

Estilos de liderazgo y desempeño laboral en las instituciones educativas particulares de la ciudad de Huaraz

Leadership styles and job performance in private educational institutions in the Huaraz city

Deysi Broncano Díaz, Cecilia Anaya López y Cicely Martínez Chauca

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Áncash, Perú

Resumen

El estudio tiene como propósito analizar los estilos de liderazgo y la manera cómo influyen en el desempeño de los trabajadores en las instituciones educativas particulares de la ciudad de Huaraz. La investigación se desarrolló desde una perspectiva descriptiva y explicativa. El diseño es seccional o transversal. Se utilizó un cuestionario validado por juicio de expertos y aplicado mediante la técnica de la encuesta a una muestra de 12 directores y 185 trabajadores. Para el procesamiento y análisis estadístico de la información, se usó el programa SPSS 20.0 y Excel. Los resultados muestran que el 63.24% de trabajadores manifiesta que el uso inapropiado de los estilos de liderazgo, conduce al desempeño laboral deficiente. Se concluye que el uso inapropiado de los estilos de liderazgo ha conducido al desempeño deficiente de los trabajadores, quienes permanecen en un ambiente de trabajo poco grato. No pueden hablar libremente con su superior porque no confía en ellos, no solicita sus ideas, no reconoce el buen trabajo, usa más amenazas o castigos, no estimula el trabajo cooperativo, no les hace partícipes en las decisiones y es estricto en la cantidad de trabajo a realizar.

Palabras clave: Liderazgo; estilos de liderazgo; desempeño laboral; poder.

Abstract

The purpose of the study is to analyze leadership styles and how they influence the performance of workers in the particular educational institutions of the city of Huaraz. The research was developed from a descriptive and explanatory perspective. The design is sectional or transverse. A questionnaire validated by expert judgment and applied using the survey technique to a sample of 12 managers and 185 workers was used. For the processing and statistical analysis of the information, the SPSS 20.0 program and Excel were used. The results show that 63.24% of workers state that the inappropriate use of leadership styles leads to poor job performance. It is concluded that the inappropriate use of leadership styles has led to poor performance of workers, who remain in an unpleasant work environment. They cannot speak freely with their superior because they do not trust them, do not ask for their ideas, do not recognize good work, use more threats or punishments, do not encourage cooperative work, do not involve them in decisions and are strict in the amount of work to be done.

Keywords: Leadership; leadership styles; job performance; power.

©Los autores. Este artículo es publicado por la Revista *Llalliq* de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), que permite: Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, Adaptar — remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente.

Introducción

En la actualidad, los estilos de liderazgo juegan un papel importante en el desempeño laboral. Constituyen la mayor fuente generadora del crecimiento y supervivencia para las organizaciones. Su uso inapropiado afecta el desempeño de los trabajadores. Los estilos de liderazgo son las formas alternativas con las que los líderes estructuran su conducta para influir en los demás y contribuir a que estos alcancen los objetivos (Abarca, 2019) *Estilos de liderazgo y evaluación del desempeño por competencias en el Hospital Militar de Arequipa, 2018.* *type*: "thesis", *uris*: ["http://www.mendeley.com/documents/?uuiid=4b8821ac-f5b8-4020-a0a0-6c8ab72bc5c6"], *mendeley*: {"formattedCitation": "(Abarca, 2019. Díaz, Roncallo, López y Gonzáles (2018) afirman que el estilo de liderazgo que emplea un directivo repercute en el desempeño del trabajador. Según Jacobo, Duarte y Ochoa (2020) el desempeño laboral es el proceso mediante el cual se alcanzan resultados u objetivos a través de una serie de componentes e indicadores que se fijan de acuerdo a lo que se quiere lograr. En resumen, los directivos aplican un estilo de liderazgo adecuado si tienen en cuenta la situación y las características de los trabajadores, el mismo que influye de manera favorable en el desempeño de los trabajadores.

