Andrews University

Digital Commons @ Andrews University

Dissertations

Graduate Research

2010

Relación Entre el Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Laissez Faire con la Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra de los Docentes de la UPeU Periodo 2009

Jorge Platon Maquera Sosa

Andrews University, maquera@andrews.edu

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.andrews.edu/dissertations>

Part of the [Educational Leadership Commons](#), [Higher Education Commons](#), and the [Leadership Studies Commons](#)

Recommended Citation

Maquera Sosa, Jorge Platon, "Relación Entre el Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Laissez Faire con la Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra de los Docentes de la UPeU Periodo 2009" (2010). *Dissertations*. 1708.

<https://digitalcommons.andrews.edu/dissertations/1708>

<https://dx.doi.org/10.32597/dissertations/1708>

This Dissertation is brought to you for free and open access by the Graduate Research at Digital Commons @ Andrews University. It has been accepted for inclusion in Dissertations by an authorized administrator of Digital Commons @ Andrews University. For more information, please contact repository@andrews.edu.

ABSTRACT

**RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL, TRANSACTIONAL,
AND LAISSEZ-FAIRE LEADERSHIP STYLES WITH SATISFACTION,
EFFECTIVENESS, AND EXTRA EFFORT AMONG FACULTY
AT UNIVERSIDAD PERUANA UNION IN 2009**

by

Jorge Platón Maquera Sosa

Chair: Tevni Grajales Guerra

ABSTRACT OF GRADUATE STUDENT RESEARCH

Dissertation

Andrews University

School of Education

Title: RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL, TRANSACTIONAL, AND LAISSEZ-FAIRE LEADERSHIP STYLES WITH SATISFACTION, EFFECTIVENESS, AND EXTRA EFFORT AMONG FACULTY AT UNIVERSIDAD PERUANA UNION IN 2009

Name of researcher: Jorge Platón Maquera Sosa

Name and degree of faculty chair: Tevni Grajales Guerra, Ph.D.

Date completed: January 2010

Problem

A sustainable organization needs significant changes in strategies related to the development of human resources. Therefore, it is vital to know the leadership style of the academic administrators of a university, and how they influence in the satisfaction, effectiveness, and extra effort of faculty.

Purpose of the Study

This study explored the correlation between transformation, transactional, and laissez-faire leadership styles with the satisfaction, effectiveness, and extra effort of faculty at Universidad Peruana Unión, in 2009.

Method

The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Edition 5, adapted by Vega and Zabala, was the instrument used. Some items were modified in their wording. The population consisted of 163 faculty of the Universidad Peruana Union who work on the campuses of Lima, Juliaca, and Tarapoto. The statistical techniques used to analyze the data were canonical correlation and multiple regression.

Results

Transformational leadership style has a positive significant impact with satisfaction ($\beta=0.947$), effectiveness ($\beta=0.838$), and extra effort ($\beta=0.838$). Transactional leadership style did not show a significant relationship with satisfaction ($\beta=0.039$), effectiveness ($\beta = 0.073$), or extra effort ($\beta = 0.102$) in faculty. Laissez-faire leadership style also did not show a significant impact with satisfaction ($\beta = 0.024$), effectiveness ($\beta = 0.055$), or extra effort ($\beta = 0.014$).

Conclusions

In spite of multiple efforts to understand leadership, it has not been explained in its entirety.

Leaders in educational organizations must practice strategies that will encourage transformational leadership, as this is the style that obtains good results with followers.

Transformational leadership powerfully impacts satisfaction, effectiveness, and extra effort in faculty at Universidad Peruana Union. On the other hand, both the transactional and the laissez-faire styles of leadership did not show a significant correlation with the criterion variables.

RESUMEN

RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL,
LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y LIDERAZGO LAISSEZ
FAIRE CON LA SATISFACCIÓN, EFECTIVIDAD Y
Y ESFUERZO EXTRA DE LOS
DOCENTES DE LA UPeU
PERIODO 2009

Por

Jorge Platón Maquera Sosa

Asesor: Tevni Grajales Guerra

RESUMEN DE UNA INVESTIGACION DE UN
ESTUDIANTE DE POSTGRADO

Tesis

Andrews University

Facultad de Educación

Titulo: RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL,
LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE
CON LA SATISFACCIÓN, EFECTIVIDAD Y ESFUERZO EXTRA DE
LOS DOCENTES DE LA UPeU PERIODO 2009

Investigador: Jorge Platón Maquera Sosa

Asesor: Tevni Grajales Guerra, DSEd

Fecha de finalización: Enero de 2010

Problema

Para constituirse en una organización sustentable se necesita un cambio significativo de las estrategias utilizadas para el desarrollo de los recursos humanos. En tal sentido, conocer el estilo de liderazgo de los administradores académicos de una universidad y cómo éstos influyen en la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los docentes es un tema muy importante.

Propósito del estudio

Este estudio explora la correlación entre el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire con la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de

un grupo de docentes de la Universidad Peruana Unión, quienes laboraron en el periodo 2009-I.

Método

En el presente estudio se utilizó el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) Edición 5, adaptado por Vega y Zavala (2004), al cual se modificó algunos ítems en la redacción. La población estuvo constituida por 163 docentes de la Universidad Peruana Unión quienes laboran en las sedes de Lima, Juliaca y Tarapoto. Se utilizó la correlación canónica y la regresión múltiple, como técnicas estadísticas para el análisis de datos.

Resultados

El estilo de liderazgo transformacional impacta de manera significativa y positiva en la satisfacción ($\beta=0.947$), en la efectividad ($\beta=0.838$) y esfuerzo extra ($\beta=0.838$). El estilo de liderazgo transaccional no tuvo una relación significativa con la satisfacción ($\beta=-0.039$), con la efectividad ($\beta=0.073$) ni el esfuerzo extra ($\beta=0.102$) de los docentes. Tampoco el estilo de liderazgo laissez faire tuvo impacto significativo en la satisfacción ($\beta=-0.024$), efectividad ($\beta=-0.055$) y esfuerzo extra ($\beta=0.014$).

Conclusiones

A pesar de los innumerables esfuerzos para entender el fenómeno del liderazgo, todavía éste no llega a ser explicado de manera completa.

Los líderes de las organizaciones educativas deben practicar las estrategias que propone el liderazgo transformacional, considerando que éste consigue buenos resultados en los subordinados.

El estilo de liderazgo transformacional impacta poderosamente en la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los docentes de la Universidad Peruana Unión. Sin

embargo, el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez faire no tuvieron una correlación significativa con las variables criterio.

Andrews University

Facultad de Educación

RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL,
LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y LIDERAZGO LAISSEZ
FAIRE CON LA SATISFACCIÓN, EFECTIVIDAD
Y ESFUERZO EXTRA DE LOS
DOCENTES DE LA UPeU
PERIODO 2009

Tesis

presentada en cumplimiento parcial

de los requisitos para el grado de

Doctor en Filosofía

por

Jorge Platón Maquera Sosa

Enero de 2010

© Copyright by Jorge Platón Maquera Sosa 2010
All rights Reserved

RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES PERSONALES, EDUCACIONALES Y
MOTIVACIONALES Y LAS FORMAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS
MIEMBROS DE GRUPOS PEQUEÑOS EN LA EVANGELIZACIÓN
DE LA IGLESIA ADVENTISTA DEL SÉPTIMO DÍA EN LA
MISIÓN NOR ORIENTAL EN EL AÑO 2009

Tesis doctoral
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos del grado de
Doctor en Filosofía

por

Jorge Platón Maquera Sosa

APROBACIÓN POR LA COMISIÓN:

Presidente: Tevni Grajales

Miembro: Sylvia Gonzalez

Miembro: Raúl Acuña Casas

Externo: Donald Jaimés

Decano, Facultad de Educación
James R. Jeffery

Fecha de aprobación: enero, 2010

Dedicado a

Dios, quien a pesar de mis errores sigue amándome.

A mi Madre, quien mediante su ejemplo me enseñó a ser tenaz y valiente para enfrentar
la vida.

A mis hijos Jorge y Andrea, quienes desde muy pequeños supieron enfrentar la vida sin la
presencia del padre durante periodos prolongados.

A mis hermanos: Manuel, Blanca, Selma y Gladys, por el apoyo permanente que me
brindan.

A Nélide, mi esposa y amiga fiel, por haberme entendido en momentos difíciles.

A mis docentes, de quienes aprendí lecciones de vida.

A mis colegas de trabajo, quienes hacen de la obra educativa adventista en Juliaca, una
obra de redención.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	vii
-----------------------	-----

RECONOCIMIENTOS	viii
-----------------------	------

Capítulo

I. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL PROBLEMA	1
--	---

Introducción.....	1
Planteamiento del Problema.....	2
Pregunta de Investigación	3
Propósito de la Investigación	3
Justificación de la Investigación.....	4
Importancia del Estudio.....	4
Limitaciones	5
Delimitaciones de la Investigación.....	5
Trasfondo Filosófico	6
Definición de Términos.....	7

II. MARCO TEÓRICO.....	9
------------------------	---

Introducción.....	9
Definición de Liderazgo	9
Teoría de Liderazgo de Bass	10
Liderazgo Transformacional	11
Influencia Idealizada Conductual	12
Influencia Idealizada Atribuida	12
Características del Liderazgo Transformacional	
Carismático.....	13
Proceso de la Relación Carismática	14
Motivación Inspiracional.....	15
Características del Liderazgo Inspiracional	16
Crear una Visión Compartida.....	16
Estimulación Intelectual	17
Características de la Estimulación Intelectual	18
Tipos de Estimulación Intelectual	19
Consideración Individualizada	21
Características de la Consideración Individualizada.....	22
La Mentoría	24

	Ventajas de hacer Mentoría en la Organización	25
	Formas de Mentoría.....	26
	Competencias del Mentor.....	27
	Delegación.....	27
	El Liderazgo Transformacional y su Influencia en la Cultura	
	Organizacional.....	28
	Liderazgo Transaccional	29
	Ciclo de Intercambio	30
	Primera Etapa	30
	Segunda Etapa	30
	Tercera Etapa.....	30
	Formas para Motivar	30
	Reforzamiento Contingente Positivo.....	30
	Reforzamiento Contingente Negativo	31
	Recompensa Contingente	31
	Dirección por Excepción Activa	32
	Dirección por Excepción Pasiva.....	33
	Liderazgo Laissez Faire.....	33
III.	METODOLOGÍA.....	39
	Introducción.....	39
	Tipo de Investigación	39
	Población de Estudio	39
	La unidad de Análisis	40
	Definición de Variables.....	40
	Liderazgo Transformacional.....	41
	Liderazgo Transaccional	41
	Liderazgo Laissez Faire	42
	Satisfacción	42
	Efectividad	43
	Esfuerzo Extra.....	43
	Instrumentación	43
	Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	45
	Proceso de Recolección de Datos.....	45
	Análisis de Datos	46
IV.	RESULTADOS	48
	Introducción.....	48
	Descripción de los Participantes.....	48
	Descripción de las Características Estadísticas de las	
	Variables.....	49
	Análisis de las Relaciones de Asociación entre Variables	51
	Discusión de los Resultados	56
	Otros Estudios.....	58

V.	RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
	Resumen	62
	Antecedentes.....	61
	Problema de Investigación.....	64
	Metodología.....	64
	Resultados.....	65
	Discusión de Resultados.....	65
	Conclusiones.....	66
	Recomendaciones	70
	Recomendaciones Prácticas para los Líderes Académicos y Administradores.....	70
	Recomendaciones para Mejorar la Metodología	70
	Apéndices	72
A.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	72
B.	CUESTIONARIO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	79
C.	PERMISO CONSENTIDO.....	84
	LISTA DE REFERENCIAS.....	85
	CURRICULUM VITAE.....	90

LISTA DE TABLAS

1. Docentes Participantes, por Sede.....	40
2. Presentación de Estadísticos Descriptivos de las Variables	49
3. Resultados de las Pruebas de Significatividad Multivariante.....	52
4. Tabla de Autovalores y de Correlación Canónica	52
5. Resultados de Modelos de Regresiones Múltiples	53
6. Coeficientes por Modelo de Regresión	53

RECONOCIMIENTOS

A mi maestro, el Dr. Tevni Grajales Guerra, por el apoyo permanente en esta nueva aventura: la investigación. Asimismo por haber generado en mi mente una nueva manera de percibir la fe.

Al Dr. Alfredo Mejía y al Dr. Raúl Acuña, por sus valiosos aportes en la culminación de este trabajo.

A la Universidad Peruana Unión, por haber permitido el desarrollo de la presente investigación.

A mis colegas de la UPeU, quienes con su valiosa participación brindaron información necesaria para realizar el estudio.

CAPÍTULO I

NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

Introducción

El liderazgo se ha constituido en un tema de preocupación clave en el entorno organizacional, inclusive en las organizaciones económicas, educativas. Todas esas organizaciones necesitan reevaluar y reestructurarse para satisfacer las demandas de un mercado mundial cambiante.

Las organizaciones necesitan personas con liderazgo orientado a la transformación de la capacidad del capital humano para la generación de valor organizacional, que motiven a otros a hacer algo más de lo previsto inicialmente y, a menudo, más de lo que pensaban (Bass y Avolio, 1994). Necesitan líderes que comprendan las necesidades de cada uno de sus seguidores y que trabajen continuamente para que estos desarrollen todo su potencial, que inspiren, entrenen, desarrollen e incluyan a los demás, incluso en un medio donde prime la adversidad (Boyatzis y McKee, 2005).

Durante mucho tiempo, la búsqueda de la eficiencia en la administración de las organizaciones ha sido una de las mayores preocupaciones de los investigadores; hace algunas décadas, las teorías de liderazgo dejaban de lado los aspectos psicológicos de los individuos quienes actuaban en la organización; ahora las nuevas teorías concentran sus investigaciones en aspectos psicológicos (Boyatzis y McKee, 2005).

Por eso es importante conocer el estilo de liderazgo que se ejerce en las organizaciones y cómo éstos influyen en los subordinados, porque "el liderazgo no tiene que ver con el control de los demás sino con el arte de persuadir a los seguidores para colaborar en la construcción de un objetivo común (Goleman, 1996).

En tal sentido, la esencia del liderazgo radica en los seguidores; es decir, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. (Koontz y Weihrich 1994).

Planteamiento del Problema

Los estudios orientados a comprender el fenómeno del liderazgo se inician con Lewin, Lippit y White (1939), Likert, (1947), luego aparecen las teorías contingentes impulsadas por Fiedler (1967), House (1977) y Hersey y Blanchard (1978).

El enfoque transformacional, impulsado por Bernad Bass, aparece en 1985, éste basó sus ideas en los estudios de James McGregor Burns (1978). La teoría de Bass es hoy día una de las teorías más utilizadas mundialmente en el entrenamiento en liderazgo (Fischman, 2005).

En tal sentido se han desarrollado diversos estudios en el marco de esta teoría y su relación con el clima organizacional y eficacia de las empresas (Mendoza y Ortiz 2006), se relacionó género y el estilo de liderazgo (Cuadro 2003), también se estudió los efectos de los componentes del liderazgo transformacional, como estimulación intelectual y desempeño de un grupo de vendedores (MacKenzie, Podsakoff y Rich 2001), consideración individual con efectividad organizacional (Brown 1996).

Algunos estudios relacionan esta teoría con la eficacia de las organizaciones (Zhu, Chew y Spangler 2005), demuestran que el estilo de liderazgo transformacional tiene impacto sobre la eficacia de las empresas. Nagarajan, Sonnenfeld y Srinivasan (2006) demuestran que existe una relación entre el carisma del líder y la eficacia de las empresas.

En América del Sur, los aportes más importantes son los que hacen Rodríguez y Ponce (2006), Rodríguez, Ponce y Pedraja (2007), Rodríguez y Ponce (2007), Pedraja, Rejas y Rodríguez (2008), quienes han demostrado la importancia del estilo de liderazgo transformacional para explicar una proporción estadísticamente significativa de la eficacia organizacional.

La literatura revisada no refiere investigaciones que consideran los estilos de liderazgo que propone Bass y su influencia en los docentes en un contexto universitario, de donde nace la relevancia de la presente investigación.

Pregunta de Investigación

Después de haber considerado la importancia del liderazgo en una organización y descrito los esfuerzos que se hacen para entenderlo, planteamos la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué grado de relación existe entre liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire con la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de los docentes de la UPeU, periodo 2009-I?

Propósito de la Investigación

El propósito de esta investigación es conocer el grado de relación entre el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez faire con la satisfacción,

efectividad y esfuerzo extra de los docentes de la UPeU. Con el objetivo de conocer el estilo de liderazgo que impacta más en las variables criterio.

