



Análisis de los Estilos de Liderazgo en las áreas de UNIMINUTO virtual y su influencia en los resultados organizacionales (Estudio de caso)

Karen Lizeth Vargas Quintero
María Alejandra Gutiérrez Montañez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sede Principal

Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos

Sub línea de investigación: Liderazgo, comunicación y emprendimiento con sentido social

noviembre de 2023

Análisis de los Estilos de Liderazgo en las áreas de UNIMINUTO virtual y su influencia
en los resultados organizacionales (Estudio de caso)

Karen Lizeth Vargas Quintero
María Alejandra Gutiérrez Montañez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en gerencia de la
innovación en proyectos

Director Tesis:
Miguel Alejandro Espinosa Rodríguez
Mgs. Administración UNAL
Doctorante. Administración UNAL

Asesor Metodológico:
Hugo Alejandro Muñoz Bonilla
Phd. Proyectos Unini México

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sede Principal

Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos

noviembre de 2023

Dedicatoria

A Dios en primera instancia por permitirme llegar a este momento tan importante y darme la fortaleza para continuar.

A toda mi familia y en especial a mis padres que me han enseñado a ser la persona que soy hoy, mis principios, mis valores, mi perseverancia y mi empeño. Todo esto con una enorme dosis de amor y sin pedir nada a cambio.

A mi abuelito que desde el cielo sé que se alegra por mí y cuida, gracias por todas las enseñanzas y cada momento compartido.

A mi pareja que con su amor y paciencia me ayuda a alcanzar el equilibrio que me permite dar todo mi potencial.

A mi compañera de tesis y amiga, gracias por todo el apoyo, sabiduría y por hacer de esta una de las experiencias más importantes de mi vida.

Karen Lizeth Vargas Quintero

A DIOS todo poderoso por llenarme de sus bendiciones a diario, ya que sin su guía ningún logro alcanzado sería posible, la gloria y honra sea siempre para él.

A mi madre que siempre ha sido mi ejemplo de perseverancia y lucha, gracias a ella soy esta persona de hoy día. Gracias mami por enseñarme asumir cada reto con responsabilidad y nunca perder la esperanza.

A mi padre que me acompaña desde el cielo, y que ilumina cada paso que doy. Gracias papi porque eres mi ejemplo de perseverancia y empeño.

A mi compañero de vida. Por su apoyo, por su fuerza y por su amor, porque me acompañó y comprendió en todo el proceso.

A mi amiga de aventuras, gracias por asumir este reto conmigo, por la paciencia y motivación en todo este proceso.

También, quiero dedicarle este trabajo a mi hija. Su vida es fortaleza para mí, lo que me permite siempre proponerme metas y alcanzarlas. Sin duda ella siempre es mi motivo para conseguir mis logros

María Alejandra Gutiérrez Montañez

Agradecimientos

La presente tesis pudo ser desarrollada gracias a los diferentes actores que de manera directa o indirecta intervinieron en el proceso.

Para iniciar agradecemos a la Corporación Universitaria Minuto de DIOS, ya que gracias al apoyo económico que nos brindaron pudimos iniciar este proceso. Como alma máter por promocionarnos un ambiente propicio para el aprendizaje y la innovación.

Agradecemos de manera especial a nuestro director de Tesis por aceptar este gran reto, por su dedicación y paciencia, por brindarnos su sabiduría ya que sin esta no hubiésemos podido alcanzar esta instancia tan anhelada. Agradece a los docentes que participaron en este proceso, acompañando desde sus experiencias y conocimientos en la construcción de este trabajo, Al profesor Hugo Muñoz, Diego Beltrán y Gregorio Puello, que de manera desinteresada nos iluminaron cuando nos sentíamos desorientados.

Por último, a la Rectoría UNIMINUTO virtual por la colaboración que nos brindaron para el desarrollo y aplicación del trabajo bajo sus procesos internos, al Rector Ing. Javier Arango, a nuestra directora de Planeación y Desarrollo Laura Cortes por brindarnos los espacios propicios para dar continuidad con el proceso.

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de figuras	8
Lista de anexos.....	9
Resumen	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
1 planteamiento del Problema	15
1.1 Descripción del problema	15
1.2 La pregunta de investigación	21
1.3 Los objetivos de investigación	21
1.3.1 Objetivo general.....	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
2 justificación de la investigación	22
3 Antecedentes	26
3.1 Estudios Internacionales	26
3.2 Estudios Nacionales	32
4 Revisión Literaria.....	37
4.1 Marco teórico.....	37
4.1.1 Liderazgo	37
4.1.2 Estilos de liderazgo.....	38
4.1.3 Desempeño organizacional.....	44
4.1.4 Teorías Desempeño de Colaboradores.....	46
4.1.4.1 <i>Teoría de la motivación-higiene</i>	47
4.2 Marco Legal.....	50
5 Metodología.....	55
5.1 Enfoque y alcance de la investigación	55
5.2 Población y muestra.....	57
5.2.1 Definición de la población.....	57
5.2.2 Cálculo y selección de la muestra	60

5.3	Instrumento(s)	62
5.4	Criterios de Inclusión	65
5.5	Criterios de Exclusión	66
5.6	Descripción de procedimientos	67
5.7	Análisis de información	69
5.8	Consideraciones éticas	72
5.8.1	Análisis de consideraciones éticas	72
5.8.2	Instrumentos de aceptación y autorización	73
5.9	Variables	74
5.9.1	Variable(s) independiente(s)	74
5.9.2	Variable(s) dependiente(s)	75
5.9.3	Variable moderadora	75
5.10	Hipótesis	76
6	RESULTADOS	77
6.1	Tratamiento descriptivo	77
6.1.1	Comportamiento de la variable independiente	77
6.1.2	Comportamiento de la variable dependiente	78
6.1.3	Normalidad de los datos	79
6.1.4	Pertinencia de la muestra para tratamiento factorial	82
6.2	Tratamiento inferencial	84
6.3	Correlaciones	85
6.3.1	Rectoría	89
6.3.2	Vicerrectoría Académica y de Operaciones	91
6.3.3	Vicerrectoría Servicio al estudiante	93
6.3.4	Vicerrectoría Administrativa y Financiera	95
7	CONCLUSIONES	98
	Referencias	104
	Anexos	118

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Población</i>	60
Tabla 2 <i>Variables Muestreo</i>	62
Tabla 3 . <i>Matriz Inter correlacionales por variable</i>	64
Tabla 4 <i>Escala de tipo Likert</i>	65
Tabla 5 <i>Encuestas resueltas por área</i>	69
Tabla 6 <i>Escala Ordinal Likert</i>	70
Tabla 7 <i>Variables MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)</i>	70
Tabla 8 <i>Baremos de interpretación de niveles de cumplimiento</i>	71
Tabla 9 <i>Pruebas de Normalidad</i>	80
Tabla 10 <i>Distribución de puntuaciones del KMO y criterios de valoración</i>	82
Tabla 11 <i>Prueba de KMO y Bartlett</i>	82
Tabla 12 <i>Matriz de correlaciones</i>	85
Tabla 13 <i>prueba de Spearman</i>	87
Tabla 14 <i>Tabla Cruzada Tipo de liderazgo*Resultado Obtenido</i>	87
Tabla 15 <i>Prueba Chi Cuadrado</i>	88
Tabla 16 <i>Medidas de Phi, V de Cramer</i>	89
Tabla 17 <i>Rectoría vs Auxiliar, asistente, Analista</i>	90
Tabla 18 <i>Rectoría vs Coordinador</i>	90
Tabla 19 <i>Rectoría vs Profesional</i>	91
Tabla 20 <i>Académica y de Op, vs Auxiliar, asistente, Analista</i>	91
Tabla 21 <i>Vic. Académica y de Op, vs Coordinador</i>	92
Tabla 22 <i>Vic. Académica y de Op, vs Profesional</i>	93
Tabla 23 <i>Vic. Servicio al Estudiante, vs Auxiliar, asistente, Analista</i>	93
Tabla 24 <i>Vic. Servicio al Estudiante, vs Coordinador</i>	94
Tabla 25 <i>Vic. Servicio al Estudiante vs Profesional</i>	94
Tabla 26 <i>Vic. Administrativa y Financiera vs Auxiliar, asistente, Analista</i>	95
Tabla 27 <i>Vic. Administrativa y Financiera, vs Coordinador</i>	96
Tabla 28 <i>Vic. Administrativa y Financiera vs Profesional</i>	96

Lista de figuras

<i>Figura 1 Diseño metodológico de la investigación</i>	<i>57</i>
<i>Figura 2 Estructura Organizacional Rectoría UNIMINUTO Virtual.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 3 Formula muestreo aleatorio simple</i>	<i>61</i>
<i>Figura 4 Variables.....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 5 Comportamiento de la variable independiente</i>	<i>78</i>
<i>Figura 6 Comportamiento de la variable dependiente</i>	<i>79</i>
<i>Figura 7 Curva de normalidad de la variable Estilo de Liderazgo</i>	<i>81</i>
<i>Figura 8 Curva de normalidad de la variable resultado obtenido</i>	<i>81</i>
<i>Figura 9 Sedimentación.....</i>	<i>83</i>
<i>Figura 10 Componente en espacio rotado</i>	<i>84</i>

Lista de anexos

Anexo 1 <i>Cuestionario Multifactorial de Liderazgo</i>	118
Anexo 2 <i>Correspondencias Ítem- Variable de ambas versiones del MLQ 5x CORTO</i>	129

Resumen

El liderazgo en las organizaciones es crucial en el actual panorama globalizado, donde la eficacia del recurso humano se vuelve esencial para enfrentar el crecimiento empresarial. En este contexto, la investigación se enfoca en identificar los estilos de liderazgo en las áreas de la Rectoría UNIMINUTO virtual. La influencia del liderazgo se ha destacado en el logro de metas empresariales, siendo vital consolidar equipos con habilidades organizativas y directivas. Esta investigación busca determinar el impacto de los estilos de liderazgo en los resultados de cada área, crucial ante la incertidumbre de los panoramas de crecimiento empresarial.

Se llevó a cabo un estudio cuantitativo correlacional de tipo deductivo, utilizando la adaptación del Cuestionario MLQ 5X Corto (Bass et al., 2000) realizada por Vega (2004) en 246 empleados de distintos niveles adscritos a la Rectoría UNIMINUTO virtual en funciones administrativas y de gestión académica. Además, se incorporaron los resultados de los indicadores de calidad del primer semestre de 2023. El análisis de los datos, realizado con el software estadístico SPSS versión 25, reveló que el liderazgo predominante en las áreas estudiadas es el Transformacional. Asimismo, se obtuvo un nivel sobresaliente de desempeño en estas áreas. Este estudio permitió no solo determinar las dimensiones de liderazgo presentes, sino también proporcionó estimativos poblacionales y reveló el panorama actual de los diversos niveles de cargos en cada área. La identificación de posibles impactos futuros derivados de relaciones entre las variables propuestas también fue parte de las conclusiones obtenidas.

Palabras clave: Liderazgo, gestión, desempeño, motivación, Comunicación, Instituciones de enseñanza, Toma de decisiones, Estilos de desarrollo, Organización.

Abstract

Leadership in organizations is crucial in the current globalized panorama, where the effectiveness of human resources becomes essential to face business growth. In this context, the research focuses on identifying leadership styles in the areas of the virtual UNIMINUTO Rectorate. The influence of leadership has been highlighted in the achievement of business goals, being vital to consolidate teams with organizational and managerial skills. This research seeks to determine the impact of leadership styles on the results of each area, crucial in the face of the uncertainty of business growth outlooks.

A deductive quantitative correlational study was carried out, using the adaptation of the MLQ 5X Short Questionnaire (Bass et al., 2000) carried out by Vega (2004) in 246 employees of different levels assigned to the virtual UNIMINUTO Rectory in administrative and of academic management. In addition, the results of the quality indicators for the first half of 2023 were incorporated. The analysis of the data, carried out with the statistical software SPSS version 25, revealed that the predominant leadership in the areas studied is Transformational. Likewise, an outstanding level of performance was obtained in these areas. This study allowed not only to determine the dimensions of leadership present, but also provided population estimates and revealed the current panorama of the various levels of positions in each area. The identification of possible future impacts derived from relationships between the proposed variables was also part of the conclusions obtained.

Keywords: Leadership, management, performance, motivation, Communication, Teaching institutions, Decision making, Development styles, Organization.

Introducción

En el contexto global del siglo XXI, se reconoce la importancia de estructurar equipos sólidos para lograr objetivos de manera visionaria y comprometida en el ámbito organizacional. La premisa fundamental es el desarrollo de estructuras basadas en el liderazgo, formando un recurso humano capaz de liderar procesos hacia metas establecidas (Murillo, 2006). A pesar de la búsqueda de talentos para el desarrollo profesional, existen acciones que dificultan la consecución de objetivos comunes y afectan el progreso esperado.

Los estilos de liderazgo, definidos por características comunes, ejercen una influencia positiva o negativa en un grupo poblacional, lo que sugiere que la capacidad de liderazgo impacta significativamente a las organizaciones influyendo significativamente en la evolución de los procesos. Líderes efectivos aportan motivación e inspiración, conduciendo al éxito de los empleados, mientras que líderes deficientes generan efectos negativos en la productividad y moral del equipo. Un liderazgo correcto impulsa la mejora continua, fomenta la comunicación abierta y estimula la innovación en ambientes laborales, alentando a los empleados a contribuir con ideas nuevas o mejoradas (Fernández 2015).

Sin embargo, el liderazgo mal ejecutado puede tener consecuencias negativas, como confusiones en los objetivos y dirección de la organización, resultando en desmotivación y bajo rendimiento. Se destaca el liderazgo autoritario, caracterizado por centralizar el poder, evitar el contacto directo, imponer objetivos y actividades sin permitir la interacción del grupo, generando un entorno dependiente y hostil (Anzorena, 2019).

En el auge actual, donde las empresas precisan perfiles específicos, el liderazgo dirigido a metas comunes aún no ha recibido el reconocimiento necesario, generando sesgos en el logro de objetivos. En este contexto, las organizaciones se enfrentan a un mundo globalizado donde un liderazgo efectivo, acompañado de avances y metas cuantificables, se convierte en una marca del trabajo en equipo (Fernández 2015).

La Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO, fundada en 1990 como institución de educación superior privada sin fines de lucro, se destaca por su compromiso con la formación integral y la transformación social. Con presencia en varias regiones de Colombia su enfoque gerencial se centra en desarrollar líderes efectivos y responsables en todos los niveles, promoviendo valores como excelencia académica, responsabilidad social y respeto por la diversidad. UNIMINUTO trabaja en el desarrollo de líderes inspiradores y decisiones colaborativas. La institución basa su modelo corporativo en una estructura jerárquica que se despliega en sedes para direccionamiento estratégico.

En el contexto de UNIMINUTO Virtual, para el año 2023 se aprueba una nueva estructura organizacional con diferenciadores estructurales en comparación de las demás rectorías del sistema UNIMINUTO para atender eficientemente los servicios educativos. La centralización y formalización son características destacadas, guiadas por la cadena de valor para mejorar la eficiencia operacional y la calidad en todos los aspectos.

El liderazgo en la Rectoría UNIMINUTO Virtual se vincula con la gestión y los resultados organizacionales, considerando la nueva estructura y cadenas de mando. Este trabajo investigativo buscó identificar los estilos de liderazgo en este contexto, reconociendo la importancia de una estrategia de liderazgo efectiva para equilibrar productividad, rentabilidad y

ventaja competitiva. Esto buscó afrontar la incertidumbre generada por la transición y potenciar el desarrollo de habilidades de liderazgo en todas las áreas de la rectoría.

Ante la reorganización en 2023, se propuso explorar los estilos de liderazgo y su impacto en los resultados de los colaboradores. Se realizó una revisión de la teoría como la formación en liderazgo, el fomento de una cultura colaborativa y la evaluación centrada en fortalecer competencias de liderazgo. Este trabajo investigativo se desarrolló como un aporte a futuras investigaciones que permitan el fortalecimiento de procesos de estudio de diferentes modelos de evaluación de liderazgo organizacional.

1 planteamiento del Problema

1.1 Descripción del problema

A lo largo de la historia de la humanidad, el liderazgo ha sido fundamental para el desarrollo de una amplia transformación en la creación de sistemas eficientes y eficaces en diferentes entornos; económicos, educativos y sociales, orientado a la mejora de procesos con el propósito de llegar al cumplimiento de objetivos para el crecimiento y fortalecimiento, es así como esta evolución de conocimientos está enlazada a la gestión estratégica, y diversos estilos de liderazgo que deben ser implementados por los líderes al momento de la toma de decisiones e interacción con el entorno, con la finalidad de generar confianza e influencia para el cumplimiento de objetivos trazados (Murillo, 2006).

En las organizaciones el liderazgo es fundamental, teniendo en cuenta que, este genera un gran impacto en la evolución de los procesos, dentro de estas se ubican líderes que aportan de manera significativa generando motivación e inspiración, lo que abre un camino hacia el éxito de los empleados, por otro lado, se ubican los líderes deficientes que generan con su labor efectos negativos y nocivos impactando en la productividad y moral del equipo (Anzorena, 2019). El liderazgo efectuado de manera correcta puede convertirse en una mejora continua que genera estímulo entre los empleados para trabajar en equipo en camino al cumplimiento de objetivos comunes, igualmente, la comunicación abierta mejora la fluidez de los procesos; los ambientes laborales que fomentan la innovación emprenden un camino hacia esta, animando a los empleados a ser creativos mostrar ideas nuevas o mejoradas en beneficio de la organización, sin embargo, el liderazgo efectuado de manera gerencial puede conseguir efectos negativos a nivel

organizacional como confusiones en los objetivos propuestos y dirección de las organizaciones, lo que genera desmotivación y bajo rendimiento en las labores (Delgado, 2018)

De este modo se genera un liderazgo autoritario que, de acuerdo con Orbegozo, (2018) citado a (Lewin 1939) es aquel que centra el poder en sí mismo, procura no tener contacto directo con los demás para no perder su autoridad y poder, impone la definición de objetivos y actividades según su punto de vista, sin dejar que el grupo interactúe, lo que genera un entorno dependiente y hostil.

De acuerdo con lo anterior, es innegable que en el funcionamiento de diferentes organizaciones es indispensable el liderazgo. Montañez et al. (2022), describen que en el sector educativo el liderazgo demanda una fuerte presencia, ya que deben ser competentes con el aprendizaje que el siglo XXI demanda, respondiendo a la pedagogía de manera planificada, lo que permite que los estudiantes desarrollen sus capacidades de manera plena, por eso, el liderazgo educativo tiene la responsabilidad mediante estrategias de generar espacios de investigación y dinanismos sociales críticos como complemento del aprendizaje.

Los estilos de liderazgo en organizaciones de educación no tienen uno predominante; por el contrario, estos son expuestos de acuerdo al contexto y entorno del momento, en este mismo sentido, se establece que el liderazgo educativo está relacionado con la dirección organizacional, teniendo en cuenta que se deben generar espacios de rediseño del proceso de enseñanza y aprendizaje adhiriéndose a los cambios que la actualidad conlleva, relacionando que cada persona tiene sus propios rasgos en cuanto prioridades, debilidades e inclinaciones lo que orienta a la generación de estilos de liderazgo que son asociados al tipo de persona que lo debe ejercer; por tanto, es claro que de acuerdo a las necesidades que se vayan originando el progreso de una

organización educativa se deriva de la capacidad que tenga en adherirse al mercado que se va transformando bajo una combinación de habilidades y entendimiento (Pedraja et al., 2018).

El liderazgo en las Instituciones de Educación Superior es un factor clave para el éxito de la institución y para el logro de sus lineamientos estratégicos; en este contexto, el líder debe tener la capacidad de inspirar y motivar a su equipo de trabajo, al mismo tiempo que es responsable de establecer la dirección y la estrategia para la institución como la finalidad de estudios interdisciplinarios por medio de programas de formación, generando gestión, toma de decisiones y el dominio ejercido por los directivos de estas instituciones, lo que es originado por la ocupación que estas personas tienen dentro de la estructura jerárquica; este liderazgo es efectuado para la medición y seguimiento de los resultados en las funciones que desempeñan los colaboradores como premisa de sus objetivos de cumplimiento que le permitan denotar la diferencia que tengan entre el éxito y fracaso de la institución (Hernández, 2013).

La corporación Universitaria Minuto de DIOS, UNIMINUTO, fue constituida en el año 1990 como institución de educación superior privada, sin ánimo de lucro, con el propósito de ser una institución universitaria de carácter académico, bajo las premisas de inclusión de procesos de proyección Social definidos como el corazón de la institución ya que, alineada a la misión está involucrada con la formación de excelentes seres humanos comprometidos con la transformación social y el desarrollo sostenible; en la actualidad la institución tiene presencia en diferentes regiones de Colombia contando con 12 Rectorías y una diversa oferta académica en niveles de formación y modalidades de estudio, su misión principal es brindar educación de calidad y formación integral a sus estudiantes (UNIMINUTO 2023).

En tal sentido, UNIMINUTO tiene un enfoque gerencial que se encauza en promover el desarrollo de líderes efectivos y responsables en todos los niveles de la organización promoviendo en la institución una serie de valores y principios, como el compromiso con la excelencia académica y el servicio a la comunidad, la responsabilidad social, el respeto por la diversidad y la inclusión, y la búsqueda constante de la innovación y el mejoramiento continuo.

Para lograr estas premisas, UNIMINUTO trabaja por medio del acuerdo n° 308 del 05 de junio del 2020 “*código de ética y Buen Gobierno*”, en un modelo orientado en las personas que busca desarrollar líderes que sean capaces de inspirar, motivar y empoderar a los miembros del equipo a su cargo, también se enfoca en la toma de decisiones participativa y colaborativa, donde se fomenta la participación de todos los miembros de la organización para lograr los objetivos institucionales, asimismo, promueve el liderazgo ético y responsable, que se enfoca en la integridad y la transparencia en la gestión organizacional, la promoción de la justicia social y la sostenibilidad ambiental dirigiendo la organización hacia la excelencia académica, el servicio a la comunidad y la transformación social. Este enfoque de liderazgo se refleja en los programas de formación y capacitación ofrecidos por la institución, que buscan desarrollar habilidades y competencias de liderazgo en los colaboradores y los líderes de la comunidad en general.

UNIMINUTO basa su modelo corporativo en elementos del diseño organizacional mediante una estructura jerárquica, así como se despliega un sistema que segmenta su funcionalidad por sedes para generar direccionamiento estratégico mediante el proyecto educativo en cada una. UNIMINUTO Virtual, hace parte de una de las rectorías de la institución, la cual por medio del acuerdo n° 391 del 14 de diciembre del 2022, fue aprobada su estructura, dado que, los respectivos consejos superiores dispusieron la integración de modalidades quedando, Rectoría UNIMINUTO virtual con el desarrollo de la modalidad virtual teniendo

en cuenta las condiciones y particularidades de este modelo educativo, así como su alcance a nivel nacional; de este modo, en consecuencia de los diferentes programas estratégicos de la institución y la nueva definición de esta rectoría se aprobó mediante el acuerdo mencionado una nueva estructura que permita atender con efectividad y calidad el cumplimiento de servicio educativo, objetivos y lineamientos, segmentando su operación en diferentes áreas, como el área financiera y administrativa, el área académica, gestión humana, proyección social, entre otros.

