

**Influencia de los Estilos de Liderazgo en la Motivación de los Docentes de las Facultades de
Administración de Empresas de las Principales Universidades Bucaramanga y su Área
Metropolitana.**

Sara María Mendoza Saad

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de Magister en
Administración**

Directora

Carolina Monsalve Castro

Magíster en Administración

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Administración

2016

Dedicatoria

A Dios, por guiar y bendecir, infinita y abundantemente mi vida y la de los que amo.

A mis Padres, por ser excelentes maestros de la vida, apoyarme, y hacer de mi lo que hoy soy.

A mi Esposo, el amor de mi vida, por su constante apoyo, confianza y fé en mí, para verme siempre culminar exitosa mis proyectos emprendidos..

A mis hijo, que con su presencia ilumina mi vida y me da fuerzas para sacar lo mejor de mi y ser un gran ejemplo para él.

A mi familia, por creer en mi y apoyarme en todo.

Agradecimientos

Mis agradecimientos van dirigidos a la **Doctora Sonia Isabel Hernández Rueda**, por todo su apoyo, comprensión y confianza en mí.

A mi directora de tesis **Carolina Monsalve Castro**, por su tiempo, dedicación, paciencia, acompañamiento, confianza y presencia en todo el desarrollo y culminación del proyecto, por sus constantes aportes y por su sincera amistad.

A mi **grupo de consentidos**, amigos del alma, esos que siempre me dieron animo y apoyo para motivarme en este proceso, y por regalarme muchos buenos y gratos momentos de su compañía para hacer más feliz este cilo de la maestria y mi vida, gracias por dejarme descubrir las personas maravillosas que son.

A la **UCC, USTA Y UPB**, a sus Decanos por abrirme sus puertas y colaborarme para llevar a cabo este proyecto.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	12
1. Planteamiento del Problema	15
1.1. Sistematización del Problema	24
1.2 Justificación.....	25
1.3. Objetivos	28
1.3.1 Objetivo General.....	28
1.3.2 Objetivos Específicos.	28
2. Marco Referencial.....	29
2.1 Antecedentes	29
2.1.1 En el ámbito local.	29
2.1.2 En el ámbito nacional.	30
2.1.3 En el ámbito internacional.	31
2.2 Marco Conceptual	34
2.2.1 Liderazgo.	34
2.2.1.1 Concepto de Liderazgo.	34
2.2.1.2 Dirigir Vs Liderar.	36
2.2.1.3 Liderazgo en el Contexto Educativo.....	38
2.2.2 Motivación.....	39
2.2.2.1 Conceptos de Motivación.	40
2.2.2.2 Teorías de la motivación.....	41
2.2.2.3 Liderazgo Vs Motivación.	42
2.3 Marco Teórico.....	43
2.3.1Teorías Clásicas del Liderazgo.....	44
2.3.1.1 Liderazgo como rasgo de la personalidad.....	44
2.3.2 Estudio de la Universidad de Ohio.	45
2.3.3Estudio de la Universidad de Michigan.....	46
2.3.4 La maya gerencial de Blake y Mouton.	47
2.3.5. El Modelo de Contingencia de la Afectividad del Liderazgo.....	52
2.3.5.1 El Modelo de Contingencia de Fielder.	52
2.3.5.2 Teoría de los Caminos de Meta (PathGoal).....	53
2.3.5.3 Modelo de Liderazgo Participativo de Vroom-Yetton.	54
2.3.6. Liderazgo Situacional.	55
2.3.6.1 Los Liderazgos según Blanchard.	55
2.3.7. Modelos Eclécticos	57
2.3.7.1. Lider Transaccional.	57
2.3.7.2. LiderTranformacional.....	58

2.4. Marco Legal	59
3. Diseño Metodológico	63
3.1. Hipótesis	63
3.2. Operacionalización de Variables	63
3.3 Tipificación de la Investigación	65
3.4. Diseño de la Investigación	66
3.5 Metodología	66
3.6. Población y Muestra	70
3.6.1. Caracterización de la Población	70
3.6.2. Población y Muestra.	71
3.7. Instrumento de recolección de información.	72
3.8 Estimación de la confiabilidad del instrumento aplicado a líderes y seguidores por consistencia interna por medio del alfa de cronbach	73
3.8.1. Confiabilidad del instrumento aplicado a los docentes	73
3.8.2 Confiabilidad del instrumento aplicado a decanos y docentes:	74
3.9 Evaluación de la capacidad de discriminación de los ítems del instrumento aplicado a líderes (decanos) y seguidores (docentes) en forma conjunta.	75
3.9.1 Correlación Ítem-Test:	75
3.9.2. Correlación Ítem-Variable:	78
4. Resultados y Discusión	81
4.1 Tendencia de los estilos de liderazgo en decanos de facultades de administración de empresas de Bucaramanga y su área metropolitana.	82
4.1.1 Liderazgo Transaccional	83
4.1.1.1. Recompensa Contingente:	83
4.1.1.2 Consideración Individualizada:	84
4.1.2 Liderazgo transformacional	85
4.1.2.1 Estimulación Intelectual:	86
4.1.2.2 Influencia Idealizada (Conductual):	86
4.1.2.3. Influencia Idealizada (Atribuida):	87
4.1.2.4. Motivación Inspiracional:	87
4.1.3 Liderazgo correctivo o evitador	88
4.1.3.1 Dirección por Excepción Pasiva:	88
4.1.3.2 Dirección por Excepción Activa:	89
4.1.3.3 Laissez-Faire:	90
4.1.4 Análisis de correlación de las tendencias de los estilos de liderazgo de los decanos mediante Matriz de Correlaciones.	90
4.1.4.1 Correlación Liderazgo transaccional	92
4.1.4.2 Correlación Liderazgo Transformacional	93
4.1.4.3 Correlación liderazgo correctivo/evitador	96
4.1.5 Síntesis Tendencia de los estilos de liderazgo en decanos de facultades de administración de empresas de Bucaramanga y su área metropolitana	98
4.2 Nivel de motivación de los docentes de las facultades de administración de empresas según Tendencia de Liderazgo	101
4.2.1 Motivación	101

4.2.1.1 Efectividad:	101
4.2.1.2 Satisfacción:	102
4.2.1.3. Esfuerzo Extra:.....	103
4.2.2 Análsis de correlación para determinar el nivel de motivación de los docentes según tendencias de los estilos de liderazgo de los decanos mediante Matriz de Correlaciones...	104
4.2.2.1 Correlación Motivación	106
4.2.3 Síntesis Nivel de motivación de los docentes de las facultades de administración de empresas según Tendencia de Liderazgo.....	108
4.3 Estilos de liderazgo y su impaco en la motivación	108
4.3.1 Correlación líder-grupo.....	109
4.3.2 Comparación por líderes.....	110
4.3.3 Comparación de líderes vs motivacion y sus variables de segundo orden	118
4.3.4 Análisis de correspondencias multiples (ACM)	121
4.3.5 Síntesis Estilos de liderazgo y su impacto en la motivación	125
4.4 Validación de Hipotesis	126
5. Conclusiones y Recomendaciones.	127
5.1 Conclusiones	127
5.2 Recomendaciones.....	128
Referencias Bibliográficas	131
Apéndices.....	152

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Compilación de conceptos de Liderazgo	35
Tabla 2. Enfoques de conceptos Dirigir vs Liderar	38
Tabla 3. Tipos de Liderazgo desde lo educativo.....	39
Tabla 4. Teorias de la Motivación	41
Tabla 5. Estilos de Liderazgo y su concepto.....	49
Tabla 6. Operacionalización de Variables	65
Tabla 7. Escala de medición de la encuesta.....	69
Tabla 8. Población y muestra.....	71
Tabla 9. Estadísticas de confiabilidad del Instrumento aplicado a los profesores.....	74
Tabla 10. Estadísticas de confiabilidad del instrumento aplicado a decanos y profesores	75
Tabla 11. Matriz de Correlaciones por variables (liderazgo)	91
Tabla 12. Matriz de Correlaciones por variables (motivación)	105
Tabla 13. Correlaciones Líder Individual (Decano) -Grupo Seguidor (Docentes).....	109
Tabla 14. Correlaciones Líder Total-Seguidor Total.....	110
Tabla 15. Resumen de procesamiento de casos	122
Tabla 16. Resumen del modelo.....	123

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Cualidades que debe tener un Líder	44
Figura 2. Estilos de Dirección.....	46
Figura 3. Matriz gerencial.....	48
Figura 4. Matriz de Blake y Mount.....	48
Figura 5. Modelo de Contingencia.....	52
Figura 6. Teorías de los caminos de metas	54
Figura 7. El cambio organizacional en relación con la perspectiva del liderazgo transaccional y transformacional	58
Figura 8. Jerarquización de variables del Cuestionario MLQ	64
Figura 9. Diagrama proceso metodológico	67
Figura 10. Promedio de puntajes por variable para cada líder.....	111
Figura 11. Puntajes Promedios de (Clasificador) por Variable para el Líder 2.	112
Figura 12. Puntajes Promedios de Variables para el Líder 1.	114
Figura 13. Puntajes Promedio de Variables para el Líder 3.	117
Figura 14. Puntajes Promedios de Variables Motivación para el Líder 2.	119
Figura 15. Puntajes Promedios de Variables Motivación para el Líder 1.	119
Figura 16. Puntajes Promedios de Variables Motivación para el Líder 3.	120
Figura 17. Medidas Discriminantes	125

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Formulario Mlq Forma 5x Corta Adaptada Decanos	152
Apéndice B. Formulario Mlq Forma 5x Corta Adaptada Docentes	157
Apéndice C. Cuadro de Definición conceptual de Variables para el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.....	161
Apéndice D. Correlaciones Ítem-Test.....	176
Apéndice E. Correlaciones Ítem-Variable	180
Apéndice F. Tablas resumen de los estadísticos descriptivos para los ítems del MLQx5 de los constructos para docentes, decanos y constructo integral.....	184
Apéndice G. Prueba anova para diferencias de promedios de puntajes de lideres.	209
Apéndice H. Proceso de validación por el grupo de expertos	210

Resumen

En este proyecto se investigó sobre la influencia de los estilos de liderazgo de los decanos en la motivación de los docentes de las principales universidades de Bucaramanga y su área metropolitana, donde a través de una herramienta de medición denominada Cuestionario Multifactorial de Liderazgo se logró determinar las principales tendencias de liderazgo y motivación, así lograr describir los estilos de liderazgo encontrados en los decanos contextualizándolos en los entornos educativos donde labora cada uno e identificar el impacto que tienen en la motivación de los docentes que están a su cargo.

El análisis estadístico descriptivo, correlacional, de correspondencia multiple y promedio de puntajes de los datos arrojó, que el estilo de liderazgo que ejercen los decanos es el transformacional y que dicho estilo tiene un alto y positivo impacto en la motivación de los docentes a su cargo, basado en las tendencias analizadas. Así mismo, se determinó que existen aspectos importantes donde según el contexto el estilo de liderazgo está influenciado y pueden variar sus tendencias, así mezclándose con otros estilos de liderazgo como el transaccional.

Summary

In this project we investigated the influence of leadership styles of the deans in the motivation of teachers in major universities of Bucaramanga and its metropolitan area, where through a so-called measuring tool multifactor leadership questionnaire managed to determine the main trends of leadership and motivation, thus achieving describing leadership styles found in Deans contextualizing them in educational settings where each one works and identify the impact that they have the motivation of the teachers who are in charge.

The statistical descriptive, correlational, multiple correspondence and average of scores of data analysis showed, that leadership style that deans is the transformational and that said style has a high and positive impact on the motivation of the teachers in charge, based on the analyzed trends. Likewise, determined that there are important aspects which according to the context of leadership style is influenced and they can vary their tendencies, so mixed with other styles of leadership as the transactional

Introducción

La educación superior en Colombia, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos, basados en la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente, lo que ha requerido de la realización de grandes esfuerzos por mejorar las relaciones de trabajo en la búsqueda de la calidad total en todos los contextos laborales, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional, formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos tanto humanos como materiales.

Dicha reestructuración de la educación superior demanda cultivar el desarrollo humano, convirtiéndose éste en un verdadero reto de la gerencia educativa, enfocándose en las personas y sus relaciones, tomando en cuenta qué se debe aprender, cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, cómo intermediar para solucionar un problema, cómo manejar un equipo de trabajo, ya que todo esto constituye actualmente los aspectos más importantes que un docente debe manejar en su desempeño laboral.

En relación a lo antes mencionado, las principales facultades de Administración de Empresas de las Universidades de la Ciudad de Bucaramanga, han comenzado a plantearse que el éxito en las instituciones educativas dependerá de la medida que se fomente la excelencia individual, y esto sólo se logrará cultivando un sofisticado tipo de destreza social: la competencia del liderazgo y la motivación; capacitando al docente para movilizar grupos de personas (alumnos, empleados y docentes) con el propósito de mejorar la calidad.

de la enseñanza, manteniendo las organizaciones educativas dentro del contexto educativo y formativo que cada estudiante desea adquirir dentro de ellas.

En la nueva era educativa se hace imprescindible que el docente universitario, evolucione continuamente, mostrando una profunda apreciación por la libertad humana, buscando o contribuyendo a un cambio en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo se piensa y se siente, ya que el liderazgo y la motivación que se requiere en estos tiempos demanda un cambio de paradigma en los centros de educación superior, reenfocándolo hacia el desempeño laboral del docente universitario en el área de Administración de Empresas en los roles actuales.

El desarrollo de un liderazgo efectivo por parte del profesor universitario, propicia la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada, donde el docente no puede asumir un papel de espectador solamente, dejando que las cosas pasen, sino debe ser un ente participativo, activo, protagónico del proceso enseñanza y aprendizaje y eso sólo se logra en la medida que el educador maneje adecuadamente un liderazgo y motivación eficiente en la dinámica educativa (Castro, 2004).

Partiendo de estos planteamientos científicos, se presenta el siguiente proyecto de investigación que busca determinar la influencia de los estilos de liderazgo en la motivación de los docentes de las principales facultades de administración de empresas de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, para guiar, dirigir, coordinar, motivar, formar equipos, consolidar proyectos, e incluso capaz de persuadir a los demás de ciertas conductas de los estudiantes universitarios.

A través de las adaptaciones del test Multifactor Leadership Questionnaire de Bass y Avolio (2000), se vislumbrarán tendencias, actitudes y comportamientos relacionados con estilos de

liderazgo descritos en la teoría y se obtendrán los datos que soportan los objetivos de la presente investigación, para luego ser analizados y obtener las conclusiones respectivas.

1. Planteamiento del Problema

En el mundo de hoy los estilos de liderazgo influyen visiblemente el desarrollo de la Gestión Humana de cada organización y por ende la motivación del recurso humano. La figura de líder indica una clara influencia sobre las personas, lo cual es vital reconocer si el impacto de esa influencia es positivo o negativo, y puede resultar efectivo para determinadas situaciones e ineficaz en otras según el entorno de la organización.

Por lo que el liderazgo se convierte en un eje crucial para la competitividad de las organizaciones, generando en el talento humano eficiencia y proactividad, incluyendo aspectos actitudinales que permiten obtener un balance entre bienestar y productividad en las personas que las integran, lo que las lleva a dar lo mejor de sí y lograr una relación recíproca de bienestar y éxito organizacional.

Sánchez & Cruz (2012) señalan que:

el objetivo de una compañía es maximizar sus resultados, pero el rol de un líder debe ir más allá, con la finalidad de prestar un servicio, no solo a sus clientes sino a las personas que laboran allí, que sientan que puede desarrollar todo su potencial (p.5).

Razones por las cuales los líderes se convierten en el principal desarrollador del talento humano de las organizaciones, juicio sustentado en la siguiente frase, en la que vemos cómo su figura se convierte en un eje esencial siempre y cuando posean ciertas capacidades:

Por tanto, “la presencia e intervención de una figura directiva que oriente el comportamiento de los demás integrantes del grupo, y que posea diversas capacidades –naturales y/o aprendidas” (Flores, M. C., García, J. M. O., & Uribe, M. G. M., 2013, p.77) permitiendo procesar las

competencias y actitudes humanas al logro de las metas y propósitos que se hayan formulado, y esta figura es indudablemente la de un líder.

Goleman, Boyatzis y McKee (2002) expone que:

hoy es habitual encontrar líderes altamente preparados en lo que a conocimiento se refiere, no obstante cuando se trata de manejar sus emociones y las ajenas, es muy poco lo que saben. Por lo que asegura que es vital ser emocionalmente inteligente dado que el líder es el principio remodelador de las emociones del equipo de trabajo, indicando que dicho líder debe saber leer y aprovechar al máximo las emociones de los miembros que integran su equipo de tal manera que pueda crear un clima de trabajo ideal (p. 1).

Por lo anterior, según lo que exponen Alvarado, Sánchez & Betancur (2011); “el líder, como toda persona, posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica conocerse a sí mismo, para luego entender a los demás, reflejar lo que quiere lograr, y qué busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito” (p.3).

Una definición que apoya y resalta el sentido humano del líder es la que lo enmarca como lo define

Sánchez & Cruz (2012):

un líder orientado al servicio es una persona que no solo se preocupa porque su personal haga bien su trabajo, use adecuadamente sus recursos, no cometa errores, etc., sino que se preocupe por cómo se siente en su trabajo, consigo mismo, cómo son sus relaciones con sus compañeros, y no solo con ellos sino con su familia y comunidad (p. 5).

Por lo que se ratifica que el líder juega un papel fundamental dentro del comportamiento de su equipo y que efectivamente se verá reflejado en la organización. Por su parte, recientes

investigaciones han demostrado la importancia de los estilos de liderazgo para explicar el éxito en las organizaciones.

En un estudio hecho por Ogliastri, E., & et. al. (2009), se analiza la cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México y Venezuela), dejando en evidencia que los gerentes Latinoamericanos, prefieren líderes que se encuentren con una mentalidad claramente orientada a la obtención de altos resultados de desempeño, integradores de equipos y que estén dispuestos a contribuir con su grupo de trabajo, y que administrativamente sean competentes y consagrados con la organización.

Atributos que no difieren de los gerentes del resto del mundo, pues también mostraron criterios primordiales para juzgar a sus líderes: la capacidad de inspirar a los demás, que sean prospectivos, que tengan claridad hacia donde se dirigen, que integren al personal, decisivos, diplomáticos y modestos. Por el contrario, según Ogliastri, E., & et. al. (2009), “el líder de tipo autónomo o individualista es muy mal evaluado entre los gerentes latinoamericanos. Cabe resaltar que dentro del mencionado estudio se indicó que existe una cultura homogénea que contrasta con la diversidad de los países estudiados”(p. 30).

Examinando un poco la situación de liderazgo en nuestro país, Colombia, "se identificaron tres elementos centrales del liderazgo excepcional (relaciones humanas y personal, visión, estilo gerencial) y tres aspectos complementarios (integridad, actuación ante una crisis y fijación de objetivos)" (Ogliastri, E. , 2012, p.8).

En Colombia hay una percepción generalizada sobre las diferencias entre el líder y el gerente. El concepto de liderazgo es muy semejante al que trae la literatura internacional (particularmente la de Estados Unidos), aunque se encuentran algunas diferencias de énfasis.

Las razones para la semejanza son en parte la persuasiva influencia cultural angloamericana en Colombia, la estratificación social, la educación internacional, los medios de comunicación y los requerimientos profesionales del trabajo gerencial. Esta última según Ogliastri E. (2012) “es probablemente la razón más importante desde el punto de vista teórico, la que indica que por encima de determinantes socioculturales están los organizacionales, los correspondientes a un sector productivo, a las características de la profesión gerencial o los determinantes del desarrollo del sistema productivo” (p. 12).

No cabe la menor duda del impacto de los estilos de liderazgo sobre el desempeño en distintos sectores: empresas públicas, Mipymes e incluso en universidades. Sin embargo, en el ámbito pedagógico, como lo define Suárez, L.M.C. (2012), “el liderazgo se refiere a la capacidad del docente de crear un clima en el aula que favorezca el aprendizaje, estimulando la satisfacción, los esfuerzos y la eficacia de los estudiantes en su desarrollo académico" (p.56).

Para González Odris y González Oramis (2008),

“actualmente las instituciones de tipo educativas reconocen que existe la necesidad de optimizar el desempeño laboral de sus educadores, gestionando en su quehacer diario la competencia de un liderazgo efectivo que genere un tangible beneficio en la colectividad, pues las universidades tienen claro que es vital para su éxito futuro, el liderazgo que se desarrolle en ella” (p. 37).

Es importante destacar que la UNESCO a través de un informe del Banco Mundial en el año 1998, establece la importancia de la formación del personal de educación superior en la construcción de una enseñanza de calidad de excelencia, mediante la preparación del docente universitario a través del desarrollo de competencias personales, dirigidas a cultivar en los

educandos habilidades hacia la toma de decisiones, el trabajo colectivo y la educación en valores (Fielden, 1998, citado en González González, Odris, & González González, Oramis.,2008).

En tal sentido, se espera que los líderes educativos del futuro, desarrollen la competencia de un liderazgo efectivo, en busca de soluciones novedosas e innovadoras, preocupándose porque el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para sus seguidores, logrando que el producto final tenga un significado para todos los involucrados en el proceso (Bernal, 2000, como se citó en González González, Odris, & González González, Oramis.,2008).

Aún así, más allá del docente, en la educación universitaria, se encuentran los coordinadores de programas o decanos de facultades, que en el orden de ideas se convierte en los líderes de los docentes, y su estilo de liderazgo también impactará a los estudiantes de sus carreras. Por lo que esta figura no se puede dejar a un lado cuando de educación superior se trata.

El Gerente Educativo con su carácter de líder, debe ejecutar dos funciones, una académica y otra administrativa, entre las cuales se encuentra asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los pasos de la planificación académica, orienta el proceso del aprendizaje, delinea las políticas institucionales y promueve las relaciones interpersonales.

Así mismo se evidencia la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y en el estímulo que debe poseer un gerente líder para conseguir las metas organizacionales. Como lo define Tenesaca A., (2012) esa es la razón por la cual quienes coordinan y dirigen actividades de docentes, es decir los gerentes educativos deben estar al tanto de las innovaciones que en el campo gerencial se producen. El estudio constituye un valioso aporte, en función del liderazgo del gerente educativo, como influencia en la gestión del docente (p. 8).

En la nueva era de la educación se hace imprescindible que el líder educativo cada vez se fortalezca, mostrando una profunda apreciación por la libertad humana, buscando o contribuyendo a un cambio en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo se piensa y se siente, ya que el liderazgo que se requiere en estos tiempos demanda un cambio de paradigma en los centros de educación superior, reenfocándolo hacia el desempeño laboral del docente universitario en los roles (González O., 2008).

Apoyando estas teorías y estudios, un Coordinador o decano de facultad de educación universitaria, influenciará indudablemente con su estilo de liderazgo a los docentes, esto impactará en la motivación de dichos docentes y logrará ejercer según su estilo de liderazgo un efecto negativo o positivo en la motivación, del personal administrativo o grupo de personas que trabaje con él dentro de su programa, e indiscutiblemente sobre los estudiantes, ya que se verá reflejado en su quehacer académico y administrativo.

La importancia del liderazgo directivo como factor de la eficacia escolar, se refleja como lo define Uribe M., (2007); “así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizajes, el rol de los directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar”(p1).

Sustentado en lo anterior para las organizaciones educativas estos coordinadores o decanos, se convierten en los abanderados de su misión y visión institucional, por lo que el lograr cumplir o no, con los objetivos propuestos recae sobre sus hombros, labor ardua de mantener con los estándares de cumplimiento en cuanto a la oferta y la demanda de cada universidad, pues como organización es indispensable garantizar dichos objetivos para posesionarse cada vez más en el mercado y mantenerse en las condiciones ofrecidas por el entorno, local, regional, nacional y mundial.

A su vez, debe tenerse en cuenta que los aspectos relacionales con la motivación que genera el decano a sus docentes debe verse desde el enfoque de un clima organizacional sustentado y apoyado en la realidad y su justificación cotidiana como lo define Alvarez(1992), “se puede resumir como la percepción de satisfacción de necesidades personales, percepción de atmósfera de apoyo con jefes y compañeros, percepción de que los jefes saben dirigir, estructura de organización basada en reglas, y una estructura enmarcada en recompensas adecuadas y equitativas” (p.225).

En este sentido se puede llegar a determinar que la motivación es en ocasiones muy difícil identificarla, puesto que sólo se puede inferir algo de ella a partir de las conductas que origina, digiere y mantiene, pero continua siendo una interpretación y no una observación objetiva, denotando la compleja relación de la causalidad que existe en las conductas finales.

En este aspecto, se podría nombrar el análisis teórico de la motivación orientada hacia el concepto del producto implícito en la satisfacción de necesidades de Murray (Good y Brophy, 1996), que se dedicaron a evidenciar distintos tipos de necesidades presentes en cada individuo y sus diferentes mecanismos de manifestación.

Las universidades al interior de sus facultades de administración de empresas, mencionan deficiencias en el tema del liderazgo y de la motivación de los decanos hacia los docentes. La universidad como organización operativa de enseñanza y aprendizaje y en su relación con la confianza interpersonal, credibilidad de sus decanos y docentes y el sistema de retroalimentación ha ido demostrando que la relación entre el liderazgo y la motivación es fuerte y en este sentido depende de sus integrantes y de la cohesión de grupo que entre ellos exista.

Algunos antecedentes de las facultades de administración de empresas de la ciudad, han indicado que las interrelaciones grupales entre decanos y docentes han sido fundamentales para

la influencia directa en el proceso de recuperación y equilibrio de las problemáticas presentadas al interior de las mismas. Y en situaciones de conflicto, dichas variables juegan un papel trascendente en la resolución de los mismos, puesto que un liderazgo mal intencionado y con poca motivación ha conllevado en ocasiones a generar desconfianza entre los docentes y por ende a generar un malestar académico.

Es así, que si no se logra un adecuado equilibrio entre el liderazgo y la motivación que ejercen los decanos en sus facultades y el trabajo coordinado con sus docentes en estos temas específicos, se llegará a un proceso de cohesión nula, en la cual la empatía y el desempeño se verán en riesgo, no solo los procesos académicos sino el adecuado clima organizacional de la institución.

Formular planes de acción que aporten a la calidad de la formación universitaria debe ser el centro de la reflexión y a donde deben llegar todas las universidades, pero ello no se logra si no se tiene claridad en lo que respecta al liderazgo de sus directivos y la forma como motivan a sus colaboradores. Por tanto es necesario una mirada propositiva en pro de la generación de soluciones que aporten sustancialmente al mejoramiento de dicha problemática, ya que los decanos de las facultades de administración de empresas de la ciudad, han planteado en varias oportunidades que es necesario al interior de los claustros impulsar una política de carrera docente a largo plazo que motive a los mejores talentos; personas integrales, con habilidades sociales, de comunicación y emocionales capaces de potenciar el aprendizaje, logrando de esta forma generar confianza entre las instituciones involucradas en la investigación.

Hay que fortalecer el liderazgo y la motivación de los decanos hacia sus docentes, haciéndolos partícipes en la formulación de políticas y en la implementación de planes orientados al mejoramiento académico. Es necesario un proceso de revisión interna y de

configuración de un proyecto institucional a partir de la diversidad de planes que demuestran el aporte concreto que hace la institución a sus docentes. Desde esta perspectiva las facultades de administración de empresas tienen el desafío de seguir fomentando la sinergia entre decanos y docentes, más aún considerando el reforzar el trabajo interdisciplinario y que da respuestas a las necesidades de las universidades y de sus estudiantes.

Para finalizar, es importante determinar los aspectos del marco contextual en los que se basa la presente investigación, que se centra en las principales facultades de Administración de Empresas de la Ciudad de Bucaramanga, dentro de las que se encuentran:

Universidad Santo Tomas de Bucaramanga, ubicada en ubicada en Carrera 18 No. 9 -27 Bucaramanga. La duración de la carrera consta de 8 semestres y cuenta con convenios para intercambios académicos y científicos con otras universidades del país y de Latinoamérica, así como convenios empresariales locales y nacionales para prácticas profesionales. Aunque es una facultad relativamente nueva en la ciudad (2013), en la actualidad cuenta con un (1) Decano y cuatro (4) docentes de tiempo completo, lo cuales poseen un nivel académico de maestría y doctorado.

Universidad Cooperativa de Colombia – sede Bucaramanga; ubicada en la calle 30 No. 33 - 51. En la actualidad cuenta con la acreditación de alta calidad, Resolución 5075 del 10 de abril de 2014, con duración de cuatro años, es decir ocho semestres, cuenta en la actualidad con un (1) Decano y nueve (9) docentes de tiempo completo, con un nivel académico que va desde maestría y doctorado.

Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga; ubicada en el Campus Universitario del Km. 7 vía Piedecuesta en Floridablanca. La facultad se ha propuesto ser líder de procesos gerenciales, empresariales y académicos con reconocimiento regional y nacional, a partir de sus

8 semestres de duración. En la actualidad cuenta con un (1) decano y nueve (9) docentes de tiempo completo, con un nivel académico que va desde maestría hasta doctorado.

En general, se puede determinar que el universo a analizar será de un total de tres(3) Decanos y veinte (20) docentes de tiempo completo, con diferentes niveles académicos y enfoques de implementación de los procesos educativos.

Basado en lo expuesto anteriormente la pregunta que surge al plantear el problema de investigación es: ¿En qué medida el estilo de liderazgo de los decanos influye en la motivación de los docentes de las Facultades de Administración de Empresas de las principales universidades de Bucaramanga y su área metropolitana?

1.1. Sistematización del Problema

¿Cuáles son los estilos de liderazgo de los decanos o coordinadores de las Facultades de Administración de Empresas de las principales universidades de Bucaramanga y su área metropolitana en los docentes?

¿Cuál es el nivel de motivación de los docentes, con respecto al estilo de liderazgo de los decanos de las Facultades de Administración de Empresa de las principales universidades de Bucaramanga y su área metropolitana?

¿Cuáles son las diferencias en el estilo de liderazgo de los decanos al ejercer su rol y qué impacto tienen en los docentes de las Facultades de Administración de Empresas de las principales universidades de Bucaramanga y su área metropolitana?

1.2 Justificación

En la visión de autores como Boluda, I. K., & Avilés-Valenzuela, M. E. (2011), sostiene que: “en lo referente al ámbito Universitario, el acto de enseñar es una actividad donde las personas ejercen su capacidad de influenciar a otras, por lo que se considera que la tarea educativa contiene de forma tácita el liderazgo (p. 68).

A través de múltiples investigaciones se ha determinado que el aprendizaje del estudiante, y la influencia del docente depende del estilo y del contexto de la institución donde se lleve a cabo su interacción. Por lo que el entorno juega un papel fundamental, lo que vuelve trascendente analizar la conducta del docente, lo que ayudaría a determinar patrones de comportamiento con impactos efectivos o inefectivos para con los grupos que lidera, en un rango amplio de posibles situaciones que se le presentarían en su labor cotidiana. (Casales, 1999; Ávila, 2005; Fuentes, 2007).

Razones por lo que se concibe que la Gerencia no es tarea fácil, que la función de dirigir una institución educativa, representa un gran compromiso desde la perspectiva profesional e institucional, juicio fundamentado en el quehacer institucional y razón de ser de las universidades como organizaciones educativas donde al ofrecer su servicio generan lucro, y sus estudiantes se vuelven sus clientes.

Motivos por los cuales para las diversas universidades se vuelve de vital importancia el saber ofertar sus servicios educativos y mantener su demanda, garantizando el alcanzar los objetivos propuestos como organización, y esta tarea recae sobre los líderes o decanos de cada uno de sus programas, quienes con su estilo de liderazgo logran o no, impactar al recurso

humano al que influyen para así alcanzar los objetivos trazados por la institución en el entorno en que se desenvuelvan (llámese religioso, cooperativismo, académico, entre otros).

Bucaramanga, Santander tiene gran cantidad de Universidades que poseen facultades de administración de empresas, donde se consideraría interesante realizar una investigación que evidencie la influencia de los estilos de liderazgo en la motivación de los docentes de dichas facultades en las principales universidades que se encuentran situadas en la ciudad y su área metropolitana.

Con esta investigación se tiene el firme propósito de ampliar y aportar conocimientos en este ámbito, de manera que permita apoyar alguna teoría dada, aterrizándola directamente desde la fuente empírica o generalizar los resultados obtenidos para desarrollar nuevas ideas o recomendaciones, así mejorar la propuesta que tengan en la actualidad y aportar a la educación y a la toma de decisiones que debe afrontar un decano o coordinador de programa universitario, al influenciar con su estilo de liderazgo a los docentes, como eje fundamental para alcanzar éxito y la competitividad para las instituciones educativas donde laboran.