Escandon y Hurtado (2016) afirman que cuando se combinan los estilos de liderazgo liberal y el democrático se consigue un alto desempeño laboral, mientras que cuando únicamente se asume el estilo liberal se presenta un bajo desempeño laboral. Jiménez y Villanueva (2018) consideran que el estilo de liderazgo democrático es el considerado más adecuado, pues influye favorablemente en el clima organizativo, reduce el estrés laboral, incrementa el compromiso y la motivación del trabajador, además de favorecer en la resolución de los conflictos en el trabajo. Valencia (2019) *Lima*, *type*: "article-journal", *volume*: "7", *uris*: ["http://www.mendeley.com/documents/?uuiid=1d397a56-cca8-4a02-9252-22b563a9a14b"], *mendeley*: {"formattedCitation": "(Valencia, 2019 desarrolló una investigación en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos en Lima, allí comprobó que, a medida que se incrementa el liderazgo de equipo, se mejora la satisfacción laboral de docentes. Asimismo, Aller (2019) *Motivación y desempeño laboral en los docentes de la institución educativa emblemática Simón Bolívar de Moquegua 2018.* *type*: "thesis", *uris*: ["http://www.mendeley.com/documents/?uuiid=ffcd630a-c720-4dc0-83af-3e2c50c68bc4"], *mendeley*: {"formattedCitation": "(Aller, 2019 en su investigación realizada en la Institución Educativa Emblemática Simón Bolívar de Moquegua concluye que cuando se incrementa la motivación de los docentes, también se incrementa su desempeño laboral.

Diversas investigaciones se han ocupado de los estilos de liderazgo y su influencia o relación con el desempeño laboral. Por ejemplo, se investigó la influencia del liderazgo liberal y democrático en los niveles de desempeño laboral; la influencia del liderazgo democrático en el clima laboral; la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral y la relación entre motivación y desempeño laboral. Sin embargo, no se ha estudiado la influencia del liderazgo autoritario, el orientado a tareas y el orientado a personas en el desempeño laboral. Por esta razón, este trabajo se enfoca en analizar la incidencia de dichos estilos en el desempeño de los trabajadores.

En las organizaciones, los líderes son el foco de atención porque son generadores de valor y promotores del desarrollo empresarial. Por lo tanto, tienen el compromiso de formar, fomentar y potencializar a estos individuos para poder alcanzar los objetivos organizacionales. El liderazgo es el proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar los objetivos. Según Bateman (2009) uno de los elementos básicos para influir en los demás es el poder, el cual se presenta en cinco tipos: legítimo, de recompensa, de coerción, referente y poder de pericia. El poder legítimo es la autoridad o el derecho que tiene el líder para decir a los demás lo que tienen

que hacer; el poder de recompensa se observa cuando las personas cumplen los deseos del líder con el fin de recibir recompensas; el poder de coerción se materializa cuando las personas cumplen los deseos del líder para evitar castigos; el poder referente se concreta cuando las personas cumplen los deseos del líder porque admiran su modo de ser; y el poder de pericia se observa cuando las personas cumplen los deseos del líder porque admiran sus conocimientos y experiencias y creen que pueden aprender de ellos.

Robbins y Judge (2013) sostienen que los estilos de liderazgo se abordan desde tres enfoques: conductual, situacional o de contingencias y contemporáneo. Según Schermerhorn (2010), el enfoque conductual considera dos grupos de estilos: los clásicos –autoritario, democrático y liberal– y los que son considerados por los estudios de la Universidad de Michigan y Ohio, centrado en tareas y centrado en las personas. El enfoque situacional o de contingencias considera también dos grupos: los que pertenecen a la Teoría Camino-Meta-directivo, de apoyo, participativo y orientado hacia los logros, y los que pertenecen al Modelo de Fiedler, orientado a la tarea y orientado a las relaciones interpersonales. Según Alcaide (2017), el enfoque contemporáneo incluye al liderazgo transaccional y al liderazgo transformacional. En suma, el uso apropiado de los estilos de liderazgo que se encuentran en estos enfoques, dependerá de la situación que se presente para el líder y de las características de los seguidores.