La rectoría presenta en la actualidad un esquema de centralización dado por su estructura que es mediada por la cadena de valor, la cual es parte fundamental del Sistema de gestión de Calidad ya que, permite la coordinación de actividades que son indispensables para el cumplimiento de requisitos reglamentarios para la aplicación y mejora de procesos generando efectividad en las áreas, lo que influye en el comportamiento de los líderes, “Los ejecutivos se han dedicado a mejorar la eficiencia operacional mediante programas como la gestión de calidad total, la competitividad basada en el tiempo y el *brenchmarking*, modificaron su manera de realizar sus actividades para eliminar ineficiencias, mejorar la satisfacción del cliente y lograr la mejor práctica” (Porter, 2021, pp. 4), es por esto que, las decisiones importantes son tomadas por la alta dirección y se espera que sean seguidas por el resto de la organización, al mismo tiempo tiene una alta formalización, que se ve reflejada en reglas y procedimientos definidos para llevar a cabo las actividades diarias, al mismo tiempo se enfoca en la calidad en todos los aspectos de su funcionamiento, desde la enseñanza hasta los servicios administrativos.

El liderazgo ejercido en las diferentes áreas de la Rectoría UNIMINUTO virtual se relaciona fundamentalmente con los niveles de gestión y resultados organizacionales, considerando la nueva estructura y cadenas de mando, en tal sentido que, según Alcázar (2020) define el liderazgo como "El proceso a través del cual un individuo influye en un grupo de

individuos para alcanzar una meta común" (p.3), sin embargo, es necesario determinar desde un enfoque más general el liderazgo en la rectoría, lo que permitirá a futuro la identificación de mejores prácticas y estrategias para diferentes situaciones y contextos, teniendo en cuenta que, sin la presencia de una estrategia de liderazgo efectivo se hace complejo que la parte directiva equilibre la productividad, rentabilidad y ventaja competitiva (Lussier et al., 2002). Además, es importante considerar cómo se pueden fomentar las habilidades de liderazgo en los miembros del personal, considerando que, la distribución de funciones y talento de los integrantes del equipo hace que se participe de manera más explícita en las estrategias, éxitos y logros alcanzados (Fernández 2015).

En consecuencia, de lo anterior el presente ejercicio se orienta al desarrollo de una investigación que permita identificar los estilos de liderazgo ejercidos en las diferentes áreas de la Rectoría UNIMINUTO Virtual y su nivel de influencia en los resultados de los colaboradores, teniendo en cuenta que, la rectoría presenta a partir del año 2023 una reorganización en su estructura, unificando y creando nuevas áreas, generando cambios sustanciales en gran parte de los colaboradores lo que origina incertidumbre entre los grupos acerca del futuro laboral, sus procesos y evolución debido a la transición. Al abordar este problema, la rectoría UNIMINUTO virtual podría explorar estrategias de formación y capacitación en liderazgo para su personal, establecer una cultura de liderazgo colaborativo y participativo, y fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo en todas las áreas de esta. Así, los procesos de evaluación de líderes pueden centrarse en las habilidades y competencias de liderazgo de cada colaborador para evaluar qué competencias se fortalezcan.

1.2 La pregunta de investigación

¿Cómo los estilos de liderazgo presentes en las diferentes áreas de la rectoría UNIMINUTO virtual influyen en el desempeño de los colaboradores?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar la relación entre los estilos de liderazgo y resultados de las diferentes áreas de la rectoría UNIMINUTO virtual.

1.3.2 Objetivos específicos

Caracterizar los estilos de liderazgo ejercidos en las áreas de Rectoría UNIMINUTO virtual.

Identificar los niveles de desempeño de las áreas de la Rectoría UNIMINUTO virtual.

Establecer el tipo de relación entre los estilos de liderazgo y los niveles de desempeño de la Rectoría UNIMINUTO virtual.

2 justificación de la investigación

La siguiente investigación se enfoca en identificar los estilos de liderazgo ejercidos en las diferentes áreas de UNIMINUTO Virtual, considerando que desde 2023 se reorganizó en su estructura y se encuentra en la consolidación y apropiación de procesos para desarrollar su gestión y direccionamiento estratégico. En este estudio de caso, la identificación de fortalezas y debilidades de los líderes de cada área permite que la rectoría entienda de manera más clara su línea de liderazgo y así determinar si se debe tomar decisiones para mejorar, la identificación de los estilos de liderazgo ayuda al reconocimiento y desarrollo de líderes más efectivos, generando mejoras.

El liderazgo como factor determinante en los procesos de desempeño en equipos de trabajo, exige pensar de una forma más completa y asociar capacidades para poder determinar y entender cuál es la situación o problema fuera de los límites y pensamientos convencionales, reconocimiento de qué ideas se pueden adoptar y cuáles no y tener la capacidad de convencer a los demás de estas ideas (Schnarch, 2019). De acuerdo con lo anterior, se debe dar inicio por cambio de culturas, fomento de ambientes de entusiasmo colectivo eliminando los postulados de burocracia y tramitología que nos llevan a la inhibición de la innovación por seguir parámetros o estándares creados como esquemas inalterables. (Silva, 2007). Al entender los estilos de liderazgo en una organización, se puede dar paso al fomento de la innovación y la creatividad la cual ha tomado fuerza en los últimos tiempos debido a la aceleración de la era de la tecnología y mercados, esto denotando una supervivencia empresarial que combina opciones como creación de productos, procesos o mejoras de los ya existentes (Delgado, 2018).

Al identificar los estilos de liderazgo presentes en las áreas de la rectoría, se pueden hacer ajustes y mejoras en la forma en que se lidera, lo que puede mejorar la productividad y la eficiencia de la organización; además, al reconocer los diferentes estilos de liderazgo, se pueden crear equipos de trabajo más diversos y equilibrados, lo que puede llevar a una mayor innovación y creatividad en la resolución de problemas. También es importante destacar que algunos estilos de liderazgo son más efectivos para motivar y empoderar a los empleados, lo que puede mejorar la moral y la satisfacción laboral. Lo anterior de acuerdo con, Serrano et al. (2014), quienes describieron que el líder eficaz es quien consigue el rendimiento de los empleados, a través de la instauración de oportunidades, interviniendo en las acciones de cada uno de ellos de forma que generar motivación permitiendo que su ejercicio sea en busca de la excelencia organizacional, encontrando un equilibrio entre cumplimiento de metas y preocupación por el bienestar de los colaboradores.

Los estilos de liderazgo presentan un gran impacto a nivel organizacional, lo que conlleva a la influencia de estos en los colaboradores; un líder que adopta un enfoque de liderazgo que valora la diversidad, el respeto y la confianza fomenta un ambiente de trabajo positivo y acogedor, lo que genera seguridad en el entorno de trabajo, mejorando su satisfacción laboral y rendimiento (Díaz, 2016).

Un ambiente de trabajo colaborativo mejora la productividad en una organización, ya que se generan espacios de trabajo en conjunto de manera más eficiente, lo que origina soluciones acertadas ante los desafíos que puede enfrentar la organización en pro del cumplimiento de objetivos sintiéndose más satisfechos con su labor (Valdebenito, 2016). De acuerdo a lo anterior, Sánchez (2016) determina que los líderes que fomentan esta cultura contribuyen a la creación de un ambiente de trabajo positivo y atractivo para los empleados, lo que puede ayudar a retener al

talento y a mejorar el rendimiento general de la organización, de este mismo modo, los líderes que impulsan la colaboración entre los miembros del equipo pueden ayudar a garantizar que todos los puntos de vista sean considerados en la toma de decisiones importantes mejorando la calidad de las decisiones y reducción de errores.

En el proceso de identificación de los estilos de liderazgo en diferentes áreas de una organización, se determina de manera más exacta cuáles son sus fragilidades y en qué procesos presentan robustez, lo que genera un aporte significativo en las estrategias que se deben realizar para el desarrollo de habilidades adicionales que den como resultado liderazgos más efectivos (Velásquez, 2005). De este modo, este tipo de reconocimiento incrementa el fomento del desarrollo del liderazgo en la organización, generando procesos de aprendizaje en la formación de habilidades en las necesidades específicas de los líderes de las diferentes áreas (Serrano et al., 2014).

Por lo anterior, tener líderes en la rectoría que impulsen un ambiente de trabajo colaborativo y comunicativo, que tengan habilidades y experiencia adecuada para guiar hacia el éxito son los generadores de una cultura de colaboración lo que ayuda a los colaboradores a aprender de sus compañeros y a mejorar sus habilidades ayudando a la institución a mantenerse al día con los cambios en el mercado y a mantener una ventaja competitiva.

La institución se puede apalancar en este análisis para desarrollar diferentes modelos de evaluación de liderazgo organizacional como proceso de investigación y de algún modo el fortalecimiento de la academia dando una orientación de cómo se puede realizar una intervención en la mejora de procesos de gestión asociados a ejercicios de liderazgo en las áreas, considerando que este trabajo aporta de manera significativa, ya que, la importancia del mismo

radica en la orientación que se puede generar a partir un estudio realizado en una organización de gran tamaño como lo es la rectoría UNIMINUTO virtual.

3 Antecedentes

3.1 Estudios Internacionales

Las investigaciones sobre liderazgo organizacional han aportado una gran cantidad de conocimientos sobre cómo los líderes pueden influir en el comportamiento de los miembros de una organización y cómo pueden mejorar el rendimiento y la productividad, identificando los diferentes estilos de liderazgo, lo que ha permitido aproximarse a cuál es el estilo que mejor se adapta a cada personalidad y necesidades del equipo, esto ha permitido desarrollar mejorar prácticas en la comunicación efectiva, toma de decisiones, resolución de conflictos y la motivación como parte del liderazgo efectivo.

Cuadra et al. (2010) a través de su investigación *Grado De Supervisión Como Variable Moderadora Entre Liderazgo Y Satisfacción, Motivación Y Clima Organizacional*, desarrollaron un artículo cuyo objetivo fue evidenciar el impacto que genera la supervisión de los líderes en las experiencias laborales de los colaboradores tanto la satisfacción y motivación como resultado de la expectativa que genera el cumplimiento de las labores, los autores analizaron cómo la supervisión se materializa en fases, una la supervisión estrecha y otra lejana; de acuerdo con lo anterior, la supervisión estricta es causada cuando el tiempo de interacción es prolongado y el nivel de influencia sobre la forma como laboran es alto, en cambio, la supervisión distante ocurre cuando el líder es lejano y presenta poco contacto con los colaboradores. Como resultado del estudio se evidenció que, es posible realizar una afirmación en cuanto a que el líder presente cuando es generador de reflexión, meditación y consideración por los demás, emplea una supervisión estrecha y estricta, por otro lado, se evidenció que los líderes o supervisores considerados pero remotos o ausentes, generan una disminución en la satisfacción y motivación

de los empleados, así mismo sucederá con los supervisores que sean distantes y desconsiderados, los niveles de expectativa mermarán y se relacionarán directamente con su desempeño y clima organizacional.

Alcázar (2020), a través de su artículo *Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional*, realiza una revisión de la literatura por medio de una exploración en donde evidenció que es complejo definir un estilo de liderazgo predominante en relación a los resultados de una empresa, ya que, a esto se asocia un número importante de variables psicológicas, como las características biográficas, la cultura organizacional entre otras; todas estas variables a través de la evolución humana fueron generando diversas teorías de liderazgo las cuales permitieron identificar estilos alternativos que fueron dados por rasgos, conductas, contingencias que se dan por las situaciones presentes. De este modo concluye que, de acuerdo a las teorías conductuales, líderes con enfoque y estructura definida comúnmente logran mejores resultados, por otro lado, el autor refiere que la teoría de la trayectoria plantea dos alternativas situacionales que se enlazan entre cómo se comporta el líder y los resultados obtenidos, aspectos que sobrepasan el control del colaborador, igualmente, se consideró la usencia de liderazgo como el efecto que se consigue cuando un líder evita tomar decisiones o sencillamente deja que las actividades se realicen sin direccionamiento lo que impacta en el compromiso organizacional por medio de una generación de intercambio entre la parte afectiva y la consideración.

Por otro lado en el artículo denominado *Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos*, los autores Espinosa et al. (2015), realizaron un estudio con 167 directivos de 4 países latinoamericanos, donde por medio de un enfoque cuantitativo 21 variables de liderazgo, se realizó una medición entre lo descriptivo de cada

cultura y los valores, en el caso de Latinoamérica se evidenció que los gerentes prefieren evitar la incertidumbre por el bajo control de riesgos ante posibles eventos inesperados, también se obtuvo como resultado una percepción negativa en cuanto a las organizaciones que manejan un alto nivel de elitismo, lo que desearían disminuyera; por otro lado, se evidenció que las sociedades individualistas presentan una pretensión en cuanto a que prime las ventajas individuales sobre el bien común; en relación a la cultura organizacional se denotó que las compañías que ya han dado un paso hacia la valoración del desempeño, buscan ,que predomine su liderazgo hacia el logro de los objetivos colectivos, en este sentido, igualmente se constató que la sociedad evidencia una fuerte discriminación hacia la mujer, en donde se denotó preferencia por la consecución de igualdad de géneros. El resultado, Latinoamérica está en la búsqueda de una cultura organizacional de trato tranquilo y dócil hacia las personas, en donde los líderes o gerentes sean personas orientadas hacia el desempeño, constituyentes de conjuntos de personas eficientes que se sientan orientas hacia el logro de la organización como si fuese propio.

Bajo este mismo aspecto, Diskiene et al. (2019), en su artículo *Relaciones entre competencias de liderazgo y motivación, iniciativa e interés por el trabajo*, por medio de su investigación refieren que en la consecución de organizaciones que generen alto rendimiento es necesario tener presente las prácticas de liderazgo efectivo por lo que se debe generar especial atención en la identificación de competencias en el proceso de liderazgo que repercuten de manera más notoria en aspectos como el pensamiento social, emocional y procesos cognitivos, así como el análisis del impacto que se puede desarrollar a través del interés por el desarrollo del trabajo y la iniciativa por parte de los empleados; la investigación se destacó ya que su enfoque no fue dado como evaluación de competencias de los líderes y su impacto a nivel empresarial, sino como, la identificación de los puntos de vista de los empleados, el resultado de esta

evidenció que el liderazgo realizado como influencia de las competencias cognitivas es generador de motivación, se precisó que en este aspecto el mayor impacto lo genera la estabilidad emocional del líder que aunque es una competencia importante, si se manifiesta una postura excesiva de positivismo o calma puede hacer que los colaboradores se sientan irritados ya que se considera molesto; por otro lado, se concluyó que un líder entusiasta y comprometido con la labor es gestor de motivación y responsabilidad en los equipos de trabajo; sin embargo, en este análisis se descartó la presión como generadora de rendimiento, ya que es considerada como la ejecutora de un ambiente estresante que reduce la productividad. La equidad dada por el líder en relación con la asignación de tareas y puestos de trabajo es considerada como determinante del estímulo motivacional, así como los líderes que identifican las competencias de sus colaboradores y estimulan al desarrollo y crecimiento de estos.

Desde esta perspectiva, se evidencia la importancia de un líder presente en cada uno de los procesos de un colaborador, lo que genera una vida laboral significativa al tener un motivador de la consecución de metas, permitiendo en esta misma línea un clima laboral propicio y estable para el beneficio común, lo que evidentemente de acuerdo a las investigaciones y estudios realizados contribuye de manera significativa a la visión de logros y metas por conseguir en equipo, considerando el desarrollo de objetivos grupales, lo que dará una estabilidad al desempeño de la organización.

Macías et al. (2018) Por medio de su estudio de tipo descriptivo *Liderazgo Académico: Estilos Y Perfiles De Gestión En Las Instituciones De Educación Superior*, exponen de manera particular la importancia del liderazgo como componente fundamental en las instituciones de educación superior, de este modo, una visión dada por los autores estima que los procesos de liderazgo, el desarrollo tecnológico y la estructura organizacional van alineados con la

generación de valores, principios y competencias que los líderes deben conocer y apropiarse. El autor describe que un líder debe comprender que la operación de las organizaciones se debe dar bajo un entorno dinamizado por la identificación de quién reciben insumos y cómo los desarrollan para entregarlos, lo que debe estar relacionado puntualmente con las necesidades de la sociedad. Determinan por medio de este estudio que los líderes de educación superior deben ser efectivos, los cuales deben promover la calidad, justicia y equidad lo que convierte a estos en líderes proactivos ya que no se interesan exclusivamente por la consecución de resultados, sino por la satisfacción de los empleados por el hacer; igualmente, destacan la importancia de incluir en este proceso de liderazgo la democracia, participación y pertinencia social, así como la extensión de conocimiento hacia la contextualización internacional, nacional y local, con el propósito de encontrar un balance entre procesos técnicos, valores y principios,

Robles et al. (2013) exponen en su estudio *Liderazgo En Directivos Colombianos Vs. Mexicanos. Un Estudio Comparativo* un análisis comparativo de prácticas entre líderes de dos nacionalidades distintas (101 colombianos y 121 mexicanos), donde se buscaba identificar semejanzas entre el liderazgo organizacional en las dos culturas, aplicaron como instrumento de medición el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de (Kouzes y Posner 2002, citado por Robles et al., 2013) con el propósito de identificar el estilo de liderazgo ejercido por cada uno de los participantes, los autores del estudio refieren la importancia de identificar esta clase de liderazgos, ya que contribuye a generar de manera interna en las organizaciones espacios flexibles donde se incrementa la observación y detenimiento del entorno lo que permite generar gestión del cambio organizacional.

Implementada la medición se pudo evidenciar que el perfil de los líderes colombianos y mexicanos es similar, en el ejercicio de acoplar procesos ambas culturas lo toman como un

desafío, lo que se puede vincular a la baja comprensión ante la incertidumbre que se presenta en estas dos naciones; lo que según los autores implica optar por la búsqueda de oportunidades nuevas y toma de riesgos, refiriéndose a que como indicador cultural es importante ya que permite constatar hasta qué punto una sociedad siente la necesidad de realizar cosas nuevas y dejar lo estructural a un lado, tomando esto como caso particular entre los dos países ya que se observó resistencia ante los cambios, sin embargo, se pudo identificar que ejerce más presencia en la cultura colombiana la práctica del Modelar el camino, lo que inicia con el reconocimiento de valores personales contemplando procesos como el desarrollo de cualidades que determina las diferentes personalidades, esto se convierte en una práctica de actuación sobre el ejemplo del líder, lo cual es vinculado con la gran influencia que tiene el colectivismo que se presenta en el país, por ese mismo camino se identificó otra característica determinada por su cultura como es el ánimo y aliento que se da a través de retroalimentaciones positivas, reconocimiento público y celebración de logros.

Por lo anterior, como conclusión del estudio se determinó que el nivel de influencia de las culturas es alto en la práctica de estilos de liderazgo teniendo en cuenta dimensiones identificadas como el liderazgo transformacional que es guiado por el modelar y el liderazgo transaccional que se motiva en el dar aliento, lo que reportó el estudio como presente en ambas naciones y sus directivos, no obstante, de acuerdo al ejercicio se realizó una apreciación de mayor presencia de liderazgo en Colombia que en México.

3.2 Estudios Nacionales

En este apartado se analizan los hallazgos y premisas abordadas por investigaciones adelantadas en diferentes agremiaciones en Colombia en cuanto a rasgos y elementos de los estilos de liderazgo y su relación con componentes como productividad, desempeño y beneficios dentro de dichas organizaciones.

Lizcano et al. (2022) en su artículo *Análisis de los estilos de liderazgo ejercidos en la Universidad de Pamplona, Colombia*, plantean diez situaciones diferentes a través de las cuales analizan los estilos de liderazgo ejercidos, para lo cual se tienen en cuenta en la investigación los estilos de liderazgo transformacional, democrático, transaccional, laissez-faire y autocrático; la investigación es realizada con 364 trabajadores de la universidad, incluyendo docentes y planta administrativa, encontrando que no hay un estilo de liderazgo específico preferido, si no por el contrario resaltan tres dentro de los cuales están el transformacional, democrático y autocrático cómo los predominantes. Es importante mencionar que se evidencia el estilo transformacional como el preferido de los trabajadores y por el contrario el autocrático es el menos deseado dentro de las gestiones adelantadas; se plantea la importancia de definir un estilo de liderazgo en la institución ya que no tenerlo definido produce una cultura organizacional segmentada y el desarrollo de las actividades desarticuladas, en consecuencia esfuerzos independientes y no aprovechados plenamente en beneficio de la institución. El estudio reflejó que el 47% de los colaboradores no se sentían escuchados, ni valorados por su gestión desalineando sus propósitos personales con la visión de la institución generando falta de compromiso frente a los cambios y nuevos desafíos.

El estilo de liderazgo transformacional, además de ser el deseado por los colaboradores, también se destacó como el requerido por la institución, entendiendo que el líder a través de este estilo de liderazgo inspira y promueve la confianza en sus grupos de trabajo influyendo en su comportamiento y desempeño (Pérez et al., 2013). Este estilo de liderazgo también promueve un ambiente de trabajo colaborativo y de escucha activa en pro de los objetivos o metas institucionales, por lo que se hace la recomendación para tener en cuenta estas actitudes en el momento de selección de los jefes o líderes, o adelantar procesos vivenciales para los líderes actuales en la búsqueda del desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional (Lizcano et al., 2022).

Gonzales et al. (2020) En su artículo *Estilos de liderazgo de los directivos universitarios en Colombia*, describe los estilos de liderazgo evidenciados en un estudio realizado a 272 directivos de universidades colombianas, encontrando una fuerte orientación a ejercer el liderazgo transformacional, guiado por el reconocimiento y valoración de las capacidades de los individuos del equipo y la adaptación o facilidad a los procesos planteados para el cambio facilitando en los colaboradores una visión completa e integradora de la institución u organización; adicionalmente al incluir la variable de genero se evidenció un mayor ejercicio del liderazgo transformacional por parte de las mujeres, mientras que los hombres presentan una fuerte orientación por el liderazgo transaccional, guiado por la gestión y recompensa (Gonzales et al., 2020). Dentro de las características del líder transformacional está la motivación, y cómo hace que sus seguidores alineen sus intereses y motivaciones personales con las metas y estrategias de la organización, logrando el cambio y transformación de la empresa desde la transformación de las personas (Avolio et al., 1995)

Montoya et al. (2019) en su artículo Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla exponen el papel del líder en la evolución de los procesos organizacionales y la evolución de la humanidad (Ramírez, 2013). Al analizar los estilos de liderazgo de la alta dirección en las industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla, resalta el estilo de liderazgo transformacional, que se evidencia con resultados positivos y ejercidos a la vez por un mismo líder respondiendo a los desafíos y evolución del ecosistema empresarial.

Como resultado de esta misma investigación se identifica el estilo de liderazgo laissez-faire como el menos ejercido por la alta dirección y el menos efectivo en la búsqueda de resultados y desarrollo organizacional, sin embargo, se resalta que en las organizaciones objeto de estudio no hay ausencia de liderazgo factor importante para afrontar los cambios y desafíos del medio; se hace la recomendación de ampliar las jerarquías en tres niveles, alto intermedio e inferior y monitorear los estilos de liderazgo ejercidos en cada nivel, por otro lado tener en cuenta la importancia de formación y motivación a los colaboradores o seguidores como parte de la estrategia de fortalecimiento de las competencias de los mismos y su aporte y alineación para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

También se estudian los hallazgos de Riaño et al. (2021) En su artículo *Productividad del valor agregado y estilos de liderazgo. Sector minero Norte de Santander, Colombia*, dónde se planteó el objetivo de analizar la productividad del valor agregado y los estilos de liderazgo ejercidos en las organizaciones del sector minero de Norte de Santander Colombia; para este estudio se aplicaron instrumentos tipo encuesta dirigido a 18 trabajadores del nivel operativo y 13 supervisores y gerentes, evidenciando la presencia de estilos de liderazgo democrático y transformacional en consecuencia se espera mayor productividad, si bien no se pudo hallar una

conclusión definitiva en cuanto a la relación de la productividad del valor agregado y los estilos de liderazgo ejercidos en el sector, se pudo evidenciar la relación de la productividad del valor agregado y la economía ante la presencia de elementos de estilos de liderazgo.