En instituciones educativas de nivel superior se ha estudiado muy poco direccionado a esta temática, en este caso el estudio que mayormente apunta es el elaborado por la licenciada Rosa Elena Tenesaca Averos, R. E. (2013)., denominado "El liderazgo del gerente educativo, como influencia en la gestión con los docentes en el Colegio Técnico "Naranja", donde tomó como problemática la falta de un control por parte del gerente educativo con respecto a la gestión administrativa, la poca relación interpersonal, la falta de comunicación que tiene con sus compañeros de trabajo, esto ha derivado a una desorganización en la administración y la pérdida de valores entre docentes y autoridades. Donde se observa la importancia del estilo de liderazgo del Líder de la institución educativa y la influencia sobre su recurso humano a cargo, lo que

impacta sobre la consecución de las metas propuestas por la institución, para mantenerse en el mercado y sortear el entorno en el que se encuentra.

En este orden de ideas, se establecen las diferentes categorías de importancia de la presente investigación:

Con la presente investigación se llegará a valorar el nivel de aplicabilidad que tienen las teorías de liderazgo y motivación sostenidas a lo largo del documento, en especial las que tiene que ver con los estilos de liderazgo y los tipos de motivación. Esta investigación servirá de base para investigaciones futuras en la cual se plantea la relación entre liderazgo y motivación del decano y los docentes.

Con la investigación se logrará detectar el peso de las dimensiones en el efecto resultante del estilo del liderazgo y el tipo de motivación que ejercen los decanos hacia los docentes en las respectivas facultades de administración de empresas de la ciudad seleccionadas.

Dentro de la organización de las facultades, servirá de base para sugerir mejorar en el enfoque de información que necesitan los decanos de éstas universidades para liderar y motivar a los docentes a fin de lograr mejorar el clima organizacional.

A su vez, permitirá detectar aquellos puntos que no son visibles para las universidades y sus facultades de administración de empresas; en la formación de líderes en los docentes, así como el liderazgo mejor catalogado de los decanos.

Este tipo de investigaciones, se convierte en una de las herramientas de diagnóstico poderosas en la medida que estas sean completas y su poder resida en la facilidad de evaluar y medir los interrogantes establecidos en dicha investigación. Específicamente en este caso, permitirá la percepción del docente frente al liderazgo y la motivación que ejerce el decano,

generándose de esta forma la productividad individual y organizacional de la universidad y sus facultades de la mano del análisis de variables y de su correspondiente aplicación.

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Analizar los estilos de liderazgo de los decanos y su influencia en la motivación de los docentes de las facultades de Administración de Empresas de las principales universidades de Bucaramanga y su área metropolitana.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Identificar las tendencias de los estilos de liderazgo de los decanos en los docentes de las facultades de Administración de Empresas de las principales universidades de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Determinar el nivel de motivación de los docentes según la tendencia de estilo de liderazgo de los decanos de las facultades de Administración de Empresas de las principales universidades de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Describir los estilos de liderazgo de los decanos y el impacto en la motivación de los docentes de cada una de las facultades de Administración de Empresas de las principales universidades de Bucaramanga y su área metropolitana.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

Existen estilos de liderazgo analizados por una amplia diversidad de teorías y enfoques, que promueven y ayudan a fundamentar la presente investigación. A partir de los diversos estilos existentes, se pueden diferenciar distintas investigaciones que han abordado el estudio del liderazgo en general. Entre los más frecuentes, los de las teorías de los rasgos y caracteres, conductuales, de contingencias, situacionales, transaccionales y transformacionales. Incluso en los últimos años han surgido investigaciones diferentes, como los relacionales, referidos al liderazgo facilitador, persuasivo, carismático, sostenible o visionario (Figuerola Soledispa, M. L., 2012.). A continuación se presentan las principales investigaciones enfocadas en el tema del liderazgo y la motivación de los decanos hacia los docentes tanto a nivel local, nacional e internacional.

2.1.1 En el ámbito local.

A nivel de Bucaramanga y su área Metropolitana, se puede detectar que el enfoque de la presente investigación y su estructura como tal, se considera de carácter innovador, ya que a la fecha ningún investigador ha intentado abordar la influencia de los estilos de liderazgo y motivación en los docentes de las Facultades de Administración de Empresas de la ciudad. Existen otros tipos de investigación en el área de liderazgo en otras ciudades y a nivel internacional, pero en la ciudad no se encuentra un estudio tan preciso sobre el tema y mucho menos que se centre

específicamente en dicha facultad y en los decanos y docentes como objeto de intervención. Es importante tener en cuenta que la presente investigación y los resultados obtenidos serán pioneros en el enfoque de dicho proceso investigativo.

2.1.2 En el ámbito nacional.

A nivel del ámbito Nacional, se aborda el tema, aunque en forma parcial, más centrado en la estructura académica de los administradores de empresas como los presentes estudios:

En una investigación realizada en la Universidad del Rosario, Escuela de Administración, denominada “Documento descriptivo de la línea de investigación de liderazgo”. Se establece que la Facultad de Administración, aborda el tema del liderazgo desde dos perspectivas distintas y complementarias: el líder como sujeto y el liderazgo como proceso. Como objetivos se establecieron: Generar conocimiento válido en torno al liderazgo organizacional, a través de procesos de investigación que permitan la comprensión y desarrollo de organizaciones perdurables, saludables y socialmente responsables y contribuir a la construcción de nuevos modelos de liderazgo más ajustado a las condiciones actuales, sustentado en paradigmas que permitan abordar las organizaciones en toda su complejidad. Se utilizó la metodología no experimental descriptiva con la técnica de entrevista informal y se obtuvo como resultados una categorización de los diferentes tipos de liderazgo que dentro de la universidad se manejan; teniendo como liderazgo más importante el Laissez Faire y menos utilizado el estilo por tarea (Universidad del Rosario – Escuela de Administración, 2013, p.6).

Por otro lado, se observa la investigación de García & Rodríguez (2013), denominada “Presencia y prevalencia del síndrome de burnout en profesores de la Universidad Autónoma de Occidente”, específicamente en el Departamento de Administración de Empresas, en ella se

buscaba evaluar cuál era la prevalencia del Síndrome de Burnout en los docentes de la Universidad Autónoma de Occidente, Cali, semestre 2012-2, y en qué nivel de este síndrome se encontraron los docentes de la Universidad, el estudio es exploratorio transversal y fue realizado en profesores universitarios tanto de hora cátedra como de planta a través de una encuesta. Los resultados de este estudio muestran un porcentaje significativo de la población con niveles medio bajo del síndrome de Burnout. En conclusión, se pudo determinar que los docentes de la Universidad Autónoma de Occidente presentan un grado medio bajo de Burnout caracterizado por niveles medios de despersonalización, niveles medios de agotamiento emocional y niveles medios de realización personal.

2.1.3 En el ámbito internacional.

A nivel Internacional, se observa la misma constante del ámbito local y del ámbito nacional frente a los antecedentes en el tema, logrando encontrarse algunas de ellas que se enfocan directamente en el liderazgo de los docentes:

En la Investigación de la Universidad de Callao, de la escuela de postgrado de la facultad de administración en el Perú, denominada: “Estilos de Liderazgo de los decanos y clima organizacional en la universidad Nacional de Callao, 2010”, llevado a cabo por marcial Rene Zuñiga Muños, en ella plantea la necesidad de investigar las variables que intervienen para un determinado clima influenciado por los estilos de liderazgo. El objetivo fue determinar la influencia de los tres estilos de liderazgo del Decano en: Liderazgo Democrático, Autocrático y Liberal que más predomina en la Universidad Nacional del Callao, y también como influyen las nueve dimensiones en el clima organizacional. En el trabajo se desarrolló dentro de la metodología de investigación científica propuesta por la universidad para el nivel de maestría.

Finalmente, se llegó a demostrar y contrastar las hipótesis con métodos estadísticos de normalidad, correlación, y con amplia bibliografía sobre el tema, motivo de la presente tesis.

Otra de las investigaciones analizadas fue la presentada por la Universidad del Zulia en Venezuela denominada: “Liderazgo transformacional en el docente universitario”, desarrollada por Odris González (2008), en ella se compilan resultados de la investigación que contribuyen a determinar el liderazgo predominante en los docentes de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad de Zulia, utilizando un diseño de tipo descriptivo ubicado en un enfoque epistemológico empirista – inductivo, con una muestra de 160 individuos, a quienes se les administró un instrumento diseñado por la autora, basado en los trabajos de investigación desarrollados por Bass (1985) acerca del liderazgo transformacional, tomando en cuenta todos los factores propuestos en su modelo: carisma, participación, motivación intelectual, entre otros.

Por otro lado, aparece la investigación de Velandia (2011), de la Universidad del País Vasco – Facultad de Filosofía y ciencias de la Educación, que se centra en estudiar la política educativa colombiana en especial la realidad de las universidades, frente a la conquista de un reconocimiento de alta calidad, que se fundamenta en la capacitación de sus docentes e investigadores, orientada hacia la educación centrada en el desarrollo de competencias y el uso de nuevas tecnologías. El investigador alimenta su fundamento investigativo en la idea de que lograr la alta calidad educativa es el gran reto de las universidades teniendo como base la formación continuada de sus docentes. Respondiendo al interrogante ¿En qué consiste y cómo continuar, fortalecer y mejorar este empeño?, como respuesta se encontró que el profesor universitario aprende a serlo de forma autodidacta o siguiendo la rutina de los más experimentados. El saber ejercer la acción formadora exige del docente múltiples competencias.

Su despliegue se hace en un ciclo que integra las competencias de tipo sistémico con las instrumentales y las interpersonales y sociales.

También, existe la investigación denominada “El liderazgo académico del profesor universitario ante las actuales transformaciones de la educación superior cubana”, llevada a cabo por Soto (2011), en la cual se estudian los sucesos y fenómenos que en la contemporaneidad dinamizan el desarrollo de las sociedades que no pueden existir al margen de los avances científicos y técnicos que revolucionan el continuo quehacer científico inmerso este, en un complejo mundo de relaciones sociales, donde muchos han tomado como, la construcción de un mundo mejor, más justo y equitativo. Su objetivo general: Valorar el papel del profesor universitario en la educación superior cubana frente a las actuales transformaciones educacionales llevadas a cabo en este nivel de enseñanza.

Otra investigación es la de Vega, C. y Zabala, G. (2004); denominada “Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno.” Donde su propósito fue adaptar al contexto cultural Chileno, el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X

Corta, en sus dos versiones - Líder y Clasificador -, desarrollado por los autores Bernard Bass y Bruce Avolio (2000); Aplicándolo específicamente al contexto las organizacional, esta investigación tiene un gran aporte ya que adapta y valida el cuestionario al contexto, logrando comprobar que el instrumento de medición realmente mide en dicho contexto los estilos de liderazgo desarrollados por los autores.

2.2 Marco Conceptual

En este apartado se exponen los conceptos utilizados en el desarrollo del trabajo. A continuación su relación.

2.2.1 Liderazgo.

Para definir Liderazgo, se considera relevante presentar la evolución del concepto y los diversos puntos de vista de los autores que a través del tiempo se han dedicado a estudiarlo, al igual el dejar claro las diferencias entre liderar y dirigir. Por este motivo, en los siguientes apartados se encierra la información necesaria para comprender el tema.

2.2.1.1 *Concepto de Liderazgo.*

El tema del liderazgo no es un tópico de nuestros días, desde años atrás ha sido ampliamente estudiado, en especial desde el campo de la psicología social, así como en la psicología del trabajo y de las organizaciones y de las ciencias afines. Así es que desde 1940, Kurt Lewin y sus colaboradores empiezan a trabajar sistemáticamente en el tema. A través del tiempo son varias investigaciones las que han pretendido definir y clasificar el concepto de liderazgo, sin embargo como lo señala Bennis a finales de la década de los cincuenta De entre todas las áreas oscuras y confusas en psicología social, la del liderazgo lucha indudablemente por alcanzar el primer puesto. E, irónicamente, probablemente sea el Liderazgo más que cualquier tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce (Bennis, 1959).

La teoría de Bass (1990) muestra tres estilos de liderazgo, el transformacional, el transaccional y el "laissez faire". Dicha teoría expresa que el líder transformacional guía a sus

seguidores y los inspira, implantando mediante desafíos, una motivación fundamentada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. Es por esto, que el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes. Por su parte, el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan con base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. Ciertamente, el liderazgo transaccional implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. Finalmente, en el estilo *laissez faire* el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados quienes tomen las decisiones (Rejas & Ponce, 2008).

A partir de los estilos existentes, se pueden diferenciar distintos enfoques teóricos o modelos que han abordado el estudio del liderazgo en general. Entre los más frecuentes, los de las teorías de los rasgos y caracteres, conductuales, de contingencias, situacionales, transaccionales y transformacionales. Incluso en los últimos años han surgido planteamientos diferentes, como los relacionales, referidos al liderazgo facilitador, persuasivo, carismático, sostenible o visionario (Figuerola Soledispa, M. L., 2012).

Se ha elaborado un amplio número de definiciones acerca del liderazgo, a continuación algunas de ellas:

Tabla 1.

Compilación de conceptos de Liderazgo

Concepto Liderazgo	Autor
“Es el comportamiento de un individuo... dirigiendo las actividades de un grupo hacia una meta compartida”.	Hemphill, J.K., & coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. En R.M. Stodgill and A.E. Coons (Eds.), <i>Leader behavior: Its description and measurement</i> . Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, p.7.
“Es el proceso de influenciar las actividades de un grupo organizado hacia el logro de una meta”.	Rauch, C.F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. En J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A.

Concepto Liderazgo	Autor
	Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership. Elmsford, NY: PergamonPress, p. 46.
“Los líderes son aquellos que de manera consecuente hacen contribuciones efectivas al orden social y, además, son percibidos por la gente como que pueden y deben hacer tales contribuciones”.	Hosking, D.M. (1988). Organizing, leadership, and skillful process. Journal of Management studies, 25, p. 153.
“El liderazgo es un proceso de dar propósito (dirección significativa, con sentido, con una meta) al esfuerzo colectivo, y causar el deseo y el esfuerzo necesarios para lograr el propósito”,	Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. En K.E. Clark y M. B. Clark (Eds.), Measures of Leadership. West Orange, NJ: Leadership Library of America, p.281.
“Liderazgo... es la habilidad de salirse de la propia cultura... para iniciar procesos de cambio evolutivo que sean efectivos”.	Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership, II. Ed. San Francisco, CA: Jossey – Bass, p.2.
“Liderazgo es el proceso de dar sentido a lo que la gente está haciendo conjuntamente de tal manera que ellos y ellas lo entiendan y se comprometan”.	Drath, W.H., & Palus, C.J. (1994). Making common sense: Leadership as meaning – making in a community of practice. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, p.4.
“El liderazgo tiene qué ver con articular visiones, encarnar valores, y crear el entorno dentro del cual las cosas puedan lograrse”.	Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. En J.D. Adams (Ed.), Transforming leadership Alexandria, VA: Miles River Press, p. 206.
“Liderazgo es el proceso de influencia mutua entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales a través del cambio”.	Lussier, R. N., & Achua, C.F. (2001). Leadership: Theory, application, skill building. Cincinnati, Ohio: South – Western College Publishing, p.6.
“El liderazgo es el arte de movilizar a otros a desear luchar por sus aspiraciones compartidas”.	Kouzes, J. & Posner, B. (2003). The Leadership challenge. San Francisco, CA: Jossey – Bass. P. 30.

Fuente: Elaboración Propia con base en los libros mencionados en el cuadro.

2.2.1.2 Dirigir Vs Liderar.

Mientras un directivo posee una responsabilidad legítima, procedida por la organización, quien le confiere una jerarquía que debe ser respetada y obedecida, el líder puede estar inmerso en

cualquier posición y nivel de la organización, resultado de su carácter informal ya que no está ligado a la jerarquía impuesta por la empresa.

Generalmente el líder tiene una visión bastante amplia ya que puede interactuar con grupos formales e informales; por otro lado el administrador se adhiere a la autoridad de su cargo (Chiavenato, 2002).

Es bueno diferenciar estos conceptos no porque sean opuestos sino porque ayudan a establecer y delimitar las conductas (competencias) de éxito que están relacionadas con la gestión de personas y de grupos. Por lo tanto, no es lo mismo dirigir que liderar. Mientras el concepto de Dirigir esta más orientado al directivo /mando, tiene connotaciones de autoridad y poder; por su parte el Liderazgo no lo implica necesariamente, pues en muchos casos, determinadamente es la Influencia, a esto se le atribuye un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa, esto surge como consecuencia, de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás.

Es claro que una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser directivo o mando, sin embargo difícilmente será un directivo o mano eficaz sino es, al mismo tiempo, líder de su equipo y de las personas que gestiona.

Para tener éxito es necesaria la combinación de los siguientes comportamientos o enfoques:

Tabla 2.

Enfoques de conceptos Dirigir vs Liderar

DIRIGIR	LIDERAR
Está legitimado por la organización y sus estructuras	Está legitimado por el impacto y la influencia que ejerce en los demás.
Orientado a los clientes y a resultados	Orientado a resultados y a clientes (internos y externos)
Orientado a las normas y procedimientos	Orientado a la visión y a un proyecto compartido
Enfocado en las tácticas	Enfocado en las estrategias
Visión cortoplacista	Visión a mediano y largo plazo
Eficiencia	Eficacia
Imita	Origina y ayuda a buscar nuevas perspectivas
“Know-how” (tecnología)	“Know-Why” (filosofía)
Conduce	Guía y muestra un camino
Organiza y gestiona los recursos disponibles	Motiva y genera compromiso emocional
Se encarga	Forma opinión
Gestiona	Crea: nuevas ideas, nuevas estrategias, nuevas políticas, nuevas metodologías.
Planifica, organiza, controla, delega y realiza ajustes o modificaciones	Visión de futuro
Mantiene y acepta el “status quo” y las reglas establecidas	Cambia el “status quo”
Sabe utilizar la tecnología	Conoce a las personas y potencia sus valores
Énfasis en los recursos físicos y materiales	Énfasis en recursos emocionales
Exige capacidades técnicas	Exige integridad, coherencia y fidelidad a principios y valores que comparte con sus colaboradores
Controla y supervisa los resultados	Forma y asesora a sus colaboradores (coach)
Aquí y ahora	Externo y Futuro

Fuente: Adaptado de Díaz Carrera, 1994; HayGroup, 2006; Lease, 2006: 9-1

2.2.1.3 Liderazgo en el Contexto Educativo.

También se puede denotar el liderazgo según su tipo, enfocándolo desde lo educativo, teniendo en cuenta que el liderazgo no es una medalla, ni una posición, ni una jerarquía, sino que es un proceso dinámico que pone en marcha a personas que asumen responsabilidades, miembros de un grupo que son interpelados y movilizados, y causas por las que vale la pena esforzarse, los cuales se muestran en el siguiente tabla:

Tabla 3.

Tipos de Liderazgo desde lo educativo

Tipo de Liderazgo	Concepto
Centrado en principios (Covey, 1995)	Es el liderazgo cuya conducta está dirigida por ciertos principios básicos que son el norte de toda actuación.
Intuitivo (LeSaget, 1977)	Es un liderazgo preocupado por una vuelta al auténtico humanismo.
Transcultural (Kreitner y Kinicki, 1996)	Es un liderazgo preocupado y preparado para trabajar en organizaciones con varias culturas.
Global (Kreitner y Kinicki, 1996)	En contextos multiculturales los líderes deben desarrollar habilidades globales.
El líder como entrenador (Duncan y Oates, 1994)	Concibiendo al directivo como un facilitador (entrenador) en lugar de un controlador.
Estratégico (Ansoff, 1997)	Conducen adecuadamente a su organización entre los avatares de los «entornos turbulentos» y cambiantes de nuestro tiempo.
Visionario (Nanus, 1994)	El líder desarrolla su propia visión del centro educativo.
De liberación (Noer, 1997)	El liderazgo busca la realización continua de transiciones hacia la mejora de cada miembro en sí mismo.
Instructivo (Greenfield, 1987)	En la literatura se le viene denominando indistintamente también pedagógico o educativo.

Fuente: Lorenzo Delgado, M. (2009, p. 5). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal.

2.2.2 Motivación.

El hombre se encuentra en la constante búsqueda de motivación y realización y raramente alcanza un estado de completa satisfacción, excepto en breves periodos de tiempo. Una vez que logra satisfacer un deseo aparece otro en su lugar. Cuando éste se satisface, otro nuevo se sitúa en primer plano, y así sucesivamente. Es propio de los seres humanos desear algo, prácticamente siempre y a lo largo de toda su vida.

Basado en lo anteriormente determinado en los próximos apartes se analizarán algunas definiciones sobre motivación, sin olvidar que el grado de ella varía entre las personas y dentro de cada persona según el momento.

2.2.2.1 Conceptos de Motivación.

Perreaut-Pierre (2000) la define como un conjunto de factores inconscientes que actúan sobre las conductas. Esta autora parte del principio de que el comportamiento de cada persona viene determinado fundamentalmente por características innatas.

Para Varo (2003) la motivación es el proceso dirigido a despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad.

Por su parte, Koontz y O'Donnel (2004) la definen como un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Asimismo, Jaques (2004) la define como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. La intensidad consiste en cuanto se esfuerza una persona.

Sin embargo, no es posible que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se tiene que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que se debe buscar es el que se dirige hacia las metas.

Por último, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta (Bennis, Warren 2002).

En cada una de estas definiciones se hace referencia a las necesidades o metas que el individuo se plantea satisfacer o conseguir; su estudio busca identificar las principales variables substantivas que motivan la conducta. Por otra parte, el proceso de motivación organiza la conducta en la búsqueda de obtener metas o de satisfacer las necesidades (Bennis, Warren, 2002).

En este sentido es preciso distinguir la conducta motivada por la propia acción, de la conducta que se emprende con el objeto de conseguir una recompensa. En el primer caso, se habla de motivación intrínseca y en el segundo de motivación extrínseca (Madrigal, 2005).

2.2.2.2 Teorías de la motivación.

A su vez es importante tener en cuenta las diferentes teorías de la motivación

Tabla 4.

Teorías de la Motivación

TEORIAS			CONCEPTO
TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES MASLOW (Irwin S. y Drinnien, 1987)	DE	LA	Para Maslow, estas categorías de relaciones: Necesidad fisiológicas, Necesidades de seguridad, Necesidad de amor, afecto y pertenencia, Necesidades de estima, Necesidades de autorealización, se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores y con esto la motivación para poder satisfacer
TEORÍA DEL FACTOR DUAL DE HERZBERG. (Levy-Leboyer, C, 2003)			Sus contenidos se centra en que Herzberg considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa: 1. Factores motivadores. Son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo. 2. Factores de higiene.: Están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo.
TEORÍA DE LOS TRES FACTORES DE MACCLELLAND (Adair, J., 2009)	DE		Esta teoría sostiene que el desarrollo de países industrializados se debía a factores culturales, entre las cuales destaca la ética. Mc Clelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y

TEORIAS	CONCEPTO
	culturales.
TEORÍA DE ALDERFER (Pink, D., 2010)	Basada en la experiencia de Maslow esta teoría destaca sólo tres necesidades por encima del resto para lograr la motivación. Los contenidos más destacados son; 1. Existencia: Satisfacción de las necesidades básica. 2. Relación: Interacción con el entorno, reconocimiento alcanzado, e identificación con grupo de trabajo. 3. Crecimiento: Estimula la autorrealización.
TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MCGREGOR (Adair, J., 2009)	Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. A través de estas teorías y a lo largo de la historia el ser humano intentó conocer que es lo que motiva a otro a realizar determinada tarea y cuáles son las condiciones necesarias para obtener un resultado específico. 1. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. 2. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. .
TEORÍA DE FIJACIÓN DE METAS DE LOCKE (Locke, E. A., 1969)	Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr, y las metas conscientes e intenciones de un individuo son las que determinan el comportamiento.

Fuente: Elaboración Propia con base en los libros mencionados en el tabla.

En el tabla 4 Teorías de la Motivación, se evidencian las principales teorías de la variable de investigación motivación en donde se ven exponen las posturas de los principales autores que hablan de esta y se genera una perspectiva del rango amplio a través se maneja en las personas como individuos y recurso humano de las organizaciones.

2.2.2.3 Liderazgo Vs Motivación.

La motivación debe analizarse como un fenómeno de corte multicausal, originado por diversas fuentes, que se enmarcan desde los incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de

trabajo, los salarios, entre otros. Dentro de estas fuentes de motivación se encuentra el ejercicio del liderazgo.

Para Madrigal (2005) existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el líder y la motivación de sus seguidores, este vínculo entre ambos factores parece prevalecer sobre otro tipo de variables, entre estas se encuentran por ejemplo, las condiciones ambientales o sistemas de incentivos y su respectiva relación con la motivación.

Dentro de este contexto relacional, Prieto (2000) define la motivación como el elemento activador y director de una conducta hacia la consecución de una meta. Se distingue del aprendizaje en que este último explica la adquisición de conductas nuevas, pero no su activación ni su dirección.

En este sentido, podría llegarse a determinar que el liderazgo asociado a niveles aceptables de motivación, sería aquel liderazgo realizado con una estructura motivacional enfocada al desarrollo humano, de manera que logre el avance social, integral y sostenible de cada persona. A la vez, esto trae como consecuencia que cada ser humano pueda llevar a cabo sus potencialidades en un marco de solidaridad, respeto y compromiso.

2.3 Marco Teórico.

Se presenta en el siguiente apartado las teorías que han fundamentado al conocimiento de los liderazgos y los estilos de liderazgo, ejes fundamentales para el desarrollo de esta investigación

2.3.1 Teorías Clásicas del Liderazgo.

2.3.1.1 Liderazgo como rasgo de la personalidad.

Partiendo de la frase de Aristóteles donde afirma "Desde el mismo instante del nacimiento algunos están predestinados a la obediencia, y otros al mando". Por lo cual podría indicar que el líder nace, razón que revela que la persona tendrá una serie de cualidades que le permitirán ser un líder en cualquier contexto situacional (familia, amigos, trabajo, etc.) siempre y cuando la persona posea estas cualidades.

En diversos estudios se han determinado una serie de cualidades que normalmente suelen darse entre los líderes de distintos grupo, estas en buen nivel son de inteligencia, extroversión, seguridad, ajuste y buena empatía (Gibb,1969). Otros autores como Robbins (1989), también señala que estas mismas cualidades están relacionadas con el logro y el mantenimiento de la posición de líder.

Tal y como se ha definido, un líder es alguien que inspira, que toma decisiones que afectan a su medio y a los que en él se desenvuelven de manera positiva, y que puede reunir a un equipo dispar y conseguir que trabajen con una meta común (Ver Figura 1).

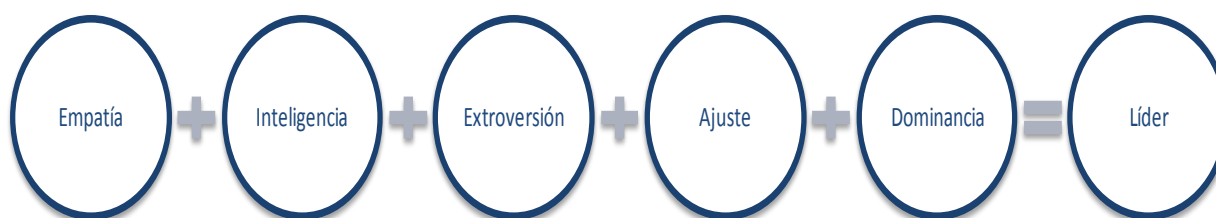


Figura 1. Cualidades que debe tener un Líder

Fuente: Palomo (2012, p.22).

En la figura 1 se presenta el primer enfoque que adoptaron las teorías del liderazgo, pero en la práctica los resultados empíricos, arrojaban otras conclusiones como que no existe una persona con tal conjunto de rasgos, ya que la persona será o no un líder dependiendo de la situación en que se encuentre el grupo.

Es importante señalar que el liderazgo como conducta, es el enfoque donde el líder logra definirse en función de lo que hace, entonces líder será aquel que se comporta como tal. Este enfoque se constituye dentro de valiosos estudios de la Universidad de Ohio y Michigan, así como el modelo compuesto por Blake y Mouton.

2.3.2 Estudio de la Universidad de Ohio.

Investigadores como Hemphill, Fleishman, Stodgill, Sharte, Pepinsky y Coons, aspiraron descubrir las dimensiones que caracterizaban el comportamiento de los líderes, Originalmente determinaron cuatro factores: Consideración, énfasis en la producción, sensibilidad e iniciación a la estructura, pero, posteriormente establecieron solo dos dimensiones para determinar gran parte del comportamiento del líder; finalmente las dimensiones son:

Consideración: El líder tiene en cuenta las necesidades y sentimientos del grupo, es sensible, esto favorece las relaciones de amistad, armonizan, la toma de decisiones se facilita, se preocupan por sus subordinados, muestran cercanía, mejoran la comunicación, etc.

Iniciación de Estructura: Está relacionada con la conducta del líder facilitador, que alcanza metas, tiene la capacidad de definir labores, organizar grupos, asignar funciones y tareas, orienta. De la interacción de estas dimensiones, sus autores establecen cuatro estilos de dirección propuestos por la Universidad de Ohio.



Figura 2. Estilos de Dirección

Fuente: Palomo (2012).

La figura 2, establece la estructura orgánica que manejan los estilos de dirección que fundamenta la Universidad de Ohio, logrando medir el nivel de las dimensiones de Consideración e Iniciación de Estructura, explicados anteriormente.

2.3.3 Estudio de la Universidad de Michigan.

De la mano de las teorías de Robbins, en la Universidad de Ohio donde se llevaban a cabo estudios sobre liderazgo, la Universidad de Michigan (University of Michigan) realizaba los suyos propios en su Centro de Investigación de Encuestas.

Inmersos en esta revolución, en 1947 el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan en el que se integran dos Centros especializados: Centro de Investigación mediante Encuestas (Survey Research Center en inglés) y el Centro de Investigación en Dinámicas de Grupo (Research Center for Group Dynamics en inglés), inició las primeras investigaciones sobre los estilos de dirección y sus efectos en la eficacia de las organizaciones (Katz y Kahn, 1952), y sobre la obtención de conocimientos sobre la dinámica de

los grupos: la forma en cómo éstos influyen en la conducta de los individuos y cómo las características de los miembros afectan el funcionamiento del grupo (Cartwright y Zander, 1960, 1968).

El grupo de Michigan descubrió dos dimensiones del comportamiento que llamaron Orientación al empleado y Orientación a la producción, es decir que los líderes encuadrados en la primera dimensión de comportamiento se calificaron como los que enfatizaban las relaciones interpersonales, mostraban un interés personal y aceptaban las diferencias; en tanto que los de la segunda dimensión eran aquellos que enfatizaban los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación era que se alcanzaran los objetivos globales, siendo los miembros del grupo un medio para tal fin.

Las conclusiones a las que llevaron favorecían fuertemente a los líderes orientados al empleado, estos se vieron asociados a una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo, es decir que líderes orientados a la producción se vieron asociados a una baja productividad y a un menor nivel de satisfacción laboral (Fainsteirn, H., 1997).

2.3.4 La matriz gerencial de Blake y Mouton.

Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica bidimensional del estilo de liderazgo, basada en una propuesta que es una matriz gerencial que tomaba por elementos definitorios el interés por la gente por un lado y el interés por la producción por el otro, la cual sintetizaba las dimensiones de la escuela de Ohio (consideración y estructura de inicio) y la de Michigan (orientado al empleado o a la producción) (Boggio, M., 2011)



Figura 3. Matriz gerencial

Fuente: Robbins, Stephen P. (1999 p. 352).

En la figura 3 se ve de forma general la estructura de la matriz donde se miden las dimensiones de interés en la producción vs interés en la gente, dando como resultado según su cuadrante los tipo de Gerencia ejercida por el líder.



Figura 4. Matriz de Blake y Mount

Fuente: Robbins, Stephen P. (1999 p. 352).

La matriz posee nueve (9) posiciones a lo largo de cada eje, lo cual creaba ochenta y una (81) posiciones posibles en las cuales podía caer el estilo del líder. Dicha matriz no mostraba resultados, sino los factores dominantes de cómo pensaba el líder que debían obtener los resultados.

A partir de los descubrimientos de Blake y Mouton se encontró que los gerentes se desempeñaban mejor en un estilo 9-9, en contraste con los extremos de 9-1 (tipo autoritario) o 1-9 (country club). La matriz brindaba un mayor aporte en cuanto ayudaba a conceptualizar los estilos de liderazgo y era escaso el aporte que aclarara que la posición 9-9 era la óptima en todas las situaciones (Robbins, 1999), ya que tenía las mismas limitaciones que encontráramos en la escuela de Ohio (su base), el no tomar en cuenta los factores situacionales (Ver figuras 3 y 4).

A continuación, se expondrán un poco más de las características de dichos estilos de liderazgo (Ver Tabla 5).

Tabla 5.