El desempeño laboral es la cantidad y calidad de las tareas realizadas por un individuo o un grupo de ellos en el trabajo. Según Chiang y San Martín (2015) el desempeño laboral es el grado de cumplimiento del empleado con los requisitos de trabajo. Señalan, además, que existen criterios para estimar el desempeño. Según Schermerhorn (2010), el buen *desempeño* equivale a *capacidad x apoyo x esfuerzo*. Dessler y Varela (2011) sostienen que el desempeño laboral es la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización. Para Chiavenato (2011), el desempeño laboral está representado por el desenvolvimiento del trabajador durante su jornada laboral, siempre y cuando lo realice con eficiencia y eficacia. Entonces, el desempeño laboral es la capacidad de trabajo que tiene el individuo en cuanto al cumplimiento o no de sus responsabilidades y funciones asignadas, siempre orientado al trabajo eficiente y eficaz con la finalidad de alcanzar el éxito individual y organizacional.

La presente investigación se justifica debido a que es importante conocer si los estilos de liderazgo se están desarrollando de manera eficiente en las instituciones educativas particulares de Huaraz. Para ello se toma en cuenta los enfoques conductual, situacional y contemporáneo, pues conducen al desempeño eficiente de los trabajadores. El estudio también es importante porque permite generar conciencia en quienes tienen la responsabilidad de dirigir instituciones educativas, de modo que puedan identificar los estilos apropiados para desarrollar conductas adecuadas y contribuir al desempeño efectivo de los trabajadores. Esta investigación también es importante porque servirá como referencia para futuras investigaciones.

El objetivo general en esta investigación fue analizar los estilos de liderazgo y la manera cómo influyen en el desempeño de los trabajadores en las instituciones educativas particulares de la ciudad de Huaraz. Los objetivos específicos fueron: (1) Identificar las limitaciones para la aplicación adecuada de las fuentes potenciales de poder. (2) Determinar la causa principal que origina el bajo desempeño de los trabajadores. (3) Conocer la actitud de los trabajadores frente a las tareas del puesto de trabajo.

Materiales y métodos

La investigación fue desarrollada desde una perspectiva descriptiva y explicativa. La primera permitió conocer la actitud de los trabajadores frente a las tareas del puesto de trabajo. La perspectiva explicativa permitió identificar las limitaciones para la aplicación adecuada de las fuentes potenciales de poder; determinar la causa principal que origina el bajo desempeño de los trabajadores; y analizar los estilos de liderazgo y cómo influyen en el desempeño de los trabajadores en las instituciones educativas particulares de la ciudad de Huaraz.

El diseño de la investigación fue seccional o transversal. Se utilizó la técnica de la encuesta validada por juicio de expertos y aplicada a una muestra de 12 directores y a 185 trabajadores. Se realizó el muestreo por estratos, obteniendo una muestra de 152 docentes, 13 auxiliares y 20 administrativos. El procesamiento y análisis estadístico de la información se realizó mediante los programas SPSS 20.0 y Excel.

Para la realización del presente trabajo se contó con el consentimiento informado de los participantes. Asimismo, la información obtenida se manejó con absoluta confidencialidad.

Resultados

Los resultados fueron obtenidos de los cuestionarios aplicados a directores y trabajadores (docentes, auxiliares y administrativos). Cada tabla contiene aspectos resaltantes que caracterizan a las variables de investigación: estilos de liderazgo y desempeño de los trabajadores en las instituciones educativas particulares de la ciudad de Huaraz.

1. Estilos de liderazgo y la manera cómo influyen en el desempeño de los trabajadores

Los siguientes resultados responden a lo propuesto en el objetivo general de la investigación: Analizar los estilos de liderazgo y la manera cómo influyen en el desempeño de los trabajadores en las instituciones educativas particulares de la ciudad de Huaraz.

