

ARTÍCULO ORIGINAL

Una asociación indispensable: liderazgo gerencial y resultados de gestión en el Sector Educación de la Autoridad de Reconstrucción con Cambios

RESUMEN

Asumir que el liderazgo es efectivo cuando se logran los resultados planificados, esto es lo esperado en el orbe empresarial. Por supuesto, no todos los escenarios son iguales. En situaciones más complejas, como la pandemia del COVID-19, los buenos resultados son más sobresalientes, a tal nivel que es pertinente reflexionar académicamente la asociación entre la acción y el logro. Por ello, el presente artículo investiga esta problemática para el caso de la Dirección de Intervenciones del Sector Educación (DISE) de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (ARCC). El objetivo es estimar la relación entre el liderazgo gerencial y los resultados de gestión. El diseño de la investigación fue cuantitativa, correlacional y no experimental, lo que facultó aplicar un cuestionario, previamente validado (Alfa de Cronbach = 0.924), y compararlo con los informes oficiales del resultado de la gestión del 2021 (indicadores ponderados en una escala de 5). Se concluyó, a través del Coeficiente de Correlación Rho Spearman = 0.897 (89.7%) con un $p\text{-valor}=0 < 0.05$, que existe relación directa muy significativa entre el liderazgo gerencial y los resultados de gestión. No obstante, para generalizar el caso como una medida aplicable a instituciones públicas pares, se requiere estudiar las variables con un tipo de metodología mixta.

Palabras Clave: Liderazgo gerencial; Gestión; Resultados; Escenarios cambiantes.

Gloria María Delgado Vera

gloria.mdv2000@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7326-9599>

Universidad Nacional San Luis
Gonzaga de Ica - Facultad de
Ingeniería Civil, Ica, Perú.

Presentado: 03/08/2023 - Aceptado: 12/10/2023 - Publicado: 31/12/2023

INTRODUCCIÓN

Para Fischman (2017) el auténtico liderazgo es el profundo deseo de hacer la diferencia. Lograr los resultados óptimos es una de esas diferencias que toda organización empresarial requiere; los contextos pueden sumar o restar adversidades. La pandemia del COVID-19 incrementó las dificultades de gestión, por lo tanto, superar las metas en una coyuntura particularmente adversa es una gran diferencia. Entonces la pregunta es ¿cómo se alcanzaron los resultados esperados? La respuesta está asociada al análisis de las competencias del liderazgo, siendo estas las dos principales cuestiones en las que centra el presente estudio.

En tres años de crisis económica por la pandemia del COVID-19 el mundo empresarial ha reconfigurado los estilos del liderazgo (Acero y Cortés, 2021). Perú no ha sido la excepción. Luego de ser el país de mayor contracción económica en el 2020 con -11.1 %, el Producto Bruto Interno (PBI) recuperó su crecimiento en el 2021 con 13.3 %, pero en el 2022 volvió a crecer por debajo de lo proyectado (2.3%), según Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2023). Para recuperarse, el ajuste fue transversal. Las empresas adaptaron las unidades de operaciones y producción a la nueva normalidad empresarial. Fue el caso de la capacitación veloz en la ejecución del trabajo *online*, remoto y virtual, prioridad que demandó mayores presupuestos para acondicionar los espacios de trabajo en los domicilios de los colaboradores (Quispe, 2021).

El escenario económico aumento la tasa de mortalidad empresarial a 0.3%, en promedio, trimestralmente, (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2022). Los tomadores de decisiones, contrarrestando el deceso empresarial, modificaron las dinámicas internas a través de intervenciones gubernamentales en el mercado mediante políticas fiscales expansivas, experimentadas en casi todo el mundo, para lograr la reactivación económica y reajustes del proceso administrativo del sector privado. Estos últimos plantearon revisar las competencias y habilidades de los líderes encargados de los nuevos desafíos (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa [IESE], 2022).

Los resultados fueron los esperados al final del 2022. Funcionó como un sistema integrado por el sector público, incrementó la inversión pública sosteniendo la infraestructura física; y en el sector privado, reconstruyendo la estructura y superestructura del liderazgo a todo nivel, un axioma imperativo que hace la diferencia (Osterwalder, 2020). La estrategia inicial para superar circunstancias desfavorables fue determinar el estilo de liderazgo, sus planes en la gestión del talento humano y el uso óptimo de los recursos económicos, como lo sostiene Coase (1994) desde la Teoría Neoinstitucionalista. A ello, se le suman las proyecciones para transformar los problemas en oportunidades de mejora en tiempos de incertidumbre, cuando los desafíos obligan a reestructurar los objetivos (Ricart, 2022).

