

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA  
UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACION  
CARRERA DE INGENIERIA EMPRESARIAL**

**EVALUACIÓN DE LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL Y  
TRANSACCIONAL DE LOS DOCENTES EN  
EL MODELO DE NEGOCIOS DE LA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA  
EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL  
EN EL PERIODO 2018**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERA EMPRESARIAL**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:  
KATHERINE VIVIANA BUÑAY CRESPO**

**Director:  
Dr. WILSON GEOVANNY PESANTEZ MOLINA**

**Año  
2018**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Katherine Viviana Buñay Crespo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

---

Katherine Viviana Buñay Crespo

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Katherine Viviana Buñay Crespo, bajo mi supervisión.

---

**Dr. WILSON GEOVANNY PESANTEZ MOLINA  
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACION  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

## DEDICATORIA

Es grato dedicar esta tesis con profundo amor y respeto a:

**Dios**, por entregarme una vida llena de bendiciones, por guiar mis pasos y poner en mi camino a personas de buen corazón, por fortalecer mi corazón y alimentar mis conocimientos y por apoyarme en todo momento ya que con su ayuda pude concluir mi carrera profesional.

**Mi padre Vicente Buñay**, a pesar de su distancia física siempre le siento presente, por apoyarme en todo, por brindarme consejos y sé que si hubieras tenido la oportunidad de estar a mi lado estuvieras muy feliz por mis logros en etapa de mi vida.

**Y a mi madre Gladis Crespo**, por ser mi pilar más importante y por brindarme apoyo incondicional, amor, comprensión y consejos que me han servido para formarme como persona con valores, carácter y perseverancia.

## AGRADECIMIENTOS

La presente tesis me da el honor de agradecer a los siguientes:

**A Dios**, en primer lugar y ante todo, por su infinito amor y bondad que me brinda día tras día, por su ayuda incondicional a lograr mis metas propuestas y por levantarme cuando caigo y dame fuerzas para continuar y nunca sin rendirme.

**A mi padres Vicente y Gladis**, por apoyarme en todo momento, por inculcarme de valores desde muy pequeña, por aconsejarme lo mejor a la hora de tomar decisiones, sobre todo por educarme y por ser excelentes ejemplos de vida a seguir.

**A la Universidad Católica de Cuenca extensión San Pablo de la Troncal**, por abrirme las puertas para formarme profesionalmente y por brindarme oportunidades incomparables.

**A los Docentes**, por tomarse el arduo trabajo de transmitirme sus conocimientos correspondientes a mi profesión y sobre todo por ser grandes personas llenos de sabiduría que se han esforzado por ayudarme a llegar en donde me encuentro,

**A mi Tutor de tesis el Dr. Wilson Geovanny Pesantez Molina**, por brindarme su valiosa colaboración y orientación en el desarrollo de este trabajo, y sobre todo por su gran paciencia y atención.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN .....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
LISTA DE TABLAS .....	viii
LISTA DE FIGURAS .....	xi
LISTA DE CUADROS .....	xii
LISTA DE ANEXOS .....	xiii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. ANTECEDENTES DEL CASO A INVESTIGAR .....	2
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	12
1.4. PREGUNTAS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.5. OBJETIVOS.....	13
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Naturaleza del liderazgo .....	15
2.1.1. Los líderes nacen o se hacen .....	15
2.2. Teoría o enfoques del liderazgo.....	19

2.2.1. Teorías caracteriales y de los rasgos de la personalidad .....	20
2.2.2. Teorías Conductuales .....	22
2.2.3. Teorías de Contingencia y Situacionales .....	28
<b>CAPÍTULO 3 MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>41</b>
3.1. Educación Superior en Ecuador .....	41
Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) .....	41
3.2. El docente universitario.....	45
3.3. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL .....	47
3.3.1. Reseña Histórica.....	47
3.3.2. Misión y Visión.....	48
3.3.3. Valores y Principios.....	49
<b>CAPÍTULO 4 METODOLOGIA.....</b>	<b>53</b>
4.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	53
4.2. Unidad de Análisis .....	53
4.3. Población y Muestra .....	54
4.3.1. Población .....	54
4.3.2. Muestra.....	55
4.4. Estrategia de estudio .....	57
4.5. Identificación y operacionalización de Variables .....	57
4.5.1. Identificación de variables .....	57
4.5.2. Operacionalización de las variables .....	60

4.6. Contrastación de Hipótesis.....	60
4.7. Instrumento de Medición.....	61
4.7.1. Instrumento de medición “adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)” .....	61
4.8. Confiabilidad de los instrumentos de medición.....	62
4.9. Validación del instrumento de medición.....	64
4.10. Tratamiento estadístico .....	64
4.11. Selección de pruebas estadísticas para la contratación de hipótesis ..	64
<b>CAPÍTULO 5 RESULTADOS.....</b>	<b>65</b>
5.1. Estadística Descriptiva.....	65
5.1.1. Estadística descriptiva – Docentes.....	65
5.1.2. Estadística descriptiva – Estudiantes.....	68
5.1.3. Análisis estadístico .....	70
5.2. Prueba de Hipótesis.....	80
<b>CAPÍTULO 6 ANALISIS. ....</b>	<b>85</b>
6.1. Análisis de Resultados.....	85
6.2. Conclusiones.....	91
6.3. Recomendaciones.....	93
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>99</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Población de estudiantes que tienen el 50% de aprobación de carrera - ciclo Marzo 2018 – Agosto2018. ....	55
<b>Tabla 2</b> Encuestas por carreras .....	56
<b>Tabla 3</b> Encuestas por ciclo de estudio .....	56
<b>Tabla 4</b> Género de los docentes .....	65
<b>Tabla 5</b> Edad de los docentes .....	66
<b>Tabla 6</b> Nivel de Estudios de los docentes.....	66
<b>Tabla 7</b> Especificación Cuarto Nivel de los docentes.....	67
<b>Tabla 8</b> Género de los estudiantes.....	68
<b>Tabla 9</b> Carrera de los estudiantes.....	68
<b>Tabla 10</b> Ciclos de Estudio de los estudiantes .....	69
<b>Tabla 11</b> Jerarquización de las medias e Intervalo de Confianza - Docentes.....	70
<b>Tabla 12</b> Jerarquización de las medias e Intervalo de Confianza - Estudiantes .....	71
<b>Tabla 13</b> Matriz de correlación entre subescalas de las variables del modelo de Bass y Avolio – bajo la autopercepción de los docentes.....	71
<b>Tabla 14</b> Matriz de correlación entre subescalas de las variables del modelo de Bass y Avolio – bajo la percepción de los estudiantes .....	72

<b>Tabla 15</b> Matriz de correlación entre las variables de liderazgo Transformacional y Transformacional con las variables de resultados del modelo de Bass y Avolio – bajo la autopercepción de los docentes. ....	73
<b>Tabla 16</b> Matriz de correlación entre la variable de liderazgo Transformacional y Transformacional con las variables de resultados del modelo de Bass y Avolio – bajo la percepción de los estudiantes. ....	73
<b>Tabla 17</b> Regresión Múltiple entre la variable dependiente Satisfacción y todas las variables independientes de estilos de liderazgo transformacional y transaccional del modelo de Bass y Avolio, bajo la autopercepción de los docentes. ....	74
<b>Tabla 18</b> Regresión Múltiple entre la variable dependiente Satisfacción y todas las variables independientes de estilos de liderazgo transformacional y transaccional del modelo de Bass y Avolio, bajo la percepción de los estudiantes. ....	74
<b>Tabla 19</b> Regresión Múltiple entre la variable dependiente esfuerzo extra y todas las variables independientes de estilos de liderazgo transformacional y transaccional del modelo de Bass y Avolio, bajo la autopercepción de los docentes. ....	75
<b>Tabla 20</b> Regresión Múltiple entre la variable dependiente esfuerzo extra y todas las variables independientes de estilos de liderazgo transformacional y transaccional del modelo de Bass y Avolio, bajo la percepción de los estudiantes. ....	76
<b>Tabla 21</b> Regresión Múltiple entre la variable dependiente Efectividad y todas las variables independientes de estilos de liderazgo transformacional y transaccional del modelo de Bass y Avolio, bajo la autopercepción de los docentes. ....	77
<b>Tabla 22</b> Regresión Múltiple entre la variable dependiente Efectividad y todas las	

variables independientes de estilos de liderazgo transformacional y transaccional del modelo de Bass y Avolio, bajo la percepción de los estudiantes. ....77

**Tabla 23** Regresión Múltiple entre las variables dependientes: Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad y las variables independientes: liderazgo transformacional y transaccional del modelo de Bass y Avolio, bajo la autopercepción de los docentes. ....78

**Tabla 24** Regresión Múltiple entre las variables dependientes: Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad y las variables independientes: liderazgo transformacional y transaccional del modelo de Bass y Avolio, bajo la percepción de los estudiantes. ..79

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Rejilla Administrativa de Blake y Mounton .....	27
<b>Figura 2</b> Modelo de Fiedler .....	30
<b>Figura 3</b> Estilo de Liderazgo Situacional II .....	33
<b>Figura 4</b> Género de los docentes .....	65
<b>Figura 5</b> Edad de los docentes .....	66
<b>Figura 6</b> Nivel de estudios de los docentes .....	67
<b>Figura 7</b> Especificación Cuarto Nivel de los docentes.....	67
<b>Figura 8</b> Género de los estudiantes.....	68
<b>Figura 9</b> Carrera de los estudiantes.....	69
<b>Figura 10</b> Ciclos de Estudio de los estudiantes .....	69

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b> Estudios previos realizados en Empresas y Entidades.....	3
<b>Cuadro 2</b> Estudios previos realizados en Universidades.....	7
<b>Cuadro 3</b> Estilos de liderazgo y sus respectivas fases de madurez .....	32
<b>Cuadro 4</b> Puntualización de variables demográficas y académicas .....	58
<b>Cuadro 5</b> Puntualización de variables de liderazgo transformacional .....	59
<b>Cuadro 6</b> Puntualización de variables de liderazgo transaccional.....	59
<b>Cuadro 7</b> Alfa de cronbach de las variables de liderazgo transformacional, transaccional y de resultado.....	63

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b> Cuestionario de datos demográficos de los Líderes y Seguidores de la Universidad Católica de Cuenca extensión San Pablo de la Troncal. ....	99
<b>Anexo 2</b> Cuestionario de datos demográficos de los Seguidores - Estudiantes de la Universidad Católica de Cuenca extensión San Pablo de la Troncal. ....	100
<b>Anexo 3</b> Instrumento de medición: Adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) DE Bass y Avolio – Líderes. ....	101
<b>Anexo 4</b> Instrumento de medición: Adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) DE Bass y Avolio – Seguidores.....	104

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo realizar una evaluación del perfil de liderazgo transformacional o transaccional que predomina en los docentes en el modelo de negocio de la Universidad Católica de Cuenca extensión San Pablo de la Troncal y su relación con las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, mediante el modelo de Bass y Avolio. Se utilizó un diseño de tipo correlacional. Se utilizó un enfoque mixto de tipo correlacional y su diseño fue no experimental y transversal; con una muestra de 34 docentes y 86 estudiantes, a quienes se les aplicó cuestionarios del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 1985). Los datos procesados, mediante el uso de la estadística descriptiva a través del programa estadístico informático SPSS versión 19. El análisis de los resultados demuestra que el estilo de liderazgo que predominan los docentes desde la autopercepción de los docentes y la percepción de los estudiantes es el liderazgo transformacional y es quien causa mayor impacto en las variables de resultados, también se evidenció entre los hallazgos más resaltantes que los docentes son motivadores, estimulan a los estudiantes y manejan una buena comunicación dentro de la universidad.

**Palabras clave:** Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, docente, universidad.

## **ABSTRACT**

The objective of this thesis was to evaluate the transformational or transactional leadership profile that predominates in teachers in the business model of the Catholic University of Cuenca, San Pablo de la Troncal extension and its relationship with the outcome variables: satisfaction, extra effort and effectiveness, through the Bass and Avolio model. A correlational type design was used. A mixed approach of correlation type was used and its design was non-experimental and transversal; with a sample of 34 teachers and 86 students, who received questionnaires from the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 1985). The processed data, through the use of descriptive statistics through the statistical software program SPSS version 19. The analysis of the results shows that the leadership style that teachers predominate from the self-perception of the teachers and the perception of the students is the transformational leadership and is the one that causes the greatest impact on the outcome variables, it is also evident among the most outstanding findings that teachers are motivators, stimulate students and manage good communication within the university.

**Keywords:** Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, teacher, university.

## CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

### 1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Universidad Católica de Cuenca extensión San Pablo de la Troncal está orientada a brindar educación de calidad y formar profesionales de alto conocimiento, donde el docente tienen el papel de líder y el estudiante como seguidor, es decir los docentes dentro del entorno universitario deberán asumir el cargo con un liderazgo positivo y ético, con ello transformar eficientemente su pedagogía, para que los alumnos recepten el tipo de estilo de liderazgo aplicado y puedan poner en práctica en la sociedad o en su lugar de trabajo.

James MacGregor Burns estableció en una investigación descriptiva dos conceptos sobre el liderazgo como son el transaccional y el transformacional; posteriormente Bernard M. Bass basándose con lo propuesto de Burns logro diferenciar estos dos tipos de liderazgo, es decir, que el liderazgo transaccional se da cuando el seguidor ofrece un servicio a cambio de un salario u otros beneficios, en cambio el liderazgo transformacional impulsa a que los seguidores realicen sus actividades laborales sin intereses personales” (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006)

De acuerdo con lo investigado, se formula a continuación el problema ocasionado dentro de la Universidad Católica de Cuenca extensión San Pablo de la Troncal:

**Problema practico:** En la población objeto de esta investigación como son los docentes de la universidad, se presume que la aplicación de un liderazgo no adecuado al contexto educativo, ocasionaría graves daños como la insatisfacción y falta de efectividad en los estudiantes de las mismas y a su vez los futuros profesionales no tendrían las herramientas suficientes para el buen desempeño en el campo laboral.

**Problema de investigación:** El modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio ha sido estudiado y aplicado en varias organizaciones, cuyos hallazgos validaron el constructo de los autores, sin embargo, surge la necesidad de validar este modelo en el contexto universitario del Cantón la Troncal, y conocer cuáles de los estilos del liderazgo transformacional y transaccional predomina desde la percepción de los docentes y de los estudiantes, así como su relación con las variables de resultados: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad

## **1.2. ANTECEDENTES DEL CASO A INVESTIGAR**

**Según Bass**, las primordiales causas de un mal liderazgo en una organización e institución es la mala gestión y el desinterés de los líderes sin importar sus características, un buen liderazgo aumenta el nivel de satisfacción, motivación y esfuerzo extra en sus seguidores.

**De acuerdo con María Teresa Palomo Vadillo**; un excelente líder dirige a sus seguidores, creando en ellos una buena gestión. Un buen manejo del personal exhibe un liderazgo de éxito en sus espectadores. (Vadillo, Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, 2013)

En la actualidad se supone que nuestro país carece de un buen estilo de liderazgo en varios tipos de empresas e instituciones, los intereses de los mandos superiores solo son personales y no ofrecen gratitudes hacia los empleados, ya que ellos son el motor de sus logros, de aquí parte el interés de estudiar la variable liderazgo en este tipo de instituciones, para aportar en sus mejoras. A continuación se detalla por medio de resumen algunos estudios previos realizados en empresas y entidades, que han optado por aplicar el modelo transaccional y transformacional de Bass y Avolio.

**Cuadro 1** Estudios previos realizados en Empresas y Entidades

REFERENCIAS	TEMA	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS Y CONCLUSIONES
(Mendoza Martínez, García Rivera, & Uribe Prado, 2014)	Liderazgo y su relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una empresa de entretenimiento en México.	Determinar la influencia de factores de liderazgo transformacional y transaccional en variables de resultado con personal directivo de nivel medio de una Empresa de Entretenimiento en México, D.F.	Esta investigación teórica y empírica trata de un estudio ex-post-facto, observacional, transversal y explicativo. Se aplicó el “Cuestionario sobre datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajo” y la “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) a una muestra de 100 directivos de nivel medio.	Los modelos de ecuaciones estructurales determinaron que en el perfil de liderazgo de los directivos investigados destacan en primer lugar sub-escalas transformacionales como son: estimulación intelectual, influencia idealizada (conducta y atributo) y consideración individual. La variable de resultados más importantes para ellos es el esfuerzo extra. Es decir que los directivos estén interesados en desarrollar la capacidad de resolución de problemas y la actualización de su personal.

REFERENCIAS	TEMA	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS Y CONCLUSIONES
(Silva Peralta, Olsen, Pezzi, & Sanjurjo, 2016)	Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata.	Conocer el liderazgo de voluntarios de organizaciones asociativas de la ciudad de Mar del Plata.	La presente investigación es exploratoria descriptiva y comparativa; con una muestra de tipo intencional, no probabilística, se trabajó con una muestra de 56 voluntarios que pertenecen a 16 organizaciones diferentes, se administró el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Avolio y Bass (2004).	El liderazgo ejercido por los voluntarios presenta características tanto transformacionales como transaccionales, encontrándonos niveles altos en las dimensiones Motivación Inspiracional, influencia idealizada como Comportamiento y Dirección por Excepción Activa, y niveles bajos en Estimulación Intelectual, Influencia Idealizada como Atributo y Reconocimiento Contingente.

REFERENCIAS	TEMA	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS Y CONCLUSIONES
(Fernández & Quintero, 2017)	Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores Venezolanos	El objetivo es identificar las características del liderazgo transformacional y las variables del liderazgo transaccional, presentes en empresarios que demostraron ser exitosos en la creación y desarrollo de sus negocios en Venezuela.	El presente trabajo se realizó en dos fases: una documental mediante la identificación de las variables que según la teoría de liderazgo transformacional caracterizan a estos líderes, extraídos de los estudios de caso desarrollados por Quinteros (2013); y una fase de investigación de campo en la cual se solicitó a tres líderes de las empresas estudiadas, responder el cuestionario (MLQ) (2001).	Los resultados obtenidos en la investigación, indican que las características que sobresalen son: alto rango en sus variables: influencia idealizada, estímulo intelectual y consideración individual; con ello existe un alto grado de moralidad, confianza e integridad, es decir que motiva al trabajador para tenga un alto nivel de desempeño laboral, los emprendedores son personas que se proyectan al cambio, ofrecen confianza y dan importancia a sus seguidores.

REFERENCIAS	TEMA	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS Y CONCLUSIONES
(Pesantez Molina, 2017)	El Liderazgo transformacional – transaccional y su impacto en las Autoevaluaciones Centrales del trabajador, en el sector agroindustrial de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar, Ecuador.	Determinar el tipo y grado de impacto del liderazgo transformacional y transaccional en la disposición del trabajador, representada por sus autoevaluaciones centrales, en el contexto de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del cañar.	El tipo de estudio fue exploratoria, correlacional, descriptiva y explicativa. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo, el diseño es no experimental y transversal. Con un muestra de 48 líderes entre gerencia media y jefaturas y 192 seguidores entre supervisores y colaboradores. Se aplicó el modelo de Bass y Avolio.	Se obtuvo como resultado que las conductas transformacionales y transaccionales de los directivos impactan significativamente en las autoevaluaciones centrales del seguidor, predominando el estilo de liderazgo transformacional tanto desde la autopercepción del líder como del seguidor. La conducta transformacional del líder causa un incremento en las autoevaluaciones centrales del seguidor, aumentando la disposición del seguidor y la conducta transaccional tiene efecto inverso.

