

EL ENTORNO LABORAL Y EL LIDERAZGO

DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO Y LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EDUCATIVO



EDWARD HIPOLITO TORRES PACHECO
SONIA VILCHEZ GUZMÁN
LUCIO ALBERTO SOSA BITULAS
ALIPIO RIVEROS CUELLAR
LETICIA GIL CABANILLAS

EL ENTORNO LABORAL Y EL LIDERAZGO

DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO Y LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EDUCATIVO



EDWARD HIPOLITO TORRES PACHECO
SONIA VILCHEZ GUZMÁN
LUCIO ALBERTO SOSA BITULAS
ALIPIO RIVEROS CUELLAR
LETICIA GIL CABANILLAS

Editor Chefe

Ivanio Folmer

Bibliotecária

Eliane de Freitas Leite

Revisora Técnica

Gabriella Eldereti Machado

Diagramação e Projeto Gráfico

Gabriel Eldereti Machado

Imagem capa

www.canva.com

Revisão

Organizadores e Autores(as)

Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva - UNIDAVI

Prof. Dr. Astor João Schönell Júnior - IFFAR

Prof. Dr. Alan Ricardo Costa - UFRR

Profa. Dra. Andréia Bulaty -UNESPAR

Profa. Dra. Carla da Conceição de Lima - UFVJM

Prof. Dr. Camilo Darsie de Souza - UNISC

Profa. Dra. Clarice Caldeira Leite - UFRGS

Profa. Dra. Cecilia Decarli - UFRGS

Prof. Dr. Carlos Adriano Martins - UNICID

Prof. Dr. Christian Dennys Monteiro de Oliveira - UFCE

Profa. Dra. Dayse Marinho Martins - UFMA

Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos - UEL

Prof. Dr. Dioni Paulo Pastorio -UFRGS

Prof. Dr. Douglas Manoel Antonio de Abreu Pestana dos Santos - FASESP

Profa. Dra. Elane da Silva Barbosa - UERN

Profa. Dra. Elen Gomes Pereira - IFBA

Profa. Dra. Francielle Benini Agne Tybusch - UFN

Prof. Dr. Francisco Odécio Sales - IFCE

Prof. Dr. Francisco Ricardo Miranda Pinto - UFCAT

Prof. Dr. Gilvan Charles Cerqueira de Araújo - UCB

Prof. Dr. Ismar Inácio dos Santos Filho - UFAL

Prof. Dr. Leonardo Bigolin Jantsch -UFSM

Profa. Dra Liziany Müller Medeiros - UFSM

Profa. Dra Marcela Mary José - UFRB

Prof. Dr. Mateus Henrique Köhler - UFSM

Prof. Dr. Michel Canuto de Sena - UFMS

Profa. Dra. Mônica Aparecida Bortolotti - UNICENTRO

Prof. Nilton David Vilchez Galarza - UPLA

Prof. Dr. Olavo Barreto de Souza - UEPB

Prof. Dr. Rafael Nogueira Furtado - UFABC

Prof. Dr. Roberto Araújo da Silva Vasques Rabelo - UNILUS

Prof. Dr. Rodrigo Toledo - USCS

Prof. Dr. Rodolfo Rodrigues de Souza - UERJ

Prof. Dr. Sidnei Renato Silveira - UFSM

Prof. Dr. Thiago Ribeiro Rafagnin - UFOB

Prof. Dr Tomás Raúl Gómez Hernández - UCLV

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

El entorno laboral y el liderazgo [livro eletrônico] : determinantes del desempeño y la satisfacción laboral del personal educativo / Edward Hipolito Torres Pacheco...[et al.]. -- Santa Maria, RS : Arco Editores, 2024.
PDF

Outros autores: Sonia Vilchez Guzmán, Lucio Alberto Sosa Bitulas, Alipio Riveros Cuellar, Leticia Gil Cabanillas.

Bibliografia.

ISBN 978-65-5417-284-4

1. Aprendizagem – Metodologia 2. Educação
3. Liderança 4. Professores – Condições sociais
I. Pacheco, Edward Hipolito Torres. II. Guzmán, Sonia Vilchez. III. Bitulas, Lucio Alberto Sosa. IV. Cuellar, Alipio Riveros. V. Cabanillas, Leticia Gil.

24-211866

CDD-370

Índices para catálogo sistemático:

1. Educação 370

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415



10.48209/ 978-65-5417-284-4

Este livro é o resultado de uma pesquisa científica em atividades de ciência e tecnologia.

O trabalho foi revisado por pares acadêmicos externo antes de ser publicado.



CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	13
ENTORNO LABORAL.....	13
1.1. Entorno laboral: definición.....	14
1.2. Factores que influyen en el entorno laboral.....	16
1.3. Tipos de entorno laboral.....	17
1.4. Beneficios de un buen entorno laboral.....	19
1.5. Evaluación del entorno laboral: herramientas.....	21
1.6. Importancia del entorno laboral en una organización.....	24
CAPÍTULO II.....	26
LIDERAZGO.....	26
2.1. Concepto de liderazgo.....	27
2.2. Liderazgo: objetivos e importancia.....	29
2.3. Teorías de liderazgo.....	30
2.3.1. Teoría de contingencia.....	30
2.3.2. Teoría de liderazgo situacional.....	32
2.3.3. Teoría de la ruta-meta.....	33
2.4. Tipos de liderazgo.....	34
2.5. Niveles de liderazgo.....	36
2.6. Cultura de liderazgo.....	38
2.7. Estrategias para el desarrollo del liderazgo.....	39

CAPÍTULO III.....	42
DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	42
3.1. Desempeño laboral: nociones generales.....	43
3.2. Evaluación del desempeño laboral.....	45
3.2.1. Criterios y métodos de evaluación.....	47
3.3. Estrategias para mejorar el desempeño laboral.....	50
3.4. Satisfacción laboral: concepto.....	51
3.5. Teorías de la satisfacción laboral.....	53
3.6. Factores que influyen en la satisfacción laboral.....	55
3.7. Incidencia del entorno laboral en el desempeño y satisfacción laboral...57	
CAPÍTULO IV.....	59
EL ENTORNO LABORAL Y EL LIDERAZGO: DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EDUCATIVO.....	59
CAPÍTULO V.....	79
CALIDAD EDUCATIVA: IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO Y EL ENTORNO LABORAL.....	79
5.1. Perspectivas actuales del liderazgo y el entorno laboral en las instituciones educativas.....	80
5.2. Calidad educativa: avances, desafíos y barreras actuales.....	83
5.3. Impacto del liderazgo y el entorno laboral en la calidad educativa.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
SOBRE LOS AUTORES.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones del liderazgo situacional.....	32
Tabla 2. Evolución de los subordinados.....	32
Tabla 3. Consolidado de artículos por título, año de publicación, autores, base de datos e idioma de publicación.....	65
Tabla 4. Hallazgos relacionados con la revisión realizada.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de flujo Prisma.....64

RESUMEN

Esta investigación se plantea como objetivo establecer la importancia del liderazgo y el entorno en el desempeño y la satisfacción laboral del personal educativo, para lo cual se llevó a cabo una revisión sistemática. El proceso de búsqueda estuvo guiado por la metodología Prisma, y se utilizaron diversas bases de datos para la selección de los artículos, como Scopus, WoS y SciELO; asimismo, se establecieron criterios de inclusión y exclusión para realizar una búsqueda adecuada. Los resultados alcanzados evidenciaron que un adecuado liderazgo resulta esencial para conseguir una educación de alta calidad, y es determinante en el desempeño y la satisfacción laboral del personal educativo. Se concluye que es necesario que los directivos asuman un apropiado estilo de liderazgo y se genere un sano entorno laboral para garantizar un sistema educativo de alta calidad en el cual se produzca un aprendizaje significativo en los estudiantes.

Palabras clave: liderazgo, sector educativo, satisfacción laboral, docentes, desempeño laboral.

ABSTRACT

The objective of this study was to establish the importance of leadership and the environment in the performance and job satisfaction of educational personnel, for which a systematic review was carried out. The search process was guided by the Prisma methodology, and several databases were used for the selection of articles, such as Scopus, WoS and SciELO; inclusion and exclusion criteria were also established in order to carry out an adequate search. The results showed that adequate leadership is essential to achieve high quality education, and is a determining factor in the performance and job satisfaction of educational personnel. It is concluded that it is necessary for managers to assume an appropriate leadership style and generate a healthy work environment to ensure a high quality educational system in which meaningful learning is produced in students.

Keywords: Leadership, Educational sector, Job satisfaction, Teachers, Job performance.

INTRODUCCIÓN

El personal educativo cumple un rol fundamental en las instituciones educativas porque de ellos depende que los estudiantes logren tener un proceso de aprendizaje fructífero. El personal está constituido no solo por docentes, sino también por los directivos y administrativos, quienes se encargan de garantizar que los estudiantes tengan una educación de calidad. Cada uno de ellos cumple un rol en específico, lo cual incide en el nivel de enseñanza, por esto, es necesario que los centros educativos tengan un líder capaz de guiar a los trabajadores y gestionar los recursos eficientemente. En la mayoría de los casos, depende del líder que el personal educativo tenga un buen desempeño porque los ayuda cuando tienen dificultades para realizar sus actividades, los capacita, los escucha atentamente y reconoce a aquellos que se esfuerzan y se comprometen con la ejecución de sus tareas.

Si bien el líder es quien influye significativamente en las acciones del personal educativo, también existe otro elemento que incide en gran medida: el entorno laboral. El ambiente de trabajo ha sido calificado como un factor de gran relevancia en el desempeño de los trabajadores, lo cual se debe a que si es positivo, incentivará a los colaboradores a realizar sus tareas correctamente; sin embargo, si es negativo, solo conllevará a un incremento del ausentismo, la inadecuada ejecución de las actividades, la falta de interés por participar en la toma de decisiones de la compañía, entre otros aspectos; es decir, habrá una gran insatisfacción laboral por parte del personal educativo al sentir que los directivos y líderes no velan por su bienestar, sino únicamente por la productividad y los ingresos.

Por tanto, la satisfacción laboral depende del entorno laboral y del liderazgo, por lo cual es necesario que los centros educativos incorporen a un líder

con el conocimiento y la suficiente experiencia para garantizar un ambiente laboral positivo, lo cual puede ser logrado mediante la escucha activa y el reconocimiento del buen desempeño reflejado en recompensas (como ascensos o incremento del salario). De este modo, no solo se beneficiará al personal educativo, sino también a los estudiantes, ya que podrán contar con docentes motivados a brindar una educación de calidad.

CAPÍTULO I

ENTORNO LABORAL

Uno de los aspectos que se ha convertido en un pilar en toda organización es el entorno laboral. Este es el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a una entidad e inciden directamente en el desempeño del personal. En el ambiente laboral confluyen diversos factores, como el grado de motivación, los conflictos entre trabajadores, el nivel de integración y la implicación de los empleados con la empresa. Su gran importancia se debe a que incide significativamente en el desempeño de los trabajadores y su compromiso con las tareas y objetivos de la empresa.

Cuando los empleados se sienten satisfechos con su entorno, efectúan sus actividades de forma eficiente, lo que se refleja en la productividad de la empresa. Por esto, la gestión empresarial de la dirección de la entidad debe asegurar que el ambiente de trabajo sea adecuado, además de garantizar los niveles apropiados en el campo de acceso a la información, confianza, un liderazgo inclusivo y creación de unos códigos de comportamiento concisos y claros. De este modo, al haber un entorno laboral relajado, agradable y productivo, cada colaborador será consciente de su compromiso con la empresa, principalmente porque existe una comunicación fluida y cooperación entre los compañeros de equipo y superiores.

En cambio, si el ambiente es negativo, se pueden generar graves consecuencias, por ejemplo, la disminución considerable de la productividad laboral, el ausentismo, baja motivación laboral y falta de compromiso con las actividades asignadas. Por tanto, es importante que cada cierto tiempo se evalúe el

ambiente laboral y se consulte a los empleados sobre cómo se sienten en la empresa. Por otro lado, es recomendable recompensar a aquellos cuyo desempeño es óptimo, con el fin de motivarlos. Es así que el entorno laboral influye considerablemente en la labor con los colaboradores y en el progreso de la entidad, motivo por el cual debe mejorarse para evitar la renuncia de los trabajadores y que, por el contrario, estos asuman un mayor compromiso y responsabilidad con la empresa.

1.1. Entorno laboral: definición

El entorno o ambiente laboral es la interrelación entre estructuras (formales e informales) y grupos de personas de una organización, los cuales influyen de modo directo en el desempeño del personal. El ambiente laboral es un espacio en el que las personas pasan la mayor parte de su tiempo, por ello, debe procurarse que el entorno sea bueno para que los colaboradores puedan realizar sus actividades en un lugar agradable, lo cual garantizará su estabilidad psicológica y física (Amaya *et al.*, 2021).

El entorno laboral es un factor temporal en la vida de una empresa y se basa en la cultura organizacional, tradiciones y valores de la entidad. Es, además, un aspecto que marca la diferencia de otras compañías porque depende de este que los trabajadores se comprometan con la organización o renuncien, es decir, influye en el comportamiento de los colaboradores (Quispe, 2023). El entorno laboral posee una serie de características, las cuales se detallan a continuación (Salazar-Ponce *et al.*, 2021):

- Estructura: es la percepción que los integrantes poseen sobre las reglas, trámites, procedimientos, entre otros, a los cuales se enfrentan durante la ejecución de sus actividades.
- Facultamiento: es el sentimiento que los empleados poseen sobre su autonomía respecto a la toma de decisiones.
- Recompensa: es la percepción de los trabajadores respecto a las recompensas que reciben por una labor bien hecha.

- **Desafío:** son los sentimientos de los integrantes de la empresa sobre los desafíos laborales que se les imponen.
- **Relaciones:** es la percepción de los trabajadores de la compañía sobre el ambiente laboral, que incluye las buenas relaciones sociales y el buen trato.
- **Cooperación:** es el sentimiento de los integrantes de la empresa respecto a la existencia de apoyo mutuo por parte de sus compañeros y los directivos.
- **Estándares:** es la percepción de los empleados sobre las normas de rendimiento implementadas en la organización.
- **Conflictos:** es el nivel en que los conflictos son aceptados por los superiores y subordinados, y la solución que se les ofrece.
- **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la empresa y el compromiso por cumplir los objetivos institucionales.

El entorno laboral ha sido desarrollado desde tres enfoques, los cuales sustentan este constructo (Carhuayal, 2020).

- **Enfoque estructuralista:** fue desarrollado por Forehand y Gilmer en 1964. Se indica que el entorno laboral es un conjunto de características propias de cada empresa, las cuales influyen en la conducta del personal y se mantienen a largo plazo. Dado que incide en el comportamiento de los empleados, se ha convertido en un factor indispensable que permite modificar el interés y compromiso del colaborador con la organización.
- **Enfoque subjetivo:** fue desarrollado por Halpin y Crofts en 1963. Se indica que el ambiente laboral es la opinión asumida por los empleados sobre la entidad, ya sea positiva o negativa.
- **Enfoque de síntesis:** fue desarrollado por Litwin y Stringer en 1968. Unifica los dos enfoques previos.

Un entorno laboral positivo fomenta la satisfacción, la creatividad y la productividad de los empleados. Para lograr ese tipo de ambiente, se

debe promover la diversidad y desarrollar un trabajo en equipo eficaz, una comunicación clara, el compromiso y el respeto con el bienestar laboral. Por otro lado, un ambiente laboral inadecuado puede causar baja moral, agotamiento y estrés en el personal, lo que repercute significativamente en el rendimiento individual y organizativo.

Por tanto, es necesario que las empresas traten de desarrollar un buen ambiente laboral, de manera que se incremente la productividad y, por tanto, el ingreso de ganancias. Con ello no solo será posible continuar en el mercado donde la entidad se desempeña, sino también mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, por ejemplo, su remuneración.

1.2. Factores que influyen en el entorno laboral

Existen diversos factores que inciden en el ambiente laboral, los cuales se explican a continuación (Rojas *et al.*, 2020):

Estructuración de la tarea

Trata sobre la manera en que las actividades organizacionales son divididas, agrupadas y coordinadas en función a los diferentes niveles jerárquicos. Para esto, se considera el organigrama o estructura organizacional, con el fin de elegir a las personas más adecuadas para la labor que vaya a asignarse, lo cual se debe a que poseen las habilidades y competencias necesarias para efectuar la tarea con éxito.

Responsabilidad

La responsabilidad de los trabajadores no solo se limita a cumplir las tareas asignadas, sino también a realizar contribuciones personales, brindar sugerencias durante la toma de decisiones, proponer iniciativas innovadoras, desarrollar estrategias para la ejecución de las labores, entre otros aspectos.

Recompensa y reconocimientos

Es el incentivo recibido por el trabajador por el proceso eficiente aplicado durante su rol laboral o por haber alcanzado buenos resultados en la empresa.

Algunas de las recompensas son el incremento del salario, las felicitaciones o los ascensos.

Desafíos profesionales

Es un factor que se relaciona con los riesgos que cada individuo, desde su rol empresarial, quiere asumir en la toma de decisiones para resolver algún asunto en específico, dentro del cumplimiento de los objetivos organizacionales y considerando los retos o desafíos que deben afrontarse.

Liderazgo

Es uno de los factores de mayor importancia para implementar el desarrollo sano de un entorno laboral efectivo, ya que genera entusiasmo, positividad y armonía dentro de una organización. Es el líder quien se encarga de inspirar a su personal para que cumpla los planes y los proyectos según los objetivos organizacionales.

Cada uno de los factores expuestos incide en la comodidad que los trabajadores sienten en su empresa, la cual debe ser positiva para garantizar un ambiente laboral adecuado con el fin de que el personal sienta confianza y cumpla los objetivos y metas de la compañía.

1.3. Tipos de entorno laboral

La calidad del entorno laboral se refleja en los resultados de la empresa. De este modo, un ambiente positivo contará con un alto rendimiento, mayor productividad y baja tasa de rotación; en cambio, un ambiente negativo generará malestar colectivo que influirá en la cadena de trabajo y la realización de tareas. Actualmente, existen diversos tipos de entorno laboral, los cuales difieren por el ambiente de trabajo y otros factores, como los expuestos en el acápite anterior. Estos son los siguientes (Bravo & Mancheno, 2022):

Entorno laboral convencional

Es un tipo de entorno laboral que se encuentra altamente organizado y estructurado. Normalmente, se presenta en compañías que trabajan con una

gran cantidad de datos y números. Se caracteriza principalmente por tener bien definidos sus procedimientos, reglas y rutinas. Es un ambiente laboral constituido por empleados organizados, que siguen las órdenes exactamente como se les dice. No obstante, es un ambiente de trabajo que limita la innovación y las oportunidades de crecimiento si no se equilibra con un apoyo activo y una comunicación abierta entre el personal.

Entorno laboral emprendedor

Es un tipo de entorno laboral enfocado en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y financieros establecidos previamente. Se caracteriza por la alta competencia y la creación de actividades vinculadas con las ventas, administración y persuasión. Las personas que se desarrollan de forma exitosa en un entorno laboral emprendedor suelen ser asertivas, ambiciosas y extrovertidas, dado que realizan sus labores en entornos comerciales o corporativos (ya sea en un mercado minorista o mayorista).