Estilos de Liderazgo y su concepto

Estilo de liderazgo			Concepto
El Estilo 1.1 (Laissez-Faire)	1.1		El líder no participa en el grupo, otorgando total libertad a los miembros para decidir y actuar; sólo proporciona los materiales necesarios y deja claro que intervendrá sólo si se le pregunta. No hace comentarios a menos que sea cuestionado y no pretende interferir con el grupo ni con sus actividades (Lewin et al., 1939). En general no tiene interés por el grupo, ni por participar, y presenta una personalidad despegada, cautelosa, introvertida, indecisa, conformista e irracional (Bass, 2008).
El estilo 1.9 (Estilo Club Social)	1.9		Se da cuando el líder tiene un alto interés por las personas y un bajo interés por las tareas. Los directivos que se sitúan en este punto están interesados fundamentalmente en que exista un buen ambiente laboral y porque los trabajadores estén muy satisfechos en su posición, aunque sea sacrificando la consecución de los objetivos de la empresa (Boggio, M., 2011).
El estilo 9.1 (Estilo de tareas)	9.1		Los líderes se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Son muy buenos para definir el

Estilo de liderazgo	Concepto
	trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores (Lewin et al., 1939). Este estilo de mando conduce a la insatisfacción del personal y a una pobre utilización de sus capacidades, piensa que lograr la producción prevista es lo más importante, sacrificando cualquier otra cosa y logra la relación mando-subordinado se rige por el lema “obedecer y callar”. No interesa el quipo, solamente el individuo como subordinado.
El estilo 5.5 (El estilo de la mediocridad)	Este estilo considera que los conflictos afectan a las personas y a la producción y por consiguiente hay que evitarlos, por tanto este tipo de mando huye de los extremos. Confía en sus subordinados, les anima y motiva. Y procura llevar o mantener un equilibrio entre los intereses del individuo y de la empresa (Robbins, 1999).
El estilo 9.9 (Estilo de compromiso en toda regla)	Reduce los conflictos y logra una responsabilidad mayor de los individuos en su tarea integrando al equipo. Da una gran importancia tanto al personal como a la producción. Se rige por el lema un hombre motivado es un hombre productivo (Robbins, 1999),. A su vez busca el máximo beneficio para la empresa pero sabe que solamente es posible si el trabajo responde a las necesidades del colaborador como persona, consiguiendo implicar a los subordinados en el objetivo final. Y en casos en donde ante las faltas o errores reacciona como educador tratando de encontrar la causa. Y por ende ante los problemas o conflictos, su actitud es hacerles frente.
Estilos Mixtos	
Estilo paternalista	No sólo es fácil de encontrar en empresas familiares sino también en el sector público, en organismos gubernamentales; tampoco es raro que aparezca en otros tipos de organizaciones. Los investigadores han denominado liderazgo paternalista a este tipo de liderazgo (Bor-ShiuanCheng; LI-FangChou; Tsung-Yu, Wu., 2004). En pocas palabras, puede definirse como un tipo de ambiente en donde existen las reglas del hombre, con un líder que da ejemplo de disciplina con autoridad, con benevolencia paterna y con honestidad moral. El liderazgo paternalista consta de tres dimensiones, a saber: autoritarismo, benevolencia y virtud moral. Sus diferencias con el estilo de liderazgo occidental se corresponden con las existentes entre ambas culturas; el liderazgo paternalista es el reflejo de la cultura china y está enraizado en sus miles de años de historia

Estilo de liderazgo	Concepto
Estilo Pendular	Este estilo de Liderazgo oscila entre el 9.1 y el 1.9, a veces prima la producción y a veces el personal. El directivo con este estilo adopta uno u otro dependiendo de las situaciones, cuando existen dificultades en las relaciones interpersonales pone en práctica el estilo B o 1.9; por el contrario si el clima mejora vuelve al estilo C o 9.1 (Palomo, M., 2012, p. 32)
Estilo Camaleón	En este estilo de liderazgo se mezclan todos los estilos. Este método genera en los empleados actitudes de duda y contradicción (Palomo, M., 2012, p. 32).
Estilo prudente	Cuando se adopta este estilo, el directivo será más activo que el directivo 1 o A, pero aún así genera conformismo (Palomo, M., 2012, p. 32).
Teoría X y la Teoría Y	McGregor inicia el desarrollo de la teoría normativa Y describiendo las suposiciones que se encuentran arraigadas en la literatura organizacional y que integran la teoría X: el ser humano promedio tiene un desagrado inherente por el trabajo, prefiere ser dirigido, evita la responsabilidad, tiene poca ambición y sobre todo procura seguridad. Bajo estos supuestos la teoría asume que para lograr los objetivos de la organización a la mayoría de las personas se le debe coaccionar, controlar, dirigir y amenazar con castigos. La teoría Y considera que la organización probablemente sufrirá si ignora las necesidades y metas personales de los individuos. La organización será más eficaz en lograr sus objetivos económicos en la medida en que logre un ajuste entre sus objetivos y las necesidades y objetivos de sus miembros (McGregor, 1960).

Fuente de Elaboración: propia 2015

En el Tabla 5 Se evidencian los estilos de liderazgo y su concepto de aplicación y descripción comportamental de sus líderes dando claridad a los estilos derivados en las figuras 4 y 5 de las investigaciones de la Universidad de Ohio con su Matriz Gerencial y Blake Mout.

2.3.5. El Modelo de Contingencia de la Afectividad del Liderazgo.

2.3.5.1 El Modelo de Contingencia de Fielder.

Este nuevo enfoque, hace un reconocimiento que exige una relación entre el líder y un grupo. Argumenta en sí, la teoría del seguidor que habla que los seres humanos buscan seguir a aquellas personas que de manera adecuada o no, van a lograr satisfacer sus deseos propios mediante ciertos medios. El líder, por consecuencia va a ser esa persona capaz de Se puede observar en la figura 6, la eficacia de los distintos estilos de liderazgo (consideración e iniciación de estructura) para incrementar la motivación está en función de las características personales de los subordinados, de las presiones ambientales y de las demandas de la tarea (Palomo, M., 35).

Reconocer esos deseos y buscará diseñar la forma para conseguir el cumplimiento de los mismos (Schein, E. 1982).

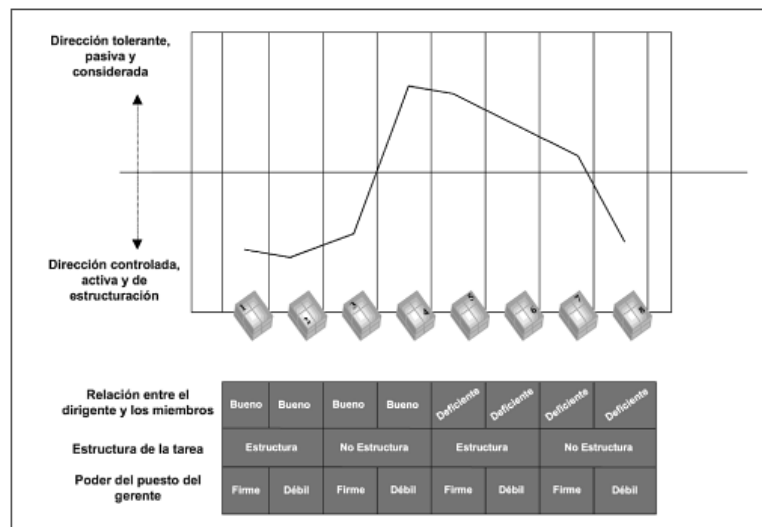


Figura 5. Modelo de Contingencia

Fuente: Palomo (2012. p. 33)

En la Figura 5. Fielder hace una descripción en tres dimensiones críticas de la situación del liderazgo que ayudan a proponer qué estilo de liderazgo es el más efectivo (Koontz, 2002):

- Poder del puesto: es la capacidad de influir y hacer que se lleven a cabo el seguimiento de instrucciones por los miembros del equipo. Un líder que tenga este poder del puesto, es capaz de tener más fieles que un líder que no posee dicho puesto.

- Estructura de las tareas: Fielder creía que si hay instrucciones claras y precisas sobre la tarea u objetivo a realizar, el desempeño de los miembros del equipo va a ser mayor por lo que, al no tener información vaga e imprecisa, se consigue que asuman con más destreza y calidad la responsabilidad de las mismas. El factor situacional se vuelve más favorable si crece la estructura de las tareas.

- Relaciones líder-miembro: para Fielder, este es el punto de mayor importancia, porque tanto el poder del puesto y la estructura de las tareas, una compañía lo establece, sin embargo, este punto relación líder-miembro, tiene que ver con el agrado, la aceptación, confianza y disposición que sienten los miembros del equipo hacia el líder, sin embargo cuántos están dispuestos a seguir su dirección. Deriva una adecuada capacidad de trabajo en conjunto, confianza y lealtad por parte del equipo.

2.3.5.2 Teoría de los Caminos de Meta (PathGoal).

La teoría del PathGoal fue propuesta por Evans (1970) y House (1971). Es un modelo de contingencia del liderazgo que integra el modelo motivacional de expectativas con la investigación sobre estilos de liderazgo. Considera las conexiones entre el esfuerzo realizado para el desempeño, el desempeño alcanzado y la satisfacción de objetivos, y las dimensiones de liderazgo de iniciación de estructura y consideración (Palomo, M., 35).

El papel del líder es proporcionar a los subordinados la guía y las recompensas necesarias para su satisfacción y para una realización efectiva. Acciones que se consideran medios para influir en las percepciones de los subordinados sobre la claridad de los caminos hacia las metas y sobre la deseabilidad de los propios objetivos.

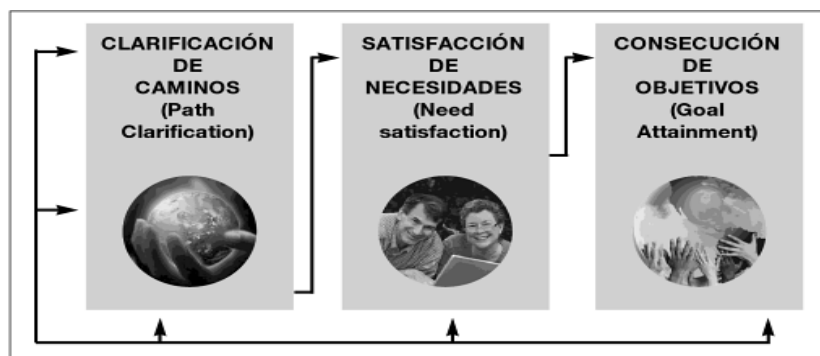


Figura 6. Teorías de los caminos de metas

Fuente: Palomo (2012, p. 36)

Se puede observar en la figura 6, la eficacia de los distintos estilos de liderazgo (consideración e iniciación de estructura) para incrementar la motivación está en función de las características personales de los subordinados, de las presiones ambientales y de las demandas de la tarea (Palomo, M., 35).

2.3.5.3 Modelo de Liderazgo Participativo de Vroom-Yetton.

El modelo de Vroom-Yetton para tomar decisiones es un modelo racional utilizado por líderes para determinar si deberían tomar una decisión solos o involucrar al grupo, y en qué medida debería el grupo estar involucrado (Vroom, V.H.-Yetton, P.W., 1973).

Los 5 procesos se identifican de la siguiente manera (Vroom, V.H.-Yetton, P.W., 1973):

- Autocrático I (A1): Tú, el que toma la decisión, utilizas la información disponible para tomar la decisión por ti mismo.
- Autocrático II (A2): Solicitas información a los miembros de tu equipo. Ellos pueden saber o no por qué quieres esa información. Ellos no definen la situación, las alternativas o la elección final.
- Consultivo I (C1): Explicas la situación a cada individuo miembro del grupo, pero no se reúnen como un grupo. Tú tomas la decisión final.
- Consultivo II (C2): Hay un grupo de discusión dónde explicas la situación y recoges las ideas y sugerencias. De nuevo, tú eres responsable de la decisión final.
- Grupo II (G2): El grupo en su conjunto toma la decisión. Tú como líder presentas la situación y el grupo define las alternativas y alcanza un consenso para la decisión. El líder actúa más como un facilitador en este proceso y permite al grupo llegar a un acuerdo sobre la elección final.

2.3.6. Liderazgo Situacional.

2.3.6.1 Los Liderazgos según Blanchard.

Es innegable el atractivo de la Teoría del Liderazgo Situacional –TLS- (Hersey y Blanchard, 1982), como ha sido reconocido tanto desde un punto de vista aplicado como teórico. Por una parte, su aplicación ha sido extensa en numerosos cursos de formación de personal directivo en el ámbito organizacional, ya sea educativo, empresarial o militar (Robbins, 1989).

Por otra parte, ese atractivo se ha reconocido también desde su formulación teórica (Moorhead y Griffin, 1995). Aunque existen otros enfoques situacionales sobre el liderazgo

(House, 1971), éste presenta la ventaja de ser sustancialmente más simple que otras teorías situacionales del liderazgo, implica una menor cantidad de variables, por lo que resulta más fácil su aplicación y, además, se han desarrollado instrumentos que facilitan su puesta en práctica.

La TLS es, como su nombre indica, una teoría situacional, y como tal, reconoce que la situación es la principal variable moderadora de la efectividad del liderazgo. No existe un estilo óptimo para cualquier situación. Cuanto más pueda adaptar el líder su conducta a la situación, más eficaces serán sus esfuerzos por influir. Hersey y Blanchard (1982) y Hersey, Blanchard y Johnson (1998) señalan que los principales factores de la situación que influyen en la eficacia del liderazgo son el líder, los seguidores, el superior, los asociados claves, la organización, los requerimientos del trabajo y el tiempo para tomar las decisiones.

La efectividad del liderazgo, en la TLS, se considera como la adaptabilidad del estilo del líder a las circunstancias de la situación (al nivel de madurez de los subordinados). Los estilos se definen del siguiente modo:

- E1 (Ordenar): Se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación.
- Dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño.
- E2 (Persuadir): Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio. Explicar las decisiones y dar la oportunidad de hacer aclaraciones.
- E3 (Participar): Este estilo se caracteriza por un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo. Compartir ideas y facilitar la toma de decisiones.

- E4 (Delegar): Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de tarea como el de relación están por debajo del promedio. Ceder la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica.

2.3.7. Modelos Eclécticos

2.3.7.1. Líder Transaccional.

El papel del líder transaccional, está acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado. Para ello, un estilo instruccional y directivo puede ser más funcional. Así mismo, desde los paradigmas tradicionales, premiar los comportamientos esperados es usual cuando el cambio está orientado hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción máxima del riesgo, lo cual se refuerza a través del reconocimiento a las personas cuando se logran las metas pre establecidas por el líder, características fundamental de este tipo de liderazgo (Bass, 1985), pues la dinámica de la relación líder-seguidor dentro del liderazgo transaccional implica un intercambio explícito o una negociación implícita entre unos y otros (Den Hartog, Van Muijen&Koopman , 1997).

El liderazgo transaccional se concentra principalmente en motivar a los trabajadores a través de una relación mediada por la posición que se tienen dentro de la organización (jefes a subordinados), se fundamenta en comportamientos contingentes basados en la claridad de las tareas que según sus resultados serán premiadas o castigadas (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006).

2.3.7.2. Líder Transformacional.

Los líderes transformacionales van más allá de las tareas, lo que los hace ser más efectivos en tiempos de crisis, factor ineludible en procesos de cambio en cuanto favorece la adaptación (Boal&Byrson, 1988). Las cualidades carismáticas de éstos líderes se exageran en esos momentos en que las organizaciones están atravesando procesos de transformación importantes que potencialmente comprometen la supervivencia o el desarrollo de la organización (Yukl, 2002).

Cambio organizacional	
Transaccional	Transformacional
Énfasis en el rol del líder (Sujeto)	Énfasis en el liderazgo (proceso)
Proceso planificado e intencional	Considera procesos espontáneos y dirigidos
Organización deliberada para el logro de objetivos.	Auto-organización para la adaptación
Evitar la incertidumbre	Aceptar la incertidumbre
Micro-nivel	Macro-nivel
Estructura rígida y estable	Sistema flexible y cambiante
Poder centralizado	Poder distribuido
Influencia lineal vertical	Influencia difusa y en múltiples sentidos
Gestiona la diversidad	Potencia la diversidad
Negocia la generación de innovación	Favorece ambientes propicios para la innovación

Figura 7. El cambio organizacional en relación con la perspectiva del liderazgo transaccional y transformacional

Fuente: Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D. (2013, p.160).

En la Figura 7, se observa que durante los tiempos de cambio e incertidumbre éste líder carismático y visionario, logra incidir en la percepción de éxito por parte de los colaboradores y esta a su vez, incrementa la motivación, dedicación y el compromiso de los colaboradores (Pillai, 1996), aspectos particularmente importantes en momentos de cambio caracterizados por la inestabilidad y la escasa posibilidad de predicción. Por otra parte, estos líderes suelen canalizar mejor la incertidumbre y los temores de las personas en cuanto infunden confianza y

generan entusiasmo a través de la visión y el logro de metas; poseen carisma (influencia idealizada), estimulación intelectual, consideración individualizada, e inspiración (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006).

2.4. Marco Legal

Dentro del compendio legislativo, que fundamenta la presente investigación, se puede nombrar:

- La Constitución Política de 1991. De conformidad con el Artículo 67 de la Constitución, la educación se desarrollará atendiendo fines dirigidos a la educación de los Colombianos.
- La Ley General de Educación (Ley 115 de 1994). De acuerdo con el Artículo 109 de la Ley General de Educación, que establece las finalidades de la formación de educadores
- La Ley de Educación Superior (Ley 30 de 1992).
- Decreto 0709, del 17 de abril de 1996, que establece el reglamento general para el desarrollo de programas de formación de educadores y crea las condiciones para su mejoramiento profesional.
- Decreto 3012, del 19 de diciembre de 1997, que dicta las disposiciones para la organización y el funcionamiento de las Escuelas Normales Superiores.
- Decreto 272, del 11 de febrero de 1998, que establece los requisitos de creación y de funcionamiento de los programas académicos de pregrado y de postgrado en educación ofrecida por las universidades y por las instituciones universitarias, la nomenclatura de los títulos y otras disposiciones.
- Decreto Ley 2277 de 1979: Por el cual se adoptan normas sobre el ejercicio de la profesión docente.

- Ley 0715 de Diciembre 21 de 2001: Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de servicios de educación y salud, entre otros.

- Decreto 1278 de Junio 19 de 2002: Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente.

- Decreto 0860 de Abril 4 de 2003: por la cual se reglamenta el artículo 14 de la Ley 30 de 1992, Menciona los requisitos que deben acreditar ante las instituciones de educación superior las personas nacionales o extranjeras que hayan culminado sus estudios de educación secundaria en otros países y aspiren a ingresar a una institución de educación superior en Colombia.

- Decreto 1781 de Junio 26 de 2003: Por el cual se reglamentan los Exámenes de Estado de Calidad de la Educación Superior, ECAES, de los estudiantes de los programas académicos de pregrado.

- Decreto 2566 de Septiembre 10 de 2003: Por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones.

- Decreto 3678 de Diciembre 19 de 2003: Por el cual se modifica el artículo 23 del Decreto 2566 del 10 de septiembre de 2003, donde Los programas en educación sólo podrán ser ofrecidos por universidades o instituciones universitarias, con excepción de los ofrecidos por las instituciones técnicas o tecnológicas y que actualmente cuenten con acreditación previa los cuales podrán seguir funcionando

- Decreto 0066 de Enero 1 de 2004: Por el cual se suprime la Comisión Consultiva de Instituciones de Educación Superior y la Comisión Nacional de Doctorados y Maestrías, y se

dictan otras disposiciones; los trámites en curso ante estas comisiones, pasarán a la Comisión Nacional Intersectorial para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, Conaces, en el estado en que se encuentren.

- Decreto 2035 de Junio 16 de 2005: por el cual se reglamenta el parágrafo 1° del artículo 12 del Decreto-ley 1278 de 2002.; establece los objetivos y los requisitos del programa de pedagogía que deben acreditar los profesionales con título diferente al de licenciado en educación al término del período de prueba

- Decreto 2170 de Junio 27 de 2005: Por el cual se modifica el artículo 4° del Decreto 2566 del 10 de septiembre de 2003. El programa deberá garantizar una formación integral, que le permita al egresado desempeñarse en diferentes escenarios, con el nivel de competencias propias de cada campo. Los perfiles de formación deben contemplar el desarrollo de las competencias y las habilidades de cada campo y las áreas de formación

- Ley 1003 de Diciembre 30 de 2005: Por el cual se interpreta el inciso 5 del artículo 24 de la ley 715 de 2001 y se dicta otras disposiciones

- Decreto 0597 de Febrero 27 de 2006: Por el cual se establece el régimen salarial y prestacional para el personal de empleados públicos docentes de los Colegios Mayores, Instituciones Tecnológicas, Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas e Instituciones Técnicas Profesionales del Orden Nacional y se dictan otras disposiciones en materia salarial.

- Ley 1176 de Diciembre 27 de 2007: Por la cual se desarrollan los artículos 356 y 357 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

- Ley 1188 de Abril 25 de 2008: Por la cual se regula el registro calificado de los programas de educación superior.

- Ley 1324 de julio 13 de 2009: Por la cual se fijan parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de resultados de la calidad de la educación, se dictan normas para el fomento de una cultura de la evaluación, en procura de facilitar la inspección y vigilancia del Estado y se transforma el Icfes.

- Ley 1740 de Diciembre 23 de 2014: Por la cual se desarrolla parcialmente el artículo 67 y los numerales 21, 22 y 26 del artículo 189 de la constitución política, se regula la inspección y vigilancia de la educación superior, se modifica parcialmente la ley 30 de 1992 y se dictan otras disposiciones.

3.Diseño Metodológico

3.1. Hipótesis

Los decanos de las principales facultades de administración de empresas de Bucaramanga y su área metropolitana, con estilos de liderazgo transformacionales influyen positivamente en la motivación de los docentes.

3.2. Operacionalización de Variables

La operacionalización de variables de la presente investigación se enfoca en los estilos de liderazgo que manejan los decanos de las principales facultades de administración de empresas de Bucaramanga, para motivar a sus docentes; para lo cual se fundamenta en la adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5x Corta de Bass y B. Avolio (2000), al contexto de la investigación.

La estructura del instrumento involucra nueve variables de más bajo orden, que pertenecen a tres factores de más alto orden, es decir, aquéllos que ocupan una jerarquía de nivel lógico superior (categoría de interacción). Estos son: Liderazgo Transformacional,

Transaccional y Correctivo/Evitador.

El Liderazgo Transformacional está conformado por las variables Carisma/Inspiracional (la que a su vez contiene a las subvariables Influencia Idealizada Atribuida y Conductual, y Motivación Inspiracional) y Estimulación Intelectual. De tal forma, el Liderazgo Transaccional

se compone de las variables Consideración Individualizada y Recompensa Contingente. Finalmente, el Liderazgo Correctivo/Evitador, está formado por la Dirección por Excepción Activa y el Liderazgo Pasivo/Evitador (dentro del cual se encuentran la Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire). Además, el cuestionario incluye variables con reactivos que evalúan consecuencias organizacionales que se han asociado al Liderazgo Transformacional. Estas son: Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción. Para ampliar información sobre los conceptos de las variables mencionadas, se recomienda ver el Anexo C.

Lo expuesto puede resumirse en la Figura

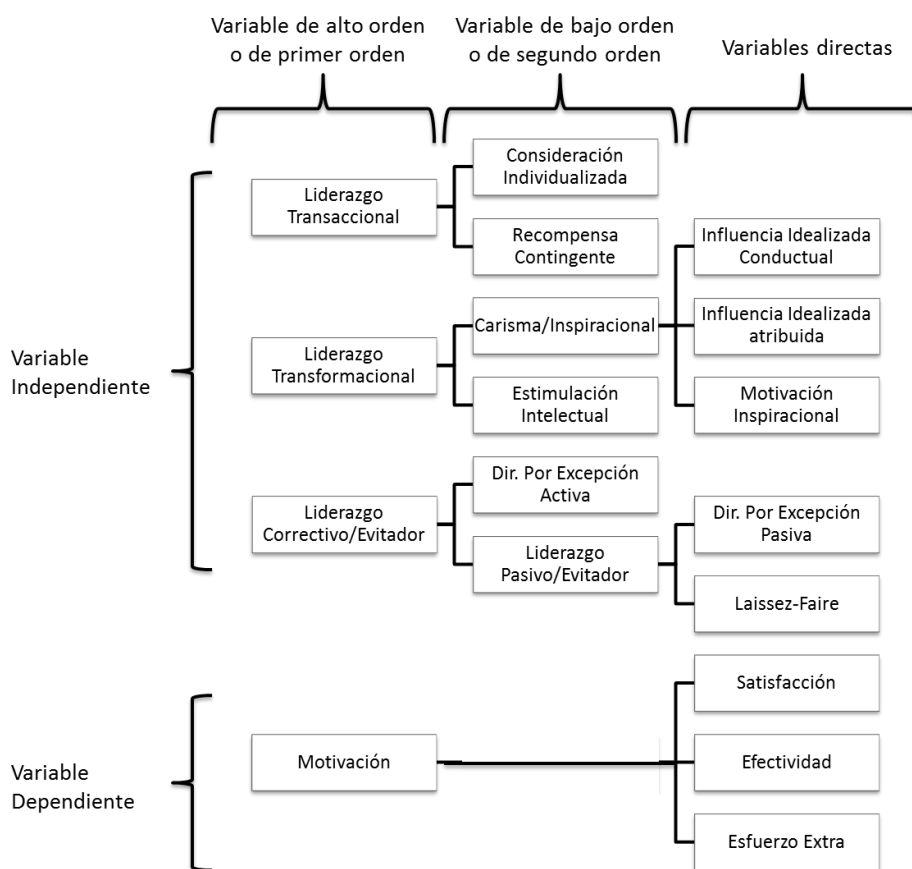


Figura 8. Jerarquización de variables del Cuestionario MLQ

Fuente propia 2015

Por lo mostrado anteriormente, la operacionalización de variables de la investigación es la siguiente:

Tabla 6.

Operacionalización de Variables

HIPOTESIS	VARIABLES	VARIABLE DE ALTO ORDEN O DE PRIMER ORDEN	VARIABLE DE BAJO ORDEN O DE SEGUNDO ORDEN	VARIABLES DIRECTAS	INDICADOR ESCALA LIKER
Los decanos de las principales facultades de administración de empresas de Bucaramanga y su área metropolitana, con estilos de liderazgo transformacionales influyen positivamente en la motivación de los docentes.	INDEPENDIENTE: Liderazgo (enfocada a los Decanos)	LTR : Liderazgo Transaccional	RC : Recompensa Contingente		0: nunca - 1: rara vez - 2: a veces - 3: a menudo - 4: Frecuentemente sino siempre
			CI : Consideración Individual		
		LTF : Liderazgo Transformacional	C/I : Carisma Inspiracional	IIC : Influencia Idealizada conductual	
				MI : Motivación Inspiracional	
				IIA : Influencia Idealizada Atribuida	
		L C/E : Liderazgo Correctivo /Evitador	EI : Estimulación Intelectual		
				DPE-A : Dirección por Excepción Activa	
				DPE-P : Dirección por Excepción Pasiva	
	DEPENDIENTE: Motivación (Enfocada a los Docentes)	Motivación		LF : Laissez-Faire	
				E : Efectividad	
				S: Satisfacción	
				EE : Esfuerzo Extra	

Fuente Elaboración propia 2015

3.3 Tipificación de la Investigación

El diseño de la presente investigación es de tipo no experimental descriptivo; y de acuerdo al momento de la recolección de la información es de corte transversal.

Es no experimental descriptivo, porque se recogen los datos relacionados con el ejercicio del liderazgo de los decanos de las principales facultades de administración de empresas de Bucaramanga y su Área Metropolitana y su motivación en los docentes.

La metodología empleada en la investigación se refiere a un diseño de tipo tanto descriptivo como inferencial, desde el punto del enfoque uni y multivariante, para un censo de la población objeto de estudio, que corresponde a los 3 decanos y 20 docentes, de 3 facultades de administración de empresas de universidades de Bucaramanga. En la parte descriptiva univariante se analizan las medidas de tendencia central y de dispersión, y en la parte inferencial se utiliza el análisis de correlación. En la parte multivariante se utiliza el análisis de correspondencias múltiples.

3.4. Diseño de la Investigación

En cuanto al diseño de investigación, este corresponde a un diseño no experimental, ya que sólo se estudia la situación existente respecto al fenómeno, y ex-post-facto, porque la medición es realizada posteriormente a la ocurrencia del fenómeno de liderazgo, sin tener control sobre sus variables. Finalmente, el presente estudio se puede considerar como transversal, ya que los datos fueron recogidos en un momento determinado del contexto organizacional, en un grupo de personas específico.

3.5 Metodología

La metodología adoptada para este proyecto, debe seguir unos pasos establecidos para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos, los cuales posteriormente conlleven a la finalización del proyecto denominado, análisis de la influencia de los estilos de liderazgo de decanos a la motivación de los docentes de las principales universidades de Bucaramanga. A

continuación se presentan los pasos realizados teniendo como base lo algunos elementos planteados por Vara- Horna (2012):

El proceso metodológico se resume en el presente diagrama:

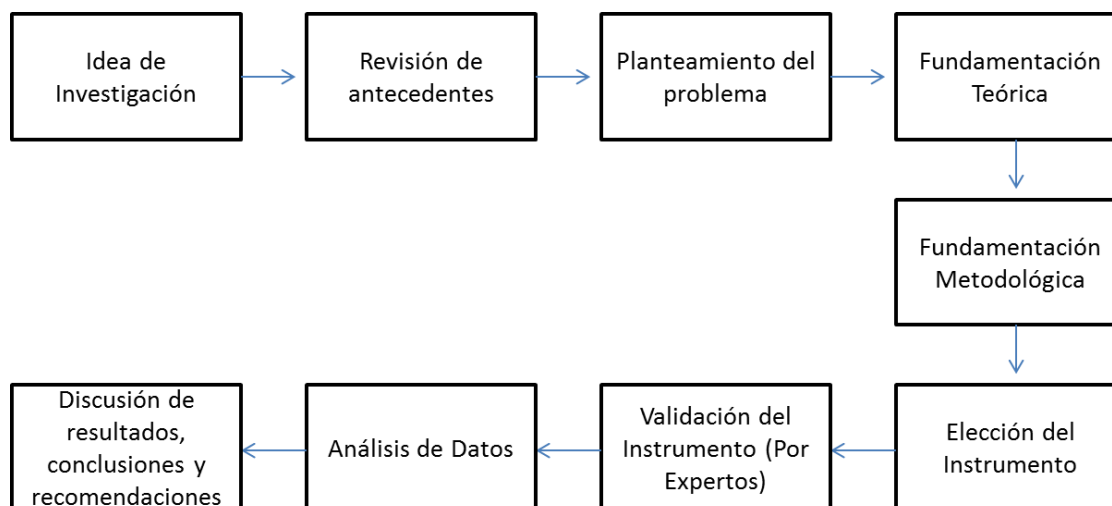


Figura 9. Diagrama proceso metodológico

Fuente : adaptada de Vara- Horna (2012)

La metodología de este proyecto da inicio con la elección del tema de investigación, el cual fue revisado desde los antecedentes partiendo de investigaciones similares y de algunos autores relevantes en el tema. Posteriormente se realizó el planteamiento del problema en el cual se exponen las causas y consecuencias de éste en el contexto de Bucaramanga y su Área Metropolitana, conformada por los municipios de Piedecuesta, Girón y Floridablanca, considerando los efectos de la realización de este proyecto en el sector educativo. Así mismo, se analiza la fundamentación teórica relevante frente al problema expuesto, con el propósito de identificar elementos que permitieron la construcción de la metodología, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos propuestos inicialmente.

Por otra parte, se considera la muestra a elegir de los dos grupos de población participantes en el proyecto como fueron: los decanos y los docentes tiempo completo de las facultades de Administración de Empresas de las principales universidades de Bucaramanga y su Área Metropolitana, a los cuales se les aplica un censo. Así, mismo se escogió como método de recolección el modelo Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) que intenta evaluar actitudes y comportamientos relacionados con estilos de liderazgo descritos en la teoría. Para lograr dicho objetivo, se considera necesaria la previa validación del mismo como se menciona anteriormente. Este instrumento se basa en una escala de tipo Likert, la cual consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra (Hernández y otros, 1994, p. 263). De esta manera, se solicita a la persona que contesta el MLQ que externalice su reacción ante un ítem eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Antes de profundizar en las técnicas de análisis, es necesario indicar que la escala de medición empleada en el instrumento de liderazgo multifactorial (MLQx5) es la escala Likert. Al respecto Blanco y Alvarado (2005) señalan que:

esta escala es un instrumento estructurado, de recolección de datos primarios utilizado para medir variables en un nivel de medición ordinal a través de un conjunto organizado de ítems, llamados también sentencias, juicios o reactivos, relativos a la variable que se quiere medir, y que son presentados a los sujetos de investigación con respuestas en forma de un continuo de aprobación-desaprobación para medir su reacción ante cada afirmación (para. 8).

Las puntuaciones de las escalas Likert se obtienen sumando los valores alcanzados en cada ítem, razón por la cual se denomina escala aditiva. También, se pueden utilizar los promedios

con respecto al número de ítems correspondientes, lo cual permite encontrar valores cercanos a 1,2, 3,4 ó 5. Tal como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010)

en las escalas Likert a veces se califica el promedio resultante en la escala mediante la sencilla formula PT/NT (donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones), y entonces una puntuación se analiza en el continuo 1-5 (p. 250).