En la gestión del sector público la presión social, aunada a la difícil coyuntura, ha sido mayor en los proyectos en ejecución paralizados por el confinamiento obligatorio de marzo del 2020 (Redacción Gestión, 2020). La Dirección de Intervenciones del Sector Educación (DISE) de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (ARCC), creada por Decreto Supremo N°091-2017-PCM con carácter extraordinario para las intervenciones del Gobierno Nacional frente a desastres naturales acontecidos el primer trimestre del 2007 que destruyó la infraestructura educativa de la región costa norte, mantuvo la meta original de incrementar el número de financiamientos que reconstruyan la infraestructura pública. Esta organización estatal, después de cuatro años de intervenciones, ha logrado que la percepción de los ciudadanos beneficiarios cambie en relación con los resultados de la gestión, antes desfavorables (Delgado Vera, 2021); resultados que se registran en los avances de las obras educativas y la culminación de proyectos ejecutados (DISE, 2021).

Sin embargo, los avances de las direcciones no han sido uniformes. La DISE es una de las cinco direcciones de la ARCC. El volumen de sus intervenciones a lo largo del año fiscal 2021 ha sido el más alto, equivalente al monto ejecutable de 68%, seguido del 66% de la Dirección de Intervenciones del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento (DVCS), el 65% de la Dirección de Intervenciones del Sector Transpor-

tes (DIST), el 59% de la Dirección de Servicios Integrales (DSI), y en último lugar, con 29%, la Dirección de Intervenciones del Sector Salud (DISS). Ver Figura 1.

La presunción inicial es que el ejercicio de diferentes estilos de liderazgos en cada Dirección permite alcanzar resultados disimiles. Aunque son gestiones fiscalizadas por las instituciones según funciones y la opinión pública, cada liderazgo se genera en una sinergia de competencias y habilidades, propias de cada profesional por su temperamento y formación, regido por los procedimientos de la nueva gestión pública, según lo sostenido por Barredo *et al.* (2018). La regla empleada como principio lógico administrativo, mantenido durante décadas, es que todo buen liderazgo logra los objetivos planificados (Drucker, 1998).

Los cambios de los métodos de liderazgo no modifican el objetivo. Esto proyecta, con mayor ímpetu en el sector público, aumentar el compromiso de los integrantes de la organización y el cumplimiento de metas, a través de estrategias de comunicación, motivación,

negociación e inspección; inclusive los resultados no son solo cifras, sino gestiones que dejan su impronta en la cultura organizacional. Existe todo un proceso que apunta a obtener las estimaciones financieras y el sostenimiento de la gestión, haciendo que equipos y estrategias sean funcionales. Empero, ¿qué categorías administrativas sobre el liderazgo permiten obtener los resultados, y qué argumenta la comunidad académica al respecto?

La revisión de la literatura científica sobre el tipo de liderazgo y los resultados de gestión se centra en las competencias específicas y en los procesos administrativos, respectivamente. Alvear *et al.* (2019) expresan que los resultados no solo pueden ser medidos por áreas y/o dependencias sino por su impacto general en la organización, ello implica un estilo de liderazgo transformacional y transaccional como regla para tomar decisiones, cuyas estrategias mejoran las relaciones entre sus miembros, consolidando la cohesión grupal. Distinto es el caso del liderazgo *laissez-faire* porque esta forma de delegación funcional permite desarrollar la

Figura 1

Inversión ejecutada al final del periodo 2022

Avance de ejecución al 31 de diciembre – a cargo de las Entidades						
Items	TOTAL	DIST	DISE	DISS	DVCS	DSI
PIM 2021 (MM S/)	6,281	2,110	2,402	269	705	795
Ejecución Enero-Dic (MM S/)	4,007	1,383	1,627	71	456	470
Avance Ene - Dic (en %)	64%	66%	68%	26%	65%	59%
Avance inversión pública (promedio nacional)	57%					
Progr. Diciembre 01.11 (MM S/)	409.3	141.2	164.1	11.6	37.5	54.9
Programación Diciembre (MM S/)	344.7	100.3	164.1	5.8	37.5	37.0
Ejecución Diciembre (MM S/)	655.5	174.6	320.9	11.2	82.5	66.3
Avance Diciembre (en %)	190.2%	174.1%	195.6%	193.1%	220.0%	179.2%
Principales programaciones del mes		Mejoramiento carretera Salitral (S/5.2 MM)	I.E Santa Sofia (S/4.3 MM) IE 40705 (S/2.6 MM)	HS Incahuasi (S/ 5.9 MM) HS Morropón (S/ 2.3 MM)	Infraestructura vial José L. Ortiz (S/2.2 MM) Infraestructura vial Tumbes (S/ 1.7 MM)	Río Ica y quebrada Cansas(S/8.0 MM) Protección Lircay (S/4.9 MM)
1/ Monitor ARCC (31/12)		Desempeño Bajo (Menor a 30%)	Desempeño Regular (Entre 30% y 70%)	Desempeño Aceptable (Entre 70% y 100%)		