Entorno laboral de trabajo social

Es un tipo de entorno laboral orientado a la realización de actividades, las cuales se centran en la comprensión, orientación y enseñanza de las personas. Debido a que implica comunicarse con los demás compañeros y motivarlos, se requiere que los trabajadores tengan habilidades comunicativas, interpersonales y verbales. Incluye las actividades desarrolladas en oficinas y, en ciertas ocasiones, en el campo, donde se realizan consultas con los clientes o pacientes (en caso de ser un hospital). Si bien es un ambiente gratificante por formar nuevos profesionales, también tiene una carga emocional exigente.

Entorno laboral artístico

Es un tipo de entorno laboral caracterizado por no tener reglas ni estructura. No es de carácter sistemático y se enfoca en la estética, creatividad, libertad de expresión, originalidad e imaginación. Usualmente, el entorno laboral artístico se desarrolla en creación de arte, escritura y diseño. Las personas que constituyen este tipo de ambiente de trabajo son autónomas, intuitivas y

convencionales. Es importante destacar que presenta desafíos en términos de estructura y cohesión, por lo cual es necesario contar con un fuerte liderazgo y mantener una comunicación abierta.

Entorno laboral investigativo

Es un tipo de entorno laboral enfocado en la solución de problemas, las ciencias y las matemáticas. Se caracteriza por fomentar la acción, la libertad de pensamiento y la independencia. Las personas que pertenecen a este tipo de entorno suelen programar computadoras, trabajar en laboratorios, hacer trabajo estadístico, matemático o científico. Así también, se caracteriza por ser innovador y preferir la ejecución de actividades mentales. Es un clima que puede ser emocionante y estimulante, pero también presiona de cierta forma a los empleados si no se maneja adecuadamente.

En general, cada tipo de entorno laboral tiene características particulares y su desarrollo se observa en el tipo de área donde se realizan las actividades. Para garantizar que el tipo de entorno sea agradable, se necesita de un líder capaz de guiar a todo el personal a fin de evitar cualquier problema futuro.

1.4. Beneficios de un buen entorno laboral

Un buen entorno laboral tiene muchos beneficios para los trabajadores y la entidad. A continuación, se enlistan algunos de los beneficios de mayor relevancia (Pérez, 2023).

- Mejora del rendimiento y la productividad: los trabajadores que realizan sus actividades en un ambiente positivo tienden a incrementar su compromiso con sus labores asignadas, lo que se refleja en una mayor productividad y mejor rendimiento. Esto se debe a que el personal se siente más respetado y valorado, por lo cual está más dispuesto a trabajar arduamente y hacer un esfuerzo adicional con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

- Reducción del estrés y la ansiedad: un ambiente laboral positivo contribuye también con la reducción de la ansiedad y el estrés. Los trabajadores sienten que tienen más apoyo y, por ello, tienen una sensación de bienestar, lo cual disminuye la posibilidad de sufrir ansiedad y estrés laboral.
- Incremento de la satisfacción y el compromiso del empleado: los trabajadores que realizan sus actividades en un ambiente laboral positivo sienten mayor satisfacción con su trabajo y demuestran tener más compromiso con la organización. Esto se refleja en el cumplimiento eficiente de sus labores, la puntualidad de entrega de sus tareas, el aporte durante la toma de decisiones, entre otros.
- Aumento de la creatividad y la innovación: los empleados que se sienten respetados y valorados tienen una mayor disposición a proponer soluciones e ideas innovadoras para resolver los problemas organizacionales. Un entorno laboral positivo también promueve el aprendizaje continuo y la experimentación, lo que conlleva a crear una ventaja competitiva y nuevas oportunidades de negocio.

Por tanto, las ventajas que ofrece un buen entorno laboral son diversas. En este aspecto, es preciso que los directivos siempre analicen el ambiente de trabajo para determinar si es necesario establecer mejoras, de forma tal que todo el personal se sienta cómodo y asuma un mayor compromiso con su centro de labores.

Algunas de las medidas para lograr un buen entorno laboral en una entidad son ofrecer un trabajo estimulante y condiciones favorables; es decir, contar con un buen trato, oportunidades de crecimiento, un puesto en el que el trabajador pueda aplicar sus capacidades y habilidades, libertad, variedad de tareas y retroalimentación. Asimismo, es fundamental implementar un sistema retributivo y de promoción que debe ser claro, justo y congruente con las expectativas, el esfuerzo y los logros alcanzados por los empleados. Algunas

de las medidas para lograr un buen ambiente laboral son las siguientes (Grupo Castilla, 2020):

- Claridad organizativa: establecer programas completos y formales, objetivos claros y planes definidos.
- Integración organizativa: crear sistemas adecuados de comunicación para permitir la integración de las diversas áreas.
- Estilo de liderazgo: es un factor decisivo para motivar al personal porque incide en la capacidad de crear un buen clima y estimular el trabajo en equipo.
- Retribución: debe ser en función al desempeño. Para esto, es fundamental realizar una evaluación del desempeño cada cierto tiempo y, con los resultados, identificar a aquellos que deben recibir una recompensa.

Es importante destacar que la retribución es uno de los factores más importantes para lograr un buen entorno laboral porque por medio de esta se reconoce los logros obtenidos por los empleados. Con una recompensa justa basada en los resultados, el personal se sentirá más motivado porque verá que sus esfuerzos son valorados, lo que impulsará a otros trabajadores a esforzarse para también ser retribuidos.

1.5. Evaluación del entorno laboral: herramientas

La evaluación del entorno laboral es una declaración de intenciones de la empresa respecto a mostrar preocupación y querer conocer cómo es su ambiente de trabajo para cuidar a su equipo y brindarle las condiciones necesarias que le permita efectuar una correcta labor. Así también, es definido como una medida estratégica que las compañías adoptan para identificar fortalezas y debilidades, y crear áreas de oportunidad con el propósito de instituir acciones que permitan el desarrollo de la productividad, la eficiencia y la comunicación asertiva (Castañeda *et al.*, 2023).

La evaluación del entorno organizacional también es entendida como una técnica usada por diferentes organizaciones con el objetivo de identificar la experiencia de los trabajadores respecto al ambiente laboral, tomando en cuenta los factores que inciden en el área de trabajo (liderazgo, respeto, remuneración, comunicación, entre otros) directamente en el nivel de satisfacción y en su desempeño general e individual. Debido a los constantes entornos cambiantes en la empresa como producto de las exigencias, cada vez se ha vuelto más importante el uso de instrumentos para medir el entorno laboral y, de este modo, establecer medidas correctivas o de mejora que aseguren el desarrollo de un buen ambiente (Díaz *et al.*, 2020).

La evaluación del ambiente laboral no consiste únicamente en aplicar un cuestionario, sino que debe ser considerada una oportunidad para conversar con el equipo, comprender sus necesidades y escuchar sus opiniones en caso de que deseen aportar en la mejora de la compañía. Esta evaluación impacta directamente en el desempeño y la complacencia de los trabajadores (Villar *et al.*, 2024). Una correcta evaluación del entorno laboral es clave para lograr el éxito empresarial, ya que permite conocer la realidad de los empleados e implementar medidas para su mejora (Cunín & Bravo, 2020).

El objetivo de la evaluación del entorno laboral es conseguir un acercamiento a la realidad cotidiana de la entidad, identificar las áreas donde se suelen generar conflictos y hacer frente a los costos inesperados, dado que un inadecuado ambiente de trabajo solo reduce la eficiencia en el desenvolvimiento usual del personal. Para esto, se deben considerar algunas de las dimensiones que influyen, tales como la participación, reciprocidad, liderazgo, motivación y recompensas (Magdaleno *et al.*, 2020).

Con el fin de efectuar una evaluación apropiada es recomendable utilizar algunas herramientas, las cuales se mencionan a continuación (Parra, 2020):

- Encuestas en línea: las encuestas en línea permiten realizar un proceso eficaz de recolección de datos y conocer los comentarios de cada emple-

ado. La creación de estas encuestas debe ser sencilla y directa, y estar dividida por dimensiones, con la finalidad de que todos los trabajadores puedan comprenderlas sin problemas y se obtenga información eficaz para identificar los posibles problemas organizacionales.

- Encuestas de satisfacción: las encuestas de satisfacción son una de las mejores herramientas para medir el entorno laboral porque permiten que los empleados puedan compartir su opinión y, a partir de ello, encontrar elementos que deban mejorarse.
- Sondeos: los sondeos son métodos estadísticos aplicados para que los trabajadores respondan de forma rápida si sienten que su estancia en la entidad es agradable. También sirven para que comenten abiertamente sus necesidades y compartan su opinión respecto a cómo se sienten en su área.
- Buzón de sugerencias en línea: con la aplicación de los buzones de sugerencias es posible recolectar una gran cantidad de información del personal. Lo más resaltante de esta herramienta es su anonimato, por lo que los trabajadores no tendrán reparos en dar su opinión. Los empleados pueden compartir su opinión cuando lo deseen desde sus teléfonos o computadoras, además de que la información que se envíe podrá ser vista en tiempo real.
- Grupo focal: es un conjunto de personas reunidas para tratar un tema en particular y encontrar su respectiva solución. Con la aplicación de esta herramienta, se pueden crear pequeños grupos, ya sea de una misma área o de departamentos diferentes, para que los colaboradores compartan sus opiniones respecto a cómo se sienten al formar parte de la organización.

El uso de estas herramientas es un recurso de apoyo para que las empresas conozcan cómo sus trabajadores se sienten en la empresa y si se requiere aplicar medidas para cambiar o mejorar el ambiente laboral. Con ello no solo se podrá mostrar un entorno más ameno, sino también se podrá retener al talento

humano e incrementar la productividad. Aunque puede tratarse de un proceso complejo para ciertas compañías, se debe aplicar para lograr avances y cumplir los objetivos institucionales.

1.6. Importancia del entorno laboral en una organización

Todas las organizaciones requieren de un buen entorno laboral porque es un elemento clave que incide en el comportamiento y el desempeño de los trabajadores en su diferentes niveles y áreas; además, un buen ambiente servirá para edificar una entidad con democracia y armonía, dado que se considera que el colaborador no solo es un recurso humano más, sino un sujeto capaz de aportar significativamente en el progreso de la compañía mediante el aumento de sus productividad y sus opiniones durante la toma de decisiones. Conocer el estado del entorno laboral de una entidad puede ayudar a identificar el nivel de retroalimentación existente en cada proceso, para así realizar todos los cambios necesarios para optimizar el desempeño de los trabajadores. Esto se debe a que el ambiente de una organización enmarca el entorno idóneo donde el personal debe cumplir con sus tareas y labores encomendadas cumpliendo el proceso correspondiente; por tanto, es necesario mantener un ambiente ideal para lograr el cumplimiento de dichas actividades (Bernal-Álava *et al.*, 2023). La importancia del entorno laboral se basa en que mediante este se reflejan las creencias, actitudes y valores de los miembros que, por su naturaleza, se transforman en componentes del entorno organizacional (Almada, 2021).

Por otro lado, la relevancia del entorno organizacional radica en su capacidad de influir en la mitigación de ausentismos, el incremento de la productividad y la reducción de los costos. Además, conocer el ambiente de la entidad hace que los directivos asuman una actitud positiva enfocada en el mejoramiento continuo de su compañía, con el propósito de mantener una organización sustentable y sostenible. Conjuntamente, el clima recibe el impacto de las ac-

titudes y los comportamientos de los integrantes de la entidad, quienes suelen contribuir con su propia actitud a que el entorno sea agradable. Por el contrario, si se observa la existencia de empleados insatisfechos, no existe una garantía de que el clima sea armonioso, ya que probablemente aumente la inestabilidad laboral (García & Valle, 2020).

Por tanto, mantener un entorno laboral óptimo es esencial para que el personal pueda trabajar en un espacio seguro, donde se promueve su bienestar; además, se incrementará su motivación, lo que se reflejará en su buena realización de actividades, menos estrés, un mayor compromiso con la empresa, estar mejor preparado para llevar a cabo las tareas asignadas y tener más herramientas para hacer frente a los conflictos.

En general, contar con un adecuado ambiente laboral favorece el incremento considerable del bienestar de los colaboradores y, en consecuencia, de su productividad. Un entorno de trabajo productivo, relajado y agradable, en el que cada persona sea responsable y se sienta comprometida con sus tareas, es posible, siempre que exista una cooperación interpersonal e interdepartamental (independientemente de la jerarquía), una comunicación fluida y una apuesta en favor por el reconocimiento de los logros personales y por área.

Para ello, se han creado diversas herramientas que permiten analizar el entorno laboral y conocer las opiniones del personal en torno a este para, de este modo, identificar si se requiere realizar cambios; por el contrario, sin una adecuada evaluación existe la posibilidad de que haya renunciadas masivas y los trabajadores no cumplan con las actividades que se les asignan, como resultado de su insatisfacción con el entorno y otros aspectos, como la remuneración, la falta de compañerismo, el apoyo por parte de los superiores, la falta de recursos para la ejecución de las tareas, entre otros.

CAPÍTULO II

LIDERAZGO

Hoy en día, la competitividad entre las empresas es alta, lo cual demanda la necesidad de reclutar personas con grandes competencias y habilidades para que realicen sus labores de manera eficiente y cumplan con los objetivos organizacionales. Si bien la contratación de individuos con buenas habilidades es indispensable para el desarrollo correcto de las tareas asignadas, también depende de los recursos materiales y financieros disponibles, así como del ambiente laboral. Estos factores se han convertido en pilares en las grandes empresas; sin embargo, hay un elemento que ha destacado en los últimos años debido al gran aporte que brinda a las compañías y a la consecución de las metas, esto es, el liderazgo.

El liderazgo se ha convertido en el eje de toda organización porque el líder es quien tiene la capacidad de compartir la misión/visión de la propia organización a sus subordinados. El líder es quien tiene en claro los objetivos que se pretende lograr y las estrategias o medidas que se van a aplicar para alcanzar el éxito empresarial. Los líderes, al igual que los demás trabajadores, poseen las habilidades básicas para desarrollar con eficiencia sus labores, pero se diferencia en que continúa mejorándolas para poder guiar con éxito a sus compañeros; además, es una persona con altas habilidades comunicativas, pues de estas dependen la motivación, el cumplimiento de actividades y el compromiso de los trabajadores con la empresa.

Aquellas empresas que posean un buen líder obtendrán muchos benefi-

cios, por ejemplo, mejora del rendimiento empresarial, un ambiente de trabajo idóneo, incremento de la productividad, alta motivación entre los trabajadores, disminución del ausentismo laboral, entre otros; lo cual se reflejará en las ganancias y en la mejora de la imagen de la empresa, a nivel externo como interno; ello sumado a su alta competitividad y posicionamiento sólido en el mercado por la calidad de sus productos y servicios. De ahí que es fundamental disponer de un buen líder y brindarle el apoyo necesario para que los trabajadores mejoren sus competencias y, por tanto, sus habilidades para realizar las tareas que se les asignen.

2.1. Concepto de liderazgo

El liderazgo es la capacidad que una persona posee para motivar, influir, organizar y realizar acciones para lograr los objetivos y fines previamente planteados. Es un conjunto de habilidades sumamente importantes para dirigir a un grupo de personas y guiarlas hasta el éxito esperado. El liderazgo es un factor predominante en las organizaciones porque es un proceso que consiste en apoyar e influir en otros para que desempeñen sus roles o realicen sus actividades eficientemente, lo que se refleja en la potenciación de las competencias de los integrantes de una institución. Debido a esto, el liderazgo también es considerado una competencia que agrega valor al personal al estimularlos para que desarrollen sus capacidades y se logre adaptar el entorno empresarial (Rueda *et al.*, 2022).

El liderazgo es la capacidad de tomar la iniciativa de alentar, promover, reunir, gestionar y evaluar a un equipo o grupo. Para esto, el líder debe ser capaz de guiar o inspirar a sus compañeros, y ser un modelo digno de seguir; conjuntamente, debe poseer las habilidades necesarias para analizar la diversidad de elementos a su cargo y tomar decisiones acertadas en beneficio del grupo y la empresa (Souza, 2021).

La persona que asume el liderazgo en una organización debe poseer las siguientes características para garantizar el éxito empresarial (Fundación Integralia, s.f.):

- **Habilidades de comunicación:** el líder debe saber cómo comunicarse con los otros integrantes del equipo, además de saber transmitir los valores, objetivos y estrategias de la empresa y del área a su cargo.
- **Escucha activa:** el líder debe tener confianza, firmeza, flexibilidad y apertura, dado que no es suficiente con conocer las necesidades de los trabajadores, sino también escucharlos activamente para entender sus ideas y considerarlas durante la toma de decisiones.
- **Metas:** las actividades en equipo conllevan riesgos, por ejemplo, estrés, diversas opiniones y posibles conflictos. Estas situaciones requieren de un líder firme y fuerte capaz de enfrentar los problemas con dotes comunicativas.
- **Confianza en sí mismo y en los trabajadores:** es necesario que el líder demuestre ser confiable para que los trabajadores sientan seguridad durante sus labores; así también, se requiere que el líder delegue responsabilidades, pues motiva al personal y demuestra la confianza en el equipo.
- **Saber potenciar el talento humano:** una correcta gestión del talento humano garantiza la mejora de las competencias de los colaboradores, lo cual incide positivamente en el cumplimiento de los objetivos.
- **Capacidad de innovación:** ante los constantes cambios del entorno, el líder debe saber innovar sus estrategias para fomentar las condiciones necesarias en el trabajo, las cuales permitan el crecimiento del equipo.
- **Compromiso:** un líder comprometido con su organización y su equipo genera mejores resultados porque se esfuerza por garantizar que todos tengan un buen desempeño y se reconozca a aquellos trabajadores mediante incentivos.

- **Flexibilidad:** un líder con esta característica tiene una gran importancia porque puede adaptar su comportamiento para dar respuestas acertadas dependiendo del tipo de situación, las diferencias culturales, las habilidades y la personalidad de cada colaborador.

Entonces, el liderazgo tiene una gran importancia en las instituciones porque es un elemento vital para que las empresas puedan mejorar y sobrevivir en el mercado actual. Además, la presencia de un líder es relevante porque motiva, dirige y guía a los colaboradores considerando los objetivos de la entidad y del equipo. Dependiendo de cómo se desarrolle, el liderazgo puede incidir positiva o negativamente en su contexto, incluso puede transformar una comunidad por completo. Debido a esto, su función ha sido trascendental desde hace siglos, y hoy en día es considerado un pilar en las organizaciones, pues depende del líder que los empleados cumplan sus roles y actividades de manera eficiente.

Al aplicar eficientemente el liderazgo, se crean entornos armoniosos; es decir, espacios donde se simplifica el desarrollo de las actividades y se maximizan las competencias de los integrantes. Esto fomenta la comunicación y el respeto, y permite no solo alcanzar las metas propuestas, sino también la mejora individual de cada colaborador en cuanto a sus conocimientos, habilidades y competencias laborales.

