión.

Los procesos de acreditación que establece el Consejo de Educación Superior (CES) requieren de directivos con liderazgo comprometidos con las exigencias del entorno para ofertar servicios educativos de calidad, la cual exige poseer un liderazgo que permita llevar a sus funciones, procesos inherentes a su cargo, que motive al personal de su institución a participar en el logro de los objetivos propuestos, indica González (2013).

La presente investigación tiene el propósito de evaluar el nivel de influencia del liderazgo organizacional que ejercen los directivos departamentales en el desempeño de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE) son varios los factores que afectan el efectivo desenvolvimiento del talento humano de las diferentes áreas administrativas de la institución. Es necesario la realización de estudios sobre el liderazgo como fuente generadora de cambios que mejoren la calidad y la productividad de institucional. .

Los estudios realizados por Castillo (2005) sobre el Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI, señala varios los factores que afectan el efectivo tratamiento de los trabajadores de una institución educativa, otro estudio significativo es el realizado por Pedraja, Rodríguez, Barreda, Sagredo, & Segovia, (2009) titulado "Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de educación" en Chile, hace énfasis en el impacto estadístico que tienen los liderazgos en el campo de la educación media y superior; y la investigación de Mendoza, (2012) sobre la "Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior de la Universidad Autónoma de Baja California" demuestra aspectos teóricos relevantes sobre liderazgo transformacional como eje fundamental en el desempeño laboral. .

El diseño de la investigación no experimental cuantitativa permite analizar la influencia del líder en un ambiente natural de tipo transversal considerando un periodo determinado para el estudio. El enfoque investigativo es cuantitativo por el uso del método estadístico para la determinación de la muestra de la población de trabajadores de la universidad, cuyos resultados permitieron medir el nivel de influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral a través de la aplicación de encuestas dirigidas a los colaboradores.

Los resultados obtenidos permitieron comprobar la hipótesis planteada en determinar el nivel de influencia que ejercen los directivos en el desempeño de los trabajadores del centro de educación superior. La relación entre las variables que se presentan en el problema principal identifica los factores que conforman el liderazgo organizacional como causa que afecta el desempeño laboral de los trabajadores de la institución.

Finalmente, los resultados obtenidos sirven como línea base para futuras investigaciones cuyo propósito el mejoramiento de la calidad universitaria en los procesos de acreditación que actualmente se ejecutan en el Ecuador.

## **REVISIÓN LITERARIA**

### **Líder**

Las conceptualizaciones sobre el término líder han considerado varios aspectos sobre las cualidades que posee un individuo en particular que lo diferencian de los demás, esas características están en función de sus iniciación, representación, integración, organización, dominación, comunicación, reconocimiento y orientación a la producción (Hemphill & Coons, 1957).

Las teorías del Gran Hombre resurgieron en los años noventa aceptando la idea de líderes nacidos; la primeras investigaciones estuvieron centradas en identificar aquellas características (rasgos) que diferenciaban a los líderes de aquellos que no lo eran (Bass, 1990), se suponía con esa hipótesis que de vez en cuando aparecen los hombres geniales destinados a tener una profunda influencia en la sociedad.

Por otra parte, estas teorías sostienen que el líder natural o el poseedor de ciertos rasgos serían capaces de ejercer libremente y de inmediato la dirección, lo que va en contra de la naturaleza dinámica de las relaciones humanas, (Berkley et al., 2002).

Para Lupano y Castro (2003) las diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. El proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurre dicho proceso (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004).

Las definiciones tradicionales sencillas que expone Chávarri (2001) "líder es un: director, jefe o conductor de un partido político...líder es siempre alguien por quien dirige a alguien, alguien por quien está a la cabeza y que por lo tanto, ocupa una posición destacada", pág. 38.

La palabra líder se deriva de la palabra inglesa "lead", que significa líder, es la persona que cumple ciertos roles críticos para el grupo guiar, dirigir, mandar, encabezar (Zalles, 2010). El líder es la persona capaz de dirigir la atención hacia el objetivo común y ajustar los intereses individuales.

### **Tipos de líderes**

De acuerdo a Zayas y Cabrera (2006) los líderes se clasifican en:

**Líder formal:** es la persona que tiene el poder legítimo o autoridad de un cargo que le permite influir en los subordinados.

**Líder informal:** es la persona que influye a través de sus capacidades, habilidades, conocimientos, características de personalidad logrando que se cumplan los objetivos y las metas del grupo.

### **Características de los líderes**

El líder del siglo XXI debe moverse con el alma de los empleados y no sólo dirigirlos. Esto demuestra la necesidad de desarrollar las personas con la educación, o la forma de los individuos con la corriente teórica y práctica. El líder tiene la capacidad de manejar diferentes personalidades movilizarlos hacia objetivos comunes de acuerdo a Raven, y Rubin, (1983) el líder es "alguien que ocupa una posición en un grupo, influencia a los otros de acuerdo con las expectativas de rol para esa posición, y que coordina y dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas" pág.275; forma a líderes para que actúen proactivamente ideas en vez de reaccionar a ellos,

Las características comunes de los líderes según Zayas y Cabrera (2006) son "guiar al grupo, tiene que planificar, organizar, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, vigilar, o motivar al grupo" pág. 13 . El líder debe centrarse en el desarrollo de las personas para que trabajen de forma autónoma.

Luego Covey (1990), plantea que los líderes son proactivos, ponen las cosas importantes en primer lugar, piensan en ganar, intentar primero, sinergia y afinar, en cambio para O'Toole (1996) las características de un líder son la integridad, confianza, saber escuchar y respeto por los seguidores, uniendo los criterios los líderes deben actuar con valores, integrando los puntos de vista y aspiraciones a largo plazo del grupo que lideran con una actitud proactiva sentimiento de identidad y diferenciación. Por su parte John C. Maxwell (2000) considera que las 21 cualidades indispensables que debe tener un líder son: Carácter, Carisma, Compromiso, Comunicación, Capacidad, Valentía, Discernimiento, Concentración, Generosidad, Iniciativa, Escuchar, Pasión, Actitud Positiva, Capacidad de Solucionar Problemas, Relaciones, Responsabilidad, Seguridad, Autodisciplina, Servicio, Aprender y Visión.