Si bien es cierto, ésta es una escala de medición ordinal, “es común que se le trabaje como si fuera de intervalo” (Hernández et. al, 2010, p. 251), es decir, para su análisis se calculan las estadísticas descriptivas como un aproximado. El resultado debe ser interpretado en términos de la escala, como la presentada a continuación:

Tabla 7.

Escala de medición de la encuesta

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, sino siempre
0	1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia

A cada opción se le asignó un valor numérico, de manera que los decanos y docentes, al escoger una, obtuvieron una puntuación respecto de esa afirmación. Cada variable tiene una puntuación directa, lo que significa que a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan. Finalmente, la puntuación total se obtuvo sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, con base a las variables de más alto orden.

De igual manera, se debe hacer mención de un hecho resaltante, la escala de Likert utilizada en el instrumento aplicado se modificó para poder realizar el ACM, es decir, el cero (0) se

cambió por uno (1) y sucesivamente hasta cambiar el cuatro (4) por cinco (5). Esto se debe, a que el algoritmo implícito en el ACM, reconoce al cero (0) como un valor perdido o faltante.

Una vez recogida la información se procedió al análisis de los datos a través del paquete estadístico SPSS. De manera inicial se analiza las tendencias y luego la descripción de cada estilo de liderazgo presente en cada uno de los decanos. Partiendo de los resultados se analizó los estilos de liderazgo de los decanos y su influencia en la motivación de los docentes de las facultades de Administración de Empresas de las principales universidades de Bucaramanga y su área metropolitana, con la cual se da cumplimiento al objetivo general.

3.6. Población y Muestra.

3.6.1. Caracterización de la Población.

La población seleccionada para esta investigación se compone de 20 docentes y 3 decanos de las facultades de administración de empresas de Bucaramanga y su área metropolitana. A nivel de caracterización general se puede determinar que las tres facultades presentan una similitud en lo que respecta al tipo de contratación que poseen los docentes y los decanos en la actualidad, pues son contrataciones de orden directo y a término definido.

Los 20 docentes poseen actividades de tiempo completo en la facultad, y la interacción entre decanos y docentes es constante debido a las múltiples tareas de orden académico y administrativo que dentro de las facultades se presenta. El nivel académico de los mismos se encuentra entre el rango de maestría y doctorado, ya que una de las políticas de las universidades es que el docente debe poseer un alto grado de capacitación académica y técnica en su área respectiva.

3.6.2. Población y Muestra.

La población para la presente investigación está conformada por todos los decanos y docentes de las principales facultades de administración de empresas de la ciudad de Bucaramanga y su área Metropolitana, es decir, que para las tres universidades seleccionadas y señaladas anteriormente en el marco contextual, son en total:

Tabla 8.

Población y muestra

Universidad	Decano	Docentes
Santo Tomas de Aquino	1	4
Cooperativa de Colombia	1	8
Pontificia Bolivariana	1	8

Fuente: Elaboración propia

Para un total de 3 Decanos y 20 docentes de tiempo completo. Por tanto, como la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad no fue necesario extraer una muestra, por lo tanto se puede determinar que es una muestra censal, como lo señala López (1998), “la muestra censal es aquella porción que representa toda la población” (p.123). Cabe resaltar que los decanos y docentes participarán voluntariamente a la invitación para responder el cuestionario.

3.7. Instrumento de recolección de información.

El instrumento utilizado es una adaptación de González (2009), dirigido a decanos como líderes y su influencia motivacional en los docentes; tomando como referencia el Multifactor Leadership Questionnaire propuesto por Bass y Avolio (2000), el cual presenta coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach, tanto el normal ($\alpha = 0,898$) como el estandarizado ($\alpha = 0,938$). Esta versión ofrece información sobre los estilos de liderazgo laissez faire, autocrático, transaccional y transformacional a través de 82 afirmaciones a las cuales debe responder de acuerdo con la escala: Frecuentemente sino siempre, a menudo, a veces, rara vez y nunca (Ver Anexo A y B).

Para efectos de este proyecto el instrumento será validado a través de un grupo de expertos conformado por 1 Decano y 3 docentes, los cuales evaluarán desde su experiencia profesional las diferentes dimensiones que comprenden el instrumento. A partir de esta validación se procederá a la aplicación de mismo a la población objeto de estudio.

Grupo de Expertos conformado por:

- Dra. Sonia Isabel Hernández (en calidad de Decano): Directora de la maestría en administración de organizaciones en la Universidad Santo Tomás De Aquino. En su formación académica es: Doctora en investigación y marketing de la Universidad de Málaga, administradora de empresas de la Universidad Cooperativa de Colombia y técnico profesional en análisis de sistemas
- Dra. Victoria Helena Pérez G. (en calidad de Docente) : Economista de la Universidad Industrial de Santander y Magíster en Mercadeo de la Universidad de Cantabria

- Dr. Edgar Dávila (en calidad de Docente): Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander y Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Dr. José María González (en calidad de Docente): Economista y Magister en Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomas de Aquino.

Para detalles del proceso de validación ver el Anexo H.

3.8 Estimación de la confiabilidad del instrumento aplicado a líderes y seguidores por consistencia interna por medio del alfa de cronbach.

Como se mencionó en el apartado anterior, el Alfa de Cronbach fue estimado tanto para los docentes como para el grupo conformado por los profesores y decanos. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

3.8.1. Confiabilidad del instrumento aplicado a los docentes

Según se muestra en la Tabla 1, los coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach, tanto el normal ($\alpha = 0,898$) como el estandarizado ($\alpha = 0,938$), resultaron elevados para este instrumento, lo cual indica que el instrumento es altamente confiable. También se muestra que son tomados solo 80 ítems (elementos), ya que los ítems 9(Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista) y 14(Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace) son eliminados del modelo, debido a que todos los docentes respondieron lo mismo

Tabla 9. Estadísticas de confiabilidad del Instrumento aplicado a los profesores

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,898	0,938	80

Fuente: elaboración Propia, 2015.

3.8.2 Confiabilidad del instrumento aplicado a decanos y docentes:

Como se puede apreciar en la Tabla 2, los índices de confiabilidad Alfa de Cronbach obtenido para este instrumento, resultaron elevados, el normal ($\alpha = 0,894$) y el estandarizado ($\alpha = 0,939$) y muy similares a los obtenidos anteriormente. Se debe resaltar que el modelo también excluye a la variable o ítem N° 14 (Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace), ya que todos (líderes y seguidores) realizaron la misma elección. Para este punto se tomó la totalidad de docentes y decanos, lo cual constituye un censo de 23 personas; esta decisión basada en el impedimento estadístico de no poder existir más variables que datos a analizar.

Tabla 10. *Estadísticas de confiabilidad del instrumento aplicado a decanos y profesores*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,894	,939	81

Fuente: Elaboración propia 2015

3.9 Evaluación de la capacidad de discriminación de los ítems del instrumento aplicado a líderes (decanos) y seguidores (docentes) en forma conjunta.

Para realizar la siguiente evaluación, se debe tener en cuenta que las variables (ítems), son variables cualitativas (categóricas ordinales), y deben ser cambiadas en variables cuantitativas (escala) en la base de datos desarrollada en el SPSS.

En esta sección se analiza la calidad de los ítems del instrumento mediante dos formas.

3.9.1 Correlación Ítem-Test:

Como señalan Vega y Zabala (2004):

El uso de la correlación de Pearson se hace pertinente porque expresa el grado de correspondencia o relación entre dos conjuntos de puntuaciones, de manera de observar cómo se comportan uno respecto al otro. Por lo tanto, permite evaluar la consistencia de las

puntuaciones de los mismos individuos cuando son examinados por el mismo test, de forma que se obtiene un alto coeficiente de correlación cuando el ítem está midiendo en la misma dirección que el resto de la prueba total (ítem-test). Lo mismo sucede si el ítem está midiendo de la misma manera que el resto de la variable (p. 145).

Esta metodología consiste en correlacionar el puntaje de los sujetos en un ítem determinado con el puntaje total de los sujetos en el Cuestionario (Vega y Zabala, 2004).

En el Anexo D, se muestran las correlaciones ítem-test para Líder y Seguidor. Los grados de libertad son 21 para todas las variables correlacionadas, lo cual indican que ninguno de los sujetos dejó de contestar. Debido a que el estudio contó con una muestra pequeña total de N=23, se decidió establecer tres niveles de significación (1%, 5% y 10%) y la prueba de hipótesis se hizo en forma bilateral¹. Al observar la Tabla 1 del Anexo D, se pudo apreciar que las variables (ítems) N° 1(Ayudo a los demás siempre que se esfuercen), 3 (Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios), 4 (Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos por la institución), 5 (Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante), 6 (Expreso mis valores y creencias más importantes), 7 (A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes), 9 (Trato de mostrar el futuro de modo optimista), 11 (Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño), 12 (Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal), 15 (Le dedico tiempo a enseñar y orientar a mis colaboradores y demás personas bajo mi cargo), 17(Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo), 19 (Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.), 20 (Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de

¹ Porque se supone que se va a probar la hipótesis que el coeficiente de correlación es distinto de cero.

*Para aclaraciones de los ítems se recomienda al lector remitirse al anexo A, B y D

tomar acciones), 22 (Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas), 23 (Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas), 25 (Me muestro confiable y seguro), 27 (Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares), 28 (Suele costarme tomar decisiones), 33 (Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora), 34 (Enfatizo la importancia de tener una misión compartida), 35 (Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado), 45 (Dirijo un grupo que es efectivo), 46 (Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo), 47 (Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones), 57 (Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago), 62 (Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores), 66 (Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones), 68 (Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo) y 80(Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención)*, resultaron no significativas. Para la variable (Ítem) N° 14 (Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace) no pudo ser calculado el coeficiente de correlación, debido a que representa a un ítem donde todos los sujetos hicieron la misma elección (4=Siempre), es decir, representa una variable constante. Las 52 variables restantes resultaron significativas con coeficientes de correlación que fluctúan desde 0,379 hasta 0,709.

En la Tabla Correlaciones Ítem-Test Seguidor del Anexo D, se muestran las correlaciones que arrojaron el test aplicado a los seguidores (profesores), el cual es el único al cual se le pudo aplicar esta metodología estadística, ya que tiene un tamaño de muestra ($N=20$), lo cual permitió el desarrollo del algoritmo. Así mismo, se utilizó la prueba de hipótesis bilateral. Los niveles de significación que se utilizaron fueron de 1%, 5% y 10%. En esta prueba se encontraron 19 variables que no resultaron significativas; las cuales son: la N° 1 (Me ayuda siempre que me

esfuerce), 3(Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios), 4(Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos por la institución), 7(Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes), 11(Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño), 17(Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo), 19(Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo), 22(Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas), 25(Se muestra confiable y seguro), 27(Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares), 28(Le cuesta tomar decisiones), 33(Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes), 34(Enfatiza la importancia de tener una misión compartida), 45(El grupo que lidera es efectivo), 46(Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo), 47(Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones), 57(Es coherente entre lo que dice y lo que hace), 66(Generalmente prefiere no tomar decisiones) y 68(Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo). Además de dos variables 9(Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista) y 14(Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace) con valores constantes. De esta manera, resultaron 62 variables significativas, en las cuales los coeficientes de correlación oscilan entre 0,319 y 0,727.

3.9.2. Correlación Ítem-Variable:

En esta sección se realizan las correlaciones de aquellos ítems que no resultaron significativos con su respectiva variable, por lo tanto, son sometidos a un segundo análisis estadístico (correlación ítem-variable), para determinar si pese a no predecir el puntaje del sujeto en la prueba total, estaban aportando a su respectiva variable (Vega y Zabala, 2004). Los resultados

obtenidos son presentados en el Anexo E. Los niveles de significación se mantienen iguales a las pruebas realizadas anteriormente, y de forma bilateral.

Los resultados encontrados se muestran en el Anexo E en las Tablas Correlaciones Ítem-Variable Líder-Seguidor para Recompensa Contingente, Correlaciones Ítem-Variable Líder-Seguidor para Consideración Individual, Correlaciones Ítem-Variable Líder-Seguidor para Influencia Idealizada Conductual, Correlaciones Ítem-Variable Líder-Seguidor para Influencia Idealizada Atribuida, Correlaciones Ítem-Variable Líder-Seguidor para Dirección por Excepción Pasiva, Correlaciones Ítem-Variable Líder-Seguidor para Dirección por Excepción Activa, Correlaciones Ítem-Variable Líder-Seguidor para Laissez-Faire y Correlaciones Ítem-Variable Líder-Seguidor para Efectividad, las cuales señalan lo siguiente:

Los ítems 1 (Ayudo a los demás siempre que se esfuercen) y 11(Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño) pertenecientes a la variable Recompensa Contingente resultaron no significativos.

Las variables 15 (Le dedico tiempo a enseñar y orientar a mis colaboradores y demás personas bajo mi cargo) y 19 (Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo), las cuales generan la variable de segundo orden Consideración Individual, son no significativas.

Los ítems 6 (Expreso mis valores y creencias más importantes), 46 (Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo) y 57 (Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago) de la variable Influencia Idealizada Conductual, resultaron no significativas.

El ítem 4 (Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos) de la variable de segundo orden Dirección por Excepción Activa, no es significativa en su correlación.

Los ítems 7 (A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes) y 33 (Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora) de la variable Laissez-Faire, no resultaron significativas.

Por último, el ítem 68 (Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo) de la variable Efectividad, no es significativa.

Se debe tener mucha prudencia al tratar de eliminar estas variables que resultaron no significativas, y tener en cuenta que el presente estudio no cuenta con una muestra grande.

4. Resultados y Discusión

En este capítulo se presenta los resultados organizados de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación. El análisis estadístico se realizó a través del software estadístico IBM SPSS Statistics 22 y Microsoft Excel 2010. La base de datos original en Excel, se exportó a SPSS y se estructuró una base operable y manejable en formato SPSS. Para ello se agruparon todas las variables cuantitativas para categorizarlas en su número correspondiente de categorías, es decir, obtener variables dicotómicas y policotómicas.

Se debe tener presente, que debido a que los tamaños de las muestras de los profesores ($n=20$) y la de los decanos ($n=3$) son pequeños, se tomó la decisión de unir ambas bases de datos y conformar una sola, con el objetivo primordial de poder aplicar las metodologías propuesta para el presente estudio. También se crearon las variables como: jerarquía y liderazgo. Se recodificaron las variables: Género (0=Femenino 1=Masculino); Universidad (1= UCC, 2= "SANTOTO" y 3 = "PONTIFICIA BOLIVARIANA").

Posteriormente, se estimaron las estadísticas descriptivas, obteniéndose las medidas de tendencia central, tal como la Media (μ), y las medidas de dispersión como la Desviación Estándar (σ) y desarrollo de gráficos de barras, para mostrar las puntuaciones promedios de los entrevistados (docentes y decanos).

Se realizó la evaluación del instrumento desde el punto de vista validez y confiabilidad, se aplicó un análisis de fiabilidad al instrumento de medida, mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, es cual es un modelo de consistencia interna, que se basa en la correlación entre elementos promedio. Cabe resaltar, que dicho modelo fue aplicado tanto a los datos obtenidos

del instrumento aplicado a los profesores como a la base de datos que fue conformada con los datos de los profesores y decanos, como se mencionó anteriormente. No se aplicó el modelo a los datos de decanos, debido a que no se pueden estimar por el tamaño reducido de dicha muestra.

Luego, se estimaron los coeficientes de correlación de Pearson para cada uno de los ítems vs el test y los ítems vs cada una de las variables. Esta metodología permite medir la asociación o correspondencia entre dos conjuntos de mediciones, con el objetivo de observar cómo se soportan un conjunto respecto al otro.

Finalmente, se realiza un Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM) con las variables obtenidas del constructo. Este procedimiento permite cuantificar los datos nominales (categóricos) mediante la asignación de valores numéricos a los casos (objetos) y a las categorías, de manera que los objetos de la misma categoría estén cerca los unos de los otros y los objetos de categorías diferentes estén alejados los unos de los otros. Cada objeto se encuentra lo más cerca posible de los puntos de categoría para las categorías que se aplican a dicho objeto. De esta manera, las categorías dividen los objetos en subgrupos homogéneos. Las variables se consideran homogéneas cuando clasifican objetos de las mismas categorías en los mismos subgrupos.

4.1 Tendencia de los estilos de liderazgo en decanos de facultades de administración de empresas de Bucaramanga y su área metropolitana.

Para la obtención de las tendencias de los estilos de liderazgo, se utilizaron dos análisis estadísticos, el primero enfocado desde la estadística descriptiva, por medio de tablas donde se

relacionan los ítems del cuestionario con las muestras de docentes y decanos por separado y otra donde están unidas; y el segundo el mediante el análisis de correlación por variable por medio de una matriz donde se usó la base de datos conformada por Líderes y Seguidores, compuesta por 23 sujetos.

4.1.1 Liderazgo Transaccional

En este aparte se muestra la tendencia al estilo de liderazgo transaccional (variable de alto orden o de primer orden) la cual está constituida con dos variables de bajo orden o variables de segundo orden que son recompensa contingente y consideración individualizada.

4.1.1.1. Recompensa Contingente:

La Recompensa Contingente se describe como el estímulo (material o no material), dado por un líder a un subordinado o seguidor, por lograr las metas o estándares de desempeño previamente acordados. Las metas se logran por pequeños pasos, que se van incrementando poco a poco según el progreso, y la retroalimentación positiva debe entregarse tan cerca del tiempo en que las metas son alcanzadas como sea posible, sin esperar el logro total de las metas a largo plazo (Bass, 1985, 1990).

La recompensa contingente fue medida de la siguiente manera con la estadística descriptiva, teniendo en cuenta los ítems de la herramienta de medición MLQ:

Las tablas Recompensa Contingente (Docentes), Recompensa Contingente (Decanos) y Recompensa Contingente (Constructo Integral): del Anexo F, muestran las estadísticas descriptivas de los ítems que conforman la Recompensa Contingente para docentes, decanos y para ambos (a esto se denomina constructo integral). Es decir, se muestra el número de observaciones (20), media, desviación estándar y la curtosis. La desviación estándar indicará si hay mucha diferencia en las respuestas de los entrevistados. El coeficiente de curtosis como es mayor que cero indica que la distribución es leptocúrtica. Se puede observar que en el grupo de seguidores (docentes) el promedio de los ítems varía de 3,35 a 3,8 y dado que la mayoría de estos promedios es 3,7 (se aproxima a 4), esto quiere decir que los docentes en promedio tienden a seleccionar “Frecuentemente, sino siempre”, es decir, que perciben que el líder “siempre” aclara lo que espera de ellos y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada a trabajo bien hecho. La misma tendencia se observa en el grupo Líderes-Seguidores. Por su parte, el grupo de líderes (decanos) en promedio, es más disperso porque tienden a hacer tres selecciones “Frecuentemente, sino siempre”, “A menudo” y “A veces”. Esto se puede deber a que es una muestra muy pequeña (3 sujetos), razón por esta que no se calcula la curtosis.

4.1.1.2 Consideración Individualizada:

La Consideración Individualizada, consiste en que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder individualmente considerado interviene como guía o mentor de los seguidores, proporcionando especial atención a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta un valor único. (Bass y Avolio, 1994).

La consideración individualizada fue medida de la siguiente manera, teniendo en cuenta los ítems de la herramienta de medición MLQ:

Analizando los resultados de los estadísticos descriptivos para esta variable de segundo orden (Consideración Individualizada), el grupo de seguidores, líderes y en conjunto, en promedio hacen dos selecciones “Frecuentemente, sino siempre” y “A menudo”, señalando que tiene tendencia a ejercer la Consideración Individualizada (Ver Anexo F tablas Consideración Individualizada (Docentes), Consideración Individualizada (Decanos) y Consideración Individualizada (Constructo Integra)), es decir, perciben que “a menudo” el líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de éstos.

4.1.2 Liderazgo transformacional

Las dinámicas motivacionales implicadas en el Liderazgo Transformacional, se realizan a través de cuatro procesos de influencia o atributos claves, más conocidos como las “Cuatro I’s” (Bass y Avolio, 1994). Medidas en esta investigación como variables de bajo o segundo orden que son: Carisma, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada y Motivación Inspiracional. A través de éstas, el líder transformacional propende cambios por vías indirectas o directas, tanto a nivel macro como a nivel micro-organizacional. La forma directa de cambios, es a través de influir sobre los seguidores, en tanto que indirectamente lo logran cambiando la cultura organizacional.

4.1.2.1 Estimulación Intelectual:

La Estimulación Intelectual se evidencia cuando los líderes transformacionales logran estimular a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el manejo de enfoques de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin prejuicios ni críticas a sus aportes por ser diferentes a los del líder, ni criticar sus errores en público (Bass y Avolio, 1994).

En el Anexo F las tablas Estimulación Intelectual (Docentes), Estimulación Intelectual (Decanos) y Estimulación Intelectual (Constructo Integral), indican que los tres grupos también hacen solo dos selecciones “Frecuentemente, sino siempre” y “A menudo”, lo cual demuestra, de que todos en promedio apoyan la Estimulación Intelectual.

4.1.2.2 Influencia Idealizada (Conductual):

En la influencia Idealizada Conductual el líder tiene comportamientos donde es ejemplo de rol para sus seguidores, es considerado por las necesidades de los demás y las pone aún sobre sus propias necesidades, es consecuente con lo que dice y hace y comparte el con su equipo.

Para esta variable, ocurre que los grupos de seguidores y constructo integral hacen una sola selección “Frecuentemente, sino siempre”. En el grupo de decanos solo dos ítems presentaron la selección “A menudo” y el resto de ítems con “Frecuentemente, sino siempre”: Todo esto señala que existe una tendencia en promedio a trabajar el pro de la Influencia Idealizada Conductual (Ver Tablas Influencia Idealizada Conductual (Docentes), Influencia Idealizada Conductual (Decanos) e Influencia Idealizada Conductual (Constructo Integral) en el Anexo F).

4.1.2.3. *Influencia Idealizada (Atribuida):*

El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.

En las Tablas Influencia Idealizada Atribuida (Docentes), Influencia Idealizada Atribuida (Decanos): e Influencia Idealizada Atribuida (Constructo Integral) del Anexo F, se puede apreciar que en los tres grupos casi todos seleccionaron la opción “Frecuentemente, sino siempre”, con la excepción del ítem 18, en la cual eligieron “A menudo”. Esto nos indica que los tres grupos poseen la tendencia (en promedio), a trabajar por Influencia Idealizada Atribuida, es decir, perciben que “El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos”.

4.1.2.4. *Motivación Inspiracional:*

Bass conceptualiza la motivación Inspiracional en términos de entrega de significados y desafíos a los seguidores, por el líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida. (Bass y Avolio, 1994).

Los resultados para esta variable (ver Anexo F Tablas : Influencia Idealizada Atribuida (Docentes), Influencia Idealizada Atribuida (Decanos) e Influencia Idealizada Atribuida (Constructo Integral)), señalan que en los tres grupos eligieron “Frecuentemente, sino siempre”, con la excepción de que en el grupo de seguidores y el conjunto seleccionaron en el ítem 81(Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo) “A menudo”, mientras que el grupo de líderes eligieron “A veces”. De igual manera a lo descrito en

las variables anteriores, existe en promedio una tendencia de estos tres grupos a afirmar la Motivación Inspiracional dentro de sus entornos de trabajo, es decir que, perciben en promedio que “el líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos”.

4.1.3 Liderazgo correctivo o evitador

En este aparte se muestra la tendencia al estilo de liderazgo correctivo o evitador, el cual está constituido por tres subvariables o variables de bajo orden que son dirección por excepción pasiva, dirección por excepción activa y laissez-faire.

4.1.3.1 Dirección por Excepción Pasiva:

En la Dirección por Excepción, los líderes toman medidas correctivas únicamente cuando ocurren fallas y desvíos de los patrones de desempeño. Básicamente, es reforzamiento aversivo contingente, ya que los líderes actúan sólo cuando algo va no va bien. El líder está atento a las desviaciones, y entrega una retroalimentación negativa o reforzamiento aversivo solo cuando se hace necesario (Bass, 1985, 1990).

En la Dirección por excepción pasiva los líderes esperan ser notificados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción, pidiendo no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho. (Hater y Bass, 1988, en Bass, 1990).

Al observar las Tablas: Dirección por Excepción Pasiva (Docentes), Dirección por Excepción Pasiva (Decanos) y Dirección por Excepción Pasiva (Constructo Integral), del Anexo F, se observa claramente como el grupo de seguidores y el grupo Líderes-Seguidores, eligen de la misma manera; “Rara vez” y “A veces”, en cambio el grupo de Líderes “Nunca”, “Rara vez” y

“A menudo”. Todo esto apunta a que el grupo de seguidores tiene una tendencia (en promedio) definida a no trabajar con Dirección por Excepción Pasiva, mientras que el grupo de líderes posee una leve tendencia a apostar por este tipo de liderazgo.

4.1.3.2 Dirección por Excepción Activa:

En la Dirección por Excepción Activa, algunos líderes buscan activamente desviaciones y fallas. Ellos colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados, para ver si los estándares están siendo alcanzados.

Yukl y Van Fleet (1982, en Bass, 1985), en un estudio realizado entre los cadetes del Reserve Officer Training Corps, encontraron las siguientes conductas de los líderes que

practicaban Dirección por Excepción:

- Hacían hincapié en las deficiencias de las personas.
- Utilizaban errores específicos como ejemplos, más bien que crítica general.
- Le explicaban a las personas por qué estaban siendo disciplinadas.

En esta variable ocurre lo contrario a la variable descrita anteriormente (Ver Anexo F, Tablas: Dirección por Excepción Activa (Docentes), Dirección por Excepción Activa (Decanos) y Dirección por Excepción Activa (Constructo Integral)), en la cual el grupo de seguidores (docentes) y grupo en conjunto tienen una tendencia notoria (en promedio) a desarrollar la Dirección por Excepción Activa, es decir apuestan por el liderazgo activo. Por su parte el grupo de líderes, poseen una leve tendencia a no trabajar con este tipo de liderazgo.

4.1.3.3 *Laissez-Faire*:

El Liderazgo Laissez-Faire se refiere a líderes que evitan influir a sus subordinados, evitan sus compromisos de control, y no confían en su destreza para dirigir. Abandonan su responsabilidad sobre los empleados, no dan claridad a las metas, de hecho ni las ponen, y no participan ni ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas (Bradford y Lippitt, 1945, en Bass, 1990). Generalmente, no hay diferencia entre su rol y el rol del trabajador, se vuelven más operativos que administrativos, pues pasan su tiempo en funciones de supervisión (Katz, Maccoby, Gurin, y Floor, 1951, en Bass, 1990).

Al analizar las Tablas: Laissez-Faire (Docentes), Laissez-Faire (Decanos) y Laissez-Faire (Constructo Integral) del Anexo F, se puede apreciar que los grupos de seguidores, líderes y grupo conjunto, realizaron selecciones similares “Nunca” “Rara vez” y “A veces”, lo cual señala que son grupos que no apuestan por el liderazgo de tipo pasivo; es decir; no apoyan el Laissez-Faire.

4.1.4 Análisis de correlación de las tendencias de los estilos de liderazgo de los decanos mediante Matriz de Correlaciones.

En este apartado se analiza los constructos de los tipos de liderazgo medidos mediante este instrumento MLQ; lo cual permite determinar la validez del constructo del instrumento; el cual se realizó de Matriz de Correlaciones por Variable; Para realizar este procedimiento, se usó la base de datos conformada por Líderes y Seguidores, compuesta por 23 sujetos.

Los resultados se presentan en esta tabla que detallan los Coeficientes de Correlación de Pearson, P-Valor (significación bilateral) y N (tamaño de la muestra). A continuación se

describen los resultados por variable de primer orden y sus respectivas variables componentes de segundo orden.

Matriz de Correlaciones por Variables

Tabla 11.

Matriz de Correlaciones por variables (liderazgo)

		RC	CI	LTR	EI	IIC	IIA	MI	CI	LTF	LF	LP/E	DPEP	DPEA	LC/E	E	S	EE	M
RC	Correlación de Pearson	1	,280	,616**	,357	,138	,164	,391	,285	,358	,281	,251	,207	,252	,303	,442*	,323	,084	,324
	Sig. (bilateral)		,195	,002	,094	,531	,454	,065	,187	,093	,194	,248	,344	,246	,161	,035	,133	,703	,132
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
CI	Correlación de Pearson		1	,876**	,605**	,227	,725**	,827**	,776**	,724**	,294	,191	,116	,338	,318	,453*	,601**	,644**	,678**
	Sig. (bilateral)			,000	,002	,298	,000	,000	,000	,000	,174	,383	,599	,115	,140	,030	,002	,001	,000
	N		23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
LTR	Correlación de Pearson			1	,700**	,221	,690**	,746**	,723**	,768**	,290	,233	,176	,295	,317	,527**	,635**	,564**	,684**
	Sig. (bilateral)				,000	,311	,000	,000	,000	,000	,179	,285	,422	,171	,140	,010	,001	,005	,000
	N			23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
EI	Correlación de Pearson				1	,483*	,548**	,635**	,681**	,957**	,070	,057	,043	,157	,128	,436*	,586**	,569**	,634**
	Sig. (bilateral)					,020	,007	,001	,000	,000	,750	,797	,844	,476	,560	,038	,003	,005	,001
	N				23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
IIC	Correlación de Pearson					1	,423*	,399	,669**	,597**	-,113	,002	,061	,103	,063	,188	,563**	,456*	,490*
	Sig. (bilateral)						,044	,059	,000	,003	,609	,993	,783	,642	,776	,391	,005	,029	,018
	N					23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
IIA	Correlación de Pearson						1	,637**	,893**	,731**	-,186	-,127	-,082	-,070	-,118	,362	,901**	,756**	,818**
	Sig. (bilateral)							,001	,000	,000	,395	,564	,711	,751	,591	,090	,000	,000	,000
	N						23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
MI	Correlación de Pearson							1	,853**	,775**	,220	,086	,007	,257	,206	,356	,629**	,602**	,638**
	Sig. (bilateral)								,000	,000	,314	,697	,975	,237	,346	,095	,001	,002	,001
	N							23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
CI	Correlación de Pearson								1	,865**	-,036	-,028	-,021	,101	,044	,386	,880**	,765**	,821**
	Sig. (bilateral)									,000	,872	,899	,925	,647	,842	,069	,000	,000	,000
	N								23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
LTF	Correlación de Pearson									1	,034	,028	,021	,148	,105	,452*	,751**	,694**	,761**
	Sig. (bilateral)										,877	,899	,923	,502	,632	,030	,000	,000	,000
	N									23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
LF	Correlación de Pearson										1	,848**	,671**	,536**	,831**	,274	-,197	-,010	,008
	Sig. (bilateral)											,000	,000	,008	,000	,206	,367	,963	,969
	N										23	23	23	23	23	23	23	23	23
LP/E	Correlación de Pearson											1	,962**	,384	,832**	,285	-,128	,019	,054
	Sig. (bilateral)												,000	,070	,000	,187	,561	,931	,807
	N											23	23	23	23	23	23	23	23
DPEP	Correlación de Pearson													1	,262	,735**	,258	-,077	,032
	Sig. (bilateral)														,227	,000	,234	,726	,885
	N													23	23	23	23	23	23

		RC	CI	LTR	EI	IIC	IIA	MI	CI	LTF	LF	LP/E	DPEP	DPEA	LC/E	E	S	EE	M	
DPEA	Correlación de Pearson														1	,832**	,658**	-,020	,154	,285
	Sig. (bilateral)															,000	,001	,929	,482	,188
	N														23	23	23	23	23	23
LC/E	Correlación de Pearson															1	,567**	-,089	,104	,204
	Sig. (bilateral)																,005	,688	,636	,351
	N															23	23	23	23	23
E	Correlación de Pearson																1	,449*	,405	,704**
	Sig. (bilateral)																	,032	,055	,000
	N																23	23	23	23
S	Correlación de Pearson																	1	,810**	,912**
	Sig. (bilateral)																		,000	,000
	N																	23	23	23
EE	Correlación de Pearson																		1	,896**
	Sig. (bilateral)																			,000
	N																		23	23
M	Correlación de Pearson																			1
	Sig. (bilateral)																			
	N																			23

4.1.4.1 Correlación Liderazgo transaccional

VARIABLE	ANALISIS
Liderazgo Transaccional (Variable de Alto Orden)	Esta variable de primer orden obtuvo correlación positiva y significativa con sus variables componentes, como son: Recompensa Contingente (0,616) y Consideración Individualizada (0,876), siendo con esta última, con la cual presento la más alta correlación. Como era de esperarse, obtuvo también correlación significativa y positiva con la variable de primer orden Liderazgo Transformacional (0,768), la cual es la segunda con mejor coeficiente de correlación, y con sus componentes Estimulación Intelectual (0,700), Carisma/Inspiracional (0,723), Influencia Idealizada Atribuida (0,690) y con Motivación Inspiracional (0,746). También correlacionó positiva y significativamente con la variable de primer orden Motivación (0,684) y sus componentes Efectividad (0,527), Satisfacción (0,635) y Esfuerzo Extra (0,564), siendo estos coeficientes de correlación más bajos. Es de resaltar, que la correlación con la variable de segundo orden Influencia Idealizada Conductual no fue significativa. Así mismo, no obtuvo correlación significativa con las variables Liderazgo Correctivo/Evitador y sus componentes Liderazgo Pasivo/Evitador, Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa y con Laissez-Faire.
Recompensa	Por definición y estructuralmente exhibió correlación positiva y

Contingente (Variable de Bajo orden)	significativa con su variable de primer orden Liderazgo Transaccional (0,616), pero de manera sorprendente, no obtuvo correlación positiva y significativa con la variable Consideración Individual. También presentó correlación positiva y con nivel de significación del 5% con Efectividad (0,442). Así mismo, pero con nivel de significación del 10% y con coeficientes bajos, correlacionó con Estimulación Intelectual (0,357), Motivación Inspiracional (0,391) y con la variable de primer orden Liderazgo Transformacional (0,358). Esta variable no obtuvo correlación significativa con las variables Carisma Inspiracional, Liderazgo Pasivo/Evitador, Liderazgo Correctivo/Evitador y Motivación. Tampoco con las variables Influencia Idealizada Conductual, Influencia Idealizada Atribuida, Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa, Laissez-Faire, Satisfacción y Esfuerzo Extra.
Consideración Individual (Variable de Bajo orden)	Esta variable mostró la significación más alta y positiva con su variable de primer orden Liderazgo Transaccional (0,876), pero con su variable equivalente Recompensa Contingente, no presentó correlación. De igual manera obtuvo correlación positiva y significativa con las variables de primer orden, como son Liderazgo Transformacional (0,724) y Motivación (0,678), así como con las variables componentes Carisma Inspiracional (0,776), Estimulación Intelectual (0,605), Influencia Idealizada Atribuida (0,725), Motivación Inspiracional (0,827), Estimulación Intelectual (0,605), Efectividad (0,453), Satisfacción (0,601) y Esfuerzo Extra (0,644). Con la variable Influencia Idealizada Conductual no presentó correlación, la cual debió ser positiva y significativa, según lo establece la teoría referente al tema en estudio. Por definición y estructuralmente demostró que no posee correlación con Liderazgo Pasivo/Evitador y Liderazgo Correctivo/Evitador, así también sus componentes Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa y Laissez-Faire.