Luego, como extensión de este trabajo, proponer alternativas y prácticas viables relacionadas con el liderazgo; de esta manera, éstas influyan en el desarrollo del sistema educativo universitario para mejorar la calidad de la enseñanza, sustentada en las necesidades y expectativas reales de la comunidad universitaria, específicamente de los docentes.

Justificación de la Investigación

Las universidades tienen un liderazgo estrictamente jerárquico; el líder tiene la función de catalizador y negociador en el proceso de la toma de decisiones.

En tal sentido, conocer las orientaciones de las prácticas que generan los diferentes estilos que están asumiendo los líderes académicos: decanos de facultad en la sede y coordinadores de facultad en las filiales de la Universidad Peruana Unión, resulta muy importante porque se podrá cambiar, mantener o mejorar las prácticas de liderazgo de manera que la institución se adapte a los cambios y pueda tener un buen clima organizacional.

Importancia del Estudio

La importancia de esta investigación radica en el conocimiento del estilo que más influye en la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los docentes de la Universidad Peruana Unión, para impulsar las estrategias de este estilo y lograr una buena imagen institucional en términos de relaciones públicas y relaciones interpersonales.

Esta investigación servirá además para fomentar una cultura organizacional de buen liderazgo, que garantice el posicionamiento y la salud financiera de la institución. De igual manera las personas que componen la universidad percibirán un buen clima organizacional, hecho que incidirá en su calidad de vida.

Limitaciones

La principal limitación que surge es la poca bibliografía respecto a la teoría de Bass en español, lo que generó que hiciésemos uso de los recursos que ofrece la tecnología para ubicar investigaciones relacionadas con el tema en otros países de America del Sur; como resultado observamos que existen pocas investigaciones y Chile es el país donde se concentran más esfuerzos para estudiar los estilos de liderazgo en el marco de la teoría de Bass y su influencia en diferentes áreas de una organización.

Inicialmente el estudio estuvo planteado para la participación de todos los docentes de la Universidad, pero por diversos factores, fue imposible conseguir la participación del total de docentes en las reuniones en las cuales se aplicó el cuestionario.

Esta investigación relaciona la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los docentes con los estilos de liderazgo, ejercidos por los líderes académicos y no consideran aspectos como clima organizacional y cultura organizacional, los cuales hubieran enriquecido el estudio.

Delimitaciones de la Investigación

El estudio utiliza como marco referencial la teoría de Bass que considera tres estilos de liderazgo: el transformacional, transaccional y laissez faire.

La investigación se realizó en una institución de nivel superior privada, con orientación religiosa adventista, la Universidad Peruana Unión, en sus tres sedes Lima, Juliaca y Tarapoto; se consideró los estilos de liderazgo de los decanos y coordinadores de facultad, por tener un rol protagónico en el desarrollo de la institución y en el avance de la misma.

Este trabajo está basado en las apreciaciones de 163 docentes que laboran en las sedes de la UPeU, quienes interactúan constantemente con los líderes académicos, además tienen la información para identificar los estilos de liderazgo en relación con su satisfacción, efectividad y esfuerzo extra. También son los principales gestores de la práctica educativa en la formación de los estudiantes; en tal sentido, los líderes de las áreas de servicio de la universidad no son considerados.

Trasfondo Filosófico

Tener un buen clima organizacional, resultado del ejercicio de un buen estilo de liderazgo en una institución cristiana, ayuda en la tarea de testificar quién realmente está en la conducción y dirección de la misma. Los trabajadores recibirán un beneficio adicional por estar desarrollándose y estar satisfechos en el ejercicio de sus funciones.

Las personas a quienes la universidad les ha confiado la responsabilidad de liderar un área académica, deben cumplir responsablemente su función; la alta dirección tiene la responsabilidad de orientar, recompensar, mantener y corregir ciertas prácticas que benefician tanto al trabajador como al estudiante. La universidad es una organización que invita a la acción en todos sus niveles porque constantemente está buscando la generación de nuevos conocimientos, su dinámica propia le permite hacer las cosas y no solamente decir mediante discursos o mensajes.

Las organizaciones adventistas deben tener buenas prácticas en liderazgo; de esta manera, fortalecen la buena imagen de sus organizaciones. Esta práctica debe ser el resultado de un proceso de entendimiento y consagración de los talentos al servicio de la Iglesia Adventista del Séptimo Día y principalmente al servicio de la humanidad.

Definición de Términos

Decano de facultad. Es el líder que representa a la facultad y ejerce su liderazgo en la sede principal, éste es elegido por el consejo de la facultad y debe poseer categoría de principal, sus funciones son: convocar, presidir y ejecutar los acuerdos del consejo de facultad, ejercer la gestión académica y administrativa de la facultad; integrar la asamblea universitaria y el consejo universitario; cumplir y hacer cumplir los acuerdos y resoluciones de los órganos de dirección, administración, gobierno de la universidad y de la facultad; supervisar las actividades académicas de la facultad, funcionamiento de sus diferentes dependencias así como promover y desarrollar programas de mejoramiento y perfeccionamiento del profesorado de su facultad.

El coordinador de la facultad. Es el líder que representa al decano en las filiales y cumple funciones similares a las ejercidas por el decano.

Estilo de liderazgo. Es un patrón de conducta que muestra el líder. Casi todos tienen un estilo con el cual se sienten muy cómodos y que prefieren utilizar. (Dalton, Hoyle y Watts, 2007). El estilo de liderazgo puede impactar en el medio laboral, el líder influye con su comportamiento en el accionar de los subordinados, debe tener la capacidad para comprender las necesidades de los liderados, motivando de diferentes maneras para que los objetivos de la organización se cumplan.

En cada líder predomina un estilo de liderazgo; no obstante, puede asumir conductas de diferentes estilos en circunstancias diferentes; cada líder decide qué tipo o qué comportamientos utilizar.

Consideramos que desarrollar el estilo de liderazgo que da buenos resultados es un reto, lo cual no resulta fácil de asumir, al tratarse de una tarea exigente, el desafío de cada líder consiste en implementar en su personalidad diversas conductas para fortalecer un buen estilo de liderazgo.

También el estilo de liderazgo es la manera como los líderes cumplen sus responsabilidades en relación con sus seguidores, su compromiso filosófico hacia la realización, cumplimiento de las expectativas de sus subalternos y a las grandes metas organizacionales. La presente investigación, en el marco teórico de Bass, considera tres estilos de liderazgo, transformacional, transaccional y laissez faire.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Introducción

En la primera parte de este capítulo se define el liderazgo y al líder; luego en la segunda parte se revisa y explica la bibliografía respecto a la teoría de liderazgo propuesta por Bass, referida a liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire.

Definición de Liderazgo

Revisar la literatura y buscar alguna definición que satisfaga el concepto integral de liderazgo es muy complicado, pero existen ejes comunes en los cuales los investigadores centran sus conceptos y éstos coinciden con otros en mayor o menor grado al afirmar que el liderazgo es el proceso de influir sobre una o un grupo de personas, para conseguir determinadas metas, dependiendo esta consecución de la participación y la aceptación de parte de ellas. Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de ciertas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones de los seguidores y por el contexto donde ocurre dicho proceso (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004).

La definición que guía este estudio es el que propone Yulk y Van (1992), quienes sostienen que el liderazgo debe entenderse como un proceso que incluye la influencia

sobre los objetivos de las tareas y las estrategias de un grupo u organización; las personas para que implementen las estrategias y alcancen los objetivos; los grupos para que haya identificación entre sus miembros y sobre la cultura de la organización.

La definición anterior considera a una persona que se encarga de dirigir el proceso, convirtiéndolo de esta manera en el líder con todas las implicancias que esto conlleva. Brown (1983) considera líder a la persona quien ocupa un puesto de dirección en algún nivel de la jerarquía de una organización formal, jugando un papel clave, ya que implica un proceso de influencia entre un líder y sus seguidores, lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir en otros más de lo que ellos mismos son influidos.

Teoría de Liderazgo de Bass

Este modelo de Bass (1985) tiene su origen en los conceptos fundamentales de Burns (1978), quien para muchos creó una nueva forma de entender el liderazgo. Sin embargo, no avanzó en este concepto hasta haber desarrollado una teoría clara o alguna forma de realizar mediciones. Dejó que fueran otros los que trabajaran este tema a partir de la inspiración que pudieran obtener de su trabajo original.

A principios de los años ochenta, Bass comenzó uno de los primeros y más importantes trabajos de continuación sobre la base de los supuestos de Burns. Bass tenía una larga reputación como investigador de temas relacionados con el liderazgo hecho que le permitió convertir el concepto de liderazgo transformacional de Burns en una teoría rigurosa y mensurable (Sashkin, 1998).

Bass (1985) y sus colaboradores construyeron la teoría de liderazgo transformacional. Los autores consideran que este tipo de liderazgo resulta un recurso

efectivo en diferentes ámbitos (Lupano y Castro, 2003). Bass distingue tres estilos de liderazgo: el laissez faire, el transaccional y transformacional.

Para medir empíricamente la conducta del líder transformacional, transaccional y laissez faire, a partir de 1985, Bass y sus colaboradores realizaron pruebas y desarrollaron el "Cuestionario multifactorial de liderazgo"-*Multifactorial Leadership Questionnaire*-*(MLQ)*. Como todo instrumento, éste tuvo un proceso e inicialmente se utilizaron versiones provisionales, quedando en 1990 el cuestionario en su versión final. Este instrumento se ha convertido en el más utilizado para medir el liderazgo transformacional. (Ramos, 2005).

Según Hunt (1999), citado en Ramos, (2005), el paradigma transformacional sacó a las corrientes tradicionales sobre liderazgo del estancamiento y de la anodina situación en que se encontraban, considera que una de las mayores contribuciones del liderazgo transformacional, ha sido la transformación del campo de estudio del liderazgo.

A continuación se describen las dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo de liderazgo de rango completo de FRL, según Bass y Avolio.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es un proceso que cambia y transforma a los individuos. Tiene una relación con valores, estándares éticos y metas a largo plazo; involucra valorar las motivaciones de los seguidores, satisfacer sus necesidades y tratarlos como seres humanos completos; además es el conjunto de capacidades que permiten al líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlo en forma efectiva (Bass, 1985). Este liderazgo considera cinco componentes o atributos claves (Bass, 1994). La influencia idealizada conductual, influencia idealizada atribuida,

motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Mediante estas estrategias, el líder transformacional impulsa resultados y cambios de manera directa o indirecta, influyendo en los trabajadores y formando una nueva cultura organizacional.

Influencia Idealizada Conductual

Este componente se manifiesta cuando el líder muestra altos principios morales y éticos, plantea objetivos claros en lo que hace; enfatiza la relevancia de cumplir la misión organizacional; es coherente con lo que dice y hace, además se comporta de tal manera que los subordinados sientan que son guiados; y finalmente le interesa conocer las necesidades del conjunto de trabajadores.

Influencia Idealizada Atribuida

Es la aptitud del líder para influir en los demás su visión y misión, ganándose el respeto y la confianza de los seguidores debido a la práctica de altos principios morales y éticos, además de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo; de esta manera, se convierte en modelo de identificación e imitación para ellos.

Kouzes y Posner (1993) denominan a estas prácticas “modelando el camino”, éstas incluyen que el líder debe analizar su accionar para que pueda oír sus propias voces, clarificar sus valores y conocerse a sí mismo, para que en consecuencia pueda dar el ejemplo. Kotter (1990) la denomina “motivar e inspirar” y sugiere la necesidad de que el líder sea modelo para los subordinados.

Estos componentes están relacionados con el carisma; el carisma ha sido usado para describir líderes, quienes por el poder de su persona tiene profundos y

extraordinarios efectos en sus seguidores (Bass, 1985).

El carisma o influencia idealizada, parte importante de la teoría de liderazgo transformacional, hace referencia al uso de conductas por el líder que resultan modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración a las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelo de identificación e imitación (Bass y Avolio, 1994). Este factor aislado no es suficiente para concretar el proceso de liderazgo transformacional (Bass, 1985). Existen aspectos importantes para diferenciar entre carisma y el liderazgo transformacional; según Bass, las personas que tienen un líder carismático se identifican con él y podrían imitarlo pero escasamente se motivan para trascender sus intereses personales y para conseguir metas organizacionales. Esto no sucede con los seguidores de los líderes transformacionales.

Los líderes transformacionales procuran dar poder a los trabajadores y tratan de elevar su autoestima; en cambio, los líderes carismáticos, en la mayoría de los casos, tratan de conservar al trabajador en una situación de dependencia y debilidad para establecer una lealtad personal, descuidando el compromiso con los más grandes ideales de la organización.

Características del Liderazgo Transformacional Carismático

Sobre las características de los líderes carismáticos transformacionales, Bass (1985, 1990) menciona que la autoestima de estos líderes es alta, demuestran alta confianza en sus habilidades, convicciones y capacidades lo cual determina que la

opinión de sus seguidores respecto al accionar del líder sea confiable y respetuosa. Respecto al uso de la expresión verbal, éstos utilizan verbos que indican acción, son concretos en sus expresiones, demuestran claridad de pensamiento y saben comunicar los mensajes en las oportunidades en que tengan que hacer uso de la palabra frente a sus seguidores. Incluso el sonido que produce su voz al hablar es agradable; permanentemente en sus comunicaciones mantiene contacto visual y utiliza expresiones emocionales no verbales, mediante el contacto físico; las expresiones de su rostro demuestran buen ánimo.

Estos líderes están auto motivados para cumplir el deber y en consecuencia, tienen alto sentido de responsabilidad lo cual permite que los seguidores puedan imitarlo. Los líderes son conocedores de las motivaciones y necesidades de los seguidores y mediante las palabras y acciones concretas, pueden conseguir que los objetivos personales de estos últimos sean alineados con los grandes objetivos organizacionales. Asimismo menciona que estos líderes orientan acerca de cómo debe realizarse la tarea para que los seguidores en el proceso no cometan errores o desviaciones.

Proceso de la Relación Carismática

Bass (1985) considera que el proceso dinámico del carisma en los líderes transformacionales hace que posean confianza y convicción en sus creencias e ideales y una fuerte necesidad de poder que permitirá influir en sus seguidores. Estos líderes, al tener buena autoestima y demostrar convicciones claras, aumentan la confianza de sus seguidores y éstos tienen un alto concepto de su líder.

Los líderes transformacionales carismáticos, con el ejercicio de sus conductas, poco a poco van construyendo su imagen, esta imagen les permite fomentar en sus

seguidores valores, ideales, prácticas y aspiraciones congruentes con las metas de la organización. En consecuencia, los liderados aumentan su entusiasmo, se involucran y comprometen con la organización.

El líder transformacional debe mostrar en todo momento su efectividad, lo cual le permitirá mostrar acciones que beneficiará a la organización y a los seguidores. El líder debe construir y mantener una imagen de éxito y efectividad. El componente principal del carisma es el aspecto emocional de los seguidores; si se consigue esto, los seguidores tendrán una identificación absoluta con el líder, permitiendo que cuando se deba realizar determinado cambio en la organización, la resistencia a éste se reduzca, permitiendo la aceptación incondicional de las ideas del líder (House 1977, citado en Bass, 1985).

Motivación Inspiracional

Mendoza (2005), al referirse a motivación inspiracional, dice que el líder se preocupa por actuar como un referente frente a los trabajadores, comunica con sus palabras y hechos una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos. La motivación inspiracional orienta a los subordinados a través de la acción, edificando confianza e inspirando la creencia sobre una causa. El líder aumenta el optimismo y entusiasmo para que los seguidores respondan a los grandes objetivos de la organización, mirando el futuro con responsabilidad; este líder motiva mediante palabras alentadoras y conduce a altos niveles de actuación.

Bass (1998), por otro lado, considera que la motivación inspiracional involucra lo siguiente: Inspirar a los seguidores, retándolos y proporcionándoles sentido y significado en su trabajo. Fomentar un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo. Involucrar a los subordinados en su visión del futuro y comunicarles claramente sus expectativas.

Demostrar un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida.

Características del Liderazgo Inspiracional

Bass (1985, 1990) considera que las características de los líderes inspiracionales están enmarcadas en la dirección de significado; aquí el líder inspiracional entrega significado y definición al contexto, otorgando un patrón específico a lo que puede ser complejo o ambiguo; a través del lenguaje, rituales y otros discursos simbólicos da a conocer a sus subordinados el significado de la organización y su razón de ser. También un nuevo significado puede venir de la creación de nuevas interpretaciones a partir de las viejas, o de la comparación de su grupo con otros referentes: competidores, ideales, metas, el pasado, rasgos y los pilares fundadores de la organización con el fin de crear y articular significado y visión conjunta con el grupo de seguidores.

