



UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS
Escuela de Artes y Comunicación

**ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LOS
ADMINISTRADORES DE LA UNIVERSIDAD DE
MONTEMORELOS**

Informe de investigación presentado en cumplimiento
parcial de los requisitos para el grado de Licenciatura
en Comunicación y Medios

por:

Samira Angélica Gil Nalón

Maestro asesor:

Thelma Belén Mirolo

Montemorelos NL, Mayo de 2015

Resumen

En las instituciones adventistas se toma gran importancia al estudio del liderazgo, este artículo propone como objetivo principal: Describir las características de los estilos de liderazgo *laissez faire*, autocrático, democrático, transaccional y transformacional, con dimensiones en estilo centrado en las tareas, estilo centrado en las relaciones y el nivel de intolerancias que tiene el líder, aplicado a un grupo de empleados de la Universidad de Montemorelos, a través del cuestionario “Estilo de liderazgo” aplicado la primera semana de abril de 2015.

El estudio demostró que en la institución predomina el liderazgo transaccional estadísticamente, esto quiere decir que los hallazgos indican la tendencia en un desempeño propio y funcionamiento en el área laboral, el líder asume comportamientos de ayuda y promoción de sus estudiantes, genera confianza, fortaleza y optimismo, motiva a sus empleados y a los alumnos de la institución, proponiendo metas en el transcurso del período escolar y enfatiza la atención personalizada con el apoyo de tutores.

Palabras clave: estilos de liderazgo, liderazgo académico, tipos de liderazgo, transaccional, líder, Universidad de Montemorelos.

Abstract

In Adventist institutions great importance to the study of leadership is taken, this article proposes main objective:

Describes the characteristics of leadership's styles: *laissez faire*, autocratic, democratic, transactional and transformational, with following dimensions in style: focused on tasks, relationship-centered style and the leader intolerance level. An instrument was applied to a group of Montemorelos University's employees through the "Leadership style" questionnaire, applied the first week of April 2015.

The findings indicate that the Transactional leadership was the dominated one, this means that the trend in the personal development and the performance in the workplace; the leader assume behaviors of support and promotion of their students, builds confidence, strength and optimism, motivates institution's employees and students, proposing goals during the school term and emphasizing personal attention with the tutor's support.

Keywords

Leadership styles, academic leadership, types of leadership, leader, leadership, transactional, Montemorelos University.

Introducción

El liderazgo es fundamental en la vida del ser humano, parte de una necesidad de agruparse, poder organizarse, tener una conducción en actividades tanto profesionales, familiares y sociales en el cual se garantice un beneficio y una satisfacción de mejor calidad de vida. En el ámbito educativo, de igual manera, el liderazgo se basa en la responsabilidad de los empleados ya que éstos proveen y ayudan para que haya una interacción en los grupo de públicos; alumnos, padres, colegas y otros miembros de la comunidad.

En esta investigación se concibe el liderazgo como el proceso de interacción que, de manera organizada y sistematizada, se establece entre los miembros de un grupo. Los integrantes de la institución con este tipo de liderazgo se ven estimulados intelectualmente, lo cual transmiten a sus empleados y estudiantes, cumpliendo de esta manera la misión de la institución.

En la presente investigación se planea como pregunta principal: ¿Qué tipo de liderazgo predomina en las cuatro áreas administrativas de la Universidad de Montemorelos en el período 2014-2015? Se pretende analizar y determinar el estilo de liderazgo predominante en los administradores de la Universidad de Montemorelos en el curso escolar 2014-2015. El instrumento que se utilizará para medir la variable liderazgo fue creado por el Doctor Julio César Casales (2014) buscando las características de los ‘líderes excelentes’ en la institución, observando sus creencias y percepciones sobre el liderazgo, los desafíos que afrontan en la actualidad, así como las estrategias y acciones que implementan para superar con éxito los retos que se presentan en el desempeño de su trabajo de acuerdo a la filosofía cristiana.

Marco teórico**Cosmovisión Cristiana sobre el Liderazgo**

La cosmovisión, sea cual fuere, no es opcional, todos los seres humanos pensamos y actuamos sobre la base de una cosmovisión, aunque no seamos conscientes de ello (Fowler, 1990).