4.1.4.2 Correlación Liderazgo Transformacional

VARIABLE	ANALISIS
Liderazgo Transformacional (Variable de Alto Orden)	Esta variable de primer orden obtuvo coeficientes de correlación positivos y con elevada significación con cada uno de sus componentes, como son: Influencia Idealizada Atribuida (0,731), Influencia Idealizada Conductual (0,597), Motivación Inspiracional (0,775), Carisma/Inspiracional (0,865) y Estimulación Intelectual (0,957), siendo ésta última la más elevada. Así mismo, se obtuvieron correlaciones significativas y positivas, con el Liderazgo Transaccional (0,768) y sus variables Consideración

VARIABLE	ANÁLISIS
	Individualizada (0,724) y Recompensa Contingente (0,358), con esta última el coeficiente de correlación resultaron más bajas y con un nivel de significación del 10%. Las correlaciones con Efectividad (0,452), Satisfacción (0,751), Esfuerzo Extra (0,691) y Motivación (0,761) resultaron con la variable Liderazgo Transformacional significativas y positivas. Con respecto a las variables de primer orden Liderazgo Pasivo/Evitador y Liderazgo Correctivo/Evitador y sus variables componentes Laissez-Faire, Dirección por Excepción Pasiva y Dirección por Excepción Activa no presentaron correlación con la variable Liderazgo Transformacional.
Carisma/Inspiracional (C/I) (variable de bajo orden)	Esta variable presentó correlación positiva y significativamente con sus subvariables Influencia Idealizada Atribuida (0,893), Influencia Idealizada Conductual (0,669) y Motivación Inspiracional (0,853). Con asociación más baja, aunque igualmente significativa, se observó con Estimulación Intelectual (0,681). Respecto de la variable de primer orden Liderazgo Transformacional, se evidenció una correlación significativa y positiva con esta variable (0,865). La variable Carisma/Inspiracional mostró una correlación significativa con el Liderazgo Transaccional (0,723) y con su variable componente, como es Consideración individualizada (0,776). De manera contraria no presentó correlación con Recompensa Contingente. La variable de primer orden Motivación (0,821) y sus variables componentes Efectividad (0,386), Satisfacción (0,880) Esfuerzo Extra (0,765), se asociaron significativamente con Carisma/Inspiracional. No se encontró asociación entre esta variable y las variables de primer orden Liderazgo Correctivo/Evitador, Liderazgo Pasivo/Evitador y sus subvariables Laissez-Faire, Dirección por Excepción Pasiva y Dirección por Excepción Activa.
Influencia Idealizada Atribuida (IIA) – (variable de bajo orden)	Esta variable presentó una aceptable correlación con Liderazgo Transformacional (0,731). De manera similar, se relacionó significativamente con las variables Transaccionales: Influencia Idealizada Conductual (0,423), Motivación Inspiracional (0,637), Carisma/Inspiracional (0,893) y Estimulación Intelectual (0,548). Con respecto a las variables Transaccionales: Liderazgo Transaccional (0,690) y Consideración Individualizada (0,725) presentó correlaciones significativas, pero contrariamente no presentó correlación con Recompensa Contingente. La variable de primer orden Motivación (0,818) y sus variables componentes Satisfacción (0,901) y Esfuerzo Extra (0,756), mostraron asociaciones con esta variable, pero con la variable Efectividad (0,362), mostró la correlación más baja.

VARIABLE	ANÁLISIS
Influencia Idealizada Conductual (IIC) – (variable de bajo orden)	Finalmente no mostró correlación con las variables Liderazgo Correctivo/Evitador, Liderazgo Pasivo/Evitador, Dirección por Excepción Pasiva, Laissez-Faire y Dirección por Excepción Activa. Esta variable se correlacionó con la variable de primer orden Liderazgo Transformacional (0,597), a la cual pertenece. Así mismo, se observó una asociación significativa con la variable Carisma/Inspiracional (0,699). De igual forma, se pudo observar entre esta variable y los demás componentes transformacionales: Influencia Idealizada Atribuida (0,423), Estimulación Intelectual (0,483) y Motivación Inspiracional (0,399), con las cuales obtuvo las menores correlaciones. Se debe resaltar, que esta variable no mostró correlación significativa con la variable Liderazgo Transaccional y sus variables componentes Recompensa Contingente y Consideración Individual. También, se observaron correlaciones significativas entre la Influencia Idealizada Conductual con Motivación (0,490), Satisfacción (0,563) y Esfuerzo Extra (0,490). No presentó correlación con la variable Efectividad. Las variables de primer orden Liderazgo Correctivo/Evitador y Liderazgo Pasivo/Evitador y todas sus variables componentes Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa y Laissez-Faire no mostraron correlación con esta variable.
Motivación Inspiracional (MI):	Esta variable presentó un coeficiente de correlación con la variable Liderazgo Transformacional de 0,775. Así mismo, se asoció con las demás variables transformacionales: Influencia Idealizada Atribuida (0,637), Carisma/Inspiracional (0,853) (y Estimulación Intelectual (0,635). Con la variable Influencia Idealizada Conductual obtuvo una correlación positiva baja de 0,352 y significativa al 10%. En relación de las variables transaccionales, éstas obtuvieron correlaciones positivas y significativas, tanto para la variable de primer orden como aquéllas de segundo orden, como son Liderazgo Transaccional (0,746), Consideración Individualizada (0,827) y Recompensa Contingente (0,391). Este último coeficiente resultó bajo y significativo al 10%. De manera similar, presentó asociaciones significativas con las variables Motivación (0,638), Efectividad (0,356), Satisfacción (0,629) y Esfuerzo Extra (0,638). No obtuvo correlación significativa con las variables Laissez-Faire, Liderazgo Pasivo/Evitador, Dirección por Excepción Pasivo, Dirección por Excepción Activa y Liderazgo Correctivo/Evitador.
Estimulación Intelectual (EI) – (variable de bajo orden)	Esta variable correlacionó positiva y significativamente con Liderazgo Transformacional (0,957), registrándose el más alto coeficiente de correlación de Pearson. En concordancia con cada

VARIABLE	ANALISIS
orden)	una de las variables como: Influencia Idealizada Atribuida (0,548), Influencia Idealizada Conductual (0,483), Motivación Inspiracional (0,635), Carisma/Inspiracional (0,681) las asociaciones fueron altas y significativas, fluctuando entre 0.77 a 0.83 respectivamente. También se relacionó positiva y significativamente con Liderazgo Transaccional (0,700) y con sus respectivas subvariables Consideración Individualizada (0,605) y con Recompensa Contingente (0,357), siendo este último coeficiente, el más bajo y con un nivel de significación del 10%. De igual manera, Estimulación Intelectual presentó correlaciones positivas y significativas con Motivación (0,634) y sus subvariables Efectividad (0,436), Satisfacción (0,586) y Esfuerzo Extra (0,569). Finalmente no mostró correlación con las variables de primer orden Liderazgo Pasivo/Evitador y Liderazgo Correctivo/Evitador y con sus subvariables Laissez-Faire, Dirección por Excepción Pasiva y Dirección por Excepción Activa.

4.1.4.3 Correlación liderazgo correctivo/evitador

VARIABLE	ANALISIS
Liderazgo Correctivo/Evitador (LC/E): (Variable de Alto Orden)	Esta variable se correlacionó positiva y significativamente con Laissez-Faire (0,831), Liderazgo Pasivo/Evitador (0,832), Dirección por Excepción Pasiva (0,735) y Dirección por Excepción Activa (0,832), aunque en esta última la correlación es evidentemente más baja. Cabe resaltar que también, que se encontró una relación positiva con un nivel de significación del 1%, con una de las subvariables de las consecuencias organizacionales esperadas, como es Efectividad (0,658). Como era de esperarse, no se correlacionó con ninguna variable de Liderazgo Constructivo/Activo (tanto Transformacional como Transaccional), ni con consecuencias organizacionales deseadas (Motivación y sus variables componentes Satisfacción y Esfuerzo Extra).
Dirección por Excepción Activa (DPEA) – (variable de bajo orden)	Esta variable es estructuralmente parte de Liderazgo Correctivo/Evitador, el cual también está integrado por componentes pasivos de liderazgo. La asociación de esta variable fue muy significativa y la más alta correlación apreciada con la variable Liderazgo Correctivo/Evitador, a la cual pertenece conceptual y estructuralmente (0,832). Un hecho curioso, es que no presentó asociación entre Dirección por Excepción Pasiva, conceptos que supuestamente están relacionados. Las correlaciones con Laissez-Faire (0,536) y Liderazgo Pasivo/Evitador (0,384),

VARIABLE	ANÁLISIS
	siendo con este último, el coeficiente de correlación más bajo presentado por esta variable. Cabe destacar la correlación significativa y positiva que presentó con la variable Efectividad (0,658), la cual es una variable componente de las consecuencias organizacionales deseadas. Con las variables transformacionales y transaccionales no presentó asociación de ningún tipo, a excepción de la señalada anteriormente con la variable Efectividad.
Liderazgo Pasivo/Evitador (LP/E):	Esta variable que es parte del Liderazgo Correctivo/Evitador, y sus subvariables similares son Laissez-Faire y Dirección por Excepción Pasiva. Con éstas presentó correlaciones positivas y significativas, que varían desde 0,848 a 0,962, respectivamente. Con un coeficiente de correlación más bajo a los anteriores, se asocia con la variable Dirección por Excepción Activa con un valor de 0,384. Las variables tanto transformacionales como transaccionales no se correlacionaron con Liderazgo Pasivo/Evitador. De manera similar no presentó correlación con las subvariables componentes de Motivación, como son Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad.
Dirección por Excepción Pasiva (DPEP) – (Variable de bajo orden)	Según lo establecido por teoría, esta variable se correlacionó significativamente con Liderazgo Correctivo/Evitador (0,735). De manera similar, se asoció positiva y significativamente con las subvariables Laissez-Faire y Liderazgo Pasivo/Evitador, en un rango que va desde 0,671 a 0,962, respectivamente. A pesar de los supuestos teóricos, el resultado esperado con Dirección por Excepción Activa, no presentó asociación de ninguna índole. Con respecto a las variables de primer orden Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional, además de sus componentes, no se encontraron correlaciones positivas y significativas con la variable Dirección por Excepción Pasiva. Como era de esperarse, con la variable de primer orden Motivación y sus subvariables Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad, no se registraron correlaciones significativas.
Laissez-Faire (LF) – (variable de bajo orden)	Esta variable presentó coeficientes de correlación elevados con la variable Liderazgo Correctivo/Evitador (0,831), y con la subvariables de Liderazgo Pasivo/Evitador (0,831). Así mismo, mostró correlaciones significativas más bajas a las anteriores con Dirección por Excepción Pasiva (0,671) y con Dirección por Excepción Activa (0,536). Finalmente, no mostró correlación con las variables transformacionales, las variables transaccionales y las consecuencias organizacionales.

4.1.5 Síntesis Tendencia de los estilos de liderazgo en decanos de facultades de administración de empresas de Bucaramanga y su área metropolitana

Resumiendo, se hizo una recapitulación por variables de primer orden:

La variable Liderazgo Transaccional obtuvo coeficientes de correlación con sus variables componentes Recompensa Contingente y Consideración Individual, así como también con las variables transformacionales, los cuales oscilaron 0,876 a 0,690. Destaca el hecho que no mostró asociación con Influencia Idealizada Conductual. Con la variable de primer orden Liderazgo Correctivo/Evitador y sus variables componentes no presentó correlación, de acuerdo con la teoría. Por último, mostró asociación con las variables consecuencias organizacionales, las cuales componen la Motivación, y con coeficiente de correlación que oscilan desde 0,684 y 0,527 respectivamente.

Por su parte, la variable Liderazgo Transformacional mostró coeficientes de correlación positivos y significativos con sus subvariables componentes, así como también con todas las variables transaccionales. Estos coeficientes oscilaron entre 0,865 y 0,358. Este último valor lo registró con Recompensa Contingente, siendo significativo al 10%. Con la variable Motivación y sus variables componentes obtuvo correlaciones positivas y significativas, desde 0,761 hasta 0,452. Por definición y estructuralmente demostró que no tiene asociación con las variables del Liderazgo Correctivo/Evitador.

También se confirmó que la variable Liderazgo Correctivo/Evitador no tiene asociación con las variables transformacionales, transaccionales y las variables consecuencias organizacionales. Pero, se debe acotar que obtuvo correlación positiva y significativa con Efectividad (0,658), lo cual debe ser analizado con detalle y teniendo en cuenta que el tamaño de muestra no es

representativo de la población. En definitiva, Liderazgo Correctivo/Evitador solo tiene asociación con sus subvariables componentes, según lo establece los supuestos teóricos.

El liderazgo activo representado en el liderazgo transformacional es la tendencia más marcada entre los decanos analizados, sin embargo seguido de esta tendencia se encuentra la del liderazgo transaccional, que dentro de sus subvariables maneja la recompensa contingente, donde el líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada al trabajo bien hecho. Y esto es algo que los líderes analizados manejan como practica aunque su mayor tendencia de liderazgo es el estilo transformacional, tienen esta práctica del liderazgo transaccional. Bass y Avolio (2000) consideran que, dependiendo de la situación, los líderes pueden combinar el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional.

Por lo resultados obtenidos se muestra que la tendencia más marcada de estilo de Liderazgo es la transformacional, mostrando decanos que tienen una visión clara de la organización en la que se encuentran, que tienen comunicación con sus seguidores y logran compromiso y aprobación de ellos, que reconocen el esfuerzo y el potencial que poseen no solo ellos sino sus seguidores; Además pueden orientar y transformar culturas, tendencias, actitudes y sentimientos de sus docentes y no solo guían basados en las estructuras, sino que tienen la capacidad de influir en la cultura de su organización pues se enfocan más en las personas que a la organización.

El efecto cascada o dominó es la principal característica del liderazgo transformacional (Bass, Avolio, 2006, p. 30). Ya que denota una clara influencia del líder a sus seguidores, logrando con su actuar motivarlos, inspirarlos y empoderarlos de tal manera que tiene la capacidad de contribuir a que los miembros de la organización se transformen a su vez en líderes, los cuales se encargaran a su vez de ejercer el liderazgo transformacional en el momento

en que sea necesario. Al hacerlo así, se está garantizando la sostenibilidad de la organización la cual es una de las dimensiones de la eficacia y sin la cual no será posible la viabilidad de la misma.

Este estilo de liderazgo implica un proceso de dirección en el cual la modificación del entorno representa un aspecto fundamental, donde el líder debe constituirse en un actor motivacional para el cambio organizacional, siendo esto una constante.

Igualmente, se estableció que características personales del líder transformacional, tales como; carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, coherencia y orientación a las personas, convienen estar presentes en las organizaciones, considerando que pueden ser evidenciadas en la gestión del líder, quien sirve de modelo en el proceso de guiar a sus seguidores en el cometido empresarial, lo cual puede ser favorable para el desempeño de las actividades cotidianas de las compañías.

Asimismo, destaca el hecho que la consideración individual, la estimulación intelectual, motivación/inspiración, influencia idealizada y tolerancia psicológica; son factores que caracterizan el liderazgo transformacional, siendo considerados a los efectos de este análisis, fundamentales dentro de los procesos y actividades organizacionales, por cuanto apalancan las motivaciones personales de los colaboradores, generando en ellos transformaciones en pro del bienestar personal, colectivo, empresarial.

4.2 Nivel de motivación de los docentes de las facultades de administración de empresas según Tendencia de Liderazgo

4.2.1 Motivación

En este aparte se muestra la tendencia de Motivación la cual está constituida con tres variables de bajo o segundo orden que son efectividad, satisfacción y esfuerzo extra.

Siendo motivación una variable de primer orden mostró asociaciones altamente significativas con sus variables componentes Efectividad (0,704), Satisfacción (0,912) y Esfuerzo Extra (0,896). De igual manera, presentó correlaciones positivas y significativas con las variables Liderazgo Transformacional (0,761) y Liderazgo Transaccional (0,684), así como también con sus variables componentes Consideración Individual (0,678), Estimulación Intelectual (0,634), Influencia Idealizada Conductual (0,490), Influencia Idealizada Atribuida (0,818), Motivación Inspiracional (0,638) y Carisma Inspiracional (0,821). No presentó asociación con la variable transaccional Recompensa Contingente.

Por último, no mostró correlación significativa y positiva con las variables Laissez-Faire, Liderazgo Pasivo/Evitador, Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa y Liderazgo Correctivo/Evitador.

4.2.1.1 Efectividad:

Al igual que lo que ocurrió con la variable Dirección por Excepción Activa, el grupo de seguidores y el grupo conjunto trabajan marcadamente por la Efectividad que es una consecuencia organizacional; mientras que el grupo de Líderes van por la efectividad de manera

más discreta (Ver Anexo F, Tablas Efectividad (Docentes), Efectividad (Decanos) y Efectividad (Constructo Integral)).

Esta consecuencia organizacional mostró correlaciones significativas con casi todas las variables de Liderazgo Activo, tanto transformacionales como transaccionales.

Con Liderazgo Transformacional apuntó una correlación de 0,452 así como con las subvariables Influencia Idealizada Atribuida (0,362), Motivación Inspiracional (0,362), Carisma/Inspiracional (0,386) y Estimulación Intelectual (0,436), teniendo en cuenta, que las tres primeras subvariables son significativas al 10%. Por otra parte, con Liderazgo Transaccional la asociación también fue significativa (0,527), lo que se repite con Consideración Individualizada (0,453) y Recompensa Contingente (0,442). Por el contrario, no mostró asociación con Influencia Idealizada Conductual,

Se debe resaltar que esta subvariable consecuencia organizacional mostró una asociación significativa con Liderazgo Correctivo/Evitador (0,567) y con Dirección por Excepción Activa (0,658).

Con su variable de primer orden, Motivación mostró correlación positiva y significativa con (0,704), de igual forma con sus variables similares Satisfacción (0,449) y Esfuerzo Extra (0,405), siendo esta última correlación significativa al 10%.

No presentó asociación con las variables Laissez-Faire, Liderazgo Pasivo/Evitador, y Dirección por Excepción Pasiva.

4.2.1.2 Satisfacción:

En esta variable todos los grupos hicieron su elección por “Frecuentemente, sino siempre”, lo que indica una marcada tendencia en promedio de trabajar en pro de la Satisfacción, es decir, se

percibe que “el líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados” (Ver Anexo F Tablas Satisfacción (Docentes), Satisfacción (Decanos) y Satisfacción (Constructo Integral)).

Con su variable de primer orden Motivación presentó una correlación alta y significativa de 0,912, siendo la más alta registrada para esta variable. Con respecto a las subvariables Efectividad y Esfuerzo Extra, mostró correlación positiva y significativa de 0,449 y 0,810 respectivamente.

Con las variables Carisma/Inspiracional e Influencia Idealizada Atribuida mostró altas correlaciones (0,880 y 0,901). Siguiéndoles Motivación Inspiracional (0,629), Estimulación Intelectual (0,586) e Influencia Idealizada Conductual (0,563).

La variable Liderazgo Transaccional, y su subvariable Consideración Individualizada se asociaron significativamente en un rango que va desde 0,635 a 0,601. Por el contrario, no mostró correlación con Recompensa Contingente.

Con las variables que forman parte de Liderazgo Correctivo/Evitador, Dirección por Excepción Pasiva, Laissez-Faire y Liderazgo Pasivo/Evitador, no se encontraron asociaciones significativas.

4.2.1.3. Esfuerzo Extra:

De manera similar a la variable Satisfacción, todos los grupos apuntan con una marcada tendencia (en promedio), esto indica que perciben que “el líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización” (Ver Anexo F Tablas Esfuerzo Extra (Docentes), Esfuerzo Extra (Decanos) y Esfuerzo Extra (Constructo Integral)).

Mostró alta correlación positiva y significativa con su variable de primer orden Motivación (0,896) y con Satisfacción (0,810), mientras que con Efectividad (0,405) correlacionó con un coeficiente más bajo.

Las correlaciones que arrojó con Liderazgo Transformacional (0,694), Motivación Inspiracional (0,88), Carisma/Inspiracional (0,765), Influencia Idealizada Atribuida (0,756), Estimulación Intelectual (0,569) e Influencia Idealizada Conductual (0,456), fueron positivas y significativas. De igual forma, presentó una correlación significativa con Liderazgo Transaccional (0,564) y con su subvariable Consideración Individualizada (0,644). Por el contrario no mostró asociación con Recompensa Contingente.

El Esfuerzo Extra no mostró asociación con las variables Liderazgo Correctivo/Evitador, Dirección por Excepción Activa, Liderazgo Pasivo/Evitador, Laissez-Faire y Dirección por Excepción Pasiva.

4.2.2 Análisis de correlación para determinar el nivel de motivación de los docentes según tendencias de los estilos de liderazgo de los decanos mediante Matriz de Correlaciones.

En este apartado se analiza los constructos de los tipos de liderazgo medidos mediante este instrumento MLQ; lo cual permite determinar la validez del constructo del instrumento; el cual se realizó de Matriz de Correlaciones por Variable; Para realizar este procedimiento, se usó la base de datos conformada por Líderes y Seguidores, compuesta por 23 sujetos.

Los resultados se presentan en esta tabla que detallan los Coeficientes de Correlación de Pearson, P-Valor (significación bilateral) y N (tamaño de la muestra). A continuación se

describen los resultados por variable de primer orden y sus respectivas variables componentes de segundo orden.

Matriz De Correlaciones Por Variables

Tabla 12.

Matriz de Correlaciones por variables (motivación)

		RC	CI	LTR	EI	IIC	IIA	MI	CI	LTF	LF	LP/E	DPEP	DPEA	LC/E	E	S	EE	M
RC	Correlación de Pearson	1	,280	,616**	,357	,138	,164	,391	,285	,358	,281	,251	,207	,252	,303	,442*	,323	,084	,324
	Sig. (bilateral)		,195	,002	,094	,531	,454	,065	,187	,093	,194	,248	,344	,246	,161	,035	,133	,703	,132
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
CI	Correlación de Pearson		1	,876**	,605**	,227	,725**	,827**	,776**	,724**	,294	,191	,116	,338	,318	,453*	,601**	,644**	,678**
	Sig. (bilateral)			,000	,002	,298	,000	,000	,000	,000	,174	,383	,599	,115	,140	,030	,002	,001	,000
	N		23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
LTR	Correlación de Pearson			1	,700**	,221	,690**	,746**	,723**	,768**	,290	,233	,176	,295	,317	,527**	,635**	,564**	,684**
	Sig. (bilateral)				,000	,311	,000	,000	,000	,000	,179	,285	,422	,171	,140	,010	,001	,005	,000
	N			23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
EI	Correlación de Pearson				1	,483*	,548**	,635**	,681**	,957**	,070	,057	,043	,157	,128	,436*	,586**	,569**	,634**
	Sig. (bilateral)					,020	,007	,001	,000	,000	,750	,797	,844	,476	,560	,038	,003	,005	,001
	N				23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
IIC	Correlación de Pearson					1	,423*	,399	,669**	,597**	-,113	,002	,061	,103	,063	,188	,563**	,456*	,490*
	Sig. (bilateral)						,044	,059	,000	,003	,609	,993	,783	,642	,776	,391	,005	,029	,018
	N					23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
IIA	Correlación de Pearson						1	,637**	,893**	,731**	-,186	-,127	-,082	-,070	-,118	,362	,901**	,756**	,818**
	Sig. (bilateral)							,001	,000	,000	,395	,564	,711	,751	,591	,090	,000	,000	,000
	N						23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
MI	Correlación de Pearson							1	,853**	,775**	,220	,086	,007	,257	,206	,356	,629**	,602**	,638**
	Sig. (bilateral)								,000	,000	,314	,697	,975	,237	,346	,095	,001	,002	,001
	N							23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
CI	Correlación de Pearson								1	,865**	-,036	-,028	-,021	,101	,044	,386	,880**	,765**	,821**
	Sig. (bilateral)									,000	,872	,899	,925	,647	,842	,069	,000	,000	,000
	N								23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
LTF	Correlación de Pearson									1	,034	,028	,021	,148	,105	,452*	,751**	,694**	,761**
	Sig. (bilateral)										,877	,899	,923	,502	,632	,030	,000	,000	,000
	N									23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
LF	Correlación de Pearson										1	,848**	,671**	,536**	,831**	,274	-,197	-,010	,008
	Sig. (bilateral)											,000	,000	,008	,000	,206	,367	,963	,969
	N										23	23	23	23	23	23	23	23	23
LP/E	Correlación de Pearson											1	,962**	,384	,832**	,285	-,128	,019	,054
	Sig. (bilateral)												,000	,070	,000	,187	,561	,931	,807
	N											23	23	23	23	23	23	23	23
DPEP	Correlación de Pearson													1	,262	,735**	,258	-,077	,032
	Sig. (bilateral)														,227	,000	,234	,726	,885
	N													23	23	23	23	23	23

		RC	CI	LTR	EI	IIC	IIA	MI	CI	LTF	LF	LP/E	DPEP	DPEA	LC/E	E	S	EE	M	
DPEA	Correlación de Pearson														1	,832**	,658**	-,020	,154	,285
	Sig. (bilateral)															,000	,001	,929	,482	,188
	N														23	23	23	23	23	23
LC/E	Correlación de Pearson														1	,567**	-,089	,104	,204	
	Sig. (bilateral)															,005	,688	,636	,351	
	N														23	23	23	23	23	23
E	Correlación de Pearson															1	,449*	,405	,704**	
	Sig. (bilateral)																,032	,055	,000	
	N															23	23	23	23	23
S	Correlación de Pearson																1	,810**	,912**	
	Sig. (bilateral)																	,000	,000	
	N																23	23	23	23
EE	Correlación de Pearson																	1	,896**	
	Sig. (bilateral)																		,000	
	N																	23	23	23
M	Correlación de Pearson																		1	
	Sig. (bilateral)																			
	N																			23

4.2.2.1 Correlación Motivación

VARIABLE	ANALISIS
Motivación (Variable de Alto Orden)	Siendo una variable de primer orden mostró asociaciones altamente significativas con sus variables componentes Efectividad (0,704), Satisfacción (0,912) y Esfuerzo Extra (0,896). De igual manera, presentó correlaciones positivas y significativas con las variables Liderazgo Transformacional (0,761) y Liderazgo Transaccional (0,684), así como también con sus variables componentes Consideración Individual (0,678), Estimulación Intelectual (0,634), Influencia Idealizada Conductual (0,490), Influencia Idealizada Atribuida (0,818), Motivación Inspiracional (0,638) y Carisma Inspiracional (0,821). No presentó asociación con la variable transaccional Recompensa Contingente. Por último, no mostró correlación significativa y positiva con las variables Laissez-Faire, Liderazgo Pasivo/Evitador, Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa y Liderazgo Correctivo/Evitador.
Efectividad (E) (variable de bajo orden)	Esta consecuencia organizacional mostró correlaciones significativas con casi todas las variables de Liderazgo Activo, tanto transformacionales como transaccionales. Con Liderazgo Transformacional apuntó una correlación de 0,452 así como con las subvariables Influencia Idealizada Atribuida (0,362), Motivación Inspiracional (0,362), Carisma/Inspiracional (0,386) y Estimulación Intelectual (0,436), teniendo en cuenta, que

VARIABLE	ANÁLISIS
	las tres primeras subvariables son significativas al 10%. Por otra parte, con Liderazgo Transaccional la asociación también fue significativa (0,527), lo que se repite con Consideración Individualizada (0,453) y Recompensa Contingente (0,442). Por el contrario, no mostró asociación con Influencia Idealizada Conductual, Se debe resaltar que esta subvariable consecuencia organizacional mostró una asociación significativa con Liderazgo Correctivo/Evitador (0,567) y con Dirección por Excepción Activa (0,658). Con su variable de primer orden, Motivación mostró correlación positiva y significativa con (0,704), de igual forma con sus variables similares Satisfacción (0,449) y Esfuerzo Extra (0,405), siendo esta última correlación significativa al 10%. No presentó asociación con las variables Laissez-Faire, Liderazgo Pasivo/Evitador, y Dirección por Excepción Pasiva.
Satisfacción (S) (variable de bajo orden)	Con su variable de primer orden Motivación presentó una correlación alta y significativa de 0,912, siendo la más alta registrada para esta variable. Con respecto a las subvariables Efectividad y Esfuerzo Extra, mostró correlación positiva y significativa de 0,449 y 0,810 respectivamente. Con las variables Carisma/Inspiracional e Influencia Idealizada Atribuida mostró altas correlaciones (0,880 y 0,901). Siguiéndoles Motivación Inspiracional (0,629), Estimulación Intelectual (0,586) e Influencia Idealizada Conductual (0,563). La variable Liderazgo Transaccional, y su subvariable Consideración Individualizada se asociaron significativamente en un rango que va desde 0,635 a 0,601. Por el contrario, no mostró correlación con Recompensa Contingente. Con las variables que forman parte de Liderazgo Correctivo/Evitador, Dirección por Excepción Pasiva, Laissez-Faire y Liderazgo Pasivo/Evitador, no se encontraron asociaciones significativas.
Esfuerzo Extra (EE) (variable de bajo orden)	Mostró alta correlación positiva y significativa con su variable de primer orden Motivación (0,896) y con Satisfacción (0,810), mientras que con Efectividad (0,405) correlacionó con un coeficiente más bajo. Las correlaciones que arrojó con Liderazgo Transformacional (0,694), Motivación Inspiracional (0,88), Carisma/Inspiracional (0,765), Influencia Idealizada Atribuida (0,756), Estimulación Intelectual (0,569) e Influencia Idealizada Conductual (0,456), fueron positivas y significativas. De igual forma, presentó una correlación significativa con Liderazgo Transaccional (0,564) y con su subvariable Consideración Individualizada (0,644). Por el contrario no mostró asociación con

VARIABLE	ANALISIS
	Recompensa Contingente. El Esfuerzo Extra no mostró asociación con las variables Liderazgo Correctivo/Evitador, Dirección por Excepción Activa, Liderazgo Pasivo/Evitador, Laissez-Faire y Dirección por Excepción Pasiva.

4.2.3 Síntesis Nivel de motivación de los docentes de las facultades de administración de empresas según Tendencia de Liderazgo

Resumiendo, se hizo una recapitulación por variables de primer orden:

Finalmente, la Motivación presentó correlación con todas las variables transformacionales, las variables consecuencias organizacionales y con las variables transaccionales, a excepción de Recompensa Contingente, con la cual no mostró correlación. De igual manera, no se asoció con las variables correctivas pasivas y activas.