Tabla 1. Estilos de liderazgo y la manera cómo influyen en el desempeño de los trabajadores

	Frecuencia Absoluta (Trabajadores)	Frecuencia Relativa (Porcentaje)
Nivel de desempeño del personal con el estilo que impone el director		
Altamente productivo	19	10,27%
Regularmente productivo	43	23,24%
Poco productivo	117	63,24%
Nada productivo	6	3,24%
Total	185	100%

Los resultados reflejan que el nivel de desempeño de los trabajadores es poco productivo de acuerdo al estilo de liderazgo que impone el director.

2. Limitaciones para la aplicación adecuada de las fuentes potenciales de poder

Los siguientes resultados corresponden a lo propuesto en el objetivo específico 1: Identificar las limitaciones para la aplicación adecuada de las fuentes potenciales de poder en las instituciones educativas particulares de la ciudad de Huaraz.

Tabla 2. Limitaciones para la aplicación adecuada de las fuentes potenciales de poder

	Frecuencia Absoluta (Directores/ Trabajadores)	Frecuencia Relativa (Porcentaje)
Opinión de los directores respecto a la participación del personal en las decisiones relacionadas con su trabajo		
Casi nunca	7	58,33%
A veces se les consulta	4	33,33%
Casi siempre se les consulta	1	8,33%
Siempre están involucrados	0	0,00%
Total	12	100%
Frecuencia en que los directores demuestran verdadera preocupación por el bienestar de los trabajadores		
Siempre	1	8,33%
Frecuentemente	1	8,33%
Ocasionalmente	2	16,67%
Raramente	4	33,33%
Nunca	4	33,33%
Total	12	92%
Frecuencia en que el director reconoce cuando el personal hace bien su trabajo.		
Siempre	12	6,49%
Casi siempre	16	8,65%
A veces	35	18,92%
Nunca	122	65,95%
Total	185	100%
Alternativas que más utilizan los directores con su personal.		
Amenazas y castigos ocasionalmente.	7	58,33%
Recompensas y algunas veces castigos.	3	25,00%
Recompensas y algunas veces participación.	2	16,67%
Recompensas y participación.	0	0,00%
Total	12	100%

El bajo grado de entendimiento de los empleados y el ambiente de trabajo son las limitaciones para la aplicación adecuada de las fuentes potenciales de poder. El 58.33% de directores de las instituciones educativas particulares manifiesta que casi nunca los empleados participan en la toma de decisiones; el 33.33% de los directores considera que raramente o nunca se preocupan por el bienestar de los empleados; el 58.33% de los directores indica que más se utiliza las amenazas y castigos; y el 65.95% de trabajadores manifiesta que, cuando hacen bien su trabajo, nunca es reconocido por su superior.

3. Causa principal que origina el bajo desempeño de los trabajadores

Los siguientes resultados corresponden a lo propuesto en el objetivo específico 2: Determinar la causa principal que origina el bajo desempeño de los trabajadores en las instituciones educativas particulares de la ciudad de Huaraz.

Tabla 3. Causa principal que origina el bajo desempeño de los trabajadores

	Frecuencia Absoluta (Directores/ Trabajadores)	Frecuencia Relativa (Porcentaje)
Opinión del personal respecto a la causa que podría afectar negativamente su desempeño laboral		
La forma de actuar del director para con el personal.	129	69,73%
No me siento a gusto en mi trabajo.	12	6,49%
El clima laboral	31	16,76%
Malas interrelaciones con mis compañeros	13	7,03%
Otros	0	0,00%
Total	185	100%
Percepción del personal respecto a la forma de dirigir del director y cómo influye en su trabajo		
Influye positivamente	55	29,73%
Influye negativamente	123	66,49%
No influye nada	7	3,78%
Total	185	100%
Opinión de los directores respecto al cumplimiento de las tareas de su personal		
Siempre	1	8,33%
Casi siempre	3	25,00%
A veces	8	66,67%
Nunca	0	0,00%
Total	12	100%
Frecuencia en la participación de los trabajadores en actividades diferentes a las asignadas		
Siempre	1	8,33%
Casi siempre	2	16,67%
A veces	4	33,33%
Nunca	5	41,67%
Total	12	100%
Satisfacción del personal en su trabajo por la manera de dirigir de su superior		
En todo momento	6	3,24%
Casi siempre	16	8,65%
Raramente	136	73,51%
Nunca	27	14,59%
Total	185	100%
Opinión de los directores respecto al nivel de tardanzas del personal, durante un periodo mensual		
Elevado	6	50,00%
Regular	4	33,33%