**Cuadro 2** Estudios previos realizados en Universidades

REFERENCIAS	TEMA	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS Y CONCLUSIONES
(Odris, 2008)	Liderazgo transformacional en el docente universitario. Maracaibo, Venezuela. Universidad del Zulia.	Determinar el liderazgo predominante en los docentes de la Facultad de Arquitectura y Diseño.	Utilizaron un diseño de tipo descriptivo con un enfoque epistemológico empirista-inductivo, con una muestra de 160 individuos, donde aplicaron un instrumento diseñado por la autora, apoyado por los estudios desarrollados por Bass.	Como resultado se obtuvo que el liderazgo que predomina los docentes de la facultad antes mencionada es el liderazgo transformacional, según los hallazgos encontrados tenemos que los docentes demuestran una conformidad con su actuación y son carismáticos, estimulan a sus seguidores, expresan la honestidad, demuestran una excelente comunicación con sus estudiantes y compañeros de trabajo, y exhiben un liderazgo eficaz.

REFERENCIAS	TEMA	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS Y CONCLUSIONES
(González & González, 2008) González & González, Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente, 2008)	Percepciones de los estudiantes Universitarios, frente al Liderazgo del Docente.	Develar las percepciones que poseen los estudiantes de la facultad de Arquitectura y Diseño, respecto al ejercicio del liderazgo desempeño por el docente en su rol, dentro de la institución educativa de tercer nivel.	Se utilizó el modelo transaccional propuesto por Bass (1985). Esta investigación tiene un diseño descriptivo con un enfoque empirista inductivo. Con una muestra de 200 estudiantes.	Los docentes de la facultad de Arquitectura y Diseño desarrollan un liderazgo transformacional, donde se presencia algunas características como: carisma, consideración individual y respeto al prójimo, es decir: que el desempeño laboral de los docentes es conveniente y satisfactorio.

REFERENCIAS	TEMA	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS Y CONCLUSIONES
(Bolkan & Goodboy, 2009)	Transformational Leadership in the classroom: Fostering Student Learning, Student Participation, and Teacher Credibility	Examinar las relaciones entre el liderazgo transformacional (dimensiones) en las aulas universitarias, resultados de aprendizaje de los alumnos.	Tiene una muestra de 165 estudiantes, quienes evalúan el tipo de liderazgo de sus instructores, se utilizaron los siguientes instrumentos: (MLQ), Escala Clase de Participación, indicadores de la versión revisada del aprendizaje cognitivo escala (1985), Escala de motivación (1990), Escala de credibilidad de la fuente (1999) y Escala de satisfacción de los estudiantes de comunicación en referencia a su clases.	Los resultados de la investigación manifiesta que las tres dimensiones del liderazgo transformacional instructivo se relacionan con las variables de resultado, la investigación futura debería determinar cuáles son las conductas de instrucción que comunican el liderazgo transformacional en el aula, a través de diferentes culturas.

REFERENCIAS	TEMA	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS Y CONCLUSIONES
(González & González, 2012)	Estilos de liderazgo del Docente Universitario.	Describir las características de los estilos de liderazgo Transformacional, Transaccional, Laissez-Faire y Autocrático, presentes en un grupo de profesores y profesoras de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad de Zulia.	Tiene un diseño no experimental descriptivo de campo, de corte transversal, donde utilizaron el instrumento adaptado por Gonzales (2009) referenciado del Multifactor Leadership Questionnaire (1990) de Bass y Avolio. Con una muestra de 12 profesores y profesoras.	Los resultados señalan que se debe adoptar comportamientos característicos de un liderazgo transformacional bajo las siguientes combinaciones: autocrático-transformacional, transaccional-transformacional, laissez faire-autocrático-transformacional y autocrático-transaccional-transformacional. Con ello se refleja que los docentes les dan mucha importancia a sus estudiantes y se preocupan por sus logros y crecimiento personal.

REFERENCIAS	TEMA	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS Y CONCLUSIONES
(Silva Peralta, Gandoy , Jara, & Pacenza , 2015)	Liderazgo del docente y niveles de empoderamiento de los estudiantes en un seminario de prácticas comunitarias de una Universidad Pública Argentina.	Describir el liderazgo del docente tutor en el marco de un seminario de prácticas comunitarias de una universidad pública de la República Argentina y el empoderamiento de los estudiantes que participan en estas prácticas.	Esta investigación es de tipo descriptivo-transaccional. Utilizaron el modelo transaccional de Bass y Avolio con el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (2004). Con una muestra conformada por 32 estudiantes.	Los resultados demuestran que los altos niveles de empoderamiento de los alumnos se relacionan con altos niveles en las dimensiones de liderazgo transaccional y laissez-faire de los docentes tutores, también en la dimensión transformacional (Estimulación Intelectual) y bajos niveles en las otras dimensiones del liderazgo transformacional, es decir: Influencia Idealizada (atributo – comportamiento), Consideración Individual y Motivación Inspiracional.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La importancia de realizar esta investigación es muy trascendental; se justifica de manera práctica en vista de que en la universidad objeto de estudio se forman profesionales de alto conocimiento y se presume que no existe satisfacción y efectividad en los futuros profesionales, por ende al conocer el estilo de liderazgo aplicado por parte de los docentes ayudaría a solucionar el presente problema.

Se justifica teóricamente , ya que con el manejo del modelo de Bass y Avolio nos permitirá determinar qué estilo de liderazgo aplican los docentes dentro de la Universidad Católica de Cuenca extensión San Pablo de la Troncal y así poder comparar si las diferentes variables van acorde con el tipo de liderazgo utilizado.

### **1.4. PREGUNTAS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

#### **Pregunta general:**

¿Cuál es el perfil de liderazgo transformacional o transaccional que predomina en los docentes en el modelo de negocios de la universidad; bajo la percepción del estudiante y del mismo docente; y su relación con las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad; mediante el modelo de Bass y Avolio?

#### **Preguntas Específicas:**

- ¿Cuál de los factores de liderazgo Transformacional o Transaccional tiene menor correlación en la satisfacción de los estudiantes de la institución?

- ¿Cuál es la subescala de liderazgo Transformacional o Transaccional que tiene mayor relación con todas las variables de resultados: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, bajo la percepción de los Estudiantes?
- ¿Cuáles son las principales subescalas de liderazgo Transformacional o Transaccional que predominan en los docentes de la universidad bajo la percepción de los estudiantes?
- ¿Cuál de los estilos del liderazgo transformacional o transaccional tiene mayor impacto en las variables de resultado satisfacción, esfuerzo extra y efectividad desde la autopercepción de los docentes y la percepción de los estudiantes?

## **1.5. OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

Realizar una evaluación del perfil de liderazgo transformacional o transaccional que predomina en los docentes en el modelo de negocio de la universidad; y su relación con las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, mediante el modelo de Bass y Avolio.

### **Objetivo Específicos**

- Identificar el factor de liderazgo Transformacional o Transaccional que tiene menor correlación en la satisfacción de los estudiantes de la institución.
- Identificar la subescala de liderazgo Transformacional o Transaccional que tiene mayor relación con las variables de resultados: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, bajo la percepción de los Estudiantes.

- Determinar las principales subescalas de liderazgo Transformacional o Transaccional que predominan en los docentes de la universidad bajo la percepción de los estudiantes.
- Examinar los estilos del liderazgo transformacional o transaccional que tiene mayor impacto en las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad desde la autopercepción de los docentes y la percepción de los estudiantes.

## **CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO.**

En la actualidad el ambiente en el que se desenvuelven las instituciones educativas de tercer nivel, sobrelleva constantes cambios, dentro del cual los catedráticos universitarios sienten la necesidad de tomar el mando de un líder y no de un alto directivo para poder dirigir a los seguidores que en este caso serían los estudiantes de la institución. Con esto se observa que los docentes ayudan al rediseño del proceso educativo, para alcanzar una alta calidad en la enseñanza.

### **2.1. Naturaleza del liderazgo**

#### **2.1.1. Los líderes nacen o se hacen**

“Existen personas que pueden llegar a ser líderes por sus conocimientos y experiencias, el entorno que le rodea transforma su personalidad abarcando cualidades positivas y se obsesionan por cumplir sus objetivos planteados. Asimismo hay personas que nacen con dotes de ser líderes, es decir que por genética se les hará más fácil adquirir habilidades de liderazgo, tienen una personalidad distintiva y siempre se enfocan en superarse, sus cualidades son esenciales y son capaces de conseguir lo que quieren. (BF, 2010)

#### **2.1.2. Que es un Líder**

John Baldoni dice “un líder es aquel individuo que dirige con excelencia para que sucedan cosas buenas. El objetivo principal es generar confianza en los seguidores y crear una imagen ejemplar, donde puedan imitar el perfil del líder, así poder alcázar el éxito en conjunto sin intereses personales” (Baldoni, 2011)

Para Peter Senge citado por Marcelo Berenstein: “El líder de un grupo es un individuo que se esfuerza para moldear un buen futuro para su organice n e institución,

es quien inspira a sus seguidores para alcanzar metas, para el las dificultades se vuelven oportunidades y siempre emprende cosas nuevas”. (Berenstein, 2010)

Vanessa Gracia Cruz señala que “existen dos fundamentos que hacen que un líder sea exitoso: la primera es la habilidad originaria de uno mismo entregada por nuestro Dios altísimo y la segunda es lo que receptamos del ejemplo que nos brindan diferentes líderes talentosos” (Cruz, 2017)

Según Moisés Ruiz Gonzales, “un líder sirve para emocionar, liderar equipos, negociar, motivar, manejar el tiempo, liderar conflictos.

Es decir, la capacidad emocional de un individuo tiene que estar a la par con la capacidad de buscar alternativas para no estar en desventaja entre sus rivales, un líder debe procrear un ambiente afanoso con un buen clima laboral donde fluyan virtudes, valores y libertad para generar ideas. Un individuo que lidera con excelencia tiene un excelente equipo de trabajo. Un líder debe tener bien claro que un equipo de trabajo no es un grupo de personas que se dirigen a realizar sus respectivas actividades encomendadas sino que son varios individuos que se sienten en la obligación de cumplir una misión. Una calidad de liderazgo en un negocio debe tener argumentos que provoquen convencimiento dentro del entorno. La motivación es un arma potencial para revivir los intereses de los seguidores, el arte de motivar es lo que define el tipo de líder que tenemos dentro. Los grandes líderes tratan de reducir el tiempo para alcanzar con rapidez el éxito, al minimizar recursos se logran los objetivos con eficiencia. Manejar los problemas dentro de un entorno no es tarea fácil, un buen líder debe tener la habilidad para poder influir sobre la conducta de sus seguidores, para que con ello no se agranden los conflictos dentro del ambiente laboral” (González, 2008)

Peter Drucker afirmo que las “autoevaluaciones es el primer paso que tiene hacer un líder, por ello ha identificado 5 claves para poder generar un buen liderazgo. Estas incomparables claves trata de cinco preguntas cortas que ayudan al individuo a marcar diferencia de su liderazgo aplicado en cada entorno.

A continuación, se detalla las siguientes claves:

1. ¿Cuál es nuestra misión?
2. ¿Quiénes son nuestra segmentación?
3. ¿Que valoran nuestro mercado objetivo?
4. ¿Cuáles son nuestros resultados?
5. ¿Cuál es nuestro plan?” (Drucker, Hesselbein, Kuhl, & montes, 2016)

### **2.1.3. Que es el Liderazgo**

La palabra liderazgo tiene varios conceptos que especifican la realidad de su contextura, así lo han demostrados muchos de los autores quienes han estudiado este tema.

John Baldoni dice que “el liderazgo nace cuando se hacen excelente las cosas porque de lo contrario se lo nombraría fracaso, es decir que el individuo a cargo debe generar confianza y hacer que brote en los seguidores talentos y habilidades, para conseguir una calidad de equipo de trabajo” (Baldoni, 2011)

Luis Castañeda refiere que “Liderazgo es la unión de habilidades y destrezas que animan a un sujeto a dirigir un grupo de personas a alcanzar objetivos en menor tiempo y con ética moral” (Castañeda & Castaneda Martinez, 2005)

James C. George (citado po Maxwell, 2008, p. 359) define el liderezgo como la “capacidad de conceguir seguidores”, entonces podemos entender que el liderazgo es el dominio que se cultiva sobre otros, para cumplir los objetivos planteados.

#### **2.1.4. Líder formal e informal**

**Líder Formal:** Es aquel individuo que fue designado por un mando superior para ejercer el papel de líder; es quien tiene la potestad de ordenar y dirigir a su manera a un grupo de personas, para que desempeñen distintas actividades y ayuden a cumplir con los objetivos propuestos.

**Líder Informal:** es aquella persona que tiene a un líder al frente con escasas de liderazgo, y su propio grupo le escoge para que los guie y los motive a realizar sus funciones y tareas. El líder informal no tiene la autoridad para ponerse en contra de sus compañeros por incumplimiento tampoco puede recompensarles por su buen trabajo.

## **2.2. Teoría o enfoques del liderazgo**

Explicar sobre el liderazgo no es cosa fácil, ya que este tema ha forjado a sus investigadores a describirlo de la manera más comprensible posible y dentro de ella existen cuatro teorías muy importantes en el estudio del liderazgo, es decir de manera resumida el primero se enfoca en los rasgos de la personalidad de aquellos líderes que sobresalieron en su época, el segundo examina la conducta del líder y el dominio en los seguidores, el tercero inspecciona las relaciones de contingencia en el campo del liderazgo y el cuarto enfatiza en el desenvolvimiento de un líder que transformar su entorno.

Dentro de los enfoques y teorías más sobresalientes tenemos:

- Teorías caracteriales y de los rasgos de la personalidad
- Teorías Conductuales
- Teorías de Contingencia y Situacionales
- Liderazgo Transaccional y Transformacional

### **2.2.1. Teorías caracteriales y de los rasgos de la personalidad**

Para comenzar hablar de esta teoría primero debemos saber que los rasgos son características únicas en la persona, esto hace que se le describa a un individuo como alegre, decidido, fuerte, seguro de sí mismo, entre otros dentro del cual un líder puede poseer estos rasgos distintivo especiales que los hacen marcar su diferencia ante los demás.

Esta teoría se enfoca en las cualidades de un líder ya sean físicas, intelectuales o de personalidad, por ejemplo: Winston Churchill, Steve Jobs, Nelson Mandela, Abraham Lincoln, John F. Kennedy, Bill Clinton demostraron en tiempos valentía, carisma, comunicación, innovación, motivación y transparencia en el momento de liderar.

Las teorías caracteriales tiene que ver con las características de un líder, las cuales dan uso para poder liderar un grupo, esto encaja dentro de la teoría del gran hombre donde se creía que las características personales de un líder se podían diferenciar con exactitud de un seguidor algunas de aquellas características son: creatividad, esfuerzo, compromiso, innovación, inteligencia y la capacidad de cumplir lo que propone.

En la primera mitad del siglo XX, Gordon Allport fue quien descubrió más de cuatro mil rasgos personales, también aseguro que los rasgos podían ser moldeados por situaciones pasadas y actuales. Raymond Cattell redujo los numerosos rasgos de Allport, dejando a dieciséis características, que detalla la personalidad de un individuo; pasando el tiempo hubo muchos interesados quienes aportaron a la teoría. “Varios investigadores comenzaron a reformar los rasgos guiándose en la teoría de la personalidad de los cinco grandes dimensiones como son: apertura a la experiencia,

responsabilidad, extraversión, cordialidad y estabilidad emocional, algunas investigaciones de rasgos se apoyan a esta estructura para validar al liderazgo” (Muñoz, 2017)

“Antes se afirmaba que las personas nacían con rasgos genéticos, algunos de ellos eran producto de un buen liderazgo, y se les distinguía rápidamente de los no líderes” (Nunes, 2018)

A criterio propio, esta teoría se basa en los rasgos personales innatos, del cual se suponía que un individuo con características especiales podía sobrellevar un buen liderazgo ante los seguidores; pues anteriormente los investigadores no se sentían satisfechos con aquellos rasgos, ya que no encajaba en un liderazgo de éxito, es por ello que se abren las puertas a las investigaciones del comportamiento o conducta de un líder.

### **2.2.2. Teorías Conductuales**

Debido a que fracasaron los primeros estudios de los rasgos del liderazgo, se abrió puertas a varias investigaciones del cual se enfocaron en el comportamiento y conducta de los líderes más eficientes y eficaces, por ende se guiaron a que un buen liderazgo no solo nace en los individuos, sino que se puede capacitar y entrenar a diversas personas para que puedan liderar por sus variadas conductas.

Esta teoría enfocada a la conducta del líder sostiene dos elementos muy importantes, el primero se orienta a los empleados y el segundo se orienta a un cargo; es decir que los orientados a los empleados reflejan ante los seguidores integridad, seguridad y una relación abierta y con respecto a los orientados a un cargo indican a los seguidores cuáles son sus deberes y obligaciones.

Se han realizado cuatro principales estudios del comportamiento de un líder, dentro de cual sobresalen las siguientes aportaciones:

1. Estudios de Kurt Lewin y la universidad Estatal de Iowa
2. Estudios de la universidad del Estado de Ohio
3. Estudios de la universidad de Michigan
4. El Grid Gerencial de Blake y Mounon

### **2.2.2.1. Estudios de liderazgo de Kurt Lewin y la universidad Estatal de Iowa**

“En la década de los años treinta, empezaron a surgir aquellas investigaciones que extienden el tema en el enfoque conductual del liderazgo, realizadas por Kurt Lewin y sus colaboradores de la Universidad Estatal de Iowa, en donde identificaron tres estilos de liderazgos, a continuación se explica cada uno de ellos:

**Estilo de liderazgo Autocrático:** Este tipo de líder es quien toma decisiones concretas, indica los deberes y obligaciones del seguidor, está muy pendiente de los movimientos de los trabajadores y se mantiene apartado de la participación grupal.

**Estilo de liderazgo Democrático:** El líder democrático integra a los trabajadores para la toma de decisiones, trabaja en equipo para determinar las actividades a realizar, genera confianza y deja su dirección al mando del grupo.

**Estilos de Liderazgo Laissez Faire:** Otorga libertad a los empleados para que se auto dirijan, no ocupa autoridad, ofrece los materiales necesarios y solo responde inquietudes”. (RAMÍREZ, 2013)

En fin, los investigadores concluyeron que el mejor estilo de liderazgo a aplicar es el democrático favorece a que un líder sea más eficiente, debido a que integra a los seguidores a los planes de mejoras y tomas de decisiones, aumenta la motivación, los incentiva, trabaja en equipo y está pendiente del desarrollo al éxito.

### 2.2.2.2. Estudios de liderazgo de la universidad del Estado de Ohio

Prieto citado por la Lcda. Nancy Gomez detalla que “A finales del año 1940, empezaron las investigaciones sobre el liderazgo conductual en la universidad de Ohio, donde se trató de establecer dimensiones independientes del comportamiento del líder y para la recolección de los datos que describe la conducta del líder desarrollaron un cuestionario llamado *Comportamiento de Líder (CDCL) o Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)*. Principiaron con numerosas dimensiones luego disminuyeron hasta tener dos factores que son: iniciación de estructura y consideración, quienes destinaban la mayor totalidad del comportamiento del liderazgo detallada por los sumisos”. (Gómez, 2012)

“**Estructura Inicial** (orientado a la tarea): Busca definir el nivel de comportamiento de la relación entre el líder y el seguidor, se dedica a organizar las actividades laborales como estructurar su rol y el de los trabajadores, mantiene una comunicación directa y juzga las ordenes no cumplidas.