Dando el más alto puntaje al correlacionarlo con el liderazgo transformacional, ratificado la síntesis anterior, referente a las tendencias de estilos de liderazgo, así indica que el nivel de motivación es alto y significativo entre la motivación y el liderazgo transformacional, ya que a través de sus subvariables: estimulación intelectual, influencia idealizada conductual (carisma inspiracional), motivación inspiracional (carisma inspiracional), influencia idealizada atribuida (carisma inspiracional). Logran activar e impactar alta y positivamente en la motivación de los docentes representados en las subvariables de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra.

4.3 Estilos de liderazgo y su impacto en la motivación

4.3.1 Correlación líder-grupo

En el presente estudio se hizo la evaluación de Decanos y docentes; y con la finalidad de apoyarla, se decidió utilizar como variable de correlación a la variable Eficiencia, la cual es una consecuencia organizacional, es un índice de efecto interno. Teniendo en cuenta esto, se procedió a realizar las respectivas correlaciones. Para realizar esta prueba se aplicó un filtro a los datos definiéndolos por Líder-Grupo, es decir se agruparon por universidad y se calcularon las correlaciones individualmente para cada grupo. Con esto se obtuvo la siguiente tabla;

Correlaciones Líder-Grupo

Tabla 13.

Correlaciones Líder Individual (Decano) -Grupo Seguidor (Docentes)

LIDER 1	
Valor	0,32879323
Correlación	
Nivel	
Significativo	No
LIDER 2	
Valor	0,884
Correlación	
Nivel	5%
Significativo	SI
LIDER 3	
Valor	0,692
Correlación	
Nivel	5%
Significativo	SI

En esta se puede apreciar que solo el Líder 1, no obtuvo correlación significativa con su grupo. Los Líderes 2 y 3 se correlacionaron de manera positiva y significativa con su grupo.

Luego, se midió la correlación entre el promedio total de la sumatoria de puntajes de todos los líderes de la muestra con el promedio total de la sumatoria de puntajes de todos los seguidores, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 14.

Correlaciones Líder Total-Seguidor Total

Valor Correlación	0,698
Nivel	1%
Significativo	SI

Esto arrojó como resultado una correlación positiva y significativa entre ambos promedios.

4.3.2 Comparación por líderes

Esta comparación se realizó utilizando el promedio de puntuación obtenido por cada líder para cada variable y se graficaron. En el Figura 1, se muestran los promedios para cada uno de los tres líderes. Resalta que todos los líderes presentaron tendencia a ir más hacia liderazgo transformacional y transaccional.

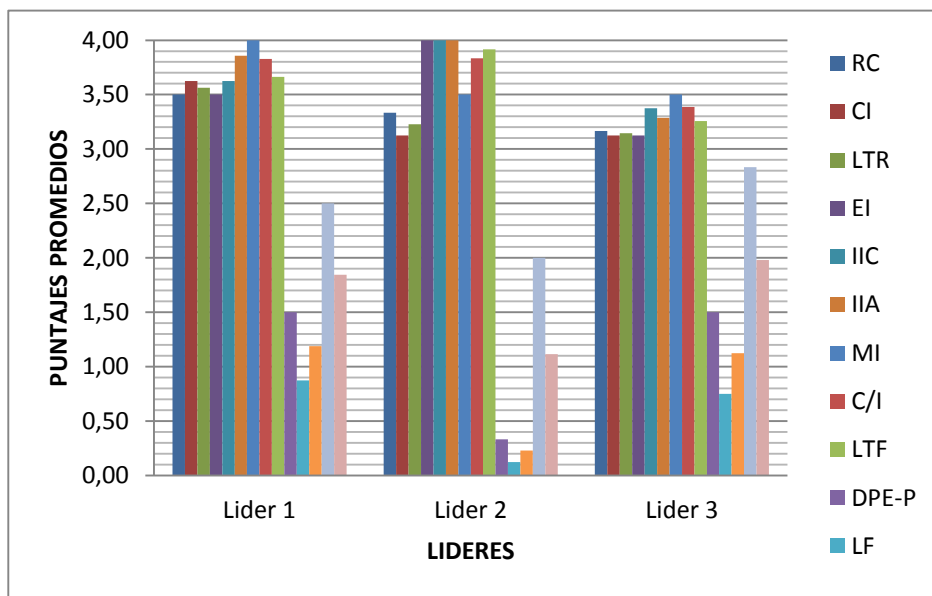


Figura 10. Promedio de puntajes por variable para cada líder.

Posteriormente se realizó una comparación individual por cada líder, según el orden de mejor calificado.

- **LIDER 2 (USTA):**

Perfil puntajes: Este líder obtuvo el mayor de los puntajes con respecto a los otros. Se caracteriza por el liderazgo activo y transformacional, es carismático y va en pro del estímulo intelectual de sus subordinados. Actúa y piensa de un modo que es respetado, admirado y goza de la confianza de quienes lidera. El líder les entrega a los Subordinados un sentido de propósito claro que es energizante para ellos, una visión de futuro articulada, y un modelo de rol para la conducta ética, con los cuales identificarse. Inspira a los seguidores, a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento, siendo modelo de ello. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los subordinados, El líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus

formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello. Finalmente, el líder los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.

Tiene tendencias de Liderazgo Transaccional reflejadas cuando a menudo da recompensa contingente por el trabajo bien realizado, pues deja claro y especifica la responsabilidad de cada uno de sus seguidores para el logro de los objetivos y qué podrían recibir si lo logran. A veces se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados, y le es fácil expresar satisfacción cuando son cumplidos los objetivos. (Ver figura 11).

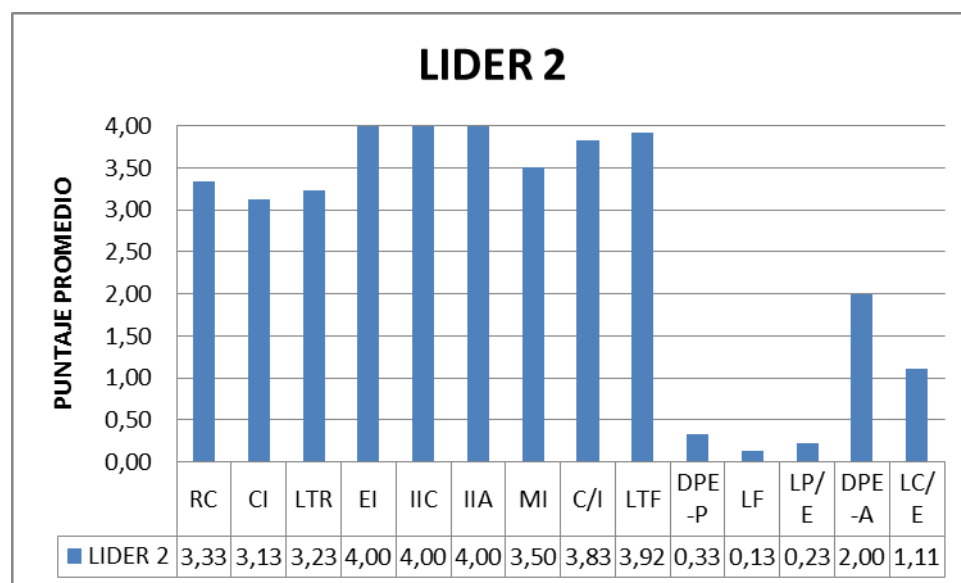


Figura 11. Puntajes Promedios de (Clasificador) por Variable para el Líder 2.

A lo dicho anteriormente debemos enmarcarlo dentro de una universidad católica, la cual es la “primera institución educativa del Nuevo Reino de Granada y evoluciona hacia la Universidad

Tomística ratificada en 1580 por el Papa Gregorio XIII, mediante la Bula “Romanus Pontifex”, quien confirmó su fundación” (Universidad Santo Tomas)

Fundada y aún hoy regentada por los Frailes de la Orden de Predicadores, cuya misión está inspirada en el pensamiento humanista y cristiano de Santo Tomás de Aquino;

Como católica, la Universidad Santo Tomás, para cumplir su misión, se inspira y se ilumina en el mensaje de Cristo y el Magisterio de la Iglesia, y procura el diálogo entre la fe y la ciencia. Está abierta a todos y a todo; manifiesta el carácter de universalidad y libertad que emana de su misma esencia y excluye, por lo mismo, cualquier forma de segregación y sectarismo. (Universidad Santo Tomas, 2010)

Esta orientación queda clara en su Modelo educativo consignado en el Propuesta Educativa de la Institución (2004) o propuesta teleológica (fines) del proceso formativo desde la perspectiva tomista; cuya misión consiste en promover la formación integral de las personas, en el campo de la Educación Superior, mediante acciones y procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y proyección social, para que respondan de manera ética, creativa y crítica a las exigencias de la vida humana y estén en condiciones de aportar soluciones a la problemática y necesidades de la sociedad y del país. (Universidad Santo tomas, 2010)

- **LIDER 1 (UCC):**

Perfil puntajes: Este líder tiende al liderazgo activo, en favor del liderazgo transformacional en su mayor proporción y transaccional en una proporción menor. Es carismático y primordialmente articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos, Les entrega a sus subordinados una visión de futuro articulada y un modelo de rol

para la conducta ética, con los cuales identificarse. Enfatiza en la importancia de tener una la misión compartida y evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice con lo que hace, Actúa de modo que se gana el respeto de los demás, se muestra seguro y da confianza en que se alcanzaran las metas, toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.

Tiene tendencias de Liderazgo Transaccional reflejadas cuando el trabajo está bien realizado va en favor de recompensarlo y es enfático cuando no quedó de la manera esperada, tiende a focalizarse en el monitoreo de las tareas propuestas para localizar las fallas y así corregirlas, Es de conductas extremas en el buen sentido y así es observado por sus seguidores, es decir no tiene puntos medios en sus análisis y decisiones. Conoce su equipo de trabajo y sabe lo que necesita cada uno de los miembros de su equipo. (Ver Figura N° 12)

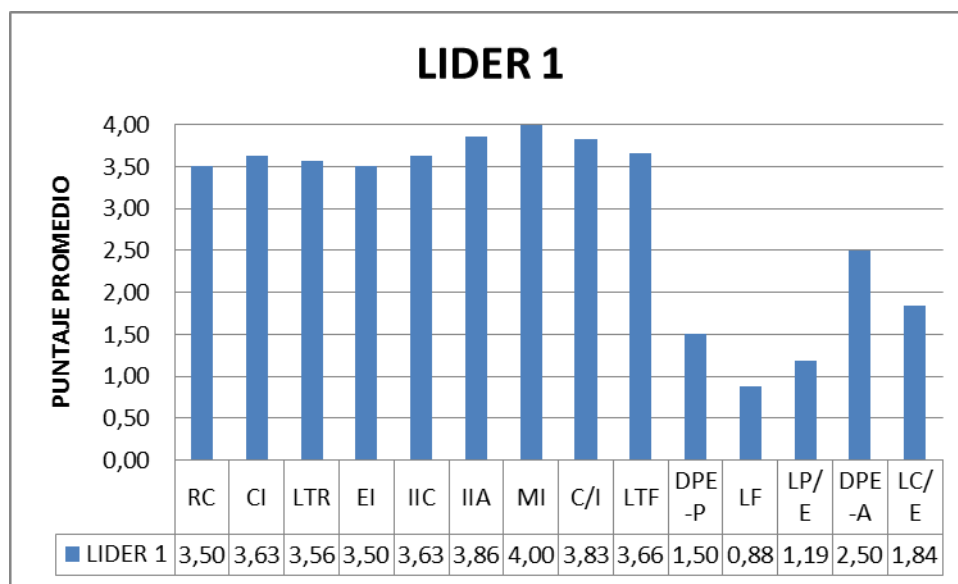


Figura 12. Puntajes Promedios de Variables para el Líder 1.

A lo dicho anteriormente debemos contextualizarlo dentro de una universidad de economía solidaria, desde 1958 viene consolidando sus principios y evolucionando hasta convertirse en los

que hoy conocemos como Universidad Cooperativa de Colombia, donde el ministerio de educación reconoce su origen y naturaleza jurídica como de economía solidaria.

Esta universidad como está consignado en su Acuerdo 147 de marzo 21 de 2013 donde modifica el proyecto educativo; está fundamentada en valores como la solidaridad, la equidad, el respeto a la diversidad y la libertad. (Universidad Cooperativa de Colombia, 2016)

Y los principios sobre los que está regida tienen un norte claro sobre el sector solidario y expresa textualmente en el artículo 1.3 de dicho acuerdo:

En primer lugar, es una Universidad que pertenece al sector solidario, lo cual significa una propiedad social y un sentido social de sus programas y proyectos dirigidos a una población que, por otros medios, no tiene acceso a la educación superior. Su finalidad es el desarrollo de potencialidades en las personas que se benefician de los servicios y de los sectores sociales que tienen necesidades que deben ser satisfechas a través de éstos. (Universidad Cooperativa de Colombia, 2016)

En segundo lugar, es una Universidad que tiene entre sus objetivos propiciar la formación de profesionales con criterios políticos, con la convicción de que la política es la estrategia para canalizar la participación, es el recurso de expresión de necesidades y aspiraciones, un mecanismo para tomar decisiones colectivas, es, en suma, un camino para repensar y reestructurar la sociedad para el bien de todos. . (Universidad Cooperativa de Colombia, 2016)

En tercer lugar, es una Universidad abierta y flexible, siempre dispuesta a asimilar los cambios y a adaptarse a ellos de manera crítica, reflexiva y analítica. La Universidad Cooperativa de Colombia está lejos de unirse mecánicamente a las modas o a las vías inventadas por fuera e impuestas para que sean adoptadas. . (Universidad Cooperativa de Colombia, 2016)

Lo anterior reflejado en su misión: “Somos una Institución de Educación Superior de propiedad social, formamos personas competentes para responder a las dinámicas del mundo, contribuimos a la construcción y difusión del conocimiento, apoyamos el desarrollo competitivo del país a través de sus organizaciones y buscamos el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, influidos por la economía solidaria que nos dio origen” (Universidad Cooperativa de Colombia , 2013).

LIDER 3 (PONTIFICIA):

- **Perfil puntajes:** Presenta una alta tendencia a desarrollar el liderazgo transformacional con aires de liderazgo transaccional. Es carismático y es ejemplo a seguir por sus subordinados, además de que es respetado y admirado por estos mismos, hace hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, da seguridad y confianza a sus seguidores, es capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo, le entrega a sus subordinados propósitos claros, comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo, toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas, El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.

La tendencia transformacional se refleja en que a menudo recompensa las labores bien realizadas. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho

bien. Los considera individualmente y por lo tanto le dedica tiempo a enseñarles y orientarles en las tareas, se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.

Este líder fue el que obtuvo los menores puntajes, pero no existen grandes diferencias con los otros líderes (Ver Figura N° 13).

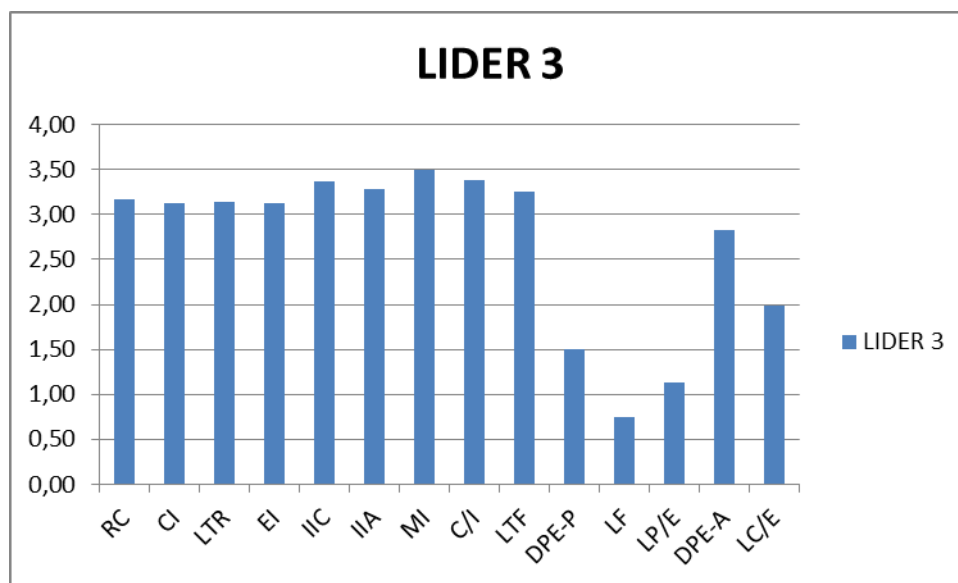


Figura 13. Puntajes Promedio de Variables para el Líder 3.

A lo dicho anteriormente debemos contextualizarlo dentro de una universidad católica, que por una iniciativa arquidiocesana crean una universidad para el nororiente colombiano; en Bucaramanga en 1990 y con aval del ICFES nace por interés de un grupo entusiasta de religiosos, empresarios, profesionales y educadores; que acuñan la misión y los principios fundamentales que rigen a toda la Universidad Pontificia.

La universidad describe su naturaleza en su Proyecto Institucional, así:

La Universidad Pontificia Bolivariana, fundada en 1936 como Universidad Católica Bolivariana y declarada pontificia en 1945, es una institución de educación superior, de

carácter privado, sin ánimo de lucro, fundada y regentada por la Arquidiócesis de Medellín. Es una persona jurídica de derecho eclesiástico y civil, reconocida por la Iglesia y por el Estado colombiano para su funcionamiento y expedición de títulos universitarios. Cumple su misión y sus propósitos mediante el ejercicio de las funciones específicas de toda institución universitaria. (Universidad Pontificia Bolivariana, 19 marzo 2004)

Cuya misión es: la formación integral de las personas que la constituyen, mediante la evangelización de la cultura, la búsqueda de la verdad en los procesos de docencia, investigación y proyección social y la reafirmación de los valores desde el humanismo cristiano para el bien de la sociedad. (Universidad Pontificia Bolivariana, 19 marzo 2004)

Fundamenta su visión en tres elementos: la excelencia educativa, la formación integral de las personas y la formación de líderes para el servicio del país.

Se podría afirmar, que no existen diferencias bien marcadas entre los tres líderes en la manera y forma de ejercer el liderazgo activo sobre quienes dirigen. Para corroborar este hecho, se realizó una comparación de los promedios obtenidos por cada líder, es decir, se realizó un análisis de varianza y esta prueba determinó que no existen diferencias significativas entre los tres líderes. Para ver los resultados de dicha prueba, se recomienda ver Anexo G.

4.3.3 Comparación de líderes vs motivación y sus variables de segundo orden

A continuación figura (por orden de puntuación) de variables motivaciones para los líderes,

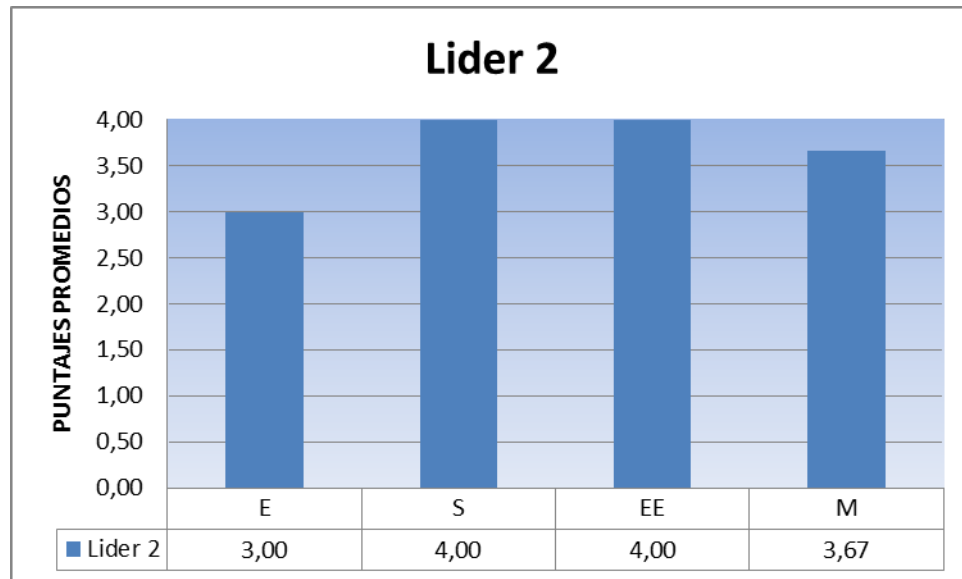


Figura 14. Puntajes Promedios de Variables Motivación para el Líder 2.

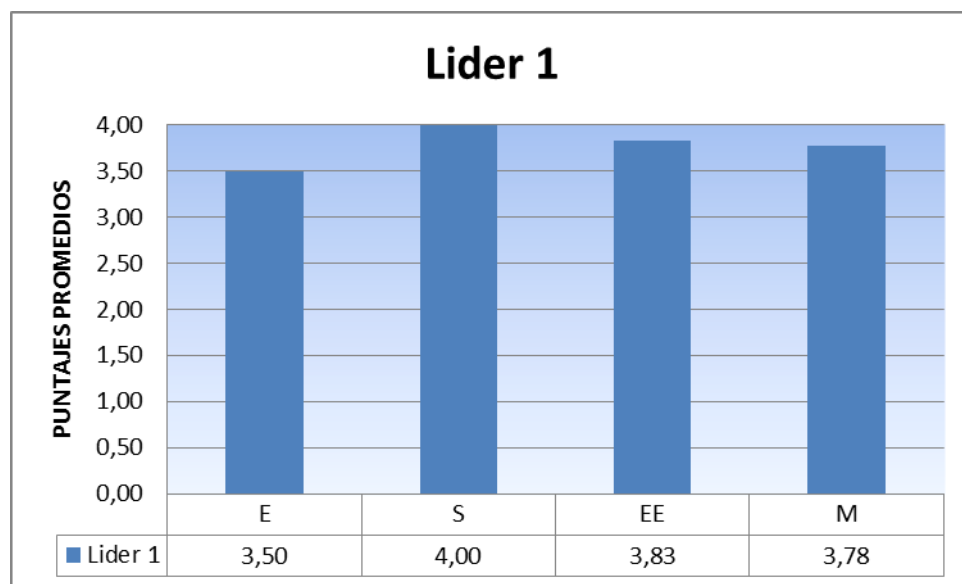


Figura 15. Puntajes Promedios de Variables Motivación para el Líder 1.

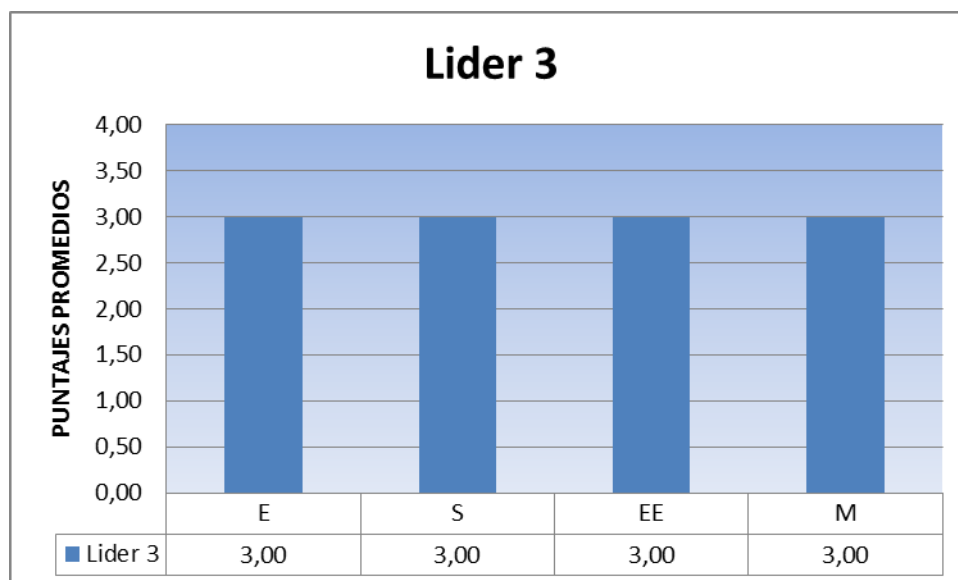


Figura 16. Puntajes Promedios de Variables Motivación para el Líder 3.

Al analizar las figuras 14, 15 y 16, es evidente que el Líder 2 (USTA) y el Líder 1 (UCC) son los que obtuvieron mayores puntajes promedios, al compararlos en función de la variable de primer orden Motivación y sus variables de segundo orden. La diferencia observada entre estos dos líderes es mínima. Se podría decir, que estos dos líderes (1 y 2) tienen mayor predisposición de ejercer o desarrollar las consecuencias organizacionales, mientras que el líder 3 (PONTIFICIA) tiende a mantener una tendencia a ejercer la motivación de manera más discreta.

Para Varo (2003) la motivación es el proceso dirigido a despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad. Dicha motivación está dada en términos de Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción, Reflejada en algunos docentes hacia sus decanos así:

- **Líder 2 (USTA):** Este líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización, el rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización, es capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que él esperaba hacer, los seguidores manifiestan su satisfacción al trabajar con él, les ayuda a desarrollar fortalezas y habilidades según sus capacidades.
- **Líder 1 (UCC):** Este líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados; los motiva a los demás a trabajar más duro, generalmente cumple con las expectativas que tienen de los subordinado, es efectivo en encontrar las necesidades de la organización, es efectivo en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades y logra contar con el equipo cada vez que hay trabajo extra.
- **Líder 3 (PONTIFICIA):** Este líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados, utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo, puede trabajar con los demás en forma satisfactoria, dirige un grupo que es efectivo, el rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.

4.3.4 Análisis de correspondencias múltiples (ACM)

Antes de iniciar el ACM, se debe aclarar que se crearon cuatro variables categóricas dicotómicas y policotómicas, como son: Género (Femenino, Masculino), Universidad (UCC, SANTOTO y PONTI), Liderazgo (Seguidor y Líder) y Jerarquía (Docente y Decano). Así

mismo se categorizaron las variables de primer y segundo orden con sus respectivos niveles. Teniendo en cuenta que el cero representa valores faltantes dentro del algoritmo, razón por el cual se debió recodificar la escala de Likert original empleada en el presente estudio, es decir, comienza en 1 y termina en 5.

El análisis de correspondencias múltiples que se presenta a continuación posibilita la visualización de conjunto de las asociaciones básicas referidas anteriormente. Las variables que se analizan son: la Universidad, Género y cada una de las variables del constructo de liderazgo.

Para iniciar el ACM, se deben revisar las tablas de resumen de procesamiento de casos (Tabla 15) y del modelo (tabla 16), en donde se pueden apreciar que no existen datos faltantes en los datos. De igual forma se evidencia en la Tabla 4 que los autovalores individuales por cada dimensión (1 y 2) no son mayores de 8,00 individualmente. De igual forma los estadísticos Alfa de Cronbach para cada dimensión y en promedio se encuentran entre un rango (0,75 y 1,00), lo que quiere decir, que el modelo establecido posee una elevada confiabilidad en la medición. En la Dimensión 1 se explica 36,66% de los datos y en la Dimensión 2 se explica el 23,2% de la varianza de los datos.

Tabla 15.

Resumen de procesamiento de casos

Casos activos válidos	23
Casos activos con valores perdidos	0
Casos complementarios	0
Total	23
Casos utilizados en análisis	23

Tabla 16.

Resumen del modelo

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	,914	7,699	,367	36,660
2	,835	4,874	,232	23,209
Total		12,573	,599	
Media	,883 ^a	6,286	,299	29,935
a. La media de alfa de Cronbach se basa en la media de autovalor.				

Se debe acotar, que la Dimensión 1 fue definida como Liderazgo Activo (Transformacional y Transaccional) y la Dimensión 2 se definió como el Liderazgo Pasivo (Correctivo/Evitador y Pasivo/Evitador). Aclarado este hecho, se procede a interpretar el Figura 17 de Medidas Discriminantes, en donde se pudo apreciar que todas las variables de Liderazgo Transformacional, Transaccional y las variables referidas a consecuencias organizacionales forman un conjunto muy uniforme, que funcionan muy cerca del eje horizontal (Dimensión 1). Así mismo ocurre con las variables pasivas, todas reunidas muy cerca del eje vertical (Dimensión 2).

Se evidenció que los vectores con menor magnitud son Género, Jerarquía y Recompensa Contingente. Esto indicó que no importa el sexo y la jerarquía de la persona a la hora de ejercer el liderazgo. La Recompensa Contingente ubicada en esa posición, señala que es una característica intrínseca dentro del liderazgo ejercido en de las universidades.

Los vectores con mayores tamaños y muy cercanos a cualquiera de los ejes, indican que son las variables con mayor poder de explicación dentro de la dimensión que se haya definido. Partiendo de este punto, se pudo observar que las variables Liderazgo Transformacional, Carisma Inspiracional, Influencia Idealizada Atribuida, Estimulación Intelectual, Motivación y Satisfacción son las variables que tienen el mayor poder de explicación de la Dimensión 1 (Liderazgo Activo – Liderazgo Transformacional y Transaccional). El resto de las variables que componen el liderazgo activo, tienen menor poder de explicación, como son Liderazgo Transaccional, Influencia Idealizada Conductual, Motivación Inspiracional, Consideración Individual, Efectividad y Esfuerzo Extra.

De igual forma, los vectores de mayor magnitud y potencia, los cuales poseen el mayor poder de explicación en la Dimensión 2 (Liderazgo Pasivo), son el Liderazgo Correctivo/Evitador, Dirección por Excepción Activa, Liderazgo Pasivo/Evitador y Laissez-Faire. Resultó resaltante ver la ubicación de la variable Universidad y Dirección por Excepción Pasiva, muy cercanas una de la otra, lo que podría estar indicando que las Universidades tengan tendencia discreta a trabajar en pro del Liderazgo Pasivo.

Esta figura de medidas discriminantes explicó en gran medida todo lo supuesto y establecido por teoría, teniendo muy en cuenta el comportamiento de la variable Recompensa Contingente y Universidades, además que el presente trabajo está restringido por el pequeño tamaño de muestra.

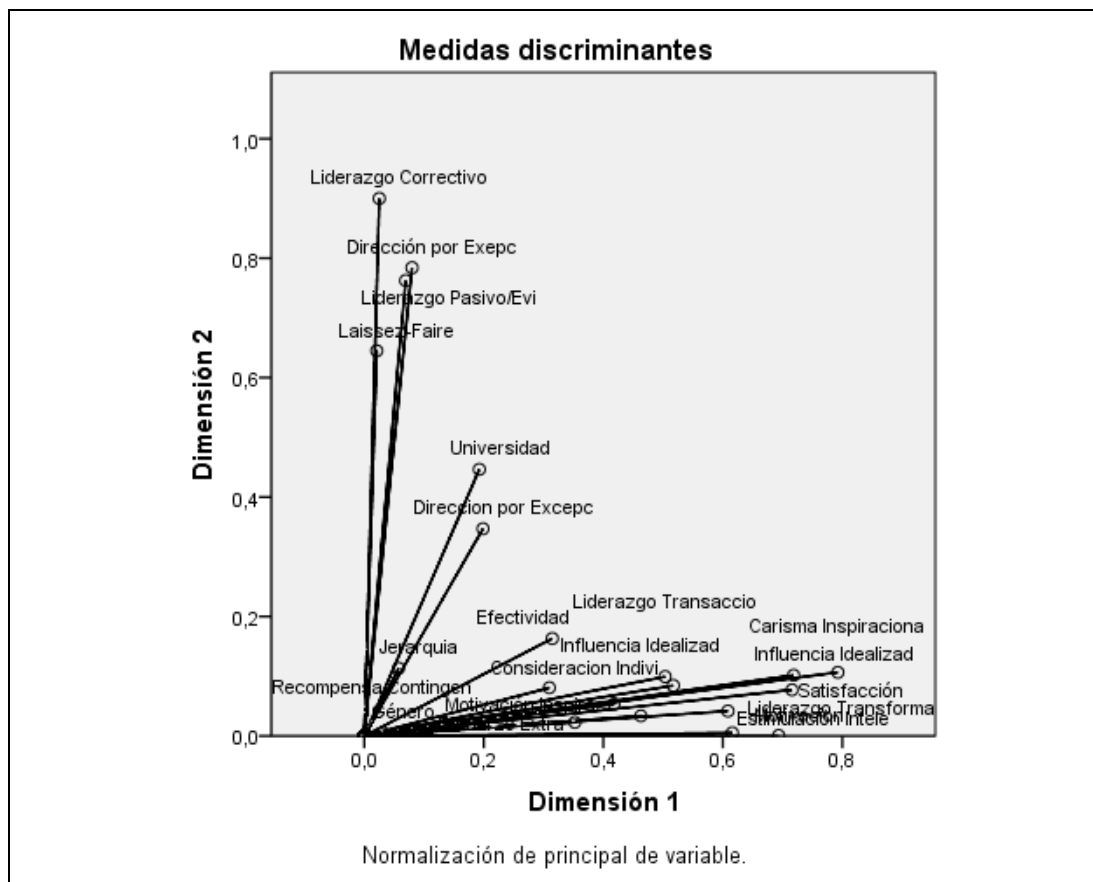


Figura 17. Medidas Discriminantes

4.3.5 Síntesis Estilos de liderazgo y su impacto en la motivación

Recapitulando este aparte encontramos que los líderes en su orden de puntuaciones son el Decano 2 (USTA), seguido del 1(UCC) y por último el 3(PONTIFICIA), este orden por diferencias mínimas, es de resaltar que todos tienen mayor tendencia al liderazgo activo, es decir al liderazgo transformacional con sus variables de bajo orden y directas, sin desconocer que también poseen aptitudes y comportamientos del liderazgo transaccional explícitamente en la variable de bajo orden de recompensa contingente la cual se basa en la motivación y recompensa a aquellos que cumplen con sus metas identificadas. Todos los decanos tienen un impacto

positivo en sus docentes, los cuales se sienten a gusto con su estilo de liderazgo, lo cual los motiva de forma altamente efectiva.