Luis Canale (1999), comenta que la cosmovisión es un conjunto de ideas básicas acerca de la realidad que, como consecuencia de su naturaleza general y su amplio espectro, condiciona toda la gama del pensamiento y la acción de los hombres, funciona con presuposiciones que están directamente implícitas en el proceso por medio del cual los seres humanos comprendemos la

realidad y nos relacionamos con ella. Así la cosmovisión es una perspectiva totalizadora acerca del origen, propósito y destino de la vida humana y del universo, que determina nuestros valores éticos y nuestra conducta diaria (Rasi, 1991).

Luis Canale (1999), menciona que todos los seres humanos adquirimos inicialmente una cosmovisión mediante un proceso de asimilación cultural. Sin embargo, como resultado de algunos procesos de reflexión se puede elegir la cosmovisión que se desea adoptar, así es posible que se reemplacen por otros. En cambio, para la cosmovisión bíblica, el hombre es imagen y semejanza de Dios (Génesis 1:26, 27), un ser completo e indivisible, poco menor que los ángeles (Salmos 8:5).

En el enfoque bíblico, un líder siervo incluye por lo menos tres dimensiones. En primera instancia, el líder es un siervo de Dios. En el nuevo testamento, tanto Pablo como Santiago se presentan en sus escritos como “siervo de Dios” (Santiago 1:1). Hay una segunda dimensión. Un líder también debe ser siervo del evangelio, compartiendo con otros las nuevas de salvación. Finalmente, un líder debe ser siervo de la humanidad. El apóstol Juan señaló: “Este mandamiento tenemos de Él: que el que ama a Dios, ame también a su hermano” (1 Juan 4:21).

Asimismo, Pablo recalcó: “Servíos por amor los unos a los otros” (Gálatas 5:13), citado por Wesley (2012). En esencia, las Sagradas Escrituras afirman que un liderazgo servicial es el modelo cristiano, en primera instancia, un líder siervo es un líder y, por lo tanto, deberá proveer liderazgo. (Wesley, 2012)

1. Un líder siervo sigue a Jesús en lugar de buscar una posición. (Marcos 10:32-40).
2. Un líder siervo se humilla a sí mismo y espera hasta que Dios lo exalte. (Lucas 14:7-11).
3. Un líder siervo toma sobre sí el manto del servicio abnegado para saciar las necesidades de los demás. (Juan 13:4-11).
4. Un líder siervo está listo a renunciar a sus propios derechos para mejor proteger los derechos de los otros. (Marcos 10:41-45).
5. Un líder siervo puede arriesgarse sirviendo a los demás porque confía en que Dios está en el control de su vida. (Juan 13:3).
6. Un líder siervo comparte su responsabilidad y autoridad con los demás para así alcanzar metas compartidas. (Hechos 6:1-6).
7. El líder siervo multiplica su liderazgo mediante la potenciación de liderazgo en los demás. (Éxodos 18:17-23).

Isaú Chávez (2009) menciona que Jesús es el líder modelo a quien intentamos imitar. No ha habido ni habrá un líder como lo fue Jesús, un líder que estableció un nuevo paradigma de liderazgo.

- 1) Su liderazgo se basó en la humildad, no en la petulancia que da el estatus quo. (Mateo 11:29; Filipenses 2:5-8). (Mateo 4: 1- 11) Una persona humilde generalmente ha de ser modesta y vivir sin mayores pretensiones: alguien que no piensa que él o ella es mejor o más importante que otros.
- 2) Nunca promovió su imagen, a pesar de que ésta sea una estrategia del marketing. (Mateo 8:4, Mateo 9:30, Marcos 7:35-36, Marcos 9:25-26). Hizo una infinidad de milagros y prodigios y en cada uno de ellos prefirió el anonimato, se lo ordenó rigurosamente a muchas personas beneficiarias de su poder que no lo dijeran a nadie.
- 3) Su mayor satisfacción era estar con la gente, especialmente con los marginados de la sociedad. (Mateo 11:19, Lucas 7:34). Defendió a la viuda (Juan 8: 1-11) Levantó la autoestima de la mujer samaritana (Juan 4). Fue el único que tuvo la valentía de abrazar a leprosos. (Marcos 8: 1-4).
- 4) Su mensaje estaba en total coherencia con su estilo de vida. A diferencia de los escribas y fariseos que imponían cargas que ni ellos podían llevar. (Lucas 23: 4, 47, Hebreos 4:15) (Mateo 23).
- 5) Su liderazgo se caracterizó por el servicio desinteresado al prójimo sin hacer acepción de personas. (Juan 13:1-20) y (Mateo 20:28).