### **Liderazgo**

De acuerdo a Torres y Riaga (1999), la referencia histórica del liderazgo y líder, en la que expone que las primeras aproximaciones a temas de liderazgo se centró en la definición de un líder y la demanda de las cualidades comunes a todos los líderes. Conceptos de liderazgo de diferentes autores:

Luego Stoner y Wankel (1990) señalan que el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo.

Para Lussier y Achúa (2002) el liderazgo es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

Acota Chiavenato (2005) que el liderazgo es el proceso de dirigir el comportamiento de las personas por una vía que les permita alcanzar algunos objetivos.

Al mismo tiempo Maxwell, (2005) expresa que el liderazgo es aquel que tiene la capacidad de influencia a través de la cual los subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

Posteriormente, Castro y Lupano (2007) definen al liderazgo como el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional

Es importante saber que el liderazgo es algo muy dinámico entre el líder y los seguidores, que se adapta a los cambios con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales. Esto es corroborado por María del Carmen Martínez Guillén (2012) quien indica que el Liderazgo sólo es posible comprenderlo a través de sus papeles dentro de una perspectiva centrada en el grupo, pues la gestión empresarial, el mando y la dirección responden principalmente a la perspectiva centrada en la organización.

### **Características y habilidades del liderazgo**

Las investigaciones sobre el liderazgo y las formas de influencia en los seguidores son el objeto de estudio de varias teorías, depende de las habilidades que desarrolle el líder para obtener el éxito o fracaso de una organización. Para Eden & Leviatan (1975) “Las teorías implícitas del liderazgo definen las creencias acerca de cómo los líderes se tiene que comportar para ser considerados tales y que se espera de ellos”, pág. 736

Luego Lord & Maher (1993) indican que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de la percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los demás, es decir, es considerado como la forma natural que posee el ser humano en influir en las personas, cuyo proceso de influencia intervienen el líder y seguidores.

Las investigaciones sobre liderazgo identifican cuatro cualidades y habilidades de acuerdo a Gómez (2001):

- 1) Manejo de atención: habilidad de comunicar un sentido de logro, objetivo o dirección que atraiga a los seguidores;
- 2) Manejo del significado: habilidad de crear y comunicar el significado con claridad y comprensión;
- 3) Manejo de la confianza: habilidad de ser confiables y consecuentes de manera que las personas puedan contar con ellos; y
- 4) Manejo de sí mismo: habilidad para conocerse y utilizar sus destrezas dentro de los límites de fortaleza y debilidad.

Sin embargo, Ascorra (2008), señala que “a pesar de esta aparente evolución en las teorías sobre el liderazgo, la mayoría conservan un mismo enfoque, ya que se centran en el líder, en las características o comportamientos que debe poseer y mostrar a los seguidores” pág. 66. Desde esta perspectiva, el liderazgo adquiere un rol preponderante, los líderes deben ser verdaderos generadores de cambios a través de la potenciación del talento humano que poseen sus organizaciones.

De acuerdo a Castro, Clemenza , & Araujo (2012), “El concepto de Liderazgo en forma general se caracteriza por; las habilidades y las capacidades que desarrolla el hombre en un proceso de forma individual y social, tanto, en el grupo como en la organización, para estimular a los otros”, pág. 252

### **Tipos de liderazgo en la educación**

En la educación, como en cualquier otro ámbito de convivencia, el líder es necesario. Las últimas investigaciones sobre liderazgo en las instituciones educativa de acuerdo Álvarez, Torres, & Chaparro, (2016) influyen tres tipos de liderazgo: Liderazgo institucional, Liderazgo directivo y Liderazgo pedagógico:

- Liderazgo institucional conecta las necesidades de la administración con los del cuerpo docente y alumnado, por medio de normas, impulsando la capacitación de los profesores, el trabajo conjunto entre profesores y alumnos (Abad, 2010).
- Liderazgo directivo es el propio de quien encabeza la institución, entre sus aspectos relevantes tiene la resolución de problemas y conflictos administrativos, dar apoyo, tomar decisiones (Abad, 2010).
- Liderazgo pedagógico se alinea a los principios pedagógicos de la institución trabajando en favor del proyecto educativo en un ambiente de colaboración (Abad, 2010).

### **Liderazgo desde el contexto organizacional.**

Bass (1999) indica que el liderazgo busca orientar la creatividad en los miembros de la organización o grupo, crea vínculos emocionales entre ellos, se enfoca en la misión y dirección; es el motor y trasmisor de la cultura y logra influir en el desempeño organizacional indica.

El concepto de gestión de las organizaciones ha evolucionado, y que admitir que el líder está indirectamente relacionado con el éxito o el fracaso de una organización, ya que son ellos los que deben motivar y guiar a sus equipos para lograr mayores niveles de producción, ofreciéndoles dirección y apoyo para el logro de los objetivos. (Dómenech, 2004).

No hay duda de que el liderazgo es muy importante en cualquier tipo de organización es que hace una colocación ideal de la importancia del liderazgo de hoy, al respecto Porter (2006) indica que “el liderazgo con el poder y la forma en que las estructuras jerárquicas de las organizaciones influyen en el uso de las distintas clases de poder” pág. 361.

Acotan Porter, Hitt, & Stewart, (2006), el liderazgo en las organizaciones se compone de tres elementos fundamentales: líderes, seguidores y situaciones. Es necesario un liderazgo hoy en día debido a las presiones de los objetivos de cambio y están creciendo a un nivel alarmante y, al mismo tiempo que la sociedad está exigiendo una responsabilidad social y ambiental en las acciones de las empresas.

Cada colaborador contribuye al desarrollo de la empresa en función de los objetivos, el desempeño laboral, según Pérez (2009), es “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización” pág. 51. El liderazgo tiene como rol principal orientar a los colaboradores hacia los propósitos para la que fue creada la organización, la efectiva administración de los directivos a través de la motivación y comunicación mejorará la productividad en el desempeño de los empleados.