Por otro lado, Escandón et al. (2016) plantean premisas importantes a través de su artículo *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas* quienes a través de su investigación analizaron el comportamiento de 306 empresas colombianas exportadoras y su desempeño exportador, encontrando que el 50.6% de las empresas encuestadas tienen un bajo desempeño exportador, mientras que el 49.4% se han caracterizado por tener alto desempeño, estas afirmaciones radican en el volumen de ventas, mejoramiento de su posición estratégica y la satisfacción de sus dirigentes frente a sus expectativas. Para esta investigación se analizaron los estilos de liderazgo democrático, autocrático y liberal; se evidenció que las empresas con alto desempeño exportador se caracterizaron por combinar estilo de liderazgo democrático y liberal mientras que en las empresas con bajo desempeño exportador sólo se ejerció el liderazgo liberal; Denotando la importancia de ejercer liderazgo en las organizaciones y las bondades de lograr el equilibrio entre libertad y control de acuerdo a la efectividad de la combinación de estilos de liderazgos ejercidos.

Por otro lado, en el artículo denominado *Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder* Perilla et al. (2017) sus autoras a través de esta investigación buscan analizar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y los indicadores de bienestar y malestar del trabajador; a su vez como se relaciona la variable de confianza en el líder. Este estudio fue aplicado 597 empleados de empresas colombianas y mexicanas con el apoyo de un cuestionario

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) versión española de 20 ítems validado, donde se evidenció la respuesta positiva del liderazgo transformacional frente al indicador de satisfacción del trabajador y cómo se relaciona con la variable de confianza en el líder, sin embargo, a través de este estudio no se logró determinar la relación que este estilo de liderazgo tiene con el bienestar psicológico de los colaboradores, por lo que se plantea una diferenciación entre bienestar afectivo y bienestar psicológico.

4 Revisión Literaria

4.1 Marco teórico

En este capítulo se abordarán los principales conceptos, teorías y temas metodológicos que darán sustento y soporte a las variables tenidas en cuenta en la investigación; se analizará el concepto de liderazgo, descripción de los modelos y estilos de liderazgo, apreciaciones y definiciones de desempeño organizacional y motivación; y como se relacionan los estilos de liderazgo ejercido con el desempeño organizacional y la motivación.

4.1.1 Liderazgo

Según Chiavenato, (2009) los esfuerzos y la participación humana son las organizaciones, actualmente se busca aprovechar el conocimiento, experiencia y esfuerzo de cada persona, ya que este conjunto de caracteres lleva al éxito y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las empresas y organizaciones en la actualidad prestan especial atención en los líderes que las dirigen, ya que el liderazgo es la mejor manera de renovar la organización y definir metas.

Por otro lado, según Carranza et al., (2017) es el líder responsable de un grupo de personas u organización y para las instituciones de educación están en los cargos de rectores, directores, jefes de departamentos o jefes de desarrollo académico. De igual manera, se resalta la importancia de la administración eficiente de los líderes de las organizaciones educativas, responsables de cumplir las metas recurriendo a sus capacidades de liderazgo.

De acuerdo con Korman et al., (1977) citado por García (2015) plantea que liderazgo es lograr influir en un individuo para que éste haga lo que el individuo inicial quiere, partiendo de la

premisa que está acción es buena para ambos. Por otro lado, también se entiende al liderazgo como el ejercicio que se realiza para influir en el comportamiento de otros para lograr objetivos organizacionales o individuales (Lussier et al., 2002).

Se puede evidenciar que en las organizaciones se requiere el trabajo de varias personas, y a su vez éstas se encuentran en diferentes niveles o cargos, dónde algunas ocupan niveles altos en dichas jerarquías desarrollando una relación de poder o autoridad, cumpliendo roles de monitoreo y asumiendo la responsabilidad del trabajo en equipo, para estas posiciones es importante que el individuo posea caracteres de liderazgo ya que de esto estará condicionado el éxito de la organización, sin embargo, también se plantea que no todos los líderes se encuentran en cargos de alto nivel jerárquico concluyendo que liderazgo no es equivalente a administración (Chiavenato, 2009)

4.1.2 Estilos de liderazgo

4.1.2.1 Liderazgo autocrático

Chiavenato, (2009) describe este estilo de liderazgo como un sistema administrativo coercitivo, arbitrario con poca participación de los colaboradores y rígido ante todas las situaciones que se presentan al interior de la organización, generalmente visible en organizaciones con procesos productivos densos y tecnología rudimentaria; la toma de decisiones es centralizada y la comunicación débil, vertical y únicamente de arriba hacia abajo.

Solys et al., (2016) citando los hallazgos de Kurt Lewin a partir de un experimento realizado en el año 1939, resaltan las evidencias de división entre líder y seguidores, el líder se caracterizó por dar órdenes y no se fomentaba la participación del equipo frente a la toma de

decisiones, por el contrario, se caracterizó. Colina (2017) citando a MacGregor señala que el líder autocrático se interesa más por los resultados, el rendimiento y el cumplimiento de los objetivos que, por las personas poniendo en segundo plano la satisfacción de los colaboradores.

Es importante resaltar que no todo es negativo, ya que al tener la facultad y poder de tomar decisiones sin necesidad de consultar a otros se hace más rápido el proceso y más optimo, siendo un acierto el correcto empleo del poder y la coerción. (Calderon, 2015), en concordancia con lo mencionado por Pielstick, (2000) quien afirma que al tener un reconocimiento de autoridad legítima su liderazgo dentro de la organización, siendo una característica esencial para ejercer roles en altos cargos.

El líder autocrático asume que las personas son irresponsables y le cuesta generar confianza en las mismas, por lo que siente confianza en el poder, la autoridad y la coerción para el logro de las metas, (Escandon et al., 2016) citando a Warrick (1981) se emplea el uso de dinámicas de premios, recompensas o castigos y sanciones como medio de motivación y/o manipulación para el cumplimiento de las metas organizacionales (Bass, 2009).

4.1.2.2 Liderazgo democrático

El estilo de liderazgo democrático se caracteriza por ser un estilo participativo, la toma de decisiones está delegada y solo interfieren los directivos si es extremadamente necesario, la comunicación es bastante fluida y en todas las direcciones de la estructura organizacional (Chiavenato, 2009).

De acuerdo con Escandon et al., (2016) citando a Warrick (1981) el estilo de liderazgo democrático trabaja con la motivación y la gestión de las personas como herramientas

principales en su papel al interior de la organización, fomentando el uso de sus habilidades y potencial para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y sus objetivos propios, resaltándose por su interés en las personas y su desempeño.

Mejía (2004) plantea la importancia de la confianza y el respeto como factores propios del liderazgo democrático para un adecuado desarrollo de actividades en instituciones de educación, promoviendo la toma de decisiones participativa y resaltando la motivación entre el equipo para el cumplimiento de las metas planeadas, coincidiendo con Gonos et al., (2013) quienes resaltan la flexibilidad de los líderes democráticos, quienes socializan y buscan previo consentimiento de su equipo de trabajo antes de implementar cambios que afecten a todo el equipo, también disponen de tiempo y espacios para escuchar a los colaboradores y se interesan por el ser, ideas y sentimientos de su equipo de trabajo.

4.1.2.3 Liderazgo laissez faire

El estilo de liderazgo laissez faire es reconocido porque el líder cede el control y permite que los colaboradores sean quienes tomen las decisiones confiando en sus conocimientos y experiencia, (Montoya et al., 2019).

Por su parte Chiavenato (2019) señala el estilo de liderazgo laissez faire como el más deficiente para una empresa u organización ya que este está directamente condicionado con habilidades y capacidades de los colaboradores, adicionalmente a su sentido de responsabilidad y apropiación de los objetivos organizacionales ya que, al delegarlos, pueden obtener resultados poco efectivos en el cumplimiento de estos.

Por su parte Hernández et al. (2006) al medir la satisfacción de los colaboradores influenciados con este estilo de liderazgo lo calificaron como un estado de ausencia de liderazgo, afectando la confianza en el ambiente laboral y generando una imagen de poca autoridad por parte de los líderes con sus subordinados.

4.1.2.4 Liderazgo transformacional

Uno de los primeros autores en estudiar el liderazgo transformacional fue Burns (citado por Bass, 1985) quien resalta el carisma como característica principal del líder transformacional y su preocupación por las necesidades, intereses y expectativas de sus seguidores, a su vez, logra hacer que los seguidores sientan como propios los objetivos organizacionales y alinean sus propósitos personales con la visión organizacional.

Por su parte Bass et al. (2006) plantean un proceso de estimulación de la conciencia al seguidor, en el cual el líder genera una conducta productiva y comprometida con los objetivos organizacionales, haciendo que el individuo deje de lado sus intereses propios y trabaje por los intereses colectivos de acuerdo con la misión de la organización. Además, con este estilo de liderazgo, el líder logra que el equipo logre resultados extraordinarios en favor del beneficio colectivo (Parra et al., 2013).

De acuerdo con Munch (2011) el líder transformacional además de inspirar a sus seguidores genera un cambio en el entorno asociado a aspectos positivos tales como el orgullo y en consecuencia respeto y confianza, siendo de esta manera, reciproco entre líder y seguidores marcando una diferencia entre líder (siendo socializador, comprometido e inspirador) y gerente (impulsando al trabajador a tener que hacer las cosas y soportando lo que esto conlleva).

Dentro de las características del líder transformacional resaltan la gerencia de los recursos, el dominio del conocimiento; complemento entre relaciones interpersonales y competencias dentro de la labor a realizar, compromiso profesional; postura al momento de asumir los retos y objetivos generando seguridad y confianza, garantizando el éxito; el desempeño en varios contextos, siendo equilibrado en las diferentes facetas de su vida no solo laboral si no también personal y familiar, la comunicación eficaz, la persuasión y la toma de decisiones democráticas. (Rojas et al., 2020).

4.1.2.5 Liderazgo transaccional

Retomando a Chiavenato (2009) describe el estilo de liderazgo transaccional como un liderazgo de intercambio entre líder y subordinado, se resalta la dinámica de intercambio de recompensas o promesas de recompensa al esfuerzo y como reconocimiento del buen desempeño y éxito, adicionalmente interviene únicamente cuando las normas no se cumplen aplicando correctivos lo que la situación de a lugar, también asocia conductas (*laissez-faire*) renunciando a responsabilidades y evitando tomar decisiones.

Con afirmaciones similares Molero et al., (2010) plantean este estilo de liderazgo cómo una dinámica dónde el colaborador cumple una tarea o labor y a cambio el líder le retribuye con una recompensa económica o diferentes tipos de beneficios, sin embargo, este tipo de líder también toma medidas y aplica los correctivos necesarios en caso de no cumplir con los objetivos siendo la comunicación una variable importante para entenderse entre líder y subordinados. Afirman que este tipo de liderazgo cuando es bien aplicado genera resultados positivos en cuanto la satisfacción de los colaboradores como también rendimiento y resultados excepcionales.

4.1.2.6 Liderazgo situacional

Este estilo de liderazgo resalta las capacidades del líder para identificar las necesidades de cada situación para responder de manera adecuada, presta atención a las opiniones y necesidades de los seguidores o subalternos y el líder debe ajustar el estilo de liderazgo teniendo en cuenta las diferentes variables: conocimientos del equipo de trabajo, situación, etc. (Chiavenato, 2009).

Por muchos años diferentes autores han tratado de encontrar el mejor estilo de liderazgo o el más adecuado, sin embargo, se ha llegado a la conclusión que no hay un único estilo ideal, si no por el contrario se parte de la premisa que el líder debe estar en la capacidad de amoldarse y adaptarse a las diferentes situaciones que se ve enfrentado y adapta sus capacidades y estilos de liderazgo de acuerdo al mismo, adicionalmente este estilo de liderazgo genera interés por la producción/resultados pero también por las personas a esto se le llamo rejilla gerencial (Hersey et al., 1969).

Por su parte Blake et al., (1964) plantean una rejilla gerencial, pero resaltan que el liderazgo óptimo es quien se interesa en los resultados y cumplir las metas, pero también por el bienestar de su equipo, se preocupa por mantener una comunicación óptima que le permita identificar las necesidades de sus colaboradores y generar un apoyo que le permita manejar una relación de confianza y el ambiente adecuados para promover y cumplir las estrategias colectivas.

4.1.3 Desempeño organizacional

De acuerdo con Martínez et al. (2021) describen el desempeño organizacional como indicador clave del éxito de una organización que debe medirse en varios factores relevantes para lograr sus objetivos y metas. Así mismo, Goleman, Boyatzis & McKee refieren que, si la organización está bien gestionada, es más probable que los colaboradores estén motivados y se desempeñen bien, al contrario, si la organización tiene problemas y no logra sus objetivos, los colaboradores pueden sentirse desmotivados y su desempeño puede verse afectado (2016).

Ahumada (2002), refiere que la planificación organizacional no debe ser exclusivamente producto de las estrategias y objetivos, en cambio, debe ser derivada del aprendizaje, el cual surge a partir de la ejecución de procesos que son orientados hacia la gestión del conocimiento organizacional, lo que impacta en el desempeño, ya que el aprendizaje se relaciona con la mejora de resultados en éstas.

Por otro lado, Druker (2004) refiere que las empresas que están dirigidas por personas comprometidas y orientadas a los objetivos de la organización generan un ambiente de desempeño excepcional lo que ocasiona integridad y comportamiento ético, lo anterior produciendo un enfoque de alto rendimiento organizacional, según lo dicho, menciona que los ejecutivos deben impartir conocimiento a sus subordinados como estrategia para los momentos que requieran toma de decisiones inmediatas con el fin de resolver un problema presentado, sin interesar de dónde provenga la solución, el objetivo debe ser llegar a soluciones asertivas en bienestar de la organización. En este sentido, el autor reconocido como el padre de la administración moderna, igualmente resaltó la autonomía de los colaboradores en las

organizaciones como factor determinante en acciones que originarán cooperación al equipo de trabajo con el propósito de cumplir con efectividad los objetivos trazados.

En consecuencia, el desempeño organizacional visto desde la perspectiva de la mejora continua, es abordado por Deming (1939) el cual realizó importantes aportes en la dimensión de la gestión organizacional ya que la asociaba como la clave para mejorar el desempeño empresarial; se centraba en la mejora continua de los procesos que conllevarán a la satisfacción del cliente y modelaba su teoría en la gestión de calidad como objetivo estratégico de toda organización lo que resalta la importancia de la medición y análisis de cifras para la mejora en la toma de decisiones y rendimiento organizacional; propuso el ciclo (PHVA), que radica en Planificar, Hacer, Verificar y Actuar para la mejoría continua de los procesos y productos de la organización.

Kaplan et al., (1990), propusieron un modelo integral de medición y gestión del desempeño organizacional Balanced Scorecard (BSC), que se orienta en cuatro perspectivas clave y emplea objetivos e indicadores determinados para cada una. El modelo ha sido ampliamente aceptado en muchas organizaciones a nivel mundial y ha demostrado ser efectivo para mejorar el desempeño y la toma de decisiones. Se enfoca en cuatro perspectivas clave, financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

De este modo, la perspectiva financiera se centra en los objetivos financieros de la organización, tales como el aumento de los ingresos, la rentabilidad y el retorno de la inversión. La perspectiva del cliente se enfoca en la satisfacción del cliente y la lealtad, y en cómo la organización puede proporcionar valor a sus clientes. La perspectiva de los procesos internos se centra en la mejora de los procesos clave de la organización, para garantizar que se estén

ejecutando de manera eficiente y efectiva. Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en el desarrollo de las capacidades y habilidades de los empleados, así como en la innovación y mejora continua de la organización.

4.1.4 Teorías Desempeño de Colaboradores.

El desempeño de los colaboradores está directamente relacionado con los resultados organizacionales, ya que es uno de los principales impulsores de la efectividad en los resultados y el éxito de una organización (Sánchez, 2016).

Amorós (2007), en su escrito *Comportamiento organizacional* indica que cuando los empleados están motivados y comprometidos con su trabajo, es más probable que trabajen de manera más eficiente, produzcan resultados de alta calidad y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, sin embargo, cuando los empleados están desmotivados o insatisfechos con su trabajo, es más probable que tengan un bajo rendimiento, cometan errores y no alcancen los objetivos establecidos. Por otra parte, este autor refiere también cómo los gerentes y líderes aportan a la identificación y comprensión de cuáles factores influyen en la motivación y el rendimiento de los empleados, y cómo pueden diseñar estrategias y programas efectivos para mejorar el desempeño y los resultados.

De acuerdo a lo anterior, a través del tiempo y dadas diversas situaciones y estudios aparecen las teorías del desempeño de resultados las cuales fueron dispuestas para entender y mejorar el rendimiento humano en diversas áreas; surgen de la necesidad de identificar cómo el desempeño de una persona se ve influenciado por una serie de factores, que incluyen sus habilidades y conocimientos, su motivación, las condiciones en las que se desempeña y los recursos disponibles para ella (Mazariegos, 2015).

Al comprender mejor estos factores y cómo interactúan entre sí, las teorías del desempeño de resultados pueden ayudar a las personas a mejorar su rendimiento y alcanzar sus metas de manera más efectiva.

4.1.4.1 Teoría de la motivación-higiene

Esta teoría sostiene que el desempeño de los colaboradores está influenciado por dos factores; los factores de motivación como la realización personal, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento, y los factores de higiene como el salario, las condiciones laborales y la seguridad en el empleo. Según esta teoría, para mejorar el desempeño de los colaboradores, es necesario satisfacer tanto los factores de motivación como los de higiene (Herzberg, 1954).

4.1.4.2 Teoría de las expectativas

Esta teoría describe que el desempeño de los colaboradores está influenciado por las expectativas que tienen sobre los resultados de su trabajo. Según esta Vroom, explica que los colaboradores trabajan de acuerdo con las esperanzas que conserven, lo que genera una motivación en un nivel alto para desempeñarse bien cuando creen que sus esfuerzos serán recompensados con resultados positivos, generando satisfacción laboral, lo que define que una persona permanezca más tiempo en su trabajo (1964).

4.1.4.3 Teoría del reforzamiento

Se basa en que el desempeño de los colaboradores está influenciado por las consecuencias que siguen a su comportamiento; afirma que el comportamiento que se recompensa tiende a repetirse, mientras que el comportamiento que se castiga o se ignora tiende

a disminuir. Según esta teoría, el reforzamiento puede ser positivo o negativo; el reforzamiento positivo es cuando se proporciona un estímulo deseable después de un comportamiento anhelado, lo que incrementa la probabilidad de que ese comportamiento se repita posteriormente. Por otro lado, el reforzamiento negativo implica la eliminación de un estímulo de rechazo después de que se realiza un comportamiento deseado (Skinner, 1975).

4.1.4.4 Teoría de las necesidades

Se centra en las necesidades humanas y cómo éstas influyen en el comportamiento humano, sostiene que el desempeño de los colaboradores está influenciado por sus necesidades básicas y motivacionales. Según Maslow, las necesidades de las personas pueden ser estructuradas en una jerarquía de cinco niveles, que van desde las necesidades fisiológicas que incluyen las necesidades básicas para la supervivencia, como la comida, el agua, el aire y el descanso; las necesidades de seguridad que exige sentirse seguro y protegido, tanto física como emocionalmente; necesidades sociales, implica satisfacción en amor, amistad y aceptación por parte de los demás; necesidades de estima, incluyen la necesidad de sentirse valorado, respetado y reconocido por los demás, así como la necesidad de tener una buena opinión de uno mismo y la más elevada la autorrealización que obliga a alcanzar todo nuestro potencial, de crecer y desarrollarnos personalmente, y de encontrar un propósito en la vida (2004).

4.1.4.5 Teoría de la equidad

Sostiene que el desempeño de los colaboradores está influenciado por su percepción de la equidad en el lugar de trabajo las personas comparan su trabajo y su recompensa con los de otros en su entorno y a partir de esa comparación, determinan si están siendo tratados de manera justa.

Si perciben que están siendo tratados injustamente, pueden experimentar sentimientos de insatisfacción, enojo, resentimiento y desmotivación, ante la percepción de este trato injusto su desempeño puede desmejorar y repercutir en los resultados laborales o cumplimiento de metas. En esta teoría se identifica que existen dos tipos de comparaciones; comparación interna que aduce a cuando la persona compara su trabajo y su recompensa con los de otra persona dentro de la misma organización y la comparación externa que es cuando la persona compara su trabajo y su recompensa con los de personas en otras organizaciones o en la sociedad en general (Adams, 1963).

Finalmente, esta revisión literaria permite reconocer cómo el liderazgo puede tener una gran influencia en el desempeño organizacional, el desempeño de los colaboradores y el cumplimiento de objetivos, ya que, los líderes tienen la responsabilidad de establecer la dirección de la organización, motivar a los empleados y tomar decisiones estratégicas (Serrano et al., 2014).

En este sentido, el liderazgo puede influir en el desempeño organizacional al establecer una visión clara y una estrategia para alcanzar los objetivos trazados (Amorós, 2007). Los líderes de acuerdo con Fullan (2020), deben comunicar esta visión y estrategia a los empleados para garantizar que todos trabajen juntos por el mismo camino y se esfuercen por la obtención de un logro común, de igual manera, el autor hace referencia en que los líderes pueden tomar decisiones importantes sobre la estructura organizacional, la cultura y las políticas que pueden afectar directamente el desempeño de la organización.

Así mismo, se evidencia cómo el liderazgo predomina sobre el desempeño de los colaboradores al proporcionar orientación, apoyo y recursos para ayudar a los empleados a

realizar su trabajo de manera efectiva estableciendo expectativas claras de desempeño, proporcionando retroalimentación y reconocimiento positivo por el trabajo bien hecho, y ofreciendo capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades y competencias de los empleados (Vadillo, 2013).

El liderazgo, de acuerdo con lo anterior como variable en el alcance de los objetivos, influye al establecer un ambiente de trabajo positivo y motivador, el cual debe fomentar el compromiso y la dedicación de los empleados, esto puede ser a través de normas y valores que promulguen el trabajo en equipo, la ética y la integridad lo que ocasiona un ambiente de trabajo seguro y respetuoso que fomenta la colaboración y el compromiso de los colaboradores (Sánchez, 2016).

4.2 Marco Legal

1991. Constitución política de Colombia, artículo 68, “*Los particulares podrán fundar establecimientos educativos. La Ley establecerá las condiciones para su creación y gestión*”. Así mismo, es el artículo 69, menciona que, “*Se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley*”.

Congreso de la República. (1992). *Ley 30 de 1992*. Por lo cual se expide Ley de Educación Superior en Colombia, reconoce las disposiciones generales para el desarrollo del sistema de educación superior en el país en relación con todo su marco legal. Dentro de esta se reconoce y garantiza la autonomía de las instituciones de educación superior, incluyendo a las universidades. Esta autonomía implica que las universidades tienen la capacidad de autogobernarse, establecer sus planes de estudio, tomar decisiones académicas y administrativas,

y seleccionar a su personal directivo (Congreso de la república, 1992, Artículo 26 y 27, 28 y 29, ley 30 1992).