Nota. La figura representa el total de inversión ejecutada por las cinco Direcciones de la ARCC al final del ejercicio económico del 2022. Nota. Tomado de DISE, 2021.

autonomía de los colaboradores (Torres, 2019). Ello depende de la cultura del quehacer profesional del colaborador, que debe subordinarse voluntariamente a la cultura organizacional (Villarroel, 2020)

Para Torres (2019) y Acero y Cortés (2021) el liderazgo transformacional y transaccional busca fortalecer el sistema de la organización. El liderazgo *laissez-faire* fortalece las habilidades de los colaboradores (Agudelo, 2020). En perspectiva comparada el liderazgo transformacional tiene antecedentes desde la década de los 80 del siglo pasado, contabilizando hasta cinco dimensiones: “influencia idealizada, inspiración motivacional, estímulo intelectual, consideración individual y tolerancia psicológica; que describen los lineamientos asociados a este estilo en particular y se sustentan en el Multifactor Leadership Questionnaire MLQ” (Rojero *et al.*, 2019, p. 179). Con respecto al liderazgo transaccional, el modelo de Burns (1978) vincula las teorías del poder e intercambio, enfatizando el mecanismo de los incentivos. Estos tres estilos mencionados logran resultados, sin embargo, según Alvear *et al.* (2019), las críticas se sujetan al sostenimiento de las mejoras y al problema de la personificación del liderazgo en individuos específicos, lo que pone en riesgo la generación de dependencia institucional.

Sugiere Díaz *et al.* (2018) que la influencia de las competencias individuales es positiva cuando logra trascender los estilos por encima de las personas, lo que aumenta las probabilidades de superar los desafíos del mercado en diferentes tiempos y ante cambios generacionales de colaboradores. Por ende, existe influencia entre las competencias gerenciales y la gestión por resultados. Asimismo, Parra *et al.* (2021) demostraron que las competencias del líder y la eficacia de sus resultados están asociadas al clima organizacional; su sustento teórico es que el liderazgo se conceptualiza como el vínculo estrecho entre las condiciones de trabajo, las acciones gerenciales y el compromiso participativo, a través de la influencia, motivación, y persuasión. En esa línea León *et al.* (2017) afirman que existen estados de impacto emocional sostenidos en las teorías psicológicas de Robbins y Judge, y, de Bruner.

Para Rojero *et al.* (2019) el liderazgo transformacional en Latinoamérica es muy heterogéneo, porque el nivel de instrucción, género, esperanza de vida, estatus social, grado de desarrollo empresarial, etcétera, del líder, es diferente según los escenarios y contextos locales. Acorde a ello Rojas *et al.* (2021) sostienen que a los factores del entorno local se debe agregar la identidad organizacional, muy particular según el tipo de empresa, y que influye en el desempeño, por lo tanto, en el liderazgo transformacional, las dimensiones son más amplias, examinando el impacto de las características personales y profesionales. Citando a Rojero *et al.* (2019) estas son: “la influencia idealizada, estimulación intelectual, recompensas contingentes, consideración individualizada, motivación inspiracional, y Laissez faire (dejar hacer)”, respaldadas en el modelo de Bass y Avolio (p. 19).

Destaca Cruz (2017) que todos los estilos de liderazgos son transversales producto de la heterogeneidad de los líderes. Para Altamirano y Ríos (2022) las implicaciones del “liderazgo positivo en las organizaciones de mayor exigencia comercial recogen resultados óptimos cuando jerarquizar las capacidades necesarias para transformar a las entidades de buenas a excelentes... el líder combina la humildad personal y voluntad profesional” (p.141). En las organizaciones, el liderazgo gerencial se debe estudiar desde las perspectivas de psicología positiva y organizacional. Es decir, la investigación sobre el liderazgo implica un enfoque interdisciplinario (Ayala, 2019; Vilca, 2020).