2.2. Liderazgo: objetivos e importancia

El objetivo principal del liderazgo es orientar el pensamiento y las acciones del grupo para cumplir las metas previamente planteadas. Asimismo, se trata de asegurar la comunicación eficiente entre todos los integrantes, brindar apoyo y establecer objetivos a largo y corto plazo a nivel individual e institucional para garantizar la mejora constante de las habilidades de los trabajadores.

Rivadeneira (2022) indica que el liderazgo es un factor indispensable para alcanzar el éxito empresarial, dado que, a diferencia de un jefe, el líder se encarga de construir, brindar apoyo y guiar a las personas a su cargo. También

tiene como función gestionar los recursos de manera coherente, realizar proyectos en conjunto, escuchar opiniones, hacer valer las ideas de los compañeros, demostrar cuán importante es cada uno de los trabajadores de la empresa; en pocas palabras, se encarga de valorar todos los pensamientos y construir una flexibilidad positiva de emociones y actitudes.

Sin un buen líder, resulta más complicado alcanzar los objetivos institucionales, por esto, antes de elegir al líder, es necesario que se evalúen sus capacidades, habilidades y competencias, con la finalidad de que esté a la altura del cargo y cumpla correctamente cada una de las actividades que se le asignan. Además, al tener un líder competente, los trabajadores se sentirán motivados porque contarán con un guía capaz de resolver sus dudas y brindarles apoyo cuando se requiera, con el propósito de alcanzar las metas establecidas.

2.3. Teorías de liderazgo

Las teorías del liderazgo se remontan a la primera mitad del siglo XX, con Allport, quien fue un psicólogo destacado que desarrolló la teoría de los rasgos. Esta teoría ha brindado un gran aporte en las teorías del liderazgo porque influye en el campo social y se relaciona con la interacción de la personalidad, la formación emocional del ser humano, la toma de decisiones y la elección del propio destino. Posteriormente, con la profundización del campo de las teorías del liderazgo, surge la teoría de la conducta, para derivar en las teorías relacionadas con el liderazgo en sí, las cuales han ido evolucionado hasta adaptarse a los nuevos tiempos (Rodríguez *et al.*, 2022). A continuación, se explican las teorías más representativas.

2.3.1. Teoría de contingencia

La teoría de la contingencia de Fiedler, también conocida como teoría de la efectividad del liderazgo, detalla la manera como se obtiene alta efectividad de una organización o un grupo por medio de la situación y la personalidad del

líder. Es una teoría que surgió a partir de diversas investigaciones realizadas con el objetivo de comprobar e identificar los modelos de estructuras organizacionales de mayor eficiencia. En esta teoría se destaca que no hay nada absoluto en las empresas, es decir, todo es relativo, y explica la existencia de una relación funcional entre las técnicas administrativas apropiadas y las condiciones del ambiente para el logro de los objetivos institucionales (Retana *et al.*, 2022).

Para esta teoría, Fiedler desarrolló un cuestionario con el objetivo de medir si una persona se enfoca más en las tareas y destaca en las relaciones interpersonales, para lo cual consideró una serie de variables. El cuestionario creado fue sobre el trabajo menos aceptado (CMA), y las variables aplicadas son las siguientes:

- Poder otorgado por el puesto: es el poder brindado por un puesto que le permite al líder indicar las directrices y hacer que los trabajadores las cumplan.
- Estructura de las tareas: consiste en el claro establecimiento y designación de tareas y responsabilidades.
- Relaciones líder-miembro: la forma como los colaboradores ven el rol desempeñado por el líder.

La teoría de contingencia enfatiza que los estilos de liderazgo dependen de la posición en que se encuentre el líder. Se centra en determinadas variables, las cuales se vinculan con el entorno y sirven para determinar el estilo de liderazgo más adecuado para ser aplicado en cada caso con la finalidad de abordar cada situación exitosamente. Por esta razón, en la teoría en cuestión se destaca que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro, sino que depende del contexto para su correcta aplicación. De este modo, será posible que el líder aplique sus habilidades y competencias para lograr un equilibrio en el equipo, considerando el contexto, las necesidades y las destrezas de sus compañeros (Zhingre & Alcívar, 2023).

2.3.2. Teoría de liderazgo situacional

De acuerdo con Alcázar (2020), la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard señala que, para asegurar un liderazgo eficaz, se debe elegir el estilo correcto, lo cual depende de la madurez de los subordinados. En esta teoría se emplean las mismas dimensiones que en la teoría de contingencias, es decir, enfoques en relaciones interpersonales y enfoque en las tareas. No obstante, se diferencia en que dichas dimensiones generan otras cuatro dimensiones: delegar, participar, vender y decir.

Tabla 1. Dimensiones del liderazgo situacional

		Relación	
		Alta	Baja
Tarea	Alta	Vender: el líder brinda ambas; comportamiento de apoyo y directivo.	Mandar: el líder se encarga de definir los roles y responsabilidades.
	Baja	Participar: el líder y el subordinado comparten la toma de decisiones.	Delegar: el líder brinda poco apoyo y dirección.

Nota. Tomado de Alcázar (2020)

El factor final de la teoría de liderazgo situacional es identificar en qué dimensiones de relación y tarea se encuentran los subordinados, y cuál de las cuatro nuevas dimensiones se le debe aplicar.

Tabla 2. Evolución de los subordinados

Posición	Pasos del subordinado: de inmaduro a maduro			
Posición del subordinado	No puede y no quiere hacer la tarea	No puede pero quiere hacer la tarea	Puede pero no quiere hacer la tarea	Puede y quiere hacer la tarea
Posición del líder	Mandar	Vender	Participar	Delegar

Nota. Tomado de Alcázar (2020)

En general, la teoría del liderazgo situacional considera las habilidades de los subordinados según su importancia y, a partir de esto, se construye la lógica para que los líderes compensen las limitaciones y motiven a cada colaborador.

2.3.3. Teoría de la ruta-meta

La teoría de la ruta-meta de Robert House y colaboradores se basa en especificar el comportamiento o estilo de un líder que se adapte mejor al entorno de trabajo y a los empleados para alcanzar los objetivos propuestos. Es considerado como un proceso en que los líderes eligen el comportamiento que mejor se adapta a las necesidades de la organización, con el objetivo de orientar y guiar adecuadamente a los empleados a diario durante la realización de sus actividades y, de este modo, garantizar el cumplimiento de las metas organizacionales, del equipo y personales (García, 2015).

La teoría de la ruta-meta pertenece al enfoque de contingencia o situacional del liderazgo. Se caracteriza por proponer que el líder debe tener en cuenta la situación de su entorno, las características de cada empleado y el ambiente laboral para decidir con eficacia el estilo de liderazgo a aplicar. El liderazgo puede ser participativo, que permita que los trabajadores intervengan en la toma de decisiones de su trabajo; de apoyo, enfocado en crear un entorno organizacional agradable; instrumental, centrado en dar guías específicas; u orientada al logro, para mejorar el desempeño (Branez, 2020).

En la teoría de la ruta-meta se establece que la motivación de un individuo depende de los siguientes aspectos:

- La expectativa o creencia de que el esfuerzo conducirá a tener un buen desempeño.
- El buen desempeño será recompensado.
- La recompensa será percibida como valiosa.

En el caso del líder, su rol se enfoca en lo siguiente:

- Definir objetivos.
- Clarificar la relación entre el logro y el esfuerzo de los objetivos.
- Dar a conocer la relación entre la obtención de recompensas y el logro.
- Garantizar que las recompensas sean valiosas.

En suma, la teoría de la ruta-meta fomenta la idea de que los líderes tienen la capacidad de mejorar el rendimiento de los trabajadores de la empresa porque inciden en su motivación y desempeño, el cual debe ser recompensado si sus actividades son efectuadas correctamente para que su compromiso con la entidad no disminuya.

2.4. Tipos de liderazgo

Son diversos los tipos de liderazgo desarrollados hasta la actualidad. A continuación, se describen aquellos que suelen observarse con mayor frecuencia en las instituciones (Mera-Menéndez & Llor-Zambrano, 2021):

Liderazgo autoritario

Se produce cuando se cuenta con un líder autocrático, que toma las decisiones y no delega ninguna responsabilidad, dado que se limita a dar órdenes a sus subordinados. Es un estilo adecuado en situaciones que necesitan una toma de decisiones rápida o cuando se presentan casos donde es necesario tomar decisiones críticas, por ejemplo, durante una crisis empresarial. Es un estilo caracterizado por poseer a un líder que no permite que los trabajadores participen en la toma de decisiones y por ejercer un comportamiento dominante que induce a una respuesta sumisa por parte de los subordinados.

Liderazgo participativo

Se produce cuando el líder es democrático, y este involucra a todos los trabajadores durante el proceso de toma de decisiones para que puedan brindar sus puntos de vista o sugerencias, de tal manera que se genera una satisfacción

en el centro de trabajo. Se consulta con los colaboradores, independientemente del cargo que posean, para tomar una decisión final que pueda beneficiar a todo el personal. El intercambio de ideas es una opción altamente considerada en el liderazgo participativo porque conduce a la toma de mejores decisiones. Este estilo de liderazgo también funciona cuando el líder no está presente en la organización porque todos aprenden a elegir las alternativas más adecuadas para realizar sus labores; no obstante, tiene como limitación el retraso de la toma de decisiones, dado que se debe esperar la opinión de todos los involucrados en el proceso. Por último, el líder democrático posee un claro sentido de compromiso y responsabilidad para satisfacer las necesidades y cumplir las metas institucionales o del grupo que lidera.

Liderazgo que delega (laissez-faire)

Se produce cuando se posee un líder del *laissez-faire* ('dejar hacer, dejar pasar'), que es aquel cuya participación directa es mínima en su centro de labores, puesto que permite que los trabajadores tomen sus propias decisiones para realizar sus actividades. El líder se encarga de establecer los objetivos, cuyo cumplimiento depende exclusivamente del personal; es decir, son los trabajadores quienes deciden cuál es la mejor forma de cumplir las tareas utilizando los recursos disponibles. Es un tipo de liderazgo que puede generar un alto nivel de motivación en los trabajadores porque estos sienten que sus superiores tienen confianza en ellos y son muy valorados por el empleador; además, sienten que pueden contribuir con el cumplimiento de los objetivos y el éxito organizacional.

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se caracteriza por enfocarse en la planificación, la estructura y el orden para el cumplimiento de las metas institucionales; por tanto, prioriza el *statu quo* en lugar de desafiarlo. El liderazgo transaccional emplea el poder para recompensar o sancionar a sus subordinados en función de su desempeño y rendimiento, no tiene tendencia a desarrollar una visión es-

tratégica, se limita a mantener el flujo normal de las actividades y no a plantear otras adicionales. Un líder transaccional tiene la capacidad de decirles a los integrantes del equipo lo que deben hacer; además, reconoce los deseos y las necesidades de sus subordinados y explica de qué manera las pueden satisfacer (usualmente, mediante recompensas), siempre que el personal cumpla con las metas o las actividades indicadas por el líder (Casique & González, 2023).

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se enfoca en motivar e inspirar a los trabajadores con el fin de realizar cambios significativos y positivos en la entidad. El líder transformacional se encarga de buscar el potencial de sus subordinados y satisfacer sus necesidades para generar un compromiso con la compañía. Este lleva al liderazgo a un nivel superior porque se garantiza el compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales, lo que conlleva a la mejora de la productividad y a crear nuevos líderes mediante el apoyo y la preparación necesaria (Canal *et al.*, 2023).

2.5. Niveles de liderazgo

Los niveles de liderazgo fueron establecidos por John C. Maxwell, y en cada uno de estos se cambia la forma en que el líder dirige, además del paradigma, con el fin de llegar a un nivel más alto de liderazgo y asegurar un equipo de calidad para la consecución de los objetivos. Los líderes que se encuentran en un nivel más alto deben continuar mejorando las competencias de los trabajadores para volverlos un factor valioso de la organización y esta pueda seguir estable en el mercado (Leguizamón & Sanabria, 2023). Los niveles de liderazgo desarrollados son cinco, los cuales se detallan a continuación (Luna & Payares, 2023):

- a. Liderazgo de posición: es el punto de inicio del liderazgo. Se basa en que el líder tiene el derecho para ejercer poder sobre otros trabajadores; sin embargo, carece de habilidades e influencia sobre sus subordinados,

por lo que estos se limitan a cumplir lo ordenado. Es un líder al que solo se le sigue por compromiso, dado que se debe respetar su título y posición otorgada por la empresa.

b. Liderazgo del permiso: está mediado por la comunicación y las relaciones, por lo que el líder es capaz de crear conexiones con sus compañeros. Descubre cómo tratar a las personas, ser empático y servicial, para lo cual ha desarrollado sus capacidades de observación y escucha.

c. Liderazgo de producción: las personas siguen al líder porque ha logrado obtener resultados beneficiosos para la compañía. Es un líder que quiere que sus compañeros de trabajo aprendan sobre su tipo de liderazgo y puedan replicarlo en un futuro; además, inspira a todos para alcanzar las metas. La inspiración ayuda a que las personas puedan centrarse en el cumplimiento de los objetivos personales y colectivos, y a que se conviertan en agentes capaces de actuar con eficacia y en favor de la mejora de la organización.

d. Liderazgo del desarrollo: el líder reconoce que el capital humano es el factor más valioso e importante de una empresa. Se enfoca en empoderar a sus compañeros, para lo cual los recluta, posiciona y equipa considerando sus capacidades. El líder sabe que su deber es servirles, nutrirlos y ayudarlos para conocer sus habilidades y mejorarlas, de manera que se formen equipos de personas exitosas que, en un futuro, puedan asumir el rol de líder para repetir el mismo ciclo.

e. Pináculo: el líder es seguido porque se ha ganado el respeto de todos los trabajadores. Es un nivel de liderazgo que lleva mucho tiempo conseguir, pero existe la posibilidad de alcanzarlo si el líder se compromete con sus obligaciones y con los subordinados.

Para alcanzar cada nivel, los líderes deben mejorar sus habilidades y competencias, por ejemplo, escuchar a los trabajadores, brindarles apoyo, compartir conocimiento y experiencias, entre otros aspectos que le garanticen que, en un futuro, sea un líder respetado por sus logros y no únicamente por su posición.

2.6. Cultura de liderazgo

La cultura de liderazgo se refiere a la manera en que se hacen las cosas, es decir, el modo en que las personas de un grupo u organización toman decisiones, interactúan e influyen en sus compañeros. La cultura de liderazgo es un factor mediante el cual se promueven las raíces culturales y los valores de las empresas, y se mantienen las tradiciones sociales propias del ambiente laboral (Cárdenas-Tapia *et al.*, 2022). También hace referencia a la adopción de una visión enfocada en crear y organizar la empresa desde la filosofía de liderazgo, para influir en la forma en que los individuos cooperan, toman decisiones e interactúan unos con otros.

Son diversos aspectos los que inciden en la formación e implementación de una cultura de liderazgo, entre los que destacan los siguientes (Ubillús, 2020):

- Tener convicciones fuertes.
- Dar la impresión de éxito y competencia.
- Tener la capacidad de motivar a los seguidores.
- Demostrar la importancia y efectividad de la cultura de liderazgo.
- Comunicar altas expectativas de éxito a los seguidores.

Las creencias y las acciones de los líderes impulsan los comportamientos y las decisiones de los trabajadores, ya sea para bien o para mal. En la mayoría de los casos, la implementación de una cultura de liderazgo beneficia a las empresas de la siguiente manera:

- Se mejora el ambiente laboral.
- Se implementan valores positivos durante la ejecución de actividades.
- Se incrementa el rendimiento del equipo de trabajo.
- Se incentiva la responsabilidad en el equipo.
- Se mejora el cumplimiento de los objetivos.

La creación de una cultura de liderazgo debe ser vista y entendida como un proceso continuo y sin un fin predeterminado, ya que las situaciones que aparecen a diario son diferentes y únicas, por lo que es complicado garantizar un dominio total de la materia. Para crear una cultura de liderazgo se distinguen cuatro etapas (García, 2022):

- **Priorización:** se debe identificar las áreas olvidadas o decadentes para proponer medidas de mejora. Asimismo, se deben priorizar aquellas que tengan una relevancia mayor, dado que los recursos y el tiempo son limitados.
- **Planificación:** diseñar objetivos y planes realistas a corto y largo plazo, considerando los recursos y la forma en que se cumplirán.
- **Asociación:** confiar en el equipo y relacionarse con los demás miembros. La confianza es clave para una correcta toma de decisiones.
- **Progresión:** celebrar los avances y los logros. La celebración de los aspectos positivos anima a los trabajadores a que mantengan un buen ritmo de trabajo y observen que su trabajo es reconocido.

Entonces, la creación de una cultura de liderazgo es un proceso que debe ser dirigido por los líderes considerando los pasos expuestos y los recursos disponibles en cada área. La implementación de dicha cultura es un gran paso para formar líderes capaces de hacer frente a nuevos obstáculos. Además, al reconocerse que hay un líder, este podrá ejercer su autoridad para mejorar las capacidades de cada colaborador mediante la observación de sus actividades y el compartir de sugerencias, con lo que se espera lograr los objetivos institucionales y la formación de nuevos líderes.

2.7. Estrategias para el desarrollo del liderazgo

El liderazgo abarca un conjunto de cualidades que deben cultivarse a diario para garantizar la aplicación correcta de dicho poder. Existen estrategias

que pueden ayudar a desarrollar el liderazgo. Algunas son las siguientes (Sulbarán, 2023):

Identificar fortalezas y debilidades

La identificación de ambos elementos es necesaria para reflexionar sobre las habilidades que aún deben mejorarse. También es importante evaluar a cada trabajador y retroalimentar a los colegas para que cumplan correctamente su trabajo.

Compartir ganas de aprender y la curiosidad

Los líderes deben aprender a compartir sus conocimientos y experiencias para que los demás puedan ampliar sus saberes y capacidades. Con esto es posible que crezcan a nivel profesional y puedan compartir sus opiniones para una mejor toma de decisiones.

Desarrollar la inteligencia emocional

La inteligencia emocional es una habilidad indispensable para un efectivo liderazgo. Esta habilidad consiste en la capacidad de identificar y controlar las emociones propias, además de comprender las emociones de los demás. Para el desarrollo de este tipo de inteligencia se debe fomentar la escucha activa y la empatía.

Aprender a delegar

Un líder adecuado no realiza todas las actividades por sí solo, sino que sabe cómo y a quién asignar las responsabilidades y tareas para acelerar la ejecución de las actividades y enfocarse en aquellas de mayor importancia. Cabe precisar que la delegación de tareas también consiste en brindar apoyo y orientación.

Aumentar el compromiso personal de los trabajadores

Un líder comprometido con su labor alienta a los trabajadores a que cumplan su rol y sus responsabilidades de manera adecuada.

Desarrollar habilidades de comunicación efectiva

La comunicación es un factor determinante en todo líder. Aprender a comunicarse garantiza que todos comprendan sus labores y apunten hacia el objetivo común. También es importante escuchar para identificar si algún trabajador tiene problemas con su tarea.

