

Impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño y la motivación de los equipos en la gestión de educación superior

Freddy Gonzalo Araque Montenegro

Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Gerencia y Liderazgo

faraque@ups.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-5699-3234>

Ivonne Patricia Puruncajas Matute

Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Gerencia y Liderazgo

ipuruncajas@ups.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0008-1190-3682>

Introducción

Las personas, desde la perspectiva de la sociología, no pueden ser analizadas de forma individual, deben ser estudiadas en función de las relaciones que sostienen con el resto de la sociedad (Durkheim, 1987). En esta línea, Pierre Bourdieu (1984) considera que las personas son fácilmente influenciables por el entorno, lo que conlleva a entender la presencia de ciertas actitudes y comportamientos de la sociedad.

Así mismo, en el ámbito laboral, las relaciones sociales permiten la transferencia de ideas, conocimientos, lo cual es un factor muy importante para el trabajo en equipo, ya que se fomenta la sinergia, es decir, el esfuerzo en conjunto puede producir mejores resultados que los logrados por cada miembro de forma individual (Katzenbach y Douglas, 1993; Hackman, 2002; Covey, 2020). Sin embargo, trabajar en equipo también puede traer aspectos negativos, Patrick Lencioni (2012), en su libro *Las cinco disfunciones de un equipo*, identifica los aspectos que pueden afectar a los grupos: el miedo al conflicto, la falta de confianza, de compromiso, de enfoque en resultados y la evasión de responsabilidades. Lencioni (2012) menciona que es necesario aprender a manejar los problemas de forma adecuada, para esto, un factor importante a considerar para elevar la motivación y el desempeño, es el liderazgo.

El liderazgo ha sido estudiado y analizado desde diferentes disciplinas como la psicología, historia, sociología, entre otras (Kroeck *et al.*, 2004). Como indica Siliceo (1998), el liderazgo es un tema que ha sido objeto de muchas discusiones, ya que por mucho tiempo ha sido definido como la dirección, el mando o simplemente la influencia sobre las personas, sin embargo, es un concepto que va más allá de esas acepciones.

Para Sinek (2018), cuando se habla de liderazgo efectivo, se refiere a que, se debe entender realmente lo que hay detrás de las acciones, es decir, no solo enfocarse en el “qué” o en el “cómo”, sino entender el “por qué”, esto hace que los equipos se motiven de una manera más comprometida. Entender el liderazgo en la actualidad, significa tener la capacidad de adaptarse, siendo los líderes los que deben actuar como agentes de cambio, a través de una clara visión, comunicación efectiva y con capacidad de motivar (Fullan, 2020). El liderazgo, no solo implica tener conocimientos técnicos, sino también un alto nivel de inteligencia emocional, siendo este último un factor clave para manejar el estrés y la toma de decisiones dentro de los equipos (Goleman, 2014).

Por tanto, el liderazgo está intrínsecamente relacionado al ámbito laboral. El líder influye directamente en el desempeño y satisfacción laboral. Es así que surge la interrogante ¿qué tipo de liderazgo genera mayor motivación? Si bien es cierto que el éxito de la gestión tiene que ver con el trabajo en equipo, no obstante, en muchas ocasiones los líderes adoptan ciertos estilos poco efectivos, lo cual podría generar una motivación negativa en el entorno laboral.

Es en este aspecto que surge el objetivo de este trabajo: analizar el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño de tres áreas (administrativas y económicas, de la vida, comportamiento humano y sociales) donde se busca identificar las formas de liderazgo que generan mayor motivación entre los colaboradores en función de las competencias.

Este análisis es de gran relevancia ya que el liderazgo es un factor clave para el buen funcionamiento de cualquier organización, entender la motivación y el desempeño es importante para mejorar la competitividad y el logro de los objetivos de las distintas áreas.

Estilos de liderazgo

Se entiende como un estilo de liderazgo a las distintas formas en las que un líder puede dirigir, influir o motivar a su equipo de trabajo, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos (Geraldo Campos *et al.*, 2020). Entender los estilos de liderazgo es importante para manejar los equipos, ya que determinan la forma en que se toman las decisiones y se gestionan los conflictos. Los estilos de liderazgo varían según el nivel de participación del equipo, así como la manera en que se distribuye el poder y las tareas.