Bajo	2	16,67%
No hay tardanzas	0	0,00%
Total	12	100%
Opinión de los directores respecto al nivel de amonestaciones al personal, durante un periodo mensual		
Mucho	3	25,00%
Regular	6	50,00%
Poco	2	16,67%
Nada	1	8,33%
Total	12	100%
Opinión de los directores respecto a la disconformidad o quejas de los padres de familia y/o alumnos, a raíz de la labor que desempeña el personal		
Muchas	4	33,33%
Regulares	6	50,00%
Pocas	2	16,67%
Nada	0	0,00%
Total	12	100%

Un 69.73% de trabajadores manifiesta que la forma de dirigir del director afecta negativamente su desempeño; el 73.51% dice que raramente se siente satisfecho. El 66.67% de directores manifiesta que solo a veces el personal cumple con las tareas encomendadas; el 41.67% indica que nunca participa con entusiasmo en otras actividades; y el 50% considera que en un periodo mensual el nivel de tardanzas y amonestaciones para el personal fue elevado y regular, trayendo consigo disconformidad y queja de los padres de familia y/o alumnos.

4. Actitud de los trabajadores frente a las tareas del puesto de trabajo

Los siguientes resultados corresponden a lo propuesto en el objetivo específico 3: Conocer la actitud de los trabajadores frente a las tareas del puesto de trabajo en las instituciones educativas particulares de la ciudad de Huaraz.

Tabla 4. Actitud de los trabajadores frente a las tareas del puesto de trabajo

	Frecuencia Absoluta (Directores/ Trabajadores)	Frecuencia Relativa (Porcentaje)
Agrado del personal hacia su trabajo		
Me desagrada	40	21,62%
Me es indiferente	105	56,76%
Me gusta	31	16,76%
Me encanta	9	4,86%
Total	185	100%
Opinión de los directores respecto al nivel de resistencia del personal para el cumplimiento de metas		
Intensa	5	41,67%
Moderada	4	33,33%
Poca	2	16,67%
Nada	1	8,33%
Total	12	100%

Estilo de liderazgo aplicado por los directores		
Directores con orientación a las relaciones	3	25,00%
Directores con orientación a las tareas	9	75,00%
Total	12	100%

El 21.62% de trabajadores muestra una actitud de disgusto frente a las tareas del puesto de trabajo. El 41.67 % de directores manifiesta que hay un intenso nivel de resistencia por parte del personal para el cumplimiento de las metas. El 75% de directores utiliza el estilo orientado a las tareas.

Discusión

Según la tabla 1, el 63.24% de trabajadores de las instituciones educativas particulares manifiesta que el uso inapropiado de los estilos de liderazgo conduce al desempeño laboral deficiente. Este resultado concuerda con lo expuesto por Jacobo, Duarte y Ochoa (2020) quienes señalan que los líderes se conectan directa y emocionalmente con sus colaboradores al desarrollar un estilo apropiado de liderazgo, pudiendo hacer que un empleado “difícil” desarrolle ese potencial interno, mejore sus habilidades, y se convierta en un empleado modelo. Si en las instituciones educativas particulares se aplicara estos conocimientos se lograría mejor comunicación, buenas relaciones laborales y mayor productividad; pero como no es así, no hay efectividad en el trabajo.