Definición de Liderazgo

A continuación para delimitar el concepto de liderazgo en el marco organizacional se lo define citando autores de referencia en el área; “El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. Indica rejugos de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas.” (Rodríguez, 1988: 25)

Otra cita muy renombrada del mismo doctor el cual ha dejado huella en Latinoamérica dice: “El poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor. Para un liderazgo efectivo el punto clave está en que el seguidor perciba en quien intenta dirigir o influenciarlo en algún sentido, un poder” (Rodríguez, 1988: 25), Existen dos tipos de poder:

- 1) El poder de posición: El líder ha llegado desde arriba; alguien que tiene un poder social superior le ha conferido cierto cargo con cierto poder.

- 2) El poder personal: La persona ha llegado a líder desde abajo, es decir de los seguidores; su poder es fruto de un reconocimiento que determinadas personas o grupos manifiestan con respecto a sus cualidades y objetivos valiosos de promoción social.”

El liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles (Stephen, 2001):

- 1) Personal (mi relación conmigo mismo)
- 2) Interpersonal (mis relaciones e interacciones con los demás)
- 3) Gerencial (mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea)
- 4) Organizacional (mi necesidad de organizar a las personas: agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello).

Peter Senge (2001) en su entrevista para la magazine portugués Executive Digest dio una definición:

“Un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante. Es todo lo que significa. Y todos los seres humanos tienen capacidad para adelantar. Eso implica una estructura que valore a todas las personas en la empresa. Es tan sencillo como eso”.

Ambiente laboral

El liderazgo tiene una conexión con el ambiente en el cual el líder se desarrolla, en este caso en el ambiente laboral, Según Alexis Goncalves (1997):

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.”

Para Roberto Coda (1992), el clima organizacional es el indicador del grado de satisfacción de los miembros de una empresa, en relación con diferentes aspectos de la cultura o realidad aparente de la organización, tales como: política de recursos humanos, modelo de gestión, misión de la empresa, proceso de comunicación, valoración profesional y la identificación con la empresa.

De acuerdo con las definiciones anteriores, podemos deducir que clima es un conjunto de propiedades mensurables del ambiente de trabajo percibido, directa o indirectamente por los individuos que viven y trabajan en este ambiente y que influyen en la motivación y el comportamiento de esas personas.

Según Sérgio Ozer (2002) consultor de la Hay, en una entrevista publicada en la revista *Amanha* (2002) menciona que “el jefe ideal es aquel que alcanza las metas y mantiene un buen clima empresarial” y lo considero como una resultante de la combinación de tres perfiles de líderes:

- Dirigente: oye a las personas, pero deja claro que la decisión final es de él. Es justo: premia a quien rinde más.
- Democrático: invita a todas las personas a participar del proceso de decisión.
- Orientador: se preocupa por el desarrollo de las personas. Crea la oportunidad para que ellas expresen enfoques diferentes y encuentren solas la mejor forma de realizar tareas.

Liderazgo escolar

Existe un consenso general en relación con el liderazgo escolar, el cual es visto como una característica esencial en la efectividad de las instituciones escolares (Ubben y Hughes, 1987).

La calidad en los atributos del liderazgo determina sustancialmente el grado de efectividad en la ejecución de las funciones docentes. El éxito de los esfuerzos para el desarrollo de la Universidad radica, en gran parte, en la calidad del docente y en el compromiso del profesorado para invertir la energía y el esfuerzo personal necesario. (Velázquez, 1985).

El liderazgo es evidente susceptible de enseñanza, y ésta tiene que ser impartida en dos escuelas: la escuela universitaria y la de la vida. La efectividad en el liderazgo del profesor universitario se refiere a la habilidad que éste tiene para producir resultados excelentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Velázquez, 1985).

Liderazgo autoritario

Según Rodríguez (1988) la relación entre autoridad y poder, son, al parecer, dos conceptos tan afines que pueden tomarse como sinónimos, pero no lo son. Autoridad (en latín *auctoritas*) viene del verbo *augere*, *auctum*, que significan acrecentar, aumentar (por eso se dice *auge* y *auction* en inglés es la subasta).