Crear una Visión Compartida

El proceso de crear una visión compartida entre organización, líder y seguidores puede transformar a los seguidores en líderes (Colvin, 1999). Este hecho repercutirá positivamente en el crecimiento de la organización. Bass (1985) dice que el crear una visión compartida traducirá las intenciones en realidades. Los líderes inspiracionales crean una visión compartida en sus seguidores respecto a una situación deseada de la organización y les muestran el camino para alcanzarla. Una visión bien estructurada se convertirá en un catalizador del éxito de los líderes transformacionales.

Bass (1985) considera que para formar una visión compartida se tiene que considerar el aspecto racional y éste a su vez articula los problemas, propósitos y recursos disponibles. También se debe considerar el aspecto emocional de manera intuitiva,

imaginativa que con el uso de símbolos y expresiones, sugieren gran significado y compromiso. Otro aspecto es la planificación estratégica; el líder debe analizar la situación actual y del futuro, determinando la dirección de la organización, desarrollando en conjunto medios para lograr la misión, analizando los factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la organización.

Bennis y Nanus (1985) citado por Rodriguez y Rodriguez, (2006) en sus investigaciones encontraron que el éxito de los líderes en gran parte estaba en la articulación de una visión simple, creíble, real y alcanzable.

Estimulación Intelectual

La expresión “estimulación intelectual” puede generar confusiones; de la misma manera, esta frase puede implicar que el líder ayudará a los seguidores a desarrollarse intelectualmente. Se podría pensar que esta estrategia está orientada a la capacitación y el entrenamiento; sin embargo, Bass al referirse a “estimulación intelectual” lo relaciona con la creatividad y la innovación.

Bass (1998) menciona que los líderes transformadores estimulan el esfuerzo de los seguidores para ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas. La estimulación intelectual implica que el líder desafía las creencias de los seguidores y las propias y los incentiva a pensar más allá de lo que están acostumbrados a realizar, a crear y les sugiere nuevas ideas para solucionar problemas antiguos. La función del líder es crear una cultura de generación e implementación de nuevas ideas.

La estimulación intelectual es mencionada en algunas teorías contemporáneas que estudian el liderazgo; al respecto, la de Kouses y Posner (1993) sostienen que una de las

cinco prácticas que todo líder debe practicar es retar el proceso, ellos al referirse a este punto consideran que es importante buscar oportunidades, innovar, asumir riesgos y aprender de los errores.

Koter (1990) argumenta que una práctica esencial del líder es determinar la dirección, incluye los conceptos de buscar y generar cambios en el contexto organizacional e innovar en servicios y productos. Así mismo, Bennis (1994) considera que el líder debe tener curiosidad y atrevimiento; es decir, debe asumir riesgos y constantemente debe experimentar y buscar nuevos caminos para mejorar los resultados de la organización.

Características de la Estimulación Intelectual

Bass (1985, 1990) identifica las siguientes características de la estimulación intelectual:

Reformulaciones

Este tipo de estrategia permite que los liderados salgan de sus rutinas conceptuales, para que éstos puedan reformular los problemas y alcanzar una o varias soluciones. Para lograr esto, el líder debe proporcionar ayuda a los seguidores de manera que éstos se centren en algunas cosas e ignoren otras, para que se pueda simplificar la complejidad de los eventos con el fin de crear patrones de actuación. Esto es posible mediante la aplicación de metáforas, el cambio de la escala de medición, la consideración del absurdo y la fantasía, la imaginación de estados alternativos, el cambio de sustantivos por verbos, de figuras por formas, la extensión o subdivisión de contextos y el descubrimiento de suposiciones ocultas.

Inteligencia

Los líderes transformacionales deben poseer habilidades intelectuales superiores a los liderados, estas habilidades deben ser reguladas por la flexibilidad y la creatividad de pensamiento para que el líder demuestre una conducta experimental y exploradora y no solamente de mera intelectualización (Bass 1985). Este hecho permite que las ideas del líder sean más comprensibles, que tenga sensibilidad para detectar los problemas de los subordinados y darles solución y que cuando presente ideas éstas sean aceptadas y no tengan mucha resistencia de los subordinados.

Símbolos e imágenes

La naturaleza del líder transformacional permite contribuir a la organización a través de la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes. Al entregar a los seguidores un marco externo simbólico coherente, el líder ayuda a la resolución de problemas y a la reconciliación de condiciones o experiencias confusas y contradictorias. El líder utiliza los símbolos para reestructurar cogniciones y creencias, que le permitan introducir nuevas ideas en la organización. (Bass, 1985).

Tipos de Estimulación Intelectual

Bass (1985) sugiere que los líderes transformacionales estimulan intelectualmente a los subordinados de diferentes como se muestra a continuación.

Estimulación intelectual orientada racionalmente

Este tipo de estimulación es orientado al logro y enfatiza la habilidad, la eficacia, la independencia y el trabajo permanente para el logro de las metas. Estos líderes adoptan conductas directivas y su orientación es conseguir las metas, teniendo una gran tendencia

a la iniciación de la estructura y la estimulación intelectual; estos líderes necesitan poca información para la toma de decisiones.

Estimulación intelectual orientada existencialmente

Estos líderes dan prioridad al aumento de la seguridad, confianza, construcción de equipos de los subordinados. Integran a los subordinados en la toma de decisiones, llevan a sus seguidores a ser creativos mediante la propuesta y generación de varias soluciones para determinados problemas y esto se da en interacciones informales del grupo. Para estos líderes, el aporte intelectual de los trabajadores sólo puede surgir en el proceso de interacción y su relación con el contexto organizacional.

Estimulación Intelectual orientada empíricamente

Los líderes estimulan intelectualmente a los seguidores mediante información generada externamente a la organización; esta información permite dar una mejor alternativa de solución apoyándose en la precisión y planificación a largo plazo. El líder transformacional se distingue en mantener la estructura, informando, supervisando y coordinando. Estos líderes son conservadores y cuidadosos.

Estimulación intelectual orientada en forma idealista

Los líderes que estimulan intelectualmente de manera idealista, están orientados al crecimiento, adaptación, aprendizaje, variedad y creatividad. Las decisiones que toman son flexibles, utilizando poca información para la toma de decisiones; estos líderes fomentan las decisiones rápidas y el uso de la intuición. Su accionar es determinante en las innovaciones, ya que tienen un alto grado de creatividad y les gusta asumir riesgos.

Bass (1985) menciona que la estimulación intelectual del líder es determinante en la transformación del grupo y de la organización. Ésta se puede dar con mayor énfasis cuando el grupo está atravesando momentos difíciles y la conservación de éste peligra por la presencia de la competencia y otros agentes externos que provocan crisis.

Finalmente, (Yulk, 1981, citado en Bass, 1985) dice que el líder puede hacer uso de la estimulación intelectual cuando tiene suficiente autoridad, como es el caso de los líderes transformacionales, para hacer cambios e iniciar acciones que puedan solucionar problemas serios enfrentados por el grupo de seguidores.

Consideración Individualizada

La situación actual nos enfrenta a un mundo donde los objetivos y metas organizacionales son cada vez más importantes y la consideración individual de los líderes a los seguidores resulta difícil de alcanzar. Bass (1998) se refiere a la consideración individual como la orientación que cada líder debe tener hacia sus trabajadores; además considera que el líder transformacional debe prestar atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada persona, actuando como un entrenador. La práctica de la consideración individual se hace efectiva cuando el líder genera un clima donde existen oportunidades de aprendizaje, cuando toma en cuenta las necesidades de los miembros del equipo, cuando promueve la comunicación constante y recíproca y cuando ve a sus colegas o miembros del equipo como seres humanos y no solamente como elementos de un sistema. La consideración individual se da cuando el líder delega el poder de manera adecuada y cuando éste demuestra que sabe entender y transmite confianza en sus liderados.

Kouzes y Posner (1993), al referirse a esta práctica, la dividen en dos partes: la primera se refiere a facilitar que otros hagan; a dar poder, delegar, desarrollar, entrenar y hacer que los seguidores crezcan; la segunda se refiere a dar aliento al corazón lo que implica aspectos relacionados a la motivación y reconocimiento a los seguidores.

Kotter (1990), al referirse a la dimensión consideración individual, la denomina motivando e inspirando. Kotter sugiere que el líder debe dar el impulso necesario para que los liderados superen obstáculos y produzcan cambios; además debe ayudarlos a satisfacer sus necesidades personales y aspirar altos ideales.

Para Bennis (1994), la consideración individual está relacionada con la práctica de la pasión del líder, esta pasión hace que los seguidores se sientan motivados y puedan seguirlo. El líder al hacer uso de esta práctica trata a cada trabajador de manera diferenciada, atendiendo sus necesidades y considerando sus capacidades, se convierte en un entrenador de los seguidores, consiguiendo que cada persona se sienta apreciada y valorada de manera particular.

Características de la Consideración Individualizada

Existen varias características que identifican a esta práctica, las que se describen a continuación.

Hacer uso de la comunicación informal personalizada

El líder busca al trabajador en su puesto e inicia la conversación, promueve de esta manera el relacionamiento personal y la comunicación se da manera natural y recíproca, con esta práctica se promueve también la comunicación en los diferentes niveles organizacionales. La práctica de la comunicación informal recíproca permite al

líder tener un diagnóstico e información oportuna y diaria, de manera que ésta puede ser utilizada en la toma de decisiones de corto o mediano plazo (Klauss y Bass, 1982).

Además mejora el entendimiento recíproco entre el superior y subordinado (Graen y otros, 1982, citado en Bass, 1985) reduciendo la ambigüedad de rol en el seguidor al ser aclaradas sus dudas y recibir el apoyo del líder.

Constantemente informa a los liderados

Esta característica describe a un líder que constantemente está informando sobre lo que sucede en la organización, comparte éxitos, fracasos y sabe reconocer el momento oportuno para informar determinados temas. Los liderados con esta práctica se sienten parte de la organización y de su desarrollo. Si los liderados participan con sus observaciones, preguntas, aclaraciones y dudas en los procesos de información, esta participación permitirá al líder conocer las reacciones de los seguidores respecto al tema que se les comunica.

El trato con los subordinados es diferencial

El líder considera a cada individuo como un sistema; por ende, cada uno de ellos es diferente al otro; de esta manera el líder conoce a cada seguidor sobre sus necesidades, debilidades, fortalezas y motivaciones; este conocimiento permite que el líder ubique a los seguidores donde son más efectivos.

Orientan a sus seguidores

Los líderes transformacionales orientan a sus seguidores y los ayudan aconsejando o buscando posibles soluciones para sus problemas individuales; estos líderes prefieren escuchar atentamente los problemas de sus seguidores y si es posible comparten

experiencias personales, dan consejo y mediante preguntas llegan a generar alternativas de solución para los problemas de los seguidores.

La orientación es hacia el desarrollo

Los líderes transformacionales tienen la orientación para conseguir el desarrollo de los subordinados, permanentemente están evaluando el potencial que cada uno representa y consideran posibles posiciones a futuro de mayor responsabilidad que los seguidores pueden llegar a ocupar. Este proceso de conducción y la futura asignación de nuevas tareas tiene dos formas de conseguirse siendo la primera la mentoría (Bass, 1985) y la segunda, la delegación de responsabilidades para observar su comportamiento en una situación futura (Kuhnert, citado por Bass y Avolio, 1994).

La Mentoría

Es un proceso interactivo uno a uno, en él se desarrolla el aprendizaje dirigido basado sobre la premisa de que los participantes tendrán un contacto razonablemente frecuente y tiempo suficiente para su interacción (Cohen y Galbraith 1995).

Para Carr (1999), el mentor es simplemente alguien que ayuda a aprender algo que no se hubiera podido aprender de manera solitaria y si este aprendizaje sucediera hubiera sido lento y con mayor dificultad. Estos conceptos definen un proceso por el cual el líder inicia una relación con los seguidores de manera que éste comparte su experiencia, aconseja y es visto como modelo a seguir. La mentoría implica diferentes aspectos que no siempre están limitados al contexto laboral. La mentoría se preocupa del éxito de la empresa y principalmente del éxito de la persona.

Los conceptos de mentoría y mentor no son definidos claramente, aunque la principal característica de este proceso es el intercambio de conocimientos y experiencias; en función de esta relación, el concepto que define mejor mentoría es el de McCarthy y Nillen (citado en Pascual y Sundardas, 2003), quienes la definen como “la relación entre dos empleados de la misma empresa, de distinto nivel jerárquico, cuya relación se basa en la ayuda al desarrollo profesional y personal, por parte del empleado de mayor nivel al del menor nivel jerárquico, con las transferencias de conocimientos, visiones y opiniones que sean pertinentes, de tal forma que el alumno pueda en cualquier momento sustituir al mentor en el desempeño de sus funciones”.

Ventajas de hacer Mentoría en la Organización

La mentoría en la organización mejora la comunicación entre las diferentes áreas de la organización. Además los resultados de la organización mejoran, porque las personas de mayor experiencia sienten responsabilidad al transferir sus conocimientos a otros y esto ayuda su autoestima. Los que reciben la mentoría son ayudados en sus aspiraciones personales; sus perspectivas son ampliadas en relación con metas de aprendizaje y también respecto a un proyecto de vida personal. Otra ventaja es que el elemento más importante de toda organización, el recurso humano, es potenciado y esto incide directamente en los resultados de la misma. En relación con la empresa, los conocimientos se construyen permanentemente, no están estáticos. Se observa beneficios de esta relación no sólo para los que reciben la mentoría, también para el mentor. Por otro lado, los niveles de comunicación mejoran entre los empleados y también mejoran las relaciones interpersonales. Cuando se conoce mejor a cada empleado, se tiene mayor seguridad al momento de realizar los ascensos, los traslados o rescindir su contrato.

Podrían enumerarse más ventajas; concluiremos esta parte diciendo que no hemos observado ninguna desventaja que sugiere la literatura leída respecto a la realización de mentoría en una organización.

Formas de Mentoría

La mentoría se puede desarrollar en diversas formas, los investigadores Clawson, (1985), Healy y Welcher (1990), Clutterbuck, (2001) y Miller, (2002) las agrupan en dos:

Mentoria informal

También se le conoce como mentoría natural o no planificada; este modelo es el que más se ha desarrollado hoy en día y a lo largo del tiempo, por eso quizá también ha sido el menos reconocido o categorizado. Carr (1999) dice que un mentor natural es una persona de mayor experiencia, que juega el papel de habilitador para ayudar a alcanzar las metas y sueños, a explorar alternativas y afrontar los retos que la vida nos ofrece. Dicha relación se suele caracterizar por conllevar alguna especie de vínculo o química personal que propicia la relación y la mantiene unida. En esta definición, el concepto tiempo puede estar resumido en una conversación alrededor de una mesa o puede durar mucho tiempo. Este modelo está movido por la flexibilidad de su estructura y la relación informal.

Mentoría formal

También es conocida como mentoría planificada, intencional o sistémica; en este modelo, los objetivos de aprendizaje están delimitados claramente, existiendo un mayor control y seguimiento de las acciones. Este modelo, en los últimos años, ha tenido un

auge en el mundo empresarial como lo señala Clutterbuck y Ragins (2002) y otros ámbitos sociales. Caracteriza a este modelo la acción estructurada y planificada, los objetivos a alcanzar y los logros que se esperan.

Finalmente en la actualidad se habla de *e-mentoring* Valverde, García, Romero, (2001), una nueva forma de hacer mentoría que utiliza para su soporte las nuevas tecnologías de comunicación.

Competencias del Mentor

La tarea de un mentor, entonces, es definir una relación única con su protegido/a y satisfacer una necesidad que ningún otro tipo de relación sería capaz de alcanzar (Samier 2000). De estos conceptos se puede determinar como características el compromiso con el que recibe la mentoría y los objetivos del programa. Tener una buena preparación para compartir "Nadie puede dar lo que no tiene". Condiciones para ayudar, orientar y asesorar son: ser un buen comunicador, brindar confianza, saber escuchar, saber tomar buenas decisiones, ser ejemplo por palabra y hechos, impulsador de la acción reflexiva del que recibe la mentoría y disposición para el aprendizaje mutuo.

Delegación

Esta acción implica un proceso donde se asigna responsabilidades o autoridad a otro, con el objetivo de incentivar el desarrollo de los seguidores hacia niveles más altos de responsabilidad. El líder asume el desarrollo de sus seguidores, como un deber personal, ofreciéndoles tareas desafiantes y de esta manera aumentar su responsabilidad. Dicho desarrollo será posible si el líder monitorea las nuevas tareas asignadas para ver si los seguidores necesitan dirección adicional.