En la historia, varios autores han identificado distintos estilos de liderazgo, mismos que pueden verse resumidos a continuación:

Tabla 1

Principales estilos de liderazgo

Año	Autor	Estilo de Liderazgo	Identificación
1939	Lewin, Lippitt y White	Autocrático Democrático Laissez-Faire	Estilos de liderazgo fundamentales.
1964	Blake y Mouton	Liderazgo empobrecido Liderazgo de producir o perecer Liderazgo moderado Liderazgo de club de campo Liderazgo de equipo	Matriz de liderazgo gerencial.
1978	Burns	Transformacional Transaccional	Presentó las nociones de liderazgo transformacional y transaccional.
1985	Bass	Transformacional Transaccional	Amplió y desarrolló las ideas de James MacGregor Burns sobre el liderazgo transformacional y transaccional.
1977	Greenleaf	Servicial	Plantea la idea de liderazgo servicial, el cual se enfoca en atender y apoyar a los demás.
1947	Weber	Carismático	Reconoce como un estilo en el que el líder impacta e influye profundamente a los seguidores a través del carisma.
1995, 2000	Goleman	Inteligencia emocional aplicada al liderazgo (6 estilos): Visionario Afiliativo Democrático Coercitivo Autoritario Coaching	Estilo de liderazgo basados en la inteligencia emocional, en donde los líderes manejan sus emociones y la de sus equipos.
2011	Sinek	Liderazgo inspiracional	Liderazgo enfocado en el propósito y la inspiración de los equipos.
2018	Brown	Liderazgo auténtico	Liderazgo basado en la autenticidad y la vulnerabilidad, promoviendo un ambiente de confianza y conexión emocional.

Motivación de equipos

La motivación en la gestión de equipos se entiende como el conjunto de factores que inciden en el nivel de compromiso, entusiasmo y esfuerzo que los miembros del equipo ponen en la realización de los objetivos organizacionales. Los empleados motivados tienden a mantener una actitud positiva ante los retos e incluso a colaborar mejor en tareas conjuntas (Maslow, 1943; Herzberg, 1964; Locke y Latham, 1990; Pink, 2011; Fowler, 2019).

La motivación ha sido un tema muy importante en el estudio del comportamiento humano, sobre todo cuando se analiza en el ambiente laboral. A lo largo del tiempo, muchos autores han desarrollado teorías fundamentales que permiten entender la motivación en distintos entornos. Estas teorías han ido evolucionando desde Maslow con su “teoría de la jerarquía de necesidades”, donde sentó las bases para entender la motivación humana al presentar la satisfacción de las necesidades en orden ascendente (más conocida como la “pirámide de Maslow”); pasando por Pink (2011), que hace una crítica a los enfoques tradicionales basados en recompensas extrínsecas, como bonos y castigos. Según Pink (2011), la motivación humana se basa en tres factores clave: autonomía, maestría y propósito.

Tabla 2
Descripción de los tres factores clave de la motivación

Factores de motivación	Interpretación	Actuar del líder
Autonomía	Las personas se motivan cuando tienen el control sobre su propio trabajo	Los líderes deben dar espacio a los trabajadores para la toma de decisiones y que así asuman responsabilidades dentro de su rol
Maestría	La posibilidad de mejorar y perfeccionar habilidades es un motor poderoso de motivación.	Los líderes efectivos deben fomentar un entorno donde los empleados puedan desarrollarse y aprender continuamente.
Propósito	las personas se sienten más motivadas cuando creen que su trabajo tiene un propósito más grande que simplemente ganar dinero o cumplir con tareas	Los líderes deben ayudar a los empleados a conectar su trabajo diario con objetivos más amplios y significativos

Nota. Tomado Pink (2011).

Vallerand (2015), de su lado, habla sobre el modelo de la pasión dualista, en el cual distingue dos tipos de pasiones: pasión armoniosa y pasión obsesiva, ambas relacionadas con la motivación. La primera tiene que ver con la motivación autónoma, es decir el trabajador elige participar en las actividades que disfruta, dando como resultado mayor cooperación y bienestar para la empresa. La segunda se genera por presión interna o externa que a menudo termina en conflicto, estrés y desmotivación (Vallerand, 2015).

Por lo tanto, cuando un líder entiende los distintos factores que motivan a los trabajadores, entonces pueden diseñar estrategias mucho más efectivas y así fomentar un buen desempeño dentro del equipo (Goleman, 2014; Contreras, 2018; Giraudier, 2018; Dolores *et al.*, 2023). Es así que conocer y gestionar adecuadamente la motivación contribuye al éxito de los proyectos, un equipo motivado se siente valorado y reconocido, lo cual conlleva a la mejora del clima organizacional (Dolores *et al.*, 2023).