La autoridad se concebía como la función social de hacer crecer a la comunidad y a sus miembros. Se indica directamente el servicio. Por lo tanto, el líder es quien manda y gobierna al grupo, que son subordinados a él. Tiene el poder, la fuerza y el gobierno residen en una única figura, la del líder.

El Líder autocrático:

- 1) Adopta decisiones e imparte órdenes.
- 2) Determina los movimientos y las tareas.
- 3) No intenta acercarse a su grupo, sino que se mantiene a distancia mientras le comunica sus órdenes.
- 4) No le imponen pautas de Liderazgo al dirigente, éste está en libertad de determinar las pautas que se propone aplicar en el grupo que dirige.
- 5) Satisface las necesidades de orden y realización de las tareas de sus adeptos.
- 6) Cuando se necesita tomar decisiones rápidas, el líder ya ha condicionado a sus adeptos para que acepten sin discutir sus decisiones.

Liderazgo democrático

Peter Drucker, citado por Alexis Goncalves (1997) plantea que: “La tarea del líder es desarrollar líderes. Esto es cada vez más relevante en momentos en que muchas personas saben más que su jefe. El jefe debe aprender a construir un equipo en que los especialistas tomen el liderazgo en las áreas que dominan con superioridad” en la crisis no hay liderazgo compartido. Cuando el barco se está hundiendo el líder toma el liderazgo por completo y toma el control de las decisiones, sin perder de vista las opiniones de los demás empleados.

El capitán no puede reunir a las personas para oírlas. Tiene que dar órdenes. Ese es el secreto del liderazgo compartido: “sabe en qué situaciones actuar como jefe y en cuales actuar como compañero”.

Este tipo de Liderazgo logra mayor colaboración del grupo al adoptar una iniciativa propia. El líder democrático dirige realmente al grupo y tiende a proponer a sus subordinados el problema que es necesario resolver, en lugar de presentar la decisión como un hecho consumado. El Líder se esfuerza activamente por promover la armonía y la contribución del grupo en el logro de los objetivos; inspira una productividad elevada manteniendo así satisfecho al personal. (Goncalves, 1997).

Liderazgo transaccional

El papel del líder transaccional, estaría más acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado. Para ello, un estilo instruccional y directivo puede ser más funcional. Así mismo, desde los paradigmas tradicionales, premiar los comportamientos esperados es usual cuando el cambio está orientado hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción máxima del riesgo, lo cual se refuerza a través del reconocimiento a las personas cuando se logran las metas pre establecidas por el líder, características fundamental de este tipo de liderazgo (Bass, 1985).

En relación con la recompensa a los resultados, el líder provee recompensas a sus seguidores, si éstos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar dichas metas. Por su parte, en la administración por excepción el líder permite que se mantengan las viejas prácticas de trabajo en la medida que los empleados logren los resultados. En cualquier caso, el estilo de liderazgo transaccional se concentra en el control de las actividades de los subordinados.

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

Liderazgo estilo *laissez faire*

Se describe como la forma más extrema de dirección pasiva y no directiva, el estilo *laissez-faire* caracteriza a los líderes que dejan todas las responsabilidades y decisiones al grupo e incluso, aquellas correspondientes al cumplimiento de sus propias funciones. Es un estilo permisivo donde la toma de decisiones deja un amplio espacio de libertad de acción, de responsabilidad, de compromiso y es muy importante el acompañamiento del líder, aunque se ubique en segundo plano.

Ignacio Mendoza (2005) menciona que los miembros toman decisiones de manera independiente respecto a su trabajo, el líder delega en sus miembros la autoridad para tomar decisiones, espera que los miembros asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Liderazgo transformacional

La fuente del liderazgo transformacional reside en los valores y creencias personales del líder (Hoy y Miskel, 2008).

El líder transformacional intercambia premios y promesas por el esfuerzo y responde a los intereses inmediatos de sus seguidores, puede entenderse como una extensión del transaccional que va más allá que de un simple intercambio o acuerdo. El líder transformacional se caracteriza por su proactividad, por estimular una consciencia crítica en sus seguidores, por concientizar a éstos hacia lo colectivo, y también por ayudarlos a obtener un alto grado de logros. La teoría se manifiesta en cuatro factores: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada (Bass y Riggio, 2006).

El liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, y el ir más allá de sus auto- intereses por el interés de bienestar del grupo.

Según Bernard Bass (1985), el líder transformacional se distingue por cinco características básicas, que pueden ser relacionadas con la labor desempeñada por el profesor universitario en sus competencias docentes son: la consideración individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional, la tolerancia psicológica y la influencia idealizada en su quehacer cotidiano.

En tal sentido, el empleado debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal, así mismo, demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal.

Objetivos

En las instituciones adventistas se toma gran importancia al estudio del liderazgo, esta investigación propone como objetivo principal:

Describir las características de los estilos de liderazgo; *laissez faire*, autocrático, democrático, transaccional y transformacional, con base en las dimensiones del estilo centrado en las tareas, estilo centrado en las relaciones y el nivel de intolerancias que tiene el líder, teniendo en cuenta a un grupo de empleados de la Universidad de Montemorelos, a través de la aplicación del cuestionario “Estilo de liderazgo” realizado la primera semana de abril de 2015.

Tipo de estudio (Metodología)

El diseño de esta investigación es descriptiva no experimental y los resultados obtenidos serán de corte transversal, porque se recogen los datos relacionados con el ejercicio del liderazgo en profesores y empleados universitarios para después describir los estilos de liderazgo, sin manipular los resultados.

En esta investigación de corte trasversal Orfelio León y Ignacio Montero (2002), consideran que se describe un fenómeno después de recoger la información en un momento determinado y específico, esta conduce al conocimiento del estado real del objeto de estudio.

Raúl Hernández y Pilar Baptista (2003) señalan que la investigación no experimental descriptiva es aquella donde a través de la medición, evaluación o la información recogida sobre una situación determinada, se describen características presentes, sin llegar a alterar o modificar el ambiente donde se desarrolla el hecho. En este sentido el “Cuestionario estilo de liderazgo” es aplicado a 42 profesores y empleados en sus ambientes de trabajo en la Universidad de Montemorelos, de los cuales 32 son recuperadas.

Instrumento

El instrumento aplicado fue un cuestionario elaborado con el objetivo de medir dimensiones fundamentales del estilo del dirigente (o del líder, según el caso), relacionadas de modo significativo con el funcionamiento de grupos y organizaciones, a saber, las dimensiones de: autoritarismo, democrático, laissez faire, transaccional, transformacional, enfocado en; orientación a las tareas, orientación a las relaciones y nivel de intolerancia. Para la medida de dichas dimensiones se toman como base las descripciones que realiza el grupo al cual pertenece el dirigente. A través de 175 respuestas de las cuales el encuestado puede responder de acuerdo a su criterio: siempre, frecuentemente, algunas veces, pocas veces y nunca.

Perfil de la población

El cuestionario fue aplicado a 42 empleados y profesores de la Universidad de Montemorelos, de los cuales solo 32 respondieron el cuestionario: 13 profesores de Vicerrectoría Académica, 9 de Vicerrectoría Financiera, 6 de Vicerrectoría Estudiantil y 4 de Rectoría; fueron seleccionados según su área de trabajo, las cuatro áreas fundamentales para el funcionamiento de la Universidad.

Procedimiento

Los empleados y profesores participaron voluntariamente en la investigación para responder el cuestionario, el cual fue enviado por correo para que respondieran de acuerdo a sus tiempos.

Una vez recogida la información se procedió al análisis de los datos por medio del manual de utilización (FORMA-B) del Doctor Julio César Casales, de la facultad de Psicología de la Universidad de la Habana. Así se identificó el tipo de liderazgo y dimensión del Jefe de área de una manera descriptiva.

Se determina de forma independiente el tipo de liderazgo principal y el secundario en las dimensiones correspondientes al líder de acuerdo a las características siguientes:

- *El estilo autoritario*: Se definió como aquel en el cual el dirigente juega un rol decisivo al fijar las metas del grupo y en el planeamiento de las actividades de los miembros. Delega algunas de las funciones de dirección, dando pocas posibilidades de participación a los miembros en el proceso de toma de decisiones.
- *El estilo democrático*: Aquel en el cual el dirigente comparte las funciones de dirección con los miembros del grupo, alentando y estimulando la participación de estos en la determinación de las metas y en el planeamiento y dirección de las actividades del grupo.
- *El estilo centrado en las tareas*: Se definió como aquel en que el dirigente (o eventualmente el líder, según el caso), satisface 75 motivaciones básicas mediante la realización exitosa de las tareas. Se ocupa primariamente, de las maneras específicas y los medios para alcanzar las metas del grupo y de coordinar las actividades de los miembros para lograr los fines propuestos de forma satisfactoria. Está orientado a la estructuración y establecimiento de patrones claros de trabajo.
- *El estilo centrado en las relaciones*: Se definió como un tipo de estilo en que el dirigente tiende a tener muy en cuenta los sentimientos de sus colaboradores. Su patrón motivacional primario es obtener de otros reconocimientos mediante el mantenimiento de la armonía y buenas relaciones.

Resultados

A continuación se presentan los resultados en tablas obtenidas de la aplicación del cuestionario “Estilo de liderazgo” con su análisis e interpretaciones, se toma en cuenta las puntuaciones ubicadas de mayor a menor porcentajes determinando el tipo de liderazgo.

Los resultados se presentan en tablas en las cuales explica el resultado obtenido de acuerdo a las cuatro áreas evaluadas.

Tabla 1

Estilo de liderazgo			Puntuación obtenida por caso RECTORÍA							
			35= 100%							
Caso	Autoritarismo		Democrático		Laissez Faire		Transformaciona l		Transaccional	
1	26	74%	22	63%	19	54%	22	63%	19	54%
2	26	74%	26	74%	14	40%	23	63%	24	69%
3	22	63%	22	63%	20	57%	20	57%	19	54%
4	27	77%	22	63%	19	54%	19	54%	21	60%

Fuente: Cuestionario “Estilos de Liderazgo”, versión adaptada por Samira Gil

Tabla 2

Estilo de liderazgo			Puntuación obtenida por caso VICERRECTORÍA ESTUDIANTIL							
			35= 100%							
Caso	Autoritarismo		Democrático		Laissez Faire		Transformaciona l		Transaccional	
1	22	63%	15	43%	14	40%	22	63%	23	64%
2	22	63%	16	46%	12	34%	22	63%	22	63%
3	22	63%	14	40%	12	34%	21	60%	25	71%
4	17	49%	14	40%	17	49%	17	49%	27	77%
5	22	63%	15	43%	14	40%	22	63%	24	69%

6	21	60%	16	46%	14	40%	24	69%	23	64%
---	----	-----	----	-----	----	-----	----	-----	----	-----

Fuente: Cuestionario “Estilos de Liderazgo”, versión adaptada por Samira Gil

Tabla 3

Estilo de liderazgo		Puntuación obtenida por caso VICERRECTORÍA ACADÉMICA									
		35= 100%									
caso	Autoritarismo		Democrático		Laissez Faire		Transformacio nal		Transaccional		
1	19	54%	18	51%	21	60%	19	54%	19	54%	
2	9	26%	20	57%	25	71%	27	77%	21	60%	
3	21	60%	25	71%	24	69%	24	69%	22	63%	
4	10	29%	15	43%	30	86%	10	29%	10	29%	
5	21	60%	17	49%	24	69%	19	54%	22	63%	
6	11	31%	21	60%	22	63%	26	74%	24	69%	
7	20	57%	27	77%	21	60%	29	83%	23	63%	
8	19	54%	20	57%	21	60%	18	51%	18	51%	
9	12	34%	18	51%	25	71%	25	71%	20	57%	
10	21	60%	25	71%	23	63%	28	80%	22	63%	
11	18	51%	19	54%	20	57%	19	54%	20	57%	
12	12	34%	19	54%	25	71%	25	71%	22	63%	
13	21	60%	24	69%	23	63%	28	80%	21	60%	

Fuente: Cuestionario “Estilos de Liderazgo”, versión adaptada por Samira Gil

Tabla 4

Estilo de liderazgo	Puntuación obtenida por caso VICERRECTORÍA FINANCIERA									
	35= 100%									

caso	Autoritarismo		Democrático		Laissez Faire		Transformacio nal		Transaccional	
1	28	80%	23	63%	25	71%	28	80%	29	83%
2	28	80%	23	63%	25	71%	25	71%	29	83%
3	23	66%	21	60%	23	63%	26	74%	27	77%
4	28	80%	26	74%	26	74%	27	77%	24	69%
5	24	69%	22	62%	26	74%	26	74%	28	80%
6	23	63%	21	60%	23	63%	27	77%	28	80%
7	26	74%	25	71%	22	62%	32	91%	28	80%
8	28	80%	22	62%	25	71%	28	80%	29	83%
9	23	63%	21	60%	21	60%	26	74%	27	77%