Así mismo, La ley promueve que las universidades desarrollen planes estratégicos que orienten su gestión y dirección. Estos planes deben contemplar aspectos como la calidad académica, la investigación, la extensión, la vinculación con el entorno y el desarrollo institucional (Congreso de la república, 1992, Artículo 33).

Igualmente, esta establece que cada universidad debe contar con un gobierno interno, que puede variar según los estatutos y reglamentos de cada institución. Este gobierno puede incluir órganos como el Consejo Superior, el Consejo Académico y el Rector, entre otros, los cuales tienen responsabilidades en la toma de decisiones y la dirección estratégica de la universidad. De acuerdo con lo anterior, establece los procedimientos para la elección de las autoridades universitarias, como el Rector y los decanos. Estos procesos suelen involucrar la participación de diferentes categorías de grupos de interés universitarios, como profesores, estudiantes y personal administrativo (Congreso de la república, 1992, Artículo 34 y 35).

El Consejo Nacional de Educación Superior –CESU, se crea como un ente con funciones de asesoría, coordinación y planificación hacia instituciones de educación superior en Colombia, para apoyar y garantizar el sistema de aseguramiento de la calidad. Este organismo lo integran representantes de comunidades académicas e de investigación interesadas en desarrollar la educación superior en el país. Este organismo ha expedido acuerdos encaminados a las directrices y modelos del liderazgo y gobierno de las universidades en Colombia (MEN, Ministerio de Educación Superior Colombiano).

Consejo Nacional de Educación Superior –CESU. *Acuerdo 032 de 2008*, establece las directrices generales para la formulación de los estatutos de las instituciones de educación superior en Colombia, incluyendo aspectos relacionados con la elección de autoridades y el gobierno interno.

Modelo de Acreditación de Alta Calidad para las Instituciones de Educación Superior *Acuerdo 033 del 23 septiembre del 2014*, Incluye criterios relacionados con el liderazgo y la gestión institucional.

Congreso de la República. (2012). *Ley Estatutaria 1581 de 2012*, por la cual expide la ley de protección de datos en Colombia, fue dispuesta para garantizar la protección de los datos personales de los ciudadanos en el país. Esta aplica para todos los entes públicos y privados que realicen tratamiento de datos personales como personas naturales, empresas, organizaciones y entidades gubernamentales; dispone que los datos solo pueden ser utilizados para los fines específicos informados al titular, igualmente, exige que los datos sean exactos y actualizados; y el principio de seguridad. En este mismo sentido, reconoce el derecho a rectificar, conocer y solicitar eliminación de sus datos de acuerdo con el tratamiento de sus datos en ciertas circunstancias.

Ministerio de Educación Superior. (1990). *Resolución No 10345 del 01 de agosto de 1990*. Por lo cual *Reconoce a la Corporación Universitaria Minuto de DIOS como institución de educación superior privada*, de utilidad común, sin ánimo de lucro con carácter académico de institución Universitaria. Su institución principal relacionada con los representantes legales y suplentes es adoptada mediante los acuerdos expedidos en el consejo de fundadores de acuerdo con las dinámicas y son modificadas a lo largo de la conformación de la institución por las

resoluciones 1770 del 01 de abril de 2009 y 14812 del 22 de noviembre de 2012 expedidas por el Ministerio de Educación Superior.

Reglamento Orgánico de UNIMINUTO, *Acuerdo 297 del 13 diciembre del 2019* y modificado parcialmente por el *Acuerdo 347 del 22 octubre del 2021*, recopila normas y disposiciones que establecen la estructura organizativa teniendo en cuenta que UNIMINUTO al interior de su estructura es visto como sistema universitario del cual se despliegan diferentes sedes a nivel nacional, este reglamento contempla las funciones, los procedimientos y las políticas de la institución definiendo la organización interna de una institución, incluyendo la composición y funciones de los órganos de gobierno, los procesos de toma de decisiones, las responsabilidades y competencias de los diferentes miembros de la institución, entre otros aspectos relevantes. Menciona *“Las sedes tendrán diversas formas administrativas, según las necesidades de UNIMINUTO y su respectivo grado de desarrollo, además podrán contar con las unidades que considere convenientes”* (Reglamento Orgánico, 2019, Artículo 74).

Estructura Rectoría UNIMINUTO Virtual. Acuerdo 391 del 14 de diciembre de 2022, el cual dispone de *“manera conveniente concentrar el desarrollo del modelo de educación virtual de UNIMINUTO y la operación de esta modalidad educativa en la Rectoría UNIMINUTO virtual para lo cual decidió establecer una nueva estructura especializada para la sede.”*.

Estructura de la Rectoría UNIMINUTO Virtual *“tendrá una estructura innovadora, acorde con las características del modelo de operación de la modalidad virtual y en concordancia con los estatutos”*, Autoridades de Dirección y Gobierno se menciona las autoridades de dirección y gobierno aprobadas (Estructura Rectoría UNIMINUTO Virtual, 2022, Artículo 2 y 4).

Código de Ética y Buen Gobierno de UNIMINUTO, Acuerdo 308 del 05 de junio del 2020, dispone conjunto de principios y normas que establecen los lineamientos éticos y de conducta que deben seguir tanto los miembros de la comunidad educativa de UNIMINUTO como estudiantes, docentes, personal administrativo; así mismo, los órganos de gobierno de la institución. Este código busca promover la integridad, la transparencia, la responsabilidad y el respeto dentro de la comunidad universitaria.

5 Metodología

5.1 Enfoque y alcance de la investigación

En el marco del desarrollo de la investigación propuesta en este proyecto, se dará inicio mediante la adopción de una metodología de investigación, que conforme a la definición de Bernal (2016) la metodología se concibe como “el conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación” (p. 58).

Esta metodología se percibe como una estrategia esencial para la formulación y desarrollo de la investigación, incorporando las técnicas, experiencias y teorías que el investigador considere como soporte válido del proceso investigativo. La gestión de la información se llevará a cabo de manera organizada y sistemática, guiando la evolución de la investigación según reglas y procedimientos establecidos con el propósito de establecer parámetros fundamentales (Cerdeira, 2011).

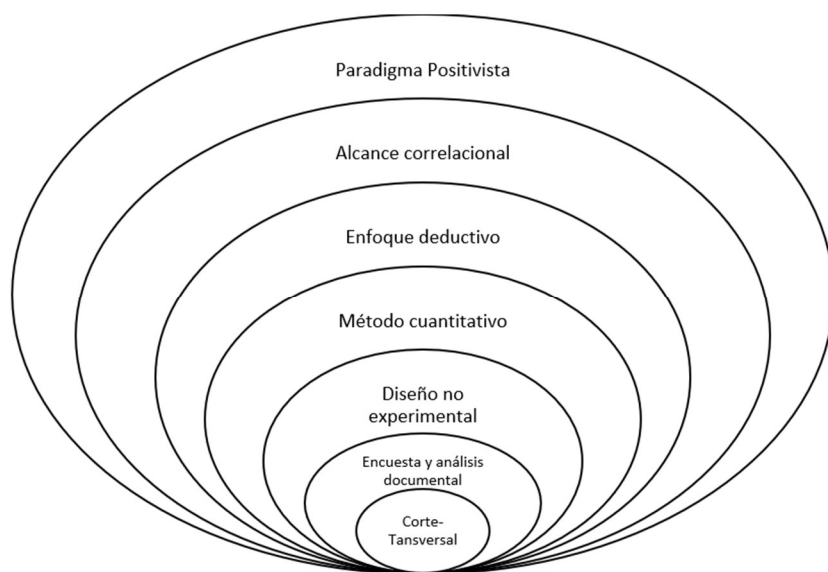
La investigación que se abordará se centrará en un enfoque correlacional, cuyo propósito es identificar la relación entre dos o más variables, conceptos o categorías. Además, esta metodología analiza el comportamiento de una variable en función del comportamiento de otra u otras variables relacionadas. De esta manera, se busca prever posibles efectos o resultados (Hernández et al., 2018). Por su parte Salkind (1999) complementa este enfoque al afirmar que “la investigación correlacional describe la relación lineal entre dos o más variables sin intentar atribuir a una variable el efecto observado de la otra. Como técnica descriptiva, la investigación correlacional es muy potente porque indica si dos variables tienen algo en común. Si así es, existe una correlación entre las dos” (p. 223).

Igualmente, se abordará por medio del método deductivo, el cual según Calduch (2012) es dado a través del análisis de datos concretos lo que permite probar o explorar una teoría general o hipótesis basándose en la lógica deductiva la cual implica un ejercicio de observación desde lo general hasta lo particular buscando llegar a una conclusión específica. Así mismo, el autor expresa que la aplicación de un método de investigación es indispensable dentro de una investigación ya que permite generar un orden el cual por medio de herramientas, reglas técnicas o procedimientos genera análisis y sistematización de las variables encontradas lo que posibilita por medio de argumentos específicos respaldar la hipótesis, originando una conclusión sobre la validez de esta.

De esta manera, el desarrollo se dará con la implementación de un enfoque Cuantitativo, dado que se condiciona a la medición de las características del fenómeno de estudio, permitiendo así relacionar estas variables analizadas de forma deductiva, es positivista ya que, en el proceso investigativo siempre se genera la acción de medir las propiedades y espacio, este proceso siempre se basa en un valor o dato de referencia que hace que la actividad se convierta en un conjunto de niveles, patrones o escalas que se asocian a cantidades representadas numéricamente expresadas por criterios, estos resultados arrojan los grados de desarrollo, intensidad o maduración del proceso de investigación dando orientación a la misma en el resultado que se pretende obtener a partir del problema planteado (Cerdeña, 2011).

Así, este enfoque dará lugar a procesos sistemáticos y críticos, que permitirán una visión más acertada del fenómeno de la investigación, permitiendo emplear lógica deductiva.

En tal sentido el planteamiento metodológico de esta investigación se resume en la propuesta gráfica de Saunders et al., (2007).

Figura 1*Diseño metodológico de la investigación*

Nota. Diseño metodológico de la investigación, tomado de elaboración propia, 2023.

5.2 Población y muestra

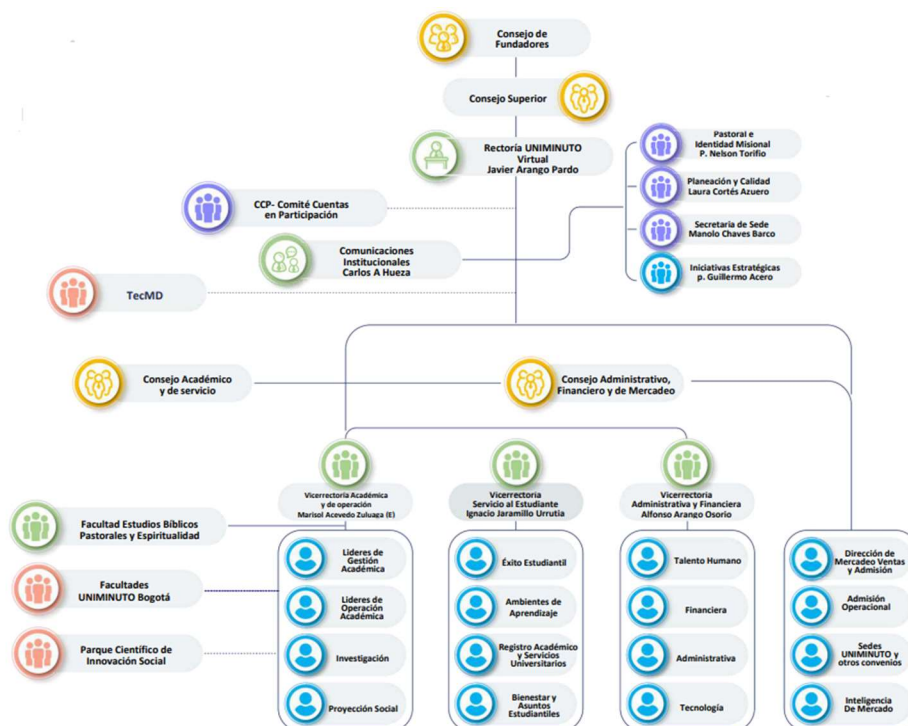
5.2.1 Definición de la población

La población estará definida por los colaboradores administrativos y de gestión académica que se encuentran asociados a la Rectoría UNIMINUTO Virtual; para ello, se empleará la base de datos de los colaboradores de gestión administrativa y académica donde tendrán el derecho de participar o no en el estudio investigativo. En esta rectoría se aplicará el instrumento a cuatro áreas específicas que se encuentran definidas dentro de la estructura organizacional, como son Rectoría, Vicerrectoría Académica y de operación, Vicerrectoría servicio al estudiante y Vicerrectoría Administrativa y Financiera, que desarrollan acciones precisas en la organización y ameritan la identificación de los estilos de liderazgo, ya que de

estas se despliegan sub-áreas estratégicas, técnicas y operativas para el funcionamiento de la Sede.

Figura 2

Estructura Organizacional Rectoría UNIMINUTO Virtual



Nota. Estructura Organizacional Rectoría UNIMINUTO Virtual, Talentos Innovadores UNIMINUTO, 2023.

Rectoría: Responsable de la supervisión y dirección de todas las actividades de orden estratégico, académico y administrativas y financieras de la institución para asegurar el cumplimiento de la misión y objetivos establecidos por la universidad.

Vicerrectoría académica y de operación: Unidad responsable de la ejecución de las políticas, lineamientos y directrices de los asuntos de orden académico, que desarrollan las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social de UNIMINUTO Virtual,

emanadas por las autoridades generales del sistema, en el ámbito de competencia de la rectoría. Su autoridad se extiende a la prestación del servicio educativo, a través de las diferentes áreas de conocimiento, como las encargadas de desarrollar y operar las estrategias internas y externas en la gestión académica, articulado con las unidades de cada una de las vicerrectorías de UNIMINUTO Virtual (Rectoría UNIMINUTO Virtual, 2023).

Vicerrectoría Servicio al Estudiante: Unidad encargada de orientar, planear, articular, cohesionar y asegurar el acompañamiento al estudiante a lo largo de su ciclo de vida, en relación con los procesos asociados con las experiencias digitales de aprendizaje, el bienestar, la permanencia y el éxito estudiantil, garantizando el registro, la disponibilidad y el acceso a la información estudiantil (Rectoría UNIMINUTO Virtual, 2023).

Vicerrectoría Administrativa y Financiera: Unidad encargada de dirigir y atender los asuntos de orden administrativo, financiero y de mercadeo de la rectoría UNIMINUTO Virtual, de acuerdo con las políticas, lineamientos generales y procedimientos que formulen las autoridades generales de UNIMINUTO. Es responsable de proporcionar los recursos de apoyo necesarios para asegurar la adecuada prestación del servicio educativo, y de garantizar la eficiencia y optimización de los recursos en busca de la sostenibilidad financiera de la rectoría UNIMINUTO Virtual y de UNIMINUTO (Rectoría UNIMINUTO Virtual, 2023).

Para ello, se relaciona en la siguiente tabla la población focalizada del estudio y el total de colaboradores en cada área.

Tabla 1*Población*

Área	Número colaboradores
Rectoría	28
Vicerrectoría Académica Y de Operaciones	82
Vicerrectoría Administrativa y financiera	35
Vicerrectoría atención al estudiante	101
Total, general	246

Nota. Número de colaboradores en la sede virtual, tomado de elaboración propia, 2023.

5.2.2 Cálculo y selección de la muestra

Para tener claridad en el análisis de la población se identificará factores que puedan afectar la aplicabilidad total del instrumento en la población, para ello se realizará un cálculo de la muestra. Además, se parte de un universo de colaboradores de gestión académica y administrativa presentes en la Rectoría UNIMINUTO Virtual y sus subáreas específicas para aplicar el instrumento de identificación de estilos de liderazgo para este estudio. Por lo anterior, se empleará el muestreo probabilístico, el cual permite que la totalidad de la población pueda tener la misma oportunidad de ser parte de la muestra generando una proporción representativa de acuerdo con la característica que los relaciona en el estudio que se pretenda realizar (Cerdeña, 2011).

Con estas consideraciones, se indica que el muestreo desarrollado en este ejercicio investigativo será aleatorio simple, dado a que este método permite que la investigación esté basada en la imparcialidad y aleatoriedad, en el cálculo de esta se pretende obtener una muestra representativa de la población (Bernal, 2015).

Así mismo, se estimará un nivel de confianza para la muestra del 95%, teniendo en cuenta que sí, se aplicará de nuevo el experimento el resultado no varía en gran proporción obteniendo estadísticas sólidas. Por lo anterior, en esta investigación se define este porcentaje teniendo en cuenta el tamaño de la población, de forma conjunta se indica el intervalo para el margen de error, donde se propone el 5% para este ejercicio.

En referencia al cálculo de la muestra se empleará la siguiente formula bajo la puntuación de valores Z, estimándose que con un nivel de confianza del 95% se establece un margen de Z equivalente a 1,96.

Parámetros:

N = tamaño de la población.

n = tamaño necesario de la muestra.

Z = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza (NC).

E = error de estimación máximo aceptado.

p = Probabilidad de que el evento ocurra.

q= (1-p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Figura 3

Fórmula muestreo aleatorio simple

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

Nota. Fórmula para muestreo aleatorio simple, tomado de Cantoni, N, 2009.

De acuerdo con lo anterior, el cálculo de la muestra se estima en 150, teniendo en cuenta las siguientes variables producto del proceso investigativo:

Tabla 2

Variables Muestreo

Parámetros	Valores
N	246
Z	1,96
E	0,05
p	0,5
q	0,5

Nota. Variables de muestreo, tomado de elaboración propia, 2023.

Posterior a la selección de la muestra, se hará entrega de las instrucciones básicas y precisas en el desarrollo de la aplicación del instrumento MQ51, destacando que los datos arrojados solo pretender recoger y analizar los mismos a través de métodos estadísticos que permitan visualizar la caracterización de los estilos de liderazgo.

5.3 Instrumento(s)

Bajo las orientaciones que se requieren de este proceso investigativo y cumpliendo con los objetivos propuestos se busca aplicar el instrumento MQL5 (Multifactor Leadership Questionnaire) instrumento creado por Bruce J. Avolio y Bernard M. Bass en el año 2000 en la Universidad de Binghamton en Nueva York.

Vega et al., (2004) realizaron la traducción al español y adaptación al contexto latinoamericano, compuesto por preguntas que permiten caracterizar estilos de liderazgo en su

forma corta 5x, el cual consta de dos versiones: Líder (basado en la autopercepción) y clasificador (percepción del colaborador); en ello se hace acotación que las subcategorías autocrático - democrático - situacional están debidamente seleccionadas en las subcategorías Transformacional, Transaccional y Laissez Faire, en las que se hallan frases que identifican todos los estilos de liderazgo.

Por lo anterior, se buscará que el instrumento que se aplique en esta muestra presente datos estimativos correlativos de alto impacto en aras de desarrollar un ejercicio investigativo acorde, se parte de la necesidad de aplicación de este instrumento dado a que agrupa las características esenciales de los estilos de liderazgo. Esta agrupación permite aspectos a identificar en el proceso como lo son la validez y confiabilidad que entreguen los encuestados en dar respuestas oportunas y consigo evitar síntomas de cansancio y desinterés o la presencia de otros factores que pueden generar dificultades en el desarrollo de la prueba.

El instrumento está estructurado de manera jerárquica, con tres variables principales: liderazgo transformacional, transaccional y correctivo o evitador, de esta manera las primeras dos variables se encuentran relacionadas y la tercera se tiene en cuenta como una variable independiente. Dentro de las variables secundarias se encuentran carisma/inspiracional y la estimulación intelectual dentro del liderazgo transformacional; las variables consideración individualizada y recompensa contingente dentro del liderazgo transaccional y por último la dirección por excepción activa y el liderazgo pasivo evitador ubicado dentro del liderazgo correctivo o evitador.

Tabla 3 .*Matriz Inter correlacionales por variable*

Liderazgo transformacional (LTF)	Carisma/inspiracional (C/I)	Influencia idealizada atribuida (IIA)
		Influencia idealizada conductual (IIC)
		Motivación inspiracional (MI)
	Estimulación intelectual (E/I)	
Liderazgo transaccional (LTR)	Consideración individualizada (CI)	
	Recompensa contingente (RC)	
Liderazgo correctivo/evitador (LC/E)	Dirección por excepción activa (DPEA)	
	Liderazgo pasivo/Evitador (LP/E)	Dirección por excepción pasiva (DPEP)
		Laissez-faire (LF)
Efectividad (Efec)		
Satisfacción (Satis)		
Esfuerzo extra (E. Extr.)		

Nota. Matriz Inter correlacionales por variable, tomado de Vega, C. et al., 2004.

El instrumento está basado en una escala de tipo Likert, el cual permite medir la actitud u opinión del encuestado frente a un ítem o tema específico (Guil Bozal, M. ,2006). Para este

efecto se solicita a las personas encuestadas su grado de afinidad con las preguntas del MLQ y su reacción o actitud frente a cada ítem teniendo en cuenta la escala de 0 a 4 de la siguiente manera:

Tabla 4

Escala de tipo Likert

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

Nota. Escala de tipo Likert, tomado de Guil, M, 2006.

Cada opción representa un valor asignado, y al ser elegido por el encuestado recibe una puntuación, teniendo en cuenta que a mayor puntuación se relacionará en mayor medida cierta conducta, sumadas las calificaciones obtenidas se considera la tabla de correspondencia dispuesta (Vega et al., 2004).

5.4 Criterios de Inclusión

Para el proceso de aplicación de los instrumentos, se establecen los siguientes criterios de inclusión:

- En la revisión literaria se incluyeron estudios nacionales e internacionales relacionados con liderazgo y desempeño organizacional.
- El constructo teórico se relacionó en teorías de estilos de liderazgo y desempeño organizacional específicamente.
- Al definirse el universo de la investigación como la rectoría UNIMINUTO virtual la población objetivo se definió con los colaboradores asociados actualmente a dicha sede.

- El estudio se segmentó en dos partes; la primera, la identificación de las áreas principales de la rectoría que se asocian a la nueva estructura. La segunda, los colaboradores de cada área objeto de estudio para identificar los estilos de liderazgo.
- Se empleó el instrumento de medición MQL5 (Multifactor Leadership Questionnaire), teniendo en cuenta que, es el que abarca en su medición la identificación de estilos de liderazgo organizacionales.
- Se generó la aplicación de la muestra a todos los niveles jerárquicos ubicados dentro de cada área.

5.5 Criterios de Exclusión

Para el proceso de aplicación de los instrumentos, se establecen los siguientes criterios de exclusión:

- En la construcción del planteamiento del problema se excluyeron 11 Rectorías asociadas al Sistema UNIMINUTO, teniendo en cuenta que, la Rectoría UNIMINUTO Virtual fue la única que tuvo cambios en su estructura.
- En la aplicación del instrumento se excluyeron todos los colaboradores de la planta docente, considerando que, de acuerdo con las recomendaciones metodológicas la orientación de la investigación de basa en el liderazgo y resultados organizacionales y no en el liderazgo educativo.
- Se excluyó cualquier tipo de medición de resultados ajenos a indicadores de gestión de calidad

5.6 Descripción de procedimientos

Para el desarrollo de la presente investigación se partió de una metodología de investigación aplicada al estudio, iniciando con la identificación del problema específico y la ubicación del universo de la investigación, acogiendo la realidad presentada en la Rectoría UNIMINUTO virtual con su variable de cambio de estructura organizacional.

Se comenzó con la definición de los estilos de liderazgo propuestos y con ello comprender la incidencia de estos en el desarrollo de los resultados de una organización.