Metodología

Para el análisis de la motivación de los equipos en función de los estilos de liderazgo, se tomó un enfoque de investigación mixta, centrado en la recolección de datos estructurados y la interpretación de percepciones a través de herramientas específicas como la adaptación del test de Blake y Mouton (Leadership Grid) para evaluar los estilos de liderazgo y la evaluación 360 para medir la motivación.

Para el análisis se consideró a 3 áreas de las ciencias: administrativas y económicas, de la vida, comportamiento humano y sociales, de la Universidad Politécnica Salesiana (UPS). Dentro de estas áreas se escogieron dos carreras por área y se realizó un muestreo por conveniencia.

Test de Blake y Mouton (Leadership Grid)

El test de Blake y Mouton es una herramienta que evalúa el estilo de liderazgo de un individuo a través de dos dimensiones: la preocupación por las personas y la preocupación por las tareas.

1. *Preocupación por las tareas*: mide cuánto se enfoca un líder en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
2. *Preocupación por las personas*: mide el grado en qué un líder se preocupa por atender las necesidades y el bienestar de los trabajadores.

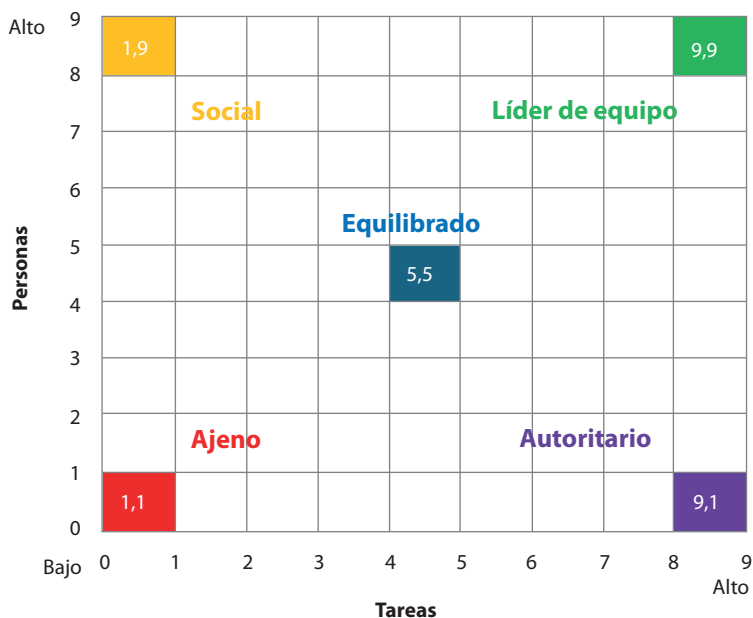
El test se realiza a través de una encuesta que consta de 18 preguntas. Estas preguntas van en una escala de 0 a 5. Con los datos obtenidos se arma una matriz 9x9, la cual clasifica el estilo de liderazgo en cinco categorías:

1. *Líder de equipo*: alto interés por las personas y por las tareas (9,9).
2. *Liderazgo de club de campo (social)*: alta interés por las personas, y bajo interés por las tareas (1,9).
3. *Liderazgo de producir o perecer*: alta preocupación por las tareas y baja preocupación por las personas (9,1).
4. *Liderazgo moderado*: preocupación moderada tanto por las personas como por las tareas (5,5).
5. *Liderazgo empobrecido (ajeno)*: baja preocupación tanto por las tareas como por las personas (1,1) (cf. Blake y Mouton, 1964; Burke, 2021).

El total de las puntuaciones obtenidas en cada categoría se suma y luego se divide por 0,2 lo cual permite determinar la posición del líder en el gráfico. Dicho gráfico tiene una escala de 0 a 9 tanto para la orientación a las personas como a las tareas, como se ve a continuación:

Figura 1

Gráfica para categorizar el tipo de liderazgo según los resultados del test



Considerando que los evaluados en esta investigación son los directores de Carrera, la interpretación de cada estilo de liderazgo fue la siguiente:

- *Ajeno*. Los directores de Carrera ejercen un esfuerzo mínimo para realizar el trabajo requerido y mantener las relaciones interpersonales. Los motivos de este tipo de comportamiento gerencial pueden diferir. La principal preocupación de los directores de Carrera a menudo es ser considerados responsables de los errores de otros.
- *Social*. Los directores de Carrera con este estilo prestan mucha atención a la seguridad, el bienestar y la armonía de los subordinados. Creen firmemente que adaptarse a las necesidades de los subordinados en última instancia aumentará el rendimiento, ya que todos estarán felices y satisfechos. Como consecuencia, el énfasis principal de los directores de Carrera con un liderazgo de club de campo se da a las personas más que a los resultados del trabajo. Por lo tanto, la atmósfera de trabajo resultante suele ser bastante amigable y tranquila, pero no muy productiva. Los subordinados individuales que están más centrados en las tareas pueden experimentar este estilo de gestión como frustrante.
- *Autoritario*. Este tipo de directores de Carrera generalmente creen que las necesidades de los subordinados son relativamente poco importantes. Sin embargo, la eficiencia en las operaciones debe ser lo primordial. Para mejorar el desempeño, los directores de Carrera tratan de hacer que los subordinados cumplan mediante el uso de recompensas, como pueden ser bonos. Los directores de Carrera pueden incluso usar su poder jerárquico para castigar a los subordinados si no se cumplen los objetivos.
- *Equilibrado*. Intentan equilibrar los objetivos de rendimiento y las necesidades de los subordinados. Este es esencialmente un enfoque comprometido en el que el director de Carrera trata de evitar conflictos con los subordinados mientras presiona por una producción moderada. La principal desventaja de este enfoque es el peligro de que ninguno de los dos aspectos (producción y personas) alcance niveles satisfactorios.
- *Líder de equipo*. Este estilo a menudo se considera el más efectivo porque los subordinados trabajan en conjunto para realizar las tareas y así mantener un buen ambiente laboral. Este enfoque enfatiza en gran medida en hacer que los subordinados sientan que son importantes para la organización, así mismo el líder, involucra en la toma de decisiones a los subordinados.

Evaluación 360 grados

La evaluación 360 es una herramienta que recopila las opiniones sobre el desempeño de una persona desde diferentes perspectivas y de distintas áreas. Es-

tas opiniones las dan los jefes inmediatos, compañeros de trabajo, subordinados y también se realiza una autoevaluación. Esto permite tener una visión integral del desempeño, pues el objetivo de esta evaluación es proporcionar una retroalimentación multidimensional que incluya aspectos como habilidades interpersonales, trabajo en equipo, liderazgo y factores de motivación (Blake y Mouton, 1985; Lepsinger y Anntoinette, 2009).

La evaluación 360 implica recolectar datos de varias fuentes a través de una encuesta de ocho preguntas, donde se utiliza la escala de Likert que va de 1 a 5, siendo 5 el valor más alto. El proceso se da en cuatro fases:

- *Selección de los evaluadores.* Se eligen las personas que van a evaluar, estos incluyen a los superiores jerárquicos, colegas, subordinados, estudiantes. La persona evaluada también realiza una autoevaluación.
- *Aplicación del cuestionario.* El cuestionario incluye preguntas sobre una variedad de competencias, como liderazgo, comunicación, gestión del tiempo, trabajo en equipo y desempeño en tareas específicas.
- *Recolección de la información.* Los evaluadores completan el cuestionario de manera confidencial, es importante indicar al entrevistado que al realizar la evaluación es totalmente confidencial, por lo tanto, no se debe tener temor a repercusiones, ya que no saldrá el nombre
- *Análisis de resultados.* Una vez recopiladas las respuestas, se realiza un análisis para identificar patrones. El resultado es un informe detallado que presenta una visión desde varias dimensiones del desempeño del individuo.

Para esta evaluación 360 se consideró a cinco evaluadores: el jefe inmediato, directores de Carrera de las áreas de estudio (pares), estudiantes de las carreras investigadas, subordinados (docentes) y autoevaluación.

El enfoque integral de las herramientas permitió obtener una visión objetiva desde todas las aristas, así como las fortalezas y las áreas de mejora, según las siguientes competencias: responsabilidad, proactividad, trabajo en equipo, comunicación efectiva, aprendizaje continuo, adaptación al cambio y orientación a resultados.

Para cada área del conocimiento evaluada se escogió aleatoriamente dos direcciones de Carrera, a las cuales se las denominó Dirección 1 y Dirección 2 para no comprometer a las personas encargadas. La Evaluación 360 se realizó de acuerdo a las siguientes competencias:

Tabla 3
Competencias a evaluar y según los evaluadores asignados

Competencias	Evaluadores	Mide
Responsabilidad	Estudiantes y docentes	La destreza del líder para tomar responsabilidades y cumplir con lo acordado.
Proactividad	Estudiantes y docentes	La habilidad del líder para tomar iniciativa y anticiparse a las necesidades.
Trabajo en equipo	Jefe inmediato y par	La capacidad del líder para fomentar la colaboración y cohesión en el grupo.
Comunicación efectiva	Jefe inmediato y par	La claridad y efectividad del líder en la transmisión de ideas e información.
Aprendizaje continuo	Jefe inmediato y par	El compromiso del líder con la mejora constante y la actualización profesional.
Adaptación al cambio	Autoevaluación	La capacidad del líder para ajustarse a nuevas circunstancias o desafíos.
Orientación a resultados	Estudiantes y docentes	El enfoque del líder en alcanzar objetivos de manera eficiente y efectiva.