Luego de la revisión de la literatura especializada, el presente artículo se concentrará en comprender los procesos que determinan el grado de asociación entre el liderazgo gerencial y los resultados de la gestión, dimensionando el liderazgo gerencial en motivación, comunicación, negociación e inspección; versus los resultados de la gestión, dimensionado en programación, dirección, supervisión y ejecución.

MÉTODOS

El estudio es de tipo básico, cuantitativo, correlacional y no experimental. Su objetivo es cuantificar el grado de asociación y búsqueda de regularidades de dos variables: Liderazgo

gerencial y la Gestión de resultados. Se emplearon dos instrumentos para la recolección de datos. Para la primera variable se usó un cuestionario, de autoría de la investigadora, equivalente a una síntesis de varios modelos, principalmente la base del Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas como MLQ, un instrumento desarrollado por Bass y Avolio, y el Cuestionario de Liderazgo directivo elaborado por Urdy (2019). La segunda variable tuvo como fuente operacional los resultados finales del cierre fiscal 2021, obtenido del Informe de Gestión de la Dirección de Intervenciones del Sector Educación al cierre del año 2021 y los Resultados de las ejecuciones de las inversiones de enero a diciembre del 2021 de la ARCC.

Cabe precisar que la confiabilidad del cuestionario es alta (valor de Alfa de Cronbach de 0.924, muy cercano a uno, en el rango de 0.8 a 1). Ver Tabla 1. Cabe precisar que el instrumento de la segunda variable, al ser fuente primaria y por ser documentos oficiales, está validado por la institución.

Tabla 1

Indicador de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,924	10

Nota. Elaboración propia, 2023

La operacionalización de los instrumentos se cuantificó para procesar los datos recolectados. El cuestionario se descompone en 4 dimensiones: comunicación, motivación, negociación e inspección. Cada dimensión con 4 indicadores, equivalentes, en total, a 16 ítems, cada uno con una pregunta. Cada pregunta cuenta con una escala de respuesta en 5 niveles en la escala de Likert (Matas, 2018). La puntuación va de 0, "Nunca"; 1, "Rara vez"; 2, "A veces"; 3, "A menudo"; hasta 4, "Siempre". Es distinto el segundo instrumento para el que se elaboró una estimación de resultados, tipo nivel de logros, sujeto a una escala de rangos y puntajes: "Óptimo" (100 - 80): 5; "Bueno" (79 -60): 4; "Aceptable" (59-40): 3; "Regular" (39-20): 2; "Deficiente" (19-1): 1. En línea con la escala de desempeño oficial de la ARCC, se estableció que el desempeño alto

sería de color verde, considerando el rango entre 70% a 100%; el desempeño regular, de color amarillo, con un rango de 30% a 70%; y el desempeño bajo tendría color rojo, con un desempeño menor al 30%.

También se revisaron y analizaron documentos institucionales claves (informes, reportes, estadísticas, etcétera) y entrevistas. El tratamiento documental proporcionó más argumentos secundarios porque los móviles del estudio fueron los instrumentos aplicados y contrastados de manera presencial y virtual en las oficinas de la DISE, elemento que metodológicamente se conoce como transversalidad, por ser en un momento específico.

La población de estudio son 260 colaboradores en función, sin distinción de género, entre profesionales técnicos y universitarios, que trabajan en la DISE. La muestra seleccionada a través del método de tipo probabilístico para poblaciones finitas fue de 155 colaboradores, supervisores y subordinados (Ritchey, 2008). Se suministró el cuestionario, presencial y/o virtual, logrando que todos participaran. El procedimiento estadístico se realizó mediante el soporte informático SPSS v. 23.

RESULTADOS

Se comprobó la normalidad mediante la "prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra" (Ritchey, 2008, p. 221), arrojando que el nivel de significancia es igual a 0, valor p menor a 0.05, por ende, el liderazgo gerencial no tiene distribución normal al igual que los resultados de gestión. Por lo tanto, se determinó que el nivel de asociación se midiera por el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Contrastada la hipótesis general se demostró que existe relación directa positiva muy significativa entre Liderazgo gerencial y Resultados de gestión (Rho = 89.7%). Ver Tabla 2. Con respecto a las hipótesis específicas, también se demostró una alta y significativa relación directa entre las dimensiones de la primera variable y los Resultados de gestión: Rho= 92.3%, en comunicación, ver Tabla 3; Rho = 97.7%, en motivación, ver Tabla 4; Rho = 91.5%, en negociación, ver Tabla 5; y Rho=89.2%, en inspección, ver Tabla 6.