**Consideración** (orientado a los empleados): Es el estado de conducta en las relaciones humanas entre el líder y los seguidores caracterizada por la libre expresión de ideas confianza, respeto, interacción social. Se preocupa por el bienestar en los miembros de un equipo, ayuda a resolver conflictos personales y no existe preferencia alguna” (Perez, 2011, pag. 35)

En conclusión, los investigadores han diseñado dos ejes con cuatro cuadrantes en donde el eje “X” demuestra la consideración y el eje “Y” demuestra la estructura inicial, por ende las combinaciones más eficaces son las que apunta un alto grado en la estructura y un alto grado en la consideración del cual se representa en el segundo, tercero y cuarto cuadrante es decir que producen resultados positivos; y los que caen

en el cuadrante uno es porque tienen baja estructura inicial y baja consideración, es decir que existe bajo nivel de satisfacción y mal manejo de liderazgo. (Amorós, 2007, pag. 147)

### **2.2.2.3. Estudios de Liderazgo de la Universidad de Michigan**

“En 1947 los investigadores de la Universidad de Michigan realizaron varios estudios basados en la eficacia y dinámica de grupos en el sector público y privado les permitió identificar dos factores en el comportamiento del liderazgo al igual que los investigadores de la Universidad de Ohio, es decir el primero: las orientadas hacia la tarea (*task oriented*) y el segundo: las orientadas hacia los empleados (*relations oriented*); los resultados arrojados en un comienzo eran que estos dos tipos de conducta tenían sus múltiples diferencias pero se necesitaban el uno de otro” (Perez, 2011, pag. 36)

Las dos variables se reflejan en un líder exitoso y la satisfacción personal pero también se ve afectado los seguidores y el desempeño laboral; los líderes orientados a las tareas destacaban en lo laboral es decir se preocupaba por el cumplimiento de las actividades y alcanzar metas; por otra parte los líderes orientados a los empleados resuelve los problemas laborales, se comunica con el grupo de trabajo y les dirige a los seguidores al cumplimiento de sus labores con eficacia y reduce los costos para obtener efectividad en el campo laboral. Los investigadores de la Universidad de Michigan concluyeron que bajo a estudios los líderes deberían orientarse a los empleados en mayor nivel que a las tareas, esto contradijo a los estudios hechos por los investigadores de la Universidad de Ohio, es decir que un líder orientado a los empleados tenía un alto rendimiento en la productividad y en la satisfacción dentro del ambiente laboral. (Amorós, 2007, pag. 148)

#### **2.2.2.4. Estudios de Liderazgo del Grid Gerencial de Blake y Mounton**

“En 1964 Robert R. Blake y Jane S. Mounton ampliaron la investigación en el estudio de liderazgo del liderazgo desarrollaron un modelos llamado el Grid Gerencial basados en lo propuesto por la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan, que son: 1. Preocupados por la producción y 2. Preocupados por las personas; es decir la primera se ve enfocada en lo que un líder estructura su rol y el de los seguidores para obtener beneficios y el segundo se orienta en la relaciones humanas laborales, en la comunicación y en la satisfacción de ambos. Las cinco posiciones claves detalladas por Blake y Mounton son: empobrecido, tarea, club campestre, a mitad del camino, equipo; a continuación su respectiva explicación:

**Empobrecido (1,1):** El líder ejerce un nivel de liderazgo bajo, donde demuestra un poco interés por la gente y la producción.

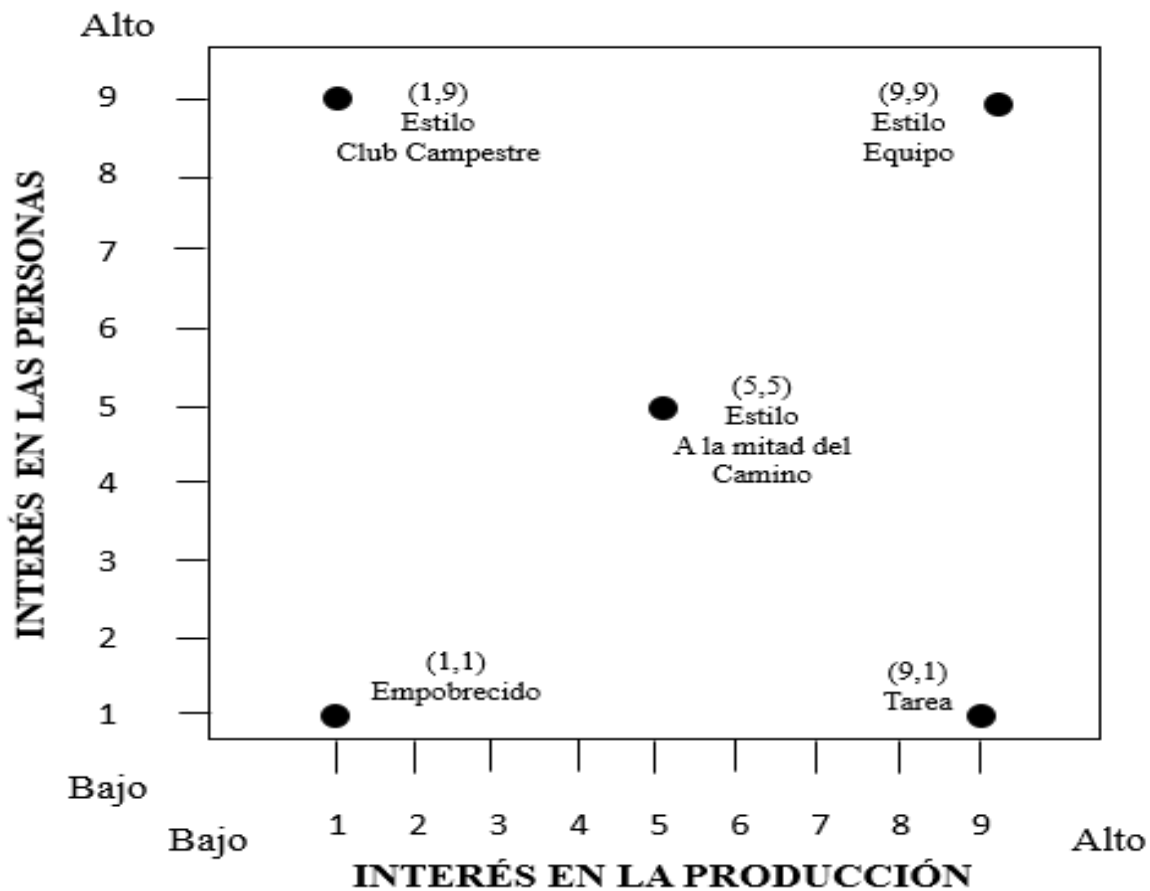
**Tarea (9,1):** El líder rinde con eficiencia en las operaciones pero muestra poco interés en los seguidores, es decir que el personal cumple las órdenes predispuestas por el líder.

**Club Campestre (1,9):** El líder se preocupa por el clima laboral es decir que le intera las necesidades del personal dentro del trabajo; **y** deja a un lado el interés por la producción.

**A mitad del Camino (5.5):** El líder mantiene el equilibrio en la desempeño de las operaciones y se preocupa por los seguidores.

**Equipo (9.9):** El líder cultiva un alto interés en las tareas operacionales y en los empleados, donde el líder y trabajadores rinden con excelencia con un solo propósito en común, creando en si satisfacción en ambas partes.

**Figura 1** Rejilla Administrativa de Blake y Mounon



**Fuente:** Hellriegel Don John W. Slocum (1998) *“Administracion septima edicion”*. Mexico Internacional Thomson editores. Pg. 511

Los creadores del presente modelo concluyeron que los líderes para tener éxito deberían adoptar el estilo Equipo (9,9). Pero el Grid Gerencial no relata los ítems a seguir para ser un líder de éxito sino solo muestra el tipo de liderazgo aplicado. Sin embargo no se puede asegurar que el estilo 9,9 es el más efectivo ya que hay escasas evidencias. Es por ello que ciertas inquietudes incentivaron a varios expertos a añadir materia en el presente tema para la construcción de modelos efectivos”. (Campos, 2001, pag. 14 y 15)

### **2.2.3. Teorías de Contingencia y Situacionales**

A los investigadores en el ámbito de liderazgo no les bastó con los diferentes estudios de rasgos y conductas, porque no llenaban las expectativas de un exitoso líder, es por ello que se dedicaron a un nuevo estudio que son los factores situacionales.

“Aquellos se guiaron en la situación y concluyeron que no existe una sola forma para liderar es por eso que proponen seleccionar un tipo de liderazgo en función a la situación donde se encuentra: en una condición A el estilo X será beneficioso, mientras que el estilo Y sería el más conveniente para la condición B y el estilo Z para la condición C.

Entre los estudios más destacados dentro de la Teorías Conductuales tenemos:

- Método de contingencia de Fiedler
- Teoría situacional de Hersey y Blanchard
- Teoría camino-meta (Path Goal)
- Modelo de Participación del Líder

### 2.2.3.1. Método de contingencia de Fiedler

El Psicólogo Fiedler es quien propuso un modelo basado en los rasgos de un líder y en las variables situacionales; es decir que los equipos de trabajo con éxito van a necesitar de una relación entre el tipo de liderazgo del líder con los seguidores y el nivel de control y dominio que cultiva sobre el grupo en cada situación.

La presente teoría presumía que el tipo de liderazgo aplicado por cada líder era estable y apuntaba al éxito; aquí nace el cuestionario del compañero menos preferido, que revela si aquella persona está relacionada a las operaciones o los empleados. Si existe una situación relacionada a los empleados y quien ocupa el puesto para liderar es un líder que se relaciona en las tareas se debe intercambiar la situación o de líder para tener éxito laboral.

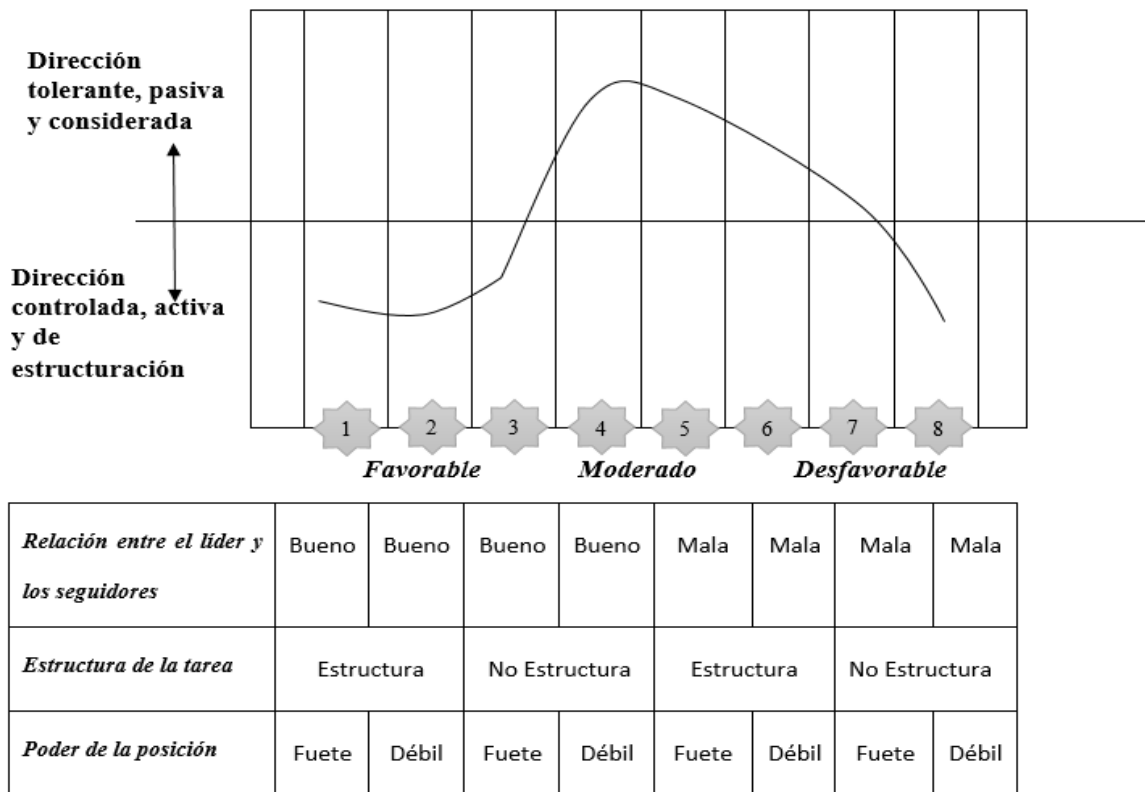
Para la utilización del cuestionario se implantó tres dimensiones que determinan el estilo de liderazgo más exitoso dependiendo la situación en que se encuentra; a continuación se detalla las tres dimensiones de contingencia:

- **Relación entre el líder y los seguidores:** nivel de confianza y rendimiento de los miembros hacia su líder.
- **Estructura de la tarea:** nivel de dirigir las actividades laborales perseguidas por un procedimiento estructurado y no estructurado.
- **Poder de la posición:** Grado de poder firme en el puesto, es decir, que asumir el liderazgo es factible cuando se lo practica de manera estricta”

En este modelo se desarrolló ocho combinaciones en función de cada uno de las

dimensiones, Fiedler redactó que los líderes relacionados a las operaciones son excelentes cuando la situación es favorable o desfavorable, así como los líderes relacionados a los empleados tiene mejor expresión de liderazgo cuando la situación es moderado (Iglesias, 2014)

**Figura 2** Modelo de Fiedler



**Fuente:** María Teresa Palomo Vadillo (2008) *“Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo quinta edición”*. Madrid, ESIC editorial. Pg. 34

### 2.2.3.2. Teoría situacional de Hersey y Blanchard.

Esta teoría se encamina en los subordinados, por lo que de ellos depende el exitoso liderazgo, ya que el líder construye una conducta adaptable a la situación, examinando profundamente los valores y principios de los seguidores. (Iglesias, 2014)

En otras palabras este modelo fue diseñado para analizar la situación del campo laboral; con examinar el estado de madurez de los integrantes de un equipo de trabajo se podrá aplicar un estilo de liderazgo conforme a la situación.

“En el año 1969 comenzó el desarrollo de la Teoría Situacional de Liderazgo por Paul Hersey y Ken Blanchard, al principio a esta teoría la nombraron como “Teoría del ciclo vital del Liderazgo”, luego paso a ser nombrado como “Liderazgo Situacional” y últimamente ya modificado todo lo nombraron como “Teoría Situacional II”

Esta Teoría se comprende de dos estilos basados en la dirección y control que entrega un líder y en el apoyo o estímulo que da a sus seguidores:

- **Comportamiento Directivo:** es la dimensión en que un líder define su rol y actividades, dirige la manera de realizarlo y como lograrlo.
- **Comportamiento de Apoyo:** es la dimensión en que un líder aporta en el equipo con escuchar, controlar, motivar y apoya en la toma de decisiones”. (Vadillo, 2008. Pag. 38)

Un líder puede utilizar estos dos comportamientos ya sea a un alto o bajo nivel, con ello se abren los cuatro estilos para liderar, que se aplican junto con cuatro fases de madurez de los subordinados. A medida que la madurez de los seguidores por realizar las operaciones laborales es alta el control por parte del líder debe reducir. “A

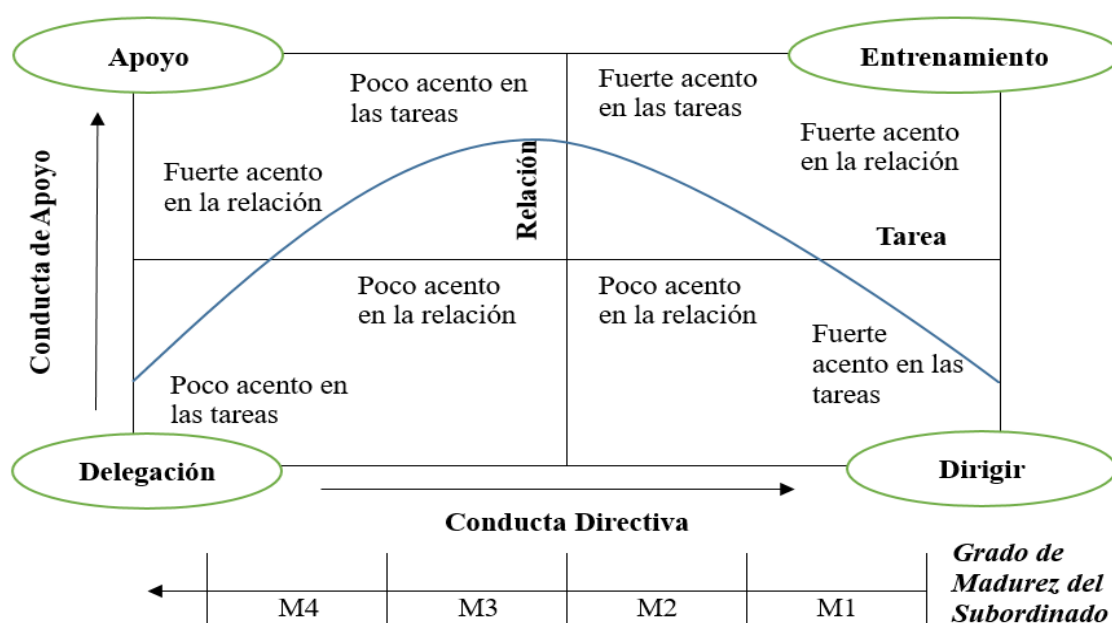
continuación el siguiente cuadro detalla los estilos de liderazgo y sus respectivas fases de madurez:

**Cuadro 3** Estilos de liderazgo y sus respectivas fases de madurez

<b>Estilo de Liderazgo</b>	<b>Fases de Madurez</b>
<p><i>Dirección: (E1)</i></p> <p>Representa el alto nivel en las tareas y el bajo nivel en la relación.</p>	<p><i>M1: (baja)</i></p> <p>Escases de aptitudes técnicas y bajo nivel de confianza</p>
<p><i>Entrenamiento (coaching): (E2)</i></p> <p>Representa intensamente el alto nivel en las tareas como también en la relación.</p>	<p><i>M2: (media baja)</i></p> <p>Escases de aptitudes técnicas pero con alto nivel de confianza.</p>
<p><i>Apoyo: (E3)</i></p> <p>Representa el bajo nivel en las tareas y el alto nivel en la relación.</p>	<p><i>M3: (media alta)</i></p> <p>Alta capacidad técnica pero con escases de confianza.</p>
<p><i>Delegación: (E4)</i></p> <p>Representa el bajo nivel en las tareas y el bajo nivel en la relación.</p>	<p><i>M4: (alta)</i></p> <p>Alta capacidad técnica y alto nivel de confianza.</p>

(Iglesias, 2014, Pag. 37 y 38)

**Figura 3** Estilo de Liderazgo Situacional II



**Fuente:** Eduardo Amorós (2007) "Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas". Chiclayo, USAT - Escuela de Economía. Pg. 152

El éxito de un líder al utilizar la teoría situacional para liderar depende del saber el nivel de madurez de los subordinados; los colaboradores deben comprometerse en ayudar a los seguidores para que se desenvuelvan en el campo laboral y consigan un alto nivel de madurez, entonces acorde vayan subiendo el nivel de madurez el líder deberá aplicar un estilo de liderazgo respectivo.

### 2.2.3.3. Teoría camino-meta (Path Goal)

“Según (Vadillo, 2008, Pag.35) esta teoría fue propuesta por Martin G. Evans en 1970 y Robert House en 1971. La teoría enmarca un modelo de contingencia de liderazgo que influye en como los líderes se ajustan en la percepción que tienen los seguidores. Los investigadores afirman que el comportamiento de un líder es apropiado para los seguidores cuando sienta su alta satisfacción.

El líder deberá tener una conducta que está encaminada con orientar y recompensar a los seguidores para que se sientan satisfechos y obtener el logro de las metas.

La teoría enfoca cuatro estilos de liderazgo que se basan en la composición de dos tipos de conducta que son: conducta de consideración y de iniciación de estructura.

A continuación los cuatro estilos de liderazgo de esta teoría:

- **Directivo:** Se orienta en dar dirección a los seguidores en el desempeño de las tareas con instrucciones y mandatos.
- **De Apoyo:** Se orienta a la necesidad y la satisfacción de los seguidores para sostener el buen desempeño en las operaciones.
- **Participativo:** Entrega un ambiente favorable donde los seguidores no tengan miedo de participar en la toma de decisiones
- **Orientado al Logro:** El líder motiva a los seguidores generando confianza en sus habilidades y destrezas por realizar las actividades encomendadas”.