El Liderazgo Transformacional y su Influencia en la Cultura Organizacional

La cultura organizacional permanentemente está interactuando con el liderazgo. La cultura influye en el estilo que el equipo directivo ejerza y de igual manera las conductas de los líderes afectan a los valores y normas de la cultura organizacional.

Hay muchas maneras de definir la cultura organizacional; sin embargo, las culturas que tiene una dirección transformacional obtendrán mayores desempeños y de mejor calidad (Avolio y Bass, 1994, citado en Ramos, 2005). Una cultura organizacional caracterizada por un estilo transformacional responde mucho mejor a los requerimientos del mercado actual.

Bass (1998) hace distinciones entre el liderazgo transaccional y liderazgo transformacional en su accionar relacionado con la cultura organizacional. El liderazgo transaccional se caracteriza porque los requerimientos del puesto están formalmente explicados, acompañados de las condiciones del empleo, reglas, regulaciones, beneficios y códigos disciplinarios. Los empleados no se identifican con la organización o su misión. Por eso el compromiso se desarrolla a largo plazo, trabajan de forma independiente y cooperan solamente para satisfacer sus propios intereses. Sin embargo, en el accionar del liderazgo transformacional, las normas son adaptativas y varían en función de los cambios que se producen en el entorno de la organización. Los líderes y subordinados tienen interés compartido, trabajan con interdependencia entre unos y otros, y van más allá de sus propios intereses o recompensas compartidas por el bien de su equipo y de la organización.

El ejercicio de las conductas de liderazgo transformacional, según Bass (1998), contribuirá para mejorar la imagen de la organización; vista de manera interna o externa,

también contribuirá en la selección y ascensos del personal de una manera justa; de igual manera, su influencia también se dará en la estructura organizacional y desarrollo organizacional.

Otro aspecto, muy relevante, es el de Loden (1991) citado por Ramos, (2005), quien sugiere que las conductas del líder transformacional ayudan mucho en la conducción de grupos multiculturales.

Liderazgo Transaccional

Al igual que en el liderazgo transformacional, Burns (1978) inicia los estudios sobre este estilo que se caracteriza por la motivación del líder hacia los seguidores, para intercambiar con ellos estímulos y premios para conseguir buenos resultados en la tarea asignada.

Bass (1985, 1990) considera el liderazgo transformacional como una conducta de reforzamiento contingente; es decir, sólo se dará la recompensa si antes se consiguió lo esperado; en este contexto, el líder y el seguidor se ponen de acuerdo para asumir roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas y objetivos asignados; en este proceso inicialmente el subordinado conoce con claridad qué es lo que recibirá por realizar la tarea de manera satisfactoria y conoce también qué consecuencias tendrá si la tarea asignada no es completada. El modelo de Bass considera tres componentes para este estilo: el premio contingente, la administración por excepción activa y la administración por excepción pasiva.

Antes de revisar los componentes del liderazgo transaccional es importante describir cómo se da el ciclo de intercambio entre líder y subordinados. Además de mencionar las dos formas de motivación de este estilo.

Ciclo de Intercambio

El ciclo de intercambio o transacción plantea tres etapas según Bass (1990):

Primera Etapa

El seguidor y el líder perciben, de manera separada, que el uno necesita del otro para cumplir sus necesidades o culminar la tarea encomendada. Cada uno conoce el potencial instrumental del otro.

Segunda Etapa

El líder aclara al seguidor qué es lo que debe hacer para completar la transacción, para obtener la recompensa material o psicológica, o para satisfacer sus necesidades. Por otra parte, si la tarea no es completada exitosamente, el líder tomará acción correctiva.

Tercera Etapa

El empleado recibe una recompensa o evita el castigo, lo que corresponda con el desempeño acordado.

Formas para Motivar

Bass (1985) reconoce que en el estilo de liderazgo transaccional generalmente se utilizan sólo dos formas para motivar a los seguidores:

Reforzamiento Contingente Positivo

Aquí el líder da la recompensa según lo acordado con el seguidor, siempre que éste haya alcanzado los resultados esperados. Otra manera de entender la recompensa contingente positiva es cuando el líder felicita de manera personal y, en algunas oportunidades de manera pública al seguidor, también el líder propone aumentos, asensos y alguna bonificación extra.

Reforzamiento Contingente Negativo

Éste se da cuando el líder debe reaccionar en relación con el incumplimiento del contrato por parte del empleado o seguidor. Esta actitud es necesaria para que los objetivos que la organización tiene, no se detengan o retrasen y también para corregir el accionar del empleado, para que éste conozca qué debe hacerse y cómo debe hacerse. Este tipo de reforzamiento se da de diferentes maneras; por ejemplo, el líder puede llamar la atención del empleado respecto a las desviaciones y errores que comete; esto generalmente se hace con empleados que recién comienzan a trabajar. El reforzamiento contingente negativo puede aplicarse de diferentes maneras: descuentos del salario, suspensiones temporales, entre otras.

Recompensa Contingente

En la puesta en práctica de la recompensa contingente positiva o negativa, el líder puede desarrollar conductas relacionadas con la consideración individual componente del liderazgo transformacional (Bass, 1985). La teoría trayectoria a la meta explica mejor la influencia de la recompensa contingente en la motivación y satisfacción de los seguidores (Bass, 1985, 1990). Esta teoría propone que los líderes que motivan a los seguidores aumentando los premios consiguen lograr las metas propuestas, reduciendo así los obstáculos que aparezcan en el camino, y aumentando las oportunidades de satisfacción personal en la trayectoria hacia el logro de los objetivos (Robbins, 1994).

Los líderes afectan la motivación y el esfuerzo de los subordinados aclarando que es lo que se espera de ellos y recompensándolos por el desempeño satisfactorio y aumentando el valor de las recompensas (Robbins, 1994).

Yulk (1981), en Bass, (1985, 1990), respecto de las condiciones que hacen posibles a los líderes el alentar la productividad de sus empleados, a través de la recompensa contingente, plantea que la estructuración de contingencias de recompensas del líder es más útil cuando tiene la autoridad y los recursos suficientes para administrar recompensas tangibles a subordinados, cuando los subordinados dependen del líder para las recompensas valoradas, cuando el desempeño del subordinado puede medirse con precisión, y cuando el trabajo ha ingresado en una etapa de rutina generando en los empleados desmotivación.

Además señala que la colocación y aclaración de metas son más útiles cuando los indicadores de desempeño objetivos están disponibles para ser usados en la colocación de metas específicas, cuando los resultados de desempeño son altamente dependientes del esfuerzo subordinado y si los subordinados tienen al menos una motivación para ser alentados mediante metas desafiantes.

Dirección por Excepción Activa

La actitud del líder transaccional al ejercer la dirección por excepción activa trata de controlar y buscar que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas que orientan el trabajo, cuando encuentra errores toma medidas correctivas. Está constantemente supervisando el cumplimiento de los estándares y la actuación de los seguidores. Se concentra en las desviaciones, en los errores e irregularidades (Bass, 1990).

El comportamiento del líder consiste en determinar estándares, vigila hasta que ocurren las desviaciones luego las corrige, insiste en el cumplimiento de las normas y

reglas, está atento a las equivocaciones, faltas y errores; enseña a los subordinados a corregir los errores.

Dirección por Excepción Pasiva

El líder demuestra una actitud pasiva y sólo corrige después de que las desviaciones y errores han ocurrido, permitiendo de esta manera que los problemas sean serios. También estos líderes esperan estar informados respecto a la situación problemática antes de tomar una decisión, y pide a los seguidores lo esencial en el cumplimiento de sus responsabilidades (Bass, 1990).

El comportamiento del líder se manifiesta en el empleo de su energía en mantener el status quo, espera que ocurran los problemas, una vez solucionado el problema vuelve a su rutina, generalmente no supervisa el trabajo y sólo actúa cuando hay problemas.

Liderazgo Laissez Faire

La expresión "Laissez Faire" es una expresión en el idioma francés que significa "dejad hacer", ésta fue usada por primera vez por Jean Claude Marie Vicent de Gournay, contra el intervencionismo del gobierno en la economía, al referirse a una libertad relacionada con el libre mercado, impuestos bajos o inexistentes, libre manufactura y consiguientemente mínima intervención del gobierno. Es así como con el pasar de los años, los estudiosos de las ciencias sociales utilizaron este término para referirse a un estilo de liderazgo cuyo significado "dejad hacer" se convierte en la característica principal de éste.

Muchos autores no consideran este estilo como el ejercicio del liderazgo y, sin embargo, otros sí. El presente sí lo considera como un estilo de liderazgo, porque el

fenómeno de liderazgo está orientado a influir sobre los seguidores y permanentemente estar tomando decisiones; el hecho de no tomar decisiones característica de este estilo, ya es la toma de una decisión o la toma de varias decisiones; de esta manera, esta actitud influye en los seguidores con sus respectivas consecuencias.

El liderazgo *laissez faire* (Bradford y Lippitt 1945 en Bass 1985) describe a líderes que muestran poca preocupación, tanto por el grupo o por la tarea encomendada, procuran no involucrarse en el trabajo del grupo; constantemente están evadiendo la responsabilidad del resultado obtenido; permanentemente confieren libertad absoluta para que el grupo trabaje según sus criterios y tomen las decisiones correspondientes; este líder proporciona información sólo cuando lo solicitan y confiere poder para que el grupo se organice de acuerdo con el parecer de ellos.

El líder *laissez faire* es concesivo liberal no presenta a los seguidores el problema que debe resolverse, ni orienta respecto a qué estándares deben cumplirse. Este líder no busca desviaciones de los estándares y de las metas, tampoco interviene cuando detecta una irregularidad o desviación. Otra característica de este líder es que no tiene reuniones de coordinación y planificación para mejorar los estándares, desaprovechando de esta manera la experiencia de los seguidores para resolver algún problema; y lo que es más importante llegar a propuestas consensuales que permitan a los seguidores hacer del plan de trabajo, un plan que nació de ellos; por consiguiente, asumir el compromiso de realizarlo.

El líder *laissez faire* no marca los objetivos ni metas con claridad, también es ineficaz en resolver los conflictos evitándolos de cualquier manera, esta inactividad y su orientación permanente de no cumplir su responsabilidad, su falta completa de dar

dirección al trabajo y de no dar apoyo a sus seguidores en muchos estudios se han relacionado y de manera constante en forma negativa a variables de resultado como satisfacción, efectividad, productividad, cohesión grupal y esfuerzo extra entre otros.

Según Bass (1990), las investigaciones de Lewin (1939), Lippitt (1940) , Lippitt y White (1943) y Lippitt y White (1960), concluyeron que el liderazgo laissez faire producía mínima concentración en la tarea encomendada y como consecuencia, la calidad de los productos no era la requerida por los estándares en comparación con los resultados obtenidos del estilo democrático que tiene varios componentes del liderazgo transformacional y autocrático que en una buena medida, tiene relación con el liderazgo transaccional; también se reportó poca satisfacción general en comparación del estilo democrático ya que éste tenía fuerte impacto en la satisfacción y el liderazgo autocrático en menor grado que el liderazgo democrático.

Bass (1990) menciona varios estudios donde se encontró que los grupos cuyos supervisores evitaban ejercer el liderazgo y esta tarea era delegada a miembros del grupo, eran los menos productivos. Otro experimento que menciona Bass es el realizado por (Murnighan y Leung 1976) donde se reportó que, en un grupo de estudiantes, los líderes asignados para la supervisión no se involucraban, resolvieron una mínima cantidad de problemas propuestos; además de mostrar procedimientos de resolución de baja calidad donde esto también influyó en la satisfacción de los mismo; sin embargo, esto no ocurrió con otro grupo de estudiantes cuyos líderes se involucraron en la orientación y ayuda de sus compañeros. Peltz, (1956, en Bass, 1990) reportó que el estilo laissez faire estuvo negativamente relacionado con productividad, se observó también falta de cohesión en el

grupo (Baumgartel, 1957 en Bass 1990), pobre motivación para hacer la tarea y descontento con el supervisor o líder (Aspegren, 1963, en Bass, 1990).

Finalmente mencionamos un experimento desarrollado por Lewin, Lippit y White, de la Universidad de Iowa, para investigar distintos tipos de liderazgo, y bajo la dirección de Kurt Lewin. Así se constituyeron diferentes grupos de estudiantes con un promedio de edad de 10 años, estos alumnos asistían de manera voluntaria a diferentes talleres después de sus labores formales. Estos grupos estaban bajo la responsabilidad de adultos quienes recibieron instrucciones precisas para conducir la actividad de los grupo de acuerdo con diferentes esquemas de actuación, de manera que se formaron grupos democráticos, autocráticos y finalmente el grupo *laissez faire*.

El grupo democrático tenía la característica de reunirse con el líder, donde los niños y el líder se ponían de acuerdo en lo que se debía hacer y lo que no se debía hacer; estos niños recibieron orientación y sugerencias de su líder, quien también se ofreció para ayudarlos y prestar la información requerida si era solicitada; la decisión final respecto a los diferentes aspectos de la marcha del taller siempre quedó en los niños, finalmente fueron los niños quienes hicieron los planes y distribuyeron los subgrupos de trabajo y el líder o adulto actuó como un miembro más del grupo.

Los líderes de los grupos autocráticos impusieron los acuerdos que se consensuaron en el grupo democrático, el experimento permitió que se hiciera el mismo trabajo en dos grupos distintos, con la diferencia de que el grupo democrático alcanzó sus acuerdos de manera consensual o grupal; y el grupo autocrático recibió por orden del líder la imposición de realizar determinadas tareas. El líder dijo a los niños lo que se debía hacer en cada etapa, sin mencionar lo que seguía en la siguiente etapa. El líder

organizó los subgrupos según su criterio y sin considerar los intereses y preferencias de los niños. Dirigía todo el proceso manteniendo una actitud amigable pero impersonal.

Los líderes *laissez faire* fueron permisivos, ya que en el contexto del experimento éstos permitían que los niños realizaran lo que ellos estimaban conveniente y lo que más les gustase hacer. Los líderes no participaban del proceso y no ofrecían ayuda, tampoco tenían un relacionamiento personal, no expresaban palabras de elogio o motivación y tampoco culpaban a alguien; los niños finalmente rara vez pidieron información y casi ninguna ayuda.

Finalmente los resultados de esta experiencia mostraron diferencias sustanciales en los distintos grupos. El grupo, conducido por el líder autocrático, demostró un ambiente con mucha agresividad; según los estudios, los niños tenían miedo al líder y demostraban maneras indirectas de agresividad; los niños aparentaban no escuchar cuando se les hablaba y se distraían de manera constante, no respetaban las normas; se retiraban del taller antes de que culminara el periodo y malograban los materiales asignados a ellos. Eran agresivos con el líder y también la agresión se daba entre ellos; cada uno resaltaba sus logros en la tarea encomendada y menospreciaba el trabajo de los otros; estos niños no eran cooperadores, eran hostiles.

El grupo con un líder democrático actuó de manera muy diferente, éstos se dirigían con respeto al líder y siempre hablaban bien de él; fue el equipo más productivo en comparación con los otros dos, realizaban su tarea con satisfacción y con mucho gusto y siempre estaban esperando con ansias la próxima reunión del taller; se desarrolló un espíritu de equipo cuando conversaban de su experiencia; utilizaban la expresión "nuestro", sinceramente apreciaban el trabajo de quienes habían hecho mejor las cosas

sin mostrar envidia; las observaciones que hacían entre sí respecto a sus trabajos, eran precisas y muy objetivas, cuando se les pidió que guardaran sus trabajos para sí varios de ellos los ofrecieron al líder. Cuando el líder por alguna razón dejaba el taller, los niños proseguían su trabajo de manera natural y sin problemas consiguiendo de esta manera que la producción fuera mejor en cantidad y calidad que los demás grupos.

El grupo con el líder *laissez faire* tuvo un ambiente en caos, no había orden cada uno hacia lo que deseaba, existía mucha agresividad; cada uno consideraba que su trabajo era mejor que del otro; pasaron mucho tiempo resolviendo problemas personales entre ellos; no se avanzó mucho con las tareas, el accionar era el mismo con o sin la presencia del líder. Esta experiencia de Lewin realizada hace muchos años nos permite conocer más respecto a los efectos de la influencia del liderazgo *laissez faire* en comparación con los otros.