Ser un modelo a seguir

Los líderes efectivos son modelos a seguir. Dado que tienen un cargo superior, deben ser éticos, trabajar duro y tomar decisiones informadas. También es determinante que un líder efectivo sea accesible y tenga disposición para ayudar a su equipo cuando se necesite.

En general, el liderazgo es una habilidad vital para garantizar el éxito organizacional. Un líder con los aspectos previamente indicados puede motivar e inspirar al equipo y lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales. Para alcanzar el máximo nivel de liderazgo es importante que el líder muestre perseverancia en sus actividades, además de ser empático con sus subordinados y estar dispuesto a escucharlos cuando se requiera. De este modo, fortalecerá la confianza, y las metas individuales e institucionales serán cumplidas.

CAPÍTULO III

DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL

Actualmente, la mayoría de las empresas tiene como principal objetivo ser organizaciones competitivas y exitosas en su rubro, teniendo en cuenta que los encargados de alcanzar dicha meta son los trabajadores, quienes deben estar comprometidos con su centro de labores para cumplir las metas establecidas y lograr el éxito de la compañía. En este sentido, es de gran importancia que las instituciones asuman que el talento humano es un valor vital para las organizaciones, por lo que se le debe entregar las herramientas necesarias para que cumpla sus tareas con eficacia y, principalmente, se sienta satisfecho con el resultado a fin de incrementar su motivación. Entonces, el activo más importante son los colaboradores y es menester generar satisfacción en ellos en lo que respecta a las condiciones laborales, a través de mejor remuneración, espacio de trabajo, recursos, buen trato entre compañeros y superiores, entre otros aspectos similares, para aumentar la rentabilidad y productividad de la empresa.

La satisfacción tiene una relación estrecha con el desempeño laboral, y es fundamental para mejorar el ambiente laboral, dado que depende de este que los trabajadores se sientan satisfechos con su estancia en el trabajo e incrementen su productividad; por ello, se debe evaluar la satisfacción periódicamente con el fin de identificar si se requiere implementar medidas o estrategias que favorezcan la implementación de un buen entorno. Además, deben considerarse las necesidades laborales y personales del colaborador para que pueda trabajar con eficacia sin limitar sus conocimientos, habilidades y capacidades en sus actividades debido a las preocupaciones.

De este modo, al haber una mayor satisfacción por parte de los empleados, se crea la posibilidad de que su desempeño sea óptimo. Como consecuencia, las empresas han estado implementando medidas enfocadas en el trabajador para brindarle los medios necesarios para su correcto desempeño.

3.1. Desempeño laboral: nociones generales

El desempeño laboral es entendido como la calidad del trabajo que cada colaborador le aporta a sus actividades diarias asignadas por un tiempo terminado. Es un concepto muy utilizado en recursos humanos, que sirve para comprender la forma en que un individuo se desenvuelve en su centro de labores respecto a su rol y tareas. Paredes *et al.* (2020) indican que el desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por un empleado en el logro de las metas organizacionales en un periodo específico, por lo que se deduce que está constituido por actividades medibles, observables y tangibles.

Por otro lado, son aquellos comportamientos o acciones observados en los trabajadores, y que tienen una gran importancia en la consecución de los objetivos institucionales. Se define también como un recurso laboral que puede ser medido en términos de nivel de contribución a la compañía y competencias individuales. Algunos de los elementos que inciden significativamente en el desempeño son el trabajo en equipo, el liderazgo, la responsabilidad, la motivación, la formación y el desarrollo profesional.

Por último, el desempeño laboral es definido como el resultado de la productividad de un trabajador. Es la eficacia que cada persona demuestra poseer durante la realización de sus actividades, la cual es esencial para toda entidad porque garantiza el buen rendimiento del personal y, por tanto, el incremento de ventas y ganancias. Es preciso destacar que el desempeño depende del comportamiento de los superiores, el clima organizacional, los resultados obtenidos y las recompensas recibidas (Sumba-Bustamante *et al.*, 2022).

El desempeño laboral está constituido por dos dimensiones: el desempeño de la función y las características individuales (Checa-Llontop *et al.*, 2020):

- Desempeño de la función: hace referencia al resultado, el conocimiento del puesto laboral, las cualidades y en equipo de trabajo. Esta dimensión se aplica para evaluar la calidad, la orientación de resultados y las relaciones interpersonales.
- Características individuales: es la capacidad para percibir problemas, desenvolverse y proponer medidas de solución ante diversas tareas o situaciones. Esta dimensión se aplica para evaluar la organización, el trabajo en equipo y la iniciativa.

El desempeño laboral está constituido por diversos factores que brindan información detallada sobre el desarrollo, la salud ocupacional, la mejora continua y el bienestar de cada trabajador de la organización; asimismo, comprueba las relaciones interpersonales, el liderazgo y la motivación, puesto que son componentes que influyen significativamente en el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa. Los factores del desempeño laboral son los siguientes (González & Vilchez, 2021).

- Adaptabilidad: es la facilidad que el trabajador posee para adaptarse a nuevas tareas, comprender y asimilar procesos de cambio, adiestramientos y procedimientos. En este aspecto, la adaptabilidad expresa los cambios en el modo de realizar las actividades asignadas, las responsabilidades y las funciones por los trabajadores en el desempeño de sus labores. La adaptabilidad se relaciona con el desarrollo de un adecuado estilo de conducta que favorezca el cumplimiento de las actividades diarias y el mejoramiento de las habilidades personales.
- Asistencia y puntualidad: involucra la presencia en el sitio de trabajo, el cumplimiento del horario y la preocupación por los retrasos en el trabajo asignado. Para controlar ambos aspectos, se recomienda usar herramien-

tas que permitan controlar los accesos a fin de verificar si los trabajadores están comprometidos con su labor.

- **Responsabilidad:** se relaciona con la integridad y el compromiso, y es la obligación que los supervisados tienen con sus superiores en correspondencia a sus tareas para alcanzar los resultados esperados. Consiste en cumplir con las obligaciones y las actitudes inherentes al puesto de trabajo considerando los objetivos institucionales, lo que ayudará a prosperar al trabajador y a la empresa.
- **Disciplina:** es un factor determinante en el acontecimiento sistemático de procedimientos, normas y políticas establecidos por la entidad. Es fundamental destacar que la disciplina es fundamental para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales porque mediante ella es posible que los colaboradores cumplan con las normas, reglamentos y procedimientos, garantizando que las tareas, responsabilidades y funciones sean realizadas adecuadamente y se obtengan óptimos resultados.
- **Cooperación:** es la colaboración espontánea del trabajador con sus otros compañeros de equipo, cuyo objetivo es realizar con mayor eficacia la labor asignada para el logro de resultados exitosos. Así también, es la capacidad de cada empleado para brindar apoyo a sus colegas.

Un buen desempeño laboral es de vital relevancia para el éxito de una empresa; por eso hoy en día las compañías muestran especial interés en mejorar el desempeño de los empleados mediante la implementación de continuos programas de desarrollo y capacitación, y una evaluación constante para conocer sus fortalezas y debilidades a fin de que logren mejorar en los próximos meses.

3.2. Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en las empresas porque es un medio que permite conocer la integración del trabajador a la compañía, los problemas de supervisión de personal, desacuerdos,

desaprovechamiento de empleados con un gran potencial, motivación, reconocimientos, entre otros (Chagray *et al.*, 2020).

La evaluación del desempeño laboral es utilizada para comparar el desempeño personal con los objetivos o parámetros establecidos para el puesto que se ostenta. La identificación de un desempeño deficiente amerita la aplicación de medidas correctivas, la degradación del puesto, una mayor capacitación o el despido, en el peor de los casos; en cambio, el buen desempeño merece una recompensa, por ejemplo, bonos, aumentos o ascensos. Es preciso destacar que a pesar de que el supervisor inmediato es el encargado de realizar la evaluación, es el Departamento de Recursos Humanos el que se encarga de conversar con los directivos para asignar las recompensas o medidas correctivas correspondientes (Zaragoza *et al.*, 2023).

La evaluación del desempeño laboral tiene una gran importancia en las organizaciones, la cual se sustenta en ocho puntos fundamentales (Paz, 2020):

- Mejora el desempeño: cuando la retroalimentación es efectuada correctamente, se toman acciones para optimizar el rendimiento de los trabajadores, principalmente de aquellos que presentan problemas con sus tareas.
- Políticas de compensación: permiten identificar a los empleados que deben ser recompensados basándose en sus méritos.
- Decisiones de ubicación: según el nivel de responsabilidad y cumplimiento de los objetivos, se procede con las transferencias, promociones y despidos.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: si se observa que el desempeño es deficiente, existe la posibilidad de programar capacitaciones a aquellos que lo requieran; si se observa un desempeño eficiente, puede ser señal de que el potencial no ha sido correctamente aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: las decisiones de apoyo a posibilidades profesionales son guiadas por medio de la retroalimentación.

- Impresión de la información: un pobre desempeño revela la falta de información durante la asignación de puestos.
- Errores en el diseño del puesto: se descubre la manera como las actividades del puesto han sido entendidas.
- Desafíos externos: se brinda la oportunidad de apoyar a los trabajadores que presentan algún problema externo (finanzas, salud y familia) para evitar que afecte negativamente su desempeño.

Es fundamental que la evaluación del desempeño laboral mida todos los parámetros profesionales, ya que depende de la información que se obtenga conocer la labor de cada trabajador, ya sea para formarlo, capacitarlo, mejorar su productividad o solucionar conflictos. Además, es un proceso clave, debido a que resulta útil a la empresa en el sentido de que se puede reasignar los puestos de trabajo considerando el desempeño, las habilidades y el cumplimiento de las tareas asignadas, lo que conllevará al logro de los objetivos organizacionales.

Por último, dependiendo del resultado, se puede emplear la evaluación para brindar recompensas, ascensos, llamadas de atención o despidos, siempre que se observe un bajo rendimiento a pesar de habersele brindado el apoyo y la capacitación necesaria para su mejora.

3.2.1. Criterios y métodos de evaluación

La evaluación del desempeño laboral es una de las tareas más importantes en una organización, porque de los resultados depende la aplicación de diversas medidas, como recompensas, despidos, ascensos, capacitaciones, entre otros. La persona a cargo de la evaluación no debe tener preferencia por algún empleado, para así identificar sus competencias, debilidades y fortalezas, y apoyarlo en aquellas labores donde presente dificultades. Durante la evaluación se consideran una serie de criterios, los cuales suelen influir constantemente en la conducta del empleado. Los criterios más comunes que las empresas suelen considerar para evaluar son los siguientes (Boada, 2019):

- Resultados de la tarea individual: los criterios a considerar se relacionan con los resultados de la tarea encomendada más que en los medios, por ejemplo, número de clientes nuevos al mes, costo por unidad producida, volumen de producción, cantidad de desperdicios generados en la producción, volumen de ventas, entre otros.
- Conductas: es común que la conducta sea uno de los criterios más considerados por las organizaciones durante la evaluación cuando es difícil atribuir resultados de forma individual al personal. Es preciso destacar que, en ciertos casos, las conductas evaluadas no se limitan a aquellas vinculadas directamente con la labor, por ejemplo, proponer mejoras y ayudar a otros.
- Rasgos: son el conjunto de criterios menos considerados en una evaluación de desempeño; no obstante, aún siguen siendo utilizados para evaluar a los trabajadores. Algunos ejemplos de rasgos son los siguientes: buena actitud, mostrar confianza, parecer ocupado, poseer mucha experiencia, entre otros.

Un criterio que se ha popularizado en los últimos años para la evaluación del desempeño es el de las competencias, que son entendidas como las características observables que cada individuo posee para realizar con éxito su labor. Es importante que las competencias sean observables y se refieran a un “modelo de competencias”; en otros términos, a aquellas características vinculadas con el área de trabajo.

Respecto a los métodos de evaluación, se ha identificado que existe una variedad de estos, los cuales sirven para medir al personal. Se clasifican en tres tipos: características, conducta y resultados (Heredia-Quito & Narváez-Zurita, 2021; Boada, 2019).

- El método basado en características: es aplicado con el objetivo de medir constantemente las cualidades de un empleado, por ejemplo, liderazgo, nuevas ideas, creatividad, fiabilidad y responsabilidad.

- Método de escalas mixtas: a diferencia de medir con una escala las cualidades, se brinda al evaluar tres descripciones concretas de cada cualidad: inferior, promedio y superior. Se caracteriza por ser una transformación del procedimiento de escala básica.
- Método de distribución forzada: el evaluador escoge entre diferentes declaraciones (colocadas a modo de pares) que pueden ser desfavorables o favorables.
- Método de formas narrativas: el evaluador se encarga de preparar un ensayo en el que describe detalladamente el comportamiento del trabajador.
- Método del comportamiento: es una prueba conductual. Depende del comportamiento que el trabajador muestre. El evaluador identifica de manera inmediata el momento en que el trabajador se aleja de la escala, la cual describe de modo concreto las acciones que deben realizarse y las que no.
- Método basado en resultados: se enfoca en evaluar los logros alcanzados por los trabajadores en su puesto laboral. Para esto, se consideran las habilidades, los conocimientos y las competencias del empleado en función de sus resultados o cumplimiento de los objetivos predefinidos.
- Comparaciones forzadas: método empleado para evaluar el desempeño del trabajador en función al desempeño de otros trabajadores. Las comparaciones suelen realizarse a nivel individual y grupal.
- Incidentes críticos: el evaluador describe las acciones específicas del colaborador en las que fue ineficaz o eficaz en cierta situación.

La aplicación de los métodos de evaluación depende de lo que se pretenda evaluar en el trabajador (cualidades, destrezas, comportamiento, entre otros). Para definir el tipo de método a utilizar es necesario determinar la información que la empresa requiere y los objetivos que pretende alcanzar, con el propósito de obtener información certera y proponer medidas o estrategias que garanticen la mejora de la compañía.

3.3. Estrategias para mejorar el desempeño laboral

Para garantizar un buen desempeño laboral, es de gran importancia que los trabajadores comprendan cuáles son sus tareas o funciones específicas, las políticas de la empresa, los procedimientos que deben seguir y los objetivos a cumplir. Si algunos de estos aspectos no son entendidos, existe la posibilidad de que los colaboradores no rindan adecuadamente porque siempre tendrán dudas. Para evitar este tipo de situaciones es necesario desarrollar un buen clima laboral y otros aspectos organizacionales, lo cual puede ser logrado mediante la implementación de estrategias, como las que se muestran a continuación (Orozco, 2023):

a) Trazar objetivos realistas, alcanzables y medibles

Establecer metas concretas a nivel individual y colectivo es el primer paso a efectuar. Dichos objetivos (independientemente de si son cuantitativos o cualitativos) deben medirse en datos concretos y estar en sintonía con los recursos presentes en la empresa, la experiencia y la capacitación del personal.

b) Motivación del personal

Una buena manera de mejorar el desempeño laboral es motivando constantemente a los empleados. Para ello, se pueden aplicar diversas técnicas, por ejemplo, delegar una mayor autoridad, recompensar los logros obtenidos, darles mayores responsabilidades y ofrecer un buen clima organizacional.

c) Formación continua de los colaboradores

Capacitar permanentemente al personal permite que pueda mejorar sus competencias y habilidades, lo que se refleja en la optimización de su labor. Así también, ayuda a que los empleados crezcan a nivel profesional y, con ello, mejore la empresa. Debe tenerse en cuenta que el principal activo de una entidad son los trabajadores, por tanto, es indispensable invertir en ellos para alcanzar mejores resultados.

d) Ofrecer feedbacks de forma permanente

Otra estrategia que incide positivamente en el desempeño es la comunicación abierta con los trabajadores, puesto que les comparte información sobre la empresa misma y respecto a sus errores para que puedan subsanarlos y adoptar nuevos enfoques en la realización de las tareas. La retroalimentación debe efectuarse a nivel individual y de área considerando los rasgos distintivos de cada colaborador.

Existen muchas estrategias para mejorar el desempeño laboral, las cuales dependen de los aspectos que se quiera mejorar en la empresa y de las competencias de los trabajadores. Por ello, es necesario evaluarlos constantemente para conocer sus fortalezas y debilidades; a partir de esto, se podrá crear y elegir aquellas estrategias que permitan el desarrollo y crecimiento de los trabajadores, así como el cumplimiento de los objetivos corporativos.

3.4. Satisfacción laboral: concepto

La satisfacción laboral es un término que hace referencia a la respuesta emocional positiva de un trabajador respecto a su centro de labores, el cual cumple con sus expectativas (Cabanilla *et al.*, 2022). Es una percepción subjetiva que incide en la actitud del colaborador respecto a su trabajo e implica una cantidad compleja de variables, sentimientos, condiciones y predisposiciones de comportamiento, las cuales incrementan la productividad, disminuyen los costos de capacitación de personal, cambio, accidentes laborales y reclutamiento, y garantiza una acción grupal mejorada, empleados más enérgicos y comprometidos con la empresa (Romero-Polo *et al.*, 2021).

La satisfacción laboral se manifiesta a través de diferentes aspectos laborales, por ejemplo, las relaciones con los compañeros, la supervisión, las oportunidades de promoción y el salario. Cada uno de estos aspectos es considerado significativo, válido y confiable para medir la satisfacción de los empleados. Uno de los aspectos que más se refleja en la satisfacción es la promoción, que

también actúa como un indicador de justicia respecto al reconocimiento del desempeño y como una oportunidad para avanzar profesionalmente. Por otro lado, el aspecto que menor incide en la satisfacción es el trabajo en sí mismo, el cual se vincula con los sentimientos y la percepción de la persona hacia sus tareas.

Existen muchos métodos creados para poder evaluar la satisfacción laboral. Por lo general, suelen ser tres los que más se emplean en las empresas: el índice global único, el puntaje global y el puntaje por facetas. En ciertas ocasiones también se emplea la entrevista personal, aunque en menor proporción. En el caso del índice global único se trata de responder a una sola pregunta, como “¿qué tan satisfecho está con su trabajo?”, cuyas respuestas predeterminadas suelen ser cinco, desde “muy insatisfecho” hasta “muy satisfecho”.

Respecto a la medición por facetas y medición global, se trata de metodologías más extendidas y son consideradas más precisas y sofisticadas. Las dos consisten en realizar una ronda de preguntas sobre los atributos y aspectos del trabajo, tales como la compensación, las condiciones generales, las relaciones con supervisores y compañeros de trabajo, beneficios, entre otras. Cada interrogante corresponde a una determinada escala estandarizada, que son combinadas para la obtención del puntaje final. Cabe precisar que la medición global tiene por objetivo la obtención de un puntaje general único, a diferencia de la medición de facetas, que brinda un puntaje por cada aspecto del trabajo evaluado.

La evaluación debe ser realizada como mínimo una vez al año para conocer el panorama de la compañía respecto a sus trabajadores y determinar si es necesario elaborar estrategias para mejorar su satisfacción. De esta manera, los empleados se sentirán mejor con su trabajo y mostrarán un buen y continuo desempeño.