Las metas propuestas por los lideres tienen que ser muy claras y específicas para que

los subordinados puedan comprender y se sientan comprometidos por alcanzar lo establecido, los líderes deben ser comprensibles y deben aplicar una conducta que esté acorde a la situación, es decir que el colaborador deberá utilizar cualquiera de estos estilos dependiendo de la situación.

#### **2.2.3.4. Modelo de Participación del Líder**

“En 1973 Victor Vroom y Philip Yetton presentan un modelo normativo de liderazgo, se enfoca en lo que tienen que hacer cuando se toma decisiones. Muestran tres estilos de liderazgo que se transforman en cinco por las variaciones. A continuación cada estilo de liderazgo con sus respectivas variaciones:

##### **(A) Autocrático:**

- **AI:** El líder debe solucionar todo problema tomando la decisión correcta y debe contar con la información necesaria para no perjudicar a nadie.
- **AII:** el líder debe investigar el caso obteniendo información de sus seguidores antes de tomar decisiones por sí solo.

##### **(C) Consultivo:**

- **CI:** El líder obtiene información del problema investigando en cada uno de sus seguidores y requiere de sus opiniones, pero no los integra para la solución.
- **CII:** El líder obtiene información de todo el equipo de trabajo y pide sus opiniones.

##### **(G) Grupo:**

- **GII:** el líder reúne al equipo de trabajo y solicita información sobre el respectivo problema, en unión generan opciones y en conjunto intentan solucionar el problema.

La función de este modelo se centra en la toma de decisiones y encamina con el liderazgo en el momento de que el líder decide si tomar la decisión solo o en equipo.

Este modelo fue modificado en 1988, dentro del cual se desarrolló para más facilidad un programa en la computadora para que lo manejen los líderes, con ello los colaboradores podrán instruirse para aplicar un exitoso liderazgo según la situación, el programa facilita un *feedback* positivo en forma de gráficos para mejor comprensión en las enseñanzas”. (Vadillo, Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, 2008)

#### **2.2.4. Liderazgo Transaccional y Transformacional**

“En 1978 James Mac Gregor Burns empieza hablar en sus estudios sobre el liderazgo transformacional y describe a esta teoría como un método en el cual los líderes y seguidores se apoyan mutuamente para aumentar la motivación, la moral y el rendimiento en el equipo de trabajo. Burns construyó dos conceptos: el liderazgo transformacional (transforma de manera positiva a los seguidores y líderes así como a su entorno) y el liderazgo transaccional (existe intercambio entre los empleados y el líder como esfuerzo – recompensa, donde los seguidores realizan sus actividades encomendadas a cambio de un beneficio salarial).

Bernard Bass se basó en los estudios realizados por Burns, Bass empezó a desarrollar la Teoría del Liderazgo Transformacional quien definió como un procedimiento que centra la relación entre el líder y los seguidores, además propone que este modelo carismático ahora denominado liderazgo transformacional puede

aplicarse en cualquier situación”. (Condori, Cybertesis UNMSM, 2015)

#### **2.2.4.1. Liderazgo Transaccional**

“En 1978 Burns asegura que el liderazgo transaccional es un enfoque desalentado que aparta la relación del líder y los seguidores, por el simple hecho de que un individuo solo se dedica a recibir una recompensa salarial por un esfuerzo de trabajo, pues sus interés personales valen más que dirigir a un equipo de trabajo. Sus estudios marcan que la estrategia de un líder al utilizar este estilo de liderazgo puede motivar a los seguidores a obtener recompensas por un buen trabajo realizado. Lo importante de este enfoque es que los líderes sienten la necesidad de introducir una conducta acorde a la situación cuando el personal no sienta motivación dentro del campo laboral.

Con lo propuesto de Burns, en 1985 Bass resalta que este estilo de liderazgo es una transacción en el sentido de Costo – Beneficio que sirve aplicar en una situación honesta y segura, dentro del cual el líder y el seguidor obtiene de manera transaccional un beneficio ya sea salarial o de excelente desempeño”. (Cuadros, 2015)

“Los factores que componen el liderazgo transaccional son:

- **Premio Contingente:** El líder premia a los seguidores por sus esfuerzos, logrando así motivar a los empleados con una recompensa salarial para que realicen sus respectivas actividades con un buen desempeño.
- **Administración por excepción activo:** El líder inspecciona de cerca los movimientos de sus seguidores, vigila que no se desvíen de los reglamentos establecidos, verifica que no exista errores en su desenvolvimiento laboral y

toma las medidas necesarias para poder reparar inmediatamente cualquier falla.

- **Administración por excepción pasivo:** El líder solo actúa cuando existen desviaciones serias que no se puedan solucionar fácilmente, en solo momentos como esos aparecen para tomar acciones que solucionen esos tipos de problemas”. (MARTÍNEZ, 2005)

#### **2.2.4.2. Liderazgo Transformacional**

Un líder transformacional es la persona quien orienta a sus seguidores y aconseja sobre la consecuencias que puede ocurrir por un mal desempeño, no debe poner mucha importancia a los interés personales más bien debe guiar a sus empleados para que juntos cumplan los objetivos planteados y así poder ganar en conjunto varios beneficios.

“El liderazgo transformacional se lo utiliza para influir en los seguidores a que realicen sus actividades con buen desempeño y alcancen resultados asombrosos. Los líderes transformacionales se dedican a transformar a los seguidores a través de su influencia carismática a este efecto Bass lo llama efecto multiplicador.

Dentro de esta dimensión transaccional se identificaron cuatro sub escalas de liderazgo que son: carisma: influencia idealizada, motivación Inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

- **Influencia idealizada (Atributo):** Es la capacidad de un líder en influir confianza en los seguidores, se convierte en un modelo a seguir, se hace distinguir sus atributos personales del carisma de líder, el cual le hace marcar la diferencia y ganarse el respeto ante todos.

- **Influencia idealizada (Conducta):** Es la capacidad de un líder en influir confianza en los seguidores, se convierte en un modelo a seguir, influye en la conducta de los seguidores hacia el alcance de sus objetivos, se gana el respeto de todos y entrega altos niveles de conducta moral y ética.
- **Motivación Inspiracional:** El líder tiene la capacidad de motivar a sus seguidores, crea en ellos una visión beneficiosa, ánima a que se esfuercen por alcanzar lo esperado, incentiva al cambio con entusiasmo y compromiso.
- **Estimulación Intelectual:** Los líderes alientan a sus seguidores a ser creativos, innovadores, debatir hipótesis, arreglar situaciones inesperadas de manera sabia. Los seguidores pueden sugerir ideas, preguntar inquietudes e intentar nuevos enfoques.
- **Consideración Individual:** El líder se preocupa por la situación y examina las necesidades de cada uno de los empleados para dirigir su intelecto. Los seguidores ven en su líder un instructor que dirige, apoya, escucha, comunica y otorga desafíos y oportunidades para estimular su desarrollo”.  
(Condori, cybertesis UNMSM, 2015)

“Las dimensiones transaccionales y transformacionales según Bass y Avolio fueron establecidas con el objetivo de conseguir indicadores que midan este fenómeno, por ello desarrollaron el modelo de liderazgo de rango completo (MLRC) que señala las dimensiones en las que puede encajar cualquier estilo de liderazgo.

El modelo MLRC de Bass y Avolio contiene tres variables de resultado, a continuación se escriben las siguientes variables:

- **Satisfacción:** El líder realiza acciones que produce gratificación en el equipo de trabajo. Los seguidores consideran que las decisiones tomadas por los líderes están correctas y se sienten estupendos.
- **Esfuerzo extra:** el líder realiza acciones que produce mayor cooperación en los empleados en cuanto a tener mejor desempeño en sus tareas. Los seguidores participan aplicadamente en lo que el líder esté dispuesto a realizar.
- **Efectividad:** Los líderes realizan acciones que producen el logro de los objetivos y metas de los seguidores, es decir que los empleados se desempeñan de la mejor manera para conseguir propósitos planteados”. (Mendoza Martínez, Escobar Álvarez, & García Rivera, Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior, 2012)

“Existe dos formas para evaluar el MLRC, el primero es que el líder se autoevalúa y el según los seguidores tienen que evaluar al líder. Deberán evaluar el comportamiento del liderazgo transformacional y transaccional de su líder, utilizando cualquiera de las escalas desde 0 (nada) a 4 (frecuentemente)”. (Bass & Riggio, 2006)

## **CAPÍTULO 3 MARCO REFERENCIAL.**

### **3.1. Educación Superior en Ecuador**

#### **Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)**

Según lo establecido en la LOES, Capítulo # 2 Fines de la Educación Superior, **Art 3.-** En lo referente a los Fines de la Educación Superior manifiesta que: la educación superior de carácter humanista, cultural y científica constituye un derecho de las personas y un bien público social que, de conformidad con la Constitución de la República, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos.

El **Art. 5** del capítulo citado anteriormente de la LOES establece: Los derechos de las y los estudiantes:

- a) Acceder, movilizarse, egresar y titularse sin discriminación conforme sus méritos adecuados.
- b) Acceder a una educación superior de calidad y pertinente, que permita iniciar una carrera académica y/o profesional en igualdad de oportunidades;
- c) Contar y acceder a los medios y recursos adecuados para su información superior; garantizados por la Constitución.
- d) Participar en el proceso de evaluación y acreditación de su carrera;
- e) Elegir y ser elegido para las representaciones estudiantiles e integrar el cogobierno, en el caso de las universidades y escuelas politécnicas;
- f) Ejercer la libertad de asociarse, expresarse y completar su formación bajo la más amplia libertad de cátedra e investigativa.

- g) Participar en el proceso de construcción, difusión y aplicación del conocimiento;
- h) El derecho a recibir una educación superior laica, intercultural, democrática, incluyente y diversa, que impulsa la equidad de género, la justicia y la paz; y
- i) Obtener de acuerdo con sus méritos académicos becas, créditos y otras formas de apoyo económico que le garantice igualdad de oportunidades en el proceso de formación de educación superior

Referido al capítulo # 2 en lo concerniente manifiesta el **Art. 6:** Los Derechos de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras:

- a) Ejercer la cátedra y la investigación bajo la más amplia libertad sin ningún tipo de imposición o restricción religiosa, política, partidista o de otra índole;
- b) Contar con las condiciones necesarias para el ejercicio de su actividad;
- c) Acceder a la carrera de profesor e investigador y a cargos directivos, que garantice estabilidad, promoción, movilidad y retiro, basado en el mérito académico, en la calidad de la enseñanza impartida, en la producción investigativa en el perfeccionamiento permanente, sin admitir discriminación de género ni de ningún otro tipo;
- d) Participar en el sistema de evaluación institucional;
- e) Elegir y ser elegido para las representaciones de profesores/as, e integrar el cogobierno en el caso de las universidades y escuelas politécnicas;
- f) Ejercer la libertad de asociarse y expresarse;

- g) Participar en el proceso de construcción, difusión y aplicación del conocimiento; y,
- h) Recibir una capacitación periódica acorde a su formación profesional y la cátedra que imparta, que fomente e incentive la superación personal académica y pedagógica.

El **Art. 8** de la presente ley y capítulo ya mencionado, anuncia los Fines de la Educación Superior:

- a) Aportar al desarrollo del pensamiento universal, al despliegue de la producción científica y a la promoción de las transferencias e innovaciones tecnológicas;
- b) Fortalecer en las y los estudiantes un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico;
- c) Contribuir al conocimiento, preservación y enriquecimiento de los saberes ancestrales y de la cultura nacional;
- d) Formar académicos y profesionales responsables, con conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las instituciones de la República, a la vigencia del orden democrático, y a estimular la participación social;
- e) Aportar con el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo previsto en la Constitución y en el Plan Nacional de Desarrollo;

- f) Fomentar y ejecutar programas de investigación de carácter científico, tecnológico y pedagógico que coadyuven al mejoramiento y protección del ambiente y promuevan el desarrollo sustentable nacional;
- g) Constituir espacios para el fortalecimiento del Estado Constitucional, soberano independiente, unitario, intercultural, plurinacional laico; y,
- h) Contribuir en el desarrollo local y nacional de manera permanente, a través del trabajo comunitario o extensión universitaria.

La LOES en su capítulo #2 establece el **Art. 9** y dice que: La educación superior y el buen vivir.- La educación superior es condición indispensable para la construcción del derecho del buen vivir, en el marco de la interculturalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza”

### **3.2. El docente universitario**

El docente universitario ofrece su labor en una institución de tercer nivel con la ayuda de sus conocimientos recibidos en un mismo o mayor nivel académico; forma parte y colabora participativamente en la gestión del centro educativo en donde trabaja. Para aplicar el papel de docente universitario deben preocuparse por investigar y capacitarse constantemente, obtener conocimientos científicos y mejorar su intelecto; debe desempeñarse de muy buena manera dentro del salón de clases, creando en si un ambiente favorable para sus alumnos, aplicando en su pedagogía teórica – practica los instrumentos necesarios, para captar la atención total de su alumnado deben tener una actitud positiva ser dinámico, ético y transparente. (Torelló, 2011)

#### **Importancia del liderazgo en el docente**

El liderazgo es una habilidad muy significativa que ayuda a que un grupo de individuos luchan juntos por un beneficio en común. Además, es considerado muy importante en el mundo de negocios, aún más en las unidades educativas de tercer nivel específicamente dentro del aula, donde el docente desempeña acciones que despliegan ciertos intereses en los alumnos, como el copiar su forma de liderar, con la única función de que puedan cumplir sus propios objetivos.

En este caso el docente vendría a ejercer el papel de líder en la institución académica y los estudiantes serían los seguidores, es decir, los profesores dentro del entorno universitario deberían asumir el cargo con una actitud positiva y ético que este enfocado al cambio eficiente de su pedagogía, para que los alumnos puedan receptar esa imagen como una experiencia y puedan aplicarlo en su vida diaria.

En toda aula de clase deberían existir dos enfoques clave, el primero es la educación y el segundo es el liderazgo; para que el futuro profesional pueda sobrellevar y cultivar una influencia en otros.

La formación de los docentes debe ser ingeniosa para lograr motivación y dedicación de los alumnos. Con un buen estilo de liderazgo los líderes (docentes) lograrían que sus seguidores (estudiantes) agrupen sus intereses por aprender y no por una calificación, con ellos el ambiente estudiantil mejoraría.

Para mejorar el clima educativo dentro de la universidad, se necesita centrar mayor atención a los docentes que tienen poca motivación, ya que el alumnado acoge como ejemplo la imagen de su líder – docente; los profesores deberían liderar voluntariamente sus labores con una vibra positiva y no por una obligación, con esto se puede mejorar mucho el nivel de aprendizaje en los estudiantes del centro universitario.

### **3.3. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL**

La Universidad Católica de Cuenca extensión San Pablo de la Troncal tiene años desempeñando dentro del Cantón La Troncal, está orientado a brindar educación de calidad y formar profesionales de excelencia; en toda Institución de Educación Superior los docentes son reconocidos como líderes y su liderazgo es importante para la transformación de toda una universidad; los estudiantes son sus seguidores y por ende receptan el estilo de liderazgo para poner en práctica dentro de la sociedad o en su lugar de trabajo.

#### **3.3.1. Reseña Histórica**

El 26 de octubre del año 1990, con el aplauso del Mons. Climático Jacinto Sarauz Carrillo - Tercer Obispo de Azogues; el Dr. Cesar Augusto Cordero Moscoso, Rector fundador de la Universidad Católica de Cuenca, aprueba el proyecto de creación de la extensión universitaria San Pablo de la Troncal, mediante sesión en el seno del Consejo Universitario.

Inicio sus actividades con la carrera de Ingeniería Empresarial; en octubre de 1995 se abre la carrera de Ingeniería de Sistemas, ofreciendo al principio títulos intermedios de digitador y programador y posteriormente el título de Ingeniero en Sistemas y en el año 2003 se crea la Facultad de Derecho con 63 estudiantes.  
(tiempo, 26)

En la actualidad la Extensión San Pablo de La Troncal según la UCACUE en su página web oficial manifiesta que: cuenta con “la Unidad Académica de Ciencias

Sociales, Periodismo, Información y Derecho, la Unidad Académica de Administración y la Unidad Académica de tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Entre ellas se encuentra las carreras de: Administración de Empresa, Contabilidad y Auditoría, Derecho, Tecnologías de la Información y la Comunicación, Ingeniería Empresarial e Ingeniería en Contabilidad y Auditoría”.

El campus de la Universidad Católica de Cuenca extensión San Pablo de la Troncal se encuentra ubicado en el Cdla. Universitaria Km. 72 Quinceava Este y Primera Sur y con un bloque de estudios, con áreas para docentes, laboratorios informáticos, biblioteca, áreas de recreación, un aula magna y departamentos administrativos.

### **3.3.2. Misión y Visión**

#### **Misión**

“la Universidad Católica de Cuenca inspirada en principios cristianos, formas profesionales con sólidos conocimientos científicos y técnicos, sustentados en procesos de investigación, alineados a las políticas de igualdad, con responsabilidad social y competencias para contribuir a la solución de los problemas del país.

#### **Visión**

Ser una universidad moderna, acreditada a nivel nacional y reconocida intencionalmente por su calidad, responsabilidad social, ética y respeto a la igualdad en todos sus ámbitos; comprometida con la formación integral de profesionales líderes y emprendedores, sustentada en un modelo educativo con estándares de excelencia, personal académico calificado e infraestructura idónea, que contribuya al desarrollo del Ecuador y el mundo.

### **3.3.3. Valores y Principios**

Los principios y valores que se aplican en la comunidad educativa son: Para el acceso a la educación de los más necesitados: humanismo cristiano; Orientación al servicio a la comunidad; Respeto a los Derechos Humanos; Compromiso a la institución; y, Respeto a las tradiciones culturales y religiosas.

La Universidad Católica de Cuenca, basado en el Evangelio y el Humanismo Cristiano, enfatiza los siguientes valores: Honestidad, Respeto, Responsabilidad, Solidaridad, Lealtad, Libertad, Justicia y Amor

### **3.3.4. Políticas Institucionales**

El 29 de octubre de 2014, se anunció y se aprobó por el consejo universitario las políticas en el cual se sustenta la institución, que son las siguientes:

La UCACUE:

- El estudiante es el principal titular de derechos de la comunidad universitaria.
- Permite el ingreso y pleno goce de derechos al personal académico, administrativo, estudiantes; y, a todo ser humano que acceda a sus servicios.
- Reconoce los principios de equidad, libertad, justicia y dignidad, como inalienables de todos los miembros de la Comunidad Educativa Católica.
- Promueve la accesibilidad e inclusión de las personas con discapacidad.
- Promueve y garantiza la participación equitativa de las mujeres en los procesos universitarios electorarios y de representación, de aquellos grupos históricamente excluidos en todos sus niveles e instancias.

- Promueve la consolidación de las familias, respeta la vida, incluido el cuidado y protección desde la concepción, por ello, reconoce los derechos de la mujer embarazada, en especial su atención prioritaria y recuperación después del embarazo.
- El respeto a la dignidad constituye un valor altamente reconocido por la Universidad, como una Universidad Católica respetuosa de los principios cristianos.
- Fiel a sus principios, garantiza el derecho a una educación superior de calidad que propende a la excelencia, a través de la participación de docentes en permanente formación y actualización, evaluados de forma continua de conformidad con la normativa interna universitaria.

### **3.3.5. Objetivos Estratégicos Institucionales**

Los Objetivos Estratégicos de la Universidad Católica de Cuenca corresponden al convivir académico y a la gestión institucional, comprenden seis grandes ejes estratégicos que se enmarcan dentro de las siguientes áreas: Academia, Investigación, Vinculación con la sociedad, Gestión, Infraestructura Internacionalización, entendiéndose a los tres primeros como las áreas sustantivas de educación superior, y los tres últimos como ejes transversales, en los que se soporta el desarrollo de las actividades institucionales.