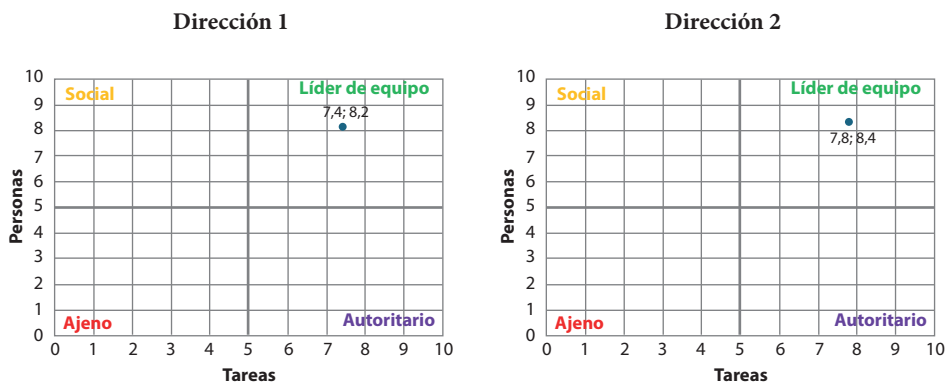
Discusión de resultados

Estilos de liderazgo según la autoevaluación

Los estilos de liderazgo por cada área analizada, de acuerdo a la autoevaluación, presentaron los siguientes resultados:

Figura 2

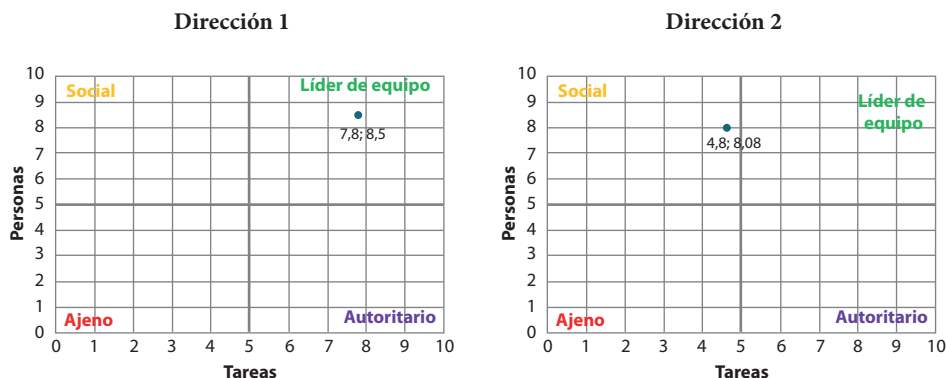
Estilos de liderazgo para las direcciones de ciencias administrativas y económicas



Ambas direcciones presentan un estilo de Líder de Equipo, es decir, una orientación tanto hacia las personas como a las tareas. No obstante, la Dirección 2 muestra una ligera tendencia por las tareas (7,8 vs. 7,4) y un enfoque más fuerte hacia las personas (8,4 vs. 8,2). Por otro lado, la Dirección 1 tiende acercarse un poco hacia el estilo autoritario, es decir se encuentra ligeramente disminuido en la interacción personal.

Figura 3

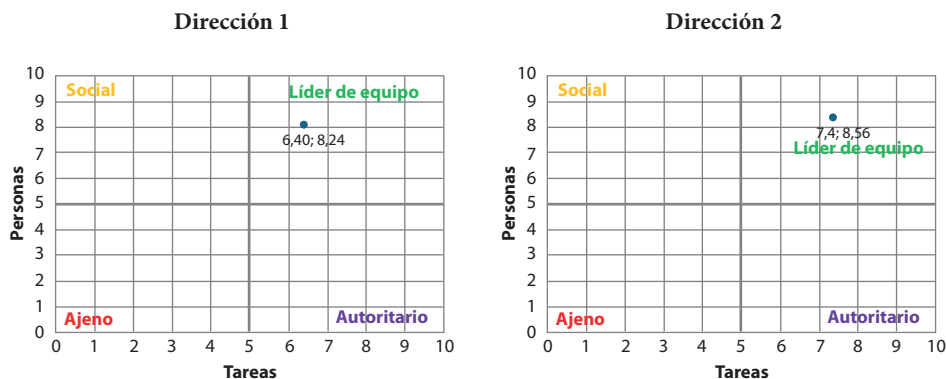
Estilos de liderazgo para las direcciones de ciencias de la vida