A todo lo expuesto, se observa que la satisfacción, actualmente, es un tema de gran relevancia en las organizaciones porque permite que los trabajadores muestren más empeño durante la ejecución de sus labores. Por esto, es

indispensable que cada cierto tiempo se realice una evaluación para comprender sus necesidades e identificar si se requiere hacer cambios. La satisfacción del personal con su empresa los motivará a ser más comprometidos con su centro de trabajo al saber que son valorados y cumplen con sus expectativas; sin embargo, si se genera un ambiente de satisfacción provocado por una remuneración inadecuada, monotonía, condiciones inseguras, entre otros aspectos, el colaborador desarrollará un comportamiento improductivo y asistencia fluctuante (Delgado-Bello & Gahona Flores, 2022).

3.5. Teorías de la satisfacción laboral

Existen diversas teorías que explican las nociones básicas de la satisfacción laboral, entre las que destacan la teoría de las necesidades de Maslow, la teoría de los tres factores de McClelland, la teoría de la discrepancia y la teoría bifactorial de Herzberg (Bustamante & Valarezo; 2020; Castellano, 2023).

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Fue propuesta por Abraham Maslow en 1943. En ella estableció cinco tipos de jerarquía de necesidades humanas:

- Necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas, como refugio, alimento, líquidos y otras necesidades físicas.
- Necesidades de seguridad: incluye la seguridad y protección económica, psicológica, emocional y física.
- Necesidades sociales: consiste en dar afecto a los demás y recibir una respuesta afectiva similar a la que dio.
- Necesidad de estima: consiste en lograr una evaluación alta y estable a nivel personal, basándose en el autorrespeto y la estima por los demás.
- Autorrealización: es la tendencia a desarrollar y actualizar las potencialidades con el fin de crecer y formarse como persona. Al respecto, es preciso indicar que las necesidades de las personas varían constantemente y, por tanto, su satisfacción, lo cual depende del entorno donde se desarrolla.

Teoría bifactorial de Herzberg

La teoría bifactorial o teoría de higiene y motivación fue propuesta por Frederick Herzberg en 1959 con el objetivo de explicar el comportamiento humano en su centro de trabajo. En esta teoría se depende de dos factores, los cuales inciden y determinan el nivel de insatisfacción y satisfacción.

- Factores de higiene: se relacionan con el entorno laboral. Si no son aplicadas apropiadamente en el entorno laboral, se ocasionará la falta de satisfacción en el colaborador.
- Factores motivadores: están relacionados con el contenido del puesto laboral y generan satisfacción en las personas. A diferencia de los de higiene, la duración del efecto de estos es más duradera.

En general, en la teoría se establece que la satisfacción laboral solo produce factores intrínsecos (motivadores), en cambio, la insatisfacción laboral es generada por factores extrínsecos (higiénicos).

Teoría de las necesidades de McClelland (1961)

La teoría de las necesidades fue propuesta por McClelland en 1961. En esta se demuestra la existencia de tres motivaciones que inciden en la satisfacción y el desempeño laboral de los colaboradores. Las necesidades se dividen en tres tipos:

- Las necesidades de logro se enfocan en hacer que los trabajadores asuman retos y alcancen nuevas metas, aunque esto les suponga esfuerzo, dedicación y sacrificio. A su vez, se espera que busquen la retroalimentación respecto a su trabajo, asuman nuevas responsabilidades y destaquen por su eficiencia.
- Las necesidades de poder se enfocan en influir sobre las personas y controlar todo aquello que rodea al individuo. En este aspecto, los colaboradores se vuelven más competitivos y dominantes enfocándose en la búsqueda de poder.

- Las necesidades de afiliación se caracterizan por el deseo de formar vínculos. En este caso, los trabajadores prefieren realizar sus labores en equipo y de forma colaborativa, en lugar de competitiva.

Teoría de la discrepancia

Esta teoría fue planteada por Locke en 1976. En ella el filósofo inglés sostiene que la satisfacción laboral actúa en función de los valores laborales más relevantes para el colaborador, los cuales suelen ser adquiridos durante el desempeño de sus funciones. En este aspecto, Locke sostiene que los valores de un individuo son ordenados según su importancia, de manera que cada individuo posee una jerarquía de valores propia.

3.6. Factores que influyen en la satisfacción laboral

La satisfacción laboral suele estar influenciada por diversos factores, cuya incidencia puede ser significativa en el desempeño laboral. Por eso es importante que las empresas tengan en consideración los factores más significativos con el propósito de elaborar estrategias que ayuden a que sirvan como un elemento capaz de hacer que el colaborador crezca y mejore en la ejecución de sus tareas.

Existen muchos autores que han abordado el tema de los factores de la satisfacción, dado que es un tema de gran relevancia para las empresas. Cada uno de ellos presenta una clasificación en particular. Por ejemplo, Durán *et al.* (2021) señalan que los factores se dividen en dos tipos, tal como se detalla a continuación:

Factores motivacionales

Estos factores se relacionan con la necesidad de superación, autorrealización y motivación inherente a un individuo.

- Reconocimiento: hace referencia a las acciones ejecutadas por el supervisor con el fin de reprender, corregir o elogiar a un empleado. Para

esto, se consideran los refuerzos de los aspectos negativos y positivos en el trabajador, y los efectos que produce en la persona, lo que se refleja en su productividad.

- Logros: un elemento satisfactorio porque es el impulso que las personas poseen para alcanzar sus metas.
- Promoción: se refiere al rango social de un individuo. Es una señal de respeto y de haber sido reconocido por los logros alcanzados.
- Trabajo en sí mismo: es la motivación que influye en cada persona, la cual es necesaria para garantizar el constante desarrollo, crecimiento y actualización de las destrezas y potencialidades del trabajador.

Factores organizacionales

Son los elementos propios de la jerarquía, estructura y organización de una compañía, que puede incidir en la aparición de riesgos o eliminarlos.

- Políticas y normas: son las conductas intencionales que han sido diseñadas con el propósito de proteger, incrementar y respetar los intereses personales de los trabajadores de la organización.
- Condiciones de trabajo: hacen referencia a la desfavorabilidad o favorabilidad de los recursos disponibles para los trabajadores.
- Salario: los trabajadores desean que las empresas tengan un sistema de políticas y salarios justos basado en sus expectativas, experiencia, desempeño laboral, responsabilidad y otros aspectos.
- Capacidad directa: se relaciona con las habilidades individuales que el colaborador posea, y en su uso correcto.

Bernal & Flores (2020) también proponen otros tipos de factores: relaciones con los directivos y colegas, trabajo en equipo, flexibilidad, autonomía, identidad organizacional, procedimientos operativos, empoderamiento del trabajador, ambiente laboral, políticas corporativas, entre otros. Estos aspectos deben ser evaluados y gestionados apropiadamente para favorecer la productividad del personal, el cumplimiento de los objetivos y un mejor logro económico.

Por último, Díaz *et al.* (2023) clasifican los factores en extrínsecos e intrínsecos. Los factores extrínsecos se refieren a condiciones físico-ambientales, desarrollo profesional, posibilidades de ascenso, riesgos del trabajo, jornada laboral, comunicación, remuneraciones y tipo de gestión. Los factores intrínsecos, por su parte, abarcan evaluación, formulación de objetivos, utilización de habilidades personales, libertad de decisión, motivación, responsabilidad, reconocimiento y posibilidades de logro personal.

La cantidad de factores que influyen en el desempeño laboral es diversa. Muchos de estos se relacionan con aspectos organizacionales, entre los que destaca un buen clima laboral, dado que trabajar en un espacio donde hay apoyo entre compañeros de trabajo, oportunidades de superación y reconocimiento personal permitirá que la persona se sienta valorada y se esfuerce por mostrar buenos resultados a futuro.

3.7. Incidencia del entorno laboral en el desempeño y satisfacción laboral

El entorno laboral es un factor relevante en el desarrollo de una organización, por lo cual es analizado cada cierto tiempo. Dependiendo de la atmósfera, el personal puede mostrar una mayor o menor productividad, así como un compromiso con las tareas que se les asigna. Entonces, el entorno laboral incide significativamente en el comportamiento de los colaboradores frente a sus actividades y funciones designadas; por tanto, en los productos, resultados y desempeño será evidenciado el nivel de compromiso y satisfacción con la entidad. El éxito empresarial depende en cierta medida del ambiente de trabajo, el cual debe ser construido de tal manera que disminuya el individualismo, proyecte el trabajo colaborativo, motive a las personas e incentive la responsabilidad en cada área para brindar un servicio de calidad en el mercado.

En concordancia con lo expuesto, el entorno laboral se relaciona directamente con la satisfacción en el trabajo, motivo por el cual es un aspecto muy estudiado hoy en día, no solo a nivel académico, sino también organizacional,

dado que dependiendo de cómo sea dicho entorno se podrá aspirar a un mejor desempeño profesional. Para ello, se requiere identificar los factores organizacionales que intervienen directa o indirectamente en la satisfacción del personal y, a partir de la información recolectada, contribuir con el planteamiento de estrategias y planes que aseguren el desarrollo de un ambiente laboral adecuado.

Por ende, es fundamental destacar que el entorno laboral posee una gran influencia en el desempeño y satisfacción de aquellos que componen una empresa. En ese sentido, la comprensión del funcionamiento del ambiente es un buen indicador para conocer si el entorno necesita cambios o se requieren nuevas medidas para su optimización, de manera que se alcancen nuevos niveles de mejoramiento, eficiencia, eficacia y compromiso en el desempeño profesional (Quintanilla-Ayala *et al.*, 2022).

Por otro lado, se ha identificado al entorno laboral como una variable invisible pero clave para guiar la productividad y el desempeño del empleado, puesto que un ambiente en correctas condiciones hará que el colaborador asuma la autonomía y responsabilidad frente a la compañía, lo que se reflejará en la innovación, calidad, rendimiento, compromiso y una mayor fuente de ingresos en pro de la empresa y los mismos trabajadores (Mendoza-Vargas *et al.*, 2022).

Así, bajo un apropiado ambiente organizacional, los trabajadores muestran un desempeño más adecuado al sentirse satisfechos con su entorno por haber una relación con sus compañeros y superiores, y ser reconocidos por las tareas que efectúa por medio de ascensos o recompensas. Por tanto, trabajar en ambientes agradables se ha vuelto una necesidad indispensable para que de los colaboradores se sientan satisfechos y muestren un desempeño que garantice el incremento de la productividad y la calidad de los servicios o productos que se ofrecen. En términos simples, si el colaborador se siente a gusto en su ambiente de trabajo, generará sentimientos positivos hacia su empresa y experimentará una mayor satisfacción por su trabajo, lo que se evidenciará en la mejora de su desempeño laboral.

CAPÍTULO IV

EL ENTORNO LABORAL Y EL LIDERAZGO: DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EDUCATIVO

A lo largo de los años, el mundo ha venido experimentando un creciente nivel de competitividad, ya que las organizaciones tienen como objetivo expandirse; esto las ha llevado a enfrentar diversos desafíos para conseguir las metas planteadas. En este proceso, el liderazgo juega un papel sumamente importante para alcanzar tales objetivos, ya que a través de su efectiva práctica se logra motivar a los trabajadores, brindarles satisfacción y lograr que tengan un excelente desempeño en sus labores.

Las instituciones educativas, al igual que el resto de las organizaciones, atraviesan diversas dificultades relacionadas, específicamente, con el proceso de enseñanza/aprendizaje, infraestructura, recursos, contratación de docentes, organización de la institución, participación de representantes, avances tecnológicos, educación de calidad, difusión del conocimiento, entre otras (Flores *et al.*, 2022). Así, para enfrentar estas dificultades es necesario contar no solo con liderazgo, sino también con un entorno laboral fortalecido. Sin embargo, en las instituciones educativas de Latinoamérica se observan débiles acciones en cuanto a su “gobernanza y gestión”. Este aspecto es el principal causante de la deficiente calidad de la educación en esta región. Por lo tanto, un liderazgo eficaz será la clave para hacer frente a los problemas y desafíos ya mencionados, así como a aquellos que pudiesen generarse en el futuro.

Frente a esta realidad volátil e inconstante por parte de muchas instituciones educativas, resulta fundamental asumir un estilo de liderazgo adecuado para adecuarse a los requerimientos del entorno educativo internacional y conseguir un excelente desempeño y satisfacción del personal docente (Díaz & Díaz, 2021; García *et al.*, 2024). Cuando se logre esto, se podrá garantizar que los estudiantes tengan aprendizajes significativos y alcancen el éxito. No obstante, esto solo ocurrirá si existe un profesorado que presente buen desempeño y satisfacción con el trabajo realizado.

El desempeño y la satisfacción del docente representan, en la actualidad, una preocupación para todas las partes involucradas en la gestión educativa (Ramadona *et al.*, 2021; Setiawan *et al.*, 2021). Los docentes deben ser competentes en su campo y además deben estar capacitados para ofrecer un servicio óptimo; este servicio se traduce en el desempeño docente, el cual es afectado por factores externos e internos (Peniche *et al.*, 2020). En medio de esta realidad, las instituciones educativas exigen que los docentes se conduzcan bajo normas morales y éticas dignas, que sean constantes y proyecten no solo una alta motivación, sino también una férrea disciplina laboral. Lamentablemente, los directivos con puestos de liderazgo prestan poca atención a este tema (Mahmoud *et al.*, 2023).

En ese aspecto, autores como Hsieh *et al.* (2023) plantean un liderazgo educativo (LE), el cual es definido como una serie de acciones vinculadas al proceso de enseñanza-aprendizaje, cuyo propósito consiste en promover las herramientas y los métodos de enseñanza mediante “la reflexión, influyendo en las metas, valores y ejercicios de los docentes” (p. 295). Por su parte, Subadain *et al.* (2021) señalan que el LE es un proceso capaz de afectar, mover, motivar y dirigir a las personas en una institución para lograr objetivos educativos.

Para Cuesta & Moreno (2021), el LE es la capacidad para movilizar e influenciar a otras personas con la finalidad de organizar, manejar y conseguir los objetivos y metas de la institución educativa. Los elementos caracterizado-

res de este tipo de liderazgo son la autoestima, iniciativa, inteligencia, fluidez y creatividad (Mendoza *et al.*, 2023).

En relación con el desempeño laboral, este puede definirse como el comportamiento de cada individuo al momento de poner en práctica sus capacidades, conocimientos y motivaciones de acuerdo a los objetivos de la empresa, con el fin de conseguir un resultado específico (Morales & Velandia, 1999). Por otro lado, la satisfacción laboral es vista como un proceso en el cual se conjugan sentimientos que pueden ser negativos o positivos, y que los trabajadores tienen respecto a las actividades desarrolladas en su centro de labores. Esta satisfacción se genera ejecutando estrategias que impliquen mejoras salariales, contar con tecnología novedosa para llevar a cabo las labores asignadas, ascensos por buen desempeño y apropiada práctica organizacional (Pashanasi *et al.*, 2021).

En función de lo planteado, el objetivo de la presente revisión fue establecer la importancia del liderazgo y el entorno laboral en el desempeño y la satisfacción laboral del personal educativo.

4.1. Metodología

Se desarrolló una revisión sistemática basada en las directrices del flujo-grama Prisma 2020 (Page *et al.*, 2021). Esta versión fue seleccionada porque brinda a los investigadores mejores estrategias que le permiten la identificación, organización y análisis eficaz de los documentos consultados. El proceso seguido durante la revisión estuvo constituido por cinco etapas, que se describirán en los siguientes acápite.

Criterios de elegibilidad

Entre los criterios de inclusión establecidos se encuentran los siguientes: que se trate de estudios empíricos y revisiones, ya que estos permiten contar con un panorama más amplio acerca de la importancia del liderazgo y el entorno laboral en el desempeño y la satisfacción laboral de los docentes; y que sean artículos publicados en un periodo de tiempo entre 2015 y 2023. Además,

se estableció como criterio de inclusión que los documentos hayan sido publicados en inglés, español y portugués; también deben presentar en su título, resumen y palabras clave, los descriptores establecidos en la presente revisión. Finalmente, se consideraron solo los artículos de acceso abierto desarrollados en el ámbito educativo y relacionados con el tema planteado.

Fuentes de información

Los artículos examinados fueron ubicados en las bases de datos con mayor alcance académico, como SciELO, WoS y Scopus.

Estrategia de búsqueda

Se utilizaron las palabras clave vinculadas con el tema analizado. Además, se utilizaron diferentes operadores booleanos (AND y OR), con calificadores de campo (Title, Title/Abstract, All, etc.). La combinación de palabras fue la siguiente: “Liderazgo” AND “Sector educativo” OR “Docentes” AND “Desempeño laboral” OR “Satisfacción laboral”.

Proceso de selección de estudios

La elección de los documentos fue llevada a cabo leyendo cada artículo encontrado, es decir, los documentos seleccionados fueron revisados de forma independiente en función de sus títulos y resúmenes, para luego leer la totalidad del texto de cada registro preseleccionado. Para extraer la información necesaria, los estudios debieron ser codificados en una base de datos, para lo cual se procedió de la siguiente manera: Autores y año de la publicación; Idioma; Tipo de estudio; Variables estudiadas; Muestra; Instrumento empleado. Finalmente, fueron excluidos aquellos documentos de naturaleza reflexiva, capítulos de libros o *papers* resultado de congresos, así como aquellos artículos que no se encontraban dentro del periodo de tiempo determinado (2015-2023).