Al definir el objeto de la investigación se estableció que el alcance del trabajo es correlacional, al identificar la presencia de dos variables bajo un enfoque deductivo, lo cual permitiría desagregar datos cuantitativos para análisis y posterior relación.

En función de esta conceptualización, se procedió a establecer el cuestionario MQ5L como el de mayor aplicabilidad a la población que se requiere.

Se realizó la solicitud por escrito a la Rectoría UNIMINUTO Virtual para realizar la investigación.

Se aplicaron procesos de selección y aplicación inmensos en el medir, realizando selección de la muestra, para lo cual se realizó un proceso aleatorio simple.

Una vez seleccionada la muestra, se les explicó a los encuestados los objetivos de la investigación y la forma de diligenciar los instrumentos; se aclaró a los sujetos la libertad de retirar su consentimiento y dejar de participar sin perjuicios; se le garantizó la confidencialidad de la información relacionada con su privacidad e identificación.

Se estableció la aplicación del cuestionario por medio de la aplicación *forms* de la Herramienta office 365, siendo esta la herramienta oficial de la institución para la interacción entre colaboradores, con el propósito de no generar sesgos en cuanto al acceso al formulario y tener mayor control de la aplicación (*ver anexo 1*).

Al tenerse la autorización, se procedió la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada, durante dos semanas.

Al obtener los resultados se procedió con el análisis, esta Fase esta direccionada en el desarrollo de todo el procedimiento estadístico de validación de la propuesta y consigo el desarrollo de la confiabilidad del instrumento aplicado, debido a que se está sugiriendo un agrupamiento en categorías de estilos de liderazgo.

Una vez analizados los resultados se realizó la clasificación de la información y se procedió a organizar los datos en el paquete estadístico SPSS Versión 25.

Así mismo, se solicitó a la Dirección de Planeación y Calidad de la Rectoría autorización para obtener y analizar los resultados de las mediciones de los indicadores de Calidad del primer semestre del año (2023-1), con el propósito de identificar el nivel de desempeño por área

Por lo anterior, se procedió con el análisis de las mediciones e identificación de variables para efectuar el ejercicio de correlación con la medición de los estilos de liderazgo realizada en el instrumento aplicado.

5.7 Análisis de información

Para dar cobertura al proceso de análisis de los resultados se empleó el desarrollo del instrumento en línea con el propósito de recolectar los datos de manera tal que permitiera realizar un procesamiento de manera ágil. Se obtuvieron un total de 166 encuestas resueltas, representadas por área y nivel del cargo de la siguiente manera:

Tabla 5

Encuestas resueltas por área

Área	Nivel de Cargo	Respuestas
Rectoría	Rector	1
	Auxiliar, Asistente, Analista	2
	Coordinador, director	7
	Profesional	14
Vicerrectoría Académica y de operación	Vicerrector(a)	1
	Auxiliar, Asistente, Analista	4
	Coordinador, director	37
	Profesional	17
Vicerrectoría Administrativa y Financiera	Vicerrector(a)	1
	Auxiliar, Asistente, Analista	17
	Coordinador, director	4
	Profesional	6
Vicerrectoría de Servicio al Estudiante	Vicerrector(a)	1
	Auxiliar, Asistente, Analista	32
	Coordinador, director	3
	Profesional	19
Total		166

Nota. Encuestas resueltas por área, tomado de elaboración propia, 2023.

Como parte de la preparación de los datos, se realizó una compilación de la información en una matriz que reunió todas las respuestas de los participantes, permitiendo generar derivaciones de la información con la agrupación y consolidación de los datos, iniciando con la identificación de las respuestas en una escala ordinal que se catalogó de la siguiente manera:

Tabla 6*Escala Ordinal Likert*

Encuesta Escala Likert	
Nunca	1
Rara vez	2
A veces	3
A menudo	4
Con frecuencia	5

Nota. Escala Ordinal Likert, tomado de elaboración propia, 2023.

Seguido se realizó la clasificación de las preguntas de acuerdo con la matriz correspondencias Ítems Variables del MQL5 (Multifactor Leadership Questionnaire) (ver *Anexo 2*), con la finalidad de agrupar de acuerdo con el estilo de liderazgo las preguntas y respuestas.

Tabla 7*Variables MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)*

IIA	Influencia Idealizada Atribuida
IIC	Influencia Idealizada Conductual
MI	Motivación Inspiracional
C/I	Carisma/Inspiracional
EI	Estimulación Intelectual
LTF	Liderazgo Transformacional
CI	Consideración Individualizada
RC	Recompensa Contingente
LTR	Liderazgo Transaccional
DPE-A	Dirección por Excepción activa
DPE_P	Dirección por Excepción pasiva
LF	Laissez-faire
L P/E	Liderazgo Pasivo Evitador
LC/E	Liderazgo Correctivo Evitador
S	Satisfacción
E	Efectividad
EE	<i>Esfuerzo Extra</i>

Nota. Variables MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), tomado de Vega et al., 2004.

Para la obtención de los datos estadísticos que se requerían para el procesamiento de estos en el Software, se generó luego de la agrupación y clasificación de las respuestas la Media y la Desviación estándar por cada encuesta resuelta, teniendo en cuenta que, el cálculo de estos especifica la distribución de las respuestas. La Media según Quevedo (2011), se conoce como el valor promedio de un grupo de datos que permite determinar una vista general de los resultados obtenidos de acuerdo con la percepción de los encuestados, así mismo el autor indica que, la desviación estándar es empleada para medir la dispersión de los datos, permitiendo medir la variabilidad de estos.

Posterior a ello como parte de la preparación de datos, se realizó una consolidación de los resultados de los indicadores de Calidad del primer semestre del año (2023-1), con la finalidad de analizar como parte del ejercicio investigativo el nivel de rendimiento por área, estableciendo una tabla nominal de escala de desempeño teniendo en cuenta los porcentajes de las mediciones realizadas y la equidistancia relacionada entre los valores consecutivos y su nivel de cumplimiento.

Tabla 8

Baremos de interpretación de niveles de cumplimiento

Porcentaje de cumplimiento	Escala Nominal
menos 40	Pésimo
41%-60%	Deficiente
61%-80%	Aceptable
81%-100%	Esperado
más de 100%	Sobresaliente

Nota. Baremos de interpretación de niveles de cumplimiento, tomado de elaboración propia, 2023.

Una vez recolectada la información y teniendo identificadas las variables nominales y ordinales se procedió al análisis de los datos a través del paquete estadístico SPSS versión 25, realizando análisis descriptivos exploratorios y pruebas estadísticas como Chi-cuadrado con el fin de evaluar la relación de significancia entre las variables categóricas establecidas en el trabajo, igualmente se realizaron pruebas de normalidad como la prueba de Kolmogorov-Smirnova con la finalidad de evaluar si la muestra de los datos presentaba tendencia a una distribución específica; así mismo, se emplearon pruebas no paramétricas como Rho de Spearman para determinar la relación que existe en los estilos de liderazgo conforme a su rol en la organización y los resultados de desempeño. En el desarrollo del análisis se consideraron pruebas empleadas en el programa, mediante niveles de significancia y matrices de correlación evaluando las variables permitiendo identificar las de representación alta en los resultados.

5.8 Consideraciones éticas

5.8.1 Análisis de consideraciones éticas

En el proceso de investigación se siguieron las siguientes consideraciones éticas:

- Todos los participantes fueron debidamente informados del objetivo de la investigación, se dio lugar a aclaración de dudas y en cualquier momento eran libres de desistir su participación en el estudio.

- Las estrategias de recolección de información se hicieron previa autorización del participante, aclarando la protección y privacidad de sus respuestas para evitar discriminación o afectación en la precisión de las respuestas.
- Los resultados obtenidos del ejercicio de los instrumentos se compilaron, estudiaron y presentaron de manera íntegra al no generar manipulación en favor de intereses propios.
- Se realizó la respectiva solicitud de aprobación a la rectoría para aplicar los instrumentos a los colaboradores y el manejo de la información interna de la Rectoría UNIMINUTO Virtual para la investigación, adquiriendo compromiso con la institución en el uso adecuado de la información para avanzar y entregar el trabajo de investigación.

5.8.2 Instrumentos de aceptación y autorización

Para la aplicación del cuestionario MLQ Forma 5x corta adaptada por Vega y Zabala (2004) se contó con el aval del rector de UNIMINUTO Rectoría Virtual y del líder del área de gestión Humana, por otro lado, la participación de los colaboradores fue voluntaria y anónima, en el primer ítem del cuestionario y de manera obligatoria se ubicó el espacio de autorización en el cual se cita el artículo 12 de la ley 1581 de 2012 apoyado en la Política de Tratamiento de Información de UNIMINUTO los cuales se relacionan en el apartado de anexos.

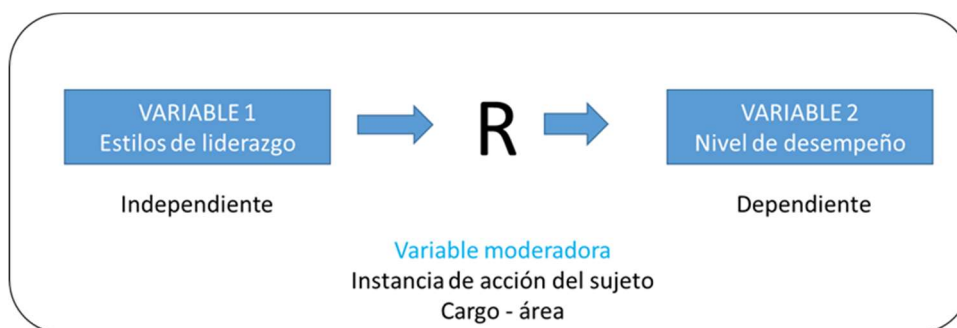
Se indicó a cada uno de los participantes la confidencialidad de sus respuestas, adicional a ello no estarían relacionadas con información personal específica como nombre o correo; en caso de no estar seguro de alguno de los ítems no era obligatorio diligenciar el cuestionario en su totalidad.

5.9 Variables

En pro de abordar el desarrollo de la presente investigación, se procede a plantear el fenómeno observado de manera gráfica y de esta forma identificar que se tiene una variable 1 “Estilos de liderazgo” y una variable 2 “nivel de desempeño” cuya relación “R” se busca establecer, dentro de un contexto moderado por las características de acción del sujeto interviniente, tal como se ilustra en la Imagen 4.

Figura 4

Variables



Nota. Variables, tomado de elaboración propia, 2023.

5.9.1 Variable(s) independiente(s)

En este estudio de caso, es tomada como los estilos de liderazgo, considerando que, el objeto de la investigación es determinar los estilos de liderazgo ejercidos dentro de la Rectoría UNIMINUTO Virtual desde una estructura de clasificación de estos en las áreas asociando la definición del marco teórico a partir de los hallazgos ubicados en la literatura destacando conceptos y cómo se tiene influencia en los resultados y desempeño organizacional, teniendo en cuenta que, según Cauas (2015) es considerada como una variable que se manipula o se controla

para estudiar su efecto sobre otra variable, se considera como la causa o el factor que se está examinando para determinar su influencia sobre otra variable, interpretando la relación o dominio sobre el comportamiento de la variable dependiente.

5.9.2 Variable(s) dependiente(s)

Se abordó como variable dependiente el nivel de desempeño de los colaboradores en relación con los resultados obtenidos de las áreas en el primer semestre del 2023, puesto que, dentro del planteamiento de la investigación se pretende abordar la influencia de los estilos de liderazgo ejercidos sobre el rendimiento de los colaboradores. Oyola (2021), indica que este tipo de variable es el efecto o consecuencia de la presencia de la variable independiente teniendo en cuenta que, mide cómo cambia ante la manipulación o relación con otras variables, esta debe ser controlada y medida de manera exacta para determinar si la variable independiente tiene un efecto sobre ella.

5.9.3 Variable moderadora

El presente trabajo considera la variable moderadora “Instancia de acción del sujeto” vista en dos dimensiones: el cargo y el área de desempeño. Según Morales (2012), las variables moderadoras se definen como el ejercicio de observación en un análisis o estudio que exprese diversas estimaciones, así como la correlación que tiene una variable independiente con la dependiente propone condicionar su relación o influencia entre sí. Siendo la variable identificada una condición inherente al sujeto y la realidad operacional del mismo en el fenómeno.

5.10 Hipótesis

A partir del planteamiento del problema, sus objetivos y la identificación de las variables, surge la necesidad de establecer las hipótesis de trabajo y nula:

- H_i : las variables Tipo de Liderazgo y Nivel de desempeño están relacionadas
- H_o : las variables Tipo de Liderazgo y Nivel de desempeño son independientes

6 RESULTADOS

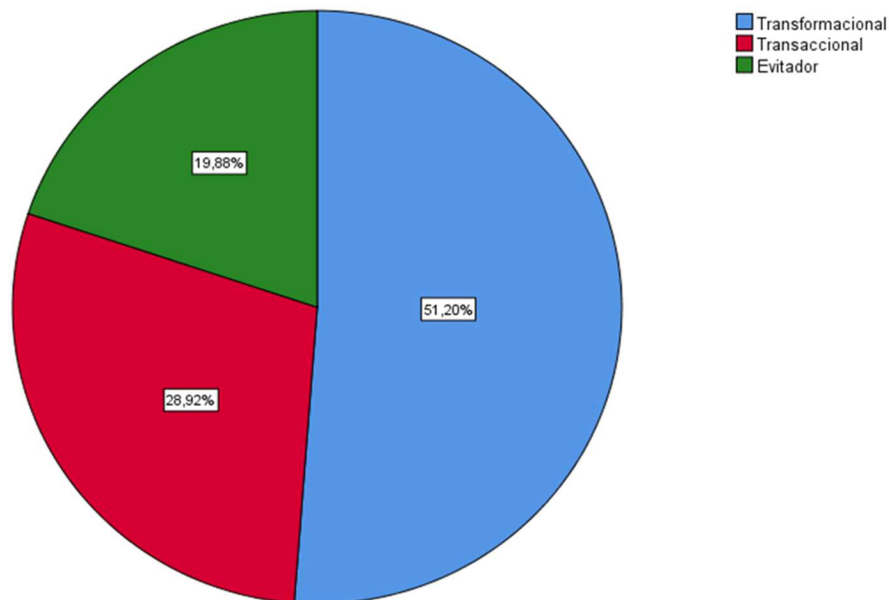
Los resultados se inician presentando el tratamiento descriptivo inicial de la muestra y seguidamente se abordará el tratamiento inferencial estadístico.

6.1 Tratamiento descriptivo

En el tratamiento descriptivo de los datos, se aplicó un enfoque cuantitativo correlacional con un método deductivo. Se utilizó la adaptación del Cuestionario MLQ 5X Corto (Bass et al., 2000) por Vega (2004) en 246 empleados de diversos niveles dentro de la Rectoría UNIMINUTO virtual, abarcando roles administrativos y de gestión académica. Además de incorporar los resultados de los indicadores de calidad del primer semestre de 2023, se procesaron los datos recopilados mediante el software estadístico SPSS versión 25.

6.1.1 Comportamiento de la variable independiente

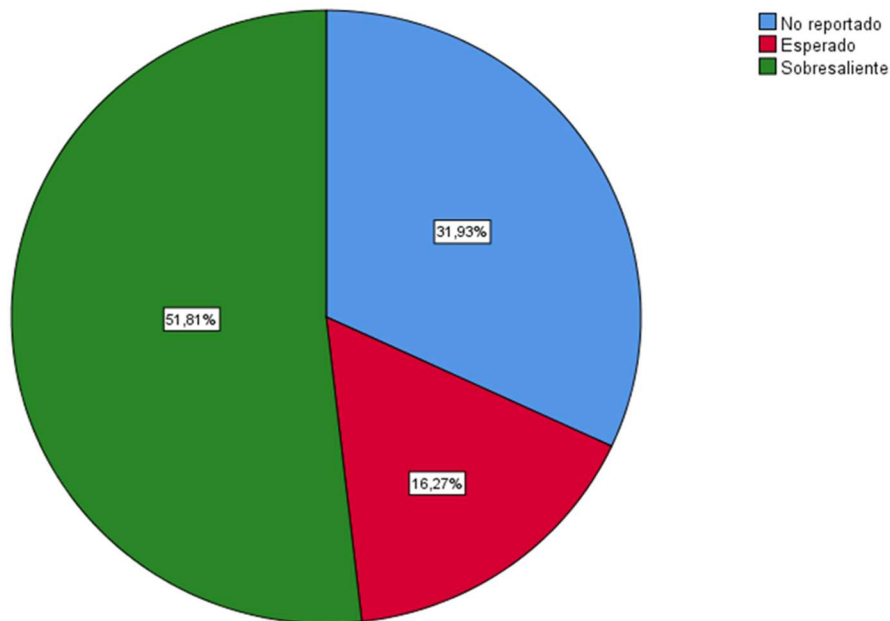
La variable independiente tipo de liderazgo presenta una prevalencia del 51.2 % para el liderazgo transformacional, seguido de un 28.9% para el liderazgo transaccional y en una menor proporción equivalente al 19.8% se encuentra el tipo de liderazgo evitador, lo que permite establecer el perfil de liderazgo institucional tal como se ilustra en la figura 5.

Figura 5*Comportamiento de la variable independiente*

Nota. Comportamiento de la variable independiente, tomado de elaboración propia, 2023.

6.1.2 Comportamiento de la variable dependiente

El rendimiento dependiente presenta una prevalencia del 51.8 % para el desempeño sobresaliente, seguido de un 31.9 % para el desempeño no reportado y, en menor proporción, equivalente al 16.2 %, el nivel de desempeño esperado, lo que permite visualizar los diferentes niveles de desempeño institucional, como se ilustra en la figura 6.

Figura 6*Comportamiento de la variable dependiente*

Nota. Comportamiento de la variable dependiente, tomado de elaboración propia, 2023.

6.1.3 Normalidad de los datos

Se empleó en el software la prueba estadística Kolmogorov-Smirnova Y Sahpiro Wilk, teniendo en cuenta que tenemos un total de muestras mayor a 50 se consideraron los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnova; Observando que las variables no siguen una distribución normal ya que el p-valor es $< \alpha$ (0,05) a partir de esto se emplearon pruebas no paramétricas para la medición de la correlación de las variables.

Tabla 9*Pruebas de Normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Tipo de Liderazgo	.32	166	.0
Resultado obtenido	.31	166	.0

Nota. Pruebas de Normalidad, tomado de elaboración propia, 2023.

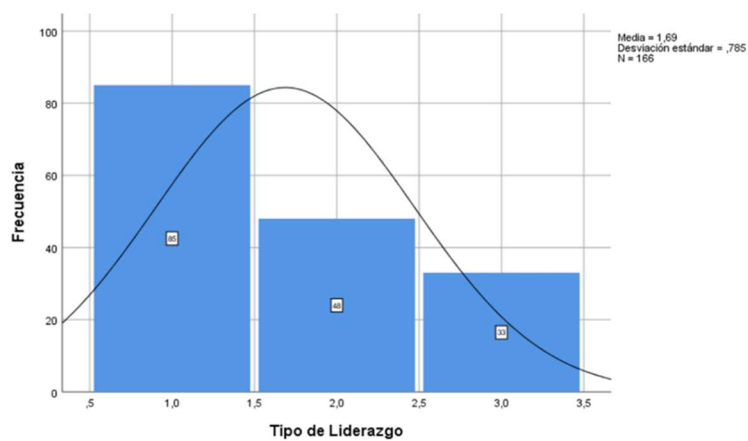
La particularidad de sus datos estadísticos obedece a la naturalidad de los grupos de estilos de liderazgo y consigo a la tendencia que representó la muestra identificando a grandes rasgos que existen estilos de liderazgo más no hay desarrollo exhaustivo de ellos. A su vez, estos datos representan cómo la tendencia de agrupamiento genera dispersión, evento que es ratificado en los gráficos de sedimentación, donde la variabilidad de ellos ratifica con los postulados técnicos que citan que hay organizaciones en las cuales el empleo de los estilos de liderazgo será conforme las necesidades de sus acciones, mas no existe un estilo definido de forma clara debido a factores intrínsecos que pueden estar pasando en esta organización.

Un evento de ello es lo que se representa en los estilos de liderazgo, donde se evidencia datos de interés en los que cerca de un 51.2% de los participantes asume un liderazgo transformacional, un 28.9% asume un liderazgo transaccional y un 19.9% de la muestra asume un liderazgo evitador,

El comportamiento de distribución no normalizado de las variables objeto de análisis puede ser observado en las figuras 7 y 8.

Figura 7

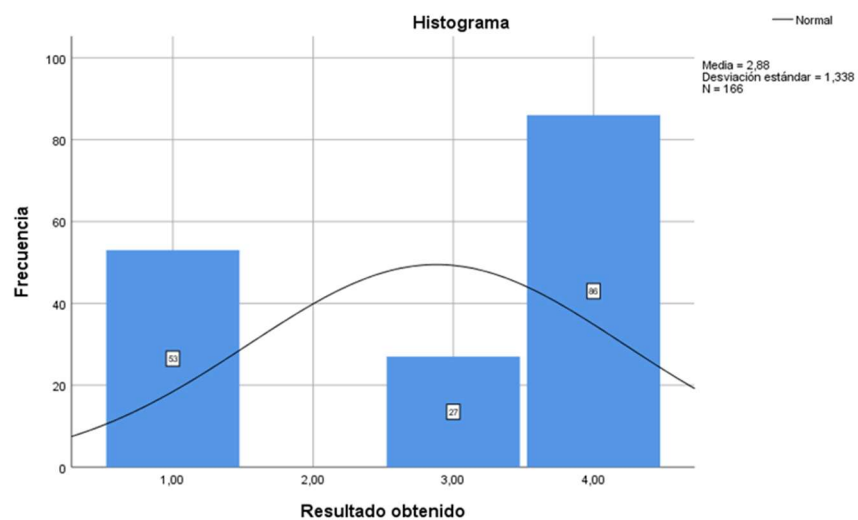
Curva de normalidad de la variable Estilo de Liderazgo



Nota. Curva de normalidad de la variable Estilo de Liderazgo, tomado de elaboración propia, 2023.

Figura 8

Curva de normalidad de la variable resultado obtenido



Nota. Curva de normalidad de la variable resultado obtenido, tomado de elaboración propia, 2023.

6.1.4 Pertinencia de la muestra para tratamiento factorial

Se procedió con la verificación de la pertinencia de los datos para análisis factoriales, para lo cual se realizó la aplicación de la prueba KMO, (Kiaser – Meyer – Olkin) la cual indica que la proporción de la varianza en las variables está causada por diversos factores que logran esta estimación, evento que es observado con su puntuación de 0.774, muy cercana a 1.0, lo cual comprende que el análisis factorial empleado es útil con estos datos y éstos son aceptables.

Tabla 10

Distribución de puntuaciones del KMO y criterios de valoración

Criterios de valoración propuestos por Kaiser (1974)	
1 KMO > .90	Excelentes
.90 KMO > .80	Buenos
.80 KMO > .70	Aceptables
.70 KMO > .60	Mediocres
.60 KMO > .50	Malos
.0 KMO ≤ .50	Muy malos

Nota. Criterio de valoración propuesto por Kaiser, tomado de Kaiser, 1974.

Tabla 11

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.77
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	456,266
	gl	6
	Sig.	.0

Nota. Prueba de KMO y Bartlett, tomado de elaboración propia, 2023.