Ambas direcciones tienen un enfoque fuerte hacia las personas (8,5 en Dirección 1 y 8,1 en Dirección 2), sin embargo, el enfoque a las tareas sí cambia: la Dirección 2 no está muy orientada a las tareas, a diferencia de la Dirección 1 (4,8 vs. 7,8). Esto indica que la Dirección 2 muestra tener un estilo de líder social, es decir, busca con prioridad el bienestar de las personas antes que las tareas y los resultados.

Figura 4

Estilos de liderazgo para las direcciones de ciencias sociales



El estilo de la Dirección 1 muestra una orientación hacia el liderazgo social, sin embargo, predomina el liderazgo de equipo, por otro lado, la Dirección 2 muestra un balance entre las tareas y el énfasis en las personas, observándose un estilo de Líder de Equipo equilibrado.

A nivel general, de las seis direcciones analizadas, cinco se autoevalúan como Líder de Equipo, no obstante, el área de las ciencias administrativas y económicas presenta un valor más enfocado a personas y a tareas.

Estilos de liderazgo según la evaluación 360

Ahora vamos a fusionar la autoevaluación con los resultados obtenidos de los cuatro evaluadores, en torno a las siete competencias mencionadas, obteniéndose los siguientes resultados:

Figura 5

Estilos de liderazgo para las direcciones de ciencias administrativas y económicas

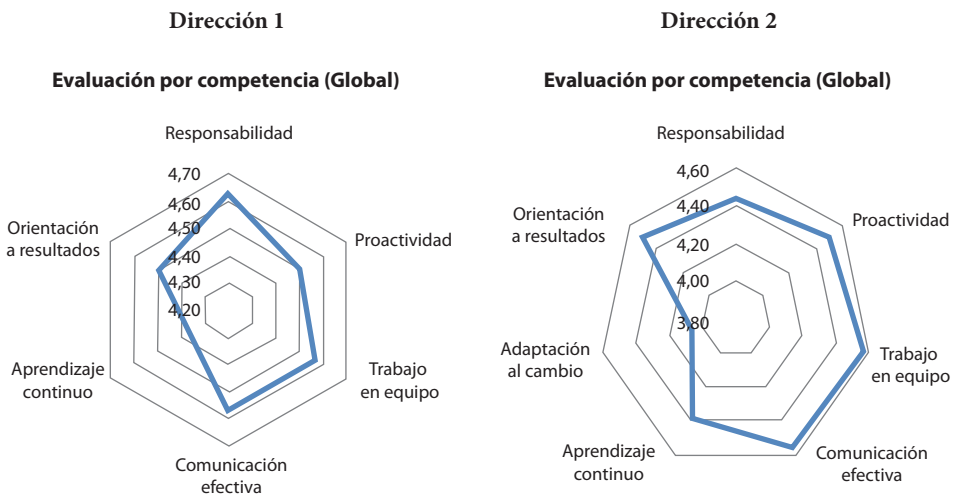


Tabla 4

Análisis de resultados por competencias para las direcciones de ciencias administrativas y económicas

Dirección 1		
	Evaluadores	Resultado
Competencias que conducen a la motivación		
Responsabilidad	Estudiantes y docentes	Indica la sólida capacidad para asumir compromisos, así como transmitir la información eficazmente y el trabajo colaborativo.
Comunicación efectiva	Jefe inmediato y par	
Trabajo en equipo	Jefe inmediato y par	
Áreas por mejorar		
Proactividad	Estudiantes y docentes	De las siete competencias, los evaluadores muestran menor conformidad con las cuatro competencias restantes. Lo que implica que es necesario motivar a través de acciones conjuntas para mejorar la gestión de la Dirección.
Aprendizaje continuo	Jefe inmediato y par	
Adaptación al cambio	Autoevaluación	
Orientación a resultados	Estudiantes y docentes	
Dirección 2		
	Evaluadores	Resultado
Competencias que conducen a la motivación		
Trabajo en equipo	Jefe inmediato y par	Implica que la transmisión de ideas es clara, así como el trabajo en equipo, lo que permite que los proyectos fluyan con mayor efectividad, sin embargo, es la apreciación únicamente de los jefes inmediatos y los compañeros de la misma jerarquía.
Comunicación efectiva	Jefe inmediato y par	
Áreas por mejorar		
Responsabilidad	Estudiantes y docentes	Esto indica la necesidad en entender claramente los objetivos que persiguen los distintos evaluadores, como la capacidad de asumir los distintos compromisos, la iniciativa de generar iniciativas novedosas que mejoren la motivación y de esta forma que sea más eficiente la gestión.
Proactividad	Estudiantes y docentes	
Aprendizaje continuo	Jefe inmediato y par	
Adaptación al cambio	Autoevaluación	
Orientación a resultados	Estudiantes y docentes	