El bajo grado de entendimiento de los empleados y el ambiente de trabajo son limitaciones para la aplicación adecuada de las fuentes potenciales de poder. Según la tabla 2, el 58.33% de directores de las instituciones educativas particulares manifiesta que casi nunca los empleados participan en la toma de decisiones; el 33.33% de directores indica que raramente o nunca se preocupa por el bienestar de los empleados; 58.33% de directores utiliza más las amenazas y castigos. Por su parte, el 65.95% de trabajadores manifiesta que, cuando hace bien su trabajo, nunca es reconocido por su superior, afectando de esta manera su desempeño. Como señalan Bernal, Lucio y Pedraza (2018) el reconocimiento y aprecio por haber realizado bien la tarea repercute en la productividad del trabajador. Por lo tanto, es preciso motivar al personal para que satisfaga sus anhelos y se sienta considerado e integrado a la empresa como un colaborador importante. Pero eso no ocurre en las instituciones educativas particulares de Huaraz, y por ello es bastante difícil que el empleado dé lo mejor de sí.

Existen acciones de la dirección que no favorecen al desempeño del trabajador: amenazas de despido por parte de los directivos; no valorar el trabajo bien hecho; esperar de los trabajadores más de lo que pueden dar; asignación de responsabilidades excesivas y demasiada presión. Quien dirige una institución educativa debe poseer la habilidad de motivación, es decir la disposición de potenciar los esfuerzos para alcanzar objetivos organizacionales.

Según la tabla 3, el 69.73% de trabajadores considera que la forma de dirigir del director es la causa principal que afecta negativamente su desempeño; el 73.51% indica que raramente se siente satisfecho. El 66.67% de directores expresa que solo a veces el personal cumple con las tareas encomendadas; el 41.67% refiere que nunca participan entusiastamente en otras actividades y el 50% considera que en un periodo mensual el nivel de tardanzas y amonestaciones es elevado y regular, trayendo consigo disconformidad o queja de los padres de familia y/o alumnos. Estos datos contrastan con los hallazgos de Robbins y Judge (2013) que manifiestan que los investigadores

de la Universidad de Michigan concluyeron que los gerentes más eficaces estaban involucrados en lo que llaman comportamiento orientado a la tarea y comportamiento orientado a la relación. Los estudios de Ohio Estate concluyeron que cuando un líder es superior en comportamientos orientados al desempeño de tareas, también debe estar orientado al mantenimiento de grupo. De otro modo, el líder tendrá empleados con altas tasas de rotación y quejas. Los comportamientos apropiados del líder –según lo determinan las características de los seguidores y el ambiente de trabajo– conducen al desempeño efectivo de los trabajadores. El director es quien proporciona las condiciones favorables del ambiente laboral; lo que haga o deje de hacer conlleva a resultados concretos que fortalecen o debilitan la marcha del centro educativo.

El disgusto hacia el trabajo es la actitud que muestra el 21.62% de los trabajadores frente a las tareas del puesto de trabajo. Por su parte, el 41.67 % de directores señala que hay un intenso nivel de resistencia por parte del personal para el cumplimiento de las metas. Además, el 75% de directores utiliza el estilo de orientación a las tareas. Los datos de tabla 4 concuerdan con lo expuesto por Díaz, Roncallo, López y Gonzáles (2018) quienes afirman que los departamentos donde se presenta baja eficiencia son generalmente dirigidos por líderes orientados hacia las tareas. La excesiva presión para que las personas trabajen provoca actitudes displicentes hacia el trabajo y hacia los supervisores. A corto plazo, este tipo de liderazgo puede obtener mejores resultados de eficiencia y productividad, pero a mediano y largo plazo, el liderazgo centrado en la tarea provoca insatisfacción, reducción del ritmo de trabajo, rotación de personal, elevado ausentismo, desperdicio en los recursos de la empresa y reclamos frecuentes. Cuanto mayor sea la percepción del conflicto, menor será el nivel de producción.

Conclusiones

El uso inapropiado de los estilos de liderazgo ha conducido al desempeño deficiente de los trabajadores en las instituciones educativas particulares de la ciudad de Huaraz. En un ambiente de trabajo poco grato, los trabajadores no pueden hablar libremente con su superior. Además, el superior no confía en ellos, no solicita sus ideas, no reconoce el buen trabajo, usa más amenazas o castigos, no estimula el trabajo cooperativo, no permite que los trabajadores participen en las decisiones y es estricto al exigir la cantidad de trabajo a realizar. Todo esto conlleva al desempeño deficiente de los trabajadores.