Luego Balarezo (2014) señala que “el liderazgo es una actividad de persona a persona y no es como el papeleo administrativo ni la planeación de actividades” pág. 73, el liderazgo y la gestión son términos que a veces son vistos por muchos como sinónimos, sin embargo, hay diferencias muy marcadas entre ellos también un buen líder no puede ser un buen jefe y viceversa

### **El liderazgo en el desempeño del talento humano.**

En el ámbito organizacional el primero en identificar dos nuevos tipos de liderazgo fue Burns (1978), en los que establecía un liderazgo transformacional y transaccional. Bass (1985) fue uno de los pioneros en los estudios sobre el liderazgo transformacional y transaccional. Este concepto de liderazgo transformacional establece el comportamiento del líder ideal: un gerente que fomenta un alto rendimiento de su equipo, guiado en la influencia, inspiración, ejemplo y motivación.

De acuerdo a Bass & Avolio, (2000), se identifica al liderazgo transformacional como el más idóneo para conducir a la organización hacia la innovación, siendo visto como un “proceso de interacción entre dos o más personas que normalmente implica estructurar o reestructurar la situación, percepciones y expectativas.

Luego Barlind, Slater, y Kelloway (2000), consideran que el liderazgo transformacional resulta del proceso de influir en cambios importantes en las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización y el compromiso con la misión de la misma.

Acota Ayoub (2011), que son varios factores los que influyen en la relación del líder – seguidores de ellos depende el desempeño de los trabajadores, estos aspectos consideran a la motivación, la comunicación y la satisfacción como parte del entorno organizacional.

Las instituciones educativas requieren según González (2013) un liderazgo que le permita no sólo cumplir con el ejercicio de las funciones gerenciales básicas como planificación, organización, dirección, control, sino también conducir al talento humano de su organización educativa para la optimización de su desempeño laboral.

Los directivos son quienes lideran procesos de cambio en las organizaciones asumir este compromiso es un reto, son ellos quienes desarrollan la misión y la visión de futuro, fomentan el entusiasmo de sus seguidores y promueven el cambio hacia los objetivos de la organización (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, & Mejía, 2009).

Trechera, J. (2003) indica que es el conjunto de habilidades y funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros. Las habilidades de liderazgo no puede ser enseñado o aprendido son innatas a los seres humanos, éstos están siendo moldeadas por las experiencias y los conocimientos adquiridos.

### **Componentes del liderazgo**

En función de varias definiciones se considera fundamental considerar elementos básicos del liderazgo.

Northouse (2001), indica que dentro del concepto de liderazgo existen cuatro componentes:

- a) Es un proceso, no una característica que reside en el líder, no es algo lineal, más bien es un evento interactivo el cual ocurre entre el líder y los seguidores.
- b) Influencia del líder hacia los seguidores reales y potenciales.
- c) Ocurre en grupos que son el contexto donde el liderazgo tiene lugar.
- d) Incluye atención a las metas que se da al grupo de individuos.

Para Castro, Clemenza , & Araujo (2012), los elementos que conforman el concepto de liderazgo, son: convencimiento, desarrollo, habilidad, motivación de grupo, comunicación, capacidad, proceso, guía, influencia, objetivos, y división de trabajo en la organización” pág. 252

En el caso de una institución de educación superior, el rector complementa sus funciones administrativas con un liderazgo efectivo que proyecte acciones de comunicación, motivación y participación en la ejecución de tareas con los empleados de acuerdo a la estructura organizativa que posee indica Levy (1997):

### **Motivación**

Berkley, Nohria, & Kotter (2002) consideran que la preocupación constante para todas aquellas personas que necesitan motivar, guiar e inspirar en el ejercicio de las funciones directivas que tiene asignadas. La motivación en el trabajo está dirigida por el líder para obtener mayor calidad del trabajo de los empleados que consiste en el reconocimiento, buen trato y la remuneración justa, estos indicadores generan en el talento humano estabilidad y estímulo a la realización efectiva de las tareas indican Pedraja, Rodríguez , & Villarroel, (2012).

La motivación es una de las habilidades directivas que cada jefe departamental debe desarrollar con su grupo de colaboradores. El liderazgo que ejerza el jefe inmediato superior debe estimular a la realización de actividades de forma proactiva.

Según Gutiérrez (2008), cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía y descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación e inconformidad.

La motivación es una de las habilidades directivas que cada jefe departamental debe desarrollar con su grupo de colaboradores. El liderazgo que ejerza el jefe inmediato superior debe estimular a la realización de actividades de forma proactiva

### **Comunicación**



Para Sadler (2003), el liderazgo es un proceso social de influencia, ya sea mediante la comunicación persuasiva o a través de la conducta. El liderazgo es un tema clave en las relaciones laborales, los líderes deben trabajar para evitar los conflictos de trabajo y proporcionar beneficios para todos.

La comunicación efectiva entre directivos y empleados es otra dimensión que se considera con la finalidad establecer vínculos en los niveles jerárquicos en la estructura organizativa (Robbins & Cenzo, 2009)

Según García (2015), para darle un buen servicio al líder, los seguidores deben ayudarlo a detectar la deficiencia en la comunicación y a diseñar la correcta combinación de los medios para satisfacer las necesidades de la organización.

Los canales de comunicación que establece la organización deben estar articuladas a todos los niveles de forma vertical y horizontal de esta forma la información fluye de forma oportuna lo que facilita la retroalimentación de los datos entre los miembros departamentales.

### **Participación**

Participación que se caracteriza en la toma de decisiones y el compromiso de los empleados al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este caso los líderes facultan a los colaboradores a participar con un grado de poder para que asuman responsabilidades en el área de trabajo (Altuve & Serrano, 1999).

La escuela del nuevo siglo habla de comunidad de aprendices, participación colaborativa y toma de decisiones compartidas en todos los aspectos educativos, de trabajo en equipo, autonomía, y sobre todo, de una nueva forma de llevar a cabo las gestiones administrativas en las escuelas (Castillo, 2005).

### **Capacidad**

El liderazgo debe tener la capacidad de brindar lo mejor de sí en beneficio de las necesidades de los demás, con plena identificación del quehacer institucional y entregado a la misión, visión y sus objetivos (Flores, 2013).