Tabla 2*Correlación entre Liderazgo gerencial y Resultados de gestión*

			Liderazgo gerencial	Resultados de gestión
Rho de Spearman	Liderazgo gerencial	Coefficiente de correlación	1,000	,897**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	155	155
	Resultados de gestión	Coefficiente de correlación	,897**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	155	155

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia, 2023.

Tabla 3*Correlación entre comunicación y gestión de resultados*

			V1D1 Comunicación	Resultados de gestión
Rho de Spearman	V1D1 Comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	,923**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	155	155
	Resultados de gestión	Coefficiente de correlación	,923**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	155	155

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia, 2023.

Tabla 4*Correlación entre motivación y resultados de gestión*

			V1D2 Motivación	Resultados de gestión
Rho de Spearman	V1D2 Motivación	Coefficiente de correlación	1,000	,977**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	155	155
	Gestión de resultados	Coefficiente de correlación	,977**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	155	155

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia, 2023.

Tabla 5*Correlación entre negociación y resultados de gestión*

			V1D3 Negociación	Resultados de gestión
Rho de Spearman	V1D3 Negociación	Coefficiente de correlación	1,000	,915**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	155	155
	Resultados de gestión	Coefficiente de correlación	,915**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	155	155

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia, 2023.

Tabla 6

Correlación entre inspección y resultados de gestión

			V1D4 Inspección	Gestión de resultados
Rho de Spearman	V1D4 Inspección	Coefficiente de correlación	1,000	,892**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	155	155
	Gestión de resultados	Coefficiente de correlación	,892**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	155	155

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Nota. Elaboración propia, 2023.

DISCUSIÓN

Al contrastar los resultados del presente estudio con investigaciones nacionales, se encuentra que el liderazgo es un constructo administrativo de sumo interés que no se compara con los resultados de gestión, puesto que la principal preocupación gira alrededor de los procesos, dejando de observar todo el panorama que permite comprender cómo se logran los resultados de la gestión en curso.

Quispe (2021) y Villarroel (2020) lo vinculan con el clima organizacional y el compromiso laboral, respectivamente. Ambas investigaciones son metodológicamente idénticas al presente estudio; asimismo, su Rho de Spearman es muy significativo, aunque Quispe (2021) considera que el estilo de liderazgo transaccional tiene mayor impacto positivo en la organización, debido a las imperfecciones de la economía peruana; por lo tanto, sugiere incrementar las partidas presupuestarias para las capacitaciones del cliente interno. Sin embargo, ello no garantiza la identificación con la organización, incrementando los riegos de costos hundidos o irrecuperables por la rotación de personal. En esa línea, Villarroel (2020) afirma que la garantía de resultados económicos favorables se consigue cuando el liderar tiene una fuerte influencia en sus seguidores, incrementando el compromiso, pero no considera que los líderes muy influyentes se convierten en indispensables para la organización, generando el problema de la dependencia organizacional.

Los estudios de Ayala (2019) y Vilca (2020), también con una metodología similar, obtienen Rho de Spearman moderados de 0.521 y 0.593,

respectivamente. Ayala (2019) ensaya con diferentes estilos de liderazgos y sus efectos en los resultados de gobiernos locales en Cusco, y Vilca (2020) analiza la gestión y la toma de decisiones que optimicen los resultados. Al compararlo con la alta significancia del Rho de Spearman 0.897 de este estudio, se comprueba que la relación media entre variables se debe a la alta dispersión de características de liderazgo sin definir un estilo de liderazgo centro.

En la opinión de Delgado Vera (2021) el alto nivel de liderazgo permite un buen desempeño laboral, debido a la comunicación, obteniendo una sólida correlación (Chi cuadrado = 71.2%), y aunque con un estadístico distinto, la comunicación, dimensión del Liderazgo gerencial de este estudio también consigue una fuerte asociación, Rho = 0.923. Estos resultados son coincidentes porque un liderazgo con capacidades comunicacionales involucra el desarrollo de inteligencia emocional y trabajo en equipo. Empero, Valdiviezo (2018) enfatiza que la evaluación de los resultados se evidencia con la mejora de la calidad, en donde la comunicación es un componente tácito, por ende, innato en el proceso. Un factor coincidente con el presente estudio se presenta en la inspección (Rho=0.892), aunque Valdiviezo (2018) afirma que comprobar los resultados óptimos de la inspección es posible cuando se estudia cuantitativa y cualitativamente a los agentes involucrados en la organización, por ello, aplica entrevistas semiestructuradas a colaboradores, tomadores de decisiones y expertos. Sus sugerencias se centran en la satisfacción de los colaboradores, pero no pone énfasis en el liderazgo.