El bajo grado de entendimiento de los empleados y el ambiente de trabajo son las limitaciones para la aplicación adecuada de las fuentes potenciales de poder. Las instituciones educativas particulares de la ciudad de Huaraz tienen un director burócrata, que desde una oficina cerrada y sentado en su escritorio dirige la institución, sometiendo su rol a los procedimientos que constituyen la administración. Estos comportamientos ocasionan que los demás trabajadores se sientan excluidos de los aspectos importantes de la toma de decisiones, pues las acciones son planificadas y controladas desde la dirección. Además, raras veces o nunca el director muestra preocupación por el bienestar de los trabajadores y, en lugar de reconocer el buen trabajo de los trabajadores usa amenazas y castigos.

La causa principal que afecta negativamente el desempeño del personal es el uso inapropiado de los estilos de liderazgo en las instituciones educativas particulares de la ciudad de Huaraz. Como consecuencia, el personal cumple, solo a veces, con las tareas encomendadas; no participa entusiastamente en otras actividades y en un periodo mensual muestra un nivel elevado de tardanzas y amonestaciones. Esto trae consigo disconformidad de los padres de familia y los alumnos.

El disgusto hacia el trabajo es la actitud que muestran los trabajadores en las instituciones educativas particulares de la ciudad de Huaraz frente a la manera de dirigir de su superior, pues existe un intenso nivel de resistencia por parte del personal para el cumplimiento de las metas, reflejado en la baja eficiencia de los trabajadores quienes son generalmente dirigidos por líderes orientados hacia las tareas. La excesiva presión para que las personas trabajen provoca actitudes displicentes hacia el trabajo y hacia los supervisores, insatisfacción laboral, reducción del ritmo de trabajo, rotación de personal, elevado ausentismo, desperdicio en los recursos de la empresa y reclamos frecuentes.

Referencias bibliográficas

- Abarca, J. (2019). *Estilos de liderazgo y evaluación del desempeño por competencias en el Hospital Militar de Arequipa, 2018*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. Repositorio institucional UNSA. <https://bit.ly/3h3uFuN>.
- Alcaide, L. (2017). *Liderazgo instruccional y transformacional en los procesos de mejora en establecimientos educacionales en Santiago de Chile 2017*. (Tesis doctoral). Pontificia Universidad Católica de Chile. Repositorio institucional UC.CL. <https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/21446/LOURDES%20ALCAIDE%20ARANDA%20Enero%202019.pdf>.
- Aller, Y. (2019). *Motivación y desempeño laboral en los docentes de la institución educativa emblemática Simón Bolívar de Moquegua 2018*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. Repositorio institucional UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/11006/UPalcayp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Bateman, T. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. 8va edic.. Mc Graw Hill.
- Bernal, I., Lucio, D., & Pedraza, N. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84). <https://www.redalyc.org/journal/290/29058776003/html/>
- Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia y Trabajo*, 17(54), 159–165. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>
- Chiavenato, I. (2011). *Comportamiento organizacional*. 4ta edic. Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. 5ta edic. Prentice Hall.
- Díaz, C., Roncallo, L., López, M., & Gonzáles, S. (2018). Liderazgo: Consideraciones sobre su conceptualización, evolución y retos ante la nueva realidad organizacional. *Economía & Administración*, 15(1), 71–88. <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/47>
- Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Jacobo, C., Duarte, F., & Ochoa, S. (2020). Estilos de liderazgo y desempeño organizacional en tiendas de conveniencia en México. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 45, 38–52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7407377>

- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, 18, 183–195. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. 15a edic. Editorial Pearson.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración*. 2da edic. Editorial Limusa S.A.
- Valencia, A. (2019). Estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de docentes de II.EE del distrito de los Olivos, Lima. *Balances Tingo María*, 7(9), 29–35. <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/165>

Fecha de recepción: 11-06-2021

Fecha de aceptación: 23-08-2021

Correspondencia:

Deysi Broncano Díaz

dbroncanod@unasam.edu.pe