### **El desempeño laboral**

Cada colaborador contribuye al desarrollo de la empresa en función de los objetivos, el desempeño laboral, de acuerdo a Pérez (2009) es definido como “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización” pág. 51.

Para Stoner (2010), “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”, es decir, el desempeño laboral puede definirse como la condición que requiere un cargo para el cumplimiento de las funciones en concordancia con los objetivos organizacionales; en cambio para Toro (2002) “El desempeño se entiende como la acción o acciones que una persona realiza con el ánimo de obtener un resultado”, de ahí que las actividades que ejecuta un empleado en una organización van encaminadas a la consecución de los objetivos.

El desempeño laboral para Araujo & Guerra (2007) es “el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados” pág. 140. De acuerdo a las nuevas tendencias, los roles de los gerentes, directivos y empleados deben ser más eficientes en las gestiones administrativas debido a los cambios y exigencias del entorno, es necesario que existan actividades que fortalezcan sus desempeños laborales con la finalidad de no solo de cumplir con la misión, la visión y los objetivos sino de incrementar la calidad de su trabajo.

El desempeño del talento humano es considerado como el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades con eficiencia y eficacia que contribuyen a la ejecución de tareas administrativas las acciones realizadas por los empleados son relevantes porque aportan a los objetivos de la organización (Robbins, 2013).

El éxito de una organización se constituye cuando integra de forma individual o colectiva los objetivos del personal con los de la empresa. De acuerdo a Chiavenato (2014) “La interacción entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y

desempeñando sus tareas”, pág. 9., no es tarea fácil alinear los objetivos en común, sin embargo, se debe considerar los beneficios que ambos pueden obtener integrando sus propósitos, esto estimula a la autorrealización del individuo en la realización de sus funciones.

Los altos niveles jerárquicos deben ejercer sus cargos en función de las necesidades, con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales, sin embargo, el desempeño no es exclusividad de gerentes y jefes, involucra a todos los integrantes de una institución.

### **Componentes del desempeño laboral**

(Anastasi & Urbina, 1998) El desempeño laboral se relaciona con varios componentes: competencias, calidad y capacitación, estos elementos son claves para medir el grado el desenvolvimiento en el cargo de trabajo, cada uno de ellos expresa las características individuales que posee el trabajador.

El desempeño laboral está compuesto por varios elementos que hacen posible la ejecución de sus funciones acordes a los objetivos organizacionales, tales componentes se ejecutan de diferentes formas y en diferentes niveles en función de cada área administrativa (García A. , 2013).

#### **a) Competencias laborales**

Zúñiga (2007) define la competencia laboral como “Un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz” pág. 25. Las funciones que se ejecutan a diario se perfeccionan con el tiempo lo que mejora el trabajo y los resultados se lo obtienen con mayor calidad.

Para Munch (2010) “Los recursos humanos son un conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal”, pág. 195. Los empleados de una organización demuestran sus capacidades al ejecutar de forma eficiente un trabajo cuando poseen competencias de acuerdo al cargo que desempeñan.

#### **b) Capacitación**

De acuerdo a Flores (2013) el liderazgo tiene la capacidad de brindar lo mejor de sí en beneficio de las necesidades de los demás, con plena identificación del quehacer institucional y entregado a la misión, visión y sus objetivos.

La capacitación contribuye a la actualización y fortalecimiento del desarrollo personal y organizacional, por tal motivo este proceso debe ser planificado, articulado con las funciones y acorde a las necesidades operativas de cada puesto. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarle valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2014). Los programas de fortalecimiento de conocimientos implementados por las organizaciones facilitan el desarrollo de las funciones, la inversión en estos planes se retribuye con mayor productividad en la empresa.

#### **c) Calidad del trabajo**

Según Bonilla (2010) “toda gestión tiene que ser visualizada con un nivel de calidad” pág. 5. Desde el punto de vista de un sistema educativo, específicamente a nivel superior, la calidad de la educación queda determinada por la capacidad que tienen las instituciones para formar al individuo, a través de procesos organizacionales.

Señala López (2011), las exigencias básicas de la calidad total es la participación activa de todos los niveles organizacionales y la transformación de los recursos de la organización” pág. 45. La calidad de la educación desde un enfoque sistémico, se la concibe como el conjunto de características o rasgos de los insumos, procesos, resultados y productos educativos que la singularizan y la hacen distinguirse.

Para Munch (2010), “la calidad del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades de la sociedad” pág. 30. La universidad oferta los servicios educativos que deben estar en correspondencia con las necesidades del entorno, en eso consiste la calidad educativa.

### **METODOLOGÍA**

De acuerdo a Hernández, Fernández, & Baptista (2010) la trayectoria de la investigación está en función de la causalidad, los diferentes alcances de investigación dependen del propósito de lo que se pretende estudiar de acuerdo a la literatura y el problema planteado.

El diseño, proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

La primera etapa de la investigación es exploratoria considerando que identifica el contexto y las diferentes situaciones en el que se ejerce el liderazgo organizacional, identifica los factores que afectan el desempeño laboral de los colaboradores de la universidad, específicamente determina las relaciones entre ambas variables.

La segunda etapa de la investigación es descriptiva por que detalla el perfil y las características de liderazgo que ejercen los directivos, las formas de motivación, comunicación, el nivel de participación en la que intervienen los colaboradores para cumplimiento de los objetivos institucionales, así mismo, se detalla las características y el número de empleados.

La tercera etapa corresponde a la correlacional permite medir el grado de influencia del liderazgo organizacional sobre el desempeño laboral, es decir la relación entre las variables que intervienen en la hipótesis

La investigación no experimental cuantitativa el investigador no interviene en el proceso y describe las variables haciendo relación entre las variables (Briones, 1996).

La investigación permite observar la influencia del líder en el desempeño laboral de los empleados en un ambiente natural, es de tipo transversal porque se investiga el número de empleados y de líderes durante el periodo 2015-2016.

En la primera etapa del estudio, respecto al diagnóstico se empleó el método descriptivo para relacionar los elementos independientemente y determinar la interrelación de las variables y factores del fenómeno de estudio. Este método permite recoger y tabular los datos para luego analizarlos e interpretarles de una manera imparcial.