Torres (2019) encuentra una alta asociación entre el liderazgo y la satisfacción personal por medio del T-Student aplicado por la distribución normal de sus variables; estadístico que no coincide con este estudio, debido a que metodológicamente su trabajo es descriptivo, pero ello no impide que emplee instrumentos Multifactor, al igual que este estudio, por ello, se afirma que mejoras en los salarios mejoran la satisfacción en países latinoamericanos, para este caso México, de características económicas similares. Acero y Cortés (2021) comprueban que el éxito económico organizacional depende del liderazgo al proyectar la estabilidad financiera, trabajo elaborado durante la pandemia del COVID-19, al igual que el presente, que también resalta importancia a la gestión financiera. Esta evaluación es contraria a las de Agudelo (2020) y Cruz (2017), quienes concentran sus esfuerzos en el tipo de perfil profesional del líder, ya que dependiendo de sus competencias se incrementan las probabilidades de éxito, argumento que pone en discusión la pregunta de si los líderes nacen o se hacen, disyuntiva que se desagrega en las dimensiones del Liderazgo gerencial. Por último, Moreno y Villalba (2021) consideran que entre el liderazgo y la gestión se debe controlar los procesos intermedios que permita el cumplimiento de los lineamientos y ordenanzas institucionales, efectuando un seguimiento hasta consolidar las metas. Estos ítems integran la dimensión instrucción del liderazgo gerencial, resultados que coinciden con este trabajo.

Al proyectar la maximización de las utilidades como una de las metas del liderazgo Alvear *et al.* (2019) aseguran que conjugar los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en la alta dirección dirige la meta, lo que queda demostrado mediante el coeficiente de Pearson $r=0.647$. Este factor se interconecta con las dimensiones de comunicación, motivación y negociación de alta significación directa, con un Rho de Spearman de 0.923; 0.977; 0.915; respectivamente. Aunque un riesgo compartido por ambos trabajos es la dependencia organizacional a un alto directivo, lo que va en línea con la influencia de las competencias gerenciales y la gestión de resultados que Díaz *et al.* (2018) cuestionan cuando se personaliza el liderazgo.

Parra *et al.* (2021) plantean que aumentar la autonomía de la cultura organizacional, sujeta a sus pilares y no a individuos, se logra a través de la sinergia del entorno interno, las políticas internas y la puesta en valor empresarial, enlazados a la motivación, influencia y persuasión de líderes a todo nivel. Este trabajo de enfoque correlacional presenta un $r= 0.86$, que va se asemeja al presente estudio, en las cuatro dimensiones del Liderazgo gerencial. Por lo tanto, ambos estudios, sostienen que la relación entre líderes y seguidores debe compartir la misma visión del futuro.

Rojero *et al.* (2019) y Altamirano y Ríos (2022) se concentran en la influencia del líder; el primero sobre sus seguidores, mientras que el segundo lo hace sobre las prácticas organizacionales. Ambos demuestran que existe una heterogeneidad del cliente y de la empresa, por ende, un estilo de liderazgo cuyo modo inflexible no funciona en todos los rubros. Son juicios que no se han tomado en consideración porque en el sector público peruano los lineamientos y procesos son únicos e inflexibles.

Los resultados de Rojas *et al.* (2021) coinciden con el presente estudio. Ambos obtienen un alto Rho, en el caso de Rojas, de 0.74. Sin embargo, el autor de la presente investigación considera que la gestión solo muestra resultados confiables cuando se evalúa la situación financiera a diferencia del presente estudio que tiene un panorama mayor, estrategia que coincide con el artículo de León *et al.* (2017) al observar el liderazgo, los cambios, los resultados y los procesos.