La revisión bibliográfica nos ha permitido conocer las diferentes orientaciones para entender el fenómeno del liderazgo y cómo éstas han evolucionado con el correr del tiempo, además esta revisión nos permitió conocer de manera extensa la teoría de Bass, teoría que utilizamos para nuestra investigación.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Introducción

En este capítulo describimos los aspectos metodológicos para la obtención de los resultados. En primer lugar, mencionamos el tipo de investigación, seguidamente describimos la población de estudio y mostramos las características de la unidad de observación, definimos las variables predictoras y de criterio, explicamos los detalles del instrumento que se utilizó para la obtención de los datos y cómo se realizaron algunas modificaciones al *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Edición 5, también se presenta cómo se recolectaron los datos y qué técnicas estadísticas fueron utilizadas para el análisis de los mismos y finalmente se presenta la validez y confiabilidad del cuestionario.

Tipo de Investigación

Esta investigación es descriptiva y correlacional, porque mide el grado de relación y la manera como interactúan dos o más variables entre sí, además es transversal porque las variables se miden solamente una vez.

Población de Estudio

La población de estudio está constituida por 163 docentes de la Universidad Peruana Unión, quienes laboran en las tres sedes: Lima, Juliaca y Tarapoto.

La población que participó en esta investigación está distribuida conforme mostramos en la Tabla 1.

Tabla 1

Docentes Participantes, por Sede

Sedes	Número de docentes
Lima	76
Juliaca	74
Tarapoto	13
Total	163

La Unidad de Análisis

La unidad de análisis para el presente estudio fueron los docentes quienes laboraron en la Universidad Peruana Unión, durante el periodo académico 2009-I en la sede principal, ubicada en la ciudad de Lima, en la sede ubicada en la ciudad de Juliaca y en la sede ubicada en la ciudad de Tarapoto. Se aplicó el instrumento “Cuestionario Multifactorial de Liderazgo” la versión “visto por otros”. Los docentes participantes relacionaron la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra con el estilo de liderazgo ejercido por el decano de facultad en la sede Lima y por los coordinadores de facultad quienes son los homólogos de los decanos en las sedes de Juliaca y Tarapoto.

Definición de Variables

La tabla de operacionalización de variables, con su respectiva definición instrumental y definición operacional se encuentra en el apéndice A.

Definimos conceptualmente a continuación las variables de estudio:

Liderazgo Transformacional

El estilo de liderazgo transformacional está compuesto por cinco dimensiones: primero la influencia idealizada conductual, donde el líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración a las necesidades de los otros encima de sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores y es coherente entre lo que dice y hace. Un ejemplo de ítem en la encuesta es: ¿Es coherente entre lo que dice y hace? Otra dimensión de este estilo es la influencia idealizada atribuida, aquí el líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus trabajadores, siendo modelo de identificación e imitación para ellos. Un ejemplo de ítem es: ¿Actúa de modo que se gana mi respeto? Otro componente es la motivación inspiracional, aquí el líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y cómo lograrlas, gracias a esto los seguidores se sienten muy motivados. Ejemplo de ítem en la encuesta es: ¿Aumenta la confianza en mí mismo/a? La penúltima dimensión es la estimulación intelectual, el líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan. Ejemplo de ítem es: ¿Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo? Finalmente la consideración individualizada es cuando el líder se focaliza en el entendimiento de las necesidades de cada subordinado y trabaja permanentemente para desarrollar el potencial de éstos. Ejemplo de ítem es: ¿Me trata como individuo y no solo como miembro de un grupo?

Liderazgo Transaccional

Tiene tres dimensiones, la primera es la recompensa contingente, aquí el líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles

esperados de desempeño, entregando recompensa asociada al trabajo bien hecho.

Ejemplo de reactivo es: ¿Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas? La otra dimensión es la administración por excepción activa, aquí el líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los estándares requeridos. Ejemplo de reactivo es: ¿Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y falla? Finalmente está la administración por excepción pasiva, aquí el líder se muestra pasivo, tomando acción correctiva sólo después que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios. Ejemplo de reactivo es: ¿Tiende a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal?

Liderazgo Laissez Faire

Considera al líder que muestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea encomendada, procura no involucrarse en el trabajo del grupo, constantemente está evadiendo las responsabilidades del resultado obtenido, confiere poder al grupo para que se organice según su parecer. Ejemplo de reactivo es: ¿Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo?

Satisfacción

Considera que las acciones del líder provocan gusto, placer y cumplimiento de las responsabilidades en los individuos y el grupo de trabajo; corresponde a un sentimiento de bienestar en los seguidores por la actuación del líder. Ejemplo de reactivo es: ¿Me es grato trabajar con él/ella?

Efectividad

Cuando el líder optimiza y administra de manera adecuada los recursos materiales y humanos, para que se pueda conseguir resultados óptimos con el menor costo posible. Ejemplo de ítem es: ¿El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización?

Esfuerzo Extra

Se considera como el efecto que genera el líder en los seguidores para aumentar su deseo y capacidad de trabajar más, de manera que se alcancen con éxito las metas preestablecidas. Ejemplo de reactivo es: ¿Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer?

Instrumentación

El cuestionario que se utilizó en esta investigación se derivó de la Versión 5 del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) o también denominado Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio en la Universidad de Binghamton en Nueva York. Este instrumento se aplicó en diversos países y en distintos idiomas.

Los datos fueron recolectados mediante la aplicación del cuestionario adaptado por Vega y Zavala (2004) al contexto sudamericano, esta adaptación fue modificada para este estudio en los ítems 1, 2, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 23, 27, 34, 37 y 72 donde se realizaron cambios en la redacción. Este cuestionario contiene en total 82 preguntas.

La versión 5 del MLQ está integrada por 82 reactivos que evalúan estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire y recogen también la información de las variables de resultado: satisfacción, efectividad y esfuerzo extra.

Para el liderazgo transformacional, contiene 39 reactivos que recogen la información de sus componentes: influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual. Para medir el liderazgo transaccional, 18 reactivos incluyen los tres componentes de este: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo. Para medir el liderazgo laissez faire o liderazgo que evade o no se compromete, en el instrumento se tiene 8 reactivos que recogen la información de este estilo.

El cuestionario incluye las variables de resultado o las variables criterio: la satisfacción con 5 reactivos, luego la efectividad con 6 reactivos y finalmente el esfuerzo extra también con 6 reactivos.

La versión que se aplicó a este estudio es la versión "Visto por otros", la cual estuvo orientada a los docentes para que observen el estilo de liderazgo de los decanos o coordinadores, según sea el caso; además de responder respecto a su satisfacción, efectividad y esfuerzo extra en el trabajo.

Las preguntas del cuestionario se respondieron de manera escrita y están en la escala de Likert, donde:

0= Nunca, 1= Rara Vez, 2= A Veces, 3= A Menudo y 4 = Siempre.

El cuestionario que se utilizó para el estudio se encuentra en el apéndice B.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

La obtención de la validez y confiabilidad de los instrumentos, considerando que el estudio se realizó en una población, fue la siguiente: para la variable liderazgo transformacional se consiguió un KMO de 0.965 y una confiabilidad con el alfa de cronbach de 0.980; para la variable liderazgo transaccional se obtuvo un KMO de 0.898 y un alfa de cronbach de 0.742 y para la variable liderazgo laissez faire se obtuvo un KMO de 0.818 y una confiabilidad mediante el alfa de cronbach de 0.818.

Validez y confiabilidad para las variables de resultado o criterio: para la variable satisfacción se obtuvo un KMO de 0.874 y la confiabilidad mediante el alfa de cronbach de 0.936; para la efectividad el KMO obtenido fue de 0.889 y el alfa de cronbach de 0.874 y para la variable esfuerzo extra arrojó un valor del KMO de 0.887 y un alfa de cronbach de 0.889. En términos generales, los instrumentos que conforman el cuestionario tienen una alta validez y confiabilidad.

Proceso de Recolección de Datos

El proceso de recolección de datos se realizó una vez que se tuvo la autorización del Consejo Universitario de la Universidad Peruana Unión, cuyos miembros dieron su consentimiento para la realización del estudio (apéndice C); luego se envió la solicitud al *Institutional Review Board* de *Andrews University*, para autorizar el estudio desde una perspectiva ética. Con las dos autorizaciones se procedió a coordinar con vicerrectorado de la sede en Lima y con los Directores Generales de las sedes de Juliaca y Tarapoto, las fechas de las reuniones de los docentes universitarios para aplicar el cuestionario.

Llegado el día fijado en cada sede y con los docentes asistentes a la reunión se procedió a mencionar las motivaciones y los objetivos que nos llevaron a realizar el

estudio, luego se explicó la manera cómo debía ser contestado el cuestionario, resaltando los valores de la escala de medición y la manera como se preservaría el anonimato de ellos. Se les explicó también la manera como deberían ser devueltos los cuestionarios. Después de contestar algunas preguntas se procedió a entregar el cuestionario.

Luego de haber transcurrido un tiempo prudencial, los participantes entregaron los cuestionarios los mismos que fueron introducidos en un sobre de manera aleatoria para su posterior análisis.

Análisis de Datos

Cuando se aplicó el cuestionario a los participantes, en diferentes momentos, se les mencionó que deberían contestar todas las preguntas; este hecho resultó determinante ya que en la primera revisión se observó que solamente 3 docentes participantes en Lima entregaron sus encuestas con datos faltantes; en Juliaca, 2 docentes entregaron sus encuestas con datos faltantes y en Tarapoto ninguno. Los datos que faltaban eran considerables; frente a esta situación, fue necesario tomar la decisión de retirarlos de nuestro estudio.

Luego de aplicar el cuestionario, la información fue introducida en la base de datos y se encontró que a pesar de la primera revisión, las encuestas N° 34 y N° 46 (ambas de la sede Lima) tenían datos faltantes, por eso se determinó retirarlas.

Finalmente, la población fue constituida por 163 participantes. Luego el trabajo de construcción de la base de datos siguió en el programa estadístico computarizado denominado *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 16).

Seguidamente se procedió a realizar el análisis de correlación canónica y luego el análisis de regresión múltiple; esta técnica nos permitió conocer el impacto en la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los diferentes estilos de liderazgo.

CAPITULO 4

RESULTADOS

Introducción

Este capítulo, en su primera parte, describe las características de la población del estudio; luego se describe las diferentes variables con sus principales indicadores de dispersión y medidas de tendencia central; posteriormente se menciona qué prueba estadística se utilizó y se hace el análisis de las relaciones de asociación entre las variables; seguidamente se discute los resultados obtenidos y se argumenta con la teoría que respalda esta investigación; finalmente se mencionan otros estudios que corroboran los resultados obtenidos.

Descripción de los Participantes

En el presente estudio se tuvo una población de 163 docentes de la Universidad Peruana Unión quienes laboran en sus tres sedes ubicadas en Lima, Juliaca y Tarapoto; se observó que 110 docentes sólo poseen título profesional, 48 tienen grado de maestría y 5 poseen grado de doctor; la mayoría de los docentes con grado de maestría y doctorado se concentran en Lima; también se pudo observar que 104 son varones y 59 damas. Las edades de los docentes encuestados tienen un promedio de 38 años existiendo docentes con edad de 23 años hasta docentes cuya edad es de 71 años.

Respecto al tipo de contrato de los docentes participantes en el estudio, 60 son empleados, 43 trabajan a tiempo parcial y 60 trabajan a dedicación exclusiva, un 20,25%

de docentes pertenece a la carrera de educación; 14,72% a la carrera de contabilidad; 11,04% a la carrera de ingeniería de sistemas; 10,43% a la carrera de enfermería; 9,20% a la carrera de administración; 7,98% a la carrera de teología; 6,13% a la carrera de psicología; 4,91% a la carrera de ingeniería de alimentos; 3,07% a la carrera de nutrición; 3,07% contabilidad y finanzas; 2,45% a la carrera de ingeniería civil; 1,84% a la carrera de arquitectura; 1,84% a la carrera de comunicaciones; 1,84% a la carrera de ingeniería ambiental y 1,23% a la carrera de marketing y negocios internacionales; para esta investigación, todas las escuelas académico profesionales de la UPeU estuvieron representadas.

Descripción de las Características Estadísticas de las Variables

A continuación en la Tabla 2 mostramos las variables con sus distintas medidas de tendencia central y dispersión.

Tabla 2

Presentación de Estadísticos Descriptivos de las Variables

Variables	N	Rango	Mediana.	Media	SD	Se	Sesgo	Curtosis
Liderazgo Transformacional	163	129	111	105.68	30.11	2.35	-0,568	-0,477
Liderazgo Transaccional	163	47	41	40.73	8.46	0,66	-0,222	0,143
Liderazgo laissez Faire	163	30	11	11.37	5.99	0.46	0,355	-0,408
Satisfacción	163	20	15	13.98	4.61	0,36	-0,585	-0,442
Efectividad	163	18	18	16.70	4.42	0,34	-0,344	-0,608
Esfuerzo extra	163	20	18	16.41	5.13	0,40	-0,474	-0,723

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla, la variable liderazgo transformacional tiene un rango de 129 puntos entre los que contestaron con mayor puntuación y los que contestaron con menor puntuación; la mitad de los profesores contestaron por debajo de 111 puntos y el promedio es de 105.68 puntos, con una variabilidad mínima entre las puntuaciones siendo de 30.11 puntos; el grado de la asimetría es negativa de -0.568 indicándonos que el sesgo es al lado izquierdo, y que la curtosis es negativa de -0.477 siendo ésta leptocúrtica.

La variable liderazgo transaccional tiene un rango de 47 entre los profesores quienes contestaron con mayor puntuación y quienes contestaron con menor puntuación; la mitad de los profesores contestaron por debajo de 41 puntos, y la puntuación media es de 40.73 puntos, con una variabilidad mínima entre las puntuaciones siendo 8.46 puntos; el grado de la asimetría es negativa de -0.222 indicándonos que el sesgo es al lado derecho, y que la curtosis es positiva 0.143 siendo ésta leptocúrtica.

La variable liderazgo laissez faire tiene un rango de 30 en los profesores quienes contestaron con mayor puntuación y quienes contestaron con menor puntuación; la mitad de los profesores contestaron por debajo de 11 puntos y la puntuación media es de 11.37 puntos, con una variabilidad mínima entre las puntuaciones siendo 5.99 puntos, el grado de la asimetría es positiva de 0.355 indicándonos que el sesgo es al lado derecho, la curtosis es negativa de -0.408, siendo ésta leptocúrtica.

La variable satisfacción tiene un rango de 20 puntos en los docentes quienes contestaron con mayor puntuación y quienes contestaron con menor puntuación, la mitad de los profesores contestaron por debajo de 15 puntos, la puntuación media es de 13.98 puntos, con una variabilidad mínima entre las puntuaciones siendo 4.61 puntos, el

grado de la asimetría es negativa de -0.585 indicándonos que el sesgo es al lado izquierdo, la curtosis es negativa -0.442 siendo ésta leptocúrtica.

La variable efectividad tiene un rango de 18 en los profesores quienes contestaron con mayor puntuación y quienes contestaron con menor puntuación, la mitad de los profesores contestaron por debajo de 20 puntos, la puntuación media es de 16.70 puntos, con una variabilidad mínima entre las puntuaciones siendo 4.42 puntos, el grado de la asimetría es negativo de -0.344 indicándonos que el sesgo es al lado izquierdo, la curtosis es negativa -0.608 siendo ésta leptocúrtica.

La variable esfuerzo extra tiene un rango de 20, en los docentes quienes contestaron con mayor puntuación y quienes contestaron con menor puntuación, la mitad de los profesores contestaron por debajo de 18 puntos, la puntuación media es de 16.41 puntos, con una variabilidad mínima entre las puntuaciones siendo 5.13 puntos, el grado de la asimetría es negativa de -0.474 indicándonos que el sesgo es al lado izquierdo, la curtosis es negativa -0.723 siendo ésta leptocúrtica.

Análisis de las Relaciones de Asociación entre Variables

El presente estudio fue realizado con una población y no contiene una prueba de hipótesis por no tratarse de una muestra; por consiguiente, no pertenece al ámbito de la estadística inferencial; además los resultados son parámetros observados de manera directa, se considera para el análisis los coeficientes " β " y se deja de lado la interpretación de la significatividad de los valores de " t ".

Para observar el grado de relación entre los dos grupos de variables se utilizó la estadística, específicamente el análisis multivariado y el análisis de correlación canónica; este análisis fue desarrollado por H. Hotelling. Su objetivo es buscar las relaciones de dos

grupos de variables y la validez de las mismas. La correlación canónica es una correlación lineal y, por tanto, sólo busca relaciones lineales entre las variables.