Figura 6

Estilos de liderazgo para las direcciones de ciencias de la vida

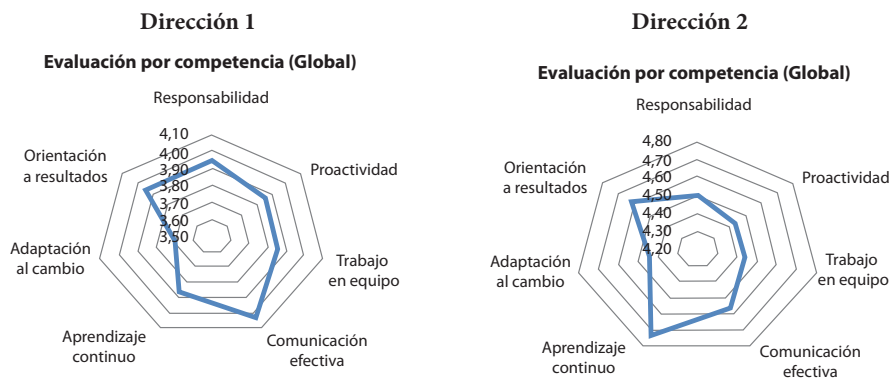


Tabla 5

Análisis de resultados por competencias para las direcciones de ciencias de la vida

Dirección 1		
	Evaluadores	Resultado
Competencias que conducen a la motivación		
Comunicación efectiva	Jefe inmediato y par	La transmisión de ideas es clara y efectiva, tanto para las autoridades como para los compañeros de la misma jerarquía.
Áreas por mejorar		
Responsabilidad	Estudiantes y docentes	La mayoría de los evaluadores muestran el descontento con respecto a las competencias, es decir, se debe mejorar en cuanto a la habilidad para tomar iniciativas que maximicen la gestión y motivación.
Proactividad	Estudiantes y docentes	
Trabajo en equipo	Jefe inmediato y par	
Aprendizaje continuo	Jefe inmediato y par	
Adaptación al cambio	Autoevaluación	
Orientación a resultados	Estudiantes y docentes	
Dirección 2		
	Evaluadores	Resultado
Competencias que conducen a la motivación		
Aprendizaje continuo	Jefe inmediato y par	Los jefes inmediatos y los compañeros de la misma jerarquía se sienten cómodos y motivados en cuanto al logro de los objetivos institucionales, así como al aprendizaje logrado por la dirección.
Orientación a resultados	Estudiantes y docentes	

Áreas por mejorar		
Responsabilidad	Estudiantes y docentes	Tanto docentes como estudiantes sienten una motivación negativa con respecto a los compromisos y responsabilidades que se tienen que cumplir, por otro lado, los jefes inmediatos y los compañeros de la misma jerarquía indican desmotivación ya que no se logra trabajar en equipo de manera eficaz.
Proactividad	Estudiantes y docentes	
Trabajo en equipo	Jefe inmediato y par	
Comunicación efectiva	Jefe inmediato y par	
Adaptación al cambio	Autoevaluación	

Figura 7
Estilos de liderazgo para las direcciones de ciencias sociales



Tabla 6
Análisis de resultados por competencias para las direcciones de ciencias sociales

Dirección 1		
Competencias que conducen a la motivación	Evalúadores	Resultado
Aprendizaje continuo	Jefe inmediato y par	Los jefes inmediatos y los compañeros de la misma jerarquía se sienten motivados con respecto al compromiso de mejorar y actualizar los conocimientos.
Áreas por mejorar		
Responsabilidad	Estudiantes y docentes	Por otra parte, existe una motivación negativa por parte de los estudiantes y docentes en el sentido de asumir compromisos, y generar
Proactividad	Estudiantes y docentes	
Trabajo en equipo	Jefe inmediato y par	