Metodología de síntesis

Para realizar la síntesis del proceso de revisión, la información conseguida se procesó y sintetizó de forma minuciosa usando el programa estadístico

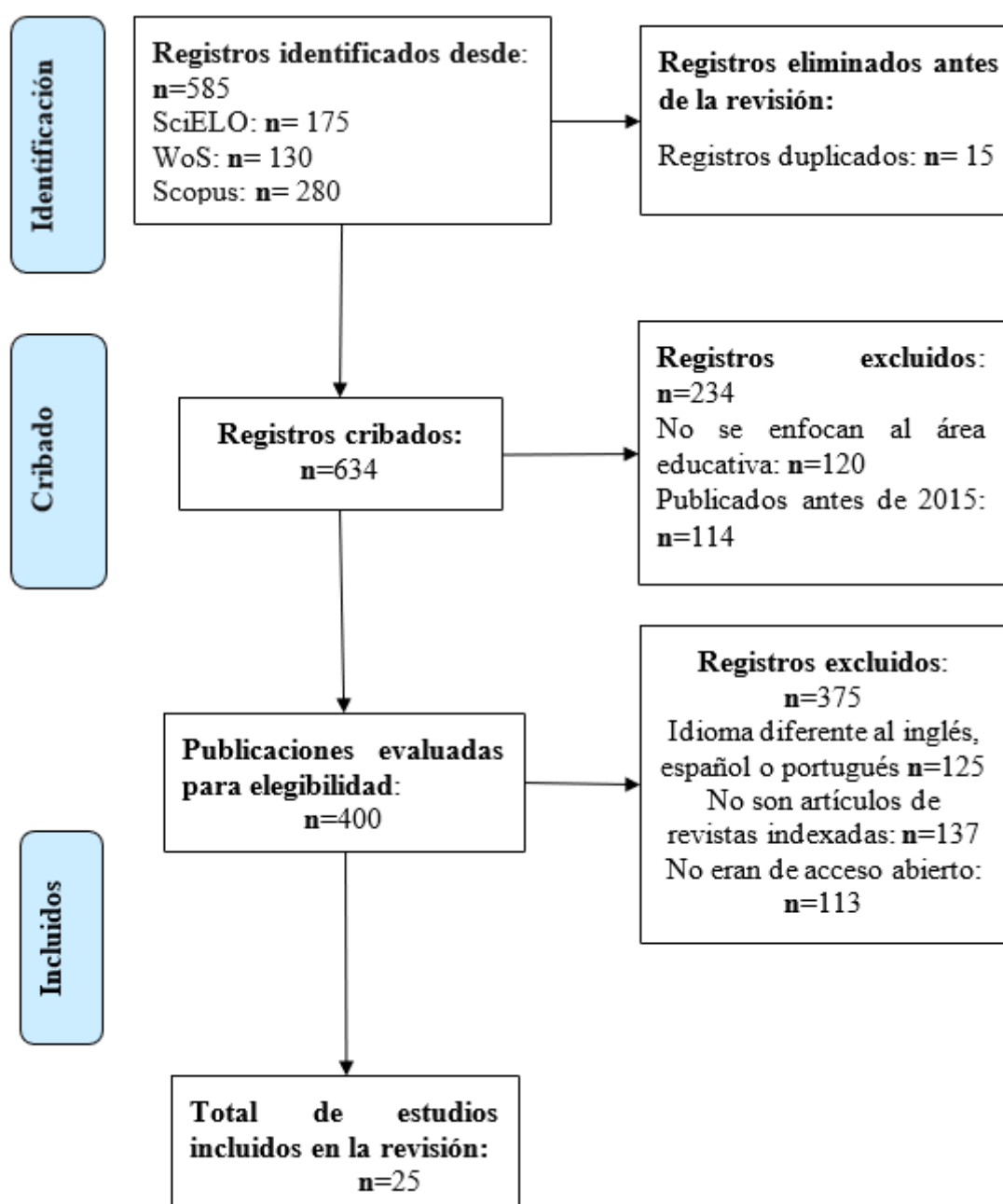
Microsoft Excel (2016), el cual facilitó que las tablas de este trabajo fueran diseñadas.

4.2. Resultados

La revisión muestra toda la información obtenida de los documentos examinados y de la búsqueda realizada en las bases de datos consultadas, a partir de valorar documentos publicados entre el 2015 y 2023, que contengan las palabras claves establecidas, con acceso abierto, pertenecientes al ámbito educativo y redactados en los idiomas pertinentes.

Para la selección de los estudios se utilizó el procedimiento proporcionado por el diagrama Prisma, que permite al investigador realizar una búsqueda más rigurosa de los artículos requeridos, aplicando los criterios de elegibilidad establecidos. De este proceso, se obtuvieron 25 artículos en total (Figura 1).

Figura 1. Diagrama de flujo Prisma



Nota. Elaboración propia

A continuación, se estableció que los 25 artículos seleccionados presentaban algunas o todas las palabras clave en su título, además de mostrar el año y los autores de los documentos. Asimismo, se identificó que el 2020 fue el año con mayor producción científica referida al tema, con 8 artículos publicados (32 %), seguido por el año 2021, con 5 artículos (20 %); el 2022, con 4 docu-

mentos (16 %); el 2023, con solo 3 artículos (12 %); en el 2024 y el 2017 hubo 2 publicaciones (8 %); finalmente, el 2018 tuvo solo una publicación, que representa el 4 % del total de documentos revisados.

Asimismo, 13 de los artículos revisados fueron publicados en inglés, lo que representa un 52 % del total; 11 fueron publicados en español, lo cual representa 44 %, mientras que solo 1 (4 %) fue publicado en portugués.

Tabla 3. *Consolidado de artículos por título, año de publicación, autores, base de datos e idioma de publicación*

	Título	Revista	Base de datos	Idioma
Zeta <i>et al.</i> (2020)	Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural	Conrado	SciELO y WoS	Español
Zambrano & Zambrano (2022)	Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente	Podium	SciELO	Español
Pedraza <i>et al.</i> (2021)	Capital humano, aprendizaje, satisfacción y compromiso en el desempeño de instituciones educativas	Revista Venezolana de Gerencia	Scopus	Español

Mirsultan & Marimuthu (2021)	La relación de transformación y liderazgo transaccional del director sobre el docente. Satisfacción laboral y estudiante de secundaria. Actuación en Subang Jaya, Malasia	<i>Open Journal of Leadership</i>	WoS	Inglés
Waiandt & Ferretti (2023)	Leadership styles, school directors, organizational climate, child education	<i>Preprint</i>	SciELO	Portugués
Pedraza (2020)	Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior	<i>RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo</i>	SciELO	Español
Ker <i>et al.</i> (2022)	El impacto del entorno laboral y del profesorado. Atributos de la satisfacción laboral docente	<i>Educational Process: International Journal</i>	Scopus	Inglés
Aryawan <i>et al.</i> (2024)	Explorando el efecto de la comunicación interpersonal. Gestión de conflictos, estilo de liderazgo y motivación sobre la satisfacción laboral de los docentes	<i>Pegem Journal of Education and Instruction</i>	Scopus	Inglés

Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri (2020)	Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente	<i>Cienciamatria</i>	SciELO	Español
Martínez-Garrido (2017)	El impacto del liderazgo escolar y el ambiente escolar en la satisfacción laboral docente en América Latina	<i>Archivos de Análisis de Políticas Educativas</i>	Scopus	Inglés
Montoya (2017)	Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal chilena	<i>Ciencia & trabajo</i>	SciELO	Español
Virgana & Lapasau (2024)	Elevar el desempeño de los docentes através del <i>locus</i> de control, estilo de liderazgo, factores ambientales y trabajo	<i>Knowledge Management & E-Learning</i>	Scopus	Inglés
Singgih <i>et al.</i> (2020)	El papel de la satisfacción laboral en la relación entre liderazgo transformacional, gestión del conocimiento, clima laboral y desempeño	<i>Solid State Technology</i>	Scopus	Inglés
Salem <i>et al.</i> (2020)	Principales estilos de liderazgo y desempeño laboral docente: visión de los mandos medios	<i>Sustainability</i>	Scopus y WoS	Inglés
Abu & Arar (2020)	Estilo de liderazgo y desempeño docente: papel mediador de percepción ocupacional	<i>International Journal of Educational Management</i>	Scopus	Inglés

Ingsih <i>et al.</i> (2021)	Mejorar la motivación docente y desempeño a través de la comunicación, disciplina laboral, liderazgo y compensación laboral	<i>Academy of Strategic Management Journal</i>	Scopus	Inglés
Parveen <i>et al.</i> (2022)	Impacto de los principales estilos de liderazgo sobre el desempeño laboral docente: una investigación empírica	<i>Front. Educ.</i>	Scopus y WoS	Inglés
Imhangbe <i>et al.</i> (2018)	Estilos de liderazgo de los directores y el desempeño laboral de los docentes: evidencia del estado de Nigeria	<i>Educational Management Administration & Leadership</i>	Scopus	Inglés
Haerofiatna <i>et al.</i> (2021)	El efecto del compromiso organizacional y el ambiente laboral en la satisfacción laboral y desempeño de los docentes	<i>International Journal of Law and Management</i>	Scopus	Inglés
Jameel & Ahmad (2020)	El papel mediador de la satisfacción laboral entre el estilo de liderazgo y el desempeño del personal académico	<i>International Journal of Psychosocial Rehabilitation</i>	Scopus	Inglés
Cantú <i>et al.</i> (2023)	Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior	<i>Formación universitaria</i>	SciELO/Scopus	Español

Quispe-Llactahuaman <i>et al.</i> (2023)	Liderazgo transformacional en el clima institucional y el desempeño docente en Perú	<i>Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación</i>	SciELO	Español
Jáuregui <i>et al.</i> (2022)	El liderazgo directivo y desempeño docente en la educación básica regular	<i>Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación</i>	SciELO	Español
Torcatt (2020)	Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela	<i>Revista de Ciencias Sociales (RCS).</i>	Scopus	Español
Estrada & Gallegos (2021)	Satisfacción laboral y compromiso organizacional en docentes de la Amazonía peruana	<i>Educação & Formação</i>	Scielo/WoS	Español

Nota. Elaboración propia

Se expone cada artículo incluido en esta revisión, en los cuales se midió la satisfacción laboral y el desempeño del profesorado en función al liderazgo aplicado (Tabla 4). Los elementos considerados en este análisis fueron autor, año, tipo de estudio, muestra, herramienta de evaluación y resultados más relevantes.

Tabla 4. *Hallazgos relacionados con la revisión realizada*

Autor/año	Tipo de estudio	Muestra/instrumento	Resultados
Zeta <i>et al.</i> (2020)	El estudio es transeccional y el nivel de estudio es explicativo	60 trabajadores (30 mujeres y 30 varones). • Escala mexicana del clima organizacional. • Escala de liderazgo de servicio. • Cuestionario de satisfacción de la Universidad de Minnesota	El clima organizacional y el liderazgo de servicio son aspectos capaces de predecir la satisfacción. Se evidenció que el clima laboral es el elemento que tiene mayor influencia en la satisfacción del trabajador.
Zambrano & Zambrano (2022)	Estudio descriptivo	156 participantes. • Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ). • Cuestionario propuesto por Ortega Santos (2016)	Se evidencia que el clima organizacional es mayormente influenciado por la satisfacción laboral intrínseca. Pudo observarse que el clima organizacional y la satisfacción laboral están relacionados.
Pedraza <i>et al.</i> (2021)	Cuantitativo, transversal, no experimental y de alcance explicativo	187 encuestados. Cuestionario	Es necesario fomentar apropiados ambientes pedagógicos e innovación para favorecer la imagen y calidad académica, con el propósito de impactar en que tales instituciones tengan un buen desempeño.

Mirsultan & Marimuthu (2021)	Cuantitativo.	260 profesores. • El MLQ (liderazgo multifactor) • Cuestionario y el JSQ (Cuestionario de Satisfacción Laboral)	El conocimiento y las percepciones de los docentes pueden ayudar a los directores a crear un mejor ambiente de trabajo. Además, el estilo de liderazgo del director se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los docentes. El desempeño puede verse influenciado por los principales estilos de liderazgo.
Waiandt & Ferretti (2023)	Investigación cualitativa de corte transversal	Entrevistas semiestructuradas	Son mostrados diferentes aspectos que favorecen implementar acciones que busquen optimizar las prácticas de liderazgo del personal directivo, y así conseguir un buen clima organizacional para el desempeño de la organización.
Pedraza (2020)	Cuantitativo, alcance explicativo, no experimental y transversal.	84 personas. El cuestionario	El liderazgo educativo debe diseñar acciones de gestión de recursos humanos con estrategias que permitan incrementar las competencias de su personal, así como la satisfacción de este. Todo ello en busca de la mejora del desempeño educativo.
Ker <i>et al.</i> (2022)	Cuantitativo	472 docentes	La satisfacción laboral del profesorado impacta significativamente en su desempeño, retención y eficacia docente.

Aryawan <i>et al.</i> (2024)	Cuantitativo	234 profesores de secundaria básica. Cuestionario	La gestión, el estilo de liderazgo de Asta Brata y la motivación laboral impactan positivamente en la satisfacción laboral de los docentes
Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri (2020)	Cuantitativo, diseño descriptivo correlacional	35 docentes pertenecientes a la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Encuesta	El liderazgo directivo, el clima organizacional y la satisfacción laboral del profesorado encuestado se relacionan significativamente.
Martínez-Garrido (2017)	Cuantitativo	5733 docentes. Pruebas de rendimiento y cuestionarios	El clima laboral, del aula y el apoyo gerencial a los docentes se encuentran entre los aspectos que mayor impacto tienen en el nivel de satisfacción laboral de los docentes en América Latina.
Montoya (2017)	Cuantitativo, correlacional	166 trabajadores. Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, el Instrumento para Clima Organizacional y un cuestionario	Cuando un clima organizacional es percibido como alto, es posible relacionarlo con mayor nivel de satisfacción laboral del personal de una institución educativa.
Virgana & Lapasau (2024)	Cuantitativo	720 docentes. La encuesta y el análisis de datos se realizaron utilizando una ruta modelo de análisis y el <i>software</i> Smart-PLS.	Existe un efecto directo del <i>locus</i> de control, estilo de liderazgo y factores ambientales sobre la motivación laboral. Además, hubo un efecto del <i>locus</i> de control, los factores ambientales y el desempeño de los docentes.

Singgih <i>et al.</i> (2020)	Cuantitativo	221 encuestados	El ambiente de trabajo afecta significativamente el desempeño del personal, al mediar en la satisfacción laboral.
Salem <i>et al.</i> (2020)	Cuantitativo	253 mandos intermedios. • Cuestionario de liderazgo camino-meta (PGTQ) de Indvik • Cuestionario de desempeño laboral docente (TJPQ) de Atsebeha	El estilo de liderazgo directivo afecta significativamente en el desempeño laboral de cada profesor en las escuelas estudiadas.
Abu & Arar (2020)	Cuantitativo	630 docentes árabes. • Versión árabe ampliada de la actuación del profesor: OCB-22 ítems • Desempeño en el rol: 8 ítems. • Estilo de liderazgo (liderazgo transformacional-20 ítems, transaccional Liderazgo-12 ítems) • Percepciones de ocupación (28 ítems)	El desempeño de los docentes en sus funciones incrementa mientras puedan percibir un estilo de liderazgo del directivo mucho más transformacional y menos transaccional.
Ingsih <i>et al.</i> (2021)	Cuantitativo	100 docentes. Encuesta	Existen efectos significativos entre comunicación, disciplina laboral, liderazgo, remuneración y motivación del docente.
Parveen <i>et al.</i> (2022)	Cuantitativo con un diseño correlacional.	102 directores y 512 docentes. • Cuestionario para el estilo de liderazgo principal (QPLS) • Cuestionario para el desempeño laboral docente (QTJP)	El liderazgo autocrático ejercido impacta significativa, fuerte y positivamente en el desempeño docente. Por otra parte, el liderazgo de <i>laissez-faire</i> presentó problemas o no sirvió para nada.

Imhangbe <i>et al.</i> (2018)	Cuantitativo con un diseño correlacional	69 maestros y directores. • Cuestionario de estilo de liderazgo de directores (PLESQUE) • Cuestionario de desempeño laboral de maestros (TEJOPAQ)	Los estilos de liderazgo democrático y de <i>laissez-faire</i> influyeron positivamente en el desempeño laboral de los docentes.
Haerofiatna <i>et al.</i> (2021)	Cuantitativo.	150 profesores. Cuestionario	El desempeño del profesorado se ve afectado por el ambiente de trabajo.
Jameel & Ahmad (2020)	Cuantitativo	374 docentes. Cuestionarios	Los hallazgos mostraron que el liderazgo transformacional y el transaccional afectan significativamente en el desempeño del personal académico.
Cantú <i>et al.</i> (2023)	Cuantitativo, diseño no experimental, transversal y de alcance explicativo	127. Cuestionario	Cuando un profesor se encuentra satisfecho, brinda mayor calidad a su trabajo y apoya de la mejor manera al proceso educativo; además, los trabajadores presentan un mayor compromiso superior, evidenciado en un mejor servicio.
Quispe-Llactahuaman <i>et al.</i> (2023)	Cuantitativo, de nivel explicativo y de diseño no experimental	106 docentes. Tres cuestionarios	El clima institucional y el desempeño docente se ven influenciados por un liderazgo transformacional.

Jáuregui <i>et al.</i> (2022)	Cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional	100 docentes. La técnica fue la encuesta, y el instrumento fue el cuestionario	El liderazgo directivo y el desempeño del profesorado se relacionan.
Torcatt (2020)	Cualitativo de tipo descriptivo	4 directores. Entrevista	El liderazgo de cada profesor requiere ser fortalecido mediante una inigualable práctica pedagógica; además, es preciso un gerente que ejecute una gerencia eficaz.
Estrada & Gallegos (2021)	Cuantitativo, diseño no experimental de tipo correlacional	185 docentes. • Escala de Satisfacción Laboral • Cuestionario de Compromiso Organizacional	Cuanto más satisfechos se encuentre el profesorado en las instituciones educativas, mayor será su nivel de compromiso hacia estas.

Nota. Elaboración propia

4.3. Discusión

Según los resultados reportados en cada documento, los aspectos referidos a las variables analizadas (entorno laboral y liderazgo) son decisivos para conseguir un efectivo desempeño y la satisfacción laboral del personal educativo. Ahora bien, teniendo en cuenta que el objetivo planteado en esta revisión fue establecer la importancia del liderazgo y el entorno laboral en el desempeño y la satisfacción laboral del personal educativo, es necesario describir la importancia de cada uno de ellos.

Para Cuesta & Moreno (2021), el liderazgo puede verse como una característica del papel que tiene el directivo, es decir, la influencia que este posee para que las personas colaboren de forma voluntaria y con entusiasmo, con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Algunos autores lo definen como liderazgo directivo (Hsieh *et al.*, 2023; Mendoza *et al.*, 2023), ya que además busca orientar y guiar al personal a su cargo a conseguir que el liderazgo sea más bien colectivo, en el cual prevalezca la negociación, el diálogo y la concertación. En otras palabras, alcanzar una verdadera comunicación entre el líder y los liderados para que exista un apropiado entorno laboral.

Respecto a los estilos de liderazgo estudiados, se pudo observar que el liderazgo transformacional y el transaccional afectan significativamente el clima institucional y el desempeño del personal académico (Jameel & Ahmad, 2020; Quispe-Llactahuaman *et al.*, 2023). Para Imhangbe *et al.* (2018), el liderazgo democrático y de *laissez-faire* influyen positivamente en el desempeño laboral de los docentes; en contraposición a este planteamiento, Parveen *et al.* (2022) encontraron que un liderazgo autocrático impacta fuertemente y de manera positiva en el desempeño docente; entretanto, el liderazgo de *laissez-faire* no sirvió, pues causaba problemas en el grupo.

En cuanto al entorno laboral, Jentsch *et al.* (2022) establecieron que el ambiente de trabajo está relacionado positivamente con la satisfacción laboral del profesorado y de forma negativa con su estrés. Además, lograron demos-

trar que, como parte del entorno laboral, el liderazgo administrativo ayuda a minimizar los niveles de estrés de los docentes. Por otro lado, Ker *et al.* (2022) revelaron que los entes educativos deberían darle prioridad a generar un buen ambiente y así poder mejorar la calidad de la enseñanza; esta idea es respaldada por Montoya (2017), quien asevera que un clima organizacional y un entorno laboral alto están relacionados con un mayor nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

También se pudo determinar que el ambiente o entorno laboral afecta de forma significativa el desempeño del profesorado, especialmente al mediar en la satisfacción laboral; asimismo, tanto el ambiente o entorno laboral como el clima escolar y el apoyo directivo representan los aspectos que mayor impacto tienen sobre el nivel de satisfacción laboral en Latinoamérica a nivel educativo (Martínez-Garrido, 2017; Singgih *et al.*, 2020).