En este estudio de enfoque cuantitativo se aplicó la técnica de la encuesta que permitió recolectar información de forma sistémica en las áreas administrativas de la universidad Estatal Península de Santa Elena. La encuesta por muestreo proporcionó datos que comprueben la hipótesis planteada en el problema.

Las encuestas son técnicas de investigación no experimentales transversales descriptivas, correlacionales-causales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), que se adapta a los requerimientos de cada una de las variables identificadas en el problema.

La encuesta se elaboró en función de las dos variables que intervienen en la investigación, cuyo cuestionario consta de 22 ítems, en función de aspectos básicos del modelo *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) considerado como el instrumento más usado para medir el liderazgo en el campo de la psicología de las organizaciones. Este cuestionario se fundamenta teóricamente en las ideas de Bass (1985).

Se considera para este estudio las dimensiones del liderazgo organizacional como la motivación (5 ítems) comunicación (4 ítems) y consideración-participación (5 ítems); y del desempeño laboral los ámbitos de tareas administrativas (3 ítems), competencias (3 ítems) y calidad de trabajo (2 ítems).

De acuerdo a las características del estudio se elaboró un cuestionario con respuestas a través de la escala de Likert que permitió establecer el nivel de influencia de liderazgo organizacional de los directivos sobre el desempeño laboral de los colaboradores (Fuentes , 2012).

La encuesta está dirigida a trabajadores de UPSE, cuyo enfoque cuantitativo, demuestra a la población con características similares de contenido, lugar y tiempo indica Cantoni (2009). Los trabajadores que laboran en la institución son 76 a quienes se les aplicó la encuesta en el primer periodo 2016-1.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El evaluar el nivel de influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la UPSE, en función de la motivación, comunicación y participación que el líder desarrolle con los trabajadores en la realización de sus tareas

Cada dimensión tiene un número de ítems que fueron valorados por cada trabajador mediante la escala de Likert con una puntuación de forma ascendente: 1 representa Nunca y 5 representa siempre. Las puntuaciones 4 y 5 equivalen a una mayor influencia y las asignaciones 1, 2 y 3 denotan una baja influencia de liderazgo.

En relación a las dimensiones del liderazgo los resultados obtenidos demuestran en:

#### **Motivación:**

Este componente del liderazgo hace referencia a aspectos esenciales como las iniciativas personales que los trabajadores pueden desarrollar en beneficio del área de trabajo, la existencia de oportunidades de ascensos en la institución, reconocimientos a las labores que realizan, proponer soluciones a los problemas departamentales e innovación en los procesos que ejecutan, de esta forma se desarrolla una efectiva satisfacción de las necesidades de estima y autorrealización que cada trabajador necesita para contribuir con las labores en su área de trabajo.

El 82% de los trabajadores indican que algunas y pocas veces tienen iniciativas personales que contribuyen al desarrollo de su área. El 96% de indican que no existen oportunidades de ascensos en la institución, el 84% manifiesta que escasamente reconocen las actividades que realizan como un aporte a la organización. El 75% de los encuestados que limitadamente aportan con soluciones a los problemas que existen en sus áreas de trabajo y el 70% expresan que algunas y pocas veces realizan innovaciones en los procesos de trabajo.

#### **Comunicación:**

En este ámbito se considera la facilidad de palabras que tienen los trabajadores para expresar ideas, la comunicación con sus superiores, la forma clara de recibir las instrucciones de los jefes y la información oportuna de recibir las instrucciones.

El 66% de los trabajadores manifiestan que algunas y pocas veces pueden expresar con facilidad palabras en su ambiente laboral, el 79% indican que es baja la comunicación eficaz entre ellos y sus jefes, el 54% manifiesta que escasamente recibe de forma clara las instrucciones de sus jefes y el 59% de los trabajadores expresan que algunas y pocas veces reciben instrucciones de forma oportuna para la realización de sus tareas.

#### **Participación**

El tercer ámbito del liderazgo hace referencia a la promoción del trabajo en equipo en la institución, la integración de equipos de trabajo para la realización de tareas, al desarrollo del liderazgo entre compañeros, la delegación de responsabilidades que les permita la toma de decisiones en las actividades que realizan los trabajadores y los valores el jefe debe promover como parte de sus funciones.

El 62% de los trabajadores manifiestan que pocas veces se promueve el trabajo en equipo en la institución, el 75% indican que escasamente se integra equipos de trabajo para la realización de tareas, el 74% expresan que limitadamente se promueve el liderazgo entre los compañeros y el 78% de los trabajadores indican que algunas, pocas y ninguna vez se les ha delegado responsabilidades que permitan la toma de decisiones sobre las actividades que realizan. El 66% de los encuestados señalan que insuficientemente se difunden valores por parte del jefe en la realización de las funciones.

En relación a la variable dependiente desempeño laboral, se consideró los ámbitos de tareas administrativas, competencias, y calidad de trabajo de los trabajadores, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### **Tareas administrativas**

Este ámbito tiene relación con el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a la planificación establecida por el departamento, los recursos materiales, tecnológicos que la institución proporciona para la ejecución de las tareas y el establecimiento del plan de capacitación para los trabajadores.

El 58% de los encuestados indican que algunas y pocas veces se cumple con los objetivos establecidos en la planificación departamental, el 59% manifiesta que son insuficientes los recursos que provee la institución para el cumplimiento de sus tareas y el 55% expresa que es limitada la planificación de las capacitaciones que establece la institución en el año.

## **Competencias**

En el ámbito de las competencias se hace referencia a los conocimientos que tiene el trabajador sobre las funciones que realiza, a la promoción de nuevos conocimientos y habilidades que deben desarrollar en el trabajo, a la recepción de capacitaciones acordes a las necesidades de los trabajadores.