Fuente: Cuestionario “Estilos de Liderazgo”, versión adaptada por Samira Gil

Tabla 5

Estilo de liderazgo	PREDOMINANTE SEGÚN EL PORCENTAJE OBTENIDO				
	Autoritarismo	Democrático	Laissez Faire	Transformacional	Transaccional
Rectoría	72%	66%	51%	60%	59%
VRE	60%	43%	40%	61%	67%
VRA	47%	59%	68%	65%	58%
VRF	64%	65%	69%	78%	79%

Fuente: Cuestionario “Estilos de Liderazgo”, versión adaptada por Samira Gil

Análisis de resultado

Los resultados fueron evaluados en las tablas que se mostraron, se destaca en la tabla 1; en el área laboral de Rectoría predomina un liderazgo Autocrático- Democrático, el estilo autocrático define la persona que decide por el grupo, pero en este caso tiene una tendencia democrática lo cual permite en ciertas ocasiones que el grupo tome decisiones, estableciendo normas para el

funcionamiento grupal, asignando tareas para garantizar el éxito de la organización en este caso la institución, reconoce el trabajo bien realizado y se presenta con fuerza de carácter.

En Vicerrectoría Estudiantil predominó el liderazgo Transaccional- Transformacional su comportamiento depende de dos factores, ser el líder directivo y ser el negociador por otro lado, establece normas para que el funcionamiento grupal pueda mantener el control y garantizar el logro de las metas; revisa paso a paso lo que se debe seguir para poder alcanzar el éxito y negocia a través de recompensas por el esfuerzo estudiantil.

En Vicerrectoría Académica predominó el liderazgo *Laissez Faire*- Transformacional, se indica que la tendencia del líder es a dejar actuar libremente, manteniendo la conducción del grupo, determinando las políticas que dirigen las acciones académicas que se deben seguir, interviene con opiniones importantes y demuestra su interés por los demás, propone altas metas con logros, sus valores y moralidad están basada en sus principios, busca diferentes alternativas, es innovador y creativo, estimula al estudiante para que alcance altos niveles de ejecución pero siempre manteniendo el enfoque en la solución del problema si algo llega a fallar.

En última instancia el liderazgo en la Vicerrectoría Financiera predominó, de igual manera que el líder de Vicerrectoría Estudiantil, un liderazgo Transaccional- Transformacional y su comportamiento depende de dos factores, ser un líder directivo y negociador. Por otro lado, establece normas para que el funcionamiento grupal pueda mantener el control y garantizar el logro de las metas; revisa paso a paso lo que se debe seguir para poder alcanzar el éxito y negocia a través de recompensas por su esfuerzo estudiantil.

En la última tabla número cinco se muestra de manera general los porcentajes obtenidos de acuerdo a las áreas que fueron evaluadas. En la institución predomina el liderazgo Transaccional estadísticamente, esto quiere decir que los hallazgos indican la tendencia en un desempeño propio y funcionamiento en el área laboral, el líder asume comportamientos de ayuda y promoción de sus estudiantes, genera confianza, fortaleza y optimismo, motiva a sus subordinados, propone metas que están establecidas en el transcurso del período escolar y se enfatiza la atención personalizada con el apoyo de tutores. Los integrantes de la institución con este tipo de liderazgo se ven estimulados intelectualmente lo cual transmiten a sus empleados y estudiantes, cumpliendo de esta manera la misión de la institución.

Conclusión

Finalizando con el trabajo de investigación se encontró que en la Universidad de Morelia predomina un liderazgo transaccional, el cual propicia un escenario ideal para el desarrollo de las

actividades, esto hace que cada día y cada año escolar los estándares educativos vayan creciendo y desarrollándose.

Se ha demostrado en diferentes investigaciones que este tipo de liderazgo ofrece las condiciones necesarias para el crecimiento de la labor de las instituciones educativas.