Para esto se utilizó el paquete estadístico SPSS 15, se realizó los cálculos y se obtuvo los siguientes resultados:

El resultado obtenido para la Lambda de Wilks se describe en la Tabla 3 y en la tabla 4 se muestra la correlación canónica y las raíces características:

Tabla 3

Resultados de las Pruebas de Significatividad Multivariante

Prueba	Valor	Aprox. F	gl 1	gl 2	Sig.
Pillai	0.986	25.984	9	477	0.000
Hotelling	13.993	242.038	9	467	0.000
Wilks	0.063	89.480	9	382	0.000
Roy	0.933				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Tabla de Autovalores y de Correlación Canónica

Raíz	Autovalor	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Rc	Rc ²	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig
1	13.938	99.599	99.599	0.966	0.933	0.063	89.480	9	382.25	0.000
2	0.048	0.341	99.940	0.213	0.046	0.946	2.202	4	316.00	0.069
3	0.008	0.060	100.000	0.091	0.008	0.991	1.334	1	159.00	0.250

Fuente: Elaboración propia

Se observa, en las Tablas 3 y 4, que el valor de Lambda de Wilk es igual a 0.063, $F_{(9,382)}=89.480$, Sig. = 0.000, lo que sugiere que existe relación significativa entre los dos conjuntos de variables.

En la Tabla 4, se observa que existe una correlación significativa entre las variables predictoras liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo

laissez faire con la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra en la primera función; pero no en la segunda ni en la tercera.

La primera función explica el 99.6%, la segunda el 3.4% y la tercera menos del uno por ciento. La correlación canónica (R_c) de la primera es 0.966, de la segunda 0.213 y de la tercera es apenas 0.091.

Luego se realizó el análisis de regresión múltiple entre las variables predictoras que fueron constituidas por el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire con las variables criterio satisfacción, efectividad y esfuerzo extra.

A continuación se presenta las estadísticas de regresión:

Tabla 5

Resultados de Modelos de Regresiones Múltiples

Criterio	R	R^2	R^2_{Aj}	F	$gl1$	$gl2$	$Sig.$
Satisfacción	0.930	0.865	0.863	342.021	3	159	0.000
Efectividad	0.919	0.846	0.844	293.208	3	159	0.000
Esfuerzo Extra	0.910	0.829	0.826	258.607	3	159	0.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Coeficientes por Modelo de Regresión

Criterio	Predictores	B	Se	β	t	$Sig.$
Satisfacción	L.Transformacional	0.145	0.009	0.947	16.735	0.000
	L.Transaccional	-0.021	0.027	-0.039	-0.786	0.433
	L.Laissez Faire	-0.018	0.029	-0.024	-0.645	0.520
Efectividad	L.Transformacional	0.123	0.009	0.838	13.861	0.000
	L.Transaccional	0.038	0.028	0.073	1.375	0.171
	L.Laissez Faire	-0.040	0.030	-0.055	-1.372	0.172
Esfuerzo Extra	L.Transformacional	0.142	0.011	0.838	13.156	0.000
	L.Transaccional	0.061	0.034	0.102	1.809	0.072
	L.Laissez Faire	0.012	0.037	0.014	0.351	0.726

Fuente: Elaboración propia

Después de haber verificado la linealidad de la relación entre liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire con la satisfacción donde el modelo fue coherente. Para el análisis se obtuvo un coeficiente de correlación múltiple significativo igual a $R = 0.930$ ($F_{3,159} = 342.021$, $p = 0.000$) Tabla 4. Lo que indica que el conjunto de variables en el modelo explican 86.5% de la variabilidad de satisfacción ($R^2 = 0.865$) Tabla 4, con una variabilidad en la población del 86.3% ($R^2_{adj} = 0.863$).

Para observar el rol que desempeña cada variable predictora o independiente en el modelo, recurrimos a la tabla de coeficientes (Tabla 5) en la cual se observa que las tres variables predictoras tienen diferente comportamiento: la variable liderazgo transformacional $\beta = 0.947$; liderazgo transaccional $\beta = -0.039$ y liderazgo laissez faire con un $\beta = -0.024$.

Los resultados observados indican que el liderazgo transformacional se correlaciona positiva y significativamente, predice la satisfacción de los docentes con un $\beta = 0.947$, respecto al liderazgo transaccional, éste tiene un impacto negativo no significativo con la variable dependiente satisfacción con un $\beta = -0.039$, sucede lo mismo con el liderazgo laissez faire que tampoco se correlaciona significativamente con la satisfacción, porque tiene un coeficiente $\beta = -0.024$.

Seguidamente se verificó la linealidad de la relación entre liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire con la efectividad donde el modelo fue coherente. Para el análisis se obtuvo un coeficiente de correlación múltiple significativo igual a $R = 0.920$ ($F_{3,159} = 293.209$, $p = 0.000$) Tabla 4. Indica que el

conjunto de variables en el modelo explican 84.7% de la variabilidad de satisfacción ($R^2=0.847$) Tabla 4, con una variabilidad en la población del 84.4% ($R^2_{adj}=0.844$).

Para observar el rol que desempeña cada variable predictora o independiente en el modelo, recurrimos a la tabla de coeficientes (Tabla 5) en la cual se observa que las tres variables predictoras tienen distinto comportamiento: La variable liderazgo transformacional $\beta=0.838$, liderazgo transaccional $\beta= 0.073$ y liderazgo laissez faire con un $\beta= -0.055$.

Los resultados observados indican una vez más que el liderazgo transformacional es predictor de la variable efectividad, correlacionándose positiva y significativamente cuyo valor de $\beta=0.838$, luego el liderazgo transaccional no se correlaciona significativamente con la variable efectividad y tiene un coeficiente $\beta= 0.073$ y el liderazgo laissez impacta de manera negativa y no significativa con la efectividad de los docentes con un $\beta= -0.055$.

Finalmente se verificó la linealidad de la relación entre liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire con el esfuerzo extra donde el modelo fue coherente. Para el análisis se obtuvo un coeficiente de correlación múltiple significativo igual a $R= 0.911$ ($F_{3,159}=258.608$, $p=0.000$) Tabla 4. Indica que el conjunto de variables en el modelo explican 83% de la variabilidad de satisfacción ($R^2=0.830$) Tabla 4, con una variabilidad en la población del 82.7% ($R^2_{adj}=0.827$).

Para observar el rol que desempeña cada variable predictora o independiente en el modelo, recurrimos a la tabla de coeficientes (Tabla 5) en la que se observa que las tres variables predictoras tienen diferente comportamiento: la variable liderazgo

transformacional $\beta=0.839$, liderazgo transaccional $\beta= 0.102$ y liderazgo laissez faire con un $\beta= 0.014$.

Los resultados observados indican una vez más que el liderazgo transformacional es predictor de la variable esfuerzo extra con una correlación positiva y significativa y un valor de $\beta= 0.838$, luego el estilo de liderazgo transaccional no se correlaciona significativamente con el esfuerzo extra de los docentes con un $\beta= 0.102$; finalmente el liderazgo laissez faire no se correlaciona de manera significativa con el esfuerzo extra y tiene un coeficiente $\beta= 0.014$.

Discusión de los Resultados

Según los resultados anteriores podemos afirmar que el estilo de liderazgo transformacional predice que los docentes estén satisfechos, sean efectivos y realicen esfuerzo extra en la tarea encomendada.

Para Bass (1990), el liderazgo transformacional está orientado a elevar el interés de los liderados, el desarrollo de la autoconciencia, reconocimiento y la puesta en práctica de la misión de la organización, además de ir más allá de sus intereses personales y de velar por los intereses de la organización. Según el estudio, los docentes de la Universidad Peruana Unión relacionan este estilo con la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra al realizar sus tareas; esto se debe a que este estilo ejercido por los decanos o coordinadores está vinculado a que éstos proporcionan un sentido de visión y misión organizacional, inspiran confianza y se ganan el respeto de los seguidores, además de identificarse con los seguidores y establecer altos niveles de conducta moral y ética.

Este estilo es además apreciado porque el decano o coordinador aumenta el optimismo y entusiasmo, y proyecta a la organización a futuro, estimula intelectualmente

a los seguidores para que aporten posibles soluciones o mejoras en las prácticas de la organización, generando que se sientan valorados y constructores de su futuro. Este tipo de líder atiende, de manera personal, las necesidades de sus seguidores vinculando sus necesidades con las de la organización. Por ello es importante resaltar que este estilo de liderazgo es el que mejores resultados obtiene en los seguidores en el marco de la teoría de Bass.

Para explicar la relación no significativa del liderazgo transaccional en las variables de resultado, diremos que este estilo se compara con una transacción comercial donde las decisiones se orientan al "costo beneficio", la recompensa que ofrecen los líderes transaccionales está en función del esfuerzo y actuación de los seguidores, promete premios por los resultados que se obtendrán; además este líder permanentemente está vigilando para que los seguidores no infrinjan las reglas y normas de la institución; si esto ocurriera inmediatamente toma medidas correctivas, el énfasis de su liderazgo está en encontrar equivocaciones, fallas o errores de los docentes, sólo aparecen cuando las irregularidades han ocurrido o cuando no se está logrando los objetivos de la organización, permanentemente está delegando responsabilidades y sólo asume su responsabilidad cuando es la última alternativa en tomar la decisión.

Este estilo no es apreciado por los docentes quienes participaron del estudio en relación a su satisfacción, efectividad y esfuerzo extra porque éste no se centra en la atención personalizada y si se enfoca en los grandes objetivos de la organización.

Finalmente el estilo de liderazgo laissez faire tiene un comportamiento similar al liderazgo transaccional; este estilo de liderazgo muestra conductas de indecisión de alguien que no se compromete con el grupo y la organización, siempre está ausente

cuando se debe tomar decisiones importantes y es reacio a asumir responsabilidades. Al observar la significancia de este estilo podemos decir que su impacto es mínimo y negativo en las variables de resultado.

La teoría de Bass (1990), al referirse a liderazgo transformacional, dice que éste no solo establece intercambios o acuerdos, hace que los seguidores se comporten para que se obtengan resultados superiores. Con los resultados obtenidos se comprueba que el estilo de liderazgo transformacional consigue mejores resultados en la población estudiada.

Un aspecto que llama nuestra atención y está relacionado con la teoría de Bass (1999) quien menciona que "los mejores líderes son los que exhiben estrategias transformacionales y transaccionales", no se cumple en el estudio, ya que éste demuestra que la primera parte de esta afirmación es correcta; sin embargo, los resultados demuestran que las estrategias que impulsa el liderazgo transaccional no obtiene buenos resultados respecto a las variables criterio, inclusive éste tiene un impacto negativo mínimo en la satisfacción de los docentes de esta manera no se puede aseverar que el estilo de liderazgo transaccional siempre obtendrá buenos resultados en los seguidores, los datos del estudio así lo demuestran.

Otros Estudios

Las investigaciones en diferentes poblaciones relacionadas con liderazgo transformacional y otras variables de criterio demuestran de manera clara, que éste consigue buenos resultados de los seguidores, a continuación se presentan algunos estudios que respaldan los resultados de la presente investigación.

Mendoza y Torres (2008) realizaron un estudio comparativo entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional en directivos de tres hospitales en el distrito de federal de México, se aplicó el cuestionario "Adaptación al *multifactor Leadership Questionnaire*" Versión "Visto por otros", a 897 seguidores de tres hospitales en la zona metropolitana de la ciudad de México. Los resultados muestran que los componentes de liderazgo transformacional, obtienen mayores puntajes de correlación e influencia en la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra, en comparación con los componentes de liderazgo transaccional. El estudio corrobora los supuestos teóricos de Bass, además muestra correlaciones inversas entre liderazgo *laissez faire* con las variables de resultado.

Otro estudio que nos respalda es realizado por Thieme (2005), quien estudió la relación entre el liderazgo y la eficiencia en la educación primaria en Chile, para medir la eficiencia técnica; utilizó el análisis envolvente de datos y el liderazgo, fue medido con el enfoque transformacional. Lo que corresponde a eficiencia se presta especial atención al tratamiento de los factores no controlables. Se realizó una propuesta metodológica para medir el máximo output potencial y ejecutó dos aplicaciones empíricas. En la primera, se hizo una comparación internacional de los sistemas educativos de 31 países y posteriormente una evaluación de la eficiencia de las escuelas primarias de Chile. En la segunda parte de su tesis doctoral, se realiza una evaluación del liderazgo ejercido por los Directores de escuelas primarias de la primera región de Chile y se relacionó con los resultados de eficiencia obtenidos en la primera parte del estudio. El estudio refiere, en una de sus conclusiones, que los resultados confirman nuevamente que las conductas activas del liderazgo transformacional conducen a mejores niveles de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra.

El estudio realizado por Cuadra y Veloso (2007), sobre el liderazgo y el clima y satisfacción laboral en las organizaciones en una muestra de Arica – Chile, concluyeron que los mejores líderes exhiben estrategias transformacionales demostrando así, que es empíricamente cierta la teoría de Bass.

Otro estudio que respalda la investigación es el que realizaron Mendoza y Torres (2006), estudiaron la percepción del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de venta de una empresa químico farmacéutica de clase mundial en México, por parte de sus trabajadores inmediatos. El estudio consistió en evaluar el perfil de 47 gerentes de ventas a nivel nacional. El estudio destaca la importancia de la “Adaptación al *Multifactor Leadership Questionnaire*” (MLQ), Versión 5 “Visto por otros”, para dicha evaluación, en función de procesos de cambio organizacional, se analizaron aspectos importantes sobre el perfil de liderazgo de los gerentes, bajo la percepción de 365 de sus trabajadores inmediatos. Los resultados indican la predominancia del estilo de liderazgo transformacional en los gerentes investigados, su orientación, en cuanto a variables de resultado, es: en primer término, la efectividad; en segundo lugar, el esfuerzo extra; y en tercer lugar, la satisfacción. Las subescalas de liderazgo transformacional, obtienen mayores puntajes de correlación en influencia, en variables de resultado en comparación con las transaccionales; y finalmente obtuvieron coeficientes inversos significativos, en las correlaciones entre liderazgo laissez faire con las otras variables del modelo.

Al finalizar este capítulo consideramos que los resultados obtenidos en el presente estudio tienen respaldo de la teoría respecto al estilo de liderazgo transformacional y las

variables de resultado; se suma los hallazgos presentados por estudios similares en otros países.

CAPITULO V

RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Antecedentes

Este trabajo de investigación nace de la inquietud de conocer las relaciones existentes entre el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire que ejercen los decanos o coordinadores de las facultades con la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los docentes de la Universidad Peruana Unión, en sus tres sedes Lima, Juliaca y Tarapoto.

En la literatura encontramos estudios similares en un contexto empresarial y de negocios, en el área de psicología, ámbito militar, asistencia sanitaria y más recientemente en enfermería; en el sector educación existen pocos estudios.

Quien inicia esta línea teórica es Burns (1978), distingue dos tipos de liderazgo opuestos el transformacional y transaccional; luego Bass (1985) profundiza más sus investigaciones y encuentran diversos componentes en cada estilo de liderazgo; es decir, en el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire.

El estilo de liderazgo transformacional considera los siguientes componentes: la influencia idealizada que trata del respeto y consideración que tienen los seguidores hacia su líder; la inspiración emocional cuyo líder se preocupa por actuar como referente para los seguidores; la estimulación intelectual, cuyo líder trata de incentivar para que las habilidades de los seguidores se manifiesten proponiendo nuevas alternativas para el

mejor rendimiento de la organización y la consideración individual, cuyo líder tiene un relacionamiento personal con los seguidores, permite conocerlos mejor, entender sus necesidades y escuchar posibles alternativas para solucionar algunos problemas de la organización.

Por otro lado, está el liderazgo transaccional, que trata de intercambiar estímulos económicos o premios a cambio del rendimiento de los trabajadores; es decir, los seguidores se esfuerzan para lograr sus metas porque saben que recibirán algo a cambio; este modelo tiene tres componentes: primero, el premio contingente que considera un premio para los trabajadores por haber conseguido ciertos resultados requeridos por el líder; segundo es la administración por excepción activa, el líder trata de controlar para que no exista desviaciones de las reglas y toma medidas correctivas; por último está la administración por excepción pasiva, cuyo líder sólo marca su presencia cuando las desviaciones han ocurrido.

El último estilo de liderazgo estudiado es el *laissez faire*, este estilo se relaciona con los líderes que no se preocupan por el desarrollo de la organización; sin embargo, tienen un puesto dentro de la misma y evitan tomar decisiones.

Estos tres estilos de liderazgo fueron correlacionados con las variables criterio: satisfacción, efectividad y esfuerzo extra.

La importancia de este trabajo radica en el conocimiento del estilo de liderazgo que impacta más en la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los docentes de la Universidad Peruana Unión en sus tres sedes: Lima, Juliaca y Tarapoto.