El 45% de los trabajadores indican que algunas y pocas veces conocen las funciones que les corresponden realizar en su área de trabajo, el 72% manifiestan que insuficientemente se desarrollan nuevos conocimientos y habilidades que mejoren sus capacidades en el trabajo, el 80% expresa que las capacitaciones que planifica la institución escasamente está en función de las necesidades de las tareas que realizan,

## **Calidad de trabajo**

En el ámbito de la calidad de trabajo se analizan dos aspectos esenciales en función a las responsabilidades que tiene el puesto de trabajo y a la evaluación periódica que deben realizar los directivos para el mejoramiento de las funciones de los trabajadores.

El 71% de los trabajadores indican que algunas y pocas veces las responsabilidades están acordes a las funciones que realizan en el puesto de trabajo y el 70% manifiestan que rara vez realizan una evaluación de las funciones que ejecutan en su área de trabajo.

## **CONCLUSIONES**

La investigación permite evaluar el nivel de influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la UPSE, en este estudio se identifican los factores que intervienen en cada una de las variables el análisis de los resultados obtenidos mide de forma cuantitativa cada uno de los indicadores que afectan la ejecución de las actividades de los colaboradores del centro de educación superior.

Cabe indicar que la UPSE se encuentra en un constante proceso de evaluación con fines de recategorización de la calidad de educación superior, para lo cual considera los aspectos de docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión, este último precisamente hace hincapié a procesos administrativos que los directivos deben desarrollar con liderazgo en un ambiente laboral que cubra todos los servicios estudiantiles.

En referencia a la fundamentación teórica permite el establecimiento de las cualidades que el líder y el liderazgo organizacional para guiar, resolver conflictos y tomar decisiones de acuerdo a las funciones administrativas que realizan como directivos de una institución educativa. El marco teórico considera esencial los factores de la motivación, comunicación y participación que el liderazgo debe desarrollar para la consecución de los objetivos mediante el desempeño de los trabajadores. Por otro lado se enfoca teóricamente los componentes del desempeño laboral que son afectados por el bajo nivel de influencia del liderazgo como son: tareas administrativas, competencias y calidad del trabajo

Con respecto a la metodología se considera una investigación con alcance correlacional porque mide el grado de influencia del liderazgo organizacional (variable independiente) sobre el desempeño laboral (variable dependiente) de los trabajadores, en consecuencia, el método descriptivo relaciona las variables permitiendo el procesamiento de datos y la interpretación de los resultados cuantitativos.

La encuesta permite obtener resultados que reflejan el nivel de influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de la siguiente forma:

Con relación al componente de motivación del liderazgo, los resultados obtenidos demuestran que existe un bajo nivel de estímulo para realizar sus tareas, la mayoría de los trabajadores (entre el 96% y el 70%) indican que escasamente tienen iniciativas personales para aportar con su trabajo, así mismo, existe insuficiente reconocimiento a sus funciones, pocas oportunidades de ascensos y limitadamente innovan en sus procesos de trabajo.

El liderazgo que ejercen los directivos escasamente promueve la motivación, existe desinterés, descontento e inconformidad en la realización de las actividades que realiza el colaborador. La motivación contribuye al cumplimiento de la misión, visión y objetivos establecidos por la organización.

En relación al componente de la comunicación del liderazgo, los datos demuestran que la mayoría de los trabajadores (entre el 79% al 54%) escasamente tiene una comunicación eficaz con sus jefes,

limitadamente reciben instrucciones claras para la ejecución de sus tareas y rara vez reciben información oportuna.

Este componente del liderazgo debe contribuir al fortalecimiento de las relaciones entre jefe – colaborador, es decir, líder-seguidor. La insuficiente comunicación limita la identificación efectiva de las necesidades de la organización. La inadecuada recepción de información conlleva a problemas en la ejecución de tareas

Con respecto al componente de participación del liderazgo, la mayoría del trabajadores (entre el 78% al 62%) consideran que existe un bajo nivel de integración del trabajador en equipos de trabajo para la realización de tareas, así como la escasa promoción del trabajo en equipo, la delegación de responsabilidades es limitada para tomar decisiones en las actividades que ejecutan e insuficientemente el jefe promueve valores como parte de sus funciones.

Los resultados obtenidos demuestran que los componentes del liderazgo insuficientemente influyen en la mayoría de los trabajadores, entre el 54% al 96% de los colaboradores indican que existe una baja motivación, comunicación y participación al realizar sus tareas administrativas en consecuencia, eso afecta los componentes del desempeño laboral de los trabajadores.

Entre los componentes del desempeño laboral, se consideró los ámbitos de tareas administrativas, competencias, y calidad de trabajo de los trabajadores, cuyos resultados demostraron:

Las tareas administrativas como parte del desempeño laboral, la mayoría de los trabajadores (entre 59% al 55%) indicaron que algunas y pocas veces los objetivos se cumplen de acuerdo a la planificación departamental, por otro lado limitadamente la institución provee de los recursos necesarios para el cumplimiento de las tareas y que es insuficiente el establecimiento de capacitaciones que organiza el centro de educación superior.

Con respecto al componente de competencias que los trabajadores que deben desarrollar como parte del desempeño laboral, la mayoría de los trabajadores (entre 80% al 45%) indican que algunas y pocas veces conocen las funciones que les corresponde hacer en su área, por otro lado escasamente desarrollan nuevos conocimiento y habilidades que incrementen sus capacidades y limitadamente planifica capacitaciones acordes a las necesidades que realizan.

En relación al componente calidad del trabajo del desempeño laboral, la mayoría de los trabajadores (entre 71% y el 70%) indican que pocas veces las responsabilidades están acordes a las funciones que deben realizan en su área de trabajo y que rara vez evalúan las funciones que realizan.

Los resultados obtenidos de los componentes del variable desempeño laboral demuestran que entre la mayoría de los trabajadores tiene escasos recursos para realizar sus funciones, que las responsabilidades del cargo inadecuadamente están acordes a las funciones del puesto y existe un bajo control de sus actividades, lo que contribuye a una baja calidad del servicio educativo

Los datos obtenidos en las encuestas demuestran que existe un bajo nivel de influencia del liderazgo en función de los componentes motivación, comunicación y participación que debe poseer el líder de las áreas administrativas, esto afecta el desarrollo de las tareas administrativas, competencias y calidad del trabajo como parte del desempeño laboral.