CONCLUSIONES

Según lo desarrollado hasta el momento, queda demostrado que existe relación directa positiva muy significativa entre liderazgo gerencial y la gestión de resultados, a través del Coeficiente de Correlación Rho Spearman de 0.897 (89.7%) con un p-valor = 0 menor que 0.05, por lo que se concluye que incrementos efectivos del liderazgo gerencial incrementan la eficiencia de la gestión de resultados, para un periodo de cambios bruscos y constante incertidumbre debido a la pandemia por COVID-19. Para esta asociación es indispensable tener una visión compartida. El liderazgo debe estar intencionalmente orientado a tareas y metas, y debe desarrollarse

de forma experta en conocimientos teóricos y ejecuciones prácticas que, en circunstancias complicadas, es necesario evaluar a individuos, acciones y resultados.

La temporalidad circunstancial atípica abre la posibilidad de ampliar el estudio para otras circunstancias no tan desfavorables (múltiples crisis). Aunque lograr los resultados proyectados es la consigna empresarial, los tiempos modifican las estrategias de los líderes.

En todas las dimensiones del liderazgo gerencial (comunicación, motivación, negociación e inspección), se ha demostrado la relación directa y significativa con los resultados de gestión; obteniendo $Rho=0.923$, $Rho=0.977$, $Rho=0.915$, y, $Rho = 0.892$; respectivamente. Por lo tanto, en orden de puntuación, aplicar estrategias motivacionales como sistemas de recompensas, socializar de forma simétrica brindando información pertinente mediante la comunicación asertiva, lograr convenios entre colaboradores para luego desarrollar estándares laborales, e intercambiar recursos (conocimientos y prácticas), y, posteriormente, supervisar su aplicación, todas estas medidas enfocadas en los resultados, incrementa la probabilidades de lograr las metas proyectadas. Prueba de ello, son los objetivos alcanzados por la DISE. Sin embargo, al tener características de un estudio de caso no es posible extrapolar los resultados como estrategias de aplicación para otra institución estatal si es que no reúne similitudes estructurales en los procesos.

Por consiguiente, para generalizar parte de los resultados se recomienda plantear nuevas preguntas: ¿Cómo son las dinámicas de trabajo entre los colaboradores cuando se establecen las metas por resultados?, ¿en qué medida el compromiso institucional impacta en el liderazgo y los resultados?, y ¿el horizonte del liderazgo gerencial se proyecta, sosteniblemente, en el mediano y largo plazo, o es una posición que tiende a retroceder cuando los escenarios y los contextos son distintos?

Cada uno de los estilos de liderazgos no son categorías cerradas y acabadas. Se fusionan con los perfiles y temperamentos de los individuos que representan un tipo de liderazgo. De igual forma, sus seguidores y/o colaboradores,

poseen diferentes percepciones sobre las virtudes de la comunicación, motivación, negociación e inspección. Esto equivale a decir que, para complementar la presente investigación, se recomienda aplicar el método cualitativo, empleando la técnica de entrevistas a profundidad semiestructuradas, a colaboradores claves y a tomadores de decisiones.

En escenarios con alta presión laboral bajo circunstancias atípicas en el sector público, la inspección diligente es imperativa; dimensión que, comparada con las demás, tiene un menor grado asociación porque implica el seguimiento y el cumplimiento de funciones de los colaboradores de manera imparcial y holística. Liderada profesionalmente, la inspección diligente permite reducir la percepción de que un funcionario público es un político y no un ejecutivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, F., y Cortés, I. (2021). *Liderazgo como fuente de transformación estratégica en Ricoh Latinoamérica* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Javeriana. <http://hdl.handle.net/10554/54796>
- Agudelo, L. (2020). *Guía para identificar cuál es el liderazgo requerido para una gerencia integral por procesos* [Tesis de Maestro en Gerencia Integral por Procesos, Universidad EAFIT] <http://hdl.handle.net/10784/16023>
- Altamirano, D., y Ríos, F. (2022). El liderazgo positivo y sus implicaciones en las prácticas organizacionales saludables ecuatorianas. *Gestión I + D*, 7 (1), 119-147. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/23174
- Alvear, L.; Luna, O.; Navarro, S., y Salas, B. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(8), 574-587. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Ayala, R. (2019). *Estilos de liderazgo y gestión por resultados en gobiernos locales de la provincia de La Convención año 2018* [Tesis de Magíster, Universidad Nacional de San Antonio de Abad del Cusco]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de San Antonio de Abad del Cusco. <http://hdl.handle.net/20.500.12918/4285>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2023). *Reporte de Inflación. Marzo 2023. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2024*. Banco Central de Reserva del Perú.