A esta investigación le interesan los objetivos estratégicos que están dentro del Área Académica:

## **GESTION ACADEMICA:**

**Objetivos Estratégicos:** Implementar la excelencia académica elevando la calidad de la transmisión de conocimientos, mediante modernos procesos de enseñanza-aprendizaje que respondan a las futuras demandas de la sociedad y en correspondencia con los ejes de igualdad.

De aquí parte los Objetivos Operativos de toda una Universidad y entre ella destacan los siguientes:

- Analizar, definir y diseñar nuevas carreras.
- Culminar con el proceso de rediseño de las carreras pertinentes.
- Culminar con el proceso de cierre de las carreras no rediseñadas garantizando estándares de calidad.
- Mejorar la gestión académica.
- Fortalecer el sistema de evaluación integral de desempeño del personal académico.
- Fortalecer los procesos de titulación.
- Fortalecer la gestión de bienestar estudiantil.
- Ampliar la oferta académica del centro de idiomas.
- Garantizar el cumplimiento del requisito de suficiencia a los docentes de las diferentes de las diferentes modalidades de la UCACUE.
- Fortalecer la formación docente. (Cuenca, 2018)

### **3.3.6. Categorización de la UCACUE**

La universidad Católica de Cuenca dentro de la documentación de su página oficial presenta la resolución No. 147-CEAACES-SE-13-2017, donde el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) declara lo siguiente:

**Art. 1.-** aprobar el informe final del proceso de Evaluación, Acreditación y Re categorización 2016, correspondiente a la Universidad Católica de Cuenca, el mismo que se anexa y es parte integrante de la presente resolución.

**Art. 2.-** ubicar a la Universidad Católica de Cuenca en la categoría B y acreditarla, considerando los resultados obtenidos en la evaluación realizada por el CEAACES-

## **CAPÍTULO 4 METODOLOGIA.**

Este capítulo explica los participantes, mecanismos, instrumentos y los procedimientos utilizados para el análisis del presente problema y así poder alcanzar los objetivos de esta investigación. Para el análisis y cálculo estadísticos se utilizó el software SPSS versión 19.0

### **4.1. Tipo y Diseño de Investigación**

En esta investigación a desarrollar se utilizará un enfoque **Mixto**, es decir: cualitativa y cuantitativa. De tipo cualitativa por el levantamiento de información necesaria de las variables, docentes y estudiantes para el análisis del campo de estudio y la formulación de hipótesis; y cuantitativa por la recolección de datos, medición numérica de las variables y probar las hipótesis establecidas para dar respuesta a la causa - efecto de esta investigación.

De la misma manera, este estudio tiene un carácter de investigación correlacional por la búsqueda de encontrar la relación entre las variables involucradas del modelo presentado.

El diseño de este estudio es no experimental por que no se controlan las variables implicadas, transversal porque solo una vez se mide y no existe secuencia en un período de tiempo.

### **4.2. Unidad de Análisis**

Los que participan en esta unidad de análisis son: los líderes (los docentes universitarios) y los seguidores (estudiantes que tengan más del 50% de aprobación de la carrera) de la Universidad Católica de Cuenca Extensión San Pablo de la Troncal, es decir que la medición de las variables del Liderazgo Transformacional,

Transaccional y de Resultado se les realizara bajo la precepción del estudiante y del mismo docente.

### **4.3. Población y Muestra**

#### **4.3.1. Población**

En la presente investigación los involucrados son los docentes y estudiantes de la Universidad Católica De Cuenca Extensión San Pablo de La Troncal, pero solo los alumnos que tienen mayor al 50% de aprobación de la carrera, es decir, quienes conforman el sexto, séptimo, octavo y decimo ciclo de la carrera de Ingeniería Empresarial, CPA, y Derecho.

Cave recalcar que la extensión tiene nuevas carreras, pero no se acogen a esta investigación, porque actualmente existe desde el primero hasta quinto ciclo de estudio y no integran dentro del conjunto de alumnos que se necesita en este caso a investigar.

#### **Docentes:**

Existen un total de 34 docentes en la Universidad Católica de Cuenca extensión San Pablo de la Troncal, quienes se autoevaluarán para la presente investigación,

#### **Estudiantes:**

Los estudiantes que participan y serán evaluados son los que tengan mayor al 50% de conocimiento de su respectiva carrera, porque son los que han tenido más interacción con los docentes de cada catedra y por ende pueden aportar de una forma más clara en la presente investigación.

El presente ciclo Marzo 2018 – Agosto2018 de la Universidad Católica de Cuenca extensión San Pablo de la Troncal tiene como población total 411 alumnos, dentro del

cual 111 Alumnos son quienes están dentro del 50% de aprobación de la carrera, y están distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 1** Población de estudiantes que tienen el 50% de aprobación de carrera - ciclo Marzo 2018 – Agosto2018.

<b>CARRERA</b>	<b>Nº DE ESTUDIANTES</b>	<b>PROPORCIONA</b>
<b>ING. EMPRESARIAL</b>	36	32,43
<b>ING. EN CPA</b>	55	49,55
<b>DERECHO</b>	20	18,02
<b>Total</b>	111	100%

#### 4.3.2. Muestra

El total de la población se constituye por los docentes (lideres) y estudiantes (seguidores) que se encuentran desde el sexto ciclo de estudio en delante del semestre Marzo 2018 – Agosto2018 de la Universidad Católica de Cuenca Extensión San Pablo de la Troncal, quienes son los indicados en aportar en la presente investigación.

Para determinar el tamaño de la muestra de los estudiantes, se utilizó la fórmula de la muestra con un nivel de confianza de 95% y un grado de error del 5%.

Aplicando la fórmula de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q)}$$

Muestra (n) = ¿?

Grado de error (e) = 0.05

Nivel de confianza (Z) = 1.96

Universo (N) = 111

Probabilidad de ocurrencia (P) = 0.5

Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5

n = 86 Encuestas

Se requiere una muestra mínima de 34 encuestas para los docentes y 86 encuestas para los alumnos, subdivididas de la siguiente manera:

**Tabla 2** Encuestas por carreras

<b>CARRERA</b>	<b>Nº ESTUD.</b>	<b>PROPORCION</b>	<b>ENCUESTAS</b>
<b>EMPRESARIAL</b>	36	32,43	28
<b>CPA</b>	55	49,55	43
<b>DERECHO</b>	20	18,02	15
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>	<b>86</b>

**Tabla 3** Encuestas por ciclo de estudio

<b>CICLOS - EMPRESARIAL</b>	<b>Nº ESTUD.</b>	<b>PROPORCION</b>	<b>ENCUESTAS</b>
<i>SEPTIMO</i>	13	36%	10
<i>OCTAVO</i>	7	19%	5
<i>NOVENO</i>	16	44%	12
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>28</b>

<b>CICLOS - CPA</b>	<b>Nº ESTUD.</b>	<b>PROPORCION</b>	<b>ENCUESTAS</b>
SEPTIMO	31	56%	24
OCTAVO	8	15%	6
NOVENO	16	29%	13
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>	<b>43</b>
<b>CICLOS - DERECHO</b>	<b>Nº ESTUD.</b>	<b>PROPORCION</b>	<b>ENCUESTAS</b>
SEXTO	20	100%	15
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	

#### **4.4. Estrategia de estudio**

Para la ejecución de este estudio, se solicitó el permiso de la máxima autoridad de la Universidad Católica de Cuenca extensión San Pablo de la Troncal y los directores de cada carrera, para que con su venia la muestra (docentes – estudiantes) conteste los cuestionarios de la manera más ética posible para el estudio de campo.

En el presente estudio se utilizara el instrumento de medición del liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio y se les aplicara a los docentes para que autoevalúen su liderazgo y a los estudiantes para evalúen el liderazgo de su líder-docente. Se creó encuestas online para que los docentes puedan responder el cuestionario de forma adecuada.

#### **4.5. Identificación y operacionalización de Variables**

##### **4.5.1. Identificación de variables**

##### **4.5.1.1. Variables independientes**

- **Demográficas y académicas**

**Cuadro 4** Puntualización de variables demográficas y académicas

<b>Variables</b>	<b>Descripción</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Indicadores</b>
Genero	Sexo del docente y alumno	Nominal	1= femenino 2= masculino
Edad	Edad en años cumplidos de los docentes	Razón	1= menor de 30 2= mayor o igual a 30
Nivel de estudios	Correspondiente al último título de nivel estudios formales de los docentes.	Ordinal	1= Título tercer nivel 2= Título cuarto nivel: (1= Maestría 2= Doctorado)
Carrera de estudio	Carrera en el que se encuentra matriculado el estudiante.	Ordinal	1= Empresarial 2= CPA 3= Derecho
Ciclo de estudio	Ciclo de estudio actual en el que se encuentra el estudiante	Ordinal	1= Sexto 2= Séptimo 3= Octavo 4= Noveno

- **Variables de liderazgo transformacional**

**Cuadro 5** Puntualización de variables de liderazgo transformacional

<b>Variable</b>	<b>Escala de medición</b>
Influencia Idealizada (Atributo)	Likert / Escala sumativa
Influencia Idealizada (Conducta)	Likert / Escala sumativa
Inspiración Motivacional	Likert / Escala sumativa
Estimulación Intelectual	Likert / Escala sumativa
Consideración individual	Likert / Escala sumativa

- **Variables de liderazgo transaccional**

**Cuadro 6** Puntualización de variables de liderazgo transaccional

<b>Variable</b>	<b>Escala de medición</b>
Premio contingente	Likert / Escala sumativa
Administración por excepción activo	Likert / Escala sumativa
Administración por excepción pasivo	Likert / Escala sumativa

#### 4.5.1.2. Variables dependientes

- **Variables de resultado**

<b>Variable</b>	<b>Escala de medición</b>
Satisfacción	Likert / Escala sumativa
Esfuerzo extra	Likert / Escala sumativa
Efectividad	Likert / Escala sumativa

#### 4.5.2. Operacionalización de las variables

La medición de las variables independientes y dependientes está en función de las contestaciones a los interrogantes del instrumento “adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

#### 4.6. Contrastación de Hipótesis

La problemática junto con los objetivos y preguntas de investigación sugieren las siguientes hipótesis que se detallan a continuación:

H1: El perfil de liderazgo que predomina en los docentes de la universidad bajo la percepción del estudiante y del mismo docentes es el transformacional y es quien tiene mayor relación con todas las variables de resultado.

H2: El factor Administración por excepción pasivo de liderazgo transaccional tiene menor correlación en la satisfacción de los estudiantes.

H3: Bajo la percepción de los estudiantes la subescala motivación Inspiracional de

liderazgo transformacional tiene mayor relación con todas las variables de resultados: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

H4: Las tres principales subescalas que predominan en los docentes de la universidad bajo la percepción de los estudiantes son inspiración motivacional, estimulación intelectual e influencia idealizada (atributo).

H5: El estilo de liderazgo transformacional tiene mayor impacto en las variables de resultados: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad desde la autopercepción de los docentes y la percepción de los estudiantes.

#### **4.7. Instrumento de Medición**

En la presente investigación se empleó un instrumento de medición tipo cuestionario que se han utilizado en estudios previos para medir las variables del modelo de liderazgo presentado; también se calculó el alfa de cronbach adaptado a la Universidad Católica de Cuenca Extensión San Pablo de la Troncal, para testificar la confiabilidad del instrumento utilizado.

##### **4.7.1. Instrumento de medición “adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)”**

Este instrumento se deriva de la versión original 5 del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio en la Universidad de Binghamton en el estado de Nueva York, contiene 52 ítems y mide la frecuencia del liderazgo transformacional y transaccional con la escala de medición tipo Likert:

**0**= nunca, **1**= ocasionalmente, **2**= normalmente, **3**= frecuentemente y **4**= siempre.

El instrumento de medición Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), contiene

variables dependientes (cuatro variables del liderazgo transformacional y tres variables del liderazgo transaccional) e independientes (tres variables de resultados). Contiene dos versiones: la una enfocada al líder (donde el líder tiene que autoevaluarse de manera ética a este se le llama visto por uno mismo) y la otra enfocada a los seguidores (donde los seguidores tiene que evaluar el comportamiento de su líder llamada visto por otros).

En este estudio el instrumento MLQ se le ajusto al contexto de educación superior, cuenta con: 52 ítems, variables del liderazgo transaccional y transformacional y descarta la variable de no liderazgo que mide la ausencia de liderazgo.

#### **4.8. Confiabilidad de los instrumentos de medición**

El análisis de confiabilidad se realizó por separado (docentes – estudiantes) con la ayuda de pruebas piloto empleando el alfa de cronbach normal y estandarizado en cada una de las variables del instrumento. El instrumento de medición arrojó como resultado en el cálculo coeficiente alfa de cronbach para el liderazgo transformacional: docentes 0.954 y estudiantes 0.986; liderazgo transaccional: docentes 0.797 y estudiantes 0.906; y variables de resultado: satisfacción: docentes 0.926 y estudiantes 0.959, esfuerzo extra: docentes 0.957 y estudiantes 0.970; y efectividad: docentes 0.879 y estudiantes 0.961. A continuación se detalla el resultado del coeficiente alfa de cronbach de cada uno de las subescalas de las variables del instrumento de medición de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio utilizado en el presente estudio:

**Cuadro 7** Alfa de cronbach de las variables de liderazgo transformacional, transaccional y de resultado

<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>		
<b>SUBESCALA</b>	<b>ALFA Líderes</b>	<b>ALFA Seguidores</b>
INFLUENCIA IDEALIZADA (ATRIBUTO)	0.939	0.951
INFLUENCIA IDEALIZADA (CONDUCTA)	0.934	0.946
INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL	0.925	0.955
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	0.926	0.954
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	0.903	0.939
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>		
<b>SUBESCALA</b>	<b>ALFA Líderes</b>	<b>ALFA Seguidores</b>
PREMIO CONTINGENTE	0.934	0.927
ADMINISTRACION POR EXCEPCION ACTIVO	0.824	0.928
ADMINISTRACION POR EXCEPCION PASIVO	0.867	0.843
<b>VARIABLES DE RESULTADO</b>		
<b>SUBESCALA</b>	<b>ALFA Líderes</b>	<b>ALFA Seguidores</b>
SATISFACCION	0.926	0.959
ESFUERZO EXTRA	0.957	0.970
EFFECTIVIDAD	0.879	0.961

#### **4.9. Validación del instrumento de medición**

Para la validación de los constructos teóricos del modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio, se examinó utilizando el análisis factorial confirmatorio, con una rotación varimax.

#### **4.10. Tratamiento estadístico**

La escala de medición que se utilizó en el cuestionario de preguntas es la escala de Likert, que mide la frecuencia del liderazgo transformacional y transaccional del docente bajo la percepción de los estudiantes y del mismo docente.

**0**= nunca, **1**= ocasionalmente, **2**= normalmente, **3**= frecuentemente y **4**= siempre.

El estudio contiene variables cuantitativas (mide la distancia o intervalo de las variables), continuas (puede tomar cualquier valor dentro de una escala) y de razón (por que el valor cero dentro de la escala representa la ausencia de frecuencia).

#### **4.11. Selección de pruebas estadísticas para la contratación de hipótesis**

Para contrastar las hipótesis de la investigación fue ineludible considerar el análisis estadístico siguiente: Univariadas (intervalos de confianza incluyendo la media, desviación estándar, el mínimo y el máximo, el límite inferior y superior), Bivariadas (correlaciones de pearson y análisis de varianza) y Multivariadas (regresión múltiple, análisis factorial y análisis multidimensional).

## CAPÍTULO 5 RESULTADOS.

Para el desarrollo de este capítulo se utilizó el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) versión original 5 y un cuestionario sobre datos Sociodemográficos para los docentes y estudiantes de la Universidad objeto de estudio. Se les invito a participar voluntariamente al desarrollo de esta investigación, solicitando que contesten el instrumento por vía online, asegurándole la absoluta confidencialidad de su identidad. Luego de haber contestado el cuestionario de preguntas, sus respuestas se aplicó en una base de datos que se editó y analizo en el programa estadístico informático para las ciencias sociales (IBM SPSS versión 19.0).

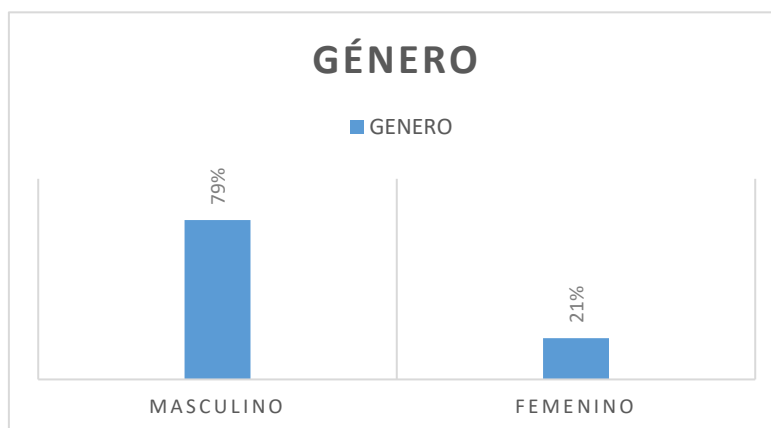
### 5.1. Estadística Descriptiva

#### 5.1.1. Estadística descriptiva – Docentes

**Tabla 4** Género de los docentes

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
MASCULINO	27	79%	79%	79%
FEMENINO	7	21%	21%	100%
	34	100%	100%	

**Figura 4** Género de los docentes

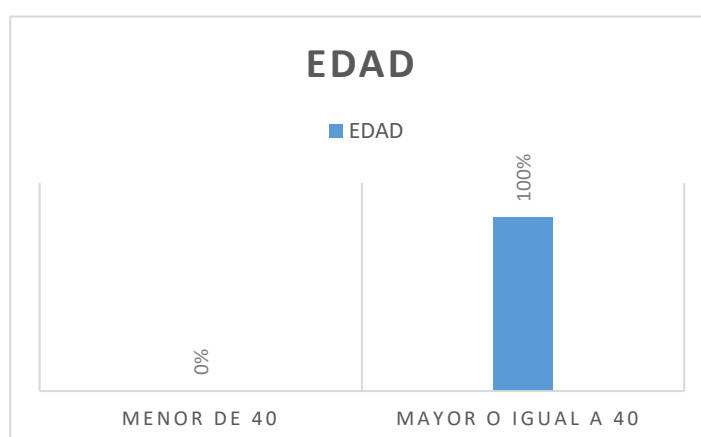


En la tabla 4 se observa que el 79% son hombre y el 21% son mujeres, es decir, existe más hombres que mujeres quienes ocupan el papel de líder – docente dentro de la extensión.

**Tabla 5** Edad de los docentes

<b>EDAD</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Valido</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
MENOR DE 30	0	0%	0%	0%
MAYOR O IGUAL A 30	34	100%	100%	100%
	34	100%	100%	

**Figura 5** Edad de los docentes

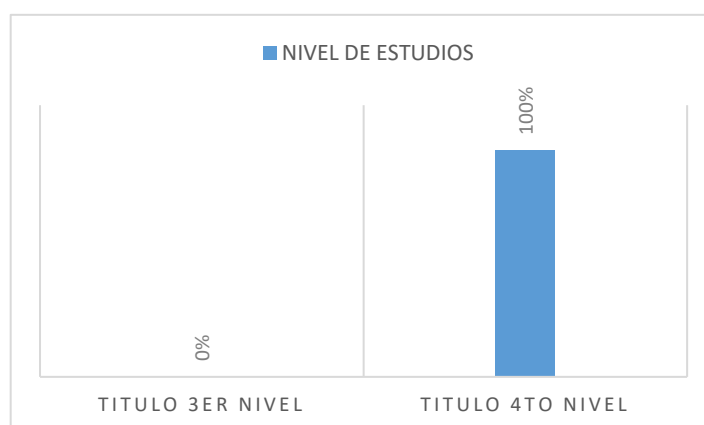


La tabla 5 nos detalla que el 100% de los docentes tienen más de 30 años de edad, es decir que tienen experiencia suficiente para ocupar el cargo de docente.