## REFERENCIAS.

Abad, J. (2010). *7 ideas clave. Escuelas sostenibles en convivencia*. España: Graó.

Álvarez , J., Torres, A., & Chaparro, E. (2016). Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*, 51-68.

Anastasi, A., & Urbina, S. (1998). *Test Psicológicos*. México: Pretince Hall.

Antonakis, J., Cianciolo, A., & Sternberg. (2004). The nature of leadership. *Thousand*.

- Araujo, M., & Guerra, M. (2007). la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. 132-147.
- Ascorra, P. (2008). Liderazgo: De la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno. *Psicoperspectivas*, 65-70.
- Ayoub, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Barlind, J., Slater, F., & Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 157-161.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free press.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York.
- Bass, B. (1998). Transformational Leadership: Industry military and educational impact. *Hillsdale L. Erlbaum*.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9-32.
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical. *Report. Thousand Oaks*.
- Berkley, J., Nohria, N., & Kotter, J. (2002). *Liderazgo*. Grupo Planeta.
- Bonilla, D. (2010). *Gestión del liderazgo y valores de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central de Quito*. Quito: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Briones, G. (1996). *Metodología de la Investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. México: Instituto Colombiano para el fomento de la educación Superior.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cantoni, N. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. *Revista Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales*.
- Castillo, A. (2005). *Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI*. Puerto Rico: Cuaderno para la Investigación educativa.
- Castro, A. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre el líder y seguidor. *Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas*, 333-350.

- Castro, A., & Lupano, M. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre el líder y seguidor. *Boletín de Psicología*, 7-28.
- Castro, A., & Nader, M. (Noviembre de 2004). Estilo de liderazgo, Contexto y Cultura Organizacional. *Boletín de Psicología*, 45-63.
- Castro, E., Clemenza, C., & Araujo, R. (2012). Líderes y seguidores: una relación dual. *Multiciencias Universidad de Zulia*, 251-255.
- Chávarri, F. (2001). *Hacia un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna*. Madrid: UPM.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Covey, S. (1990). The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. *Fireside*, 63–309.
- Dómenech, A. (2004). *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Grupo Planeta.
- Durán, M., & Castañeda, D. (2015). Relationship between transformational and transactional leadership and the sharing of knowledge in two service organizations. *Acta Colombiana de Psicología*, 135-147.
- Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60,736-741.
- Flores, M. (2013). *Competitividad y liderazgo: elementos vitales para gerentes de unidades de información*. Universidad de Costa Rica.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad" (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- García, A. (2013). *Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel*. Ecuador: Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del CENES*, 155-184.
- Garduño, L. (2008). Evaluación del programa de escuelas de calidad en el estado de Puebla. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 891-917.



- Gómez, C. (2001). Liderazgo: Conceptos, Teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología Universidad el Bosque*, 61-77.
- González, A. (2013). *Liderazgo del directos para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monagas*. Venezuela: Universidad Santa María.
- Gutierrez , F. (2008). Motivación, Desempeño y Satisfacción Laboral del Potencial Humano en la Universidad Peruana de los Andes. *Universidad Peruana de Los Andes*, 8-22.
- Hemphill, J., & Coons, A. (1957). *Development of the leader behavior description questionnaire*. OH: Bureau of Business Research of Ohio State University.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Levy, D. (1997). El liderazgo institucional y su papel en la reforma de la educación superior. *Mexicana de Investigación Educativa*, 205-221.
- López , M. (2011). *Gerencia Educativa para una Educación Básica*. Perú: Universidad Alas Peruanas.
- Lord, R., & Maher, K. (1993). *Leadership and information processing: linking perceptions and performance*. New York: Routledge.
- Lupano, M., & Castro, A. (2003). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, cultura y sociedad*, 107-122.
- Lupano, M., & Castro, A. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín Psicología*, 89-109.
- Lussier, R., & Achúa, C. (2002). *Liderazgo*. México: Thomson.
- Martín, A. (2010). *Introducción al Liderazgo Organizacional: Teoría y Metodología*. Dykinson.
- Martínez Guillén, M. d. (2012). *Liderazgo*. Ediciones Díaz de Santos.
- Maxwell, J. (2005). *Liderazgo eficaz-Cómo influir en los demás* . Colombia : Vida.
- Maxwell, J. C. (2000). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Editores Caribe-Betania.
- Méndez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad y empresa*, 5-11.
- Mendoza, Escobar , G., & Garcia, R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Universidad Autónoma de Baja California*, 189-206.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la cultura Organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Investigación y Reflexión*, 118-134.

- Montalvo, J. (2015). *Inteligencia emocional para el liderazgo*. Palibrio.
- Munch, L. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distributivo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre*, 11-14.
- Northouse, P. (2001). *Leadership Theory and Practice*. Thousand.
- O'Toole, J. (1996). Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership,. *Ballantine*, 23-34.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Villarroel, C. (2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos. *Revista chilena de ingeniería*, 376-385.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Barreda, M., Sagredo, O., & Segovia, C. (2009). Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de educación, estudio empírico en colegios básicos de la ciudad de Arica-Chile. *Revista chilena de ingeniería*, 21-26.
- Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. México*, 50-51.
- Porter, Hitt, M., & Stewart, J. (2006). *Administración*. México: Pearson.
- Rahman, S. (2001). Total quality management practices and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia. *Total Quality Manag*, 201-210.
- Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. un desafío permanente. *Editor Revista Universidad & Empresa (U&E) Universidad del Rosario*, 5-11.
- Raven, B., & Rubin, J. (1983). *Social psychology*. New York: John Wiley y Sons.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de la administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., & Martín, M. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. España: Universidad Oberta Catalunya.
- Sadler, P. (2003). Leadership and Organizational Learning. *Oxford: Blackwell Publishing*.