4.4 Validación de Hipótesis

HIPOTESIS	ACEPTADA	OBSERVACIÓN
Los decanos de las principales facultades de administración de empresas de Bucaramanga y su área metropolitana, con estilos de liderazgo transformacionales influyen positivamente en la motivación de los docentes.	Totalmente	Se confirmó en esta investigación que la tendencia de estilo de liderazgo de los decanos de las principales facultades de administración de empresas de Bucaramanga, es el liderazgo transformacional y que con éste, logran influenciar positivamente en los docentes a su cargo, logrando que los docentes se identifiquen con él y se establezca una relación de confianza y respeto mutuo, donde a través de su carisma, creatividad, empatía, visión, ética, interactividad, entre otros, logran empoderar, influenciar, incentivar y motivar a un alto nivel de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra a sus docentes . Así comprobando la teoría como las investigaciones desarrolladas, donde muestran que los líderes transformacionales se relacionan a medidas más altas de Motivación (Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad) , teniendo en cuenta que los comportamientos Transformacionales tienen un efecto positivo e incrementativo en la motivación y compromiso de los subordinados, lo que se refleja en un incremento del esfuerzo y satisfacción de éstos (Bass, 1990, Bycio, Hackett y Allen, 1995, Brown, Birnstihl y Wheeler, 1996, Den Hartog y otros, 1997, Bass y Avolio, 2000, Massi y Coke, 2000)

5. Conclusiones y Recomendaciones.

5.1 Conclusiones

Se concluye basado en los resultados arrojados por esta investigación que:

- El liderazgo transformacional es la tendencia de estilo de liderazgo que predomina en los decanos de las facultades de administración de empresas de las universidades de Bucaramanga y su área metropolitana. Liderazgo que logra que los decanos promuevan la creatividad y la innovación, permitiendo que los docentes se identifiquen con el líder y se establezca una relación de confianza y respeto mutuo, donde a través de su carisma, creatividad, empatía, visión, ética, interactividad, entre otros, logran empoderar, influenciar, incentivar y motivar a sus seguidores.

Sin embargo seguido de esta tendencia se encuentra la del liderazgo transaccional, que dentro de sus subvariables maneja la recompensa contingente, donde el líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada al trabajo bien hecho. Y esto es algo que los líderes analizados manejan como practica aunque su mayor tendencia de liderazgo es el transformacional, aún tienen esta práctica del liderazgo transaccional.

- El nivel de motivación de los docentes es alto y positivo teniendo en cuenta la tendencia de liderazgo más marcada en los decanos que fue la Transformacional, ya que se encontró una

fuerte relación de dicha tendencia con las características de la variable motivación representadas en la Satisfacción , efectividad y esfuerzo extra, que dedican sus docentes al ejercer las labores.

- El estilo de liderazgo de los decanos de las principales facultades de administración de empresas de las principales universidades de Bucaramanga y su área metropolitana, es el liderazgo transformacional, el cual impacta alta y positivamente en la motivación de los docentes a su cargo; Los decanos de mayor a menor puntuación dentro liderazgo transformacional se ubicaron de la siguiente manera Decano 2 (USTA), seguido del decano 1(UCC) y por último el 3(PONTIFICIA), se resalta que la diferencia en puntuación fue mínima entre los decanos evaluados; es de mencionar que también poseen aptitudes y comportamientos del liderazgo transaccional explícitamente en la variable de bajo orden de recompensa contingente la cual se basa en la motivación y recompensa a aquellos que cumplen con sus metas identificadas. Todos los decanos tienen un impacto positivo en sus docentes, los cuales se sienten a gusto con su estilo de liderazgo, lo cual los motiva de manera altamente efectiva.

5.2 Recomendaciones

- Esta investigación es un documento que debe ser analizado y puesto en práctica por los decanos para su éxito como líderes y continuar en el proceso continuo de mejoramiento y perfeccionamiento de sus habilidades, comportamientos y aptitudes de liderazgo.

- Para lograr el cambio y fortalecer el liderazgo transformacional dentro de las facultades enmarcadas dentro de distintos tipos de proyectos educativos que ofrecen las universidades

evaluadas, se recomienda reconocer que tienen líderes con las habilidades y competencias que se necesitan para desarrollar cada una de dichas propuestas y necesitan del apoyo y de las herramientas que las universidades puedan brindarles para alcanzar esa visión y modelo que se quieren al proyectar dentro de sus doctrinas a cada uno de sus educandos. Así los líderes no temerán al cambio, delegarán con mayor confianza, crearán equipos de trabajo con altos criterios de calidad enfocados a la eficacia, eficiencia y la efectividad, aprenderán y enseñarán lo aprendido, conociendo a sus equipos y logrando comprometerlos sin necesidad de recompensas contingentes, solo con su conducta inspiracional.

- Medir periódicamente el liderazgo de los decanos y su impacto en la motivación docentes, ya que generalmente el líder tiene un autoconcepto positivo de su estilo de liderazgo, y se les olvida cuestionarse sobre las expectativas que poseen sus seguidores por lo que esto se ve representado en la motivación. Así, si el líder detecta discrepancias entre lo que él (ella) hace y lo que esperan sus seguidores que haga, se sentirá motivado a desarrollar conductas de liderazgo que respondan a las expectativas del grupo y a las circunstancias del contexto.

- Las facultades de administración de empresas no deben olvidar que están formando líderes dentro de sus estudiantes, así que no deben bajar la guardia y confiarse; por el contrario deben cuestionarse continuamente si dentro de sus escuelas tienen decanos y docentes con capacidades de liderazgo transformacional que logren inspirar y motivar a sus estudiantes a formarse como líderes integrales, viéndolos reflejados en sus docentes y decanos.

- El estilo de liderazgo es determinante en la creación de una cultura de calidad, se hace evidente que tanto decanos como docente deberán desempeñarse como líderes en sus respectivos ámbitos

- A las universidades motivar e incentivar a sus decanos, dándoles la mayor libertad y autonomía posible para que con sus prácticas de liderazgo transformacional, logren transformar, inspirar y aportar positivamente en sus facultades y estudiantes.

Referencias Bibliográficas

Adams, JhonStacey. (1965). *La inequidad en el intercambio social*. Adv. Exp. Soc. Psicología. 62: pp. 335-343.

Adair, John (2009). *Liderazgo y motivación*. Barcelona: Gedisa.

Alvarado, Y., Sánchez, A. T. P., & Betancourt, D. (2011). *Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario*. Actualidades Investigativas en Educación. Recuperado de Bennis, W. & Nanus, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. España: Paidós.

Ávila, H. (2005). *Motivación y liderazgo en estudiantes universitarios de Administración*. Ciencia y Tecnología, nº 1, pp. 79-89.

Bass (1985). *Leadership and performance Beyond Expectations*. The free press, 3ra edición, New York.

Bass B. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications. USA: The Free Press.

Bass, B. M, Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.

BASS, B. 1997. Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52.

Bass B. y Avolio B.: (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Second Edition Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5X Short. Published by Mindgarden, Inc.

BASS, B. 2000. Liderazgo y organizaciones que aprenden. ICE Deusto, Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos.

Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006a). Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2a ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Bass, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership*. Theory, research & managerial applications (4ta. Ed.). New York: Free Press.

Bennis, Warren. (2002). *Cómo llegar a ser líder*. Colombia: Editorial Norma.

Blake, R.; Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

Blake, R.; Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co

Boal, K. B., & Bryson, J. M. (1988). *Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach*. En J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.). *Emerging leadership* (pp. 11–28). Lexington, MA: Lexington Books.

BoggioGimenez, M.a. (2011). *Liderazgo en equipos de trabajo*. Cómo el factor liderazgo marca la diferencia en su conducción. Uncuyo – Universidad nacional de cuyo, Facultad de ciencias económicas.

Bolivar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En: A. Medina (coord), *El liderazgo en educación*. (p.p 25-46). Madrid: UNED.

Boluda, I. K., & Avilés-Valenzuela, M. E. (2011). *El estilo de liderazgo y la orientación al mercado*: Su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(3). Recupero de <http://gcg.universia.net/articulo/204/estilo-liderazgo-orientacion-mercado-repercusion-satisfaccion-trabajo-docente-universitario.html>

Bor-Shiuan Cheng; Li – Fang Chou; Tsung-Yu, Wu (2004). *Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations*, *Asian Journal of Social Psychology*, 7: pp.89-117.

Brown W., Birnstihl E. y Wheeler D.: (oct. 1996). Leading without authority: an examination of the impact of transformational leadership cooperative extension work groups and teams. *Journal of Extension*; vol. 34, N° 5.<http://www.joe.org/joe/1996october/a3.html>

BURNS, J. M. 1978. Leadership. Nueva York, Harper & Row.

Bycio P., Hacket R. y Allen J.: (1995). Further assessment of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. Journal of Applied Psychology; vol. 80, N°4; 468-478.<http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/siop2000.pdf>

Cartwright, D. y Zander, A. (Eds.) (1960). *Group dynamics. Research and theory* (2da. Ed.). New York: Harper & Row.

Cartwright, D. y Zander, A. (Eds.) (1968a). *Group dynamics. Research and theory* (3ra. Ed.). New York: Harper & Row.

Casales, J. C. (1999). *Cuestionario para la medición del estilo de liderazgo manual de utilización: forma B*, Revista Cubana de Psicología, Vol. 16, nº 1, pp. 70-90.

Castro, L. (2004). *El Desempeño Laboral del Docente Universitario como Líder Transformacional*. Resumen. Trabajo Especial de Grado. Maracay: Universidad Bicentenario de Aragua.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGrawHill.

Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Revista Virutal Universidad Católica del Norte, No. 39, mayo – agosto, Medellín, p.160.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., &Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70(1), pp.19–34.

Drath, W.H., &Palus, C.J. (1994).*Making common sense: Leadership as meaning – making in a community of practice*.Greensboro, NC: Center forCreativeLeadership, p.4.

Evans,M.G.(1970): *Theeffects of supervisorybehavioronthe path-goalrelationships*. *OrganizationalBehavioral Human Performance*, 5, 277-298.

Fainstein, Héctor (1997). *La gestión de equipos eficaces* [Libro]. - Buenos Aires : Macchi,

Figueroa Soledispa, M. L. (2012). *Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario*. Humanidades Médicas, 12(3), 515-530. Recuperado de <http://new.medigraphic.com/cgi-bin/resumenMain.cgi?IDARTICULO=41560>

Flores, M. C., García, J. M. O., & Uribe, M. G. M. (2013) *El liderazgo compartido en la economía del conocimiento*. Recuperado de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/09CA201201.pdf>

Fuentes, M. T. (2007). *Las competencias académicas desde la perspectiva interconductual*. Acta Colombiana de Psicología, Vol. 10, n° 2, pp. 51-58.

Galbraith, J.R. (1977). *Organization Desing*. Addison – Wesley Publishing Company.

García Ospina, L.D.& Rodríguez Palacios, J.D. (2013). *Presencia y prevalencia del síndrome de burnout en profesores de la Universidad Autónoma de Occidente*. Proyecto de grado para optar el título de administrador de empresas. Universidad Autónoma de occidente, facultad de ciencias económicas y administrativas, departamento de ciencias administrativas, programa de administración de empresas, Santiago de Cali. Disponible en: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/4826/1/TAD01218.pdf>

Gardner, W. L., & Avolio, J. B. (1998). *The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective*. *The Academy of Management Review*, 23(1), pp. 32-58.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza & Janés. Recuperado de http://www.lookinghelp.com/Daniel_Goleman_-_El_Lider_Resonante_crea_mas.pdf

Good, T.L. y Brophy J. (1996). *Psicología educativecontemporanea*. 3era edición, México, McGraw Hill.

González González, O. (2008). *Liderazgo transformacional en el docente universitario*. Maracaibo, Venezuela. Universidad del Zulia. *Multiciencias*, 8(1) 38-47. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90480105>

González González, Odris, & González González, Oramis. (2008). Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 5(13), 37-43. Recuperado en 13 de janeiro de 2014, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-75272008000100008&lng=pt&tlng=es.

HayGroup (2000). *Factbook Recursos Humanos*. Elcano: Aranzandi& Thomson.

Hemphill, J.K., & coons, A. E. (1957). *Development of the leader behavior description questionnaire*. En R.M. Stodgill and A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, p.7.

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (1994). *Metodología de la investigación*. Colombia: Mc Graw Hill.

Hernández, J. & Pérez, J. (2002). *Diagnóstico del estilo de liderazgo de los directivos de las empresas públicas y privadas del estado de Hidalgo, México*. En: I Congreso científico y tecnológico La Salle - Universidad Tecnológica del Valle de Tulancingo y UAEH.

Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hosking, D.M. (1988). *Organizing, leadership, and skillful process*. Journal of Management studies, 25, p. 153.

House, R.J.A. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16, 321-338.

Howell, J. P. & Costley, D. L. (2001) Understanding Behaviors for Effective Leadership. USA: Prentice Hall

Irwin, S. & Drinnien, B. (1987). *Maslow's Hierarchy of Needs from Psychology - The Search for Understanding*. New York: West Publishing Company.

Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). *Military executive leadership*. En K.E. Clark y M. B. Clark (Eds.), Measures of Leadership. West Orange, NJ: Leadership Library of America, p.281.

Jaques, Elliot (2004). *La organización requerida: Un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI*. Buenos Aires: Publicado por Ediciones Granica S.A.

Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), pp. 153-168.

Jung, D. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.

Katz, D. y Kahn, R.L. (1952). Some recent findings in human-relations research in industry. En E. Swanson, T. Newcomb y E. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology* (pp. 650-665). New York: Holt.

Koontz, Harold y O'Donnel, Cyril. (2004). *Administración una perspectiva global*. McGraw Hill, 10ª Edición. México

Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A

Kotter, J. (1999). *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Kouzes, J. & Posner, B. (2003). *The Leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey – Bass. P. 30.

Lewin, K, Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.

Liu, J.T.C. (1959). Eleventh-Century chinese bureaucrats: Some historical classifications and behavioral types. *Administrative Science Quarterly*, 4(2), 207-226.

Lussier, R. N., & Achua, C.F. (2001). *Leadership: Theory, application, skill building*. Cincinnati, Ohio: South – Western College Publishing, p.6.

Levy-Leboyer, Claude (2003). *La motivación en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

Likert, R. (1961/1965). *Un nuevo método de gestión y dirección* (Trad. A. Gil). Bilbao: Deusto.

López, J. (1998). *Proceso de investigación*. Caracas. Editorial Panapo.

Locke, E. A., (1969). Purpose without consciousness: A contradiction. *Psychological Reports*, 21, pp.991-1009.

Madrigal, Berta. (2005). *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw Hill Interamericana.

Masi R. y Cooke R.: (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*; vol. 8, N° 1; 16-47.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Martins, E., & Martins, N. (2002). An Organizational Culture Model to Promote Creativity and Innovation. *Journal of Industrial Psychology*, 28 (4), pp. 58-65.

Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.

Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(1), 1-20.

Recuperado de: <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n1/Maureira.htm>

Moorhead, G. y Griffin, R.W. (1995) *Organizational Behavior Managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin

Ogliastri, E. (2012). Liderazgo organizacional en Colombia: un estudio cualitativo. *Revista Universidad EAFIT*, 33(105), 35-52. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1158>

Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M. E., Dorfman, P., Ferreira dela Coletta, M., & Martínez, S. (2009). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, (22), 29-58. Recuperado de <http://lb-telefonaiip.uniandes.edu.co/index.php/Cladea/article/view/183/187>

Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.

Palomo Vadillo, María Teresa (2012). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Séptima edición. Editorial Alfaomega, Esic.

Pillai, R. (1996). Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, pp.543–562.

Pink, Daniel (2010). *La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva*. Barcelona: Gestión 2000.

Perreaut-Pierre, Edith. (2000) *Sofrología y éxito deportivo: Guía práctica para los deportistas y para los que no lo son*. México: Thompson.

Prieto, José. (2000). *Introducción a la psicología: Teoría y ejercicios*. España: Editorial Ramón Areces

Rauch, C.F., & Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership*. En J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders*

and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership. Elmsford, NY: Pergamon Press, p. 46.

Rejas, L. P., & Ponce, E. R. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 33(9), 651-657. Recuperado de <http://www.scielo.org.ve/pdf/inci/v33n9/art07.pdf>

Richards, D., & Engle, S. (1986). *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions*. En J.D. Adams (Ed.), *Transforming leadership* Alexandria, VA: Miles River Press, p. 206.

Robbins, S.P. (1989) *Organizational behavior: Concepts, contrversies, and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. (1999). *Comportamiento organizacional*, 8º Edición, México, Prentice Hall, p. 352.

Roberts, N.C. (1985). Transforming Leadership: A Process of Collective Action. *Human Relations*, 38, pp.1023-1046.

Sabino, Carlos (2002). El proceso de investigación. Venezuela: Panapo.

Sánchez González, A. C., & Cruz Lozano, N. (2012). *El liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10818/2173>

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, II. Ed. San Francisco, CA: Jossey – Bass, p.2.

Sergiovanni, T. J. 2001. Leadership. What's in it for schools? Londres, Routledge Falmer

Soto Serna, G. M. (2011). *El liderazgo académico del profesor universitario ante las actuales transformaciones en la educación superior cubana*. El liderazgo académico del profesor universitario. Facultad de derecho. Universidad de Camaguey. Cuba. Disponible en: <file:///C:/Users/liliana/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoAcademicoDelProfesorUniversitarioAnteLa-4227747.pdf>

Suárez, L. M. C.(2010) *Evaluación de estilos de liderazgo en la docencia: Una aplicación en la enseñanza universitaria de postgrado.* Disponible en:
[http://www.iiisci.org/journal/CV\\$/risci/pdfs/MJ767WU.pdf](http://www.iiisci.org/journal/CV$/risci/pdfs/MJ767WU.pdf)

Schein, E. (1982). *Psicología de la organización.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

TenesacaAveros, R. E. (2013). *El liderazgo del gerente educativo, como influencia en la gestión con los docentes en el Colegio Técnico “Naranjal”.* Recuperado de
<http://hdl.handle.net/123456789/2016>

Tintoré, E. M. (2003). *El liderazgo político en la antigüedad clásica.* Revista de Estudios Políticos, 121, 209-222.

Torres, G. P. (2011). *Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes.* Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 19(1), 213-228.
Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a13.pdf>

Uribe, M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile*. En: *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5 (5e): 149- 156.

Universidad Cooperativa de Colombia . (2013). Acuerdo 147 de 2013 Capitulo 1 artuculi 1.2 .
Bogota- Medellin .

Universidad Cooperativa de Colombia. (2016). Acuerdo 147 de 21 de marzo 2013. por el cual se actualiza el proyecto institucional PI de la Nuniversidad Coperativa de Colombia. Bogota - Medellin .

Universidad del Rosario- Escuela de Administración (2013). *Documento descriptivo de la línea de investigación liderazgo*. Dirección de investigaciones Universidad del Rosario, Bogotá.

Universidad Pontificia Bolivariana. (19 marzo 2004). Proyecto Institucional, Identidad institucional, naturaleza. Medellín -Colombia: Editorial Prensa Libre.

Universidad Pontificia Bolivariana. (22 agosto 2000). Acuerdo N 8, Régimen Docente a Nivel Superior. Bucaramanga –Colombia.

Universidad Santo tomas. (4 de agosto de 2010). Capitulo 2 articulo 8, del Estatuto Organico , p.

8. Recuperado el 10 de enero de 2016, de
file:///D:/Usuario/Downloads/vustabmanga20110718113434.pdf

Universidad Santo tomas. (4 de Septiembre de 2004). Estatuto docente . Recuperado el 10 de
enero de 2016, de file:///D:/Usuario/Downloads/vustabmanga20110718113434.pdf

Universidad Santo Tomas. (s.f.). Presentación e instoria de la Universidad Santo Tomas .
Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de <http://www.ustabuca.edu.co/ustabmanga/la-universidad>,

Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Esic Editorial.

Varo, Jaime. (2003). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: Un modelo de gestión hospitalaria*. Edition: illustrated Publicado por Ediciones Díaz de Santos.

Vega, C. y Zabala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Disponible en http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

Velandia Mora, C. (2011). *La universidad cooperativa de Colombia: necesidades formativas para un nuevo modelo pedagógico*. Doctorado en intervención psicopedagógica, Facultad de Filosofía y ciencias de la educación, Universidad del País Vasco, San Sebastián. Disponible en: http://www.ehu.es/argitalpenak/images/stories/tesis/Ciencias_Sociales/La%20universidad%20cooperativa%20de%20Colombia%20necesidades%20formativas%20para%20un%20nuevo%20modelo%20pedagogico.pdf

Vroom, V.H.-Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*, (5a ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Apéndices

Apéndice A. Formulario Mlq Forma 5x Corta Adaptada Decanos

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo para Decanos Facultad Administración de Empresas

Nombre: _____ Fecha: _____

Universidad: _____ Cargo: _____

El presente cuestionario busca describir su estilo de liderazgo y como influye este en la motivación de sus docentes, tal como usted lo percibe. Por favor responda todos los ítems de este formato. Si llega a presentársele un ítema que para usted le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no la responda.

En las siguiente página se ofrecerán 82 afirmaciones descriptivas, determine con cuánta frecuencia cada afirmación se ajusta a su realidad. La palabra “demás”, significa su par, compañero, alumnos, directivos, entre otros.

Utilice la siguiente escala de clasificación, para dar sus respuestas, marcando la categoría que corresponde con una cruz o un círculo.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, sino siempre
0	1	2	3	4

1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	0	1	2	3	4
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0	1	2	3	4
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	0	1	2	3	4
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0	1	2	3	4
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0	1	2	3	4
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0	1	2	3	4

22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	0	1	2	3	4
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Me muestro confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construyo una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Suele costarme tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. Motivo a los demás a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. Dirijo un grupo que es efectivo.	0	1	2	3	4
46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	0	1	2	3	4
48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	0	1	2	3	4
49. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4

50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	0	1	2	3	4
51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	0	1	2	3	4
52. Me concentro en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	0	1	2	3	4
54. Tiendo a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	0	1	2	3	4
58. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	0	1	2	3	4
59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
61. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	0	1	2	3	4
62. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	0	1	2	3	4
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	0	1	2	3	4
64. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave	0	1	2	3	4
66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	0	1	2	3	4
68. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	0	1	2	3	4

75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76. En general cumpla con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.	0	1	2	3	4
77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	0	1	2	3	4
78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
79. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	0	1	2	3	4
81. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	0	1	2	3	4
82. Los demás creen que es grato trabajar conmigo.	0	1	2	3	4

Apéndice B. Formulario Mlq Forma 5x Corta Adaptada Docentes**Cuestionario Multifactorial de Liderazgo para Docentes Facultad Administración de
Empresas**

Nombre del Docente (opcional): _____

Fecha: _____

Universidad: _____

Este cuestionario intenta describir que tan satisfechos o motivados se encuentran los docentes de la facultad de Administración de empresas, frente al estilo de liderazgo de los decanos de la misma, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este formato. Si un ítem le resulta irrelevante o si usted. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda.

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, sino siempre
0	1	2	3	4

El decano de mi facultad:

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	0	1	2	3	4
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0	1	2	3	4
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4

23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0	1	2	3	4
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. Me motiva a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. El grupo que lidera es efectivo.	0	1	2	3	4
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	0	1	2	3	4
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	0	1	2	3	4
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	0	1	2	3	4
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	0	1	2	3	4
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	0	1	2	3	4
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es	0	1	2	3	4

bien evaluado dentro de la organización.					
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	0	1	2	3	4
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir.	0	1	2	3	4
59. Me orienta a metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión	0	1	2	3	4
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados	0	1	2	3	4
62. Se relaciona conmigo personalmente.	0	1	2	3	4
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	0	1	2	3	4
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	0	1	2	3	4
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74. Se da cuenta de lo que necesito.	0	1	2	3	4
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	0	1	2	3	4
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	0	1	2	3	4
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80. Lo/la escucho con atención.	0	1	2	3	4
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	0	1	2	3	4
82. Me es grato trabajar con él /ella.	0	1	2	3	4

Apéndice C. Cuadro de Definición conceptual de Variables para el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

VARIABLE	VARIABLE DE ALTO ORDEN O DE PRIMER ORDEN	VARIABLE DE BAJO ORDEN O DE SEGUNDO ORDEN CON SU RESPECTIVA VARIABLE DIRECTA	PREGUNTAS QUE MIDEN EL INDICADOR
INDEPENDIENTE: Liderazgo (enfocada a los Decanos) DEPENDIENTE: Motivación (Enfocada a los Docentes)	<u>LTR : Liderazgo Transaccional:</u> Es aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su Desempeño se adecua a su contrato con el líder	<u>RC : Recompensa Contingente:</u> El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada a trabajo bien hecho.	1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen. 11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño. 16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas. 35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado. 51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo. 63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.
		<u>CI : Consideración Individual :</u> El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de éstos	15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar. 19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo. 29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas. 31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas 50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás. 62. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores 74. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.

LTF : Liderazgo Transformacional :

Proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Inspira a los seguidores, a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los subordinados. Finalmente, el líder los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.

EI : Estimulación Intelectual:

El líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello.

IIC : Influencia Idealizada

conductual: El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.

C/I : Carisma Inspiracional: El

77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.

2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.

8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.

30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.

32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.

49. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.

60. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.

69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.

73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.

6. Expreso mis valores y creencias más importantes.

14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.

23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas

34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.

46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.

57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.

61. Tiendo a comportarme de modo de poder

líder le entrega a los Subordinados un sentido de propósito claro que es energizante para ellos, una visión de futuro articulada, y un modelo de rol para la conducta ética, con los cuales identificarse

guiar a mis subordinados.

71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.

MI : Motivación

Inspiracional: El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos.

C/I : Carisma Inspiracional: El líder le entrega a los Subordinados un sentido de propósito claro que es energizante para ellos, una visión de futuro articulada, y un modelo de rol para la conducta ética, con los cuales identificarse

9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.

13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.

26. Construyo una visión motivante del futuro.

36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.

48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.

59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.

72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.

81. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo

IIA : Influencia Idealizada

Atribuida : El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.

C/I : Carisma Inspiracional:

10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.

18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.

21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás

25. Me muestro confiable y seguro.

47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza

	El líder le entrega a los Subordinados un sentido de propósito claro que es energizante para ellos, una visión de futuro articulada, y un modelo de rol para la conducta ética, con los cuales identificarse	en mis juicios y mis decisiones.
		58. Intento ser un modelo a seguir para los demás.
		80. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.
<u>L C/E : Liderazgo Correctivo /Evitador :</u>	<u>DPE-P : Dirección por Excepción Pasiva :</u> El líder se muestra pasivo, tomando acción correctiva sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.	3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.
El líder monitorea la presencia de fallas en el desempeño para tomar acción correctiva, pudiendo también intervenir sólo cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones	<u>L P/E = Liderazgo Pasivo/Evitador:</u> El líder realiza una acción correctiva sólo después de que los problemas llegan a ser graves, o no la realiza, evitando tomar decisiones.	12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.
		17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.
		20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.
		53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.
		65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave
	<u>DPE-A : Dirección por Excepción Activa -</u> El líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados	4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.
		22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.
		24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.
		27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.
		52. Me concentro en detectar y corregir errores.
		64. Me interesa corregir y solucionar los errores

	<u>LF : Laissez-Faire</u> : El líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto. <u>L P/E = Liderazgo Pasivo/Evitador</u>: El líder realiza una acción correctiva sólo después de que los problemas llegan a ser graves, o no la realiza, evitando tomar decisiones.	que se producen. 5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante. 7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes 28. Suele costarme tomar decisiones. 33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora. 54. Tiendo a no corregir errores ni fallas. 66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones. 75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo. 78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.
Motivación: Dada como consecuencias organizacionales (docentes) debido a los estilos de liderazgo , ya mencionados, que evalúa el MLQ	<u>E : Efectividad</u>: El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible. <u>S: Satisfacción</u>: El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.	37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades. 40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores. 43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización. 45. Dirijo un grupo que es efectivo. 56. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización. 68. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo. 38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo. 41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.

	70. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.
	76. En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.
	82. Los demás creen que es grato trabajar conmigo.
<u>EE : Esfuerzo Extra:</u> El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización	39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.
	42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.
	44. Motivo a los demás a trabajar más duro.
	55. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo
	67. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.
	79. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.

VARIABLE	VARIABLE DE ALTO ORDEN O DE PRIMER ORDEN	VARIABLE DE BAJO ORDEN O DE SEGUNDO ORDEN CON SU RESPECTIVA VARIABLE DIRECTA	PREGUNTAS QUE MIDEN EL INDICADOR	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, sino siempre
INDEPENDIENTE: Liderazgo (enfocada a los Decanos) DEPENDIENTE: Motivación (Enfocada a los Docentes)	<u>LTR : Liderazgo Transaccional</u> : Es aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su Desempeño se adecua a su contrato con el líder	<u>RC : Recompensa Contingente</u> : El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada a trabajo bien hecho.	1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen. 11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño. 16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas. 35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado. 51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo. 63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	0	1	2	3	4
		<u>CI : Consideración Individual</u> : El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de	15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar. 19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de	0	1	2	3	4

	cada subordinado, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de éstos	un grupo. 29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas. 31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas 50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás. 62. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores 74. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo. 77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.					
<u>LTF : Liderazgo Transformacional :</u> Proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Inspira a los seguidores, a través de	<u>EI : Estimulación Intelectual:</u> El líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello.	2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados. 8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas. 30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4

desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los subordinados. Finalmente, el líder los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.

IIC : Influencia

Idealizada

conductual: El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.

C/I : Carisma

32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.

49. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.

60. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.

69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.

73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.

6. Expreso mis valores y creencias más importantes.

14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.

23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas

34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.

46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en

0 1 2 3 4

<u>Inspiracional:</u> El líder le entrega a los Subordinados un sentido de propósito claro que es energizante para ellos, una visión de futuro articulada, y un modelo de rol para la conducta ética, con los cuales identificarse	el grupo de trabajo.					
	57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.					
	61. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.					
	71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.					
<u>MI : Motivación</u>	9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
<u>Inspiracional:</u> El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos.	13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
	26. Construyo una visión motivante del futuro.					
	36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.					
<u>C/I : Carisma</u>	48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.					
<u>Inspiracional:</u> El líder le entrega a los Subordinados un sentido de propósito claro que es energizante para ellos, una visión de futuro articulada, y un modelo de rol para la conducta ética, con los cuales identificarse	59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.					
	72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.					
	81. Puedo construir					

		metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo					
	<u>IIA : Influencia Idealizada</u>	10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
	<u>Atribuida : El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.</u>	18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.					
	<u>C/I : Carisma</u>	21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás					
	<u>Inspiracional: El líder le entrega a los Subordinados un sentido de propósito claro que es energizante para ellos, una visión de futuro articulada, y un modelo de rol para la conducta ética, con los cuales identificarse</u>	25. Me muestro confiable y seguro.					
		47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.					
		58. Intento ser un modelo a seguir para los demás.					
		80. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.					
<u>L C/E : Liderazgo Correctivo /Evitador :</u> El líder monitorea la presencia de fallas en el desempeño para tomar acción correctiva, pudiendo también intervenir sólo cuando los problemas llegan a ser graves, o no	<u>DPE-P : Dirección por Excepción Pasiva :</u> El líder se muestra pasivo, tomando acción correctiva sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.	3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
		12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.					
		17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario					

actuar, evitando tomar decisiones	<u>L P/E = Liderazgo Pasivo/Evitador:</u> El líder realiza una acción correctiva sólo después de que los problemas llegan a ser graves, o no la realiza, evitando tomar decisiones.	arreglarlo. 20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones. 53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar. 65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave	0	1	2	3	4
	<u>DPE-A : Dirección por Excepción Activa</u> - El líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados	4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. 22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas. 24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen. 27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares. 52. Me concentro en detectar y corregir errores. 64. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.					