**Tabla 6** Nivel de Estudios de los docentes

<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje valido</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
TITULO 3ER NIVEL	0	0%	0%	0%
TITULO 4TO NIVEL	34	100%	100%	100%
	34	100%	100%	

**Figura 6** Nivel de estudios de los docentes

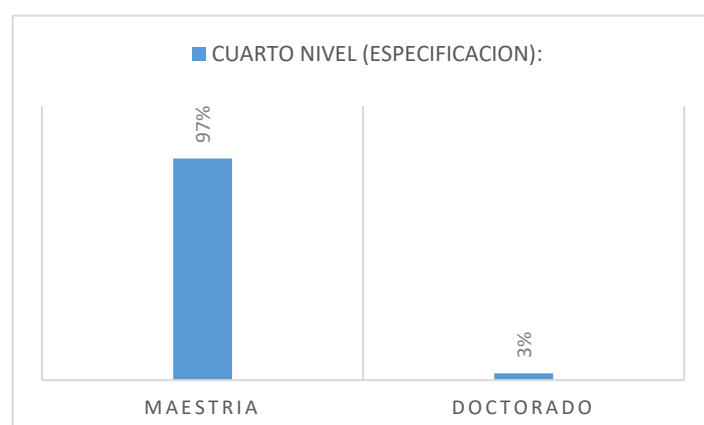


La tabla 6 nos dice que en la Universidad Católica de Cuenca extensión San Pablo de la Troncal el 100% de los docentes tienen cuarto nivel de estudios.

**Tabla 7** Especificación Cuarto Nivel de los docentes

<b>CUARTO NIVEL (ESPECIFICACION):</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Valido</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
MAESTRIA	33	97%	97%	97%
DOCTORADO	1	3%	3%	100%
	34	100%	100%	

**Figura 7** Especificación Cuarto Nivel de los docentes



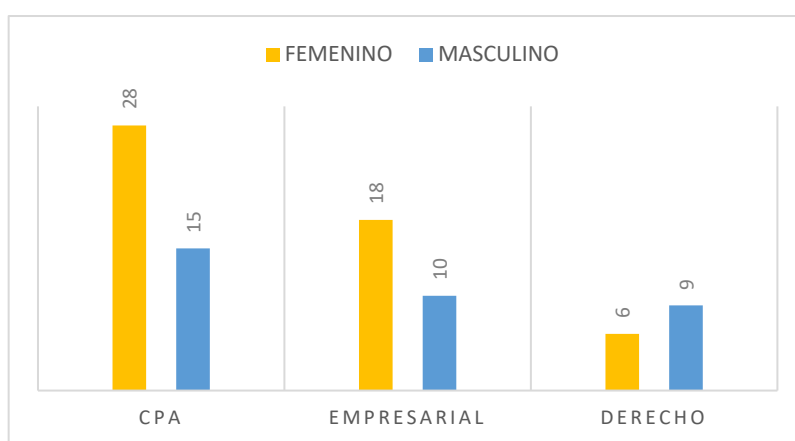
La tabla 7 especifica el cuarto nivel de estudios de los docentes, es decir: solo un docente tiene Doctorado quien representa al 3% del total de los líderes-docentes y el resto tienen maestría quienes representan al 97%.

### 5.1.2. Estadística descriptiva – Estudiantes

**Tabla 8** Género de los estudiantes

<b>SEXO</b>	<b>CPA</b>	<b>EMPRESARIAL</b>	<b>DERECHO</b>
<i>FEMENINO</i>	28	18	6
<i>MASCULINO</i>	15	10	9

**Figura 8** Género de los estudiantes

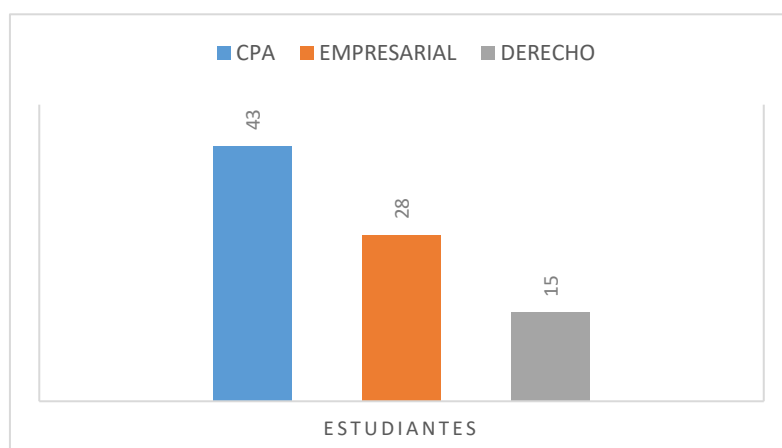


En la tabla 8 se puede observar que de manera aleatoria la carrera de CPA Y Empresarial tienen más estudiantes mujeres que hombre a diferencia de la carrera de Derecho que tiene más estudiantes hombre que mujeres.

**Tabla 9** Carrera de los estudiantes

<b>CARRERA</b>	<b>ESTUDIANTES</b>
CPA	43
EMPRESARIAL	28
DERECHO	15

**Figura 9** Carrera de los estudiantes

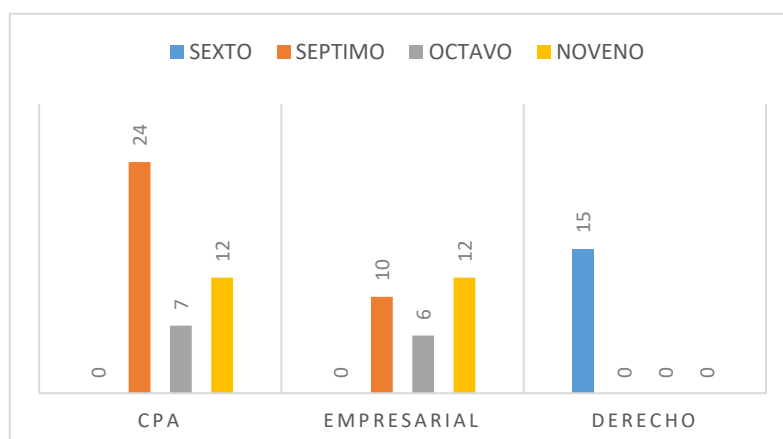


La tabla 9 refleja el número de estudiantes por carrera y se visualiza que la carrera de CPA tiene más estudiantes que las demás carreras en estudio, es decir que existen más estudiantes de CPA que tienen el 50% de aprobación de la carrera y el menor número de alumnado dentro del porcentaje es Derecho.

**Tabla 10** Ciclos de Estudio de los estudiantes

CICLO	SEXTO	SEPTIMO	OCTAVO	NOVENO
CPA	0	24	7	12
EMPR.	0	10	6	12
DERECHO	15	0	0	0

**Figura 10** Ciclos de Estudio de los estudiantes



La tabla 10 indica el ciclo de estudio de los estudiantes de la universidad quienes están dentro del porcentaje que se necesita para la investigación, y se observa que solo Derecho solo tiene sexto ciclo y las carreras de CPA y Empresarial tienen de séptimo hasta noveno, y entre ellos el que más alumnado tiene es el séptimo ciclo de CPA.

### 5.1.3. Análisis estadístico

El análisis estadístico y la contrastación de las hipótesis se realizaron con base en la comprensión de la naturaleza de las preguntas y las hipótesis del presente estudio, fue obligatorio emplear las siguientes pruebas estadísticas:

A continuación, se denota los puntajes medio e intervalo de confianza de cada una de las escalas de las variables: transformacional, transaccional y de resultados del modelo de Bass y Avolio de los docentes y estudiantes.

**Tabla 11** Jerarquización de las medias e Intervalo de Confianza - Docentes

Estadística Descriptiva					95% Intervalo de confianza para la diferencia	
VARIABLES	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	Inferior	Superior
E3 Inspiración motivacional	34	18,21	2,48364	0,42594	17,3393	19,0725
E4 Estimulación intelectual	34	18,09	2,64423	0,45348	17,1656	19,0109
E1 Influencia idealizada (Atributo)	34	17,79	3,02294	0,51843	16,7394	18,8489
E2 Influencia idealizada (Conducta)	34	17,59	3,00623	0,51556	16,5393	18,6372
E5 Consideración individual	34	17,24	3,0754	0,52743	16,1622	18,3084
E6 Premio contingente	34	16,74	3,64574	0,62524	15,4632	18,0074
E7 Administración por excepción activo	34	16,68	2,87856	0,49367	15,6721	17,6808
E8 Administración por excepción pasivo	34	7,50	3,94853	0,67717	6,1223	8,8777

La tabla 11 indica que el estilo de liderazgo bajo la autopercepción de los docentes con mayor puntaje medio está en Inspiración motivacional con 18.21 y el menor puntaje medio lo tiene Administración por excepción Activo con 7.5.

**Tabla 12** Jerarquización de las medias e Intervalo de Confianza - Estudiantes

Estadística Descriptiva					95% Intervalo de confianza para la diferencia	
Variables	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	Inferior	Superior
E3 Inspiración motivacional	86	13,44	4,29392	0,46303	12,5212	14,3625
E4 Estimulación intelectual	86	13,30	4,08748	0,44076	12,4260	14,1787
E1 Influencia idealizada (Atributo)	86	13,12	4,26592	0,46001	12,2017	14,0309
E2 Influencia idealizada (Conducta)	86	12,99	4,27715	0,46122	12,0714	13,9054
E5 Consideración individual	86	12,67	4,30442	0,46416	11,7515	13,5973
E7 Administración por excepción activo	86	12,19	4,24406	0,45765	11,2761	13,0960
E6 Premio contingente	86	11,52	4,52113	0,48753	10,5539	12,4926
E8 Administración por excepción pasivo	86	10,00	3,35366	0,36163	9,281	10,719

La tabla 12 señala que el estilo de liderazgo bajo la percepción de los estudiantes con mayor puntaje medio está en Inspiración Motivacional con 13.44 y el menor puntaje medio lo tiene Administración por excepción Activo con 10.00

**Tabla 13** Matriz de correlación entre subescalas de las variables del modelo de Bass y Avolio – bajo la autopercepción de los docentes

Variables	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
E1 Influencia idealizada (Atributo)	1										
E2 Influencia idealizada (Conducta)	0,95	1									
E3 Inspiración motivacional	0,84	0,8	1								
E4 Estimulación intelectual	0,76	0,74	0,87	1							
E5 Consideración individual	0,75	0,76	0,81	0,86	1						
E6 Premio contingente	0,39	0,34	0,67	0,54	0,57	1					
E7 Administración por excepción Activo	0,68	0,73	0,8	0,72	0,77	0,59	1				
E8 Administración por excepción pasivo	-0,2	-0,1	-0,1	-0,2	-0	0,01	0,03	1			
E9 Satisfacción	0,72	0,7	0,87	0,73	0,7	0,56	0,68	0,2	1		
E10 Esfuerzo extra	0,79	0,78	0,92	0,92	0,81	0,58	0,78	0,1	0,72	1	
E11 Efectividad	0,67	0,67	0,81	0,66	0,58	0,55	0,67	0,1	0,87	0,67	1

La tabla 13 exhibe las correlaciones entre todas las escalas de las variables de liderazgo transformacional y transaccional visto por los docentes. Y la principal subescala que tiene mayor relación con las variables de resultado es Inspiración Motivación (satisfacción con 0.874, Esfuerzo Extra con 0.923 y Efectividad con 0.814).

**Tabla 14** Matriz de correlación entre subescalas de las variables del modelo de Bass y Avolio – bajo la percepción de los estudiantes

Variables	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
E1 Influencia idealizada (Atributo)	1										
E2 Influencia idealizada (Conducta)	0,974	1									
E3 Inspiración motivacional	0,963	0,957	1								
E4 Estimulación intelectual	0,908	0,926	0,935	1							
E5 Consideración individual	0,886	0,913	0,921	0,963	1						
E6 Premio contingente	0,839	0,828	0,839	0,793	0,804	1					
E7 Administración por excepción activo	0,920	0,924	0,944	0,922	0,931	0,861	1				
E8 Administración por excepción pasivo	0,088	0,114	0,174	0,158	0,212	0,109	0,245	1			
E9 Satisfacción	0,926	0,928	0,936	0,927	0,924	0,819	0,924	0,165	1		
E10 Esfuerzo extra	0,950	0,938	0,978	0,941	0,935	0,841	0,954	0,191	0,929	1	
E11 Efectividad	0,921	0,926	0,947	0,899	0,884	0,844	0,911	0,191	0,944	0,950	1

La tabla 14 muestra las correlaciones entre todas las escalas de las variables de liderazgo transformacional y transaccional visto por los estudiantes. Y la principal subescala que tiene mayor relación con las variables de resultado es Inspiración Motivación (satisfacción con 0.936, Esfuerzo Extra con 0.978 y Efectividad con 0.947).

**Tabla 15** Matriz de correlación entre las variables de liderazgo Transformacional y Transformacional con las variables de resultados del modelo de Bass y Avolio – bajo la autopercepción de los docentes.

<b>Variables</b>	E9 Satisfacción	E10 Esfuerzo Extra	E11 Efectividad
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	0,95	0,97	0,94
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	0,85	0,88	0,86

La tabla 15 muestra las correlaciones entre las variables de liderazgo transformacional y transaccional con las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, y revela que la correlación más alta está en el liderazgo transformacional con todas las variables de resultado pero entre ello el liderazgo transformacional resalta más en la variable de resultado esfuerzo extra con un 0.97.

**Tabla 16** Matriz de correlación entre la variable de liderazgo Transformacional y Transformacional con las variables de resultados del modelo de Bass y Avolio – bajo la percepción de los estudiantes.

<b>Variables</b>	E9 Satisfacción	E10 Esfuerzo Extra	E11 Efectividad
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	0,80	0,91	0,73
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	0,47	0,56	0,53

La tabla 16 muestra las correlaciones entre las variables de liderazgo transformacional y transaccional con las variables de resultado y revela que la correlación más alta está en el liderazgo transformacional con todas las variables de resultado, pero entre ello el liderazgo transformacional sobresale más en la variable esfuerzo extra con un 0.91.

**Tabla 17** Regresión Múltiple entre la variable dependiente Satisfacción y todas las variables independientes de estilos de liderazgo transformacional y transaccional del modelo de Bass y Avolio, bajo la autopercepción de los docentes.

Resumen del modelo				
R	R cuadrado	Error tip. de la estimación	R cuadrado Corregido	Durbin-Watson
0,87	0,77	1,33599	0,76	1,61
<b>Variables Predictoras:</b> (Constante) Inspiración motivacional.				
<b>Variable dependiente:</b> Satisfacción				

Coeficientes							
Modelo	Coefic. No estandarizados		Coefic. tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
Variables	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
(Constante)	-0,297	1,720		-0,173	0,864	0,173	0,864
E3 Inspiración motivacional	0,955	0,094	0,874	10,198	0,000	10,198	,000

La regresión múltiple de la tabla 17 arroja una R de 0.87 y una R<sup>2</sup> de 0.77, es decir que el 77% de los cambios de la variable dependiente satisfacción se debe a la variable independiente: inspiración motivacional.

**Tabla 18** Regresión Múltiple entre la variable dependiente Satisfacción y todas las variables independientes de estilos de liderazgo transformacional y transaccional del modelo de Bass y Avolio, bajo la percepción de los estudiantes.

Resumen del modelo				
R	R cuadrado	Error tip. de la estimación	R cuadrado Corregido	Durbin-Watson
0,95	0,91	1,31986	0,91	1,90
<b>Variables Predictoras:</b> (Constante) Consideración individual, Influencia idealizada (Atributo)				
<b>Variable dependiente:</b> Satisfacción				

Coeficientes							
Modelo	Coefic. No estandarizados		Coefic. tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
Variabes	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
(Constante)	- 0,189	0,468		- 0,404	0,687		
E5 Consideración Individual	0,503	0,072	0,502	6,949	0,000	0,215	4,661
E1 Influencia idealizada (Atributo)	0,476	0,072	0,479	6,624	0,000	0,215	4,661

La regresión múltiple de la tabla 18 arroja una R de 0,95 y una R<sup>2</sup> de 0,91, es decir que el 91% de los cambios de la variable dependiente satisfacción se debe a las variables independiente: Consideración individual e Influencia idealizada (Atributo).

**Tabla 19** Regresión Múltiple entre la variable dependiente esfuerzo extra y todas las variables independientes de estilos de liderazgo transformacional y transaccional del modelo de Bass y Avolio, bajo la autopercepción de los docentes.

Resumen del modelo				
R	R cuadrado	Error tip. de la estimación	R cuadrado Corregido	Durbin-Watson
0,96	0,91	0,73162	0,91	2,15
<b>Variabes Predictoras:</b> (Constante) Estimulación intelectual e Inspiración motivacional.				
<b>Variable dependiente:</b> Esfuerzo extra				

Coeficientes							
Modelo	Coefic. No estandarizados		Coefic. tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
Variabes	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
(Constante)	2,001	0,950		2,107	0,043		
E4 Estimulación intelectual	0,473	0,104	0,493	4,560	0,000	0,244	4,091
E3 Inspiración motivacional	0,446	0,097	0,495	4,577	0,000	0,244	4,091

La regresión múltiple de la tabla 19 arroja una R de 0.96 y una R<sup>2</sup> de 0.91, es decir que el 91% de los cambios de la variable dependiente esfuerzo extra se debe a las

variables independiente: Estimulación intelectual e Inspiración motivacional.

**Tabla 20** Regresión Múltiple entre la variable dependiente esfuerzo extra y todas las variables independientes de estilos de liderazgo transformacional y transaccional del modelo de Bass y Avolio, bajo la percepción de los estudiantes.

Resumen del modelo				
R	R cuadrado	Error tip. de la estimación	R cuadrado Corregido	Durbin-Watson
0,98	0,97	,84257	0,97	1,48
<b>Variables Predictoras:</b> (Constante) Inspiración motivacional, Administración por excepción activo y Consideración individual.				
<b>Variable dependiente:</b> Esfuerzo extra				

Coeficientes							
Modelo	Coefic. No estandarizados		Coefic. tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
Variables	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
(Constante)	-0,746	0,302		-2,466	0,016		
E3 Inspiración motivacional	0,702	0,069	0,658	10,237	0,000	0,096	10,396
E7 Administración por excepción activo	0,211	0,074	0,196	2,841	0,006	0,084	11,952
E5 Consideración individual	0,156	0,062	0,147	2,516	0,014	0,117	8,569

La regresión múltiple de la tabla 20 arroja una R de 0.98 y una R<sup>2</sup> de 0.97, es decir que el 97% de los cambios de la variable dependiente esfuerzo extra se debe a las variables independiente: Inspiración motivacional, Administración por excepción activo y Consideración individual.

**Tabla 21** Regresión Múltiple entre la variable dependiente Efectividad y todas las variables independientes de estilos de liderazgo transformacional y transaccional del modelo de Bass y Avolio, bajo la autopercepción de los docentes.

Resumen del modelo				
R	R cuadrado	Error tip. de la estimación	R cuadrado Corregido	Durbin-Watson
0,81	0,66	1,55298	0,65	2,48
<b>Variables Predictoras:</b> (Constante) Inspiración motivacional				
<b>Variable dependiente:</b> Efectividad				

Coeficientes							
Modelo	Coefic. No estandarizados		Coefic. tipificados	T	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
Variables	B	Error tip.	Beta			Tolerancia	FIV
(Constante)	1,456	1,999		0,728	0,478		
E3 Inspiración motivacional	0,863	0,109	0,814	7,933	0,000	1,000	1,000

La regresión múltiple de la tabla 21 arroja una R de 0.81 y una R<sup>2</sup> de 0.66, es decir que el 66% de los cambios de la variable dependiente esfuerzo extra se debe a la variable independiente: Inspiración motivacional.

**Tabla 22** Regresión Múltiple entre la variable dependiente Efectividad y todas las variables independientes de estilos de liderazgo transformacional y transaccional del modelo de Bass y Avolio, bajo la percepción de los estudiantes.