El análisis de liderazgo de las cuatro áreas administrativas de la Universidad de Montemorelos evaluadas deberían de ser tomadas en cuenta cada vez que hay cambios de personal. Es positivo valorar el desempeño de los líderes y ver si están capacitados para desempeñarse en estos puestos en función del sentir del equipo de trabajo, utilizando estos recursos como guía para la toma de decisiones.

Estas conclusiones resaltan la necesidad de promover programas de formación continua en el área de liderazgo docente que permitan la evolución positiva de los procesos institucionales, enfatizando en las características básicas del líder, ser un guía para el alumno y empleado; como facilitador, asesor, orientador, planificador y observador con una alta conciencia social de las actividades académicas.

El presente proyecto de investigación deja en evidencia la necesidad de que los líderes asistan a capacitaciones sobre liderazgo para fortalecer sus cualidades y así mismo generar las condiciones propicias para un liderazgo que considere el crecimiento de cada uno de los miembros de la organización, de los miembros que la componen y de la institución en su concepción global.

Bibliografía

- BASS (1985). **“Leadership and Performance Beyond Expectations”**. The Free Press, 3era edición. Nueva York.
- BASS, B. y AVOLIO, B. (1994). **“Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership”**. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- BASS, B. y REGGIO R. (2006). **“Transformational leadership”**. 2nd ed. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- CANALE, F. (1999). **“La cosmovisión teológica y su influencia sobre la Iglesia Adventista del Séptimo día”**. *Enfoques Vol. 11*, pp. 1-2.
- CASALES, J. (2009) **“El constructo estilo de liderazgo: una nueva aproximación para la medida de su impacto o efecto”**. *Rev. Cubana de Psicología, Vol. XVI, # 1*, pp. 70-90.
- CASALES, J. (1999). **“Cuestionario para la Medición del Estilo de Liderazgo. Manual de Utilización”**. (Forma B). *Rev. Cubana de Psicología, Vol. XVI, # 1*, pp. 70-90.
- CODA, R. (1992) **“Pesquisa de clima organizacional: una contribución metodológica”**. Sao Paulo (Tese, Livre Docencia FEA/USP) Amanha Economia & Negocio. (Porto Alegre) Edición 176, abril 2002.
- CHAVÉZ, I. (2009). **“Características del liderazgo de Jesús”**. Recuperado el 30 de abril de 2025 de:
<https://obrerofiel.s3.amazonaws.com/liderazgo%20espiritual/pdf/Caracteristicas%20del%20liderazgo%20de%20Jesus.pdf>
- FOWLER, J. (1990). **“Hacia una cosmovisión cristiana, una perspectiva clara ante la vida y el destino”**. *Diálogo Universitario 1*. Pp. 5
- GONCALVES, A. (1997). **“Dimensiones del Clima Organizacional”**. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Internet.
- HERNÁNDEZ, R y BAPTISTA, P. (2006). **“Metodología de la Investigación”**. México, D.F., Mc Graw Hill.
- HOY, W. & MISKEL, C. (2008). **“Educational administration: theory, research, and practice”**. (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- LEÓN, O. G. y MONTERO, I. (2002). **“Métodos de investigación en Psicología y Educación”**. Madrid: McGraw-Hill
- MENDOZA, I (2005). **“Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerente de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional”**. *Tesis*. Recuperado el día 30 de abril del 2015: <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>

- RASI, H. (1991). “**Combatiendo en dos frentes, una respuesta adventista al secularismo y al neopanteísmo**”. *Diálogo Universitario 1*. pp 8
- RODRIGUEZ, M. (1988) “**Liderazgo. Desarrollo de las habilidades directivas**”. El manual moderno S.A. de C.V.
- SENGE, P. (2001) “**Las personas no son recursos**”. Entrevista hecha por Ruben Eiras, co-editor de www.gurusonline.tv, Entrevista original publicada en el magazine portugués Executive Digest.
- STEPHEN R. (1995). “**El liderazgo centrado en principio**”. (Editorial Paidós) Núm. 22
- UBBEN,G. y HUGHES L. (1987). “**The principal: Creative leadership for effective schools**”. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- VELÁZQUEZ, G. (1985) “**El liderazgo del profesorado universitario**”. (Editorial Limusa) Núm. 121.
- WESLEY J. (2012) “**Líder Siervo**”. *Revista Apuntes Universitarios*. Año II. Número 2.