- Barredo, D.; De la Garza, D., e Yllán, E. (2018). Tendencias de la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 5 (4), 31-48. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281556727001>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Coase, R. (1994). *La empresa, el mercado y la ley*. Alianza Económica.
- Cruz, M. (2017). *Perfil del gerente y sus resultados en la gestión de las empresas de tercerización contable y financiera en Quito* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio institucional de la Universidad Andina Simón Bolívar. <http://hdl.handle.net/10644/5567>
- Delgado Vera, G. (2021). *La gestión administrativa de la Nueva Gestión Pública y la transparencia del nivel de logro de las intervenciones para la "Reconstrucción con cambios" en el distrito de Cura Mori - Piura, 2021* [Tesis de Magíster, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/17171>
- Díaz, J.; Núñez, L., y Cáceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16 (16), 169-197. http://www.scielo.org/bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200010&lang=es
- Dirección de Intervenciones del Sector Educación (DISE). (2021, 18 de enero). Informe de Gestión de la Dirección de Intervenciones del Sector Educación (DISE) al cierre del año 2021. INFORME N° 001-2021-ARCC/DE/DISE-CDB. ARCC. [Documento reservado].
- Drucker, P. (1998). *Las fronteras de la administración. Donde las decisiones del mañana cobran forma hoy*. Sudamericana.
- Fischman, D. (2017). *El camino de líder. Historias ancestrales y vivencias personales*. Planeta.
- Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE). (2022, 09 de marzo). Prof. Juan Antonio Pérez López: las personas en el centro de las organizaciones. <https://www.iese.edu/es/noticias/perez-lopez-personas-centro-organizaciones/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). Demografía empresarial en el Perú. Primer trimestre 2022. *Informe Técnico*. N° 02 - Junio 2022. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3437808/Demograf%C3%ADa%20Empresarial%20en%20el%20Per%C3%BA%20-%20I%20trimestre%202022.pdf>
- León, F.; Morales, O.; Ramos, J.; Goyenechea, Á.; Rojas, P.; Meza, J., y Burga, A. (2017). Liderazgo orientado a la gente en call centers. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 22 (43), 154-167. <http://www.10.1108/JE-FAS-03-2017-0058>
- Matas, A. (2018, 02 de agosto). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1) 38-47 <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- Moreno, M., y Villalba, T. (2021). *Control interno y su efecto en los resultados de gestión en las juntas parroquiales rurales del cantón Penipe - 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de Chimborazo. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/7435>
- Osterwalder, A. (2020). *La empresa invencible*. Empresa Activa.
- Parra, M.; Rocha, G., y Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 216-227.
- Quispe, L. (2021). *Liderazgo y clima organizacional en la Empresa Electro Industrial Solutions S.A. Lima, 2020* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/64717>
- Redacción Gestión. (2020, 15 de marzo). Coronavirus en Perú: Gobierno anuncia cuarentena obligatoria por 15 días por coronavirus. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/peru/politica/coronavirus-en-peru-gobierno-anuncia-cuarentena-obligatorio-por-15-dias-por-coronavirus-noticia/>
- Ricart, J. (2022). Liderazgo sostenible. *IESE Business School INSIGHT*, 160 (1), 10-26.
- Ritchey, F. (2008). *Estadística para las Ciencias Sociales*. McGraw Hill - Interamericana editores.
- Rojas, C.; Calderón, P.; Moscoso, K., y Nieva, M. (2021). El liderazgo transformacional y la gestión financiera en una municipalidad provincial. *Revista Publicando, revista de Ciencias*

Sociales, 8(31), 96-106. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2237>

Rojero, R.; Gómez, J., y Quinteros, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35 (151), 1-26. DOI: 10.18046/j.estger.2019.151.3192

Torres, J. (2019). *Perfil jerarquizado de liderazgo transformacional y transaccional de los directivos de la División de Rehabilitación Integral de un Instituto Nacional de Salud y su influencia en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de su personal* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/3472172>

Urday, V. (2019). *Efectos del liderazgo directivo en la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Sedapar S.A. Arequipa - 2018* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9678>

Valdiviezo, R. (2018). *Evaluación de los resultados de gestión para la mejora de la calidad en las Oficinas de Gestión de la Calidad de Essalud, Lima, 2017* [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/19190>

Vilca, B. (2020). *Gestión por resultados y la toma de decisiones en la empresa Qroma, Lima, 2020* [Tesis de Magíster, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/53811>

Villarroel, J. (2020). *Liderazgo gerencial del funcionario público y compromiso laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/4078>

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Gloria María Delgado Vera (autor principal): investigación, metodología, software, redacción (borrador original, revisión y edición).