Resumen del modelo				
R	R cuadrado	Error tip. de la estimación	R cuadrado Corregido	Durbin-Watson
0,95	0,91	1,27898	0,90	1,52
<b>Variables Predictoras:</b> (Constante) Inspiración motivacional y Premio contingente.				
<b>Variable dependiente:</b> Efectividad				

Coeficientes							
Modelo	Coefic. No estandarizados		Coefic. tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
Variables	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
(Constante)	0,692	0,456		1,518	0,133		
E3 Inspiración Motivacional	0,776	0,059	0,810	13,054	0,000	0,295	3,385
E6 Premio Contingente	0,149	0,056	0,164	2,636	0,010	0,295	3,385

La regresión múltiple de la tabla 22 arroja una R de 0.95 y una R<sup>2</sup> de 0.91, es decir que el 91% de los cambios de la variable dependiente esfuerzo extra se debe a las variables independiente: Inspiración motivacional y Premio contingente.

**Tabla 23** Regresión Múltiple entre las variables dependientes: Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad y las variables independientes: liderazgo transformacional y transaccional del modelo de Bass y Avolio, bajo la autopercepción de los docentes.

SATISFACCION		ESFUERZO EXTRA		EFECTIVIDAD	
R	0,80	R	0,91	R	0,71
R <sup>2</sup>	0,64	R <sup>2</sup>	0,84	R <sup>2</sup>	0,53
MODELO		MODELO		MODELO	
VARIABLE	COEF. BETA	VARIABLE	COEF. BETA	VARIABLE	COEF. BETA
CONSTANTE	2,393	CONSTANTE	3,922	CONSTANTE	4,166
TRANSFORMACIONAL	0,165	TRANSFORMACIONAL	0,166	TRANSFORMACIONAL	0,146

La tabla 23 muestra la regresión múltiple entre las variables dependiente: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad; y las variables dependientes: liderazgo transformacional y transaccional; se observa que la variable independiente que impacta más en las variables dependientes es el Transformacional. Y entre las variables de resultado con quien más impacta el liderazgo Transformacional es con Esfuerzo Extra quien arroja una R de 0.91 y una R<sup>2</sup> de 0.84, es decir que el 84% de los cambios de la variable dependiente Esfuerzo Extra se debe a la variable independiente: liderazgo transformacional

**Tabla 24** Regresión Múltiple entre las variables dependientes: Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad y las variables independientes: liderazgo transformacional y transaccional del modelo de Bass y Avolio, bajo la percepción de los estudiantes.

SATISFACCION		ESFUERZO EXTRA		EFECTIVIDAD	
R	0,95	R	0,97	R	0,94
R2	0,91	R2	0,95	R2	0,88
MODELO		MODELO		MODELO	
VARIABLE	COEF. BETA	VARIABLE	COEF. BETA	VARIABLE	COEF. BETA
CONSTANTE	-0,487	CONSTANTE	-0,904	CONSTANTE	0,574
TRANSFORMACIONAL	0,197	TRANSFORMACIONAL	0,216	TRANSFORMACIONAL	0,187

La tabla 24 enseña la regresión múltiple entre las variables dependiente: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad; y las variables dependientes: liderazgo transformacional y transaccional; esto revela que la variable independiente que impacta más en las variables dependientes es el Transformacional. Y entre las variables de resultado con quien más impacta el liderazgo Transformacional es con Esfuerzo Extra quien arroja una R de 0.97 y una R2 de 0.95, es decir que el 95% de los cambios de la variable dependiente Esfuerzo Extra se debe a la variable independiente: liderazgo transformacional.

## **5.2. Prueba de Hipótesis**

### **Hipótesis #1.**

H1: El perfil de liderazgo que predomina en los docentes de la universidad bajo la percepción del estudiante y del mismo docente es el transformacional y es quien tiene mayor relación con todas las variables de resultado.

Para contrastar esta hipótesis se realizó un análisis descriptivo de intervalos de confianza de las medias al 95% y se jerarquizo las medias de mayor a menor puntuación media.

La Tabla 11 refleja los resultados de la jerarquización de las medias bajo la autopercepción de los docentes y se obtiene que el liderazgo Transformacional es quien predomina en los mismos docentes ya que sus cinco subescalas son las que tienen mayor puntuación en las medias: Inspiración Motivacional con 18.21, Estimulación Intelectual con 18.09, Influencia Idealizada (Atributo) con 17.79, Influencia Idealizada (Conducta) con 17.59 y Consideración Individual con 17.24; a comparación de las subescalas de liderazgo Transaccional: Premio Contingente con 16.74, Administración por excepción activo con 16.68 y Administración por excepción pasivo con 7.50. Y el estilo de liderazgo que tiene mayor relación con las variables de resultado desde la percepción de los docentes se puede visualizar en la Tabla 15 que es el liderazgo Transformacional es decir con Satisfacción 0.95, Esfuerzo Extra 0.97 y Efectividad 0.94; opuesto al liderazgo Transaccional que tiene menor relación con las variables de resultado: satisfacción con 0.85, Esfuerzo Extra con 0.88 y Efectividad con 0.86.

Bajo la percepción de los estudiantes se puede denotar los resultados en la Tabla

12 y se observa que el liderazgo Transformacional es quien predomina a los docentes de las Universidad, ya que también sus cinco subescalas tienen mayor puntuación en las medias: Inspiración Motivacional con 13.44, Estimulación Intelectual con 13.30, Influencia Idealizada (Atributo) con 13.12, Influencia Idealizada (Conducta) con 12.99 y Consideración Individual con 12.67; a diferencia de las subescalas de liderazgo Transaccional que tienen menor puntuación en las medias: Administración por excepción activo con 12.19, Premio Contingente con 11.52 y Administración por excepción pasivo con 10.00. Se puede denotar en la tabla 16 que el estilo de liderazgo Transformacional es quien tiene mayor relación con las variables de resultado bajo la percepción de los estudiantes, es decir: con Satisfacción tiene una relación de 0.80, Esfuerzo Extra de 0.91 y Efectividad con 0.73 a distinción de liderazgo Transaccional que tiene una menor relación con las variables de resultado: Satisfacción 0.47, Esfuerzo Extra 0.56 y Efectividad con 0.53.

Entonces se puede deducir que el perfil de liderazgo que predomina los docentes de la Universidad desde la percepción de los estudiantes y de los mismos docentes es el liderazgo Transformacional y es quien tiene mayor relación con las variables de resultado,

Por lo anterior, bajo la autopercepción de los docentes y la percepción de los estudiantes se permite **Aceptar la H1.**

## **Hipótesis #2.**

H2: El factor Administración por excepción pasivo de liderazgo transaccional tiene menor correlación en la satisfacción de los estudiantes.

En la Tabla 14 se puede observar la matriz de correlación entre las ocho subescalas

de las variables de liderazgo Transformacional y Transaccional con las variables de resultado bajo la percepción de los estudiantes, y el desglose de las subescalas de mayor a menor correlación con la variable de resultado "Satisfacción" fue de la siguiente manera: la mayor relación lo tiene la subescala Inspiración motivacional con 0.936 y le sigue: Influencia idealizada (Conducta) con 0.928, Estimulación intelectual con 0.927, Influencia idealizada (Atributo) con 0.926, Consideración individual con 0.924 y Administración por excepción activo con el mismo puntaje luego los que van decayendo en la correlación son: Premio contingente con 0.819 y Administración por excepción pasivo 0.165.

La subescala Administración por excepción pasivo de liderazgo transaccional bajo la percepción de los estudiantes ocupa el octavo y último puesto en la matriz de correlación con la variable de resultado satisfacción por ser la que menos se relaciona a comparación de las demás subescalas.

Conforme a la demostración del análisis de relación entre las variables del modelo de Bass y Avolio se permite **Aceptar la H2.**

### **Hipótesis #3.**

H3: Bajo la percepción de los estudiantes la subescala motivación Inspiracional de liderazgo transformacional tiene mayor relación con todas las variables de resultados: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

De la misma manera la Tabla 14 también refleja el desglose de las subescalas de mayor a menor relación con las variables de resultado y se obtiene que la subescala Motivación Inspiracional de liderazgo Transformacional es quien tiene mayor relación con todas las variables de resultado ya que obtuvo los porcentajes más altos a

comparación de las demás subescalas es decir: con Satisfacción obtuvo un 0.936, Esfuerzo Extra un 0.978 y Efectividad un 0.947.

Conforme a la demostración del análisis de relación entre las variables del modelo de Bass y Avolio también se permite **Aceptar la H3.**

#### **Hipótesis #4.**

H4: Las tres principales subescalas que predominan en los docentes de la universidad bajo la percepción de los estudiantes son inspiración motivacional, estimulación intelectual e influencia idealizada (atributo).

Dentro de la explicación de la H1 y en la Tabla 12 se puede visualizar los resultados de la jerarquización de las medias bajo la percepción de los estudiantes, y se obtiene que las tres subescalas principales con mayor puntaje en las medias a comparación de las otras subescalas es Inspiración Motivacional con 13.44, Estimulación Intelectual con 13.30 e Influencia Idealizada (Atributo) con 13.12.

Con la explicación anterior, bajo la percepción de los estudiantes se permite **Aceptar la H4.**

#### **Hipótesis #5.**

H5: El estilo de liderazgo transformacional tiene mayor impacto en las variables de resultados: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad desde la autopercepción de los docentes y la percepción de los estudiantes.

La tabla 23 refleja los resultados del análisis de Regresión Múltiple utilizando el método de pasos sucesivos entre las variables dependientes: Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad y las variables independientes: liderazgo transformacional y

transaccional bajo la autopercepción de los docentes y se obtuvo lo siguiente:

El estilo de liderazgo Transformacional es quien genera mayor impacto en todas las variables de resultados por tener los más altos porcentajes en la R<sup>2</sup> a diferencia del Transaccional. El liderazgo Transformacional genera porcentajes de cambios en las variables de resultados de siguiente manera: satisfacción un 64%, Esfuerzo extra un 84% y para Efectividad un 53%.

En la Tabla 24 también refleja los resultados del análisis de Regresión Múltiple utilizando el método de pasos sucesivos entre las variables dependientes: Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad y las variables independientes: liderazgo transformacional y transaccional pero bajo la percepción de los estudiantes y en ello se observa que el estilo de liderazgo que produce mayor impacto en las variables de resultado también es el liderazgo Transformacional y los porcentajes que genera cambios son: para satisfacción un 91%, Esfuerzo extra un 95% y para Efectividad un 88%.

Como resultado final se obtiene que el estilo de liderazgo que provoca mayor impacto en las variables de resultado desde la autopercepciones los docentes y la percepción de los estudiantes es el liderazgo Transformacional.

Con la exhibición de los resultados estadísticos anteriores, se permite **Aceptar la H5.**

## CAPÍTULO 6 ANALISIS.

### 6.1. Análisis de Resultados

Para el análisis de resultados obtenidos en el proceso de desarrollo de la investigación se tomó en consideración cada pregunta de investigación y como análisis tenemos:

#### Primera pregunta.

¿Cuál es el perfil de liderazgo transformacional o transaccional que predomina en los docentes en el modelo de negocios de la universidad; bajo la percepción del estudiante y del mismo docente; y su relación con las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad; mediante el modelo de Bass y Avolio?

El perfil de liderazgo de los docentes de la Universidad Católica de Cuenca extensión San Pablo de la Troncal bajo la percepción de los estudiantes y de los mismos docentes se detalla en las tablas 11 y 12, y en las tablas 15 y 16 se puede observar cual es la variables que tiene mayor relación con las variables de resultados.

Jerarq.	Resultados de la Tabla 10.4/docentes			Resultados de la Tabla 10.5/estudiantes		
	Variabes	N	Media	Variabes	N	Media
1	E3 Inspiración motivacional	34	18,21	E3 Inspiración motivacional	86	13,44
2	E4 Estimulación intelectual	34	18,09	E4 Estimulación intelectual	86	13,30
3	E1 Influencia idealizada (Atributo)	34	17,79	E1 Influencia idealizada (Atributo)	86	13,12
4	E2 Influencia idealizada (Conducta)	34	17,59	E2 Influencia idealizada (Conducta)	86	12,99
5	E5 Consideración individual	34	17,24	E5 Consideración individual	86	12,67
6	E6 Premio contingente	34	16,74	E7 Administración por excepción activo	86	12,19
	E7 Administración por excepción activo	34	16,68	E6 Premio contingente	86	11,52
8	E8 Administración por excepción pasivo	34	7,50	E8 Administración por excepción pasivo	86	10,00

Esta pregunta va acorde con la H1: El perfil de liderazgo que predomina en los docentes de la universidad bajo la percepción del estudiante y del mismo docente es el transformacional y es quien tiene mayor relación con todas las variables de resultado.

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Decisión sobre H1</b>
Docentes	Aceptar
Estudiantes	Aceptar

Los resultados otorgados por los líderes y seguidores nos dicen que el perfil que ocupa los docentes de la universidad es el Transformacional ya que sus cinco subescalas son representativas por tener altas medias y también es quien tiene mayor correlación con todas las variables de resultados.

**Segunda pregunta.**

¿Cuál de los factores de liderazgo Transformacional o Transaccional tiene menor correlación en la satisfacción de los estudiantes de la institución?

Para determinar cuál de los factores de liderazgo Transformacional o Transaccional tiene menor correlación en la satisfacción se puede observar la tabla 14 donde detalla el nivel de correlación que tiene las subescalas con cada una de las diferentes variables de resultados desde la percepción de los estudiantes, y como resultado tenemos que los últimos puestos de correlación ocupan:

<b>Jerarquía</b>	<b>Resultados de la Tabla 10.4 Estudiantes</b>	<b>Correlación con Satisfacción</b>
7	Premio contingente	0,819
8	Administración por excepción pasivo	0,165

En lo referente a la segunda pregunta tenemos la H2: El factor Administración por excepción pasivo de liderazgo transaccional tiene menor correlación en la satisfacción de los estudiantes.

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Decisión sobre H2</b>
Estudiantes	Aceptar

Como resultado bajo la percepción de los estudiantes tenemos que el último y octavo lugar en correlacionarse con las variables de resultado satisfacción es la subescala Administración por excepción pasivo de liderazgo transaccional, ya que su relación es muy baja a comparación de las demás subescalas de estudio.

### **Tercera pregunta.**

¿Cuál es la subescala de liderazgo Transformacional o Transaccional que tiene mayor relación con todas las variables de resultados: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, bajo la percepción de los Estudiantes?

De la misma manera, para responder esta tercera pregunta debemos visualizar la tabla 14 donde detalla el nivel de correlación que existe entre las subescalas de liderazgo transformacional y transaccional con cada una de las variables de resultado bajo la percepción de los estudiantes, dentro del cual revela la subescala que más sobresale en relacionarse con las variables de resultado y tenemos lo siguiente:

Variables	Correlación con las Variables de resultados:		
	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad
Inspiración motivacional	0,936	0,978	0,947
Influencia idealizada (Conducta)	0,928	0,938	0,926
Influencia idealizada (Atributo)	0,926	0,95	0,921
E7 Administración por excepción activo	0,924	0,954	0,911
E4 Estimulación intelectual	0,927	0,941	0,899
E5 Consideración individual	0,924	0,935	0,884
E6 Premio contingente	0,819	0,841	0,844
E8 Administración por excepción pasivo	0,165	0,191	0,191

Para esta pregunta se planteó la H3: Bajo la percepción de los estudiantes la subescala motivación Inspiracional de liderazgo transformacional tiene mayor relación con todas las variables de resultados: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

Unidad de análisis	Decisión sobre H3
Estudiantes	Aceptar

Los resultados bajo la percepción de los estudiantes de la universidad objeto de estudio, nos dicen que la subescala Inspiración motivacional de liderazgo transformacional tiene mayor relación con todas las variables de resultado, es decir que tiene mayor conexión con las variables: Satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

#### Cuarta pregunta.

¿Cuáles son las principales subescalas de liderazgo Transformacional o Transaccional que predominan en los docentes de la universidad bajo la percepción de los estudiantes?

Al igual que la primera pregunta, la tabla 12 indica cuál de las subescalas de liderazgo transformacional y transaccional son las que predominan los docentes bajo la percepción de los estudiantes, dentro del cual se observa lo siguiente:

Jerarquía	Resultados de la Tabla 10.5/estudiantes		
	Variables	N	Media
1	E3 Inspiración motivacional	86	13,44
2	E4 Estimulación intelectual	86	13,30
3	E1 Influencia idealizada (Atributo)	86	13,12
4	E2 Influencia idealizada (Conducta)	86	12,99
5	E5 Consideración individual	86	12,67
6	E7 Administración por excepción activo	86	12,19
7	E6 Premio contingente	86	11,52
8	E8 Administración por excepción pasivo	86	10,00

En lo concerniente a la tercera pregunta tenemos la H4: Las tres principales subescalas que predominan en los docentes de la universidad bajo la percepción de los estudiantes son inspiración motivacional, estimulación intelectual e influencia idealizada (atributo).

Unidad de análisis	Decisión sobre H4
Estudiantes	Aceptar

Vemos que las principales subescalas que predominan los docentes – líderes son:

Inspiración Motivacional en primer lugar, en segundo lugar, Estimulación Intelectual y en tercer lugar Influencia idealizada (Atributo) de liderazgo Transformacional, es decir que son las principales por ser las más representativas en ocupar los tres primeros puestos a comparación de las otras subescalas.

**Quinta pregunta.**

¿Cuál de los estilos del liderazgo transformacional o transaccional tiene mayor impacto en las variables de resultado satisfacción, esfuerzo extra y efectividad desde la autopercepción de los docentes y la percepción de los estudiantes?

En las tablas 23 y 24 se analizó la regresión múltiple por pasos sucesivos y se observa quien de los estilos de liderazgo transformacional o transaccional impacta más en las variables de resultado bajo la autopercepción de los docentes y la percepción de los estudiantes, se aprecia lo siguiente:

UNIDAD DE ANALISIS	Variable	Impacto en las Variables de Resultado		
		Satisfacción	Esfuerzo Extra	Efectividad
<b>Docentes</b>	Liderazgo Transformacional	64%	84%	53%
<b>Estudiantes</b>	Liderazgo Transformacional	91%	95%	88%

La última pregunta se acoge a la H5: El estilo de liderazgo transformacional tiene mayor impacto en las variables de resultados: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad desde la autopercepción de los docentes y la percepción de los estudiantes.

Unidad de análisis	Decisión sobre H5
Docentes	Aceptar
Estudiantes	Aceptar

Como análisis se puede decir que por medio de pasos sucesivos la regresión múltiple elimina automáticamente al estilo de liderazgo transaccional quedando con el transformacional, es decir que el estilo de liderazgo transformacional es quien impacta a todas las variables de resultado, provocando un porcentaje alto de cambios en cada una de ellas.

## **6.2. Conclusiones**

El desarrollo de la investigación logra cumplir favorablemente todos los objetivos planteados dentro de este estudio, es bueno destacar que la concepción implícita de los resultados que comparten voluntariamente los mismos docentes y estudiantes de la universidad objeto de estudio y como conclusión tenemos lo siguiente:

- Se puede observar que en la universidad objeto de estudio el liderazgo transformacional predomina con gran superioridad en los docentes y se relacionan fuertemente con las variables de resultado.
- El factor Administración por excepción pasivo de liderazgo transaccional, se apunta en el último de la lista jerárquica de las correlaciones con la variable de resultados: satisfacción, obteniendo un 0.65 de diferencia con el séptimo lugar;
- La subescala que tiene mayor correlación, pero esta vez con todas las variables de resultados: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad es inspiración motivacional de liderazgo transformacional, quien tiene una fuerte correlación arrebatando a las demás subescalas de liderazgo.
- Se pudo detallar anteriormente que el estilo de liderazgo que predomina en los docentes es el liderazgo transformacional y con ello se consigue destacar sus subescalas principales: Inspiración Motivacional quien tiene la mayor

representación, de ahí le sigue Estimulación Intelectual y el por último Influencia idealizada (Atributo).