Comunicación efectiva	Jefe inmediato y par	resultados que ellos esperaban, también se observa una baja colaboración y comunicación con los compañeros de la misma jerarquía y jefes inmediatos.
Adaptación al cambio	Autoevaluación	
Orientación a resultados	Estudiantes y docentes	
Dirección 2		
Competencia que conducen a la motivación	Evaluable	Resultado
Responsabilidad	Estudiantes y docentes	Los estudiantes y docentes se encuentran satisfechos sobre la capacidad de asumir las responsabilidades con ellos. Así mismo existe efectividad en la comunicación con los jefes y pares.
Comunicación efectiva	Jefe inmediato y par	
Áreas por mejorar		
Proactividad	Estudiantes y docentes	Sin embargo, los estudiantes y docentes no sienten que haya iniciativas de mejora en la carrera, siendo esto un factor de motivación negativa. Asimismo, se observa que hay descontento al no generar actualización y mejora continua en conocimientos.
Trabajo en equipo	Jefe inmediato y par	
Aprendizaje continuo	Jefe inmediato y par	
Adaptación al cambio	Autoevaluación	
Orientación a resultados	Estudiantes y docentes	

A nivel general el área con mayor motivación fue la de ciencias administrativas, pues se observa la mayor cantidad de competencias que aprueban los cuatro evaluadores y la autoevaluación.

Conclusiones

1. El estilo de liderazgo que predomina en las tres áreas, es el Líder de Equipo, lo que evidencia que existe una orientación con un enfoque fuerte hacia las personas y actividades, lo que favorece un ambiente de trabajo colaborativo, aunque precisamente el trabajo en equipo no obtuvo buena evaluación a nivel general.

2. El mayor nivel de motivación está en el área de las ciencias administrativas, donde los estudiantes, docentes, jefes inmediatos y pares, se encuentran cómodos con la mayor parte de las competencias que gestiona la Dirección.

3. La relación que se encontró entre el estilo de Líder de Equipo y los distintos niveles de motivación, evidencia que hay mucho trabajo por realizar para mejorar los indicadores de las competencias, siendo esto clave para optimizar el desempeño a través de personal y estudiantes motivados.

Referencias bibliográficas

- Blake, J. y Mouton, R. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing.
- Blake, R. y Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: A New Look at the Classic Leadership Model*. Gulf Publishing.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social Critique of the Judgement of Taste*. Routledge.
- Burke, W. (2021). Concern for People and Production. En D. B. Szabla (ed.), *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* (pp. 213-222). Springer.
- Contreras, A. L. (2018). Gestión de la motivación en escenarios organizacionales. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 6(1), 84-92. <http://dx.doi.org/10.17081/invinno.6.1.2777>
- Covey, S. (2020). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Simon & Schuster.
- Dolores, E., Salazar, J. y Valdivia, M. de J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Durkheim, É. (1987). *La división del trabajo social*. Akal.
- Fowler, S. (2019). *Master your Motivation: Three Scientific Truths for Achieving your Goals*. Berrett-Hoehler.
- Fullan, M. (2020). *Liderar en una cultura de cambio*. Morata.
- Geraldo Campos, L., Mera Sánchez, A. y Rocha Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. <http://dx.doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Giraudier, M. (2018). *Cómo gestionar el clima laboral*. Obelisco.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*. B de Books.
- Hackman, R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business.
- Herzberg, F. (1964). The Motivation-hygiene Concept and Problems of Man 's Resource Development. *Personnel Administration*, 27, 3-7.
- Katzenbach, J. y Douglas, S. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Haper Business.
- Kroeck, K., Lowe, K. y Brown, K. (2004). The Assessment of Leadership. En J. Antonakis, A. T. Cianciolo y R. J. Sternberg (eds.), *Leadership: Past, Present, Future*. Sage.
- Lencioni, P. (2012). *Las cinco disfunciones de un equipo: evaluación del equipo*. John Wiley & Sons.
- Lepsinger, R. y Anntoinette, L. (2009). *The Art and Science of 360 Degree Feedback*. John Wiley & Sons.
- Locke, E. y Latham, G. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice Hall.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Pink, D. (2011). *Drive: The Surprising Truth about what Motivates us*. Riverhead Books.
- Siliceo, A. (1998). *Líderes para el siglo XXI, lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad*. McGraw-Hill.
- Sinek, S. (2018). *Empieza con el porqué: cómo los grandes líderes motivan a actuar*. Urano.
- Vallerand, R. J. (2015). *The Psychology of Passion: A Dualistic Model, Series in Positive Psychology*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199777600.001.0001>