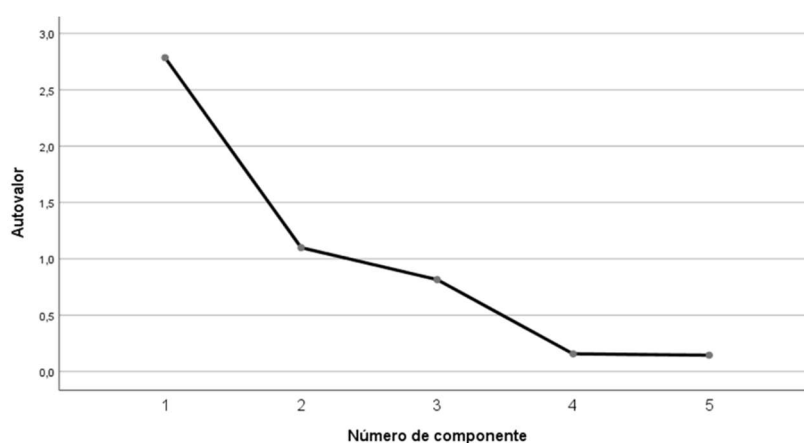
Este análisis determina que los ejercicios de correlación de variables deben emplear modelos matemáticos más precisos que permitan citar que una variable predictora como los estilos de liderazgo pueden desencadenar indicadores de calidad, usando ejemplo un modelo de

regresión lineal simple que permite observar que una variable inciden en el comportamiento de otras.

De acuerdo con lo anterior, partiendo de que el estadístico de KMO entrega correlación positivas de los datos nuevamente se compara con los gráficos de sedimentación de estas dos variables y la heterogeneidad de los datos sigue siendo el factor común donde existe una dispersión, es decir, la población emplea estilos conforme a sus posibles acciones laborales diarias, mas no se ejecuta un estilo propio de funcionamiento.

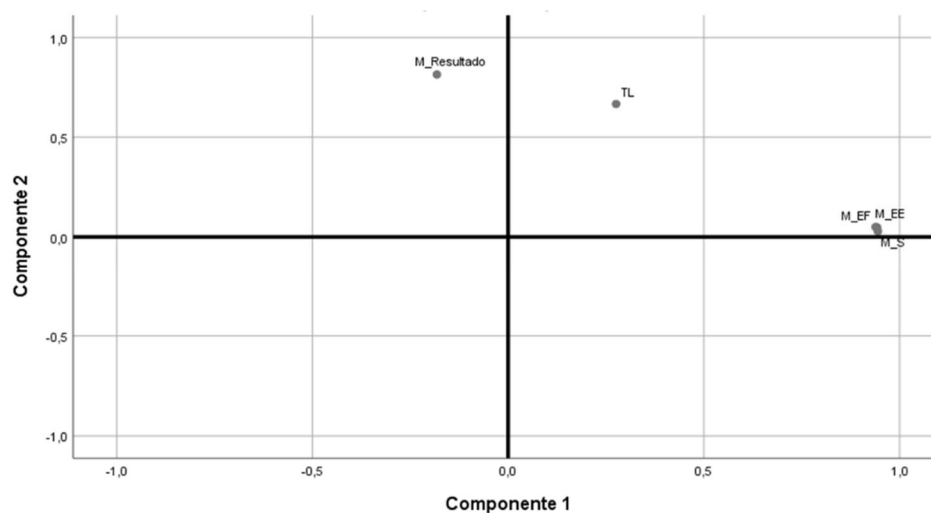
Figura 9

Sedimentación



Nota. Sedimentación, tomado de elaboración propia, 2023.

Este evento se comprueba en la matriz de componente rotado en la que las puntuaciones establecidas identifican como los datos se dispersan o se acercan a una realidad en la que los estilos de liderazgo presentan una relación positiva baja con los indicadores de calidad, mas no son los estimadores evaluativos precisos para establecer que el uno puede ser la causa o razón del otro.

Figura 10*Componente en espacio rotado*

Nota. Componente en espacio rotado, tomado de elaboración propia, 2023.

6.2 Tratamiento inferencial

En el análisis inferencial, se profundiza en la interpretación y significado de los datos recopilados durante el estudio cuantitativo correlacional. Este enfoque va más allá de las descripciones superficiales, buscando establecer relaciones, patrones y posibles correlaciones entre las variables examinadas. Basándonos en la adaptación del Cuestionario MLQ 5X Corto (Bass et al., 2000) realizada por Vega (2004) y los resultados de los indicadores de calidad del primer semestre de 2023

6.3 Correlaciones

La particularidad de la heterogeneidad de los datos se observa en la matriz de correlaciones, en las que se emplearon niveles de mediana resultados, mediana efectividad, mediana satisfacción y mediana esfuerzo extra. Cada dato de ellos entrega una secuencia de cómo la posible correlación en los estilos de liderazgo es representada por la muestra poblacional.

Esta particularidad de heterogeneidad entrega datos de interés donde, se estiman puntuaciones con valores negativos entre mediana resultado y efectividad de $-.06$, como a su vez de mediana satisfacción de $-.09$ y mediana esfuerzo extra de $-.08$, en ello se hace acotación de la interpretación de correlaciones entregando una baja correlación de las mismas, lo cual permite citar el planteamiento otorgado que en la organización existe la identificación de los estilos de liderazgo, pero la correlación efectuada con los indicadores o resultados de la evaluación de calidad presentan una relación baja.

Tabla 12

Matriz de correlaciones

		Mediana Resultado	Mediana Efectividad	Mediana Satisfacción	Mediana Esfuerzo Extra
Correlación	Mediana Resultado	1	$-.06$	$-.09$	$-.08$
	Mediana Efectividad	$-.07$	1	$.85$	$.84$
	Mediana Satisfacción	$-.09$	$.85$	1	$.85$
	Mediana Esfuerzo Extra	$-.08$	$.84$	$.85$	1
Sig. (unilateral)	Mediana Resultado		$.19$	$.12$	$.14$

Mediana Efectividad	.19		.0	.0
Mediana Satisfacción	.12	.0		.0
Mediana Esfuerzo Extra	.14	.0	.0	

Nota. Matriz de correlaciones, tomado de elaboración propia, 2023.

Una vez establecido que las variables *Tipo de Liderazgo* y *Nivel de desempeño* no tienen una distribución normal, además de que la muestra es pertinente para un análisis factorial se procede a realizar la prueba de hipótesis mediante el estadístico Rho de Spearman (prueba no paramétrica) bajo los siguientes supuestos de interpretación:

- H_i : las variables Tipo de Liderazgo y Nivel de desempeño están relacionadas
 - H_o : las variables Tipo de Liderazgo y Nivel de desempeño son independientes
-
- Si sig. (p-valor) < .05 se acepta H_i , se rechaza H_o
 - Si sig. (p-valor) > .05 se rechaza H_i , se acepta H_o

La prueba de Spearman se realiza con un resultado de sig. = .12 lo que significa que por ser mayor a .05 se debe aceptar H_o , es decir las variables tienen un comportamiento independiente ver tabla 13.

Tabla 13*Prueba de Spearman*

			Tipo de Liderazgo	Resultado obtenido
Rho de Spearman	Tipo de Liderazgo	Coefficiente de correlación	1	-.12
		Sig. (bilateral)		.12
		N	166	166
	Resultado obtenido	Coefficiente de correlación	-.12	1
		Sig. (bilateral)	.12	
		N	166	166

Nota. Prueba de Spearman, tomado de elaboración propia, 2023.

Se deben establecer los niveles de asociación que se puedan presentar considerando las categorías del tipo de liderazgo para identificar posibles asociaciones que permitan comprender mejor el fenómeno, para ello se recurre al análisis con tablas cruzadas y a la prueba de Chi cuadrado con bondad de ajuste ver tabla 14.

Tabla 14*Tabla Cruzada Tipo de liderazgo*Resultado Obtenido*

		Resultado obtenido			Total
		No reportado	Esperado	Sobresaliente	
Tipo de Liderazgo	Transformacional	21	16	48	85
	Transaccional	20	5	23	48
	Evitador	12	6	15	33
Total		53	27	86	166

*Nota. Tabla Cruzada Tipo de liderazgo*Resultado Obtenido, tomado de elaboración propia, 2023.*

Se puede observar un comportamiento aceptable de la distribución de las categorías y coherente con la interpretación gráfica previamente ilustrada anteriormente, seguidamente se aplica la prueba Chi cuadrado en la cual la significancia alcanza un valor de .27 lo cual se puede interpretar como una asociación no existente al alcanzar un valor sig mayor a .05, el valor de Chi cuadrado de 5.2 es igualmente bajo. Ver tabla 15.

Tabla 15

Prueba Chi Cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.19 ^a	4	.26
Razón de verosimilitud	5.31	4	.25
Asociación lineal por lineal	2.48	1	.11
N de casos válidos	166		
a. 0 casillas (,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5,37.			

Nota. Prueba Chi Cuadrado. Tomado de elaboración propia, 2023.

Para corroborar la baja significancia de la prueba Chi cuadrado se aplican las medidas de Phi, V de Cramer y el coeficiente de contingencia los cuales ratifican con una significancia de .268 (mayor al 5% esperado) que no hay asociación entre las variables.

Tabla 16*Medidas de Phi, V de Cramer*

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	.17			.26
	V de Cramer	.12			.26
	Coeficiente de contingencia	.17			.26
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-.12	.07	-1.58	.115 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-.12	.07	-1.56	.119 ^c
N de casos válidos		166			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Nota. Medidas de Phi, V de Cramer, tomado de elaboración propia, 2023.

Por lo anterior, tal resultado sugiere aplicar la prueba segmentando la muestra por las dimensiones que conforman la variable moderadora, pues si en una de sus dimensiones se observa relación entre las variables, esto ayuda a comprobar la hipótesis general de la investigación, por lo cual se procede por áreas de resultado en función de nivel del cargo:

6.3.1 Rectoría

La tabla 17 permite señalar que con un sig. = .33 se acepta H_0 en la relación Inter - variables para la muestra observada para el nivel de cargo Auxiliar, asistente, Analista dentro del área de rectoría.

Tabla 17*Rectoría vs Auxiliar, asistente, Analista*

			Tipo de Liderazgo	Resultado obtenido
Rho de Spearman	Tipo de Liderazgo	Coefficiente de correlación	1	.86
		Sig. (bilateral)		.33
		N	3	3
	Resultado obtenido	Coefficiente de correlación	.86	1
		Sig. (bilateral)	.33	
		N	3	3

Nota. Rectoría vs Auxiliar, asistente, Analista, tomado de elaboración propia, 2023.

La tabla 18 permite señalar que con un sig. = .182 se acepta H_0 en la relación Inter variables para la muestra observada para el nivel de cargo coordinador dentro del área de rectoría.

Tabla 18*Rectoría vs Coordinador*

			Tipo de Liderazgo	Resultado obtenido
Rho de Spearman	Tipo de Liderazgo	Coefficiente de correlación	1	.56
		Sig. (bilateral)		.18
		N	7	7
	Resultado obtenido	Coefficiente de correlación	.56	1
		Sig. (bilateral)	.18	
		N	7	7

Nota. Rectoría vs Coordinador, tomado elaboración propia, 2023.

La tabla 19 permite señalar que con un sig. = .71 se acepta Ho en la relación Inter variable para la muestra observada para el nivel de cargo profesional dentro del área de rectoría.

Tabla 19

Rectoría vs Profesional

			Tipo de Liderazgo	Resultado obtenido
Rho de Spearman	Tipo de Liderazgo	Coeficiente de correlación	1	-.10
		Sig. (bilateral)		.71
		N	14	14
	Resultado obtenido	Coeficiente de correlación	-.10	1
		Sig. (bilateral)	.71	
		N	14	14

Nota. Rectoría vs Profesional, tomado de elaboración propia, 2023.

6.3.2 Vicerrectoría Académica y de Operaciones

La tabla 20 permite señalar que con un sig. = .66 se acepta Ho en la relación Inter variable para la muestra observada para el nivel de cargo auxiliar, asistente, analista dentro del área de Vicerrectoría académica y de operaciones.

Tabla 20

Académica y de Op, vs Auxiliar, asistente, Analista

			Tipo de Liderazgo	Resultado obtenido
Rho de Spearman	Tipo de Liderazgo	Coeficiente de correlación	1	-.33
		Sig. (bilateral)		.66
		N	4	4
	Resultado obtenido	Coeficiente de correlación	-.33	1
		Sig. (bilateral)	.66	

N	4	4
---	---	---

Nota. Académica y de Op, vs Auxiliar, asistente, Analista, tomado de elaboración propia, 2023.

La tabla 21 permite señalar que con un sig. = .02 se rechaza H_0 en la relación Inter variable para la muestra observada para el nivel de cargo coordinador dentro del área de Vicerrectoría académica y de operaciones.

Tabla 21

Vic. Académica y de Op, vs Coordinador

			Tipo de Liderazgo	Resultado obtenido
Rho de Spearman	Tipo de Liderazgo	Coefficiente de correlación	1	-.35*
		Sig. (bilateral)		.02
		N	39	39
	Resultado obtenido	Coefficiente de correlación	-.35*	1
		Sig. (bilateral)	.02	
		N	39	39

Nota. Académica y de Op, vs Auxiliar, asistente, Analista, tomado de elaboración propia, 2023.

La tabla 22 permite señalar que con un sig. = .32 se acepta H_0 en la relación Inter variable para la muestra observada para el nivel de cargo profesional dentro del área de Vicerrectoría académica y de operaciones.

Tabla 22*Vic. Académica y de Op, vs Profesional*

			Tipo de Liderazgo	Resultado obtenido
Rho de Spearman	Tipo de Liderazgo	Coeficiente de correlación	1	-.23
		Sig. (bilateral)		.32
		N	19	19
	Resultado obtenido	Coeficiente de correlación	-.23	1
		Sig. (bilateral)	.32	
		N	19	19

Nota. Vic. Académica y de Op, vs Profesional, tomado de elaboración propia, 2023.

6.3.3 Vicerrectoría Servicio al estudiante

La tabla 23 permite señalar que con un sig. = .14 se acepta Ho en la relación Inter variable para la muestra observada para el nivel de cargo auxiliar, asistente, analista dentro del área de Vicerrectoría servicio al estudiante.

Tabla 23*Vic. Servicio al Estudiante, vs Auxiliar, asistente, Analista*

			Tipo de Liderazgo	Resultado obtenido
Rho de Spearman	Tipo de Liderazgo	Coeficiente de correlación	1	-.26
		Sig. (bilateral)		.14
		N	32	32
	Resultado obtenido	Coeficiente de correlación	-.26	1
		Sig. (bilateral)	.14	
		N	32	32

Nota. Vic. Servicio al Estudiante, vs Auxiliar, asistente, Analista, tomado de elaboración propia, 2023.

La tabla 24 permite señalar que no se encuentra valor de significancia por lo que se acepta H_1 en la relación Inter variable para la muestra observada para el nivel de cargo coordinador dentro del área de Vicerrectoría servicio al estudiante.

Tabla 24

Vic. Servicio al Estudiante, vs Coordinador

			Tipo de Liderazgo	Resultado obtenido
Rho de Spearman	Tipo de Liderazgo	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1	-1**
		N	3	3
	Resultado obtenido	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	-1**	1
		N	3	3

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

Nota. Vic. Servicio al Estudiante, vs Coordinador, tomado de elaboración propia, 2023.

La tabla 25 permite señalar que con un sig. = .59 se acepta H_0 en la relación Inter variable para la muestra observada para el nivel de cargo profesional dentro del área de Vicerrectoría servicio al estudiante.

Tabla 25

Vic. Servicio al Estudiante vs Profesional

			Tipo de Liderazgo	Resultado obtenido
Rho de Spearman	Tipo de Liderazgo	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1	.13
		N	18	18
	Resultado obtenido	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.13	1
		N	.59	18

Nota. Vic. Servicio al Estudiante vs Profesional, tomado elaboración propia, 2023.

6.3.4 Vicerrectoría Administrativa y Financiera

La tabla 26 permite señalar que con un sig. = .19 se acepta H_0 en la relación Inter variable para la muestra observada para el nivel de cargo auxiliar, asistente, analista dentro del área de Vicerrectoría administrativa y financiera.

Tabla 26

Vic. Administrativa y Financiera vs Auxiliar, asistente, Analista

			Tipo de Liderazgo	Resultado obtenido
Rho de Spearman	Tipo de Liderazgo	Coefficiente de correlación	1	-.33
		Sig. (bilateral)		.19
		N	17	17
	Resultado obtenido	Coefficiente de correlación	-.33	1
		Sig. (bilateral)	.19	
		N	17	17

Nota. Vic. Administrativa y Financiera vs Auxiliar, asistente, Analista, tomado de elaboración propia, 2023.

La tabla 27 permite señalar que no se encuentra valor de significancia por lo que se acepta H_0 en la relación Inter variable para la muestra observada para el nivel de cargo coordinador dentro del área de Vicerrectoría servicio al estudiante.

Tabla 27*Vic. Administrativa y Financiera, vs Coordinador*

			Tipo de Liderazgo	Resultado obtenido
Rho de Spearman	Tipo de Liderazgo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)		
		N	4	4
	Resultado obtenido	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)		
		N	4	4

Nota. Vic. Administrativa y Financiera, vs Coordinador, tomado de elaboración propia, 2023.

La tabla 28 permite señalar que con un sig. = .55 se acepta Ho en la relación Inter variable para la muestra observada para el nivel de cargo profesional dentro del área de Vicerrectoría administrativa y financiera.

Tabla 28*Vic. Administrativa y Financiera vs Profesional*

			Tipo de Liderazgo	Resultado obtenido
Rho de Spearman	Tipo de Liderazgo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1	-.31
		N	6	6
	Resultado obtenido	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	-.31	1
		N	.55	6

Nota. Vic. Administrativa y Financiera vs Profesional, tomado de elaboración propia, 2023.

Al observarse este mismo coeficiente de correlación entre los niveles de cargos empleados que fueron nivel de cargo auxiliar, coordinador, profesional y las dependencias de la organización Rectoría, Vicerrectoría de servicios al estudiante, Vicerrectoría académica y de operaciones y Vicerrectoría Administrativa y financiera, se encuentran estimativos diferentes, ratificando la heterogeneidad, más aún que existen niveles de cargos que desarrollan estos estilos de liderazgo con mayor proporción a una posible relación de las variables.

Para el caso en los cargos de auxiliar, el coeficiente entregó una estimación de: $-.10$ la cual no es favorable para estos cargos indicando de forma puntual que no existe aplicabilidad de relación entre los estilos de liderazgo y los indicadores de calidad; mientras que para el cargo profesional el coeficiente de correlación entregó una estimación positiva de $.03$ la cual representa relación alguna, más no incide en los estilos de liderazgo que desarrolle la persona en la organización.

Se resalta la correlación significativa en el nivel $0,05$ (bilateral) en la Vicerrectoría académica y de operaciones en el nivel de cargo de coordinador; el coeficiente entregó una estimación de: $-.355$, no positiva para el desarrollo de los estilos e indicadores. Igualmente, la correlación significativa en el nivel $.01$ (bilateral) en la Vicerrectoría de servicio al estudiante en el nivel de cargo de coordinador; el coeficiente entregó una estimación de: -1 no positiva para el desarrollo de los estilos e indicadores.

7 CONCLUSIONES

En esta investigación, para identificar y caracterizar los estilos de liderazgo presentes en la Rectoría UNIMINUTO virtual, se buscó determinar la naturaleza de la relación entre esos estilos y los resultados, así como el desempeño de las áreas clave de la nueva estructura organizacional establecida en enero de 2023. Este enfoque investigativo se desarrolló en un contexto que abarcó a colaboradores vinculados a las áreas administrativa y de gestión académica.

El ejercicio investigativo se ejecutó con éxito, proporcionando una valiosa visión sobre cómo se conducen y guían las actividades dentro de la organización. Los insumos estadísticos generados durante este estudio no solo cumplen con los objetivos propuestos, sino que también ofrecen la posibilidad de orientar futuras investigaciones al diseñar metodologías o proyectos dirigidos a fortalecer la identificación de estilos de liderazgo en organizaciones similares. Además, los datos recopilados permitirán realizar comparativos con los instrumentos de medición existentes en la organización.

Si bien es cierto, la organización refleja logros obtenidos de manera positiva y con ello posicionamiento destacado; se reconoce que parte de este éxito se debe a la visión estratégica y proyección que tienen las áreas, guiadas por la misión institucional, en el promover un avance continuo y la fundamentación de procesos idóneos que logren una mejora en los estándares propuestos. Al tenerse estos aportantes se puede indicar que los hallazgos proporcionados en esta investigación ofrecen insumos para la toma de acciones y la ejecución de programas que favorezcan la misión y la calidad que caracteriza a la organización.

Los resultados de la investigación indican que el estilo de liderazgo predominante en las áreas de la Rectoría UNIMINUTO virtual es el liderazgo transformacional. Este hallazgo sugiere que, en esta organización, el enfoque en la inspiración, la motivación y la innovación es más relevante que los aspectos más tradicionales y transaccionales de liderazgo. Así mismo, la determinación de estas dimensiones de liderazgo permitió concluir al tener datos estimativos de la población, un panorama por área y nivel de cargo que amplió la perspectiva de liderazgo ejercido por el rector y vicerrectores.

Se destaca la identificación de estilos de liderazgo por parte de los colaboradores y la claridad con la que interpretan las conductas de sus líderes dentro de la organización. Dada la pertenencia de la Rectoría UNIMINUTO Virtual y, en general, de la organización al sector educativo, se resalta la influencia que tiene el liderazgo transformacional en línea con el desarrollo de la formación y la educación, en concordancia con las investigaciones adelantadas por Avolio et al., (1995). Este enfoque no solo es una apuesta importante y parte de la visión de la organización, sino que también el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores podría ser producto del impacto ejercido por el estilo de liderazgo impartido en los mandos de la Rectoría. Además, este estilo puede influir en el ambiente laboral y la cultura organizacional, contribuyendo a la consolidación de un entorno favorable al desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

En segundo lugar, se identifica el liderazgo transaccional, aunque los colaboradores seleccionados en la muestra identifican en menor proporción conductas transaccionales en sus líderes. Esta menor identificación podría interpretarse por la poca presencia de un intercambio de recompensas, reconocimientos y sanciones que motive e influya en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la organización. Este estilo de liderazgo también caracteriza a

un líder que presta especial atención a la desviación del cumplimiento de los objetivos, errores e irregularidades presentadas en la ejecución de las actividades y consecución de los objetivos (Bass, 1985).

Por último, con una mínima representación se encontró el estilo de liderazgo evitador – pasivo – evasivo, el cual genera conductas en las que no se interfiere en los procesos. Este hallazgo, aunque de representación reducida, ofrece una visión completa de los estilos de liderazgo presentes en la Rectoría UNIMINUTO virtual, esencial para comprender la complejidad de las dinámicas organizacionales.

Los indicadores del primer semestre del año revelaron que el desempeño de las áreas de la Rectoría UNIMINUTO virtual es sobresaliente. Este resultado positivo respalda la gestión realizada por el recurso humano actual de la organización, indicando que las áreas están funcionando de manera efectiva.

La prueba de hipótesis para determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de las áreas arrojó resultados interesantes. Aunque sugiere que no hay relación significativa entre estos dos factores, se identificó que el estilo de liderazgo de los líderes influye en los cargos de coordinador y director de la vicerrectoría académica y de operaciones. Este hallazgo implica que, en el contexto de la Rectoría UNIMINUTO virtual, ciertos roles pueden verse más afectados por el estilo de liderazgo que otros, subrayando la importancia de adaptar los enfoques de liderazgo a las características específicas de cada posición y responsabilidad.