- Sánchez, J., & Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Universidad Autónoma Indígena de México*, 161-170.
- Stoner. (2010). *Administración*. Pearson.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. Pretince- Hall Hispanoamericana .
- Stoner, J., & Wankel, C. (1990). *Administración*. México: Pretince Hall.
- Toro, F. (2002). Desempeño y productividad. . *Cinzel*.
- Torres, M., & Riaga, C. (1999). Liderazgo Transformacional, dimensiones e imacto. *Burns*, 9-13.
- Valdillo , M. (2010). *Liderazgo y Motivación de equios de trabajo* . ESIC.
- Zalles, J. (2010). *Liderazgo: Un concepto en evolución*. Quito: Universidad San Francisco de Quito, .
- Zayas, P., & Cabrera, N. (2006). *Liderazgo Empresarial*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
- Zúñiga, D. (2007). *Desempeño laboral y satisfacción laboral de los trabajadores de la IEP "Nuestra Señora de Cocharcas"*. Huancayo.

ANEXO N. 1



Universidad Estatal  
Península de Santa Elena



Rectorado

Oficio N° 154-R-UPSE-2016  
La Libertad, 13 de junio de 2016

Ingeniera Comercial  
Carola Alejandro L. MSc.  
**DOCENTE TITULAR**  
En su Despacho.-

De mi consideración:

Mediante la presente y como representante legal de la institución, me permito **AUTORIZAR** a usted desarrollar el trabajo investigativo titulado " INFLUENCIA DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA".

Con sentimientos de distinguida consideración,

Atentamente,

  
**Ing. Lilia Valencia Cruzaty, MSc.**  
**RECTORA**  
LVC/crt



Cc: Archivo

UPSE

Vía La Libertad - Santa Elena  
Correo: [rectorado@upse.edu.ec](mailto:rectorado@upse.edu.ec)  
Teléfono: 042780019/042781732 ext. 110

## ANEXO 2

### ENCUESTA

Dirigida al personal de trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Estimado colaborador,

**Objetivo:** Evaluar el nivel de influencia de liderazgo organizacional que afecta el desempeño laboral de los trabajadores de las áreas administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

En este cuestionario va a encontrar una serie de frases que describen diferentes características del liderazgo organizacional y el desempeño laboral.

La presente encuesta está diseñada para obtener información que permita mejorar el proceso de aprendizaje. Su opinión la expresará considerando la escala numérica de 1 a 5, que corresponde al grado de influencia del liderazgo y el desempeño laboral.

5 = Siempre      4 = Mayoría de las veces      3 = Algunas veces      2 = Pocas veces  
1 = Nunca

1. *¿Permite las iniciativas personales de los empleados?*
2. *¿Existen oportunidades de ascensos en la institución?*
3. *¿Reconocen el trabajo o los aportes que realiza en sus funciones?*
4. *¿Propone soluciones cuando se presenta un problema?*
5. *¿Innova procesos en su área de trabajo?*
6. *¿Tiene facilidad para expresar sus ideas*
7. *¿La comunicación con sus superiores es eficaz*
8. *¿Recibe de forma clara instrucciones de su jefe*
9. *¿Las instrucciones que recibe son de forma oportuna?*
10. *¿Se promueve el trabajo en equipo en la institución?*
11. *¿Integra equipos de trabajo para la realización de sus tareas?*
12. *¿Delegan responsabilidades que le permitan tomar de decisiones sobre sus actividades*
13. *¿Se fomenta el liderazgo entre compañeros?*
14. *¿Su jefe promueve valores institucionales como parte de sus funciones?*
15. *¿La planificación departamental cumple con los objetivos establecidos anualmente*
16. *¿Los recursos que da la institución permite realizar sus funciones?*
17. *¿Conoce funciones y responsabilidades en el trabajo?*
18. *¿Promueven el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades en el trabajo*
19. *¿Las capacitaciones se las realiza en función de las necesidades de cada área?*
20. *¿Las responsabilidades están de acuerdo al puesto que ocupa en la institución?*
21. *¿Evalúan el trabajo realizado?*

### ANEXO N. 3

Tabla N. 1: Resultado consolidado del análisis de Motivación

N.	Factor	Porcentaje	Resultado
1	¿Permite las iniciativas personales de los empleados?	82%	Negativo
2	¿Existen oportunidades de ascensos en la institución?	96%	Negativo
3	¿Reconocen el trabajo o los aportes que realiza en sus funciones?	84%	Negativo
4	¿Propone soluciones cuando se presenta un problema?	75%	Negativo
5	¿Innova procesos en su área de trabajo?	70%	Negativo

Tabla N. 2 : Resultado consolidado del análisis de comunicación

N.	Factor	Porcentaje	Resultado
1	Tiene facilidad para expresar sus ideas	66	Negativo
2	La comunicación con sus superiores es eficaz	79	Negativo
3	Recibe de forma clara instrucciones de su jefe	54	Negativo
4	¿Las instrucciones que recibe son de forma oportuna?	59	Negativo

Tabla N. 3: Resultado consolidado del análisis de Participación

N.	Factor	Porcentaje	Resultado
1	¿Se promueve el trabajo en equipo en la institución?	62	Negativo
2	¿Integra equipos de trabajo para la realización de sus tareas?	75	Negativo
3	Delegan responsabilidades que le permitan tomar de decisiones sobre sus actividades	78	Negativo
4	¿Se fomenta el liderazgo entre compañeros?	74	Negativo
5	¿Su jefe promueve valores institucionales como parte de sus funciones?	66	Negativo

Tabla N. 4: Resultado consolidado del análisis de Tareas de administrativas

N.	Factor	Porcentaje	Resultado
1	La planificación departamental cumple con los objetivos establecidos anualmente	58	Negativo
2	¿Los recursos que da la institución permite realizar sus funciones?	59	Negativo

Tabla N.5: Resultado consolidado del análisis de competencias

N.	Factor	Porcentaje	Resultado
1	¿Conoce funciones y responsabilidades en el trabajo?	45%	Negativo
2	Promueven el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades en el trabajo	72	Negativo

3	¿Las capacitaciones se las realiza en función de las necesidades de cada área?	80	Negativo
---	--	----	----------

*Tabla N. 6: Resultado consolidado del análisis de Evaluación*

<b>N.</b>	<b>Factor</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Resultado</b>
1	Las responsabilidades están de acuerdo al puesto que ocupa en la institución	71	Negativo
2	Evalúan el trabajo realizado	70	Negativo