Problema de Investigación

Para conocer estas relaciones se planteó la siguiente pregunta de investigación:
¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire con la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los docentes de la Universidad Peruana Unión durante el periodo 2009-I.

Metodología

La población estuvo conformada por 163 docentes de las escuelas académico profesionales de la Universidad Peruana Unión, y la obtención de datos corresponde al periodo 2009-I.

Para medir las diversas variables inmersas en el problema se aplicó el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) adaptado por Vega y Zavala (2004), el cual se revisó y se corrigió la redacción de 14 ítems. El cuestionario consta de 82 reactivos, cada uno en la escala de Likert que va desde 0 hasta 4; este instrumento mide de manera métrica las seis variables de estudio.

Los cuestionarios fueron aplicados en las tres sedes de la UPeU: Lima, Juliaca y Tarapoto. En la sede de Lima, los docentes relacionaron su satisfacción, efectividad y esfuerzo extra con el estilo de liderazgo ejercido por sus decanos de facultad; en las sedes de Juliaca y Tarapoto, con el estilo de liderazgo ejercido por los coordinadores de facultad: los homólogos de los decanos.

Obtenidos los datos se procedió a vaciarlos al paquete computacional *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 16). Para conocer las relaciones requeridas se utilizó el análisis estadístico de correlación canónica; este análisis nos permitió conocer que existe correlación significativa entre las variables de estudio; es decir, entre los

estilos de liderazgo y las variables de resultado. Posteriormente se procedió a realizar la prueba de regresión múltiple para conocer el grado de correlación.

Resultados

En primer lugar se correlacionó los tres estilos de liderazgo con la satisfacción, los coeficientes indican que, en este primer modelo, el liderazgo transformacional impacta significativamente y se correlaciona positivamente con la satisfacción de los docentes de la UPeU, el liderazgo transaccional no se correlaciona significativamente con la satisfacción, sucediendo de igual manera con el liderazgo laissez faire.

Respecto a los tres estilos de liderazgo y su correlación con la efectividad, se pudo observar una vez más que el liderazgo transformacional impacta de manera positiva y significativa en la satisfacción de los docentes participantes del estudio; luego la variable liderazgo transaccional no se correlaciona significativamente con la satisfacción, sucediendo de igual manera con el estilo laissez faire.

Finalmente se estudió los tres estilos y su correlación con el esfuerzo extra, nuevamente el liderazgo transformacional se correlacionó positiva y significativamente con el esfuerzo extra; y el liderazgo transaccional no se correlacionó significativamente con la variable criterio esfuerzo extra, sucediendo de igual manera con el liderazgo laissez faire.

Discusión de Resultados

Los resultados se relacionaron con los supuestos teóricos de Bass, coinciden en que el liderazgo transformacional mejores resultados puede predecir ya que éste contempla dentro de sus componentes la atención individualizada de los seguidores y

éstos se sienten valorados por su aporte a la organización, además el líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores y vincula las mismas con las de la organización; en conclusión, trata a cada docente de manera individual, dirige y aconseja.

El liderazgo transformacional es valorado, porque estimula intelectualmente a los docentes para que ellos puedan desafiar antiguos paradigmas, permitiendo el replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas; el líder consigue mejores resultados porque se preocupa por actuar de modelo para los docentes; es decir, es coherente en lo que dice y hace; comunica los grandes objetivos de la organización con mucha sencillez, aumenta el entusiasmo y optimismo en los seguidores; finalmente este líder posee un prestigio ganado por ser honesto y transparente, lo cual le confiere respeto y autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza.

El liderazgo transformacional obtendrá buenos resultados, y a esta afirmación se suman los resultados de la presente investigación y los estudios de Mendoza y Torres (2006) y (2008), Thieme (2005), Cuadra y Veloso (2007) quienes confirman con sus estudios que este estilo tiene un impacto positivo significativo en las variables de resultado.

Conclusiones

Al revisar la literatura, relacionada con el tema de liderazgo, encontramos diversas teorías que pretendieron y pretenden explicar este fenómeno. A pesar de los esfuerzos de más de 70 años para entenderlo, todavía no se llega a un entendimiento completo ya que, permanentemente, se integran nuevos elementos a este proceso; por ejemplo, la globalización, el avance de la tecnología, el cuidado del medio ambiente y el

decaimiento moral de la sociedad con todas sus implicancias en el ámbito laboral. Como un aporte para conocer algunos aspectos de este fenómeno, en el ámbito de una institución de nivel terciario, esta investigación dio a conocer las relaciones existentes entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Faire con la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra hecho, alcanzado en las tres sedes de la Universidad Peruana Unión en el periodo 2009-I.

Según este estudio, el estilo de liderazgo transformacional impacta poderosamente y se correlaciona positivamente con la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los docentes participantes del estudio; no sucede lo mismo con el estilo de liderazgo transaccional que no tiene una correlación significativa con las variables criterio; sucede de la misma manera con el liderazgo laissez faire que tampoco tiene una correlación significativa con las variables criterio.

Los resultados obtenidos en esta investigación tienen el respaldo de los supuestos teóricos de Bass, éstos nos permiten confirmar una vez más los constructos teóricos respecto al liderazgo transformacional y su relación con las variables de resultado.

Los líderes académicos deben hacer uso de las estrategias que propone la teoría de liderazgo transformacional de Bass, considerando los resultados positivos que se obtienen en los seguidores, como lo demuestra el presente estudio.

En relación con los instrumentos utilizados para recoger la información de las distintas variables predictoras y de criterio, después de realizar el procedimiento de verificación de la validez (KMO) y confiabilidad de los mismos (Alfa de Cronbach), se pudo constatar que los instrumentos presentaban un alto índice de validez y confiabilidad.

El estilo de liderazgo transformacional, como su nombre lo indica, trata de transformar a los seguidores para conseguir la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra en congruencia con los objetivos de la organización, utilizando las siguientes estrategias: la coherencia del líder entre lo que dice y hace, la motivación a sus seguidores, la estimulación intelectual, el trato personalizado, estrategias que hasta ahora dan buenos resultados; pero cuando estudiamos estas estrategias necesariamente debemos mencionar al mayor líder que la humanidad ha tenido: Jesucristo. Él no usó estrategias sino aplicó los principios que regían su vida en favor de los demás; el estilo de liderazgo de Jesucristo ha trascendido los tiempos; actualmente, muchas personas son beneficiadas por ese estilo y se convierten en sus seguidores. Percibimos que Él se interesa en nosotros, observamos su vida como modelo, es Él quien nos busca y nos atiende de manera personal; siempre está presente cuando lo necesitamos, hay seguridad y confianza en Él; siempre se preocupa por nuestro bienestar, siempre cumple sus promesas y así podríamos mencionar otras características de su liderazgo.

Los registros históricos nos muestran algunas características de su liderazgo que hicieron de Jesucristo el más grande líder que la humanidad ya conoció: Buscó la excelencia en todas las actividades del día a día su mensaje estaba en total coherencia con su vida, siempre hizo el bien sin esperar nada a cambio, fue optimista, motivó a las personas, demostró sus principios y valores inclusive en los pequeños actos. siempre manifestó honestidad, coraje, perseverancia, lealtad y humildad.

Perdonó sinceramente a sus enemigos y siempre les deseó el bien, inclusive a quienes lo injuriaron y finalmente lo asesinaron. Pregonó sus ideales con firmeza y bondad; sus palabras eran sinceras y siempre había una expresión de ánimo al afligido.

Las relaciones interpersonales siempre fueron horizontales con todos los que trataba, siempre cumplía sus promesas y cuando las personas necesitaban de Él, siempre estaba dispuesto a atenderlas y escucharlas, sin importar horarios u otras circunstancias adversas; siempre dijo la verdad aunque muchos estuvieran en su contra, inclusive dio su vida para defender la verdad, incentivó el respeto mutuo y construyó relaciones permanentes de confianza.

La innovación y la creatividad fueron dos ejes constantes de su liderazgo; la historia registra diferentes parábolas que demostraron el alto grado de creatividad en presentar sus mensajes; la innovación en sus prácticas de liderazgo rompió todos los paradigmas de su época, inclusive éstas nos alcanzan hasta hoy.

Fue amo de las circunstancias y se adaptaba permanentemente al cambio; cuando conversaba con las personas más educadas les hablaba en su nivel; cuando se relacionaba con personas poco instruidas, todas le entendían; sus ilustraciones siempre estaban relacionadas con el contexto donde se presentaba el mensaje.

Su liderazgo fue eficaz porque, en muchas oportunidades y en gran medida, se dedicó a reflexionar sobre su liderazgo, esto lo hacía permanentemente y prioritariamente de madrugada. El compromiso que tuvo con la humanidad fue un compromiso social, principalmente estuvo con los menos favorecidos de la sociedad. Su liderazgo se caracterizó por el servicio desinteresado al prójimo sin hacer acepción de personas.

Por las características del liderazgo de Jesucristo, concluimos que hay otro estilo de liderazgo, inclusive superior al liderazgo transformacional, el cual es el liderazgo de servicio, este estilo debería ser estudiado en profundidad y estamos seguros de que nos

encontraríamos con resultados que beneficiarían a las organizaciones y principalmente a las personas.

Recomendaciones

Los resultados obtenidos nos muestran, con claridad, la importancia de practicar estrategias relacionadas al liderazgo transformacional, de ahí que nos permitimos realizar las siguientes recomendaciones:

Recomendaciones Prácticas para los Líderes Académicos y Administradores

Consideramos que los líderes de las organizaciones deben practicar estrategias relacionadas con el liderazgo transformacional, este estilo consigue buenos resultados en los seguidores, además de formar una cultura organizacional donde impere el respeto, trabajo y buenos resultados.

Esta investigación puede ser utilizada en el cambio de los procesos de cultura organizacional, capacitación, planeación estratégica y satisfacción al cliente interno y externo entre otros.

Recomendaciones para Mejorar la Metodología

El liderazgo transaccional merece una atención especial en los estudios, ya que en este trabajo sólo se pudo corroborar de manera parcial los supuestos teóricos de Bass, quizá esto se deba a la naturaleza de la organización donde se realizó el estudio, que tiene importantes diferencias con otras organizaciones de enseñanza superior pues ésta fundamenta su trabajo en la formación de sus estudiantes en el marco de los valores bíblico cristianos, lo que permite hablar de una cultura organizacional propia.

Consideramos que el fenómeno de liderazgo debe ser estudiado de manera sistémica en todos los aspectos que forman parte de este proceso; por ejemplo, considerar aspectos conductuales del líder, aspectos de contexto de la organización, aspectos culturales de los seguidores, entre otros.

Para la realización de próximos estudios, recomendamos que el liderazgo transformacional sea estudiado mediante sus componentes y su relación con otras dimensiones de la organización.

APÉNDICE A

Tabla de Operacionalización de Variables

Variable	Subvariable	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional.
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada Conductual	El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.	Esta variable será medida mediante una escala de Likert. Con las siguientes alternativas: Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Siempre. Dependiendo de la respuesta de cada encuestado. 1. Expresa sus valores y creencias más importantes. 2. Plantea objetivos claros en lo que se hace. 3. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en sus decisiones administrativas. 4. Enfatiza la importancia de cumplir la misión corporativa. 5. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo. 6. Es coherente entre lo que dice y lo que hace. 7. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados. 8. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	Cada alternativa tendrá un valor numérico, asignado de la siguiente manera: 0=Nunca 1=Rara vez 2=A veces 3=A menudo 4=Siempre Luego se suman los valores numéricos que se obtuvo de cada encuestado. Obteniendo luego un puntaje que está en el rango de 0 a 32.
	Influencia Idealizada Atribuida	El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.	Esta variable será medida mediante una escala de Likert. Con las siguientes alternativas: Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Siempre. Dependiendo de la respuesta de cada encuestado. 1. Me siento orgulloso/a de estar asociado con el/ella. 2. Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo. 3. Actúa de modo que se gana mi respeto. 4. Se muestra confiable y seguro. 5. Tengo confianza en sus juicios y decisiones. 6. Para mí el/ella es un modelo a seguir. 7. Lo/la escucho con atención.	Cada alternativa tendrá un valor numérico, asignado de la siguiente manera: 0=Nunca 1=Rara vez 2=A veces 3=A menudo 4=Siempre Luego se suman los valores numéricos que se obtuvo de cada encuestado. Obteniendo luego un

			puntaje que esta en el rango de 0 a 28.
Motivación Inspiracional	El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos.	Esta variable será medida mediante una escala de Likert. Con las siguientes alternativas: Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Siempre. Dependiendo de la respuesta de cada encuestado. 1. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista. 2. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas empresariales. 3. Construye una visión motivante del futuro. 4. Expresa confianza en que se alcancen las metas. 5. Aumenta la confianza en mí mismo/a 6. Me orienta a metas que son alcanzables. 7. Me indica los beneficios que voy a lograr al alcanzar las metas organizacionales. 8. Construye metas que incluyen mis necesidades.	Cada alternativa tendrá un valor numérico, asignado de la siguiente manera: 0=Nunca 1=Rara vez 2=A veces 3=A menudo 4=Siempre Luego se suman los valores numéricos que se obtuvo de cada encuestado. Obteniendo luego un puntaje que está en el rango de 0 a 32.
Estimulación Intelectual.	El líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello.	Esta variable será medida mediante una escala de Likert. Con las siguientes alternativas: Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Siempre. Dependiendo de la respuesta de cada encuestado. 1. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son apropiados. 2. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas. 3. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. 4. Sugiere nuevas formas de ver el trabajo. 5. Evalúa las consecuencias de las de las decisiones adoptadas. 6. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión. 7. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas. 8. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el	Cada alternativa tendrá un valor numérico, asignado de la siguiente manera: 0=Nunca 1=Rara vez 2=A veces 3=A menudo 4=Siempre Luego se suman los valores numéricos que se obtuvo de cada encuestado. Obteniendo luego un puntaje que está en el rango de 0 a 32.

método de trabajo.			
Liderazgo Transaccional	Consideración Individualizada.	<p>El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de estos.</p> <p>Esta variable será medida mediante una escala de Likert. Con las siguientes alternativas: Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Siempre. Dependiendo de la respuesta de cada encuestado.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus subordinados. 2. Me trata como individuo y no solo como miembro de un grupo. 3. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas. 4. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas. 5. Busca la manera de desarrollar mis capacidades. 6. Se relaciona conmigo personalmente. 7. Se da cuenta de lo que necesito. 8. Me informa constantemente sobre mis fortalezas. 	<p>Cada alternativa tendrá un valor numérico, asignado de la siguiente manera:</p> <p>0=Nunca 1=Rara vez 2=A veces 3=A menudo 4=Siempre</p> <p>Luego se suman los valores numéricos que se obtuvieron de cada encuestado. Obteniendo luego un puntaje que está en el rango de 0 a 32.</p>
	Recompensa Contingente.	<p>El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada a trabajo bien hecho.</p> <p>Esta variable será medida mediante una escala de Likert. Con las siguientes alternativas: Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Siempre. Dependiendo de la respuesta de cada encuestado.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Me ayuda siempre que me esfuerzo. 2. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño. 3. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas. 4. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado. 5. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo. 6. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien. 	<p>Cada alternativa tendrá un valor numérico, asignado de la siguiente manera:</p> <p>0=Nunca 1=Rara vez 2=A veces 3=A menudo 4=Siempre</p> <p>Luego se suman los valores numéricos que se obtuvieron de cada encuestado. Obteniendo luego un puntaje que está en el rango de 0 a 24.</p>
	Administración por Excepción Activa	<p>El líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la</p> <p>Esta variable será medida mediante una escala de Likert. Con las siguientes alternativas:</p>	<p>Cada alternativa tendrá un</p>

	ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados.	<p>Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Siempre. Dependiendo de la respuesta de cada encuestado.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. 2. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas. 3. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen. 4. Me indica mis fracasos o errores, para alcanzar los estándares. 5. Se concentra en detectar y corregir errores. 6. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen. 	<p>valor numérico, asignado de la siguiente manera:</p> <p>0=Nunca 1=Rara vez 2=A veces 3=A menudo 4=Siempre</p> <p>Luego se suman los valores numéricos que se obtuvo de cada encuestado. Obteniendo luego un puntaje que está en el rango de 0 a 24.</p>
Administración por Excepción Pasiva.	El líder se muestra pasivo, tomando acción correctiva solo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.	<p>Esta variable será medida mediante una escala de Likert. Con las siguientes alternativas: Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Siempre. Dependiendo de la respuesta de cada encuestado.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios. 2. Tiende a actuar solo cuando las cosas funcionan mal. 3. Si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no lo arregla. 4. Deja que los problemas se hagan crónicos antes de actuar. 5. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar. 6. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave. 	<p>Cada alternativa tendrá un valor numérico, asignado de la siguiente manera:</p> <p>0=Nunca 1=Rara vez 2=A veces 3=A menudo 4=Siempre</p> <p>Luego se suman los valores numéricos que se obtuvo de cada encuestado. Obteniendo luego un puntaje que está en el rango de 0 a 24.</p>
Liderazgo Laissez Faire	El líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto.	<p>Esta variable será medida mediante una escala de Likert. Con las siguientes alternativas: Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Siempre. Dependiendo de la respuesta de cada encuestado.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le cuesta involucrarse 	<p>Cada alternativa tendrá un valor numérico, asignado de la siguiente manera:</p>

cuando surge alguna situación relevante.	0=Nunca
2. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	1=Rara vez
3. Le cuesta tomar decisiones	2=A veces
4. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	3=A menudo
5. Tiende a no corregir errores ni fallas.	4=Siempre
6. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	Luego se suman los valores numéricos que se obtuvo de cada encuestado.
7. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	Obteniendo luego un puntaje que está en el rango de 0 a 32.
8. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Satisfacción	Las acciones del liderazgo provocan gusto, placer y cumplimiento de las responsabilidades en los individuos y el grupo de trabajo. Corresponde a un sentimiento de bienestar en los seguidores por la actuación de su líder.	Esta variable será medida mediante una escala de Likert. Con las siguientes alternativas: Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Siempre. Dependiendo de la respuesta de cada encuestado. 1. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios. 2. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria. 3. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella. 4. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella. 5. Me es grato trabajar con él/ella.	Cada alternativa tendrá un valor numérico, asignado de la siguiente manera: 0=Nunca 1=Rara vez 2=A veces 3=A menudo 4=Siempre Luego se suman los valores numéricos que se obtuvo de cada encuestado. Obteniendo luego un puntaje que está en el rango de 0 a 20.
Efectividad	Como respuesta al liderazgo el grupo de trabajo cumple adecuadamente con lo establecido. Incluye la adecuada administración de recursos y estrategias por parte del líder, así como del manejo y logros del equipo de trabajo.	Esta variable será medida mediante una escala de Likert. Con las siguientes alternativas: Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Siempre. Dependiendo de la respuesta de cada encuestado. 1. Es efectivo/a en adaptar mi trabajo con mis necesidades. 2. Es efectivo/al representarme frente a los superiores. 3. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización. 4. El grupo que lidera es efectivo. 5. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización. 6. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	Cada alternativa tendrá un valor numérico, asignado de la siguiente manera: 0=Nunca 1=Rara vez 2=A veces 3=A menudo 4=Siempre Luego se suman los valores numéricos que se obtuvo de cada encuestado. Obteniendo luego un puntaje que está en el rango de 0 a 24.
Esfuerzo Extra.	El efecto del liderazgo trae consigo un nuevo brío en los seguidores para trabajar más y tener éxito en las metas previamente establecidas. Indica la reacción positiva de los seguidores a la influencia del liderazgo del líder a responder mas allá de lo que	Esta variable será medida mediante una escala de Likert. Con las siguientes alternativas: Nunca, Rara vez, A veces, A menudo, Siempre. Dependiendo de la respuesta de cada encuestado. 1. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer. 2. Aumenta mi motivación hacia el éxito. 3. Me motiva a trabajar más	Cada alternativa tendrá un valor numérico, asignado de la siguiente manera: 0=Nunca 1=Rara vez 2=A veces 3=A menudo 4=Siempre Luego se suman los

podrían dar por si mismos, agregando un plus por su compromiso.	duro. 4. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo. 5. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas. 6. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	valores numéricos que se obtuvo de cada encuestado. Obteniendo luego un puntaje que está en el rango de 0 a 24.
--	---	--

APÉNDICE B

CUESTIONARIO

Marque con una "X" en cada una de las siguientes afirmaciones la opción que más describa a su Decano o coordinador de facultad considerando su ámbito laboral actual. Elija "una sola opción de respuesta" de acuerdo con la siguiente escala.

Nunca (Nu)	Rara Vez (RV)	A Veces (AV)	A Menudo (AM)	Siempre (Si)
0	1	2	3	4

Nº	¿Qué tan seguido hace su jefe inmediato lo siguiente?	Nu	RV	AV	AM	Si
1	Me ayuda siempre que me esfuerzo.	0	1	2	3	4
2	Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6	Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0	1	2	3	4
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12	Tiende a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas empresariales.	0	1	2	3	4
14	Plantea objetivos claros en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar a sus subordinados.	0	1	2	3	4
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
17	Si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no lo arregla.	0	1	2	3	4

Nº	¿Qué tan seguido hace su jefe inmediato lo siguiente?	Nu	R	AV	AM	Si
18	Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.	0	1	2	3	4
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20	Deja que los problemas se hagan crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21	Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en sus decisiones administrativas.	0	1	2	3	4
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25	Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26	Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27	Me indica mis fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28	Le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatiza la importancia de cumplir la misión corporativa.	0	1	2	3	4
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37	Es efectivo/a en adaptar mi trabajo con mis necesidades.	0	1	2	3	4
38	Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39	Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0	1	2	3	4

Nº	¿Qué tan seguido hace su jefe inmediato lo siguiente?	Nu	RV	AV	AM	Si
40	Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41	Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42	Aumenta mi motivación hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43	Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44	Me motiva a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45	El grupo que lidera es efectivo.	0	1	2	3	4
46	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	0	1	2	3	4
48	Aumenta la confianza en mí mismo/a.	0	1	2	3	4
49	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	0	1	2	3	4
51	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	0	1	2	3	4
52	Se concentra en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	0	1	2	3	4
54	Tiende a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55	Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56	El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
57	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	0	1	2	3	4
58	Para mí él/ella es un modelo a seguir.	0	1	2	3	4
59	Me orienta a metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
61	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	0	1	2	3	4
62	Se relaciona conmigo personalmente.	0	1	2	3	4

N°	¿Qué tan seguido hace su jefe inmediato lo siguiente?	Nu	RV	AV	AM	Si
63	Cuando logro los objetivos propuestos, me felicita por haberlos hecho bien.	0	1	2	3	4
64	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65	En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66	Generalmente prefiere no tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67	Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	0	1	2	3	4
68	Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70	Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4
71	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72	Me indica los beneficios que voy a lograr al alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74	Se da cuenta de lo que necesito.	0	1	2	3	4
75	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76	Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	0	1	2	3	4
77	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	0	1	2	3	4
78	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
79	Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80	Lo/la escucho con atención.	0	1	2	3	4
81	Construye metas que incluyen mis necesidades.	0	1	2	3	4
82	Me es grato trabajar con él /ella.	0	1	2	3	4

Datos de usted:

Marque con una X o complete según corresponda.

1. Sexo: Femenino (). Masculino ().
2. ¿Cuántos años tiene?: _____
3. Grado académico más alto: Licenciatura () Maestría () Doctorado ()
4. ¿Cuántos años trabajando en la UPeU? _____
5. Tipo de contrato Empleado () TP () TC ()
6. Sede donde labora Lima () Juliaca () Tarapoto ()
7. Carrera a la que pertenece Civil () Arq. () Ing.S. () Ing.A. ()
Cont. () Admin. () Psc. ()
Educ. () Enf. () Comunic. ()
Teo. () Cont. y Finan. () Mark.y Neg. ()
Nutrición ()

APÉNDICE C

Universidad Peruana Unión

Secretaría General

RESOLUCIÓN N° 127-2009/UPeU-CU

Archivo
Académico

Ñaña, Lima, 5 de marzo de 2009

CONSIDERANDO:

Archivo
Central

Que el Consejo Universitario en su sesión del 5 de marzo de 2009, autorizó al Mg. Jorge Platón Maquera Sosa, realizar su trabajo de investigación doctoral titulado "Relación entre el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire con la satisfacción, esfuerzo extra y eficacia de los docentes de la UPeU, período 2009";

Carnés
Universitarios

Estando acordado por el Consejo Universitario en su sesión del 5 de marzo de 2009;

Grados y
Títulos

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad;

SE RESUELVE:

Registro
Académico

Autorizar al **MG. JORGE PLATÓN MAQUERA SOSA**, realizar su trabajo de investigación doctoral titulado "Relación entre el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire con la satisfacción, esfuerzo extra y eficacia de los docentes de la UPeU, período 2009"

Trámite
Documentario

Regístrese y comuníquese.

Protocolo
Académico

Profr. Honorata Bustanza Ceballos
RECTORA

Mg. René Wilberth Gonzáles Taco
SECRETARIO GENERAL

Estadísticas

LISTA DE REFERENCIAS

- Antonakis, J., Cianciolo, A. y Sternberg, R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Agle, B., Nagaraja, N., Sonnenfeld, J., y Srinivasan, D. (2005). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationship among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*. 49, 161-174.
- Arasola, K. (1989). *The end of historicism: Millerite hermeneutic of time prophecies in the Old Testament*. Unpublished doctoral dissertation, University of Uppsala.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership. Industrial, military and educational impact*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*, (3ra. ed.). New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1990). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W. (1994). *On becoming a leader*. Nueva York: Addison-Wesley.
- Boyatzis, R. y McKee, A. (2005). *Resonant leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brown, L. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Butler, J.M. (1993). *The making of a new order: Millerism and the origins of Seventh-day Adventism*. In: Numbers, R.L., Butler, J.M. (Eds.), *The Disappointed: Millerism and millennialism in the nineteenth century*. (2da. ed.). Knoxville: University of Tennessee Press.
- Carr, R. (1999). *Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría ante el nuevo milenio*. Recuperado el 4 de agosto de 2008, de <http://www.mentors.ca>.
- Castro, A. y Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, Valencia, 85, 89-109.
- Castro, A. y Lupano, A. (2005). Evaluación de las conductas de los líderes en población civil y militar. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 51(4), 237-247.
- Clawson, J.G. (1985). Is mentoring necessary. *Trainig and Development Journal*, 39(4), 36-39.
- Clutterbuck, D. (2001). *Everyone needs a mentor*. London: CIPD
- Clutterbuck, D. y Ragins, B.R. (2002). *Mentoring and diversity: an international perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Cohen, N. H. y Galbraith, M.W. (1995). Mentoring in the learning society. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 66, 5-14.
- Colvin, R. (1999). *Transformational leadership: a prescription for contemporary organizations*. Recuperado el 2 de junio de 2008, de <http://www.cnu.edu/hrracj/bobpaper.html>
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista Universum*, 22(2), 40-56.
- Cuadrado, F. y Navas M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: Diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de las variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2(2), 115-129.
- Fischman, D. (2005). *El líder transformador I*. Lima: Empresa Editora el Comercio S.A.
- Gonzales, O. (2008). El liderazgo transformacional en el docente universitario. *Revista Multiciencias*, 8(1), 38-47.
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007). *Relaciones humanas*. (3ra. ed.). México: International Thomson Editores, S.A.

- Healy, C. y Welchert, A. (1990). Mentoring relations: a definition to advance research and practice. *Educational Researcher*, 19(9), 17-21.
- Hersey, P., Blanchard K. y Johnson D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Kirkpatrick, S.A. y Locke, E.A. (1991). Leadership: Do traits matter. *The Executive*, 5, 48-60
- Klauss, R. y Bass, B. M. (1982). *Interpersonal communication in organizations*. New York: Academic Press.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). *Administración. Una perspectiva global*. (11ma. Ed.) México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kotter, J. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Nueva York: The free press.
- Kousez, J. y Posner, B. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass
- López, E. (1998). Un intento de validación convergente al MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass. *Revista de Psicología Social*, 13(12), 211-216.
- López, E. y Morales, J.F. (1998). La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género. *Boletín de Psicología*, 60, 15-25.
- Lupano, M. y Castro A. (2003). *Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación*. Recuperado el 13 de Junio de 2008, de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/psicologia/publicaciones/pdf/Psico6/>
- Mcgregor, D. (2006). *El lado humano de las empresas*. México: McGraw-Hill.
- Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
- Mendoza, I. y Torres, J.R. (2006, noviembre). *Percepción del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de empresa químico farmacéutica de clase mundial en México, por parte de sus trabajadores inmediatos*. Actas del IV Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Jalapa, Veracruz, México.

- Mendoza, I. y Torres, J.R. (2008, mayo). *Estudio de género sobre liderazgo transformacional y transaccional de directivos de un hospital de tercer nivel en el distrito federal*. Actas del XII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. Tijuana, México.
- Mendoza M. y Ortiz C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Granada*, 14(1), 118-134.
- Miller, A. (2002). *Mentoring students and young people: a handbook of effective practice*. London: Kogan Page.
- Palomo, M. T. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pascual, M. y Sundardas, A. (2003). El mentoring como transmisor del conocimiento tácito. *Harvard Deusto Business Review*, 112, 69-72.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Delgado, M. y Rodríguez, J. (2006). Liderazgo transformacional y transaccional: Un estudio de su influencia en las pequeñas empresas. *Ingeniare: Revista Chilena de Ingeniería*, 14(2), 159-166
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Chilena de Ingeniería: Ingeniare*, 12, 63-73.
- Pedraja, L., Rodríguez, E. y Rodríguez, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31, 577-582.
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de instituciones privadas y organizaciones públicas. *Interciencia*, 33, 8-13.
- Rodríguez, E. (2007). Estilos de liderazgo, decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32, 522-528.
- Ramos, M. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. España: Editorial de la Universidad de Valencia.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. (11ma. ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, E. (2007). Estilos de liderazgo, decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32, 522-528.

- Rodríguez, J. J. y Rodríguez, M. (2006). *El Liderazgo en la empresa familiar*. Córdoba: Cátedra PRASA. Universidad de Córdoba.
- Samier, E. (2000). Public administration mentorship: Conceptual and pragmatic considerations. *Journal of Educational Administration*, 38(1), 83-101.
- Sashkin, M. (1998). *El líder visionario: Cuestionario sobre la conducta del líder*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. S.A.
- Shamir, B., House, R. J. y Arthur, M. B. (1993). The transformational effects of charismatic leadership: A motivational analysis. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Stogdill R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71
- Thieme, C.P. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria: El caso de Chile*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Valverde, A., García, E. y Romero, S. (2001). Desarrollo de un sistema de alumnos mentores en la Universidad de Sevilla. Aportación al Simposio de Investigación sobre Educación Universitaria, dentro del X Congreso Nacional de Modelos de Investigación Educativa. *Revista de Investigación Educativa*, 19(2), 626-627.
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de Bass y Avolio al contexto organizacional chileno*. Tesis de licenciatura en la Universidad de Chile, Chile.
- Yulk, G.A. y Van, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations, in Dunnette, M.D., Hough, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*. (2da. ed.). *Consulting Psychologists Press*, 3, 147-97.
- Zhu, W., Chew, I. y Spangle, W. (2005). CEO Transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16, 39-52.

CURRICULUM VITAE de Jorge Platón Maquera Sosa
Profesor Principal de la Facultad de Ingeniería
Universidad Peruana Unión
Lima-Perú

Formación académica

- (candidato) Doctor en Liderazgo
- Máster en Administración y Supervisión Educativa (Universidad Estadual de Campinas. Brasil, 1993)
- Licenciado en Educación – Especialidad de Matemática (Universidad Peruana Unión. Lima 1990)

Experiencia profesional

- Director de Educación de la Unión Peruana del Norte (2010)
- Director General (Universidad Peruana Unión - Campus Juliaca. 2006, 2007, 2008, 2009)
- Director Académico (Universidad Peruana Unión - Campus Juliaca. 2005, 2004, 2003)
- Director Universitario (Universidad Peruana Unión - Campus Juliaca. 2002)
- Director de Educación (Misión del Lago Titicaca de la Iglesia Adventista del Séptimo Día. 1998, 1999, 2000, 2001)
- Director Académico (Colegio Adventista del Titicaca. 1995, 1996, 1997)
- Profesor de la Universidad Peruana Unión. 1995, 2002, 2003, 2004, 2005
- Profesor del curso de Complementación Denominacional de la Universidad Peruana Unión. 2007.
- Capacitador del CONCYTEC, para maestros de matemáticas de la Región Puno-Perú. 1996.

Trabajos Publicados.

- "Integración Fe y Enseñanza en Matemáticas." Seminario de Integración Fe y Enseñanza. Cochabamba- Bolivia. 1998.
- "El valor del servicio como principio fundamental de una administración adventista." Seminario de Integración Fe y Enseñanza. Montemorelos- México. 2004.

Otras actividades

- Asesor en aspectos relacionados a la historia de AYMARA FILMS. Puno-Perú. (2008, 2009)
- Asesor técnico de A&D Event Technology.(2009)