En cuanto al desempeño del profesorado, casi la totalidad de los documentos revisados mostró que este se ve influenciado directamente por el liderazgo directivo (Jáuregui *et al.*, 2022; Quispe-Llactahuaman *et al.*, 2023; Jameel & Ahmad, 2020; Imhangbe *et al.*, 2018; Parveen *et al.*, 2022; Abu & Arar, 2020; Salem *et al.*, 2020; Virgana & Lapasau, 2024; Pedraza, 2020; Mirsultan & Marimuthu, 2021). Sin embargo, autores como Haerofiatna *et al.* (2021), Singgih *et al.* (2020), Montoya (2017), Martínez-Garrido (2017), Waiandt & Ferretti (2023), y Zambrano & Zambrano (2022) señalan que el desempeño y satisfacción del profesorado vienen dados por el ambiente o entorno de trabajo que predomina en las instituciones educativas.

4.4. Conclusiones

A partir de la revisión realizada y de los hallazgos aportados por cada artículo sobre el liderazgo directivo y el entorno laboral, se puede concluir que el estudio de las dos variables es bastante amplio, demostrándose, además, su implicancia sobre la satisfacción laboral y el desempeño de los docentes. Así, los estudios analizados mostraron que una amplia cantidad de docentes perci-

ben que el entorno laboral y el clima organizacional son favorables, lo cual se debe a que existen buenas relaciones interpersonales entre ellos, y se observa optimismo y una buena comunicación; todo lo cual, en muchas ocasiones, es resultado de un liderazgo directivo eficiente, eficaz, capaz y organizado.

Asimismo, un aspecto que se observó en gran parte de los estudios revisados fue el referido al tipo de liderazgo predominante en las instituciones educativas. Se trata del liderazgo transformacional, el cual fue el más observado y el que más afecta de forma positiva y significativa a los docentes, sobre todo en su rendimiento, desempeño y satisfacción laboral. En ese sentido, mientras el directivo muestre un mejor liderazgo transformacional, los resultados alcanzados en cuanto al desempeño de los profesores será óptimo, mayor será su satisfacción y el desempeño del docente será más eficiente. Como consecuencia, fue posible establecer que la mejora del desempeño y la satisfacción del docente debe estar respaldada por un verdadero liderazgo educativo.

CAPÍTULO V

CALIDAD EDUCATIVA: IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO Y EL ENTORNO LABORAL

La calidad en la educación es un tema de gran relevancia actual para las instituciones educativas, ya que de esta depende la formación de estudiantes capaces de desempeñar un buen rol en la sociedad. Es un tema que ha tenido diversas interpretaciones a lo largo de los años, dado que ha sido relacionado con el conocimiento, el aprendizaje organizacional, el desarrollo de competencias, entre otros aspectos. Debido a esto, la calidad educativa ha llegado a ser medida basándose en indicadores de desarrollo cognitivo en términos de programas, currículo, evaluación docente, competencias, facultades o según algún grado de cumplimiento de cierto estándar previamente definido.

Para el logro de una educación de calidad es necesario que los centros educativos no solo posean recursos materiales y financieros, sino que también tengan un liderazgo estable, dado que la función del líder es apoyar y guiar a los docentes y otros actores de la comunidad, a quienes puede brindarle la ayuda necesaria para que realicen sus tareas con éxito. Para promover una calidad educativa eficiente y ética, es necesario que el líder tenga el apoyo de los directivos, con el fin de que pueda implementar procesos de mejora y ser tomado en cuenta por aquellos que conforman la comunidad.

Conjuntamente, es fundamental que el líder tenga la experiencia y el conocimiento necesarios para saber implementar y desarrollar un entorno laboral apto, es decir, en el que el personal educativo se sienta cómodo, puesto que depende de dicho ambiente la correcta ejecución de las tareas asignadas.

Para esto, es necesario que los empleados sean reconocidos por sus logros y su compromiso con la institución, a la vez que sean escuchados para conocer sus necesidades y satisfacerlas adecuadamente. De este modo, no solo el personal del centro educativo podrá mejorar sus desempeño y productividad, sino que se garantizará que el proceso de aprendizaje sea fructífero para los alumnos al brindarles una educación de calidad.

5.1. Perspectivas actuales del liderazgo y el entorno laboral en las instituciones educativas

La educación del siglo XXI se encuentra en una encrucijada porque, por una parte, busca que los egresados puedan desempeñarse correctamente en el mundo laboral y, por el otro, formar ciudadanos capaces de formar nuevas relaciones con la sociedad del conocimiento para responder a las demandas establecidas por la globalización. Por ende, es determinante responder al sentido actual de la educación, es decir, al qué, al por qué, al para qué y al hacia dónde. Así también, es necesario considerar que es imprescindible preparar a los jóvenes para que puedan responder a las necesidades y demandas actuales, no solo en el factor conocimiento, sino también en sus competencias y habilidades, dado que son los elementos más buscados en las empresas, ya que los trabajadores suelen realizar actividades en grupo o necesitan compartir ideas cuando se requiere tomar una decisión importante.

Desde esta perspectiva, debe pensarse en nuevas alternativas de formación. Es aquí donde el liderazgo en la educación ocupa un lugar importante en las instituciones educativas porque es el líder quien se encarga de exigir características y cualidades que hacen posible el desarrollo de una sociedad más humana y de profesionales más capaces para hacer frente a la realidad. Asimismo, es en los centros educativos donde se forman y fortalecen los principios éticos de las personas; por ello, el líder debe ser un individuo integral para saber guiar a los estudiantes desde el colegio (Sierra, 2016).

En este contexto, el liderazgo educativo se erige como un componente esencial en la formación de los alumnos, orientando su motivación y su influencia. Esto se debe a que el líder, al tener una mayor experiencia, posee los conocimientos necesarios para guiar a los estudiantes, no solamente en el ámbito académico, sino también desde el aspecto ético y moral. Esto es posible mediante la crítica constructiva y su capacidad para analizar la información sobre las realidades institucionales y contextos educativos.

Manríquez & Reyes (2022) sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor más importante en las instituciones educativas, ya que influye significativamente en el logro de los aprendizajes y en el quehacer pedagógico docente. Un directivo con una gran capacidad de liderazgo puede transformar la cultura del centro educativo, lo que favorecerá la participación de los docentes en la mejora escolar y, por ello, en el aprendizaje de los estudiantes. Por ende, es imperativo desarrollar capacidades de liderazgo escolar enfocadas en impulsar prácticas de gestión centradas en un aprendizaje de calidad.

Además del liderazgo educativo existe otro factor que también incide significativamente en las instituciones educativas: el entorno laboral, el cual se considera un factor relevante por los siguientes aspectos (Clavijo, 2023):

- El entorno laboral se relaciona con la satisfacción laboral de los docentes, lo cual es importante porque los profesores que se sienten satisfechos con su centro de trabajo tienden a tener una actitud positiva hacia sus labores y se involucran más con el proceso educativo. Además, los docentes satisfechos suelen permanecer en su trabajo y disminuyen su ausentismo.
- El entorno laboral incide en el rendimiento de los profesores. Se ha demostrado que los profesores que laboran en un entorno positivo se sienten más motivados, tienen una mayor autoeficacia y mayor compromiso con sus deberes. Esto se refleja en un mejor rendimiento docente y calidad de la enseñanza.

- El entorno laboral influye en la calidad educativa porque un ambiente positivo se vincula con un mayor apoyo social, mayor eficacia colectiva y mayor colaboración entre docentes, los cuales contribuyen con la calidad en la educación y una alta satisfacción de los educandos.
- El entorno laboral incide en la tasa de retención de los alumnos porque si están en un ambiente positivo, se sienten más motivados a estudiar y, por tanto, a que disminuya la tasa de abandono.

Entonces, tanto el liderazgo como el entorno laboral son factores que influyen en las instituciones educativas, pero que hoy en día enfrentan diversos desafíos y oportunidades. Uno de estos desafíos es consecuencia de la COVID-19, periodo durante el cual se demostró la importancia y adaptabilidad de los líderes, quienes tuvieron que tomar decisiones rápidas para evitar que los estudiantes perdieran clases, a la vez que tuvieron que abordar las necesidades cambiantes de la educación. En ese contexto, las constantes demandas y los nuevos parámetros educativos requieren que los líderes desarrollen habilidades educativas acordes a su realidad, lo que incluye la innovación, el desarrollo humano, el sentido pedagógico y las cualidades de líderes (Mendoza *et al.*, 2023).

Para concluir, las tendencias y las perspectivas actuales en los centros educativos destacan la importancia del liderazgo y el entorno laboral, puesto que depende del ambiente positivo en los centros de estudio que los líderes y los demás integrantes asuman un gran nivel de responsabilidad y se sientan motivados por enseñar, además de trabajar en equipo para conseguir los objetivos en común. Por tanto, los directivos deben evaluar cada cierto periodo el ambiente de trabajo con el propósito de determinar si es un entorno positivo y si los trabajadores, como los líderes, se sienten cómodos para que continúen realizando sus actividades de forma eficiente y planteen nuevas medidas ante un sistema educativo tan cambiante, a fin de que los estudiantes tengan una educación de calidad y equitativa.

5.2. Calidad educativa: avances, desafíos y barreras actuales

La calidad educativa es el nivel adecuado de formación brindado por los centros educativos a la población estudiantil. Incluye una serie de aspectos, tales como docentes capacitados y motivados; currículo acorde a la realidad; programas y planes actualizados; ambiente equipado, seguro y acogedor; incorporación de las TIC, entre otros, los cuales permiten que los alumnos puedan desarrollar sus habilidades y competencias para resolver asertivamente los retos que se les presentan a diario e insertarse correctamente en la sociedad, mediante los aportes en la solución de problemas sociales.

Actualmente, la calidad educativa es un tema prioritario que abarca diferentes agentes y órganos educativos, pero, sobre todo, a los alumnos y docentes, quienes son los profesionales a cargo de conducir el proceso de enseñanza, el cual debe responder a las actuales demandas de la educación. Esto se debe a que el sistema educativo cambia según las necesidades del mercado laboral o sus exigencias; por ello, son los docentes quienes poseen la responsabilidad de formar a los estudiantes considerando dichos aspectos para formar profesionales responsables, autónomos, eficaces y capaces de hacer frente a diversos problemas (Díaz *et al.*, 2022).

Respecto a la confluencia entre calidad educativa y educación, se han realizado diversos avances partiendo de las reformas educativas, las cuales han modificado la organización de las políticas educativas y el sistema educativo, visibilizando que aún existen problemas que deben ser resueltos para aportar en el constante mejoramiento de la educación (Díaz-Barriga, 2020). A partir de dicha confluencia, se han presentado diversos avances, pero también limitaciones y retos que han sido visibilizados para poder mejorar la educación y crear las condiciones que garanticen la calidad educativa. Esto como un medio fundamental para consolidar los procesos educativos y se responda a las exigencias sociales desde el reconocimiento de los actores involucrados.

Basándose en lo expuesto, se ha observado que uno de los avances más importantes en la educación ha sido la implementación de las TIC, las cuales han permitido integrar más recursos didácticos en las aulas, lo que se ha reflejado en una mayor comprensión de los temas por parte de los estudiantes. No obstante, persiste la barrera de que no todos los centros educativos tienen acceso a las TIC por falta de apoyo económico o capacitación para su uso. Otro de los avances en el ámbito educativo es la evaluación, la cual ha mejorado desde su concepción hasta su estructuración y aprovechamiento. Al respecto, se debe resaltar que los sistemas de evaluación estandarizados fueron planteados con el objetivo de medir indicadores a gran escala, tales como conocer lo aprendido por el alumno a nivel teórico y práctico, e identificar a los mejores estudiantes sin considerar sus habilidades personales, puesto que las evaluaciones en la mayoría de las veces han sido realizadas desde un enfoque memorístico. Dicho de otro modo, han estado limitadas a mediciones genéricas y comparables sin tener en cuenta las condiciones del entorno ni las competencias estudiantiles. Hoy en día, muchos de los docentes han cambiado la forma de evaluar al pedir opiniones críticas sobre el tema tratado en clase (Jiménez, 2019).

Otro de los avances para asegurar la calidad educativa se observa en la transición de un estándar inflexible y rígido a un modelo en el que se priorice la identificación de oportunidades de mejora, condiciones favorables, potencialidades e identificación de capacidades para el fortalecimiento del quehacer educativo en el aspecto pedagógico e institucional.

En un contexto organizacional, una de las limitaciones más predominantes es la poca discusión pública sobre los propósitos, temas, mecanismos y criterios de enseñanza y evaluación para la optimización de los procesos educativos, sumado a la falta de capacitación docente, lo que impide la renovación del proceso de enseñanza-aprendizaje y el aprovechamiento de los escenarios de la realidad social.

Entonces, son diversos avances y limitaciones en la educación, los cuales se configuran en una serie de retos enfocados en el fortalecimiento de la evaluación y el proceso de enseñanza-aprendizaje con miras a la calidad educativa. Uno de los retos es capacitar a los docentes y formar líderes capaces de guiarlos, dado que estos poseen el conocimiento y las herramientas necesarias para dirigir a los profesores y apoyarlos cuando lo requieran. Otro de los retos es consolidar las evaluaciones teniendo en cuenta las necesidades, dinámicas y exigencias del contexto, además de los objetivos de la práctica evaluativa. Todo esto con el propósito de brindar una educación de calidad y formar estudiantes que no solo memoricen la teoría, sino que también puedan llevarla a la práctica y aplicarla en situaciones reales usando sus competencias y habilidades desarrolladas en el aula (Mejía-Rodríguez & Mejía-Leguía, 2021).

5.3. Impacto del liderazgo y el entorno laboral en la calidad educativa

El liderazgo en los centros de estudios es la aplicación de acciones para mejorar las funciones de cada integrante de un centro de labores, basándose en el entorno de trabajo y la convivencia educativa, para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizaje y la optimización de la calidad en la educación por medio de la aplicación de ciertas medidas. Para esto, el líder considera las metas educativas, los objetivos, el cumplimiento de los lineamientos y las disposiciones del Ministerio de Educación.

El papel de liderazgo es, entonces, poder guiar y conducir a los miembros de la organización educativa, con el propósito de cumplir las metas y los objetivos institucionales y del sistema educativo en general. Debido a esto, cada entidad debe poseer líderes con habilidades y competencias necesarias y suficientes para guiar a los docentes, de quienes depende que el estudiante pueda tener una formación integral (Villacis-Zambrano & Ferrin-Plaza, 2022).

En este aspecto, el liderazgo en el ámbito educativo es determinante para el desarrollo efectivo y eficaz del proceso de enseñanza y de una adecuada

gestión educativa. No obstante, para lograr los objetivos de la institución basándose en la calidad educativa es vital tener líderes innovadores y profesores capaces de escuchar nuevas sugerencias y aportar mecanismos que ayuden a la optimización del proceso de aprendizaje, el desarrollo de gestiones y el entorno de trabajo en toda la organización educativa.

Respecto al entorno laboral y su incidencia en la calidad educativa, se puede afirmar que tienen una relación muy estrecha. Un ambiente positivo en los centros de estudios es muy importante porque permite que los administrativos y los docentes puedan trabajar con energía y más empeño, lo que se traduciría en la mejora de su labor. Para esto, es necesario que los directivos administren correctamente todos los recursos y realicen cada cierto tiempo una evaluación sobre el entorno laboral para conocer si los docentes se sienten bien en la institución o se requiere efectuar cambios. En este aspecto, los directivos deben buscar el máximo bienestar de los docentes para que realicen sus deberes correctamente y los estudiantes tengan una educación de calidad. Para ello, se recomienda brindarles los recursos necesarios para sus clases, una remuneración justa de acuerdo con su desempeño, apoyo, valoración y asegurar que sean escuchados cuando se tomen decisiones importantes (Márquez, 2020).

Por tanto, para que exista un saludable entorno laboral, se debe fomentar la participación de los trabajadores, los docentes y otros actores sociales, de manera que se mantenga, mejore y controle el bienestar y la salud de todos los integrantes de la comunidad educativa. Un ambiente laboral saludable mejorará las condiciones de la productividad y, como consecuencia, la calidad educativa, lo que se refleja en la cantidad de profesionales capaces de hacer frente a los nuevos problemas sociales y una plana docente innovadora con un mejor desempeño, enfocada en el cumplimiento de los objetivos institucionales (Spencer *et al.*, 2018).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abu, M., & Arar, K. (2020). Leadership style and teacher performance: mediating role of occupational perception. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 186-202. 10.1108/ijem-04-2019-0146

Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci_arttext

Almada, L. (2021). Clima organizacional en la Facultad de Derecho de la UNP, según los estudiantes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 204-211. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.220

Amaya, I., Manchego, M., Otálora, H., & Ramírez, N. (2021). El estrés laboral y su influencia en el Desempeño Organizacional. *Poliantea*, 16(28), 8-12.

Aryawan, I., Agung, A., Ulindawati, N., & Werang, B. (2024). Exploring the Effect of Interpersonal Communication, Conflict Management, Asta Brata Leadership Style, and Motivation on Job Satisfaction of Teachers. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 14(2), 331-339. 10.47750/pegegog.14.02.38

Bernal, I., & Flores, A. (2020). Satisfacción laboral del capital humano en organizaciones del sector salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 276-296. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35192>

Bernal-Álava, Á., Bello-Holguín, J., Cedeño-García, G., & Bernal-Álava, M. (2023). Clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes en la unidad educativa Dr. Isidro Ayora Cueva. *Dominio de las Ciencias*, 9(1), 197-226. <https://doi.org/10.23857/dc.v9i1.3131>

Boada, P. (2019). *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de trabajadores operativos en una pyme de servicios de seguridad peruana en 2018* [tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/c437d-993-f226-4916-b7e3-3559fb7554f1>

Branez, M. (2020). *Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional de una Organización No Gubernamental (ONG) Samaritan's Purse* [trabajo de curso de actualización, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional UMSA. <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/26120/PT-2792.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bravo, J., & Mancheno, Á. (2022). *Programa de mejoras de clima laboral para los colaboradores del consejo de judicatura de la ciudad de Loja, para el año 2022* [tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico Sudamericano]. Repositorio Institucional ITS. <http://dspace.tecnologicosudamericano.edu.ec/jspui/handle/123456789/521>

Bustamante, D., & Valarezo, G. (2023). *Análisis de la gestión administrativa y su incidencia en la satisfacción laboral de la empresa unidad móvil de rayos x de la ciudad de Machala, provincia de El Oro* [tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Machala]. Repositorio Institucional UTMACH. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/22039>

Cabanilla, G., Cando, C., & Valencia, M. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 403-408. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000300403&script=sci_arttext

Canal, A., Ovalles-Toledo, L., Sandoval, L., & Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: empresas sino-loenses del sector. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 79-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8822428>

Cantú, N., Pedraza, N., & Madero, S. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Formación Universitaria*, 16(4), 11-20. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062023000400011>

Cárdenas-Tapia, M. J., Callinapa-Lupaca, E. A., Canaza-Turpo, C. F., Cate-riano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista Revoluciones*, 4(9), 102-134.