Es relevante señalar que esta conclusión se basa en los datos y las circunstancias específicas de la investigación, lo que destaca la importancia de considerar el contexto y las particularidades organizacionales al analizar la relación entre liderazgo y desempeño. Además,

esta conclusión se alinea con los argumentos de Joan Woodward (1994), quien, a través de sus investigaciones, resalta principalmente la influencia de la estructura organizacional y los objetivos de la organización en el desempeño de los colaboradores. Más allá del impacto que pudiesen tener los estilos de liderazgo impartidos por sus mandos, la investigación identifica la relevancia del tamaño de la Rectoría UNIMINUTO Virtual y el crecimiento que presenta a nivel de colaboradores administrativos. Esto se caracteriza por tener una estructura organizacional fuertemente definida y diferenciada respecto a otras rectorías de la organización. Además, se destaca la gestión por procesos, ya que esto favorece la toma de decisiones y la colaboración entre la Rectoría y Vicerrectorías. El sistema de gestión se encuentra basado en la gestión por procesos y un ecosistema de colaboración y desarrollo articulado entre las diferentes áreas, lo que favorece al cumplimiento de los objetivos y el desempeño de las áreas.

La Rectoría UNIMINUTO Virtual también está muy influenciada por el desarrollo tecnológico y el provecho de este mediante iniciativas y apuestas al mejoramiento continuo. La implementación de nuevas herramientas, la automatización de procesos para disminuir y agilizar la operatividad de las áreas, el desarrollo de tableros de control que permiten monitorear en tiempo real el comportamiento de los indicadores y metas de la rectoría y el despliegue de motores que mejoran la comunicación y de cercanía a los grupos de interés son ejemplos de esta influencia tecnológica. Esto es relevante, ya que la tecnología puede influir mucho en el desempeño satisfactorio de las diferentes áreas y en la consecución favorable de los objetivos propuestos, como afirma Joan Woodward (1994) en sus investigaciones.

En síntesis, se puede determinar e identificar otros factores que pueden estar influenciando los niveles de desempeño de la Rectoría UNIMINUTO virtual en sus diferentes áreas y niveles de cargo. De la misma manera, los estilos de liderazgo impartidos están

impactando a los colaboradores, influyendo en otras facetas más allá del desempeño directo de la organización. Esto destaca la complejidad de las relaciones entre liderazgo, cultura organizacional y desempeño, subrayando la importancia de un enfoque integral al analizar estos elementos.

Al analizar con mayor detenimiento la influencia de los estilos de liderazgo en los colaboradores y, por ende, en el rendimiento de la organización, es crucial considerar los resultados tangibles y aspectos intangibles como la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral. La capacidad de los líderes para inspirar, motivar e innovar, como se refleja en el liderazgo transformacional identificado como predominante, puede ser un factor clave en el desarrollo y crecimiento de los colaboradores.

El liderazgo transaccional, aunque identificado en menor proporción, también desempeña un papel significativo al enfocarse en el intercambio de recompensas y sanciones para motivar el cumplimiento de los objetivos. La atención a la desviación del cumplimiento de los objetivos, errores e irregularidades también refleja una orientación hacia la eficiencia y la corrección de procesos, lo que puede contribuir al desempeño efectivo de las áreas.

El estilo de liderazgo evitador – pasivo – evasivo, aunque representado mínimamente, ofrece información valiosa sobre la diversidad de enfoques de liderazgo presentes en la organización. Aunque esta representación es baja, su existencia sugiere que algunos líderes adoptan un enfoque de no intervención en los procesos, lo que puede tener implicaciones en la autonomía y la toma de decisiones en ciertos contextos.

En conclusión, se reconoce que los estilos de liderazgo impartidos están impactando a los colaboradores en otras facetas, pero no están directamente relacionados con el nivel de

desempeño de la organización. Este análisis proporciona una base sólida para futuras investigaciones y acciones estratégicas dentro de la organización, abriendo el camino para un mayor entendimiento de la interacción entre liderazgo, estructura organizacional, tecnología y desempeño.

Referencias

- Adams, S. (1963). Teoría de la equidad. Motivos y motivación en la empresa. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ahumada, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de la Universidad de Chile*, 11 (1), 139-148.
- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122.
- Alessio, F.A. (2017), Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica. Pearson.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. Juan Carlos Martínez Coll.
- Anzorena, O. (2019). Líder-Coach: Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional. Ediciones Granica.

- Arias, J. L., & Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación.
- Avolio, B. & Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Bass, B. & Avolio, B. (2006). Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. New York: Simon and Schuster.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Tercera Edición. Person
- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación cuarta edición. Person.
- BLAKE, R. R.y MOUTON, J. S. (1964). The managerial grid. Houston: Gulf.
- Burns J.M. (1978). Leadership. Harper Collins. Nueva York: Harper and Row.
- Calderon, M. A. (2015). Repositorio UMNG.
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13700/2/ENSAYO-%20El%20liderazgo%20autocr%C3%A1tico%20y%20el%20clima%20laboral%20%20-MILENA%20AYALA%20CALDERON-SEMINARIO%20DE%20GRADO.pdf>

- Calduch, R. (2012). Métodos y Técnicas de Investigación en Relaciones Internacionales- Curso de Doctorado. Universidad Complutense de Madrid.
- Carmona, A. Y. (2016). Competencias laborales para el personal empleado de una empresa manufacturera a través de la evaluación de 360 grados.
<http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/65174>
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. *Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia*, 2, 1-11.
- Cerda Gutiérrez, H. (2011). La investigación formativa en el aula.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Código de Ética y Buen Gobierno de UNIMINUTO, Acuerdo 308 del 05 de junio del 2020.
- Colina, J. E. (2017). Influencia del liderazgo autocrático y el liderazgo democrático en el clima laboral en las empresas colombianas del sector público.
- Collante, A. J., & Flores, M. V. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la agrupación joven iberoamericana de contabilidad y administración de empresas (AJOICA)*, 18, 183-195.
- Congreso de la República de Colombia. (1991). Ley 30 de 1992. Por lo cual se expide Ley de Educación Superior en Colombia.
- Congreso de la República. (2012). Ley Estatutaria 1581 de 2012. Por la cual expide la ley de protección de datos en Colombia.
- Consejo Nacional de Educación Superior –CESU. (2008). Acuerdo 032 de 2008 Modelo de Acreditación de Alta Calidad para las Instituciones de Educación Superior.

Covas, Z., & Maria, J. (2017). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Trabajo de grado. Universidad de Baliarica. España.

https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1

Cuadra, A. A., & Veloso, C. B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.

De Colombia, Constitución Política. (1991). República de Colombia.

De la Garza Carranza, M. T., Maldonado, A. C., Soria, E. G., & Estrada, C. R. (2017).

Características de liderazgo del administrador educativo de las Instituciones de Educación Superior en México. *Actualidades investigativas en educación*, 17(3).

De la Garza, M. T., Cervantes, A., Guzmán, E., & Ramos, C. (2017). Características de liderazgo del administrador educativo de las Instituciones de Educación Superior en México.

Actualidades Investigativas en Educación, 17(3), 431-457.

Delgado, J. (2018). Claves para la creatividad empresarial. ECOE Ediciones.

Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos.

Diaz, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal [Online]*, 12(2), 1-34.

<https://journals.openedition.org/laboreal/2314#quotation>

- Diskiène, D., Pauliène, R., & Ramanauskaite, D. (2019). Relationships between leadership competencies and employees' motivation, initiative and interest to work. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(1), 113-129.
- Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Collins.
- Escandon, D. M., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 32(139), 137-145.
- Espinosa, J. C., Contreras, F., & Barbosa, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 11(2), 303-317.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 1(34), 343-348.
<https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/5621/3069>
- Estructura Rectoría UNIMINUTO Virtual. Acuerdo 391 del *fourteen* de diciembre de 2022.
- Fernández, M. Á. (2015). Liderazgo positivo y compartido. *Padres y Maestros/Journal of Parents and Teachers*, (361), 12-17.
- Foladori, H. (agosto 2022). *La concepción de liderazgo de Kurt Lewin*. Psicología Grupal.
<https://psicologiagrupal.cl/la-concepcion-del-liderazgo-en-kurt-lewin-horacio-c-folador/>
- Fullan, M. (2020). *Liderar en una cultura de cambio*. Ediciones Morata.
- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. DEBOLS! LLO.
- Gonos, J., & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management: journal of contemporary management issues*, 18(2), 157-168.
- Gonzalez, C. H. Murillo, G., & Garcia, M. (2020). Estilos de liderazgo de los directivos universitarios en Colombia. *Revista Espacios*, 41(44), 1-12.
- González, O. G., & Cubillán, L. G. (2012). Estilos de liderazgo del docente Universitario. *Multiciencias*, 12(1), 35-44.
- Guil Bozal, M. (2006). Escala Mixta likert-thurstone. *Anduli*, 5, 81-95.
- Gutiérrez, H. (2011). Los elementos de la investigación (cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos). *Revista Logos, Ciencia & tecnología*, 4(1), 1-3.
<https://www.redalyc.org/pdf/5177/517751763017.pdf>
- Hernández, M. L. (2013). Liderazgo académico. *Revista de la educación superior*, 42(167), 105-131.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2010). Metodología de la Investigación. México DF: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa cualitativa y mixta. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. Metodología de la Investigación. 4 ed. Ciudad de México, McGraw-Hill, 2006.

- https://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). *Liderazgo situacional*. Englewood Cliff: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene. *Teoría de la Organización*, 10, 71-91.
- Hiriyappa, B. (2018). *Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo*. Babelcube Inc.
- Huillca, B. J. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico-sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Hussain, S. T., Lei S., Akrama T., Haider, M. J., Ali, M. (2018). El modelo de cambio de Kurt Lewin: una revisión crítica del papel del liderazgo y la participación de los empleados en el cambio organizacional. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.uniminuto.edu/science/article/pii/S2444569X16300087?via=ihub>
- Jick, T. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2392366>
- Johnson, B. y Onwuegbuzie, A. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/mixed-methods-research-paradigm-whose-time-has/docview/216901546/se-2>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 1, 75-85.

- Lizcano, L. M. A., Mogollon, J. M. G., & León, R. B. (2022). Análisis de los estilos de liderazgo ejercidos en la Universidad de Pamplona, Colombia. *Saber, Ciencia y Libertad*, 17(1), 341-363.
- Lussier, R. Achua C. (2002) Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades (2a. Edición). México: Thomson Learning.
- Macías, E., Chum, S., Aray, C., & Rodríguez, C. (2018). Liderazgo académico: Estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 3(1), 59-70.
- Martin, A., Irvine, H., Tooley, S., & Guthrie, J. (2017). Organizational change in an Australian university: Responses to a research assessment exercise. *The British Accounting Review*, 49(4), 399-412.
- Martínez, M. D. R. B., Lázaro, J. R., & Espinoza, I. M. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática, 10(28), 21-40.
- Maslow, A. (2004). Jerarquía de necesidades. México: Quetzal.
- Mazariegos, M. I. (2015). Motivación y desempeño laboral. [Tesis de grado no publicada]. Universidad Rafael Landívar. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53829399/Sum-Monica-libre.pdf?1499793186=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMOTIVACION_Y_DESEMPENO_LABORAL_Estudio.pdf&Expires=1700105726&Signature=ao83CoCDRzul~Vnz7CyBGWUZY758Rc4vINUDd25zYUqm9uUxZBSXFJWaezbKwg4XC46DfgkeU9Ye5ejaDdhLYXbT-0b6EkCBITouzUctzWawATtBkJaTXYhITUgqXaB4Fw2Op9~WqaN0HdbccC21nz3as6

pgdDiROHWFpn-
 uNaQ6mAaTdnIKHqZBgmbZhPXd4Y4EMMiJ7xcVPQVt5okxJJD3k8xN50cun7aI6LKr
 fCsreN~QmA2vOw-GkOxu8qGlqvff0viqR1MHwtJw4CDu2-
 NgU7v~KOnmxcvp6aJBOys8k-AclDE-
 5JY~SltrXaWctpqIMsJlh2s9PVaRYBwkoQ__&Key-Pair-
 Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Mejía, A. C. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales* (Cr), 4(106), 203-214.

Ministerio de Educación Superior. (1990). Resolución No 10345 del 01 de agosto de 1990. Por lo cual Reconoce a la Corporación Universitaria Minuto de DIOS como institución de educación superior privada.

Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española.

Montañez De Salinas, A. P., Palumbo Pinto, G. B., Ramos Vera, R. P., & Ramos Vera, P. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas.

Montoya, L. A., Monterrosa, O. L., Lobo, S. N., & Muñoz, B. S. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 575-591.

Morales, P. (25 de abril de 2009). Tipos de variables y sus implicaciones en el diseño de una investigación. Madrid, España.

- Munch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección*. México: Editorial Trillas.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del Liderazgo transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 1-14. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2148469>
- Ogliastri, E., McMillen, C., Arias, M. E., Dávila, C., Dorfman, P., Fimmen, C. et al. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (22), 29-57.
- Orbegozo, P. (2018). Influencia de los estilos de liderazgo en el nivel de comunicación interna de los docentes de las Instituciones Educativas estatales de Miraflores, Arequipa 2018. [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/5f8e8dfe-42b4-4e2a-952a-3666a30acc30/content>
- Oyola, A. E. (2021). La variable. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 14(1), 90-93.
- Parra, O. B., & Guilianny, J. G. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177.
- Pedraja, L., Araneda, C., Bernasconi, A., & Viancos, P. (2018). Liderazgo, cultura académica y calidad de las universidades: aproximación conceptual y relaciones. *Revista Venezolana de gerencia*, (1), 184-199.

- Perilla, L. E., & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108.
- Pielstick, C. D. (two thousand). Formal vs Informal Leading: A Comparative Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Porter, M. E. 2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 1-18.
<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Quevedo, F. (2011). Medidas de tendencia central y dispersión. *Medwave*, 11(03).
- Ramírez, G. (2013), Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, 25, 5-11.
- Reglamento Orgánico de UNIMINUTO, Acuerdo 297 del *thirteen* diciembre del 2019.
- Reyes, V. Trejo, M. & Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 81-115. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.292>
- Robles, V. H., Contreras, F., Barbosa, D., & Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación y desarrollo*, 21(2), 395-418.

- Rojas, F. (2022). Estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del proyecto especial Jaén San Ignacio Bagua, distrito y provincia de Jaén, año 2020.
- Rojas, O. A., Vivas, A. D., Mota, K. T., & Quiñonez, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, (28), 237-262.
- Ruiz, O. (2017), Liderazgo. Editorial Alfíl.
- Salkind N. (1999). Métodos de Investigación. (Tercera Edición). Mexico: Prentice Hall.
- Sánchez, C. (29 de enero de 2020). Tablas. Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/estructura/tablas/>
- Sánchez, T. R. (2016). Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones. Ediciones Octaedro.
- Schmitt, A., Den, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(3), 588-610.
- Schnarch, K. A. (2019), Creatividad para un mundo mejor: Cómo desarrollarla y fomentarla.
- Serrano, B. J., & Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(SPE11), 117-125.
- Silva, C. (2007). Evaluación y burocracia: medir igual a los diferentes. *Revista de la educación superior*, 36(143), 7-24.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602007000300001&lng=es&tlng=es

Skinner, B. F., & Ardilla, R. (1975). Sobre el conductismo, (pp. 158-159). Fontanella.

Solano, M. R., Pereira, H. O. L., & Mendoza, J. A. G. (2021). Productividad del valor agregado y estilos de liderazgo. Sector minero Norte de Santander, Colombia. *Revista Boletín Redipe*, 10(13), 549-560.

Solys, G. A. P., Morales, M. B., & Medina, W. M. G. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua-Ecuador. *revistapuce*.

Sousa, V., Driessnack, M., y Costa, I. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería parte 1: Diseños de investigación cuantitativa. *Revista Latinoamericana Enfermagem*, 15(3).

Suong, HTT, Thanh, DD y Dao, TTX (2019). El impacto de los estilos de liderazgo en el compromiso de los cuadros, profesores y personal de las universidades públicas: evidencia de Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6 (1), 273-280.

Tracy, B. (2015). Liderazgo. Grupo Nelson.

UNIMINUTO 2023; Código de ética y Buen Gobierno; https://portalweb-uniminuto.s3.us-east-1.amazonaws.com/activos_digitales/DocInstitucionales/Lineamientos%20y%20Manuales/Acu308CodigoEticaBuenGobierno.pdf

UNIMINUTO 2023; Historia UNIMINUTO; <https://www.uniminuto.edu/historia-uniminuto>

- Vadillo, M. T. P. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Esic Editorial.
- Valdebenito, Z. (2016). Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140138>
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. [Tesis de grado no publicada].
https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106405/vega_c.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Velázquez Valadez, G. (2005). Liderazgo empático: un modelo de liderazgo para las organizaciones mexicanas. <http://repositorio.lasalle.mx/handle/lasalle/975>
- Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre- and postdecision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1(2), 212-225. <https://doi.org/dnckxp>
- Woodward, J. (1994). Industrial Organization: Theory and Practice. Oxford University Press. Great Britain.
- Yukl, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones (pp. 331-348, 352-354). España: Pearson Educación <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1965>

Anexos

Anexo 1 Cuestionario Multifactorial de Liderazgo



Autorización de Datos Personales UNIMINUTO

Por favor lee la siguiente información antes de suministrarnos tus datos personales y de autorización de tu tratamiento en cumplimiento del artículo 12 de la ley 1581 de 2012: UNIMINUTO está comprometida con el tratamiento lícito y seguro de los datos personales de sus colaboradores y terceros, garantizando su confidencialidad. Consulta nuestra Política de Tratamiento de Información en: <http://www.uniminuto.edu/documents/10194/0/PTI+UNIMINUTO+2017.pdf/0edf6709-af13-4fb9-8284-e66cd8df2cac>

Los titulares en cualquier momento pueden ejercer sus derechos legalmente consagrados de conocimiento, actualización, rectificación y supresión de sus datos personales a través del portal web <http://www.uniminuto.edu/contacto> o a la siguiente dirección: Calle 81B No.72B-70 en la ciudad de Bogotá, y el teléfono 5933004 en la ciudad de Bogotá, o a nivel nacional 01800 0936670.

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Educación de calidad al alcance de todos, formamos excelentes seres humanos y profesionales competentes, presencia nacional, conoce nuestra oferta académica.

*

☐ Acepto

- ☒ Rectoría
- ☐ Vicerrectoría Académica y de operación
- ☐ Vicerrectoría de Servicio al Estudiante
- ☐ Vicerrectoría Administrativa y Financiera

3

Nivel de cargo al que pertenece *

- ☐ Auxiliar, Asistente, Analista
- ☐ Profesional
- ☐ Coordinador, Director
- ☐ Vicerrector, Rector

Enviar

4

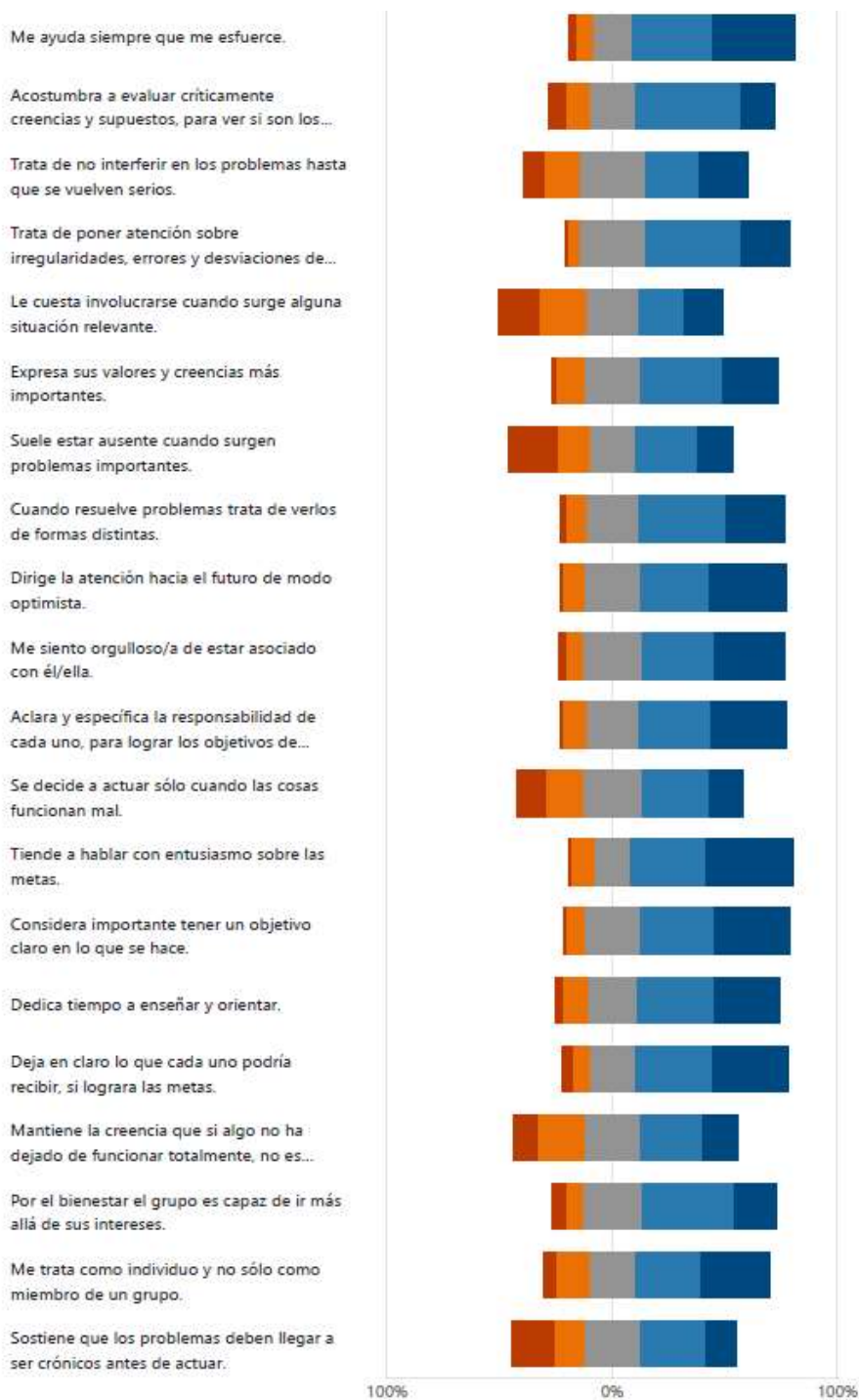
Este cuestionario intenta describir los estilos de liderazgo empleados en la Rectoría UNIMINUTO Virtual, tal como usted lo percibe. Tenga en cuenta que este formulario es anónimo por lo cual no se pedirán datos de información como nombre, identificación, entre otros.