	<u>LF : Laissez-Faire :</u> El líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto. <u>L P/E = Liderazgo Pasivo/Evitador:</u> El líder realiza una acción correctiva sólo después de que los problemas llegan a ser graves, o no la realiza, evitando tomar decisiones.	5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante. 7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes 28. Suele costarme tomar decisiones. 33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora. 54. Tiendo a no corregir errores ni fallas. 66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones. 75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo. 78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0 1 2 3 4
Motivación: Dada como consecuencias organizacioles (docentes) debido a los estilos de liderazgo , ya mencionados, que evalúa el MLQ	<u>E : Efectividad:</u> El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.	37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades. 40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores. 43. Soy efectivo/a en	0 1 2 3 4

	encontrar las necesidades de la organización.					
	45. Dirijo un grupo que es efectivo.					
	56. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.					
	68. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.					
<u>S: Satisfacción:</u> El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.	38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
	41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.					
	70. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.					
	76. En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.					
	82. Los demás creen que es grato trabajar conmigo.					
<u>EE : Esfuerzo</u> <u>Extra:</u> El líder aumenta el deseo y la capacidad de los	39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>

subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización	42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.
	44. Motivo a los demás a trabajar más duro.
	55. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo
	67. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.
	79. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.

Apéndice D. Correlaciones Ítem-Test

Tabla Correlaciones Ítem-Test Líder y Seguidor

ITEMS:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Suma Ítems	88	78	46	89	20	86	3	80	91	88
G. de Lib	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Ítem – Test	0,198	0,379	0,182	0,317	0,342	0,304	0,060	0,430	0,332	0,502
Prob. Asoc.	0,366	0,075	0,405	0,140	0,110	0,159	0,785	0,041	0,122	0,015
Nivel de Sig. (bilateral)	NO	10%	NO	NO	NO	NO	NO	5%	NO	5%

ITEMS:	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Suma Ítems	85	21	90	92	74	77	28	75	76	20
G. de Lib	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Ítem – Test	0,035	0,317	0,385	^c	0,050	0,567	0,234	0,521	0,011	0,141
Prob. Asoc.	0,876	0,141	0,070		0,822	0,005	0,283	0,011	0,961	0,522
Nivel de Sig. (bilateral)	NO	NO	10%	NO	NO	1%	NO	5%	NO	NO

^c No se puede calcular porque una de las variables es constante.

ITEMS:	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Suma Ítems	88	79	88	78	89	90	52	13	72	84
G. de Lib	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Ítem – Test	0,502	0,188	0,280	0,497	0,251	0,408	0,225	-0,114	0,449	0,476
Prob. Asoc.	0,015	0,391	0,196	0,016	0,248	0,053	0,302	0,604	0,032	0,022
Nivel de Sig. (bilateral)	5%	NO	NO	5%	NO	10%	NO	NO	5%	5%

ITEMS:	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Suma Ítems	86	83	29	82	85	90	74	82	87	87
G. de Lib	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Ítem – Test	0,493	0,492	-0,092	-0,161	0,343	0,385	0,514	0,510	0,425	0,544
Prob. Asoc.	0,017	0,017	0,677	0,463	0,109	0,070	0,012	0,013	0,043	0,007
Nivel de Sig. (bilateral)	5%	5%	NO	NO	NO	10%	5%	5%	5%	1%

ITEMS:	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
Suma Ítems	89	88	87	85	80	80	89	88	86	83
G. de Lib	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Ítem – Test	0,443	0,460	0,372	0,466	0,092	0,211	0,317	0,643	0,441	0,621
Prob. Asoc.	0,034	0,027	0,080	0,025	0,676	0,333	0,140	0,001	0,035	0,002
Nivel de Sig. (bilateral)	5%	5%	10%	5%	NO	NO	NO	1%	5%	1%
ITEMS:	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Suma Ítems	79	63	15	3	83	82	91	82	90	86
G. de Lib	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Ítem – Test	0,709	0,565	0,514	0,599	0,562	0,405	0,069	0,411	0,535	0,38
Prob. Asoc.	0,000	0,005	0,012	0,003	0,005	0,055	0,755	0,051	0,008	0,074
Nivel de Sig. (bilateral)	1%	1%	5%	1%	1%	10%	NO	10%	1%	10%

ITEMS:	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
Suma Ítems	87	84	86	88	36	1	86	85	84	88
G. de Lib	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Ítem – Test	0,625	0,350	0,446	0,419	0,535	0,270	0,655	0,267	0,563	0,502
Prob. Asoc.	0,001	0,101	0,033	0,046	0,009	0,212	0,001	0,218	0,005	0,015
Nivel de Sig. (bilateral)	1%	NO	5%	5%	1%	NO	1%	NO	1%	5%

ITEMS:	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
Suma Ítems	84	87	83	75	58	87	74	22	82	90
G. de Lib	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Ítem – Test	0,358	0,365	0,414	0,547	0,605	0,695	0,598	0,400	0,389	0,345
Prob. Asoc.	0,093	0,087	0,050	0,007	0,002	0,000	0,003	0,059	0,066	0,107
Nivel de Sig. (bilateral)	10%	10%	5%	1%	1%	1%	1%	10%	10%	NO

ITEMS:	81	82
Suma Ítems	74	89
G. de Lib	21	21
Ítem – Test	0,562	0,490
Prob. Asoc.	0,005	0,018
Nivel de Sig. (bilateral)	1%	5%

Tabla Correlaciones Ítem-Test Seguidor.

ITEMS:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Suma Ítems	76	69	43	78	19	75	3	69	80	77
G. de Lib	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Ítem – Test	-0,027	0,435	0,168	0,195	0,349	0,436	0,027	0,471	^a	0,453
Prob. Asoc.	0,454	0,028	0,240	0,206	0,065	0,027	0,455	0,018		0,022
Nivel de Sig.	NO	5%	NO	NO	10%	5%	NO	5%		5%

ITEMS:	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Suma ítems	75	19	78	80	64	67	24	65	65	12
G. de Lib	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Ítem – Test	-0,063	0,357	0,464	^a	0,081	0,636	0,214	0,602	0,026	0,449
Prob. Asoc.	0,396	0,061	0,020		0,367	0,001	0,182	0,003	0,456	0,024
Nivel de Sig.	NO	10%	5%		NO	1%	NO	1%	NO	5%

ITEMS:	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Suma ítems	77	73	78	69	78	78	47	12	64	73
G. de Lib	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Ítem – Test	0,453	0,010	0,577	0,602	0,108	0,475	0,221	-0,123	0,555	0,482
Prob. Asoc.	0,022	0,484	0,004	0,002	0,326	0,017	0,175	0,303	0,006	0,016
Nivel de Sig.	5%	NO	1%	1%	NO	5%	NO	NO	1%	5%

ITEMS:	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Suma ítems	75	72	22	71	74	78	67	71	76	76
G. de Lib	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Ítem – Test	0,479	0,512	-0,065	-0,196	0,319	0,464	0,495	0,543	0,376	0,520
Prob. Asoc.	0,016	0,010	0,393	0,203	0,085	0,020	0,013	0,007	0,051	0,009
Nivel de Sig.	5%	5%	NO	NO	10%	5%	5%	1%	10%	1%

ITEMS:	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
Suma ítems	78	77	79	74	70	70	78	77	76	73
G. de Lib	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Ítem – Test	0,360	0,402	0,319	0,456	0,078	0,110	0,195	0,628	0,435	0,664
Prob. Asoc.	0,060	0,039	0,085	0,022	0,372	0,322	0,206	0,002	0,028	0,001
Nivel de Sig.	10%	5%	10%	5%	NO	NO	NO	1%	5%	1%

ITEMS:	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Suma ítems	74	60	15	3	72	72	79	70	78	75
G. de Lib	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Ítem – Test	0,727	0,552	0,497	0,617	0,592	0,423	0,104	0,536	0,629	0,53
Prob. Asoc.	0,000	0,006	0,013	0,002	0,003	0,031	0,331	0,007	0,001	0,009
Nivel de Sig.	1%	1%	5%	1%	1%	5%	NO	1%	1%	1%

ITEMS:	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
Suma ítems	76	73	74	78	33	1	75	74	73	77
G. de Lib	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Ítem – Test	0,617	0,342	0,581	0,403	0,517	0,267	0,665	0,223	0,582	0,453
Prob. Asoc.	0,002	0,070	0,004	0,039	0,010	0,128	0,001	0,172	0,004	0,022
Nivel de Sig.	1%	10%	1%	5%	1%	NO	1%	NO	1%	5%

ITEMS:	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
Suma ítems	73	76	72	67	53	76	64	22	72	78
G. de Lib	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Ítem – Test	0,344	0,305	0,423	0,558	0,588	0,702	0,689	0,359	0,403	0,420
Prob. Asoc.	0,069	0,096	0,032	0,005	0,003	0,000	0,000	0,060	0,039	0,032
Nivel de Sig.	10%	10%	5%	1%	1%	1%	1%	10%	5%	5%

ITEMS:	81	82
Suma ítems	67	78
G. de Lib	18	18
Ítem – Test	0,587	0,420
Prob. Asoc.	0,003	0,032
Nivel de Sig.	1%	5%

Apéndice E. Correlaciones Ítem-Variable**Tabla: Correlaciones Ítem-Variable Líder-Seguidor para Recompensa Contingente.**

ITEMS:	1	11
Suma Ítems	88	85
G. de Lib	20	20
Ítem – Variable	0,057	0,255
Promedio Ítem	3,826	3,696
Prob. Asoc.	0,795	0,240
Nivel de Sig. (bilateral)	NO	NO
Promedio Variable	3,783	

Tabla: Correlaciones Ítem-Variable Líder-Seguidor para Consideración Individual.

ITEMS:	15	19
Suma Ítems	74	76
G. de Lib	20	20
Ítem – Variable	0,133	0,153
Promedio Ítem	3,217	3,304
Prob. Asoc.	0,544	0,486
Nivel de Sig. (bilateral)	NO	NO
Promedio Variable	3,391	

Tabla: Correlaciones Ítem-Variable Líder-Seguidor para Influencia Idealizada Conductual.

ITEMS:	6	14	23	34	46	57
Suma Ítems	74	76	72	86	83	84
G. de Lib	20	20	20	20	20	20
Ítem – Variable	0,258	. ^a	0,355	0,550	0,262	0,139
Promedio Ítem	3,739	4,000	3,826	3,565	3,478	3,957
Prob. Asoc.	0,234		0,097	0,007	0,228	0,527
Nivel de Sig. (bilateral)	NO	NO	10%	1%	NO	NO
Promedio Variable	3,750					

Tabla: Correlaciones Ítem-Variable Líder-Seguidor para Influencia Idealizada Atribuida.

ITEMS:	25	47
Suma Ítems	89	89
G. de Lib	20	20
Ítem – Variable	0,627	0,682
Promedio Ítem	3,87	3,87
Prob. Asoc.	0,001	0,000
Nivel de Sig. (bilateral)	1%	1%
Promedio Variable	3,733	

Tabla : Correlaciones Ítem-Variable Líder-Seguidor para Dirección por Excepción Pasiva.

ITEMS:	3	12	17	20
Suma Ítems	46	21	28	20
G. de Lib	20	20	20	20
Ítem – Variable	0,585	0,642	0,720	0,644
Promedio Ítem	2,00	0,91	1,22	0,87
Prob. Asoc.	0,003	0,001	0,000	0,001
Nivel de Sig. (bilateral)	1%	1%	1%	1%
Promedio Variable	1,20			

Tabla: Correlaciones Ítem-Variable Líder-Seguidor para Dirección por Excepción Activa.

ITEMS:	4	22	27
Suma Ítems	89	79	52
G. de Lib	20	20	20
Ítem – Variable	0,307	0,593	0,714
Promedio Ítem	3,87	3,43	2,26
Prob. Asoc.	0,154	0,003	0,000
Nivel de Sig. (bilateral)	NO	1%	1%
Promedio Variable	3,254		

Tabla: Correlaciones Ítem-Variable Líder-Seguidor para Laissez-Faire.

ITEMS:	5	7	28	33	66
Suma Ítems	20	3	13	29	1
G. de Lib	20	20	20	20	20
Ítem – Variable	0,768	0,319	0,460	0,019	0,394
Promedio Ítem	0,870	0,130	0,565	1,261	0,043
Prob. Asoc.	0,000	0,138	0,027	0,930	0,062
Nivel de Sig. (bilateral)	1%	NO	1%	NO	10%
Promedio Variable	3,391				

Tabla: Correlaciones Ítem-Variable Líder-Seguidor para Efectividad.

ITEMS:	45	68
Suma Ítems	80	85
G. de Lib	20	20
Ítem – Variable	0,396	0,346
Promedio Ítem	3,478	3,696
Prob. Asoc.	0,061	0,105
Nivel de Sig. (bilateral)	10%	NO
Promedio Variable	3,587	

Anexo F. Tablas resumen de los estadísticos descriptivos para los ítems del MLQx5 de los constructos para docentes, decanos y constructo integral.

Tabla: Recompensa Contingente (Docentes):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
RC1	1	Me ayuda siempre que me esfuerce.	20	3,800	0,410	0,992
RC11	11	Aclara y específica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	20	3,750	0,444	0,992
RC16	16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	20	3,350	0,875	0,992
RC35	35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	20	3,700	0,571	0,992
RC51	51	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	20	3,700	0,571	0,992
RC63	63	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	20	3,700	0,571	0,992

Tabla: Recompensa Contingente (Decanos):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
RC1	1	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	3	4,000	0,000	.
RC11	11	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	3	3,333	0,577	.
RC16	16	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.	3	3,333	0,577	.
RC35	35	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	3	3,667	0,577	.
RC51	51	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	3	1,667	1,528	.
RC63	63	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	3	4,000	0,000	.

Tabla : Recompensa Contingente (Constructo Integral):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Mediana	Desviación estándar	Curtosis
RC1	1	Me ayuda siempre que me esfuerce.	23	3,83	0,39	1,52
RC11	11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	23	3,70	0,47	-1,29
RC16	16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	23	3,35	0,83	1,45
RC35	35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	23	3,70	0,56	2,42
RC51	51	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	23	3,43	0,99	5,76
RC63	63	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	23	3,74	0,541	3,82

Tabla : Consideración Individualizada (Docentes):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
CI15	15	Dedica tiempo a enseñar y orientar a sus colaboradores y demás personas bajo su cargo.	20	3,200	0,894	2,121
CI19	19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	20	3,250	1,070	4,200
CI29	29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	20	3,200	0,834	1,080
CI31	31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	20	3,750	0,550	4,657
CI50	50	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	20	3,650	0,587	1,636
CI62	62	Se relaciona conmigo personalmente.	20	3,650	0,671	2,020
CI74	74	Se da cuenta de lo que necesito.	20	3,350	0,671	-0,548
CI77	77	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	20	3,200	0,951	-0,381

Tabla : Consideración Individualizada (Decanos):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
CI15	15	Le dedico tiempo a enseñar y orientar a mis colaboradores y demás personas bajo mi cargo.	3	3,333	0,577	.
CI19	19	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	3	3,667	0,577	.
CI29	29	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	3	2,667	2,309	.
CI31	31	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	3	3,667	0,577	.
CI50	50	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	3	3,333	0,577	.

CI62	62	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	3	3,667	0,577	.
CI74	74	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	3	2,667	1,528	.
CI77	77	Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	3	3,333	0,577	.

Tabla : Consideración Individualizada (Constructo Integral):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
CI15	15	Dedica tiempo a enseñar y orientar a sus colaboradores y demás personas bajo su cargo.	23	3,22	0,85	2,45
CI19	19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	23	3,3	1,02	4,85
CI29	29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	23	3,13	1,06	2,54
CI31	31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	23	3,74	0,54	3,82
CI50	50	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	23	3,61	0,58	0,68
CI62	62	Se relaciona conmigo personalmente.	23	3,65	0,65	1,95
CI74	74	Se da cuenta de lo que necesito.	23	3,26	0,81	1,29
CI77	77	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	23	3,22	0,90	-0,11

Tabla : Estimulación Intelectual (Docentes):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
EI2	2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados en el contexto laboral	20	3,450	0,945	9,446
EI8	8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	20	3,450	0,759	-0,371
EI30	30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	20	3,650	0,587	1,636
EI32	32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	20	3,600	0,598	0,783
EI49	49	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	20	3,800	0,410	0,699
EI60	60	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión	20	3,750	0,444	-0,497
EI69	69	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	20	3,650	0,587	1,636
EI73	73	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	20	3,600	0,598	0,783

Tabla: Estimulación Intelectual (Decanos):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
EI2	2	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	3	3,000	1,000	.
EI8	8	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	3	3,667	0,577	.

EI30	30	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	3	3,667	0,577	.
EI32	32	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	3	3,667	0,577	.
EI49	49	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	3	3,333	0,577	.
EI60	60	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	3	3,667	0,577	.
EI69	69	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	3	3,667	0,577	.
EI73	73	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	3	3,667	0,577	.

Tabla: Estimulación Intelectual (Constructo Integral):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
EI2	2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados en el contexto laboral	23	3,39	0,94	7,06
EI8	8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	23	3,48	0,73	-0,17
EI30	30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	23	3,65	0,57	1,41
EI32	32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	23	3,61	0,58	0,68
EI49	49	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	23	3,74	0,45	-0,71
EI60	60	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión	23	3,74	0,45	-0,71
EI69	69	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	23	3,65	0,57	1,41
EI73	73	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	23	3,61	0,58	0,68

Tabla: Influencia Idealizada Conductual (Docentes):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
II(C)6	6	Expresa sus valores y creencias más importantes.	20	3,750	0,444	-0,497
II(C)14	14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	20	4,000	0,000	
II(C)23	23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	20	3,900	0,308	7,037
II(C)34	34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	20	3,550	1,234	6,369
II(C)46	46	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	20	3,500	0,607	-0,213
II(C)57	57	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	20	3,950	0,224	20,000
II(C)61	61	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados	20	3,800	0,410	0,699
II(C)71	71	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	20	3,650	0,489	-1,719

Tabla: Influencia Idealizada Conductual (Decanos):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
II(C)6	6	Expreso mis valores y creencias más importantes.	3	3,667	0,577	.
II(C)14	14	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	3	4,000	0,000	.
II(C)23	23	Tomo en consideración las consecuencias	3	3,333	1,155	.

		morales y éticas en las decisiones adoptadas				
II(C)34	34	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	3	3,667	0,577	.
II(C)46	46	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	3	3,333	1,155	.
II(C)57	57	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	3	4,000	0,000	.
II(C)61	61	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	3	3,667	0,577	.
II(C)71	71	Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	3	3,667	0,577	.

Tabla : Influencia Idealizada Conductual (Constructo Integral):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
II(C)6	6	Expresa sus valores y creencias más importantes.	23	3,74	0,45	-0,71
II(C)14	14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	23	4,00	0,00	
II(C)23	23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	23	3,83	0,49	8,95
II(C)34	34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	23	3,57	1,16	7,20
II(C)46	46	Comparte los riesgos en las decisiones	23	3,48	0,67	-0,12

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
		tomadas en el grupo de trabajo.				
II(C)57	57	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	23	3,96	0,21	23,00
II(C)61	61	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados	23	3,78	0,42	0,16
II(C)71	71	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	23	3,65	0,49	-1,69

Tabla: Influencia Idealizada Atribuida (Docentes):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
II(A)10	10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	20	3,850	0,366	2,776
II(A)18	18	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	20	3,250	0,851	1,067
II(A)21	21	Actúa de modo que se gana mi respeto.	20	3,850	0,366	2,776
II(A)25	25	Se muestra confiable y seguro.	20	3,900	0,308	7,037
II(A)47	47	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	20	3,900	0,308	7,037
II(A)58	58	Para mí él/ella es un modelo a seguir.	20	3,500	0,827	3,443
II(A)80	80	Lo/la escucho con atención.	20	3,900	0,308	7,037

Tabla: Influencia Idealizada Atribuida (Decanos):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
II(A)10	10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	3	3,667	0,577	.
II(A)18	18	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	3	3,333	0,577	.
II(A)21	21	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	3	3,667	0,577	.
II(A)25	25	Me muestro confiable y seguro.	3	3,667	0,577	.
II(A)47	47	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	3	3,667	0,577	.
II(A)58	58	Intento ser un modelo a seguir para los demás.	3	4,000	0,000	.
II(A)80	80	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	3	4,000	0,000	.

Tabla: Influencia Idealizada Atribuida (Constructo Integral):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
II(A)10	10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	23	3,83	0,39	1,52
II(A)18	18	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	23	3,26	0,81	1,29
II(A)21	21	Actúa de modo que se gana mi respeto.	23	3,83	0,39	1,52
II(A)25	25	Se muestra confiable y seguro.	23	3,87	0,34	3,86
II(A)47	47	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	23	3,87	0,34	3,86
II(A)58	58	Para mí él/ella es un modelo a seguir.	23	3,57	0,79	4,36
II(A)80	80	Lo/la escucho con atención.	23	3,91	0,29	8,61

Tabla: Influencia Idealizada Atribuida (Docentes):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
MI9	9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	20	4	0,000	.
MI13	13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	20	3,9	0,308	7,037
MI26	26	Construye una visión motivante del futuro.	20	3,9	0,447	20,000
MI36	36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	20	3,9	0,308	7,037
MI48	48	Aumenta la confianza en mí mismo/a.	20	3,85	0,366	2,776
MI59	59	Me orienta a metas que son	20	3,9	0,308	7,037

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
		alcanzables.				
MI72	72	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	20	3,8	0,410	0,699
MI81	81	Construye metas que incluyen mis necesidades.	20	3,35	0,933	8,635

Tabla: Motivación Inspiracional (Decanos):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
MI9	9	Trato de mostrar el futuro de modo optimista	3	3,667	0,577	.
MI13	13	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	3	4,000	0,000	.
MI26	26	Construyo una visión motivante del futuro.	3	4,000	0,000	.
MI36	36	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	3	4,000	0,000	.
MI48	48	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	3	3,667	0,577	.
MI59	59	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	3	4,000	0,000	.
MI72	72	Soy capaz de exponer a los demás los	3	3,667	0,577	.

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
		beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.				
MI81	81	Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	3	2,333	2,082	.

Tabla: Motivación Inspiracional (Constructo Integral):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
MI9	9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	23	3,96	0,21	23,00
MI13	13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	23	3,91	0,29	8,61
MI26	26	Construye una visión motivante del futuro.	23	3,91	0,42	23,00
MI36	36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	23	3,91	0,29	8,61
MI48	48	Aumenta la confianza en mí mismo/a.	23	3,83	0,39	1,52
MI59	59	Me orienta a metas que son alcanzables.	23	3,91	0,29	8,61
MI72	72	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	23	3,78	0,42	0,16
MI81	81	Construye metas que incluyen mis necesidades.	23	3,22	1,13	4,65

Tabla: Dirección por Excepción Pasiva (Docentes):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
DPEP3	3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	20	2,150	1,496	-1,255
DPEP12	12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	20	0,950	1,234	2,150
DPEP17	17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	20	1,200	1,399	-0,316
DPEP20	20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	20	0,600	1,046	5,087
DPEP53	53	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	20	0,750	1,251	3,220
DPEP65	65	En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	20	1,650	1,599	-1,497

Tabla: Dirección por Excepción Pasiva (Decanos):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
DPEP3	3	Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	3	1,000	1,000	.
DPEP12	12	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	3	0,667	0,577	.
DPEP17	17	Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	3	1,333	1,528	.

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
DPEP20	20	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	3	2,667	2,309	.
DPEP53	53	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	3	0,000	0,000	.
DPEP65	65	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave	3	1,000	1,000	.

Tabla: Dirección por Excepción Pasiva (Constructo Integral):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
DPEP3	3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	23	2,00	1,48	-1,35
DPEP12	12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	23	0,91	1,16	2,76
DPEP17	17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	23	1,22	1,38	-0,49
DPEP20	20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	23	0,87	1,39	1,31
DPEP53	53	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	23	0,65	1,19	4,18
DPEP65	65	En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	23	1,57	1,53	-1,27

Tabla : Dirección por Excepción Activa (Docentes):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
DPEA4	4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos por la institución.	20	3,900	0,308	7,037
DPEA22	22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	20	3,650	0,813	5,952
DPEA24	24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	20	3,450	0,686	-0,240
DPEA27	27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	20	2,350	1,599	-1,311
DPEA52	52	Se concentra en detectar y corregir errores.	20	3,000	1,338	0,747
DPEA64	64	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	20	3,900	0,308	7,037

Tabla : Dirección por Excepción Activa (Decanos):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
DPEA4	4	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	3	3,667	0,577	.
DPEA22	22	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	3	2,000	1,732	.
DPEA24	24	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	3	3,000	1,000	.
DPEA27	27	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	3	1,667	1,528	.

DPEA52	52	Me concentro en detectar y corregir errores.	3	1,000	1,000	.
DPEA64	64	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	3	3,333	0,577	.

Tabla : Dirección por Excepción Activa (Constructo Integral):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
DPEA4	4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos por la institución.	23	3,87	0,34	3,86
DPEA22	22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	23	3,43	1,08	4,47
DPEA24	24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	23	3,39	0,72	-0,59
DPEA27	27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	23	2,26	1,57	-1,35
DPEA52	52	Se concentra en detectar y corregir errores.	23	2,74	1,45	-0,60
DPEA64	64	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	23	3,83	0,39	1,52

Tabla: Laissez-Faire (Docentes):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
LF5	5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	20	0,950	1,191	2,953
LF7	7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	20	0,150	0,489	11,885
LF28	28	Le cuesta tomar decisiones.	20	0,600	1,095	4,920
LF33	33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	20	1,100	1,334	-0,434
LF54	54	Tiende a no corregir errores ni fallas.	20	0,150	0,489	11,885
LF66	66	Generalmente prefiere no tomar decisiones.	20	0,050	0,224	20,000
LF75	75	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	20	2,650	1,309	-0,240
LF78	78	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	20	1,100	1,553	-0,377

Tabla: Laissez-Faire (Decanos):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
LF5	5	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	3	0,333	0,577	.
LF7	7	A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes	3	0,000	0,000	.
LF28	28	A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes	3	0,333	0,577	.

LF33	33	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	3	2,333	1,528	.
LF54	54	Tiendo a no corregir errores ni fallas.	3	0,000	0,000	.
LF66	66	Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	3	0,000	0,000	.
LF75	75	Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	3	1,667	1,528	.
LF78	78	Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	3	0,000	0,000	.

Tabla: Laissez-Faire (Constructo Integral):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
LF5	5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	23	0,87	1,14	3,59
LF7	7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	23	0,13	0,46	13,96
LF28	28	Le cuesta tomar decisiones.	23	0,57	1,04	5,64
LF33	33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	23	1,26	1,39	-0,69
LF54	54	Tiende a no corregir errores ni fallas.	23	0,13	0,46	13,96
LF66	66	Generalmente prefiere no tomar decisiones.	23	0,04	0,21	23,00
LF75	75	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	23	2,52	1,34	-0,50
LF78	78	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	23	0,96	1,49	0,21

Tabla Efectividad (Docentes):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
E37	37	Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	20	3,350	0,745	4,018
E40	40	Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	20	3,800	0,410	0,699
E43	43	Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	20	3,950	0,224	20,000
E45	45	El grupo que lidera es efectivo.	20	3,500	0,513	-2,235
E56	56	El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	20	3,600	0,503	-2,018
E68	68	Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	20	3,700	0,470	-1,242

Tabla Efectividad (Decanos):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
E37	37	Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	3	2,333	1,155	.
E40	40	Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	3	3,667	0,577	.
E43	43	Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	3	2,667	1,528	.
E45	45	Dirijo un grupo que es efectivo.	3	3,333	0,577	.
E56	56	El rendimiento productivo del grupo que dirijo es	3	3,333	0,577	.

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
		bien evaluado dentro de la organización.				
E68	68	Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	3	3,667	0,577	.

Tabla Efectividad (Constructo Integral):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
E37	37	Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	23	3,22	0,85	2,45
E40	40	Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	23	3,78	0,42	0,16
E43	43	Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	23	3,78	0,67	14,42
E45	45	El grupo que lidera es efectivo.	23	3,48	0,51	-2,19
E56	56	El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	23	3,57	0,51	-2,11
E68	68	Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	23	3,70	0,47	-1,29

Tabla Satisfacción (Docentes):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
S38	38	Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	20	3,550	0,686	0,542
S41	41	Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	20	3,900	0,308	7,037
S70	70	Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	20	3,850	0,366	2,776
S76	76	Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	20	3,800	0,410	0,699
S82	82	Me es grato trabajar con él /ella.	20	3,900	0,308	7,037

Tabla Satisfacción (Decanos):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
S38	38	Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	3	3,667	0,577	.
S41	41	Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	3	3,667	0,577	.
S70	70	Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	3	3,667	0,577	.
S76	76	En general cumpla con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.	3	3,667	0,577	.
S82	82	Los demás creen que es grato trabajar conmigo.	3	3,667	0,577	.

Tabla Satisfacción (Constructo Integral):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
S38	38	Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	23	3,57	0,66	0,62
S41	41	Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	23	3,87	0,34	3,86
S70	70	Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	23	3,83	0,39	1,52
S76	76	Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	23	3,78	0,42	0,16
S82	82	Me es grato trabajar con él /ella.	23	3,87	0,34	3,86

Tabla Esfuerzo Extra (Docentes):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
EE39	39	Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	20	3,800	0,410	0,699
EE42	42	Aumenta mi motivación hacia el éxito.	20	3,850	0,366	2,776
EE44	44	Me motiva a trabajar más duro.	20	3,700	0,470	-1,242
EE55	55	Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	20	3,600	0,598	0,783
EE67	67	Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	20	3,750	0,444	-0,497
EE79	79	Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	20	3,750	0,444	-0,497

Tabla Esfuerzo Extra (Decanos):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
EE39	39	Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	3	3,667	0,577	.
EE42	42	Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	3	3,667	0,577	.
EE44	44	Motivo a los demás a trabajar más duro.	3	3,667	0,577	.
EE55	55	Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	3	3,667	0,577	.
EE67	67	Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	3	3,667	0,577	.
EE79	79	Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.	3	3,333	0,577	.

Tabla Esfuerzo Extra (Constructo Integral):

Nomenclatura	Nº Ítem	Contenido	N válido (por lista)	Media	Desviación estándar	Curtosis
EE39	39	Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	23	3,78	0,42	0,16
EE42	42	Aumenta mi motivación hacia el éxito.	23	3,83	0,39	1,52
EE44	44	Me motiva a trabajar más duro.	23	3,70	0,47	-1,29
EE55	55	Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	23	3,61	0,58	0,68
EE67	67	Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	23	3,74	0,45	-0,71
EE79	79	Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	23	3,70	0,47	-1,29

Apéndice G. Prueba anova para diferencias de promedios de puntajes de lideres.**Tabla ANOVA**

<i>Fuente</i>	<i>Suma de</i>	<i>Gl</i>	<i>Cuadrado</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
	<i>Cuadrados</i>		<i>Medio</i>		
Entre grupos	0,755671	2	0,377836	0,25	0,7766
Intra grupos	57,8986	39	1,48458		
Total (Corr.)	58,6543	41			

Apéndice H. Proceso de validación por el grupo de expertos

Fecha	Actividad	Observaciones
20-Ene-15	Se envía la herramienta de medición al panel de expertos	- Cuestionario MLQ y matriz de operacionalización de variables en donde se especifica qué mide cada pregunta del cuestionario - Vía correo electrónico a : Dra. Sonia Hernández, Dra. Victoria Pérez, Dr. Edgar Dávila y el Dr. José María.
10-Feb-15	Se recibe correo de respuesta del panel de expertos por la Dra. Sonia Hernández	RECOMENDACIONES: - Revisar los contextos, empresas, y cultura donde se ha aplicado el instrumento, con el fin de analizar la adaptación de dicho instrumento a nuestro medio. - Revisar qué otros cuestionarios validados se tiene aplicados en nuestro país, para identificar variables comunes o variables nuevas que nos permitan alimentar el instrumento que usted tiene. - Hay algunas preguntas que pueden no resultan tan claras para los entrevistados, ya que son muy genéricas y puede que no cumpla con los objetivos planteados: 15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar. 2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados. 4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. - Se recomienda igualmente que en la inducción del cuestionario se elimine la siguiente frase: "Si llega a presentársele un ítem que para usted le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no la responda", ya que el instrumento será lo suficiente claro para que se contesten todas las preguntas.

Fecha	Actividad	Observaciones
18-Feb-15	Reunión con la Dra Victoria Pérez	- Asesoría de dudas en cuanto al panel de expertos y sus recomendaciones pertinentes a la validación del instrumento. - Se le solicitó a la Dra. Elizabeth Torres autores o documentos para soportar la validación del instrumento.
24-Feb-15	Se recibe correo de la Dra. Victoria Pérez	- En el correo la Dra. Victoria remite información enviada por la Dra. Elizabeth Torres de métodos de validación
17-Mar-15	Se envía correo de respuesta con las observaciones realizadas	- Se adjunta la herramienta corregida con las indicaciones y observaciones dadas en el correo y en el dialogo sostenido con la Dra. Sonia Hernández
17-Mar-15	Se recibe correo del panel de experto representado por la Dra. Victoria Pérez	- observaciones sobre el temario: indicar respecto a la observación que realizó el Dr. José María sobre la pregunta 51 pues a pesar que para él es obvio del cargo, no se puede eliminar.
17-Mar-15	Se envía correo con las correcciones finales del Documento	- Se adjunta herramienta corregida con todas las observaciones dadas por los miembros del panel de expertos