Carhuayal, O. (2020). El clima organizacional y su influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa GSH SA. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(46), 57-64. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19134>

Casique, A., & González, M. (2023). El Liderazgo Transformacional y Transaccional en el docente: desde la perspectiva de estudiantes universitarios en pandemia del COVID-19. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 19(1), 128-143. <https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.325>

Castañeda, G., Navarro, F., & Moreno, F. (2023). Validación de instrumento sobre percepción del clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(7), 226-237. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9034434>

Castellano, M. (2023). *Influencia de la inteligencia emocional sobre el burnout y la satisfacción laboral en el sector comercio* [tesis de maestría, Universtat Oberta de Catalunya]. Repositorio Institucional UOC. <https://openaccess.uoc.edu/handle/10609/148644>

Chagray, N., Ramos, R., Neri, A., Maguiña, R., & Hidalgo, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 21-29. <http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>

Checa-Llontop, L. A., Cabrera-Cabrera, X., & del Rocio Chávarry-Ysla, P. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación Valdizana*, 14(4), 188-197. <https://www.redalyc.org/journal/5860/586066112002/586066112002.pdf>

Clavijo, M. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9499-9510.

Cuesta, O., & Moreno, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(1), 84-99. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010>

Cunín, R., & Bravo, O. (2020). Modelo para evaluar los factores que inciden en el clima laboral del GAD Provincial de Chimborazo. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 21(29), 72-83. <https://pdfs.semanticscholar.org/099f/13b-761468911f4cae97befbf27d649cc87a4.pdf>

Delgado-Bello, C., & Gahona Flores, O. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. *Información Tecnológica*, 33(6), 11-20. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600011>

Díaz, E., & Díaz, K. (2021). Competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de educación superior de México. *Región y Sociedad*, 33, e1412. <https://doi.org/10.22198/rys2021/33/1412>

Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J., & Carranza, L. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(101), 158-170. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890844>

Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J., & Diaz, L. (2022). Calidad educativa y consideraciones filosóficas en un contexto de pandemia COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(7), 328-346. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890682>

Díaz, M., Elao, D., & Ordóñez, D. (2020). Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados del departamento de operaciones de la empresa TÍA SA. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (2), 1-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8504202>

Díaz-Barriga, Á. (2020). Andares curriculares en América Latina. *Revista Enfoques Educativos*, 17(2), 1-14. <https://doi.org/10.5354/2735-7279.2020.60634>

Durán, S., Guiliany, J., Paz, A., & Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(6), 223-244. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.14>

Estrada, E., & Gallegos, N. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en docentes de la Amazonía peruana. *Educação & Formação*, 6(1), e3854. <https://doi.org/10.25053/redufor.v6i1.3854>

Flores, F., López, M. F., Zulema, L. N., & Flores, L. D. (2022). Gerencia educativa y visión empresarial: una mirada crítica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 801-814. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.26>

Fundación Integralia. (s.f.). *Las 10 características de liderazgo más importantes*. <https://dkvintegralia.org/blog/las-10-caracteristicas-de-liderazgo-mas-importantes/>

García, C., & Valle, L. (2020). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa atunera en Ecuador. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 22-33. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7520686>

García, L. (2022). *La necesidad del liderazgo en enfermería. El papel clave de las supervisoras y la necesidad de formación* [tesis de grado, Universidad de Cantabria]. Repositorio Institucional Unican. <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/25018>

García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales *Revista Científica Entramado*, 11, (1), 60-79. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265440664005.pdf>

García, W., Piguave, Z., Vega, J., & Burgos, H. Y. (2024). Desempeño profesional docente mediado por la gestión estratégica del líder educativo: Professional teaching performance mediated by strategic educational leadership. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 1670-1688. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1700>

González, W., & Vilchez, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*, (51), 54-74. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>

Grupo Castilla. (2020, 27 de enero). *Clima laboral: beneficios, tipos y cómo mejorarlo*. <https://www.grupocastilla.es/clima-laboral/>

Haerofiatna, H., Erlangga, H., Nurjaya, N., Mulyana, Y., Sunarsi, D., Solahudin, M., Dwiwarman, D., Waskita, D., Rozi, A., Yuangga, K., & Purwanto, A. (2021). The Effect of Organizational Commitment and Work Environment on Job Satisfaction and Teachers Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12, 109-117. <https://goo.su/RdU1V>

Heredia-Quito, M., & Narváez-Zurita, I. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 213-241. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8011435>

Hsieh, Ch., Gunawan, I., & Li, H. (2023). Una revisión bibliométrica de la investigación sobre liderazgo educativo: Mapeo científico de la literatura de 1974 a 2020. *Revista de Educación*, 401, 293-324. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2023-401-592>

Imhangbe, O., Okecha, R., & Obozuwa, J. (2018). Principals' leadership styles and teachers' job performance. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(6), 909-924. [10.1177/1741143218764178](https://doi.org/10.1177/1741143218764178)

Ingsih, K., Astuti, D., Suhana, S., & Mirpur, S. (2021). Improving teacher motivation and performance through communication, work discipline, leadership and work compensation. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(1), 1-16.

Jameel, A., & Ahmad, A. (2020). The Mediating Role of Job Satisfaction between Leadership Style and Performance of Academic Staff (2020). *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(04), 2399-2414. <https://ssrn.com/abstract=3551155>

Jáuregui, J., Chávez, P., Menacho, I., Ramírez, L., & Romero, E. (2022). El liderazgo directivo y desempeño docente en la educación básica regular. *Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(23), 648-658. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i23.365>

Jentsch, A., Hoferichter, F., Blomeke, S., König, J. & Kaiser, G. (2023). Investigar la satisfacción laboral, el estrés y el entorno laboral de los docentes: los roles de la autoeficacia y el liderazgo escolar. *Psicología en las Escuelas*, 60, 679-690. <https://doi.org/10.1002/pits.22788>

Jiménez, J. (2019). Aproximaciones epistemológicas de la evaluación educativa: Entre el deber ser y lo relativo. *Foro de Educación*, 17(27), 185-202. <http://dx.doi.org/10.14516/fde.636>

Ker, H-W., Lee, Y-H., & Ho, S-M. (2022). The Impact of Work Environment and Teacher Attributes on Teacher Job Satisfaction. *Educational Process: International Journal*, 11(1), 28-39. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1346098.pdf>

Leguizamón, L., & Sanabria, C. (2023). Percepción de los niveles del liderazgo, motivación y desempeño laboral en Comercial Silvi según una evaluación realizada durante enero a julio de 2020. *Revista Científica Empresarial Mba'apoha*, 3(1), 15-23. <https://ojs.uep.edu.py/index.php/FCE/article/view/327>

Luna, S., & Payares, M. (2023). Elementos para la construcción de un modelo explicativo de la evolución del liderazgo. En A. Cruz & W. Acosta (Eds), *Liderazgo educativo. Reflexiones, escenarios y prácticas* (pp. 149-168). Ediciones Unisalle. <https://acortar.link/v72Ivu>

Magdaleno, J., Rodríguez, I., & Hernández-Ochoa, D. (2020). Percepciones sobre el Clima de la Comunicación (CCO): Inspección a las Pymes turísticas en un entorno competitivo. *NovaRua*, 12(20), 4-29. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.1>

Mahmoud, E., Belbase, S., & Alsheikh, N. (2023). Academic Chairs' leadership styles and Teachers' job satisfaction in higher education institutions in UAE. *European Journal of Educational Management*, 6(2), 119-134. <https://doi.org/10.12973/eujem.6.2.119>

Manríquez, K., & Reyes, M. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 46(1), 1-28. <https://www.redalyc.org/journal/440/44068165028/html/>

Márquez, T. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de las instituciones públicas de educación. *Ciencia y Educación*, 1(4), 6-14. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0104202020>

Martínez-Garrido, C. (2017). El impacto del liderazgo escolar y el ambiente escolar en la satisfacción laboral docente en América Latina. *Archivos de Análisis de Políticas Educativas*, 25, 80. <https://doi.org/10.14507/epaa.25.2851>

Mejía-Rodríguez, D., & Mejía-Leguía, E. (2021). Evaluación y calidad educativa: Avances, limitaciones y retos actuales. *Revista Electrónica Educare*, 25(3), 702-715. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.25-3.38>

Mendoza, A., Guadamud, J., González, R., Saavedra, K., & Vera, M. (2023). Tendencias y Perspectivas Actuales del Liderazgo Educativo Revisión Bibliográfica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 9796-9805.

Mendoza, A., Muñoz, J., Araúz, R., Mera, K., & Arias, M. (2023). Tendencias y perspectivas actuales del liderazgo educativo revisión bibliográfica. *Ciencia Latina: Revista Científica Multidisciplinar*, 7. 9796-9805. [10.37811/cl_rcm.v7i5.8543](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8543).

Mendoza-Vargas, J., Burbano-Pantoja, V., & Mendoza-Vargas, H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información Tecnológica*, 33(6), 157-166. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157>

Mera-Menéndez, K. & Looor-Zambrano, H. (2021). Liderazgo y su relación con el clima organizacional en Hurona Market, cantón Portoviejo, Provincia Manabí. *Polo del Conocimiento: Revista Científico-profesional*, 6(11), 700-717. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219380>

Mirsultan, N., & Marimuthu, T. (2021). The Relationship of Transformational and Transactional Principal Leadership on Teacher Job Satisfaction and Secondary Student Performance in Subang Jaya, Malaysia. *Open Journal of Leadership*, 10, 241-256. <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.103016>

Montoya, P., Beiiio-Escamlila, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M., & Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 7-13. <https://goo.su/egMiI>

Morales, J., & Velandia, N. (1999). *Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. McGraw Hill.

Orozco, V. (2023, 27 de noviembre). *4 consejos para conseguir un desempeño laboral exitoso*. BUK. <https://www.buk.co/blog/tips-para-conseguir-un-desempeno-laboral-exitoso>

Page, M., Mckenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, Jennife., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, E., Mayo-Wilson, E., Mcdonald, S., Mcguinness, L., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ (Clinical research ed.)*, 372 (71). <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Paredes, Y., Estrada, E., Quispe, R., Mamani, H., & Mamani, M. (2020). Factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de instituciones educativas públicas. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 4(34), 13-20. <https://acortar.link/N4ra6z>

Parra, A. (2020, 24 de mayo). *Conoce las mejores herramientas para medir el clima laboral*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/herramientas-para-medir-el-clima-laboral/>

Parveen, K., Quang, Bao, P., Kumar, T., and Shah, AH. (2022) Impact of Principal Leadership Styles on Teacher Job Performance: An Empirical Investigation. *Fronteras en Educación*, 7, 814159. 10.3389/feduc.2022.814159

Pashanasi, B., Gárate, J., & Palomino, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción*, 12(3), 163-174. <https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>

Paz, T. (2020). Gestión educativa y la mejora del desempeño laboral de los docentes. *Ciencia y Educación*, 1(4), 15-26. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0104202021>

Pedraza, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20), e005. <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>

Pedraza, N. A., & González, A. L. (2021). Capital humano, aprendizaje, satisfacción y compromiso en el desempeño de instituciones educativas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1019-1040. <https://doi.org/10.52080/rv-gluz.26.96.3>

Peniche, R., Mac, C., Guzmán, C., & Mora, N. (2020). Factores que Afectan el Desempeño Docente en Centros de Alta y Baja Eficacia en México. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 18(2), 77-95. <https://doi.org/10.15366/reice2020.18.2.004>

Pérez, O. (2023, 10 de marzo). *Los beneficios de tener un ambiente laboral positivo*. People Next. <https://blog.peoplenext.com/beneficios-de-un-ambiente-laboral-positivo>

Quintanilla-Ayala, L., Quintanilla-Aldeán, C., & Prieto-López, Y. (2022). Incidencia del clima laboral en el desempeño docente de la carrera de Licenciatura en Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas–ESPE. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1), 116-135. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8292493>

Quispe, K. (2023). Gestión Educativa y Clima Laboral en Docentes de las Instituciones Educativas de la Provincia de Satipo. *Revista Científica de Educación Inicial*, 8(1), 58-78. <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/RCEI/article/view/1879>

Quispe-Llactahuaman, S., Dávila-Asenjo, M., Cubas-Díaz, M., & Tapia-Díaz, A. (2023). Liderazgo transformacional en el clima institucional y el desempeño docente en Perú. *Horizontes: Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 359-371. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.520>

Ramadona, A., Putra, R., & Komardi, D. (2021). Commitment, Motivation, Leadership and Work Culture on Job Satisfaction and Teacher Performance at SMK Multi Mekanik Masmur Pekanbaru. *Journal of Applied Business and Technology*, 2(2), 169-182. <https://doi.org/10.35145/jabt.v2i2.73>

Retana, J., Zorilla, F., Aldape, A., Rodríguez, M., & Terrazas, L. (2022). La incidencia de rotación de personal operativo en una empresa de producción de artículos automotrices. *Revista IPSUMTEC*, 5(5), 19-26. <https://revistas.milpaalta.tecnm.mx/index.php/IPSUMTEC/article/view/136>

Rivadeneira, J. (2022). La importancia del liderazgo en el logro de metas empresariales. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(4), 41-54. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n4/24>

Rodríguez, E., Marichal, O., & Meneses, Z. (2022). Teorías del liderazgo y su impacto en los dirigentes y estudiantes universitarios. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 10(2), 66-79. <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/2255>

Rojas, C., Martínez, P., & Niebles, W. (2020). Factores del clima laboral predominantes en organizaciones de salud privada del Municipio Montería (Colombia). *Revista Espacios*, 41(32), 25-38. <https://w.revistaespacios.com/a20v41n32/a20v41n32p03.pdf>

Romero-Polo, J., Mercado-Pacheco, A., Díaz-Cárdenas, S., & de la Valle-Archibold, M. (2021). Satisfacción laboral y condiciones laborales en odontólogos de Cartagena de Indias-Colombia. *Archivos de Medicina (Col)*, 21(1), 138-152. <https://www.redalyc.org/journal/2738/273865670013/273865670013.pdf>

Rueda, M., Sigala, L., Zapata, G., & Armas, W. (2022). El liderazgo como componente de las capacidades dinámicas de las organizaciones. *Pensamiento & Gestión*, (52), 1-25. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762022000100008&script=sci_arttext

Salazar-Ponce, E., Alvarado-Franco, D., & Holguín-León, G. (2021). Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral: Caso Empresa de Seguridad Covipen. *Dominio de las Ciencias*, 7(5), 581-596. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2269>

Saleem A, Aslam S, Yin H-b, & Rao C. (2020). Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management. *Sustainability*, 12(8), 3390. <https://doi.org/10.3390/su12083390>

Setiawan, Y., Junaedi, A. T., & Chandra, T. (2021). Increasing Effect of Employee Work Ethics and Training on Employee Performance and Service Quality at PT XL Axiata Riau. *Journal of Applied Business and Technology*, 2(3), 194-205. <https://doi.org/10.35145/jabt.v2i3.76>

Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Ean*, (81), 111-129. <https://www.redalyc.org/journal/206/20649705007/html/>

Simbron-Espejo, S., & Sanabria-Boudri, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Cienciamatria*, 6(1), 59-83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>

Singgih, E., Iskandar, L., Sestri, F., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. *Solid State Technology*, 63(2s). <https://ssrn.com/abstract=3986851>

Souza, R. (2021). Liderazgo de enfermería en cuidados paliativos. *Human@s-Enfermería en Red*, (2), 27-29.

Spencer, C., Silva, M., Mederos, M., & Gutiérrez, M. (2018). Entorno laboral saludable en las instituciones educativas y riesgos psicosociales del personal docente. *Killkana Sociales: Revista de Investigación Científica*, 2(4), 121-126. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6799315>

Sulbarán, I.- (2023, 24 de abril). *7 estrategias para desarrollar el liderazgo transformacional*. Tiffin University. <https://global.tiffin.edu/noticias/estrategias-para-desarrollar-el-liderazgo-transformacional>

Sumba-Bustamante, R., Moreno-Gonzabay, P., & Villafuerte-Peñafiel, N. (2022). Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>

Torcatt, T. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26(Número especial 2), 42-53.

Ubillús, D. (2020). *Estudio de la relación entre el modelo de cultura basado en valores (Competing Values Framework de Cameron y Quinn) y los estilos de liderazgo organizacional en la empresa pública metropolitana de agua potable y saneamiento-EPMAPS* [tesis de licenciatura, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio Institucional Bibdigital. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/20773>

Villacis-Zambrano, A., & Ferrin-Plaza, A. (2022). El liderazgo institucional y su incidencia en el clima laboral para la formación de la interdisciplinariedad en el colegio Vicente Rocafuerte. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1), 244-257. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1002>

Villar, V., Rojas, S., García, R., Castillo, O., & Macías, M. (2024). Clima organizacional como brújula del éxito: un estudio en una empresa de la ciudad de México. *Revista Científica Multidisciplinaria NeyArt*, 2(1), 28-39. <https://doi.org/10.61273/neyart.v2i1.42>

Virgana, V., & Lapasau, M. (2024). Elevating teachers' performance through locus of control, leadership style, environmental factors, and work motivation. *Knowledge Management & E-Learning*, 16(1), 65-87. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2024.16.003>

Waiandt, J. B. M., & Ferretti, A. S. Z. (2023). School management in early education: leadership styles and organizational climate of public schools. *SciELO Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7380>

Zambrano, G., & Zambrano, L. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. *Podium*, (42), 151-168. <https://doi.org/10.31095/podium.2022.42.9>

Zaragoza, W., Pineda, J., Salazar, L., & Silva, G. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Commercium Plus*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>

Zeta, A., Benites, C., Jiménez, R., & Abanto, L. (2020). Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural. *Conrado*, 16(76), 113-122. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000500113&lng=es&tlng=pt.

Zhingre, E., & Alcívar, I. (2023). Estrategias de liderazgo para el incremento del Capital Intelectual en negocios online. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria Pentaciencias*, 5(2), 610-622. <https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/623>

SOBRE LOS AUTORES

Edward Hipolito Torres Pacheco

Universidad Nacional del Altiplano

<https://orcid.org/0000-0003-3735-0189>

Sonia Vilchez Guzmán

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

<https://orcid.org/0000-0002-4197-9556>

Lucio Alberto Sosa Bitulas

Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

<https://orcid.org/0000-0003-0328-9674>

Alipio Riveros Cuellar

Universidad Nacional Federico Villarreal

<https://orcid.org/0000-0001-8327-4346>

Leticia Gil Cabanillas

Universidad Nacional Federico Villarreal

<https://orcid.org/0000-0001-6504-9372>

EL ENTORNO LABORAL Y EL LIDERAZGO

DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO Y LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EDUCATIVO



www.arcoeditores.com
contato@arcoeditores.com
(55)99723-4952