- Por último, se identificó el estilo de liderazgo que provoca mayor impacto en las variables de resultados, siendo este el liderazgo transformacional quien estimula causa y efecto de gran magnitud en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

Con lo expuesto anteriormente se puede decir que el estilo de liderazgo que predomina en los docentes de la Universidad Católica de Cuenca extensión San Pablo de la Troncal desde la autopercepción de los docentes y la percepción de los estudiantes es el liderazgo transformacional, donde se puede denotar que manejan con excelencia las siguientes variables: Inspiración Motivacional ( permite construir motivación en los estudiantes, donde provocan un coraje positivo de lucha para poder cumplir sus metas propuestas), Estimulación Intelectual ( busca que los alumnos universitarios aprendan a usar su razonamiento lógico en la solución de problemas) e Influencia idealizada (Atributo) (que ayuda a cumplir por medio de los líderes docentes la visión de la institución académica universitaria y practicar lo establecido en la misión, esto inspira en sus seguidores un modelo a seguir).

Por parte de los estudiantes los resultados reflejan que la universidad objeto de estudio cuenta con docentes respetuosos e inspiradores de confianza. Los líderes producen en sus seguidores: motivación, creatividad, responsabilidad, y de ser emprendedores.

Los docentes de la universidad para generar en los estudiantes satisfacción, esfuerzo extra y efectividad deben aumentar las conductas transformacionales en las siguientes variables:

- Para aumentar la satisfacción en los estudiantes los docentes deben aumentar su conducta transformacional en las variables: Consideración Individual e Influencia idealizada (Atributo), porque son las que causan mayor impacto en la variable de resultado: satisfacción, y de tal manera lograrían ser las que más predominen para obtener mayor satisfacción.
- Deben aumentar su conducta transformacional en las variables: Inspiración motivacional, Administración por excepción activo y Consideración individual para aumentar el esfuerzo extra, ya que son las variables que provocan mayor impacto en esta variable de resultado.
- Y si se trata de tener más efectividad en los estudiantes, deben aumentar su conducta transformacional en las variables: Inspiración Motivacional y Premio Contingente porque son las variables que estimulan alto impacto en la variable de resultado: efectividad.

### **6.3. Recomendaciones**

Este estudio propone recomendar lo siguiente:

Realizar investigaciones futuras del tema presentado para diagnosticar la existencia de cambios y su impacto que provoca en el cumplimiento de sus objetivos planteados o también incitar a que evalúen el liderazgo en las diferentes áreas de la institución académica de tercer nivel, ya el éxito académico depende de toda la extensión y no solo de un área.

Es conveniente la capacitación a los docentes sobre el tema del liderazgo, ya que algunos aplican un buen estilo de liderazgo, pero no tienen ni idea a lo que realmente respecta el tema.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas* . Chiclayo: USAT - Escuela de Economía .
- Baldoni, J. (2011). *Sé un líder modelo: 50 maneras en que los grandes líderes inspiran resultados*. nashville: Grupo Nelson.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press .
- Berenstein, M. (27 de diciembre de 2010). *emprendedoresnews*. Obtenido de <http://emprendedoresnews.com/tips/gurues/que-es-ser-el-lider.html>
- BF, D. (07 de MAYO de 2010). *REVISTA VERDADERA SEDUCCIÓN*. Obtenido de <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/lider-nace-o-se-hace/>
- Bolkan, S., & Goodboy, A. (2009). Transformational Leadership in the Classroom: Fostering Student Learning, Student Participation, and Teacher Credibility. *Journal of Instructional Psychology*, 296-306.
- Campos, M. T. (septiembre de 2001). *Repositorio Institucional Nínive (biblioteca virtual de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí)*. Obtenido de <http://ninive.uaslp.mx/jspui/bitstream/i/2973/4/MAE1EOL00101.pdf>
- Castañeda, L., & Castaneda Martinez, L. (2005). *Un Plan De Formacion En Liderazgo Para Jovenes*. mexico: panorama.
- Condori, B. J. (2015). *cybertesis UNMSM*. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4616/Huillca\\_cb.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4616/Huillca_cb.pdf?sequence=1)

- Condori, B. J. (2015). *Cybertesis UNMSM*. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4616/Huillca\\_cb.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4616/Huillca_cb.pdf?sequence=1)
- Cruz, V. G. (2017). *Sé Líder: Lecciones Esenciales Para Un Líder Joven*. Bloomington: Westbow Press.
- Cuadros, M. d. (2015). *Biblioteca UGR UNIVERSIDAD DE GRANADA* . Obtenido de <https://hera.ugr.es/tesisugr/25471120.pdf>
- Cuenca, U. C. (31 de enero de 2018). *Repositorio Institucional de Documentación Abierta (Universidad Católica de Cuenca)*,. Obtenido de <https://documentacion.ucacue.edu.ec/items/show/1156>.
- Drucker, P. F., Hesselbein, F., Kuhl, J. S., & montes, L. S. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker: El liderazgo que marca la diferencia*. Barcelona: Profit.
- Fernández , M., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia* , 56-72.
- Gómez, N. (OCTUBRE de 2012). *RIUC*. Obtenido de <http://riuc.bc.uc.edu.ve>
- González González, O., & González Cubillán, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 35-42.
- González González, O., & González González, O. (2008). Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 37,40,42.
- González, M. R. (2008). *Para qué sirve un líder?: Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida*. madrid : Diaz de Santos .

- Iglesias, S. F. (08 de Septiembre de 2014). *Mi Buleria/ Biblioteca Universidad de Leon*. Obtenido de [http://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4133/76940907L\\_GADE\\_septiembre2014.pdf?sequence=1](http://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4133/76940907L_GADE_septiembre2014.pdf?sequence=1)
- MARTÍNEZ, I. A. (octubre de 2005). *colpamex*. Obtenido de <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>
- Maxwell, J. C. (2008). *Liderazgo al máximo: Maximice su potencial y capacite a su equipo*. Nashville: Grupo nelson.
- Mendoza Martínez , I. A., García Rivera, B. R., & Uribe Prado, J. F. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo. *Acta de Investigación Psicológica* , 1412-1429.
- Mendoza Martínez, I. A., Escobar Álvarez, G. R., & García Rivera, B. R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación*, 193.
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto \*en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS*, Pg. 118 - 134.
- Muñoz, A. (14 de FEBRERO de 2017). *ABOUTESPAÑOL*. Obtenido de <https://www.aboutespanol.com/las-cinco-grandes-dimensiones-de-la-personalidad-2396381>

Nunes, P. (05 de Enero de 2018). *knoow.net*. Obtenido de

<http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/teoria-los-rasgos/>

Ocampo, D. O. (2015). *Inicia Tu Carrera Como Docente Universitario Sin Morir En El Intento*. BOOKBABY.

Odris, G. G. (2008). Liderazgo transformacional en el docente universitario.

Maracaibo, Venezuela. Universidad del Zulia. *Multiciencias* , 38-47.

Perez, J. L. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Mexico: Lulu enterprise, inc.

Pesantez Molina, W. G. (junio de 2017). *Universidad Nacional Autónoma de México*.

Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2017/abril/512453741/Index.html>

RAMÍREZ, J. M. (DICIEMBRE de 2013). *REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL -*

*Universidad Autonoma de Leon*. Obtenido de

<http://eprints.uanl.mx/4033/1/1080253658.pdf>

Silva Peralta, Y. F., Gandoy , F., Jara, C., & Pacenza , M. I. (2015). Liderazgo del docente y niveles de empoderamiento de los estudiantes en un. *Cuadernos de Administración*, 68,69,72,73,77,78.

Silva Peralta, Y., Olsen, C., Pezzi, L., & Sanjurjo, N. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del.

*Psicoperspectivas*, 146-157.

tiempo, D. e. (2015 de octubre de 26). *Diario El Tiempo* . Obtenido de

<https://www.eltiempo.com.ec/noticias/region/12/25-anos-de-la-sede-de-u-catolica-en-la-troncal>

Torelló, Ò. M. (2011). EL PROFESOR UNIVERSITARIO: SUS. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 200-202.

Vadillo, M. T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. madrid: ESIC.

Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. madrid: ESIC.

## ANEXOS

**Anexo 1** Cuestionario de datos demográficos de los Líderes y Seguidores de la Universidad Católica de Cuenca extensión San Pablo de la Troncal.

### **CUESTIONARIO DE ASPECTOS DEMOGRAFICOS PARA LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA EXTENSION SAN PABLO DE LA TRONCAL**

Conteste el siguiente cuestionario marcando con un check su respuesta.

**NOTA:** La información será confidencial y no requiere de identificación personal.

#### **ASPECTOS DEMOGRAFICOS:**

##### ***CUAL ES SU SEXO:***

FEMENINO

MASCULINO

##### ***QUE EDAD TIENE:***

MENOR A 30

MAYOR A 30

##### ***INDIQUE CUAL ES SU NIVEL DE ESTUDIO***

TITULO TERCER NIVEL

TITULO

CUARTO NIVEL

##### **EN CASO DE TENER TITULO DE CUARTO NIVEL ESPECIFIQUE LO SIGUIENTE:**

MAESTRIA

DOCTORADO

**Anexo 2** Cuestionario de datos demográficos de los Seguidores – Estudiantes de la Universidad Católica de Cuenca extensión San Pablo de la Troncal.

**CUESTIONARIO DE ASPECTOS DEMOGRAFICOS PARA LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA EXTENSION SAN PABLO DE LA TRONCAL**

Conteste el siguiente cuestionario marcando con un check su respuesta.  
**NOTA:** La información será confidencial y no requiere de identificación personal.

**ASPECTOS DEMOGRAFICOS:**

***CUAL ES SU SEXO:***

FEMENINO  MASCULINO

***A QUE CARRERA PERTENECE:***

EMPRESARIAL  CPA  DERECHO

***EN QUE CICLO DE ESTUDIO SE ENCUENTRA ACTUALMENTE:***

SEXTO  SEPTIMO  OCTAVO  
 NOVENO

### Anexo 3 Instrumento de medición: Adaptación del Multifactor Leadership

Questionnaire (MLQ) DE Bass y Avolio – Líderes.

## Identifica algunas características de comportamiento laboral como Líder - Docente

*Este cuestionario ayuda a describir la forma de dirigir o liderar del docente dentro del entorno Universitario. Por favor responda todas las preguntas que están a continuación, sus respuestas serán tratadas de forma anónima.*

**INSTRUCCION:** *A continuación deberá responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las preguntas, de acuerdo a como piense o actúe usted sobre su cargo. Use la siguiente escala para dar sus respuestas, marcando un check la que elija.*

*Es importante contestar con una sola opción de respuesta de acuerdo con la siguiente escala.*

Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

#	Oraciones Descriptivas	Nu	Oc	No	Fr	Si
		1	2	3	4	5
1	Muestra capacidad para transmitir una visión del futuro.					
2	Orienta las acciones de los estudiantes hacia la misión de la institución.					
3	Motiva al estudiante para que alcance las metas programadas.					
4	Propicia que el estudiante tenga iniciativa para resolver problemas.					
5	Considera las distintas necesidades académicas del estudiante.					
6	Premia a los estudiantes por sus esfuerzos.					
7	Está pendiente supervisando las actividades del estudiante para que no se cometan irregularidades.					
8	Está al margen, hasta que los problemas dentro del aula se tornan críticos, entonces actúa.					
9	Es probable que él/la docente esté ausente cuando se le/la necesite(a).					
10	Su liderazgo como catedrático logra satisfacción en los estudiantes dentro del aula.					
11	Anima a los estudiantes a esforzarse más y mejor dentro de la universidad.					
12	Es efectiva(o) en la definición de tareas, tiempos y recursos para alcanzar los objetivos laborales.					
13	Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre los estudiantes.					
14	Integra una visión clara del futuro de la institución.					

15	Guía las acciones de los estudiantes bajo su cargo hacia la misión de la institución.					
16	Motiva a los estudiantes para que alcancen sus objetivos planteados.					
17	Estimula el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.					
18	Toma en cuenta que el estudiante tiene necesidades académicas distintas que deben ser atendidas.					
19	Ve que el estudiante sea recompensado por realizar bien su actividad.					
20	Supervisa activamente las actividades realizadas por los estudiantes a su cargo.					
21	Actúa solamente cuando los problemas dentro del aula se tornan críticos.					
22	Está ausente cuando más se le necesita.					
23	Los estudiantes a su cargo están satisfechos con los métodos de dirección que emplea.					
24	Estimula al estudiante a esforzarse para ser mejor.					
25	Se nota la efectividad del catedrático en las decisiones sobre la aplicación de recursos en el logro de objetivos.					
26	Mejora el clima de trabajo empleando responsablemente su sentido del humor.					
27	Sabe transmitir una visión integrada del futuro deseado de la institución.					
28	Promueve las acciones del estudiante hacia los lineamientos de la misión y la visión de la institución.					
29	Los catedráticos están motivados a culminar el plan de clases.					
30	Estimula la capacidad de análisis de sus estudiantes.					
31	Reconoce en los estudiantes sus distintas necesidades y cualidades personales.					
32	Premia a los mejores estudiantes por sus esfuerzos.					
33	Está pendiente de las posibles discrepancias que puede suceder dentro de la universidad.					
34	Está al margen del rendimiento académico de sus estudiantes, sólo actúa cuando se cometen errores.					
35	En momentos de crisis dentro del aula de clases es difícil encontrarle(a).					
36	Los estudiantes están satisfechos de su rendimiento académico guiados por su cátedra de estudio.					
37	Incrementa en el estudiante el sentido de participación activa dentro del aula de clases.					
38	Es efectivo(a) en la inspección de las actividades del estudiantes a su cargo.					
39	Su sentido responsable del humor favorece la integración entre los estudiantes.					
40	Comunica la visión del futuro deseado de la institución.					
41	Busca promover la iniciativa de sus estudiantes hacia la misión y visión de la institución.					

42	Logra motivar al estudiante en cuanto al logro de los estándares de trabajos esperados.					
43	Propicia la resolución de problemas en equipo de trabajos dentro del aula usando estrategias racionales.					
44	Concede atención personal a sus estudiantes cuando están agobiados.					
45	Busca premiar las iniciativas de sus estudiantes que tratan de resolver las problemáticas dentro del aula de clases.					
46	Está comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con sus estudiantes.					
47	Interviene sólo en el conflicto cuando éste se ha agravado hasta las últimas consecuencias.					
48	En situaciones problemáticas dentro del aula de clases, es difícil encontrarle(a).					
49	El estudiante se siente satisfecho con las decisiones que se ha tomado el docente dentro del aula de clases.					
50	Estimula a que se esfuercen más los estudiantes en sus actividades académicas.					
51	Es efectiva(o) en las decisiones sobre la asignación de tareas para alcanzar interés en los estudiantes.					
52	El clima académico dentro del aula de clases permite una adecuada participación de todos los estudiantes.					

**Anexo 4** Instrumento de medición: Adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) DE Bass y Avolio – Seguidores.

## Identifica algunas características de comportamiento laboral de los Líderes - Docente

*Este cuestionario ayuda a describir la forma de dirigir o liderar de los docentes dentro del entorno Universitario. Por favor responda todas las preguntas que están a continuación, sus respuestas serán tratadas de forma anónima.*

**INSTRUCCION:** A continuación, deberá responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las preguntas, de acuerdo a como piensa usted que actúan los docentes dentro de la Universidad. Use la siguiente escala para dar sus respuestas, marcando un check la que elija.

*Es importante contestar con una sola opción de respuesta de acuerdo con la siguiente escala.*

<b>Nunca</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Normalmente</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Siempre</b>
1	2	3	4	5

#	Oraciones Descriptivas	Nu	Oc	No	Fr	Si
		1	2	3	4	5
1	Muestra capacidad para transmitir una visión del futuro.					
2	Orienta las acciones de los estudiantes hacia la misión de la institución.					
3	Motiva al estudiante para que alcance las metas programadas.					
4	Propicia que el estudiante tenga iniciativa para resolver problemas.					
5	Considera las distintas necesidades académicas del estudiante.					
6	Premia a los estudiantes por sus esfuerzos.					
7	Está al pendiente supervisando las actividades del estudiante para que no se cometan irregularidades.					
8	Está al margen, hasta que los problemas dentro del aula se tornan críticos, entonces actúa.					
9	Es probable que él/la docente esté ausente cuando se le/la necesite(a).					
10	Su liderazgo como catedrático logra satisfacción en los estudiantes dentro del aula.					
11	Anima a los estudiantes a esforzarse más y mejor dentro de la universidad.					
12	Es efectiva(o) en la definición de tareas, tiempos y recursos para alcanzar los objetivos laborales.					
13	Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre los estudiantes.					
14	Integra una visión clara del futuro de la institución.					

15	Guía las acciones de los estudiantes bajo su cargo hacia la misión de la institución.					
16	Motiva a los estudiantes para que alcancen sus objetivos planteados.					
17	Estimula el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.					
18	Toma en cuenta que el estudiante tiene necesidades académicas distintas que deben ser atendidas.					
19	Ve que el estudiante sea recompensado por realizar bien su actividad.					
20	Supervisa activamente las actividades realizadas por los estudiantes a su cargo.					
21	Actúa solamente cuando los problemas dentro del aula se tornan críticos.					
22	Está ausente cuando más se le necesita.					
23	Los estudiantes a su cargo están satisfechos con los métodos de dirección que emplea.					
24	Estimula al estudiante a esforzarse para ser mejor.					
25	Se nota la efectividad del catedrático en las decisiones sobre la aplicación de recursos en el logro de objetivos.					
26	Mejora el clima de trabajo empleando responsablemente su sentido del humor.					
27	Sabe transmitir una visión integrada del futuro deseado de la institución.					
28	Promueve las acciones del estudiante hacia los lineamientos de la misión y la visión de la institución.					
29	Los catedráticos están motivados a culminar el plan de clases.					
30	Estimula la capacidad de análisis de sus estudiantes.					
31	Reconoce en los estudiantes sus distintas necesidades y cualidades personales.					
32	Premia a los mejores estudiantes por sus esfuerzos.					
33	Está pendiente de las posibles discrepancias que puede suceder dentro de la universidad.					
34	Está al margen del rendimiento académico de sus estudiantes, sólo actúa cuando se cometen errores.					
35	En momentos de crisis dentro del aula de clases es difícil encontrarle(a).					
36	Los estudiantes están satisfechos de su rendimiento académico guiados por su cátedra de estudio.					
37	Incrementa en el estudiante el sentido de participación activa dentro del aula de clases.					
38	Es efectivo(a) en la inspección de las actividades del estudiantes a su cargo.					
39	Su sentido responsable del humor favorece la integración entre los estudiantes.					
40	Comunica la visión del futuro deseado de la institución.					
41	Busca promover la iniciativa de sus estudiantes hacia la misión y visión de la institución.					

42	Logra motivar al estudiante en cuanto al logro de los estándares de trabajos esperados.					
43	Propicia la resolución de problemas en equipo de trabajos dentro del aula usando estrategias racionales.					
44	Concede atención personal a sus estudiantes cuando están agobiados.					
45	Busca premiar las iniciativas de sus estudiantes que tratan de resolver las problemáticas dentro del aula de clases.					
46	Está comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con sus estudiantes.					
47	Interviene sólo en el conflicto cuando éste se ha agravado hasta las últimas consecuencias.					
48	En situaciones problemáticas dentro del aula de clases, es difícil encontrarle(a).					
49	El estudiante se siente satisfecho con las decisiones que se ha tomado el docente dentro del aula de clases.					
50	Estimula a que se esfuercen más los estudiantes en sus actividades académicas.					
51	Es efectiva(o) en las decisiones sobre la asignación de tareas para alcanzar interés en los estudiantes.					
52	El clima académico dentro del aula de clases permite una adecuada participación de todos los estudiantes.					