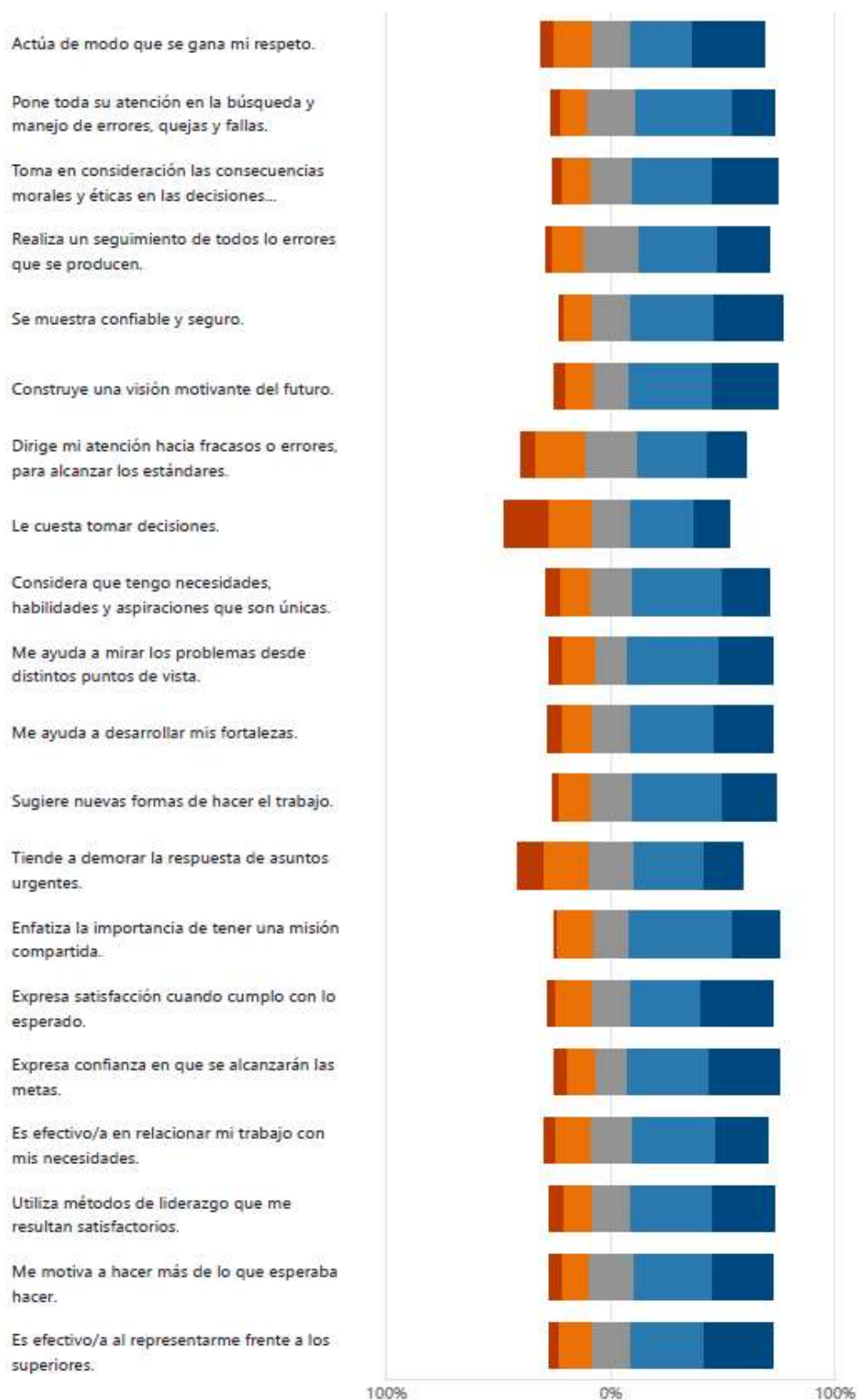
Por favor, responda todos los ítems de este formulario. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda; agradecemos su sinceridad, recuerde que no hay respuesta buena o mala.

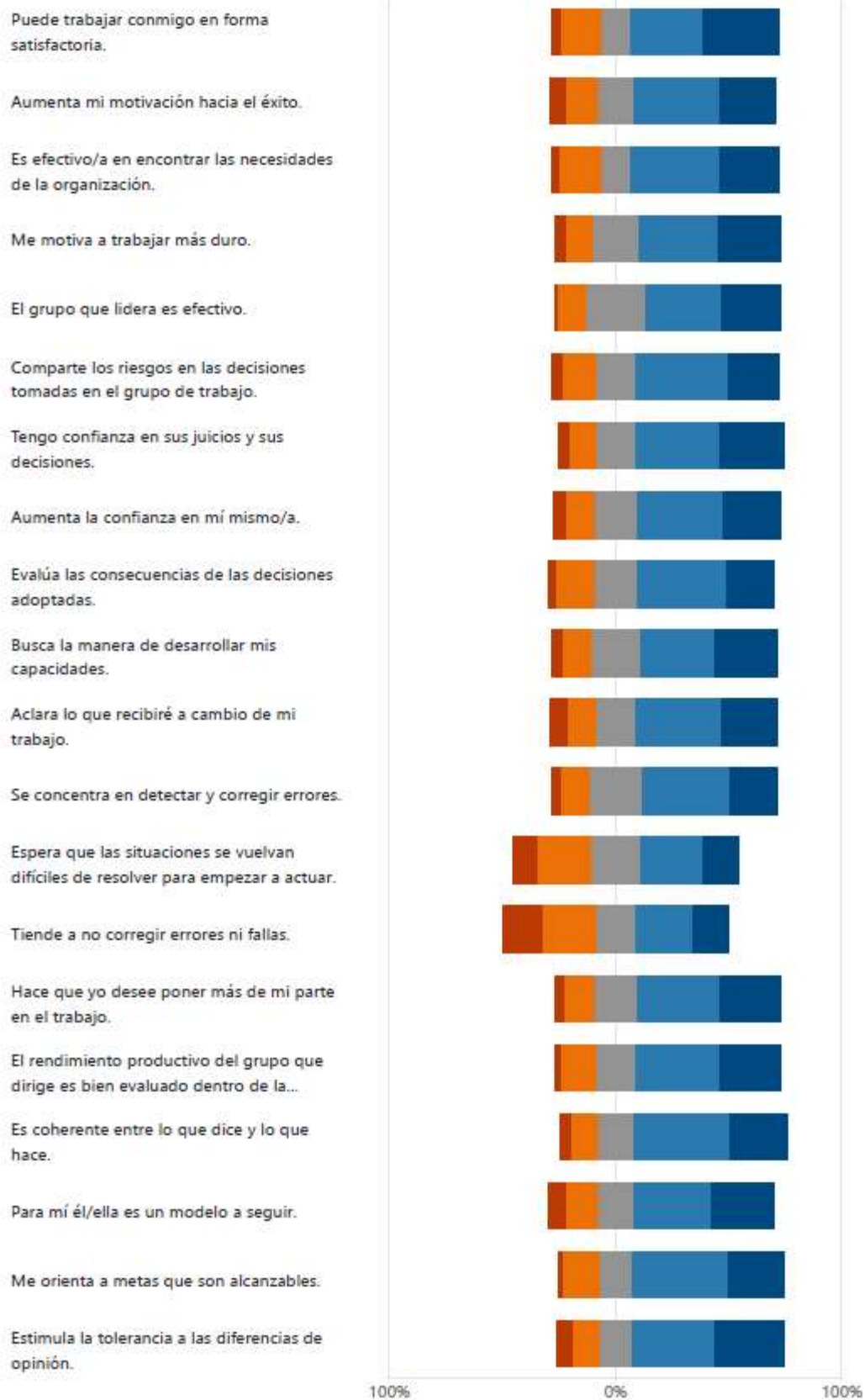
Se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo (Líder de área Rector/Vicerrector). Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia:

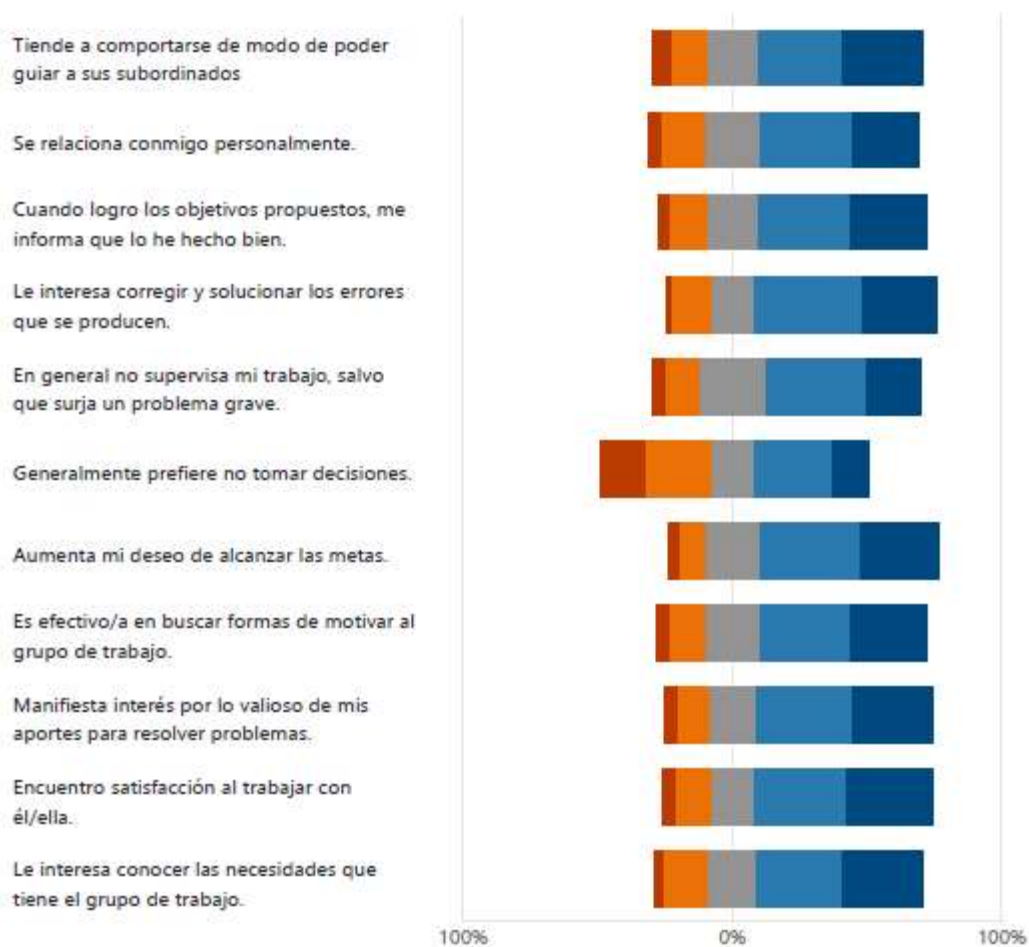
☒ Nunca ☐ Rara vez ☐ A veces ☐ A menudo ☐ Con frecuencia

Colaborador a líder









Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.

Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.

Se da cuenta de lo que necesito.

Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.

Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.

Me informa constantemente sobre mis fortalezas.

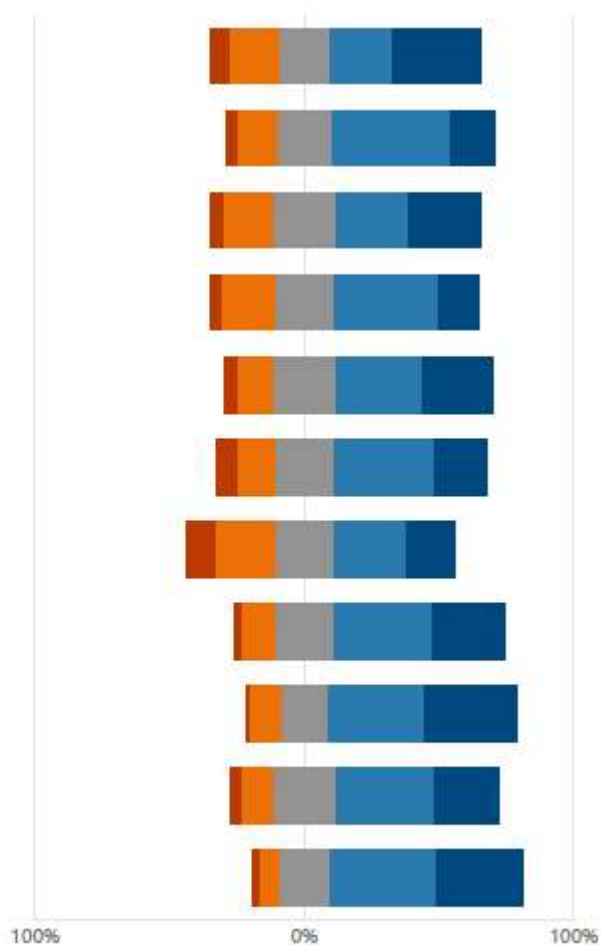
Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.

Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.

Lo/la escucho con atención.

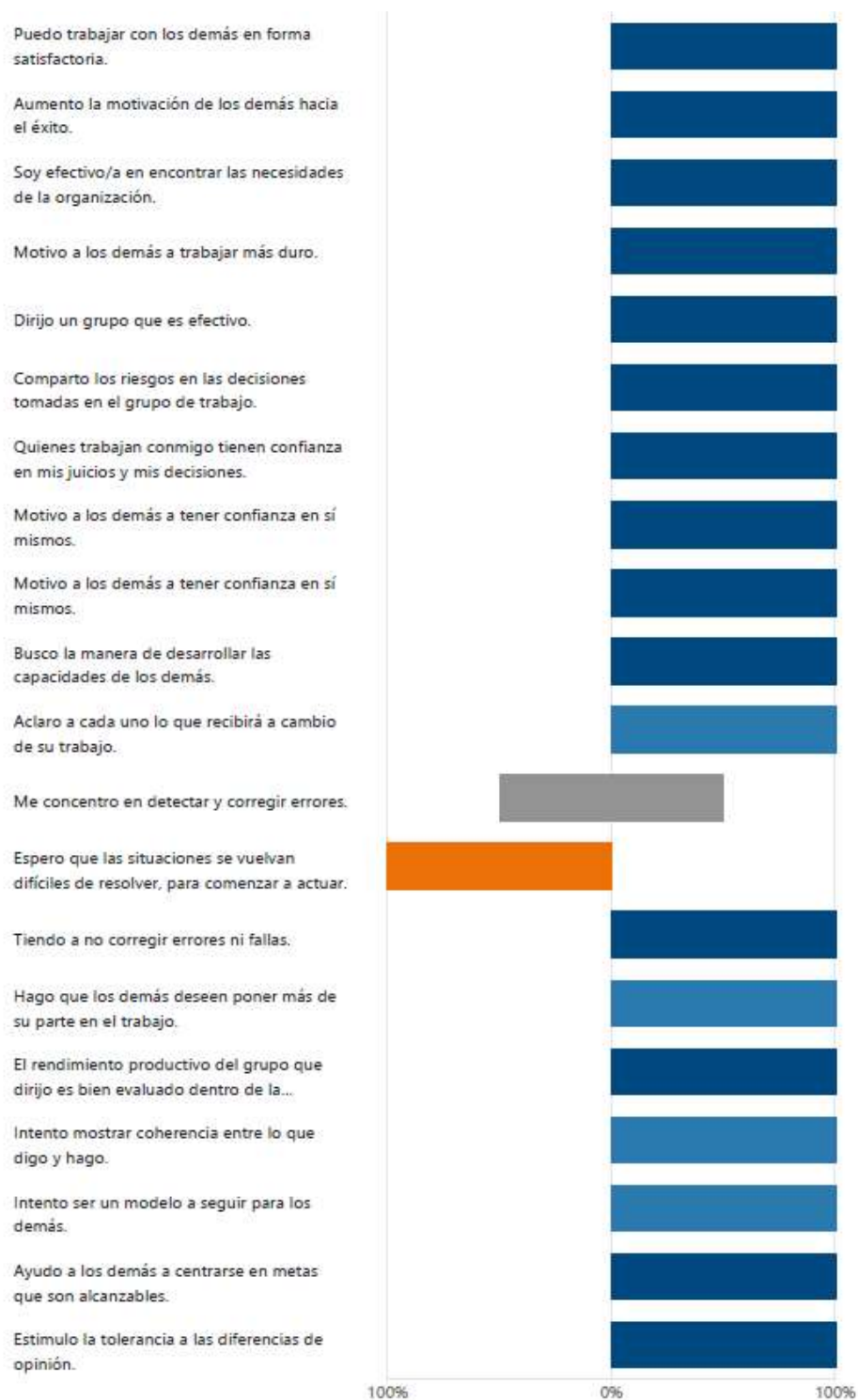
Construye metas que incluyen mis necesidades.

Me es grato trabajar con él /ella.



Autopercepción Líder









Anexo 2 Correspondencias Ítem- Variable de ambas versiones del MLQ 5x CORTO

Forma Líder

ITEMS	Variables Directas	Variables de Segundo Orden	Variables de Alto Orden
1. Ayudo a los demás siempre que se esfuerce	RC		LTR
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	EI		LTF
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios	DPE-P	L P/E	L C/E
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	DPE-A		L C/E
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante	LF	L P/E	L C/E
6. Expreso mis valores y creencias más importantes	IIC	C/I	LTF
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes	LF	L P/E	L C/E
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas	EI		LTF
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista	MI	C/I	LTF
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	IIA	C/I	LTF
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	RC		LTR
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal	DPE-P	L P/E	L C/E
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas	MI	C/I	LTF
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	IIC	C/I	LTF
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar	CI		LTR
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	RC		LTR
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	DPE-P	L P/E	L C/E
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	IIA	C/I	LTF
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo	CI		LTR
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	DPE-P	L P/E	L C/E
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás	IIA	C/I	LTF
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	DPE-A		L C/E
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	IIC	C/I	LTF
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen	DPE-A		L C/E
25. Me muestro confiable y seguro	IIA	C/I	LTF
26. Construyo una visión motivante del futuro	MI	C/I	LTF

27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares	DPE-A		L C/E
28. Suele costarme tomar decisiones	LF	L P/E	L C/E
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	CI		LTR
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	EI		LTF
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas	CI		LTR
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	EI		LTF
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	LF	L P/E	L C/E
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida	IIC	C/I	LTF
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado	RC		LTR
36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas	MI	C/I	LTF
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	E		
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	S		
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	EE		
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores	E		
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria	S		
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito	FF		
43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización	E		
44. Motivo a los demás a trabajar más duro	EE		
45. Dirijo un grupo que es efectivo	E		
46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	IIC	C/I	LTF
47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	IIA	C/I	LTF
48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	MI	C/I	LTF
49. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas	EI		LTF
50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás	CI		LTR
51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo	RC		LTR
52. Me concentro en detectar y corregir errores	DPE-A		L C/E
53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	DPE-P	L P/E	L C/E
54. Tiendo a no corregir errores ni fallas	LF	L P/E	L C/E
55. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo	EE		
56. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	E		
57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago	IIC	C/I	LTF
58. Intento ser un modelo a seguir para los demás	IIA	C/I	LTF
59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables	MI	C/I	LTF
60. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión	EI		LTF
61. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	IIC	C/I	LTF
62. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores	CI		LTR

63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien	RC		LTR
64. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen	DPE-A		L C/E
65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	DPE-P	L P/E	L C/E
66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones	LF	L P/E	L C/E
67. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	EE		
68. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo	E		
69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	EI		LTF
70. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo	S		
71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	IIC	C/I	LTF
72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	MI	C/I	LTF
73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	EI		LTF
74. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo	CI		LTR
75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	LF	L P/E	L C/E
76. En general cumpla con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.	S		
77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	CI		LTR
78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	I F	L P/E	L C/E
79. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra	EE		
80. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención	IIA	C/I	LTF
81. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	MI	C/I	LTF
82. Los demás creen que es grato trabajar conmigo	S		

IIA= Influencia Idealizada Atribuida,
 IIC= Influencia Idealizada Conductual,
 MI= Motivación Inspiracional,
 C/I= Carisma/Inspiracional,
 EI= Estimulación Intelectual,
 LTF= Liderazgo Transformacional,
 CI= Consideración Individualizada,
 RC= Recompensa Contingente,
 LTR= Liderazgo Transaccional,
 DPE-A= Dirección por Excepción Activa,
 DPE-P= Dirección por Excepción Pasiva,
 LF= Laissez-Faire,
 L P/E= Liderazgo Pasivo/Evitador,
 L C/E= Liderazgo Correctivo/Evitador,
 S= Satisfacción,
 E= Efectividad,
 EE= Esfuerzo Extra.

Forma Clasificador

ITEMS	Variables Directas	Variables de Segundo Orden	Variables de Alto Orden
1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	RC		LTR
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	EI		LTF
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	DPE-P	L P/E	L C/E
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	DPE-A		L C/E
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	LF	L P/E	L C/E
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	IIC	C/I	LTF
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	LF	L P/E	L C/E
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	EI		LTF
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	MI	C/I	LTF
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	IIA	C/I	LTF
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	RC		LTR
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	DPE-P	L P/E	L C/E
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	MI	C/I	LTF
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	IIC	C/I	LTF
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	CI		LTR
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	RC		LTR
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	DPE-P	L P/E	L C/E
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	IIA	C/I	LTF
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	CI		LTR
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	DPE-P	L P/E	L C/E
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	IIA	C/I	LTF
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	DPE-A		L C/E
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	IIC	C/I	LTF
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	DPE-A		L C/E
25. Se muestra confiable y seguro.	IIA	C/I	LTF
26. Construye una visión motivante del futuro.	MI	C/I	LTF
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	DPE-A		L C/E
28. Le cuesta tomar decisiones.	LF	L P/E	L C/E
30. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	CI		LTR
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	EI		LTF
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	CI		LTR
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	EI		LTF
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	LF	L P/E	L C/E
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	IIC	C/I	LTF
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	RC		LTR
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	MI	C/I	LTF

37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	E		
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	S		
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	EE		
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	E		
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	S		
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	EE		
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	E		
44. Me motiva a trabajar más duro.	EE		
45. El grupo que lidera es efectivo.	E		
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	IIC	C/I	LTF
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	IIA	C/I	LTF
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	MI	C/I	LTF
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	EI		LTF
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	CI		LTR
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	RC		LTR
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	DPE-A		L C/E
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	DPE-P	L P/E	L C/E
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	LF	L P/E	L C/E
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	EE		
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	E		
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	IIC	C/I	LTF
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir.	IIA	C/I	LTF
59. Me orienta a metas que son alcanzables.	MI	C/I	LTF
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	EI		LTF
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	IIC	C/I	LTF
62. Se relaciona conmigo personalmente.	CI		LTR
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	RC		LTR
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	DPE-A		L C/E
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	DPE-P	L P/E	L C/E
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	LF	L P/E	L C/E
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	EE		
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	E		
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	EI		LTF
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	S		
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	IIC	C/I	LTF
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	MI	C/I	LTF
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	EI		LTF
74. Se da cuenta de lo que necesito.	CI		LTR
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	LF	L P/E	L C/E
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	S		
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	CI		LTR

78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	LF	L P/E	L C/E
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	EE		
80. Lo/la escucho con atención.	IIA	C/I	LTF
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	MI	C/I	LTF
82. Me es grato trabajar con él /ella.	S		

IIA= Influencia Idealizada Atribuida,
 IIC= Influencia Idealizada Conductual,
 MI= Motivación Inspiracional,
 C/I= Carisma/Inspiracional.
 EI= Estimulación Intelectual,
 LTF= Liderazgo Transformacional,
 CI= Consideración Individualizada,
 RC= Recompensa Contingente,
 LTR= Liderazgo Transaccional,
 DPE-A= Dirección por Excepción Activa,
 DPE-P= Dirección por Excepción Pasiva,
 LF= Laissez-Faire,
 L P/E= Liderazgo Pasivo/Evitador,
 L C/E= Liderazgo Correctivo/Evitador,
 S= Satisfacción,
 E= Efectividad,
 EE= Esfuerzo Extra.